

## BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜM

Mustafa Kemal ÖKTEM\*  
Mehmet Devrim AYDIN†

### Öz

Çağımızda Bilgi Teknolojileri (BT) uygulamalarının hem kamu yönetimi hem de diğer alanlarda önemli dönüşümler yaratması beklenmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde, bu beklentiler; “örgüt geliştirme” ve “verimlilik” başlıkları altında tartışılmaktadır. İkinci bölümde ise, söz konusu tartışmalardan hareketle, Türk Kamu Yönetiminde BT dönüşümünün gerçekleştirilebilmesi için geliştirilen öneriler dört ana başlık halinde sunulmaktadır: “BT Strateji ve Koordinasyon Birimi”nin etkili çalışması; kamu ortak veri tabanının yaratılması amacıyla bir “Kamu Yönetimi Bilgi Sistemi”nin kurulması; “akıllı kart” uygulamasına geçilmesi ve son olarak da vatandaşların tek bir web sitesinden tüm kamu kurumlarına “etkileşimli erişimi”nin sağlanması. Bu sayede Türkiye’de kamu hizmetlerinin Bilgi Toplumunun standartlarına ulaşması sürecinde büyük bir dönüşümün yaşanabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Bilgi teknolojileri, örgüt geliştirme, verimlilik, kamu yönetimi.

### Abstract

#### Information Technologies and Transformation of Turkish Public Administration

Information Technologies (IT) are expected to make a considerable impact on the government and other fields of society. In the first part of this study, those expectations are discussed with respect to “organizational development” and “productivity”. In the light of conclusions drawn through those discussions, the second part of the study particularly dwells on the means to achieve IT transformation in Turkish

---

\* Yrd.Doç.Dr., Hacettepe Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü, 06800, Beytepe-ANKARA, kemalok@hacettepe.edu.tr.

† Dr., Hacettepe Üniversitesi, Kamu Yönetimi Bölümü, 06800, Beytepe-ANKARA, mdaydin@hacettepe.edu.tr

Public Administration. Suggestions developed in the study were categorized under four headings: "IT Strategy and Coordination Unit"; "Public Administration Information System"; "Smart Cards" and "Interactive Government Portal". By means of this inclusive strategy, Turkish Public Administration will most likely gain a new impetus in catching up with the standards of Information Society.

**Keywords:** Information technologies, organizational development, productivity, public administration.

## GİRİŞ

Günümüzde hızlı teknolojik gelişme ve Bilgi Teknolojileri (BT) uygulamalarının yaygınlaşması, kamu hizmetlerinin sunumunda önemli değişikliklere neden olmaktadır. Kamu örgütlerinin geleneksel hantal yapıdan uzaklaşarak bilgi çağının beklentilerine uyumlu, daha hızlı, verimli ve kaliteli hizmet sunan yapılara dönüşümü; bürokratik işlemlerin "kağıt dolaştırılması" esasına dayalı iş süreçlerinden kurtarılarak elektronik ortama taşınması; İnternet, akıllı kart ve elektronik imza uygulamaları yoluyla işlemlerin kamu kurumlarına gitmek ve kuyruklarda beklemek zorunda kalınmadan da gerçekleştirilebilmesi; kaynak kullanımında verimliliğin sağlanması, bu değişimlere örnek olarak gösterilebilir. Daha makro bir bakışla, BT uygulamalarının, kamu yönetiminde "merkezi yönetim, yerinden yönetim, yerel yönetim, denetim, eşgüdüm, planlama, personel yönetimi" gibi kavramların, bilinen tanım ve anlamlarının ciddi biçimde yeniden sorgulanmasını gündeme getirdiği görülmektedir. Bu sorgulamayı yaratan tek neden BT'nin giderek yaygınlaşması değildir, uluslararası ekonomik durgunluk ve yarattığı işsizlik kamu yönetimlerini uzun bir süredir çeşitli sıkıntılarla karşı karşıya bırakmaktadır. Türkiye'de de kamu kesiminde gelir-gider dengesinin bozulması, istihdam artırıcı ve kalkınmayı hızlandırıcı faaliyetlerin yavaşlaması, vergi yükünün giderek artmasına rağmen kamu hizmetlerinde etkililiğinin azalması, kamu kesiminde kurumsal yapı ve personel politikasının çağdaş standartlara ulaştırılamaması ve en önemlisi, yurttaşların, haklarının bilincine varması ve daha kaliteli hizmet talep etmesi gibi nedenler, kamu yönetimini değişime zorlamaktadır. Çağdaş dünyada artık, kamu yönetimlerini yeniden yapılandırma yaklaşımlarının merkezinde BT kullanımının yaygınlaştırılmasının yer almaya başladığı görülmektedir. Türkiye'nin, geleceğin dünyasında hak ettiği yeri alabilmesinin, bir ölçüde de Türk Kamu Yönetiminin etkili ve gelişmiş standartlarda kamu hizmeti verebilmesine bağlı olduğu gerçeği, kamu hizmetinin sunumunda yeni yaklaşımların izlenmesinin ve bu yaklaşımların uygulanmasında, BT kullanımının önemini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte kamu örgütlerinde BT'den beklentilerin bazı durumlarda son derece

