

E-Devlet Proje Yönetiminde Örgütsel ve Yönetimsel Başarı Unsurları: PolNet Örnek Olay İncelemesi

İlker PEKGÖZLÜ (*)

Öz: Kamu hizmetlerine daha rahat ulaşılmasını sağlamak üzere ortaya konan e-Devlet girişimlerinin önünde bir takım sorunlar bulunmaktadır. Bu sorunlar beş başlık altında sınıflandırılmıştır. Literatürde belirtilen ana sorunlara paralel olarak e-Devlet proje girişimlerinin başarıya ulaşmasına yönelik başlıca beş başarı unsuru önerilmektedir. Bu çalışmada beş başarı unsurundan sadece en önemli grubu oluşturan “örgütsel ve yönetimsel unsurlar” grubu, dokuz maddeye ayrılarak incelenmektedir. Ayrıca bu çalışmada e-Devlet projelerinde rol oynayan örgütsel ve yönetimsel unsurlardan her bir madde için farklı ülkelerden çeşitli e-Devlet projeleri ele alınmıştır. Türkiye’den önemli bir e-Devlet projesinin de örgütsel ve yönetimsel başarı unsurları açısından tartışılmasından sonra çalışma sonuç bölümü ile tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: E-Devlet, proje yönetimi, bilgi teknoloji yönetimi, PolNet

Organizational and Managerial Success Factors in E-Government Project Management: A Case Study of PolNet

Abstract: There are a number of problems in front of the e-Government initiatives set forth to provide more convenient access to public services. These problems are classified under five headings. To achieve the success of e-Government project initiatives, five main success factors are proposed in parallel with main problems stated in the literature. In this study, “organizational and managerial factors” group, which is the most important group of the five success factors, is examined by being divided into nine items. In the study, e-Government projects from different countries are examined for each item of organizational and managerial factors that play a role in e-Government projects. After one major e-Government project from Turkey is assessed, the study is completed with the conclusion part.

Keywords: E-Government, project management, information technology management, PolNet

Makale Geliş Tarihi: 22.06.2016

Makale Kabul Tarihi: 06.10.2016

I. Giriş

Kamu kurum ve kuruluşları, vatandaşın devlet tarafından sunulan hizmetlere erişmesini sağlarken aynı zamanda, özellikle son yıllarda maliyetleri düşürmeye yönelik

*) Doç. Dr., Batman İl Emniyet Müdürlüğü (e-posta: pekgozluilker@yahoo.com)

gayretler göstererek çevrim içi veya elektronik devlet hizmet sunumu çözümüne yönelmektedir. Bu yeni dönemde ortaya çıkan elektronik devlet veya diğer bir ifadeyle e-Devlet kavramı, devletçe sunulan kamu hizmetlerine ulaşılmasını kolaylaştırmak ve bu hizmetlerin vatandaşlara, çalışanlarına, devletin beraberce iş yaptığı ortaklarına ve diğer devlet örgütlerine sunulmasını geliştirmek amacıyla, devletin özellikle internette çalışan uygulamalar ile bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanması şeklinde algılanmaktadır (Moon, 2002). E-Devlet uygulamaları vatandaşların yaşam kalitesini geliştirmek için yararlı araçlar olabilmektedir. Elektronik çağ, devletlerin tüm hastalıklarına bir çare olmasa da e-Devlet, devlet hizmetlerinin daha kaliteli olması, vatandaş memnuniyetinin artırılması, verimliliğin yükseltilmesi, maliyetlerin düşürülmesi, yerine getirilmesi gereken bürokratik şartların azaltılması ve işlem sürelerinin kısaltılması gibi bir takım faydaları sunabilme potansiyeline sahiptir (Sudan, 2005: 79). Bu açıdan bilgi ve iletişim teknolojileri devlet yapısını dönüştürme ve devletin verdiği hizmetlerin kalitesini artırma olanağı vermektedir. Çok temel olarak teknoloji, devletlere başlıca iki imkan sunmaktadır: (1) Maliyetleri azaltarak ve verimliliği çoğaltarak işlevsel verimliliği geliştirme ve (2) devlet kurum ve kuruluşları tarafından sağlanan hizmetlerin kalitesini artırma. Yeni teknolojinin sunduğu faydaların farkına varan örgütlerin, bu yöndeki gayretlerinin karşısına çıkacak sorunları anlaması ve üstesinden gelmesi gerekmektedir. Çözülmesi gereken tek ve en büyük sorun teknolojinin getirdiği karmaşıklık ve uyumsuzluklar değildir. Yönetmelik, politik ve yasal unsurlar da bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma girişimlerine ilişkin tasarım ve geliştirme konusunda dikkate alınması gereken önemli unsurlar arasındadır (Best, 1997 akt. Gil-Garcia ve Pardo, 2005).

Bilgi ve iletişim teknolojileri sadece pahalı araçlar değil, aynı zamanda karmaşık teknolojilerdir. Bundan dolayı hem gelişmiş, hem gelişmekte olan ülkelerdeki e-Devlet projeleri ile ilgili yapılan değerlendirmeler farklı sonuçlar ortaya koymaktadır. Örneğin, Manchester Üniversitesi tarafından 2003 yılında yapılan bir ankette, gelişmekte olan ülkelerdeki e-Devlet girişimlerinin yüzde 35'i tamamen başarısız, yüzde 50'si kısmen başarısız ve sadece yüzde 15'i başarılı olmuşlardır (Heeks, 2002; Heeks, 2008).

Diğer taraftan gelişmiş ülkelerdeki e-Devlet projelerine ait analizler gelişmiş teknolojilere sahip devletlerde başarısızlıkların çokça görüldüğünü ortaya koymaktadır. Örneğin İngiltere'de, devlet, üniversiteler ve özel sektörün ortak bir yatırımı olan e-Üniversite projesi, sadece 900 öğrenciye hizmet etmiş ve 50 milyon sterlin harcadıktan sonra 2004 yılında rafa kaldırılmıştır (Haines, 2005). İngiltere'de Çocukları Destekleme Kurumu'nun yeni bilgi teknolojileri ve telefon sistemini değerlendiren Avam Kamarası'ndaki bir komite, bu projenin şartnamenin koşullarını karşılamadığını, proje bütçesini aştığını ve zamanında bitirilmediğini tespit etmiştir (U.K. Parliament, 2004). İrlanda hükümeti seçimler için e-Seçim sistemini ilk defa kurmak üzere Haziran 2004'te 50 milyon Avro civarında yatırım yapmış ancak Bağımsız Elektronik Oylama Komisyonu'nun yazılım hakkındaki olumsuz değerlendirmelerini içeren raporu sonrasında, bu proje düşüncesi terkedilmiştir (The Register, 2005). Amerika Birleşik Devletleri Federal Soruşturma Kurumu (Federal Bureau of Investigation-FBI), kendi birimlerinin ihtiyacını karşılamak üzere 170 milyon dolar harcayarak Sanal Olay Dosya

Sistemi kurmuş; ancak sistemin, kurumun tüm birimleri arasında dolaşan dokümanları arama ve onlara ulaşmaya yönelik kendi gereksinimlerinin sadece yüzde 10'unu karşıladığı belirlenmiştir (Greene, 2005).

E-Devlet uygulamalarının geliştirilmesi için bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasına yönelik sorunları anlamak üzere değişik disiplinler tarafından çaba gösterilmiştir. Teknoloji, yönetim, politika, bilgi ve organizasyon konuları üzerinde yapılan araştırmalar, e-Devlet ile ilgili sorunlara yönelik bilgi birikimine katkıda bulunmuştur. Bu değişik disiplinlerin araştırmalarına paralel olarak, e-Devlet girişimlerini ilgilendiren sorun ve olası tehditleri içeren bir takım sınıflandırmalar yapılmıştır. E-Devlet ile ilgili sorunlara ilişkin bu sınıflandırmalar her ne kadar çeşitli olsa da disiplinler arasında göze çarpan benzerlikler ve tutarlılıklar bulunmaktadır. Sözü edilen benzer ve tutarlı e-Devlet proje girişimlerine ilişkin sorunlar beş ana sınıflandırmada toplanabilir (Tablo 1): (1) Bilgi ve veri ile ilgili sorunlar, (2) bilgi teknolojilerinden kaynaklanan sorunlar, (3) örgütsel ve yönetimsel sorunlar, (4) yasal düzenlemelerle ilgili sorunlar ve (5) kurumsal ve çevresel sorunlar (Gil-Garcia ve Pardo, 2005).

Tablo 1. E-Devlet proje girişimlerine ilişkin sorunlar

| Sorun sınıflandırması | Sorunlar |
|------------------------|--|
| Bilgi ve veri | Bilgi ve veri kalitesi. |
| Bilgi teknolojileri | Dinamik bilgi ihtiyaçları, Kullanılabilirlik, Güvenlik konuları, Teknolojik uyumsuzluk, Teknoloji karmaşıklığı, Teknik beceri ve tecrübe, Teknoloji yeniliği. |
| Örgütsel ve yönetimsel | Projenin büyüklüğü, Yöneticinin tutum ve davranışı, Kullanıcı veya örgütsel farklılık, Örgütsel hedefler ve projeye uyum eksikliği, Birden fazla veya çelişen hedefler, Değişime direnç, Çatışmalar. |
| Yasal düzenlemeler | Kısıtlayıcı kanun ve yasal düzenlemeler, Bir yıllık bütçeler, Hükümetler arası ilişkiler. |
| Kurumsal ve çevresel | Mahremiyet endişeleri, Kurumların özerkliği, Politik baskılar, Çevresel şartlar (Sosyal, ekonomik, demografik) |

Kaynak: Gil-Garcia ve Pardo' dan (2005) kısaltılarak uyarlanmıştır.

Literatürde ortaya konan beş ana soruna paralel olarak e-Devlet proje girişimlerinin başarıya ulaşmasına yönelik beş ana başarı unsuru önerilmektedir. Bu beş ana başarı unsuru yukarıda sözü edilen beş ana sorunla ilişkili olduğu için aynı sınıflandırma içerisinde yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle e-Devlet proje girişimleri ile ilgili beş ana başarı unsuru, e-Devlet proje girişimlerine ilişkin beş ana sorunla aynı sınıflandırmaya tabidir. Bu çalışmada Gil-Garcia ve Pardo'ya (2005) göre beş ana başarı unsuru arasında literatürde en yoğun araştırmanın yapıldığı ve dolayısıyla önemine karşılık e-Devlet projelerinin başarısında rol oynayan başlıca örgütsel ve yönetimsel unsurlar incelenecektir (Tablo 2).

Tablo 2. Beş ana başarı unsurundan birisi olan “örgütsel ve yönetsel” başarı unsuru

| Başarı unsur sınıflandırması | Başarı unsurları |
|------------------------------|---|
| Örgütsel ve yönetsel | 1. Açık ve Gerçekçi Hedefler |
| | 2. Planlama |
| | 3. Yeterli Bütçe |
| | 4. Son Kullanıcının Katılımı |
| | 5. İyi İletişim |
| | 6. Risk Unsurlarını Belirleme |
| | 7. Eğitim |
| | 8. Proje Liderliği |
| | 9. Proje Takımının Yetenekleri ve Uzmanlığı |

Kaynak: Gil-Garcia ve Pardo'dan (2005) kısaltılarak uyarlanmıştır.

E-Devlet projelerinin geliştirilmesi dünya çapında devam ettiği müddetçe, projelerin planlama ve uygulamaya konma sürecinde karşılaşılan değişik konulara çözüm bulmak için farklı metotların ortaya çıkarılması yolunda çalışmalar gerekecektir. Aslında sorunlara çözüm bulmaya yarayacak birçok önemli bilginin kaynağı, mevcut işleyen gerçek e-Devlet uygulamalarıdır. Devam eden e-Devlet projelerinden çıkarılan dersler, e-Devlet proje geliştirilmesi ve projelerin düzeltilmesi yönünde anlamlı rehberlik sağlayabilecektir (Jaeger ve Thompson, 2003). Dolayısıyla bu çalışmada başarı için önemli başlıca örgütsel ve yönetsel unsurlar incelenirken, konuyla ilgili farklı ülkelerden başarılı e-Devlet projeleri özellikle örgütsel ve yönetsel unsurlar kapsamında ele alınmaktadır. Çalışmanın asıl amacı ise Türkiye’de önemli e-Devlet projelerinden birisi olan Polis Ağı (Polis Network-PolNet) Projesi’nin örgütsel ve yönetsel unsurlar çerçevesinde değerlendirilmesidir. Arşiv çalışması, yayınlanmış resmi raporlar, mesleki ve akademik makaleler ile yapılan gözlemler çalışmanın veri kaynağını oluşturmaktadır. Çalışma sonuç ve öneriler bölümü ile bitmektedir.