yükseldiği ve gerçek dışı boyutlara taşındığı da görülebilmektedir. Bu beklentiler temel olarak iki grupta özetlenebilir:

1) BT uygulamalarının kamu örgütlerinin toptan değişim ve dönüşümünü gerçekleştireceği beklentisi,

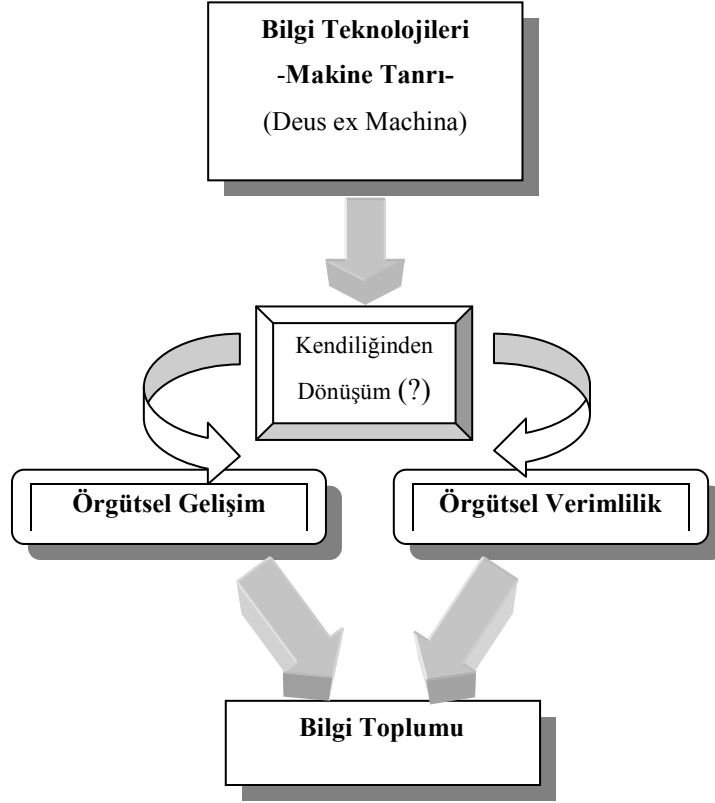
2) BT kullanımının yaygınlaşması ile kamu örgütlerinde verimliliğin en üst düzeye çıkacağı ve maliyetlerin düşeceği beklentisi.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, BT alanında kamu yönetimlerinde geliştirilecek strateji ve yaklaşımların, bu tartışmalar dikkate alınmaksızın ortaya konulması önemli zaman ve kaynak kayıplarına neden olabileceği için son derece tehlikelidir.

Bu çalışma, BT'den kamu yönetiminde kurumsal gelişim ve verimlilik alanlarında ne beklenmesi gerektiğini açığa kavuşturmayı ve bu çerçevede Türk Kamu Yönetiminde BT dönüşümüne yardımcı olacak gerçekçi bir strateji geliştirilmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Çalışmanın birinci bölümünde, genel anlamda BT'nin örgütsel hayata yansımaları; örgüt geliştirme ve verimlilik beklentileri açısından ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise birinci bölümdeki analizlerden hareketle geliştirilen ve Türk Kamu Yönetiminin bilgi çağına geçiş sürecini hızlandıracağı düşünülen önerilere yer verilmektedir.