II. Başarı İçin Önemli Örgütsel ve Yönetsel Unsurlar

E-Devlet uygulamalarında başarılı olma derecesinin, kullanıcı memnuniyeti, hizmet sunumu ve maliyetin azaltılması açılarından irdelenmesi gerekmektedir. Ancak e-Devlet uygulamasının hayata geçirilmeden önceki dönemden işletilmesine kadar geçen süreci içine alan e-Devlet proje yönetiminin de değerlendirilmesi şarttır. Dolayısıyla e-Devlet projesine etki eden örgütsel ve yönetsel unsurlar önemlidir. Başlıca örgütsel ve yönetsel başarı unsurları şunlardır: E-Devlet projesinin açık ve gerçekçi hedeflere sahip olması, proje planlaması, projenin yeterli bütçeye sahip olması, proje geliştirilmesine son kullanıcının katılımı, iyi iletişim, risk unsurlarını belirleme, eğitim, proje liderliği ve proje takımının yetenekleri ve uzmanlığıdır. Bu unsurlar aşağıdaki bölümlerde incelenmektedir.

A. Açık ve Gerçekçi Hedefler

Kurumların bütçelerinden bilgi ve iletişim teknolojilerine yapacağı yatırımlar; ihtiyaç duyulan tesisler ve araçlar gibi diğer alternatif yatırımlarıyla yarışmaktadır. E-Devlet

uygulamaları yasal gerekçelerle sarf malzemeleri olarak görülebilse de aslında, satın alındığı yılda yararları hemen gerçekleşecek tüketilen malzemeler değildir (Ward, 1990). Dolayısıyla e-Devlet uygulamalarına yönelik bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma girişiminin başarılı olmasında açık ve gerçekçi hedeflerin oluşturulması çok önemli bir unsurdur.

E-Devlet projesinin ilk aşaması, nereye gidilmek istendiğinin farkına varılması ve anlaşılmasıdır. Bu aşamada proje amaçlarının çok açık bir şekilde ortaya konması gerekmektedir (Levine, 2002: 42). Devletler oldukça sınırlı kaynaklar göz önüne alındığında bazı e-Devlet projelerini diğerlerine göre daha fazla fon ayırarak öncelik sıralaması yapmak zorundadır. Bu projelerin göreceli başarılarını ölçmek üzere bazı standartlar ve değerlendirme ölçütleri ortaya konmalıdır (Center for Democracy & Technology, 2002: 7).

E-Devlet projelerinde açık ve gerçekçi hedeflerin bulunması için kullanılacak değişik yöntemler bulunmaktadır. Cats-Baril ve Thompson'a (1995) göre, kurum içinde yapılacak mülakatlar, beyin fırtınası oturumları, önceden yapılmış diğer kurumsal planlar ve kurum dışından uzman danışmanların çalıştırılması bu yöntemlerden bazılarıdır. Önerilen projenin, kurumun misyon ve amaçları ile uyumu değerlendirilmelidir. Ayrıca projenin kuruma getireceği yararlar da ortaya konmalıdır. Gupta ve Jana'nın (2003) belirttiği gibi, e-Devlet projelerini başarılı şekilde hayata geçiren kurumlar, eğer ölçülebilen hedefler ortaya koyulmamış veya aşırı miktarda herşey ölçülmeye çalışılmış ise, çalışanların proje misyonundan ve misyonun gereklerinden saptıklarını tespit etmişlerdir.

Projenin sonuç kısmındaki süreçler de açık ve gerçekçi hedefler açısından önemlidir. Öncelikle örgütte hangi kaynakların ve kapasitelerin bulunduğu, bir diğer anlatımla, hangi girdilerin mevcut olduğu bilinmelidir. Bu aşamadan sonra başarılı bir şekilde elde edilmesi istenen sonuçlar ve çıktılar tanımlanmalıdır (Hakes, 2007: 16-17). Diğer taraftan liderlik, strateji ve politika ile ilgili sorunlar çözülerek proje vizyonunun çalışanlar ve müşteriler arasında daha iyi anlatılması ve yayılması sağlanabilir (Evans, 2003: 87).

Açık ve Gerçekçi Hedefler Açısından Bir Örnek Uygulama: İspanya'da E-Vergi Projesi: İspanya'da Devlet Vergi İdaresi Kurumu, vergi yükümlülüklerinin işlenmesi ve denetimi ile ilgili vatandaşlar ve iş dünyası için sistemli bir şekilde çevrim içi doğrudan hizmet sunmaktadır. Kurumun sanal ofisi, tüm İspanyol vergi türleri ve hizmetlerini bir bütün olarak yönetme potansiyeline sahiptir. Vergi mükelleflerinin elektronik işleminde artış çok açık olarak görülmektedir. Örneğin, 2003 yılında kira vergilerinin internetten işlemi, yıl içindeki toplam işlemin yüzde 11,6'sına denk gelmektedir. Aynı yılda internetten işlemi yapılan iş vergileri, toplam işlemin yüzde 10,2'sini oluşturmaktadır. Kurum elektronik kamu işlemlerinden dolayı birçok uluslararası ödüle layık görülmüştür (Sancho, 2005: 72).

İspanya’da Devlet Vergi İdaresi Kurumu’nun e-Devlet proje girişimi analiz edildiğinde, elektronik devlet programlarında ve projelerinde öne çıkan bazı başarı unsurlarının olduğu görülmektedir. Öncelikle projenin başlangıcında işlem süreçlerinin tekrar ele alınması, insan kaynaklarının motivasyonu, eğitim ve değişimin organize edilmesi önemlidir. İkinci başarı unsuru, vatandaşların istekleri ile ilgili çalışmalar ve belirli vatandaş gruplarının beklentilerinin karşılanmasıdır. (Sancho, 2005: 74). İspanya’daki e-Vergi Projesi’nde vatandaşların talepleri ve toplumdaki belirli grupların beklentileri ile ilgili yapılan başarılı ön çalışmalar, e-Devlet projelerine etki eden örgütsel ve yönetsel başarı unsurlarından “e-Devlet projesinin açık ve gerçekçi hedeflere sahip olması” ölçütüne uygun bir çalışmanın gerçekleştirildiğini göstermektedir.

B. Planlama

Birçok araştırma e-Devlet proje girişimlerinin öncelikle özenli bir şekilde planlanması ve daha sonra adım adım ilerleyen bir biçimde geliştirilmesi ve uygulamaya konması gerektiğini belirtmektedir. Böylece proje ile ilgili yüksek bir risk alma kaygısı olmayan kurum, farklı alanlarda daha iyi hizmetler sunmaya gayret gösterebilecektir. (Brown ve Brudney, 2004). Genel olarak bilgi sistemlerinde planlamanın faydaları, üst yönetimin projeye verdiği desteğin artması, kullanıcılarla iletişimin kurulması ve projeye ilişkin kaynakların önceden öngörülebilmesi şeklinde görülmektedir (Earl, 1989: 84).

Planlamada dikkat edilecek en önemli konulardan birisi, ülke çapındaki tüm e-Devlet alanının dinamik bir alan olduğunun bilinmesidir. Dolayısıyla, projenin öncelikleri ve hedeflerinin esnek olması ve planın sürekli bir değerlendirme süreci altında olması hayati bir konudur (Evans, 2003: 34). Proje sırasında bazı şartların değişeceği kaçınılmaz bir gerçektir. Örneğin, proje takımındaki bazı üyeler projeden ayrılabilir veya gerekli kaynaklar yetersiz kalabilir. Şartlar değiştikçe orijinal plan güncellenmelidir (Heerkens, 2002: 101).

Planlama süreci, projenin büyüklüğü ve karmaşıklığı ile doğrudan ilişkili olmalıdır. Daha geniş ve karışık projeler, daha küçük ve daha az karışık projelere göre daha fazla planlama çabası gerektirebilir (Marchewka, 2002: 59-60). Proje planının kapsam kısmı ayrı bir önem taşımaktadır. Bu kısımda uç kullanıcı olan müşterinin ihtiyaçları, son ürünün detaylı bir tanımı, kullanılacak ölçütler ve proje paydaşları belirtilmelidir (Martin ve Tate, 2001: 96).

Genel olarak kapsamlı bir proje planında olması gereken belli başlı bazı bölümler bulunmaktadır. Buna göre, öncelikle proje planı, misyon cümlesini, hedefleri ve proje hedeflerinin örgütsel hedeflerle bağlantısını içermelidir. Ayrıca plan, proje hedeflerine ulaşmak için gerekli proje faaliyet planını, belirli görevlerin belirli kişiler veya birimlere verilmesini ve yönetimin denetim, geri bildirim ve raporlama mekanizmalarını da ortaya koymalıdır (Bajjalay, 1999). Plan, diğer taraftan, geliştirilecek bilgi sisteminde verinin düzenlenmesi ve paylaşılması konularını, altyapının tasarımı ve projeyi uygulamaya koyma takvimini de kapsamalıdır (Smith vd., 2001).

Planlama Açısından Bir Örnek Uygulama: Kanada’da SIGNET Yenileme Projesi: SIGNET Yenileme Projesi kapsamındaki yeni sistem, Kanada’da Dışişleri ve

Uluslararası Ticaret Bakanlığı ile diğer 11 kurum arasında mesajların gönderilip alınmasını sağlayan ve dünyanın değişik noktalarındaki 158 büyükelçilik ve konsolosluklara hizmet veren bir sistemdir. Proje takvimine göre bitiriliş tarihinden önce ve proje bütçesi sınırlarının altında bir harcama ile bitirilen sistemin geliştirilmesi ve dünya çapında uygulamaya geçirilmesine ilişkin başarılı sonuçlar, mükemmel bir proje planlaması ile yönetimine ve etkili bir özel sektör ile devlet ortaklığına bağlıdır. Projeye bütçe olarak, mühendislik, 345 sunucunun değiştirilmesi, yazılım, seyahat ve eğitim de dahil olmak üzere 46 milyon ABD Doları ayrılmıştır. Proje, proje takvimine göre dört hafta erken ve proje bütçesinin yaklaşık 1,9 milyon ABD Doları altında tamamlanmıştır (OECD, 2001: 16).

Bu projenin başarısı özellikle planlama açısından bazı önemli noktaları ortaya çıkarmıştır. Proje planlaması, ayrıntılı bir iş yapısına dayalı olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bir iş takvimi ve maliyet tahminini içermelidir. Detaylı proje planlaması projenin açık tanımını ve dokümantasyonunu sağlamaktadır. Planlama ayrıca yönetim yapılarını, mekanizmaların izlenmesini, kapsamlı ve zamanında yapılan tedarik planları ile lojistik ve iletişim planlamasını kapsamaktadır (OECD, 2001: 24-25).

Kanada'da hayata geçirilen e-Devlet projelerinden birisi olan SIGNET Yenileme Projesi'nde iyi bir planlama süreci sayesinde proje takvimi ve bütçe planına uyularak projenin erken bitirilmesi ve ayrılan bütçenin altında harcama yapılması sağlanmıştır. Bu başarı, e-Devlet projelerine etki eden örgütsel ve yönetimsel başarı unsurlarından "proje planlaması"na uygun bir çalışmanın önemini vurgulamaktadır.

C. Yeterli Bütçe

Yapılan araştırmalar kaynak kısıtlarının e-Devlet uygulamalarında yenilikçi bazı değişikliklerin yapılmasını engellediği yönünde sonuçlar ortaya çıkarmıştır (Smith vd., 2001; Ho, 2002). Kurumların artan sorumlulukları kısıtlı kaynaklarla bir araya gelince birçok kurum, faydaların iyi tanımlanmadığı, maliyetlerin net ve belirli olmadığı yerlerde, sistemlerin birlikte çalışabilmesini sağlamaya yönelik çaba gösterilmesi konusunda baskı ile karşı karşıya kalmaktadır (Landsbergen ve Wolken, 2001). Devlet, mevcut durumlara bağlı olarak e-Devlet projelerine maddi kaynak bulmak zorundadır ve bu yatırımın uzun dönemde bazı maliyetlerin düşürülmesine öncülük edeceğini düşünmemelidir (Andersen, 2006).

Finansman konuları, sadece e-Devlet projelerindeki değişikliklerin yapılmasına değil aynı zamanda elektronik devlete dönüşümde büyük bir engel olarak görülmektedir (Barrett ve Greene, 2001). Gerçekten de ABD'de yerel yönetimler arasında yapılan bir araştırma, mali kaynak sağlamanın, e-Devlet önünde büyük bir engel olduğunun düşünüldüğünü ortaya çıkarmıştır (NAC, 2000). E-Devletin finansmanı aslında başlıca iki soruna işaret etmektedir. Birincisi, geçiş ve dönüşüm sırasında hizmetlerin iki ayrı kopya olarak verilmesi gerekliliğidir. Diğer ise, önce büyük maliyetlerin gelmesi ve daha sonra tasarrufların sağlanmasıdır. Kamu kurum ve kuruluşları, eğer tüm

vatandaşlara hizmet götürme niyeti güdüyorsa, hizmetlerini ilk başlarda hem elektronik hem geleneksel yollarla sağlamak için kopyalamak zorunda kalabilir. Dolayısıyla, en azından başlarda, bütçeye ek yük getirilmiş olabilir (Edmiston, 2003).

E-Devlet projelerinin başlangıç yatırımları oldukça yüksek miktarda gerçekleşmekte ve böylece bu yatırımlar projenin bütün kârlılığını ciddi bir şekilde etkilemektedir. Bu yüzden hem başlangıç yatırımları, hem operasyonel harcamaların bulunduğu tüm maliyet sınıflandırmalarını göz önüne almak çok önemlidir (Kertesz, 2003: 4). Proje bütçesi mantıklı ve erişilebilir olmalı ve önceden müzakere edilip belirlenen maliyetlere dayanmalıdır. Bütçenin temeli geçmişteki benzer maliyetlere, en iyi tahminlere veya endüstriyel mühendislik standartlara uygun olmalıdır (Kerzner, 2001: 815).

Yeterli Bütçe Açısından Bir Örnek Uygulama: Singapur'da E-Vatandaş Projesi: Dört milyon nüfusu ile bir şehir devleti olan Singapur, devletin bilgisayarlaştırılmasına bütünlük ve uyumlu bir yaklaşım geliştiren dünyadaki ilk ülkelerden birisidir. Singapur'un e-Devlet portalı olan e-Vatandaş, dünyada en gelişmiş bütünlük hizmet sunumu örneklerindedir. Bu e-Devlet uygulaması, Singapur devletine yıllık yaklaşık 14,5 milyon ABD Doları tasarruf sağlamaktadır ve 2001 yılında yapılan bir e-Devlet anketinde ikinci sırada gelmiştir (Ke ve Wei, 2004).

E-Devlet faaliyet planının gerçekleşmesi için hükümet 2000 ile 2003 yılları arasında 932 milyon ABD Doları tahsis etmiştir. Projenin başarılı olmasında merkezi finansman desteği ve ortak bir altyapı önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. E-Devlet gelişimini daha iyi izlemek ve yönetmek için Singapur hükümeti merkezi bir yaklaşımı seçmiştir. Maliye Bakanlığı kendi kendini finanse edenler hariç olmak üzere tüm e-Devlet projelerinin finansmanını sağlama ve onaylamada tek yetkili makam olarak atanmıştır. Bakanlık aynı zamanda kamuda tüm merkezi bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısı, servisleri ve politikalarının sahibidir (Ke ve Wei, 2004).

Singapur'da uzun dönemdeki tasarruf ve kazancı görerek kısa vadede e-Devlet faaliyet planının gerçekleşmesini sağlamak üzere üç yıllık zaman için 932 milyon ABD Dolarını proje bütçesine tahsis eden hükümetin e-Vatandaş Projesi'ndeki başarısı, e-Devlet projelerine etki eden örgütsel ve yönetsel başarı unsurlarından "projenin yeterli bütçeye sahip olması" ölçütünün önemini göstermektedir.

D. Son Kullanıcının Katılımı

E-Devlet projeleri özellikle kullanıcıları memnun etmek için hayata geçirilmektedir. Son ürünlerin kendisini memnun etmesini sağlamak isteyen müşteri, ürün için ihtiyaçlar ve gereksinimlerin ne olduğunu proje takımına bildirmelidir (Martin ve Tate, 2001: 18). E-Devlet uygulamalarını kullanan gruplar, geliştirilen hizmetleri kullanacak olan devlet kurumlarında çalışan iç kullanıcılar ile genel toplumdaki vatandaşları, özel şirket ve örgütleri, gazetecileri ve politikacıları içine alan dış kullanıcılarıdır. Kullanıcılar, sistemle hangi sıklıkta etkileşim içine gireceklerine göre sınıflandırılabilirler (Folstad vd., 2004):

-*Çekirdek kullanıcılar:* Sistem, bu kullanıcıların işlerinin önemli bir parçası olacaktır. Arşiv personeli ve denetleyiciler bu kullanıcılara örnek olarak verilebilir.

-*Düzenli kullanıcılar*: Bu kullanıcılar, sistemle günlük işlerinde etkileşim içine gireceklerdir; ancak bu onların öncelikli görevleri olmayacaktır. Yöneticiler ve sekreterler bu tür kullanıcılardandır.

-*Seyrek kullanıcılar*: Bu kullanıcılar, işlerinde veya günlük hayatlarında sistemle sadece sınırlı bir şekilde etkileşim içine gireceklerdir. Çoğu dış kullanıcı, seyrek kullanıcı olarak sınıflandırılabilir.

-*Teknik kullanıcılar*: Bu kullanıcılar, günlük bakım ve sistemi güncelleme ile sorumlu olacak kişilerdir.

E-Devlet projelerinde gereksinimler ile ihtiyaçların toplanmasının çok önemli ilk aşamalardan birisi olduğu daha önce vurgulanmıştı. Wysocki ve McGary'ye (2003: 40) göre, bu süreç geliştirme veya satın alma sürecinin ana kısımlarından birisidir. Gereksinimler toplanırken bütün potansiyel kullanıcılarla konuşulmalı ve onların ihtiyaçları bir araya getirilmelidir. Gereksinimlerin tanımlanması ve analiz edilmesi için ortak bir dil geliştirilmelidir. Ayrıca kullanıcıların sistemlerin seçimi ve tasarımına yönelik süreçlerde yer alması sağlanmalıdır (Charvat, 2002: 18). Proje tasarımında sistemin kullanımının basit ve sade olmasına dikkat edilmelidir (Traunmüller ve Wimmer, 2004: 10).

Son Kullanıcının Katılımı Açısından Bir Örnek Uygulama: Avusturya'da FinanzOnline Sistemi: Avusturya'da en çok kullanılan e-Devlet sistemi Maliye Bakanlığı'nın e-Vergi sistemi olan FinanzOnline adındaki sistemdir. FinanzOnline, 2005 yılında bu alanda bir kalite ödülü almıştır. Ocak 2003'te çevrim içi çalışmaya başlayan FinanzOnline, Avusturya hükümetinin en çok kullanılan para alış verişi sistemi olmuştur. Avusturya'da iş dünyası genellikle vergi işleri için bir aracıyı yetkilendirmektedir. Ancak iş dünyasının yüzde 15'i bu sistemi kullanarak aracıları terk etmişlerdir. Proje aynı zamanda örgütsel bazı değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Devlette yedi vergi müdürlüğü yerine beş küçük bölge yönetim kurumu kurulmuştur. Vergi ofisleri 80'den 43'e indirilmiştir. Vergi memurlarının sayısı ise 15.700'den 11.300'e çekilmiştir (Makolm, 2006).

FinanzOnline çeşitli kullanıcı gruplarını desteklemektedir. Bir tarafta kendi vergi iadelerini almak için yılda bir kez vergi iade formunu dolduran çalışanlar, diğer tarafta iş dünyasından profesyonel kullanıcılar bulunmaktadır. Bu hedef grupların belirli ihtiyaçlarına göre FinanzOnline, değişik paketler şeklinde tasarlanmıştır. Ayrıca vergi danışmanları, avukatlar ve noterler gibi araçlar ile federal ve yerel düzeydeki kamu idarecileri için ayrı özel paketler vardır. Her bir paket, farklı kullanıcı gruplarının temsilcileri ile işbirliği sonucu tasarlanmıştır. Bu paydaşların temsilcileri belirlenmiş ve projede yer almaları sağlanmıştır (Makolm, 2006). Avusturya'nın en önemli e-Devlet projelerinden birisi olan e-Vergi sisteminde proje geliştirme sürecine değişik kullanıcı gruplarının katılımının sağlanması sonucu projede elde edilen başarı, e-Devlet projelerine etki eden örgütsel ve yönetsel başarı unsurlarından "proje geliştirilmesine son kullanıcının katılımı" ölçütüne uygun bir çalışmanın önemine işaret etmektedir.

E. İyi İletişim

Bir e-Devlet projesinin başarılı olmasına en büyük engeller, iletişim ve insan altyapısı ile ilgili olanlardır. Projeler, proje takımı içerisinde iletişimin yeterli olmaması ve proje takımı içinde çekişmelerin bulunması gibi sebeplerden dolayı başarısız olurlar (Glen, 2003: 113). Projeye ilgili bilgilerin zamanında üretilmesi, toplanması, dağıtılması, depolanması ve dosyalanmasının sağlanması için gerekli bir süreç olan projede iletişim ve yönetimi, başarı için gerekli olan insanlar, fikirler ve bilgiler arasındaki kritik bağlantıların kurulmasını temin etmektedir. (Project Management Institute, 2000: 117).

E-Devlet projelerinde, her seviyedeki beklentileri karşılamak için iletişim gereklidir. Kurum çapında iletişimin yönetilmesi yaşamsal derecede önemlidir (Wee, 2000). Ayrıca, istekleri, yorumları, reaksiyonları ve onaylarını almak için kullanıcıların projeye yapacakları katkıları yönetmek gerekmektedir (Rosario, 2000 akt. Nah vd., 2001). İletişim, diğer taraftan, kurumun tamamına proje takımının resmi tanıtımının yapılması ve projenin ilerlemesine ilişkin açıklamaların yapılmasını da içermektedir (Holland vd., 1999 akt. Nah vd., 2001). Çünkü çalışanlara daha önceden projenin kapsamı, amaçları, faaliyetleri ve güncellemeleri hakkında bilgi verilmeli ve onlar da bir değişimin olacağını kabul etmelidirler (Sumner, 1999). Proje takımı haricinde, proje liderine ilk kez projenin yapılması görevini veren üst yönetim veya kurul, kurumdaki diğer kısım müdürleri, kurumun parçası olmayan bireyler veya şirketlerle de başarılı iletişim kurulmalıdır (Thomsett, 2010: 196).

Marchewka'ya (2002: 199-200) göre e-Devlet proje yönetiminde önemli olan proje iletişimi yönetimi başlıca dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, iletişim planlaması, bilginin dağıtımı, performans raporlaması ve projenin yönetsel kapanışıdır. İletişim planlaması, bilginin nasıl saklanacağı; hangi bilginin kime, ne zaman ve nasıl gideceği; ve hangi iletişim aracının en iyi olduğu gibi bir takım soruların cevaplarını kapsamaktadır. Bilginin dağıtım aşaması, doğru bilgiyi doğru kişiye doğru formatta getirilmesi ile ilgilenmektedir. Performans raporlama aşaması, proje ile bilgilerin toplanması ve değişik proje paydaşlarına dağıtılmasına yoğunlaşmaktadır. Projenin yönetsel kapanış aşaması ise projenin ilerlemesini doğrulayacak ve yazıya geçirecek işlerle ilgilenmektedir.

İyi İletişim Açısından Bir Örnek Uygulama: Fransa'da GIDE Hapishane Sistemi: Fransa'da Adalet Bakanlığı, tutarlı ve ilgili veri sağlayarak mahkumların günlük yaşantısının değişik yönlerini yönetmek, hapishane personelinin çalışma şartlarını geliştirmek ve Bakanlığın farklı birimleri için ortak bir mahkum veri tabanı oluşturmak amacıyla GIDE isimli bir hapishane yönetim bilgi sistemini kurmuştur. 1999 yılındaki tahmini tutarı 256,3 milyon Fransız Frankı olan GIDE, tutukluluk ve hapishane kayıtları ile ilgili tüm işleri kapsayan işlevsel bir uygulamadır (OECD, 2001: 46-47). Uygulamada 1999 yılı için beklenen hedeflerin yüzde 90'ından fazlası gerçekleşmiştir. Yazışmalar ve yazılı kayıtlar azalmış, tutukluluk koşullarının daha iyi yönetimi sağlanmış, GIDE ile mahkum bilgilerine doğrudan ulaşan gardiyanların rolü güçlenmiş ve idari birimlerin işlerinde zaman tasarrufu sağlanmıştır (OECD, 2001: 47-48).

Projenin başarısında diğer unsurların yanında, iyi iletişim önemli bir rol oynamıştır. Projenin bir yerde yapılması ile tüm proje üyeleri arasında doğrudan bir irtibat sağlanmış, değişik üyelerin arasındaki ve farklı operasyonel alanların arasındaki iletişim teşvik edilmiş ve herhangi bir sorun ortaya çıktığında, proje takımı tarafından hızlı bir çözüm üretilmesi sağlanmıştır. Kurum dışı ile verimli bir iletişim düzenlemesi sayesinde, özellikle proje için önemli tarihlerin gözetilmesi gibi konular için bir araya gelmesi kolaylaştırılmıştır. Takımlar arasında görüş alış verişinin yapılmasına olanak tanınmıştır. Ayrıca, projedeki tüm takımları motive etmek üzere en son iletişim araçları kullanılmıştır (OECD, 2001: 50, 58). Fransa’da kısa zaman içinde hayata geçirilen bir e-Devlet projesi olan GIDE Hapishane Sistemi’nin geliştirilmesi sırasında kurulan projedeki iletişim yapısının, projenin başarısına sağladığı katkı, e-Devlet projelerine etki eden örgütsel ve yönetimsel başarı unsurlarından “iyi iletişim” ölçütünün önemini de göstermektedir.