## **I. BİLGİ TEKNOLOJİLERİNDEN BEKLENTİLER**

20. yüzyılda BT alanındaki gelişmeler, adeta bir devrim niteliğinde olmuştur. Gerçekten de BT, ülke ekonomilerine, verimlilik anlayışına ve örgütsel hayata önemli etkilerde bulunmuş ve pek çok değişimi de beraberinde getirmiştir. Örgütsel ve yönetsel uygulamalarda yaşanan bu değişim, kimi teorisyenlerin, BT'nin "örgüt geliştirme" ve "örgütsel verimlilik" çalışmalarının ana yöntemlerinden biri olabileceğini düşünmelerine neden olmuştur. Hatta BT alanındaki gelişmelerin boyutları bazı teorisyenlerin, BT'nin örgütleri toptan değiştirecek, örgütsel verimlilik önündeki engelleri kendiliğinden ortadan kaldıracak bir "deus ex machina" (makine tanrı) olduğunu savunmalarına yol açacak kadar etkileyicidir (Kraemer vd., 1986: 494). Benzer şekilde bazı teorisyenler için ise BT, toplumsal yaşamda yaratacağı etkilerle "ütopya"nın gerçeğe dönüşünü simgelemektedir<sup>1</sup>. Ancak bu türden yaklaşımların, örgütü oluşturan iç ve onu çevreleyen dış sistemlerin ve bu sistemlerin unsurlarının kendi aralarındaki karmaşık etkileşimi ve yaratabileceği sonuçları değerlendirmeyi ihmal ettiği ve BT'ye olması gerekenden çok daha fazla anlam yüklediği görülmektedir. Bu aşırı iyimser ve bir anlamda da akılcı olmayan (irrasyonel) beklentilerin oluşturduğu çerçeve Şekil 1'de sunulmuştur.



**Şekil-1: Bilgi Teknolojilerinin Kendiliğinden Bilgi Toplumuna Dönüşümü Sağlayacağına Temel Alan Aşırı-İyimser Model**

Çalışmanın izleyen birinci bölümünde BT, örgüt geliştirme ve verimlilik ilişkisi<sup>2</sup> detaylı bir şekilde tartışılmaktadır.

### I.1. Örgüt Geliştirme

Örgüt Geliştirme (Organizational Development-OD), örgütün dış çevresindeki değişimle başa çıkabilmesini sağlamak üzere örgüt içi sorun çözme becerilerini geliştirmeyi ve değişime uyum sağlamayı hedefleyen planlı bir değişim yaklaşımıdır. Disiplin anlamında “Örgüt Geliştirme”, 1960’larda sınırları halen net bir şekilde çizilmiş ya da tanımlanmış bir alan değildi (Beckhard ve Schein, 1999). Ancak 1980’li yıllara gelindiğinde, birçok örgütsel müdahale yaklaşımının, “örgüt geliştirme” tekniklerinden yararlandığı görülmüyordu. 1990’larda ise, örgüt geliştirme disiplininin “bilgi teknolojisi”, “eşgüdüm

kuramı” ve “örgüt kuramı” gibi diğer örgütsel disiplinlerle bağlantı kurmaya başladığı gözlenmektedir. Örgüt geliştirmenin yakınlaştığı bu alanlardan BT, özellikle son 20 yılda, hem örgütlerin işleyişinde hem de yapısında önemli değişimler doğurmuştur. Bu süreçte BT, yapısal anlamda daha esnek ve yatay örgütlerin doğmasına yol açarak, örgütsel tasarımın önemli bir unsuru haline gelmiştir (Galbraith, 1994). BT'nin örgüt yapısında oluşturduğu değişim, örgütsel kültürde de etkiler yaratmıştır. Ancak örgütsel kültür kavramının anlaşılması ve tanımlanmasının pek de kolay olmaması, BT'nin kültür üzerinde yarattığı savunulan etkileri tartışma konusu yapmıştır (Cameron ve Quinn, 1999). Söz konusu tartışmalar günümüzde de Yönetim Biliminin gündeminde önemli bir yer işgal etmeye devam etmektedir.