F. Risk Unsurlarını Belirleme

E-Devlet projelerinde risk yönetiminin temel esaslarından birisi, proje yöneticilerinin, projedeki operasyonel ve ekonomik maliyetlerin dengelenmesini sağlamak üzere koruyucu önlemler almasıdır. Risk yönetim metodolojisinde risk değerlendirmesi önemli bir süreçtir. Kurumlar risk değerlendirmesini e-Devlet sistemlerine karşı olası tehdit ve risklerin büyüklüğüne karar vermek için kullanmaktadır (Stoneburner vd., 2001: 4, 8). Risk yönetim metodolojisinde risklerle ve onların ortaya koyduğu olası tehditlerle uğraşmak için farklı yaklaşımlar kullanılabilir. Heerkens’e (2002: 143-144) göre, riskleri yönetmek için birçok süreç, aşağıdaki dört basamaklı temel yaklaşımın bazı varyasyonlarını kullanmaktadır:

Basamak 1. Tanımlama (Hangi tehditlerin bulunduğuna karar verme): Projenin yaşam döngüsü boyunca meydana gelebilecek belirli tehditleri içeren tüm önemli belirsizlikler tanımlanmalıdır.

Basamak 2. Miktar ölçümü (Tehditlerin ne kadar büyük olduğuna karar verme): Tehditlerin mahiyetini ve bunların proje üzerindeki muhtemel etkilerini daha iyi anlamak için bütün belirsizliklerle ilgili bilgiler elde edilmelidir.

Basamak 3. Analiz (Tehditlerden hangilerinin önemli olduğuna karar verme): Belirli bir sorunun meydana gelme ve proje üzerinde beklenen etkisi ile ilgili ihtimal göz önüne alınarak, hangi potansiyel sorunların en büyük tehlike teşkil ettiğine karar vermek için risk değerlendirme yoluyla kazanılan bilgiler kullanılmalıdır.

Basamak 4. Cevap (Tehlikelerle uğraşma): Bir takım alternatifleri değerlendirip bu alternatifler arasından seçim yaparak ve belirli faaliyet planları oluşturarak, her bir yüksek tehdit içeren potansiyel sorunla uğraşmak için en iyi yaklaşımlara karar verilmelidir.

Kertesz (2003: 10) e-Devlet projelerindeki riskleri bazı başlıklar altında incelemiştir: Politik risk, örgütsel risk, yerine getirme riski, yoğunlaşma riski, tedarikçi riski, kullanıcı

riski ve teknolojik risk. Politik risklerin başında e-Devlet projesi için kuruma ayrılan bütçenin beklenmedik bir şekilde azaltılması durumu gelmektedir. Proje için politik destek sağlandığında, kurum içinde iş sürecinin değişmesi, çalışanlara ciddi sıkıntılar getirmekte, çalışanlar bu değişimlere karşı direnmektedir. Bu örgütsel risk dışında, projenin yerine getirilmesi ile ilgili insan ve fon toplamada sorunlar, iş takviminin yetişmemesi ve bütçeyi aşma gibi riskler genellikle gözden kaçırılmaktadır. Bazen kurumlar, gerekli fonu elde etmek için belirli bir e-Devlet projesinin önemi üzerinde çok fazla durmakta ve bu da yoğunlaşma riskini ortaya çıkarmaktadır. Eğer bu proje başarısız olursa, bu tür bir başarısızlık gelecekteki benzer projeler için gerekli fonlamanın tam olarak sağlanmasında ciddi aksamalara sebep olabilmektedir. Tedarikçiler olarak şirketlerin, çok hızlı yol alan bilgi teknolojileri endüstrisinde, yaşam süreleri genellikle kısa olmakta, teknolojik ilerlemeler veya duraklamalar şirketleri pazar dışına sürükleyebilmektedir. Bu tedarikçi riski ise, bakım ve destek maliyetlerini artırabilmektedir. Kullanıcıların projeyi düşük seviyede benimsemesi projenin üreteceği tüm faydaları ciddi şekilde azaltmaktadır ve bu durum da kullanıcı riskini oluşturmaktadır. Diğer taraftan teknolojik risk olarak teknolojinin hızlı değişimi, e-Devlet yatırımlarını, güncelleştirilmeleri ve modernize edilmeleri daha yüksek maliyetlere sebep olacak şekilde üç beş ay içinde eskitebilmektedir (Barki vd., 1993; Jiang ve Klein, 2000).

Risk Unsurlarını Belirleme Açısından Bir Örnek Uygulama: İngiltere’de Hartlepool Kent Meclisi Elektronik Devleti Uygulama Beyannamesi: İngiltere’de Hartlepool Kent Meclisi, modernize meclis hizmetleri sunmayı sağlayacak bir takım önemli e-Devlet projelerini başlatmıştır. Bu e-Devlet projelerini hayata geçirmek üzere Belediye Başkanı da dahil olmak üzere üst yönetimin onayladığı “Hartlepool Kent Meclisi Elektronik Devleti Uygulama Beyannamesi” 2002 yılında tamamlanmıştır. Beyanname, gerekli iş, teknoloji ve değişim program ilişkilerine ait geliştirme ve uygulamaya koyma planlarını sağlamaktadır. Bu değişim programları, vatandaşların oyları çerçevesinde hizmetlerin sunulması, devletin ve onun hizmetlerinin daha ulaşılabilir olması, teknolojinin bir dijital uçurum oluşturmamasının sağlanması ve bilginin daha etkili kullanılmasını içermektedir (Hartlepool Borough Council, 2002: 1,33).

Meclis bu tür projelerde bulunabilecek risklerin farkında olarak bir takım kilit risk alanları ve olası engelleme seçeneklerini belirlemiştir. Bu risk değerlendirme planında riskler başlıca beş başlık altında sınıflandırılmış ve her bir sınıf için alt risk unsurları açıklanmıştır. Bu ana risk grupları şunlardır: (1) Vizyon, amaçlar ve stratejinin kabul edilmesinde eksiklikler, (2) stratejinin tutarsız hale gelmesi ve işi birlikte yapma yaklaşımının kaybolması, (3) e-Devlet projelerinin yarar sağlamasında başarısızlık veya bütçeyi aşma durumları, (4) Meclisin yönetim kapasitesinin ve e-Devlet projelerini yönetme görevindeki yeteneğinin eksikliği ve (5) teknolojilerde ve yasal zorunluluklardaki değişikliklerin, planları etkilemesi (Hartlepool Borough Council, 2002: 30-32). İngiltere’de Hartlepool Kent Meclisi tarafından hazırlanan “Elektronik Devleti Uygulama Beyannamesi”, Meclisin hayata geçirdiği bir takım e-Devlet projelerindeki risk unsurlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Söz konusu

projelerin başarıya kavuşmasında etkili olan Beyanname'nin risk unsurlarının belirlenmesine ilişkin bölümü, e-Devlet projelerine etki eden örgütsel ve yönetimsel başarı unsurlarından "risk unsurlarını belirleme" ölçütüne vurgu yapmaktadır.

G. Eğitim

İnsanlar, özellikle teknolojiye yabancı iseler, güvensizlik veya teknolojiyi anlamada yetersizlik sebebiyle e-Devlet hizmetlerinin ihtiyaçlarını karşılamayacağı inancından dolayı e-Devlet projelerine karşı isteksiz olabilirler (Center for Democracy & Technology, 2002: 21). Bu yüzden mevcut sistemden e-Devlet projesinin yer alacağı yeni sisteme geçiş sürecinde eğitim konusu önem arz etmektedir. Geçiş çabalarının başarıya ulaşmasında en önemli unsurlardan birisi bir takım pilot projelerin geliştirilmesidir. Bu pilot projeleri çalışanların eğitimini sağlamaktadır. Ayrıca kurum dışından tecrübeli uzmanın danışmanlığı yoluyla eğitim de bu geçiş sürecini hızlandırabilir (Harmon, vd., 2001: 118, 120).

Eğitim faaliyetlerinin sürekli yapılması, yeni bir e-Devlet projesinin getirmiş olduğu değişimin geniş kapsamlı ve karmaşık olması sebebiyle uzun dönemde gereken personel becerileri ve iş fonksiyonlarının geliştirilmesi için önemlidir (Leitner, 2006). Eğitimin önemli içeriklerinden birisi e-Devlet uygulamalarının kurumlara ve çalışanlarına etkisi ile ilgilidir. Ayrıca bilgi paylaşımını teşvik etme, vatandaş merkezli hizmetlere yoğunlaşma, gizlilik, yetkilendirme ve güvenlik gibi konular güvenli ve tarafsız e-Devlet sistemlerinin geliştirilmesinde kritik unsurlardır (Schelin, 2004).

E-Devlet projesi sürecinde yer alan bireylere sağlanması gereken bazı temel eğitim alanları bulunmaktadır. Proje liderleri ve projenin kilit personeline sunum, iletişim, karar verme ve liderlik gibi alanlarda genel yetenek eğitimleri verilmelidir. Ayrıca proje takımına kurumun anlam, kurumun işleyişi, uygulamaları ve süreçlerine dair bilgiler de sunulmalıdır. Proje yönetimi ilkeleri, tahmin etme, öneri sunma ve proje planlama tekniklerini içeren genel proje yönetimi ile ilgili bir eğitim programı da projedeki ilgili çalışanlara verilmelidir. Ayrıca proje yönetim yazılımını kullanacak proje takımı üyelerine bu yazılımla ilgili temel eğitim, sistem arayüzleri ve proje yönetimi yazılımının proje uygulamaları için kullanımı gibi eğitimleri de alması gerekmektedir (Levine, 2002: 340). Bu eğitimlerin müfredatlarının geliştirilmesi ve eğitimlerin temin edilmesi görevi, kurumun merkezi bir eğitim biriminin bulunup bulunmamasına bağlı olarak Proje Destek Ofisi'ne verilebilir. Bu ofis, projelerin belirli görevlerinden sorumlu proje takımlarını desteklemek için bir takım hizmetler sağlayan geçici veya daimi kurumsal bir birimdir (Wysocki ve McGary, 2003: 400-401).

Eğitim Açısından Bir Örnek Uygulama: Kanada'da Avam Kamarası Bütünleşik Kaynak Yönetim Sistemi: Bütünleşik Kaynak Yönetim Sistemi, Kanada Avam Kamarası'nın kullanımına yönelik, insan kaynakları, finans ve malzeme yönetimine ilişkin hizmetlerin birlikte çalışması için kurulmuştur. Proje bütçesinin sınırları içerisinde 14 aylık bir sürede uygulamaya geçirilen sistem, parlamento üyeleri ve

yönetiminin ilgili bilgilere kolay erişebilmesini sağlayan yazılım araçları ile hizmet vererek meclisin işleyişini temelden değiştirmiştir. Yapılan proje iş planlamasında, beş yıllık sürede sistem için 13,6 milyon dolar gerekeceği belirlenmiştir. Yönetimle ilgili harcamalarda yapılan tasarrufun yanında sistem, kalite sunumu açısından bazı yararlar da ortaya koymuştur. Ayrıca sistem, Meclis genelinde bilgi yönetim politikasını kolaylaştırmış ve yürütülmekte olan iş ve görevlere ait politikalar ile yöntemler arasında bağlar kurmuştur (OECD, 2001: 13-14).

Projenin başarı unsurlarından birisi projeye ilişkin eğitim ile ilgilidir. Projenin çalışanlar ve onların işleri üzerinde etkileri dikkate alınarak eğitim planları hazırlanmıştır. Bu planlar, kullanıcılar için etkili ve uygun zamanlı eğitim ve öğretimi içermekle beraber teknik ve destek gruplarında çalışan görevlilere yönelik teknik eğitimi de kapsamıştır. Eğitim için tüm uygun araçlar araştırılmıştır. Bu kapsamda, maliyetleri azaltmak ve daha fazla esneklik sağlamak için bilgisayar ortamında uzaktan eğitim yolları da denenmiştir (OECD, 2001: 27). Kanada Avam Kamarası'nda maddi tasarrufların yapılması ve verilen hizmetlerin kalitesinin yükseltilmesine önemli katkılar sağlayan Bütünleşik Kaynak Yönetim Sistemi'nin geliştirilmesi ve uygulanması sürecinde kullanıcılara verilen eğitimler, e-Devlet projelerine etki eden örgütsel ve yönetsel başarı unsurlarından "eğitim" unsurunun önemini ortaya koymaktadır.

H. Proje Liderliği

E-Devlet proje yönetiminin en önemli unsurlarından birisi proje liderliğidir. Günümüzde proje yönetimi çok fazla alanı kapsamakta ve bu yüzden proje liderinin değişik disiplinlerde birçok şapkayı giyebilmesi zorunlu hale gelmiştir (Charvat, 2002: 34). Diğer taraftan, uygun bir proje lideri olmadan projelerin başarısız olma ihtimali yüksektir. Kurumlar ve birimler arası anlaşmazlıkları giderecek, açık bir sorumluluk ve yetkiye sahip bir liderin varlığı hayati derecede önemlidir (Cats-Baril ve Thompson, 1995). Proje liderinin daha az operasyonel fakat daha fazla planlama odaklı sorumlulukları bulunmaktadır. Proje lideri, proje önceliklerini tespit etmeli, zor durumlarda süreci iyi yönetmeli ve sistemin temel performansını değerlendirmelidir (Barton, 2003: 19).