BT'nin genelde örgütler, özelde ise kamu yönetimleri ve kamu örgütlerinde yarattığı düşünülen değişimler, başlı başına bir sorun alanı oluşturmakta ve geleneksel yönetim teknikleri ve yaklaşımları hazır bir çözüm reçetesi sunamamaktadır. Söz konusu sorunun aşılması sürecinde “Sistem Kuramı”nın önemli bir yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Bilindiği gibi sistem kuramına göre, her sistem karşılıklı olarak birbirine bağımlı alt parçalardan oluşmakta ve içinde bulunduğu ve onu çevreleyen bir üst sistemden de etkilenmektedir. Birbiriyle sürekli ilişki içindeki bu parçalar aynı zamanda birbirine bağımlı da olduğundan, bir parçada gerçekleştirilmek istenen değişim, eğer diğer parçalar göz ardı edilerek uygulanmaya çalışılıyorsa başarısızlık riski artar (Scott ve Mitchell, 1972: 55; Bertalanffy, 1969; Scott, 1987: 20-23). Sistem yaklaşımına göre örgüt, sosyo-teknik bir sistemdir. Bu çerçevede kamu örgütleri de birer sosyo-teknik sistem olarak alt parçalarından yani örgütsel yapı, kültür, çalışanlar vb. ile içinde buldukları dış sistemden yani fiziksel çevre, kanunlar, hukuki düzenlemeler, hükümet politikaları, ekonominin seyri vb. etkilenmektedir.

Sosyo-teknik yaklaşım, örgüt sisteminin hem sosyal hem de teknik unsurlardan oluştuğunu belirtir, dolayısıyla sistemli bir örgüt geliştirme çabası her iki boyutu da dikkate almalıdır. Sosyo-teknik açıdan bakıldığında örgütün teknik yapısında gerçekleştirilen bir çalışma görünümündeki BT çalışması ile bir sosyal boyut unsuru olan kültürün etkileşim içinde olduğu fark edilir<sup>3</sup>. Kültürel çevre, kamu yönetimi ve kamusal örgütlerde hem insan hem de teknoloji üzerinde etkiye sahiptir. Örneğin bilgi teknolojilerinin “kamu yönetiminin içinde yer aldığı toplum tarafından özümsemesi”, öncelikle o toplumun “kültürel sistemi” tarafından “özümsemesine” bağlıdır. Bu çerçevede, zaman zaman topluma “aktarılan” teknolojiye özgü örgütsel yapı dönüşüm ve uygulamalarına rastlanılsa da, toplumun kültürel çevresi benimsemedikçe, bu dönüşümlerin uzun vadeli olabilmesi veya diğer bir deyişle “yerleşip yaygınlaşması” güç olmaktadır. Sosyo-teknik sistem yaklaşımına göre; açık bir sistem olarak her örgüt, çevresine bağımlılığı derecesinde farklı

bir uyum yeteneğine sahiptir, bu çerçevede her örgüt kendi öznel koşullarından kaynaklanan bir seçicilikle tepki gösterir ve bütünüyle belirlenimci (deterministik) dayatmalara mahkum olamaz (Sargut, 1994: 81, 94). Dolayısıyla, bazı kamu kurum ve kuruluşlarının BT ile bağlantılarında, genelde örgütsel gelişim ve özelde kurum kültürü açısından farklı ve “kendilerine özgü” ilerlemeler kaydedebilmesi normal karşılanmalıdır, ancak kamu yönetimi sisteminin bütününe bu tür bir ilerlemeyi kendiliğinden ve toptan göstereceğini ummak, sosyo-teknik analizde iyimsen bir beklentiden ileri gidememektedir. Benzer kaygılar, örgütsel verimlilik olgusu için de geçerliliğini korumaktadır.

## I.2. Verimlilik

Teknik yapı ve sistemlerde değişimin verimliliğinin ölçümü nispeten daha kolaydır, çünkü veriler niceldir. Oysa nitel (kalite) değişim söz konusu olduğunda, verimlilik ölçümü zorlaşmaktadır. Örgütlerde BT uygulamaları sonucunda, hem nitel hem de nicel etkiler doğmakta, dolayısıyla BT yatırımlarının verimliliğinin ölçümü de tartışma yaratmaktadır. Bu tartışma alanları şöyle özetlenebilir (Anell, 1995:1311-1313):

1. Maliyet avantajı sağlanamaması: Örneğin maaş maliyeti azalırken BT maliyetinin artması, mevcut sistem ve uygulamalarda bir maliyetin diğerinin yerini alması,
2. Etkilerin ölçülmesinde yaşanan sorunlar: Örneğin olumlu etkilerin yurttaşlara fiyat artışı olmadan yansımaları ya da yatırım ve sonuçları arasında beklenmedik uzun zaman aralıkları olması,
3. Yararlar elde edilmesine rağmen, örgütlerin mal ve hizmet fiyatlarını yükseltmemesi: Örgütün varlığını ve rekabet gücünü sürdürebilmek için bu yatırımlar gereklidir, ancak rakip kuruluşların da BT yatırımları yapması, örgüt açısından yatırım dönüşünün alt düzeyde kalmasına yol açmaktadır. Rekabet ve ileri teknoloji kullanımı yüzünden fiyatların azalması, yurttaşlara daha kaliteli ürün/hizmet sunulmasını da sağlayabilir,
4. Bilinçlenen örgütsel çevrenin, karşılığında bir ödeme yapmaksızın daha çok talepte bulunması: Örneğin kamu kesiminin ve yurttaşın daha çok bilgi istemesi ve bu nedenle daha ileri teknolojilere geçişin zorunlu hale gelmesi.

Bu koşullarda verimlilik ölçümü yapılması oldukça güçtür. BT'nin, “insan” ve “teknoloji” arasındaki yeni ilişkinin nitel ve nicel verimliliğini artıracığı kabul edilse de; pek çok başka soru zihinleri kurcalamaya devam

edecektir. Diğer taraftan BT uygulamalarının örgütsel ortamda işgören verimliliğini artırma amacıyla bir “kolaylaştırıcı” (facilitator) olarak kullanılması da söz konusudur. Bu sayede üretim süreçlerinde fiziksel sağlığa yönelik tehdit ve tehlikelerde azalma da sağlanabilmektedir<sup>4</sup>. BT’nin “imkân sağlayıcı” (enabler) olarak kullanılması halinde ise, çalışanların yeni yetenekler ve özerklik geliştirmesine yardımcı olunabilmektedir. Böylece “mavi ve beyaz-yakalı” işgörenler arasındaki sınır kalkmakta<sup>5</sup>, çalışanlar yalnızca “işgören” ya da “kurumun üyeleri” olarak tanımlanmaktadır.

“Tarafsız (nötr) bir araç olarak” BT, kullanım tarzına göre örgütsel ortamda iş zenginleştirici ya da yoksullaştırıcı olabilmektedir. BT’nin iş süreçlerini zenginleştirebilmesi, çalışanlar tarafından benimsenmesine, bu ise örgüt yönetiminin tarzına ve değişimi yönetebilme becerisine bağlıdır. Görüldüğü gibi, teknoloji, kendi başına bir ilerleme getirmemekte, onu imkân sağlayıcı ya da yoksullaştırıcı olarak kullanmak, üst yönetimin yapacağı tercihlere ve bu yönde atacağı adımlara bağlı kalmaktadır (Anell, 1995: 1318-1319). BT’nin değişimi, kurumsal yapıda değişimi de gündeme getirmektedir; bu çerçevede örgütsel süreçlerde uyarlanma yeteneği yüksek, esnek ve zeki ağ yapılarına geçiş başlamaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi, teknoloji bu süreci “ateşleyebilmektedir” ancak, örgütün varlığını sürdürmesini sağlayan ya da sınırlayan, başarıya yönelik adımların hızını belirleyen asıl unsur “insan”dır (Evanik, 1995: 1320-1). Teknoloji değişimi iyi yönetilemediğinde, arzu edilen mali tasarruf ya da verimlilik artışları sağlanamamaktadır. Buna örnek olarak, ABD Sayıştay’ının (General Accounting Office of the United States Government) 1990’lı yıllarda, kurumsal başarımın/performansın geliştirilmesinde “somut” göstergeler tespit edilemediğinden, “kamu yönetiminin BT satın almasını geçici olarak durdurma kararı” gösterilebilir. Kanada’da yapılan çalışmalarda da ABD’dekine benzer biçimde yüksek bir verimlilik artışı sağlanamadığı gözlenmiş, ancak teknoloji kullanımıyla “siyasal ve ekonomik gelişme” hedeflerine ulaşıldığı savunulmuştur (Evanik, 1995).

Kurumlar, maliyetleri arttırmaksızın “bütünleşme ve eşgüdümü” arttırarak, verimlilik, hız ve kaliteyi arttırmak istemektedir. Oysa bütünleşme, sistem yaklaşımı<sup>6</sup> çerçevesinde ele alınmadığı takdirde hata ihtimali artmaktadır. Sistem yaklaşımı çerçevesinde “teknoloji-görev-insan” bütünü göz önüne alınmak durumundadır, çünkü kurumsal değerleri ve vizyonu ortaya koymak, değişim için yeterli olamamaktadır. Yönetim sistemi, yeni değerleri kurumsal yaşantı ve gerçeğe aktarmalı, bu amaçla yetkilendirme ile takım çalışması yöntemlerinden yararlanabilmelidir. Sistemli bir bakış geliştirilemediği takdirde, yukarıda ABD ve Kanada örneklerinde de verildiği gibi, BT alanında atılan adımlar başarılı olamamakta veya istenilen sonuçları yaratamamaktadır.