E-Devlet proje liderinin e-Devletin faydalarını en üst seviyeye çıkarma konusundaki rolü çok önemlidir. E-Devlet proje liderinin yapması gereken başlıca işler şunlardır:

- E-Devlet projesinin vereceği hizmete ilişkin vizyonun tanımlanmasında ilgili kuruma yardım etmeli ve vatandaşların önceliklerini tespit etme konusunda danışmanlık yapmalıdır.
- Ortaya konan vizyonun çalışanlar ve ilgili proje paydaşlarınca kabul edilmesine çaba göstermeli ve tüm paydaşların proje geliştirme sürecinde yer almalarını sağlamalıdır.
- E-Devleti, bilgi toplumunun ve kamu yönetimi reformunun bir parçası olarak tanımlayabilmelidir.

- Proje yönetiminde ilgili kişilerle işbirliği sağlamalı ve gerektiğinde projenin hayata geçirilmesinde politik destek alabilmelidir.
- Proje kullanıcılarını, yeni sistemi benimsemeleri için desteklemelidir.
- Proje geliştirme sürecini izleme ve projenin ilerlemesi konusunda sorumluluğu almalıdır.
- Projede işbirliğin sağlanması, standartların belirlenmesi ve yeni sisteme uyumun temin edilmesi gibi konuları yöneterek teknik liderlik sergilemelidir (OECD, 2005: 144).

Proje Liderliği Açısından Bir Örnek Uygulama: Çin’de Hong Kong Özel Yönetim Bölgesi e-Mühür Projesi: Çin’de Hong Kong Özel Yönetim Bölgesi 1998 yılında Bilgi Teknolojileri Stratejisi’ni yayınlamıştır. Bu strateji kapsamında başlatılan e-Devlet projelerinden birisi de 2004 yılında çevrim içi hizmete açılan Yurtiçi Vergi Kurumu’nun mühürleme hizmetidir. Klasik olarak mühürleme hizmeti, verginin ödendiğini onaylayan karmaşık bir mekanizma olarak çalışmaktadır. Ağustos 2004’ten sonra e-Mühür hizmeti başarılı bir şekilde uygulamaya geçirilmiş ve bu mühürleme yöntemi işlemleri çok kolaylaştırmıştır (Luk, 2009).

E-Mühür projesinin lideri Yurtiçi Vergi Kurumu’nun yöneticisidir ve bu yöneticinin gösterdiği proje liderliği, e-Mühür hizmetinin başarısında çok etkili olmuştur. Kurum yöneticisi, e-Devlet hizmetini iyi yönetişimin amaçlarına bağlantı yaparak vizyon ve stratejiyi açıkça proje paydaşlarına anlatmış ve onların projeyi benimsemesinde önemli bir rol oynamıştır. Proje lideri, özellikle mevzuattaki bir takım engellere karşı yasal değişikliklerin yapılmasına öncülük etmiştir ve müşteri odaklı bir yaklaşım sağlamıştır. Bu amaçla, e-Mühür projesinin, vatandaşlar tarafından kolaylıkla kullanılmasına olanak veren bir tasarımla yapılmasını desteklemiştir. Kurum yöneticisi, ayrıca, işbirliği ve uyumu teşvik edici şartları oluşturmuştur. Sonuçta, e-Mühür projesi için farklı kurumlar beraberce çalışmış ve üretilen mühürleri kendi kurumlarında kabul etmişlerdir (Luk, 2009).

Çin’in Hong Kong Özel Yönetim Bölgesi’nde Yurtiçi Vergi Kurumu’nun hayata geçirdiği e-Mühür projesi uzun zaman alan ve zor olan mühürleme hizmetini basitleştirmiş ve işlem süresini kısaltmıştır. Projenin başarılı bir şekilde bitirilmesi ve uygulamaya geçirilmesinde ekili olan proje liderliği, e-Devlet projelerine etki eden örgütsel ve yönetimsel başarı unsurlarından “proje liderliği” unsurunun önemini göstermektedir.

İ. Proje Takımının Yetenekleri ve Uzmanlığı

E-Devlet proje takımlarının kurulması, kurumsal değişim için kurumların, projeyi uygulamaya koyma hakkındaki ciddiyetini ortaya koyan önemli ve ölçülebilir bir işaretidir (Ronaghan, 2002: 51). Değişik unsurların yanında, proje takımı, proje takımındaki insan sayısı ve takımın farklı tecrübeli kişilerden oluşması projenin başarılı olarak

tamamlanmasında etkili olan öğelerdir (Barki vd., 1993). Projeleri başarılı bir şekilde uygulamaya koymak ve yönetmek için bazı roller gerekmektedir. Bu rollerin her biri örgütsel, yasal ve teknik alanlarda farklı yeteneklere sahip olunmasını gerektirmektedir (Earl, 1990 akt. Sarantis, vd., 2010).

Jiang ve Klein'e (2000) göre, proje takımı, ihtiyaç halinde net olmayan amaçlar çerçevesinde çalışabilmeli, kurumun üst yönetimiyle rahat iletişim kurabilmeli ve bir takım halinde etkin iş yapabilmelidir. Wysocki ve McGary'e (2003: 180) göre, proje takımının kendisini projeye adanması projenin başarısında en kritik unsurlardan birisidir. Bu kapsamda proje takımı sorumluluklarını yerine getirmede proaktif olmalı ve proje yöneticisinin sürekli olarak proje takvimi ve çıktıları konusunu hatırlatmasına ihtiyaç duymamalıdır. Sorumluluğun paylaşımı bir diğer önemli husustur.

Proje takımının bu yeteneklere sahip olması gerekirken proje lideri de takım üyelerinin enerjilerini proje üzerinde yoğunlaştırabilmeleri için onların kişisel ilgi ve motivasyonlarını artıracak belli özellikleri tanımlamalıdır. Bir takım, sadece bir grup kişiye bir işi vermek için oluşturulmaz; aynı zamanda faaliyet göstermeleri ve fırsatları kullanmaları da takımdan beklenmektedir (Thomsett, 1990: 31-32). Diğer taraftan proje takımı bir takım teknik bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Genel olarak bu takım üyelerinin yazılım geliştirme, web tasarımı, web içerik yazımı ve veri tabanı tasarımı gibi ileri bilgi ve iletişim teknolojileri becerilerine ve analiz yeteneklerine sahip olmaları gerekmektedir (Leitner, 2006).

Proje Takımının Yetenekleri ve Uzmanlığı Açısından Bir Örnek Uygulama: Fransa'da Medeni Hukuk Yargılama Sistemi: Fransa'da adalet sisteminin temelinde ülke çapında 530 bürosu ile bölge mahkemeleri bulunmaktadır. 1995 yılında başlatılan X-TI isimli proje, bölge mahkemelerinin gereksinimlerine uyarlanacak şekilde tasarlanmış ve aşamalı bir şekilde geliştirilmiştir. Dolayısıyla bu proje, mevcut çalışan yazılımların veya elle yapılan yöntemlerin yerine geçen bir proje olmuştur. Projenin temel amacı, daha önce üretilen yerel değişik yazılım türlerini adım adım azaltmak ve iş uygulamalarını elektronik yöntemler kullanarak standart bir hale getirmektir. 2000 yılının başında, en büyük 400 bölge mahkemesinin tamamen veya kısmen proje kapsamında çalışması gerçekleştirilmiştir. Proje, geliştirme planının hedeflerini tutturmuş ve hatta bazı bölümleri hedeflerin ötesine geçmiştir. Genel olarak proje mükemmel sonuçlar üretmiştir (OECD, 2001: 51-54).

Başarıyı sağlamanın en önemli unsurlarından birisi, proje içinde ve tüm bilgi sisteminde teknik kararlarda tutarlılığın sağlanması olmuştur. Bu tutarlılık sayesinde, proje yönetimi projede özel bir uzmanlığa ihtiyaç duyulduğunu dikkate almıştır. Değişik projeleri gerçekleştiren ve projeye teknik destek veren uzman proje takımı başarılı sonuç için önemli bir rol oynamıştır. X-TI projesi uygulamaya geçirilirken her bir aşamada teknik konularda görev yapanların kalitesinin önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Bu tür bir takımın sürekliliği, projede uzun vadeli çözüm ve yöntemlerin uygulanmasını da sağlamıştır (OECD, 2001: 57). Fransa'da yeni bir e-Devlet projesi olan Medeni Hukuk Yargılama Sistemi'nin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesinde önemli bir rol oynayan proje takımı, e-Devlet projelerine etki eden örgütsel ve yönetsel başarı unsurlarından "proje takımının yetenekleri ve uzmanlığı" unsurunun önemini göstermektedir.

III. Örgütsel ve Yönetimsel Unsurlar Açısından Türkiye’den Bir E-Devlet Proje Örnek Olay İncelemesi: Emniyet Genel Müdürlüğü PolNet Projesi

Türkiye’de özellikle 1990’lı yılların sonlarında başlayan ve 2000’li yılların başında artan birçok e-Devlet sistemi bulunmaktadır. Bu projelerden başarılı olanların sayısı da çoğalmaktadır. E-Devlet projelerinde başlıca örgütsel ve yönetimsel başarı unsurları dikkate alınarak yapılacak bir araştırma birden çok projenin değerlendirmeye alınabileceğini gösterecektir. Ancak bu çalışmada, bu örnekler içinde en kapsamlı olanlardan Polis Ağı (Polis Network-PolNet) Projesi (Odabaş ve Polat, 2008) örgütsel ve yönetimsel başarı unsurları açısından incelenecektir. Örnek olay metodunu izleyen çalışmada veri kaynakları arşiv çalışması, yayınlanmış resmi raporlar, mesleki ve akademik makaleler ile yapılan gözlemlerdir.

Emniyet Genel Müdürlüğü bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulanması açısından üç önemli dönem geçirmiş ve son dönemde PolNet Projesi ile yeniden yapılanmaya gitmiştir. PolNet Projesi, Emniyet Genel Müdürlüğü’nün merkez ve taşra teşkilatlarının ihtiyaç duyduğu ses ve görüntü gibi farklı biçimlerde verilerin kullanılması, merkez veri tabanlarının oluşturulması ve yeni teknolojilerin kullanılması sonucu maliyetlerin düşürülmesini sağlamıştır. Ayrıca proje, dünya standartlarına sahip bazı yazılım geliştirme araçları ile kullanıcı dostu ara yüzlerinin oluşturulması ve kullanıcı eğitim maliyetlerinin düşürülmesinin sağlanması gibi değişik alanlarda da yararlar getirmiştir (Pekgözlü, 2003: 103, 124-125). 2000 yılının Ocak ayında hizmet vermeye başlayan yeni PolNet Sistemi 2003 yılında ülke çapında 14.000’den fazla bilgisayar ile 32.000 kullanıcıya hizmet verirken (Pekgözlü, 2003: 151-152) Aralık 2009’da bu rakamlar 26.600 bilgisayar ve 70.100 kullanıcı sayısına çıkmıştır (Pekgözlü, 2009: 514). Her geçen gün hem üzerinde çalışan uygulama hem de kullanıcı sayısı bakımından büyüyen PolNet Sistemi Ocak 2013 itibarıyla 571 sunucu bilgisayar ve 38.608 kullanıcı bilgisayarı ile 219.876 kullanıcıya hizmet vermektedir.

Sistem, kurum haricinde, Adalet Bakanlığı, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı ile Maliye Bakanlığı gibi birçok kurum ve kuruluşa ve vatandaşa hizmet veren Türk kamu sektöründe başarılı bir şekilde uygulamaya konan ilk karmaşık ve büyük projelerden birisi olmuştur. Farklı kurumlar ile birlikte değişik ülke polis örgütlerinin de incelemeye değer buldukları proje, 2003 yılında Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği ile Türkiye Bilişim Vakfı’nın ortaklaşa ilk kez düzenlediği “eTR Ödülleri”nde e-Devlet sınıflandırmasında büyük ödülü almıştır (Ntvmsnbc, 2003; Pekgözlü, 2009: 514). PolNet, e-Devlet proje yönetimi açısından incelendiğinde, bütçe ve iş takvimi sınırları içerisinde kaldığı görülmektedir. Proje planına göre 96 milyon dolar bütçe gerekirken, 1996 yılında başlatılan proje, hayata geçirildiği 2000 yılı ve sonrasında ihtiyaç duyulan bütçe çerçevesinde 2003 yılına kadar 20 milyon dolar harcanmıştır. Sistem, ayrıca, öngörülen iş takvimi kapsamında planlanan süreden yaklaşık beş ay kadar öncesinde 2000 yılında uygulamaya geçirilmiştir (Pekgözlü, 2003: 133; Pekgözlü, 2012).