Bununla birlikte yukarıda dile getirilen eleştiriler, sistemli ve başarılı uygulamaların mevcut olmadığı anlamında algılanmamalıdır. Özellikle 1990'lı yılların ortalarından itibaren gelişmiş ülkelerde BT alanındaki uygulamalar giderek daha sistemli ve planlı bir biçime kavuşmuştur. Bu noktada BT'den beklentilerin sıradan vatandaşlar açısından taşıdığı önemi yine ABD ve Kanada'dan, bu kez olumlu uygulamalardan örnekler vererek irdelemek yerinde olacaktır.

ABD'de tüm kamu hizmetlerinin tek noktadan çevrim içi sunulmasını hedefleyen "Access America" e-Devlet programı kapsamında, 2001 yılında "firstgov" adını taşıyan bir İnternet portalı (e-Devlet kapısı) kurulmuştur<sup>7</sup>. Firstgov sitesinin hayata geçirilebilmesi, kamu kurumlarının ortak bir plan ve standartlar çerçevesinde yürüttüğü çalışmaların bir araya getirilmesi ile başarılıdır. Tüm kamu web sitelerinin tek bir e-Devlet kapısı altında entegrasyonu başaramadığı takdirde, ancak birbirinden bağımsız e-kurum uygulamalarından söz edilebilmektedir. e-Devlet uygulaması ise bütüncül bir yaklaşımdır ve çok daha sistemli, stratejik bir çalışmanın ürünüdür. ABD'de de böyle sistemli bir çalışma sonucunda gelinen nokta itibariyle bugün vatandaşlar tarım ve gıda, tüketici hizmetleri, kültür-sanat, sosyal yardım ve sigortalar, vergi, sağlık, öğrenim gibi pek çok konuda firstgov sitesi üzerinden etkileşimli (interaktif) işlem gerçekleştirebilmektedirler. Etkileşimli işlem ile kastedilen şey, uygulamanın, kamu kurumunun web sitesine girilerek herhangi bir konuda bilgi edinme boyutunun ötesine geçmesidir. Vatandaş, etkileşimli hizmette, bir kamu kurumuna bizzat giderek yapacağı bir başvuruyu veya kaydı doğrudan doğruya elektronik ortamda yapabilmekte ve sonucunu alabilmektedir. Bu sayede sağlanan hız, maliyet ve zaman kazanımları, e-devlet uygulamalarının sıradan vatandaşın hayatına en somut katkısı olarak görülebilir. ABD'deki etkileşimli e-Devlet uygulamalarına bir diğer başarılı örnek olarak ABD Federal Gelirler İdaresinin (Internal Revenue Services/IRS) sunduğu hizmetler sıralanabilir. İdare, federal ve eyalet düzeyinde mükellef kaydı, beyanname doldurma, hesap denetimi, faturalandırma, kayıt tutma gibi pek çok hizmeti İnternet üzerinden çevrimiçi (online) olarak sunmaktadır. Ayrıca İnternet temelli çağrı merkezleriyle ve mükellef avukatlığı (taxpayer advocate) sistemiyle vergi mükelleflerine kapsamlı müşteri hizmetleri de verilmektedir<sup>8</sup>.

Diğer taraftan Kanada hükümeti, "çevrim içi devlet" (government on-line/GOL) programı kapsamında, 1999 yılında tüm kamu kütüphane ve okullarını İnternet erişimine açan ilk ülke olmuştur (Uçkan, 2003: 78). ABD'deki "firstgov" portalının hizmete girmesinden sadece bir yıl sonra 2002'de Kanada hükümeti de 280 milyon Kanada dolarına mal olan bir yatırım ile kamu hizmetlerine ulusal düzeyde elektronik erişim sistemini hayata geçirmiştir. Kanada e-Devlet kapısı ise "www.canada.gc.ca" adresiyle hizmet vermektedir. Aynı program çerçevesinde Kanada'nın dört bir tarafına kamusal



erişim noktaları kurularak kent ve kırsal alan arasında İnternet erişimi açısından bir adaletsizliğin oluşması önlenmiş, tüm yurttaşlara İnternet erişiminin sağlanması açısından diğer ülkeler için de örnek bir adım atılmıştır. 2004 yılında yapılan ve 22 gelişmiş ülkeyi kapsayan bir çalışma, Kanada'nın en başarılı "müşteri odaklı çevrimiçi hizmeti" sunan ülke olduğunu göstermiştir (Accenture, 2004). Bu çalışmayı destekleyen bir başka araştırma ise İnternet kullanan Kanadalıların %66'sının 2003 yılında bir kamu kurumu web sitesini ziyaret ettiğini ve bu grubun %80'inin aldığı hizmetten memnun kaldığını belirtmektedir (EKOS, 2004). Diğer taraftan Kanada e-Devlet kapısı, cep telefonları ile erişim sağlanabilecek şekilde de düzenlenmiştir<sup>9</sup>. Bu kapsamlı çalışmalar, Kanada hükümetinin BT'ye, mevcut kamu hizmetlerini İnternet ortamına taşımının ötesinde bir anlam yüklediğini göstermektedir. Gerçekten de Kanada'da BT yatırımları, ülke çapında sıradan vatandaşların yönetime katılımını yaygınlaştıracak ve demokrasinin gelişimine hizmet edecek önemli bir araç olarak görülmektedir (e-Envoy, 2001).

Sonuç olarak, yukarıda sunulan teorik tartışmalar, araştırma ve uygulama örnekleri bir bütün olarak ele alındığında bir açık sistem olarak kamu yönetiminin; bu sistemin diğer parçaları göz ardı edilerek bilgi çağını yakalama amacına ulaşmasının mümkün olmadığı görülmektedir. Kamu yönetimini bir bütün olarak göremeyen, kamu örgütlerinde birbirinden bağımsız olarak planlanan çalışmaların, sistemi bir bütün olarak geliştirmek yerine, karmaşa ve verimsizliğe yol açmaları olasılığı son derece yüksektir. Bu noktadan hareketle, Türk Kamu Yönetiminin bilgi toplumuna geçişini hızlandıracak kapsamlı bir yaklaşımın ancak kamu yönetimini bir parça-bütün ilişkisi içinde görmekle mümkün olacağı düşünülerek böyle bir yaklaşımın yapı taşlarını oluşturabilecek önerilere, çalışmanın aşağıdaki bölümünde yer verilmektedir.

## **II. BT UYGULAMALARI VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE DÖNÜŞÜM**

Günümüzde özel kesimdeki kuruluşlar, küreselleşen piyasa ekonomisi içerisindeki yerlerini koruyabilmek, pazar paylarını artırabilmek ve belki de daha önemlisi hayatta kalabilmek için BT'den yararlanmaktadır. Kamu kurumları da küreselleşmenin getirdiği değişimden etkilenmekte ve sundukları hizmet üzerindeki tekel konumlarını kaybetmektedir. Ayrıca, toplumun kamu yönetiminden hizmet talepleri artmakta ve çeşitlenmektedir. Dolayısıyla, kamu kurumlarının değişim baskısına cevap vermeleri ve değişimin getirdiği yeni şartlara kendilerini uyarlamaları bir zorunluluk haline gelmektedir (Leblebici, Öktem ve Aydın, 2003). Türkiye'de de değişen dünyaya uyum sağlamak amacıyla, 1980'li yıllardan itibaren BT çalışmaları yaygınlaşmaya başlamış, telekomünikasyon altyapısı yatırımları ile belirli adımlar atılmıştır. Ancak BT kullanımı süreç içinde artmışsa da istenilen düzeye ulaşamamıştır. Ekonomik

bunalımlar, bankacılık krizleri, siyasal istikrarsızlık gibi sorunlar, bu eğilimi sınırlayıcı bir rol oynamıştır. Bugün gelinen noktada Türkiye, 9 Mart 2005 tarihinde açıklanan Dünya Ekonomik Forumu Küresel Bilgi Teknolojisi 2004-2005 Raporu'na göre bilgi toplumuna hazırlık açısından dünya ülkeleri arasında, 52'nci sırada yer almaktadır (WEF, 2005).