A. Açık ve Gerçekçi Hedefler Açısından PolNet Projesi

E-Devlet proje yönetimi bakımından PolNet Projesi'nin olası başarısında başlıca örgütsel ve yönetsel unsurların önemli rol oynadığı görülmektedir. Yapılan çalışmalar ve kurum içi gözlemler, açık ve gerçekçi hedefler unsuru kapsamında PolNet Projesi'nin, kurumun misyon ve amaçları ile uyumunun sağlandığı ve bu bakımdan da üst yönetim ve siyasi otoriteden desteğin alındığı görülmüştür. Proje belirli aşamalara bölünerek her aşamadaki beklentilerin karşılanıp karşılanmadığı danışmanlık hizmetinin sağladığı belli bir metodoloji çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Bilgi teknolojilerinin kullanımı açısından kurumun hizmet vermesi gereken son kullanıcılar, birimler ve dış kurumlar belirlenerek projenin hedeflerinin netleştirilmesi için gayret sarfedilmiştir. Projeden hizmet bekleyen paydaşlar gözönüne alındığında projenin başlangıcında bu kolay olmamıştır. Bu süreci iyi yönetebilmek için son kullanıcılar, farklı birimlerin ve kurumların yöneticileri, farklı birim ve kurumlardaki bilgi teknolojileri personeli ile kurum içinde üst düzey yöneticilerle çeşitli mülakat ve toplantılar yapılmıştır. Ayrıca danışmanlarla ve proje takımı bünyesinde beyin fırtınaları gibi karar verme metotları kullanılmıştır. Bu toplantılar ve mülakatlar sonucunda tam olarak nelerin yapılacağı diğer bir ifadeyle projenin kapsamı ve dolayısıyla hedefler belirlenmiştir. Projenin kapsamının açık ve gerçekçi hedefleri içermesi için öncelikle başlıca iş ögeleri tanımlanmış ve sonra bu iş ögeleri sistematik bir şekilde küçük parçalara ayrılmıştır. Herbir iş parçasının ölçülebilir, yapılabilir ve izlenebilir boyuta gelmesine kadar bu parçalara ayırma işlemi sürdürülmüştür.

Açık ve gerçekçi hedefleri belirleme sürecinde projenin süresi ve temin edilebilecek kaynaklar da proje planına dahil edilmiştir. Projede hangi hedeflerin veya amaçların yer alacağı ve hangilerinin yer almayacağına karar vermek için projenin sınırları çizilmiştir. Proje kapsamı oluşturulurken projenin sonunda hangi çıktı ve ürünlerin beklendiği ortaya konmuştur.

B. Planlama Açısından PolNet Projesi

İkinci önemli örgütsel ve yönetsel unsur olan planlama açısından PolNet Projesi'nde planlamaya ilişkin basamakların çoğunluğunun uygulandığı görülmüştür. Proje kapsamında detaylı proje planları yapılmış, iş takvimleri çıkartılmış ve uygulanacak yöntemler belirlenmiştir. Ayrıca faaliyet planlaması, maliyet tahmini ve kaynak planlaması da proje planlamasına dahil edilmiştir (Pekgözlü, 2012).

Emniyet Teşkilatı ile Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı'nın görev ve misyonuna bağlı olarak proje misyon ve hedefleri proje planında yer almıştır. Belirli görevlerin kimler veya hangi birimler tarafından yerine getirileceği, raporlamaların nasıl yapılacağı, ara hedeflerin neler olduğu ve iş takvimini içeren proje planı, projenin başarılı bir şekilde bitirilmesi için resmi bir doküman olarak kullanılmıştır. Planlama yapılırken öncelikle iletişim alt yapısı, donanım, eğitim ve uygulama geliştirme işlemleri için ayrı alt planlar geliştirilmiştir.

Teknolojik, politik, ekonomik ve örgütsel değişikliklere karşı proje takımı, kaçınılmaz değişimlere cevap verebilmek için plandaki öncelikleri, gündemi ve iş takvimi gibi öğeleri sürekli biçimde gözden geçirmiştir. Böylece projenin, bilgi teknolojilerinin en son ürünleri olan mimari yapı, uygulama geliştirme araçları, veri tabanları, donanım ve iletişim alt yapısına sahip olarak hayata geçirilmesi sağlanmıştır. Ayrıca proje bütçesinin de değişen politik ortama uygun olarak güncelleştirilmesi ve projenin iş takvimi içerisinde bitirilmesine gayret sarfedilmiştir.

C. Yeterli Bütçe Açısından PolNet Projesi

Üçüncü önemli örgütsel ve yönetimsel unsur olan yeterli bütçenin sağlanması için projede detaylı bütçe planlaması yapılmıştır. Bu bütçe planında yazılım, veri tabanı, donanım, eğitim, danışmanlık, alt yapı ve diğer harcamalara ilişkin ayrıntılar gösterilmiştir. İlk öngörülen maliyet ile ilgili kaynağın tamamı proje başlangıcında temin edilememiş ancak aşamalı olarak sağlanan bütçe miktarları kullanılarak beklenen ara sonuçlara ulaşılmıştır (Pekgözlü, 2012).

PolNet Projesi'nin ön çalışmaları kamuda büyük çaplı e-Devlet projelerinin henüz tam olarak başlamadığı 1996 yılına rastlamaktadır. Devlet bütçesinde bu tür projelere ayrılacak alt bölümler tam olarak tanımlanmamıştır. Diğer taraftan siyasi otorite başta olmak üzere üst düzey yönetimin, önce büyük maliyetlerin bulunduğu ve daha sonra tasarrufların geldiği e-Devlet projeleri için ayrılacak geniş çaplı bütçeleri tam olarak algılayabilmeleri zor olmuştur. Proje lider ve takımı bu zorlukları değerlendirerek bazı yazılım araçları ile bütçe planları yapmış ve planları görsel hale getirerek bütçeden sorumlu ilgili yöneticilere sunumlar gerçekleştirmişlerdir. Projenin başında öngörülen yeterli bütçenin temin edilemeyeceğini anlayan proje takımı yıllık bütçe planları yapmıştır. Buna rağmen yeterli bütçenin zamanında sağlanması konusunda sıkıntılar yaşanmıştır.

D. Son Kullanıcının Katılımı Açısından PolNet Projesi

Dördüncü unsur olan projeye son kullanıcının katılımı çerçevesinde, planlanan değişik kategorideki kullanıcıları temsil eden kişilere, proje başlangıcından uygulama aşamasına kadarki süreçlerde danışılmıştır. Bunu sağlayabilmek için proje takımında, başlangıç aşamasında, sadece kullanıcıları temsil edecek ve kullanıcıların isteklerini yansıtacak bir üye yer almıştır. Eğitim biriminde görev yapan, konusunda uzman ve bilgi teknolojileri alanında hizmet içi eğitimler veren bu üye, planlama aşamasında özellikle risk yönetimi toplantılarına katılmış ve son kullanıcıların oluşturabileceği risklerin analizi ve bu risklerin yönetimi konusunda alınan kararların uygulanmasını takip etmiştir.

Kurum içi kullanıcılar dışında projenin ilerleyen evrelerinde diğer kurumlarla beraber geliştirilen uygulamaların testleri de iç ve dış kullanıcıların katılımı ile yapılmıştır. Diğer

e-Devlet projeleri ile birlikte çevrim içi ve çevrim dışı çalışan PolNet Projesi'nin proje takımı, ilgili proje takımlarının yanında PolNet Projesi'nden faydalanan diğer kurumların son kullanıcılarıyla da yakın iletişim kurarak ve taleplerine mümkün olduğunca olumlu karşılık vererek onların katılımlarını sağlamıştır. Böylece diğer kurumdaki son kullanıcıların hem kendi projelerini hem PolNet Projesi'ni benimsemesi ve projelerin üreteceği faydaların üst seviyeye çıkması sağlanmıştır.

PolNet Projesi'nin her bir son kullanıcısının tüm istek ve sorunlarına zamanında ve doğru cevap verebilmek amacıyla uygulama geliştirme, programlama ve veri tabanlarından anlayan yeterli sayıda personelin yer aldığı bir destek ve yardım ünitesi kurulmuştur. Acil ve öncelikli konuları, proje ile ilgili sorunları, eğitim sorunlarını, son kullanıcıların taleplerini ve benzer gelişmeleri izlemek üzere uygulamalar ve veri tabanları geliştirilerek bu uygulamalar kullanıcıların kullanımına açılmıştır. Başkanlığın eğitim birimi olan Eğitim Şube Müdürlüğü ile birlikte destek ve yardım ünitesi de son kullanıcıların eğitimi ile ilgili konularda çeşitli çalışmalar yapmıştır.

E. İyi İletişim Açısından PolNet Projesi

Projede iyi iletişimin kurulması olan beşinci önemli örgütsel ve yönetsel unsur kapsamında proje önerisi, kapsam dokümanları, bütçe çizelgeleri, temel iş takvimleri, proje durumu, tutanaklar ve raporlar gibi değişik yazılı iletişim araçları PolNet Projesi geliştirilirken kullanılmıştır. Proje yönetimindeki iletişim yolları açısından proje takımının üst yönetimle yukarıya doğru, projede çalışan diğer kişilerle aşağıya doğru, aynı düzeydeki yöneticiler ve çalışanlarla yatay olarak ve dışarıya doğru olarak kullanıcılarla iyi iletişim kurduğu görülmektedir. Diğer taraftan yazılı ve sözlü resmi iletişime ek olarak proje takımı ile yöneticiler, diğer çalışanlar ve kullanıcılar arasında resmi olmayan olumlu yönde iletişim kurulmuştur (Pekgözlü, 2012).

Projenin geliştirilmesinde çalışan tüm bilgi teknolojileri personeli arasında proje planı gibi dokümanlar resmi iletişimi sağlarken, gayri resmi iletişim ortamında herkesin birbiri ile ilişkisinin samimi, karşılıklı güven duygusuna bağlı bir atmosferde olması sağlanmıştır. Bu informal iletişim sayesinde her çalışan projeye dair istek, talep ve önerisini rahatlıkla dile getirebilmiştir. Ayrıca iyi iletişim ile çalışanların büyük çoğunluğu kendisini projeye adanmıştır. Bunun en büyük göstergesi ise birçok personelin haftaiçi mesai saatlerinden fazla sürede ve haftasonu tatil günlerinde kendi istekleri ile projenin iş takvimi içerisinde başarılı bir şekilde bitirilmesine yönelik birime gelip çalışmalarınıdır.

Üst düzey yönetimle iyi iletişim kurulması ile projenin kaynaklarının sürekliliği sağlanmıştır. Bütçe kısıtlamalara karşı farklı kaynakların bulunması ve üst yönetimin bu işleme destek vermesi proje takımı ile üst yönetimin olumlu yöndeki ilişkilerini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan çok sayıda son kullanıcının bulunduğu PolNet Projesi'nde çok az oranda projeye karşı direncin olması, proje takımının gerek resmi gerekse resmi olmayan iletişim yollarını iyi derecede kullandığını ispatlamaktadır.

F. Risk Unsurlarını Belirleme Açısından PolNet Projesi

Proje takımı, projenin başlangıç aşamasındaki planlama sürecinde risk yönetimi konusunu ele almış ve proje lideri ve üyelerinin katılımı ile çeşitli toplantılar yapılmıştır. Kurum dışından alınan danışmanlık hizmeti kapsamında bu toplantılara katılan danışmanın da tavsiyeleri çerçevesinde risk yönetimi sistematik bir şekilde uygulanmaya çalışılmıştır. Risk yönetimi toplantılarında, projedeki olası riskler tanımlanmış, herbir riskin tehdit büyüklüğü tespit edilmeye çalışılmış, bu risklerin proje üzerinde oluşturabileceği etkiler değerlendirilmiş ve risklerin ortaya çıkması durumunda çözüm yolları belirlenmiştir.

Emniyet Teşkilatı'nın hiyerarşik yapısı göz önüne alındığında, üst yönetim ile siyasi iradenin PolNet Projesi'ne sağlaması gereken desteğin öneminin farkında olan proje lideri ve takımı, bu riski tanımlayarak desteğin sağlanması için gerekli ikna toplantılarını ve sunumlarını yaparak riski azaltma ve çözüme yolunu izlemiştir. Proje takımı politik riskleri belirleyip yönetmeye çalışırken örgütsel riskleri de tanımlayıp minimize etmeye çalışmıştır. Örgütsel risklerin başında projenin yaşam döngüsü içerisinde herhangi bir süreçte görev alacak Bilgi Teknolojileri Daire Başkanlığı personeli bulunmakta idi. Özellikle uzun süredir belli bir teknoloji çevresinde çalışan personelin yeni teknolojik ortama karşı direnç göstermesi riski büyük bir risk idi. Proje takımı bu riski, birimde çalışan tüm personeli, projenin farklı aşamalarına dahil ederek, her bireyin önemli olduğunu hissettirerek ve konusunda uzman bir üniversite ve özel eğitim merkezleri ile yapılan sözleşmeler neticesinde eğitimler vererek yönetmiş ve bu riskin en aza indirilmesinde de başarılı olmuştur.

Emniyet Teşkilatı'nın ülkenin her tarafında kalabalık personel sayısı göz önüne alındığında PolNet Projesi'nin kullanıcı sayısının fazla olacağı ve bu sayının da zaman içerisinde artacağı bir gerçektir. Dolayısıyla proje takımı, projenin en büyük risklerinden birisinin kullanıcı riski olduğunu tespit etmiştir. Kullanıcı riskini yönetmek için proje takımı özellikle projenin iş analizi, veri tabanı tasarımı ve uygulama geliştirmenin pilot sürecinde uç kullanıcılarla yüzyüze, telefonla, toplantılarla ve eğitimlerle iletişim kurmuş, onların isteklerine ve sorunlarına cevap vermeye çalışmıştır.

G. Eğitim Açısından PolNet Projesi

Bir diğer örgütsel ve yönetmel başarı unsuru olan eğitim ile ilgili PolNet Projesi kapsamında yeni bir eğitim anlayışı ortaya konmuştur. Yeni bilgi sistemi uygulamasının her bir aşamasında rol üstlenen bilgi işlem personelinin uç kullanıcılara kadar tüm personel, belirlenmiş bir program kapsamında, kendi görev tanımını için öngörülen eğitimleri modern eğitim yerlerinde ve modern eğitim yöntemleriyle almıştır. Bu eğitimler, sistemlerin işletim ve yönetiminden uygulamaları kullanmaya kadar bilgi sisteminin her yönünü kapsamıştır (Pekgözlü, 2003: 136).

Bilgi teknolojilerinin yeni döneminde farklı bir metodoloji ile geliştirilecek PolNet Projesi'nin, analiz, tasarım, uygulama geliştirme ve bakım gibi değişik süreçlerine hitap

eden eğitimlerin alınmasının önemini bilen proje lideri ve takımı başlıca üç tür eğitim planlaması yapmıştır. Birinci eğitim aşamasında projenin geliştirilmesinde görev alacak personelin bu alanda önde gelen bir üniversitede bilgisayar mühendisliğine ait temel derslerini alması sağlanmıştır. Eğitimin ikinci aşamasında uygulama geliştirme araçları ve veri tabanlarına yönelik teknik eğitimlerin ilgili personele özel eğitim merkezlerinde alması temin edilmiştir. Üçüncü aşamada ise özellikle son kullanıcıların PolNet Projesi'nde yer alan uygulamalar ve diğer teknik bilgilerle ilgili eğitimleri kurumda hizmet içi eğitim şeklinde almaları yoluna gidilmiştir. Dolayısıyla projenin tüm süreçlerine yönelik kurslar düzenlenerek mümkün olduğunca çok sayıda personel eğitime tabi tutulmuştur.

H. Proje Liderliği Açısından PolNet Projesi

Proje liderliği açısından değerlendirildiğinde sorumluluğu üstlenen ve PolNet Projesi fikrini ortaya koyan alt düzey bir yönetici grubunun bulunduğu görülmektedir. Projenin önemini kavrayan ve başarılacağına inanan orta ve üst düzey yöneticiler de projenin kararlarına ortak olmuşlardır. Resmi olarak bir proje liderinin bulunduğu, ancak çeşitli basamaklarda farklı yöneticilerin var olduğu projede, çalışanlar, yöneticilerine ulaşmada herhangi bir sorun yaşamamışlar ve doğru bilgi hızlı bir şekilde yöneticilere ulaştırılmıştır. Yöneticiler, projede dinlemeye, tartışmaya ve önerilere açık olmuşlardır (Pekgözlü, 2012).

Genel olarak proje takımının çekirdek kadrosunu oluşturan bir grup alt düzey yönetici tarafından PolNet Projesi düşünülmüş, bu yöneticilerin liderliğinde proje öncelikleri tespit edilmiş ve gerekli girişimler uygulamaya konmuştur. Söz konusu çekirdek kadro projenin standartlarını belirlemiş ve projenin maliyetlerini minimum düzeye indirmek üzere gerekli düzenlemeleri yapmıştır. Projenin başından sonuna kadar aynı ekibin liderliğinde performans, maliyet ve risk değerlendirmeleri yapılarak projenin başarılı olmasına gayret edilmiştir.

Projenin ilk çekirdek takımı projenin başarısında çalışanların kendilerini projeye adanmaları ve üstün çaba göstermeleri, üst düzey yönetimin destek vermesi ve son kullanıcıların da projeyi baştan benimsemeleri gerektiğinin farkında olarak kurum içi ve kurum dışı iletişime önem vermiş ve resmi ve resmi olmayan iletişim kanallarını etkin kullanmıştır. Bu amaçla toplantılar yapılmış, bilgi veren e-posta mesajları atılmış ve özellikle projede çalışan her bireyin karar verme sürecine katılması teşvik edilmiştir. Projenin iş analizi yapılırken alanda, farklı daire başkanlıkları, il emniyet müdürlükleri, şube müdürlükleri ve polis karakollarında çalışılmış ve özellikle son kullanıcıların yanında onlarla birlikte belli süreler geçirilmiştir. Böylece projenin tüm paydaşlarının doğrudan veya dolaylı olarak proje liderliği ile teması sağlanmıştır.

İ. Proje Takımının Yetenekleri ve Uzmanlığı Açısından PolNet Projesi

Proje takımının yetenekleri ve uzmanlığı konusunun da PolNet Projesi'nde önemli bir örgütsel ve yönetsel başarı unsuru olduğu görülmektedir. Proje takımı, sorumluluk

sahibi, teknik konularda uzman ve yöneticilik becerilerine sahip alt düzey yöneticilerden oluşturulmuştur. Takım üyeleri, teknik konuların yanında, alt düzey yönetici olmalarından dolayı üst ve alt kademedeki çalışanlarla işbirliği içinde çalışma, takım üyesi olma, zaman planlaması ve müzakere etme gibi alanlarda da yetenek sahibi idiler. Genel olarak teknik konuda uzman olan takım üyelerine, kendilerine verilen rollere ilişkin daha detaylı teknik eğitimler sağlanmıştır. Böylece farklı alanlarda olası teknik uzmanlık eksikliklerinin önüne geçilmiştir.

PolNet Projesi'yle ilgili ilk fikirleri ortaya atan ve projenin başlamasına sebep olan çekirdek kadro, projenin farklı aşamalarında teknik bilgi ve tecrübelerine göre proje takımına yeni uzman kişilerin katılımını sağlamış ve proje takımı belli bir süreç içerisinde tamamen şekillenmiştir. Böylece takım üyelerinin projeye kendilerini adanmaları ve en üst derecede faydalı olmaları temin edilmiştir. Örneğin, yazılım mühendisliği kapsamında iş analizi, mantıksal tasarım ve veri tabanı tasarımı gibi konularda bilgi ve tecrübesi olmayan ve sadece yazılım geliştirme işlerinde çalışmış bir personelin, projenin en başında iş analizi gibi süreçlerde yer alması, o kişinin kendisini bilgisiz olduğunu hissettirebilecek, kendine olan güvenin kaybolmasına sebep olabilecek veya o personelde projenin gereksiz olduğu gibi bir algıya yol açabilecektir. Bu tür olumsuz durumların önüne geçilmiş ve herbir takım üyesinin görev ve sorumluluk alanı, bilgi ve tecrübesinden en üst düzeyde faydalanılabilecek şekilde belirlenmiştir. Proje takımı, projenin daha hızlı yol alması için ayrılan iş parçalarına göre alt gruplara ayrılmış, bu alt grupların beraberce koordinasyon halinde çalışmalarını için toplantılar düzenlenmiş ve gerektiğinde alt gruplar arasında tecrübe ve bilgi paylaşımları yapılmıştır.

Proje takımının yetenek ve uzmanlığının, bilgi teknolojilerinin gelişimi karşısında sürdürülebilmesi ve ilerletilebilmesi açısından eğitimlerin devam etmesi sağlanmıştır. Örneğin, projenin başlangıcında, uygulama geliştirme araçlarının en yeni yaklaşımı olan nesne tabanlı uygulama geliştirme araçları olduğundan, yazılım geliştirecek takım üyelerine bu tür bir eğitim aldırılmıştır. Fakat ilerleyen zamanlarda web tabanlı uygulama geliştirme araçları daha yeni bir yaklaşım haline gelince projenin en son teknoloji ile bitirilebilmesi amacıyla ilgili takım üyelerine bu yönde bir eğitim de sağlanmıştır. Uzmanlığını yeni teknoloji ile geliştiren takım üyeleri de kişisel ve mesleki memnuniyetle projenin başarısı için çok ciddi çaba göstermişlerdir.

IV.Sonuç

Vatandaşların, iş dünyasının ve toplumun farklı gruplarının devletin sunduğu kamu hizmetlerine daha rahat ulaşmasını sağlamak üzere kurulmakta olan e-Devlet uygulamalarının beklentileri ve hedefleri karşılayarak kullanıcı memnuniyetini, hizmet kalitesini ve verimliliği artırması, bunun yanında kamu maliyetlerini düşürmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde e-Devlet uygulamalarının amaçları hayata geçirilebilecektir. Fakat e-Devlet uygulamalarının başarılı olmalarının önünde bir takım sorunlar bulunmaktadır.

Bazı teknolojik sorunların yanında yönetsel, politik ve yasal sorunlar da e-Devlet uygulamalarına engel olabilmektedir. Dünyanın birçok ülkesinde değişik unsurlar yüzünden başarısız olmuş e-Devlet uygulamaları bulunmaktadır. Başarısız e-Devlet girişimleri sonucunda büyük bütçeler boşa gitmiş veya arzu edilen ölçüde sonuçlar elde edilememiştir. Dolayısıyla e-Devlet uygulamalarını ortaya koyacak e-Devlet projeleri ve özellikle bu projelerin yönetim süreci önem kazanmaktadır.

Yapılan çalışmalar beş ana sorunun e-Devlet projelerinin başarısı ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır: (1) Bilgi ve veri ile ilgili sorunlar, (2) bilgi teknolojilerinden kaynaklanan sorunlar, (3) örgütsel ve yönetsel sorunlar, (4) yasal düzenlemelerle ilgili sorunlar ve (5) kurumsal ve çevresel sorunlar. Bu sorunlardan örgütsel ve yönetsel sorunlara ilişkin yapılan araştırmaların ise yoğunluk kazandığı görülmektedir (Gil-Garcia ve Pardo, 2005). Hem örgütsel ve yönetsel başarı unsurlarının sayıca diğer gruplardaki unsurlara göre fazla olması hem de diğer gruplardaki başarı unsurlarına nazaran en fazla araştırmanın bu gruptaki başarı unsurları üzerine yapılmış olması, e-Devlet proje yönetimi sürecinde örgütsel ve yönetsel başarı unsurlarının beraberce değerlendirilmesinin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. E-Devlet projesinin açık ve gerçekçi hedeflere sahip olması, proje planlaması, projenin yeterli bütçeye sahip olması, proje geliştirilmesine son kullanıcının katılımı, iyi iletişim, risk unsurlarını belirleme, eğitim, proje liderliği ve proje takımının yetenekleri ve uzmanlığı, başlıca örgütsel ve yönetsel başarı unsurlarını oluşturmaktadır.

Var olan ve işleyen gerçek e-Devlet uygulamaları, e-Devlete ilişkin sorunlara çözüm üretebilecek önemli birer kaynaktır. E-Devlet projelerinin geliştirilmesi ve hataların giderilmesi için, devam eden e-Devlet projelerinden çıkarılan dersler birer rehber olarak kullanılabilir (Jaeger ve Thompson, 2003). Farklı ülkelerdeki değişik kamu kurumlarının e-Devlet projeleri incelendiğinde örgütsel ve yönetsel başarı unsurlarının önemi daha rahat anlaşılmaktadır. Yabancı ülkelerdeki bu e-Devlet projelerinin yanında Türkiye’de büyük çaplı e-Devlet projelerinin değerlendirilmesi sonucunda da bu başarı unsurlarının etkisi görülmektedir.

Örnek olay incelemesi olarak PolNet Projesi’ni örgütsel ve yönetsel başarı unsurları açısından değerlendiren bu çalışmada, dokuz başarı unsuru yönüyle PolNet Projesi ele alınmıştır. Kamu alanında büyük çaplı ilk projelerden olan PolNet Projesi’nin yaşam döngüsünde örgütsel ve yönetsel başarı unsurlarının büyük çoğunlukla var olduğu görülmektedir. Ancak çoğu e-Devlet projesinin karşılaştığı sorun olan yeterli bütçe sorununun da PolNet Projesi’nde yaşandığı ve bu sorunun aşılması için maliyet açısından projenin çeşitli aşamalara bölünerek bütçe planlamasının yönetildiği ortaya çıkmaktadır.

E-Devlet projeleri ve uygulamalarına ilişkin ulusal ve uluslararası birçok çalışmanın varlığı açıktır. Bu çalışmalar bilgi ve iletişim teknolojileri araçlarının teknik problemlerinden devletlerin altyapı sorunlarına, e-Devlet aşamalarından yasal sorunlara kadar çok değişik yelpazede e-Devlet girişimlerinin sorunlarını tartışmaktadır. Ancak somut bir e-Devlet uygulamasını gerçek hayatta ürün olarak ortaya koyacak e-Devlet yönetim sürecini ilgilendiren örgütsel ve yönetsel sorunlar ve bu sorunlara ilişkin başarı unsurları üzerine, uluslararası literatürde, özellikle örnek olay incelemesi yöntemiyle, derinlemesine yapılan incelemelerin çok az sayıda olduğu görülmektedir. Bu durum,

ulusal e-Devlet projelerinin incelenmesi bakımından değerlendirildiğinde, araştırma sayısının yok denecek kadar az olduğu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, bu konuda, Türkiye’de belli başarı düzeyine gelen e-Devlet projelerinin daha başarılı olması, başarısız devam etmekte olan projelerdeki hataların düzeltilmesi ve yeni başlayacak projelere ışık tutması bakımından yetkililere, alandaki uygulayıcılara ve bu konularda akademik bilginin geliştirilmesine çalışan akademisyenlere yararlı olacak araştırmaların yapılması gerekmektedir.

Ayrıca PolNet Projesi’nin belli bir dönemini değerlendiren bu çalışmanın yeterli olmadığı bir gerçektir. Devam eden süreçte, projenin geçirdiği diğer evrelerin de örgütsel ve yönetimsel başarı unsurları açısından incelenmesi yerinde olacaktır. Diğer taraftan, e-Devlet proje girişimlerine ilişkin yaşanan sorunlar ve bunların çözümleri hakkında, kamunun yararı için oluşturulan ve kamunun parasını kullanan Türkiye’deki e-Devlet projelerinin araştırılmasının gerektiği açıktır.

Kaynakça

- Andersen, Kim Viborg (2006). “E-Government: Five Key Challenges for Management”, *The Electronic Journal of e-Government*, 4 (1), s. 1-8.
- Bajjalý, Stephen T. (1999). “Managing Emerging Information Systems in the Public Sector”, *Public Productivity & Management Review*, 23 (1), s. 40-47.
- Barki, Henri; Rivard, Suzanne ve Talbot, Jean (1993). “Toward an Assessment of Software Development Risk”, *Journal of Management Information Systems*, 10 (2), s. 203-225.
- Barrett, Katherine ve Greene, Richard (2001). *Powering Up: How Public Managers can Take Control of Information Technology*, Washington, DC: Congressional Quarterly Press.
- Barton, Robert (2003). *Global IT Management: A Practical Approach*, West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Best, James D. (1997). *The Digital Organization*, New York: Wiley.
- Brown, Mary Maureen ve Brudney, Jeffrey L. (2004). “Achieving Advanced Electronic Government Services”, *Public Performance & Management Review*, 28 (1), s. 96-113.
- Cats-Baril, William ve Thompson, Ronald (1995). “Managing Information Technology Projects in the Public Sector”, *Public Administration Review*, 55 (6), s. 559-566.
- Center for Democracy & Technology (2002). *The E-Government Handbook For Developing Countries*.
- Charvat, Jason (2002). *Project Mangement Nation: Tools, Techniques, and Goals for the New and Practicing IT Project Manager*, New York: Wiley.

- Earl, M. (1990). "Education: The Foundation for Effective IT Strategies", IT and the New Manager Conference. Computer Weekly/Business Intelligence, London.
- Earl, Michael J. (1989). Management Strategies for Information Technology, Hertfordshire, UK: Prentice Hall.
- Edmiston, Kelly D. (2003). "State and Local E-Government: Prospects And Challenges", American Review of Public Administration, 33 (1), s. 20-45.
- Evans, Gloria (2003). Implementing E-Government : An Executive Report for Civil Servants and Their Advisors, Oxon, GBR: Gower Publishing Limited.
- Folstad, Asbjorn; Jorgensen, Havard D. ve Krogstie, John (2004). "User Involvement in E-government Development Projects", NordiCHI '04, Tampere, Finland, October 23-27, 2004.
- Gil-Garcia, J. Ramon ve Pardo, Theresa A. (2005). "E-government Success Factors: Mapping Practical Tools to Theoretical Foundations", Government Information Quarterly, 22, s. 187-216.
- Glen, Paul (2003). Leading Geeks: How to Manage the People Who Deliver Technology, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Greene, Thomas C. (2005). "FBI blew \$170m on doomed IT upgrade", http://www.theregister.co.uk/2005/01/14/fbi_flushes_trilogy_money/print.html, (Erişim Tarihi: 12.01.2012).
- Gupta, M. P. ve Jana, Debashish (2003). "E-government evaluation: A framework and case study", Government Information Quarterly, 20, s. 365–387.
- Haines, Lester (2005). "MPs condemn e-Uni disaster – again", http://www.theregister.co.uk/2005/03/04/e_uni_committee_report/print.html, (Erişim Tarihi: 12.01.2012).
- Hakes, Chris (2007). The EFQM Excellence Model to Assess Organizational Performance: A Management Guide, Amersfoort, NL: Van Haren Publishing.
- Harmon, Paul; Guttman, Michael ve Rosen, Michael (2001). Developing E-Business Systems & Architectures-A Manager's Guide, San Diego, CA: Academic Press.
- Hartlepool Borough Council. (2002). Hartlepool Borough Council Implementing Electronic Government Statement.
- Heeks, Richard (2002). "Information Systems and Developing Countries: Failure, Success, and Local Improvisations", The Information Society, 18, s. 101–112.
- Heeks, Richard (2008). "Success and Failure Rates of eGovernment in Developing / Transitional Countries: Overview", <http://www.egov4dev.org/success/sfrates.shtml>, (Erişim Tarihi: 12.01.2012).
- Heerkens, Gary R. (2002). Project Management, New York: McGraw-Hill.

- Ho, Alfred Tat-Kei (2002). "Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative", *Public Administration Review*, 62 (4), s. 434-444.
- Holland, Christopher P.; Light, Ben ve Gibson, Nicola (1999). "A Critical Success Factors Model for Enterprise Resource Planning Implementation", *Proceedings of the 7th European Conference on Information Systems*, 1, s. 273-297.
- Jaeger, Paul T. ve Thompson, Kim M. (2003). "E-government Around the World: Lessons, Challenges, and Future Directions", *Government Information Quarterly*, 20, s. 389-394.
- Jiang, James ve Klein, Gary (2000). "Software Development Risks to Project Effectiveness", *The Journal of Systems and Software*, 52, s. 3-10.
- Ke, Weiling ve Wei, Kwok Kee (2004). "Successful E-government in Singapore", *Communications of The ACM*, 47 (6), s. 95-99.
- Kertesz, Sorin (2003). *Cost-Benefit Analysis of e-Government Investments*, Harvard University J.F. Kennedy School of Government.
- Kerzner, Harold (2001). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (7th Ed.), New York: Wiley.
- Landsbergen, David ve Wolken, George (2001). "Realizing the Promise: Government Information Systems and the Fourth Generation of Information Technology", *Public Administration Review*, 61 (2), s. 206-218.
- Leitner, Christine (2006). "eGovernment: People and Skills in Europe's Administrations", *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Levine, Harvey A. (2002). *Practical Project Management: Tips, Tactics, and Tools*, New York: Wiley.
- Luk, Sabrina Ching Yuen (2009). "The Impact of Leadership and Stakeholders on the Success/Failure of E-Government Service: Using the Case Study of E-Stamping Service in Hong Kong", *Government Information Quarterly*, 26, s. 594-604.
- Makolm, Josef (2006). "A Holistic Reference Framework for e-Government: The Practical Proof of a Scientific Concept", *Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Marchewka, Jack T. (2002). *Information Technology Project Management: Providing Measurable Organizational Value*, New York: Wiley.
- Martin, Paula ve Tate, Karen (2001). *Getting Started in Project Management*, New York: Wiley.

- Moon, M. Jae (2002). "The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality?", *Public Administration Review*, 62 (4), s. 424-433.
- NAC (2000). "2000 E-government Survey", National Association of Counties in association with Public Technology, Inc.
- Nah, Fiona Fui-Hoon., Lau, Janet Lee-Shang ve Kuang, Jinghua (2001). "Critical Factors for Successful Implementation of Enterprise Systems", *Business Process Management Journal*, 7 (3), s. 285-296.
- Ntvmsnbc (2003). "eTR Ödülleri verildi", <http://arsiv.ntvmsnbc.com/news/240602.asp>, (Erişim Tarihi: 13.01.2012).
- Odabaş, Hüseyin ve Polat, Coşkun (2008). "E-Devlet Bilişim Sistemlerinde Kurumsal Bilgi ve Belge Yönetimi", *Balkan Ülkeleri Kütüphaneler Arası Bilgi-Belge Yönetimi ve İşbirliği Sempozyumu* (Ed. Ender Bilar ve Yaşagül Ekinci), Edirne: Trakya Üniversitesi, s. 236-246.
- OECD (2001). "Management of Large Public IT Projects: Case Studies", 22nd Annual Meeting of Senior Budget Officials, Paris, 21-22 May 2001.
- OECD (2005). *OECD e-Government Studies: E-government for Better Government*, Paris, France: OECD Publishing.
- Pekgözlü, İlker (2003). *Türk Emniyet Örgütü'nde Bilgi Teknolojilerinin Uygulanması*, Hacettepe Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Pekgözlü, İlker (2009). "Implementation Stages of Information Technologies in Policing: A Case Study of Turkish National Police", *eTransformation in Public Administration: From eGovernment to eGovernance* (Ed. Turksel Kaya Bensghir), Ankara: TODAİE Presswork, 509-515.
- Pekgözlü, İlker (2012). "E-Devlet Projelerinin Yönetilmesi: PolNet Projesi Örneği", *Sosyoekonomi*, 17(1), s. 173-202.
- Project Management Institute (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Ronaghan, Stephen A. (2002). *Benchmarking E-Government: A Global Perspective*, New York: American Society for Public Administration and the United Nations Division for Public Economics and Public Administration.
- Rosario, Jaime G. (2000). "On the Leading Edge: Critical Success Factors in ERP Implementation Projects", *BusinessWorld*, Philippines.
- Sancho, David (2005). "The Development of the Spanish Electronic Administration", *New Technologies in Public Administration* (Ed. Giorgio Petroni ve Fanie Cloete), Amsterdam, NLD: IOS Press, s. 60-74.
- Sarantis, Demetrios; Smithson, Steve, Charalabidis, Yannis ve Askounis, Dimitris (2010). "A Critical Assessment of Project Management Methods with Respect to Electronic Government Implementation Challenges", *Syst Pract Action Res*, 23, s. 301-321.

- Schelin, Shannon Howle (2004). "Training for Digital Government", *Digital Government Principles and Best Practices* (Ed. Alexei Pavlichev ve G. David Garson), Hershey PA: Idea Group Publishing, s. 263-275.
- Smith, L. Douglas; Campbell, James. F., Subramanian, Ashok, Bird, David. A. ve Nelson, Anthony C. (2001). "Strategic Planning for Municipal Information Systems: Some Lessons from a Large U.S. City", *American Review of Public Administration*, 31 (2), s. 139-157.
- Stoneburner, Gary; Goguen, Alice ve Feringa, Alexis (2001). *Risk Management Guide for Information Technology Systems*, Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Sudan, Randeep (2005). "The Basic Building Blocks of E-Government", *E-Development: From Excitement to Effectiveness* (Ed. Robert Schware), Herndon, VA, USA: World Bank Publications, s. 79-99.
- Sumner, Mary (1999). "Critical Success Factors in Enterprise Wide Information Management Systems Projects", *Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, s. 232-234.
- The Register (2005). "Ireland faces €50m e-voting write-off", http://www.theregister.co.uk/2005/02/04/ireland_evoting_bill, (Erişim Tarihi: 12.01.2012).
- Thomsett, Michael C. (1990). *The Little Black Book of Project Management*, New York: AMACOM.
- Thomsett, Michael C. (2010). *The Little Black Book of Project Management* (3rd Ed.), New York: AMACOM.
- Traunmüller, Roland ve Wimmer, Maria (2004). "E-government – A Roadmap for Progress", *Digital Communities in a Networked Society: E-Commerce, E-Business and E-Government* (Ed. Manuel J. Mendes, Reima Suomi ve Carlos Passos), New York: Kluwer Academic Publishers, s. 3-12.
- U.K. Parliament (2004). "Work and Pensions - Third Report", <http://www.publications.parliament.uk/pa/cm200304/cmselect/cmworpen/311/311102.htm>, (Erişim Tarihi: 12.01.2012).
- Ward, John M. (1990). "A Portfolio Approach to Evaluating Information Systems Investments and Setting Priorities", *Journal of Information Technology*, 5, s. 222-231.
- Wee, Stanley (2000). "Juggling toward ERP Success: Keep Key Success Factors High", *ERP News*.
- Wysocki, Robert ve McGary, Rudd (2003). *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme* (3rd Ed.), Indianapolis, Indiana: Wiley.