**Tablo-3: Bilgi Toplumuna Hazırlık Endeksi ve Sıralama Puanı**

Ülke	Puan	Ülke	Puan	Ülke	Puan
1 Singapur	1,73	36 Tayland	0,27	71 Sri Lanka	-0,49
2 İzlanda	1,66	37 Güney Kıbrıs	0,25	72 Polonya	-0,50
3 Finlandiya	1,62	38 Macaristan	0,24	73 Bulgaristan	-0,51
4 Danimarka	1,60	39 Hindistan	0,23	74 Gambiya	-0,52
5 ABD	1,58	40 Çek Cum,	0,21	75 Kenya	-0,62
6 İsveç	1,53	41 Çin	0,17	76 Arjantin	-0,62
7 Hong Kong	1,39	42 Yunanistan	0,17	77 Uganda	-0,63
8 Japonya	1,35	43 Litvanya	0,13	78 Dominik Cum,	-0,65
9 İsviçre	1,30	44 Ürdün	0,10	79 Sırb. ve Karad,	-0,65
10 Kanada	1,27	45 İtalya	0,10	80 Cezayir	-0,66
11 Avustralya	1,23	46 Brezilya	0,08	81 Zambiya	-0,68
12 İngiltere	1,21	47 Mauritius	0,08	82 Ukrayna	-0,68
13 Norveç	1,19	48 Slovak Cum,	0,03	83 Tanzanya	-0,71
14 Almanya	1,16	49 Jamaika	-0,03	84 Venezüella	-0,72
15 Tayvan	1,12	50 Botswana	-0,10	85 Makedonya	-0,73
16 Hollanda	1,08	51 Endonezya	-0,13	86 Nijerya	-0,73
17 Lüksemburg	1,04	<b>52 Türkiye</b>	<b>-0,14</b>	87 Madagaskar	-0,77
18 İsrail	1,02	53 Romanya	-0,15	88 Guatemala	-0,78
19 Avusturya	1,01	54 Fas	-0,17	89 Bosna ve Hersek	-0,86
20 Fransa	0,96	55 Namibya	-0,21	90 Peru	-0,91
21 Yeni Zelanda	0,95	56 Letonya	-0,23	91 Gürcistan	-0,94
22 İrlanda	0,89	57 Mısır	-0,24	92 Mali	-0,96
23 Bir. Arap Emi.	0,84	58 Hırvatistan	-0,25	93 Malavi	-0,98
24 Kore	0,81	59 Trinidad ve Toba,	-0,28	94 Zimbabve	-1,02
25 Estonya	0,80	60 Meksika	-0,28	95 Ekvador	-1,08
26 Belçika	0,74	61 Kosta Rika	-0,29	96 Mozambik	-1,11
27 Malezya	0,69	62 Rusya Federas	-0,36	97 Honduras	-1,19
28 Malta	0,50	63 Pakistan	-0,38	98 Paraguay	-1,20
29 İspanya	0,43	64 Uruguay	-0,39	99 Bolivya	-1,25
30 Portekiz	0,39	65 Gana	-0,41	100 Bangladeş	-1,30
31 Tunus	0,39	66 Kolombiya	-0,42	101 Angola	-1,36
32 Slovenya	0,37	67 Filipinler	-0,43	102 Etyopya	-1,52
33 Bahreyn	0,37	68 Vietnam	-0,46	103 Nikaragua	-1,61
34 Güney Afrika	0,33	69 Panama	-0,47	104 Çad	-1,69
35 Şili	0,29	70 El Salvador	-0,49		

**Kaynak:** Dünya Ekonomik Forumu Raporu (WEF, 2005)

2003 yılı raporunda 50'nci, 2004 yılı raporunda ise 56'ncı sırada olan Türkiye, 2005 yılı raporunda Jamaika, Botswana ve Endonezya'nın hemen ardında, araştırmanın yapıldığı toplam 104 ülke içinde orta sırada yer almıştır (Tablo-3). Teknik altyapı göstergeleri yanı sıra hizmet sunumu ve geliştirilmesi, teknoloji üretme yeteneği, insan kaynakları sermayesi, hukuk düzenlemeleri vb. ölçütlere göre gerçekleştirilen sıralamada, ilk üç sırayı ise Singapur, İzlanda ve Finlandiya almaktadır (Tablo-3).

Türkiye'nin e-Devlet çalışmalarında mevcut durumunun pek de iç açıcı olmadığını gösteren bir başka çalışma da OECD tarafından gerçekleştirilmiştir (Tablo 4). Çalışma, OECD ülkeleri arasında e-Devlet sürecinde vatandaşları korumak amacıyla oluşturulmuş yasa ve kurumlar açısından üye ülkelerin bulunduğu noktayı karşılaştırmalı olarak vermektedir.

**Tablo-4. e-Devlet Sürecinde Vatandaşları Korumak Amacıyla Oluşturulmuş Yasa ve Kurumlar (2004 yılı)**

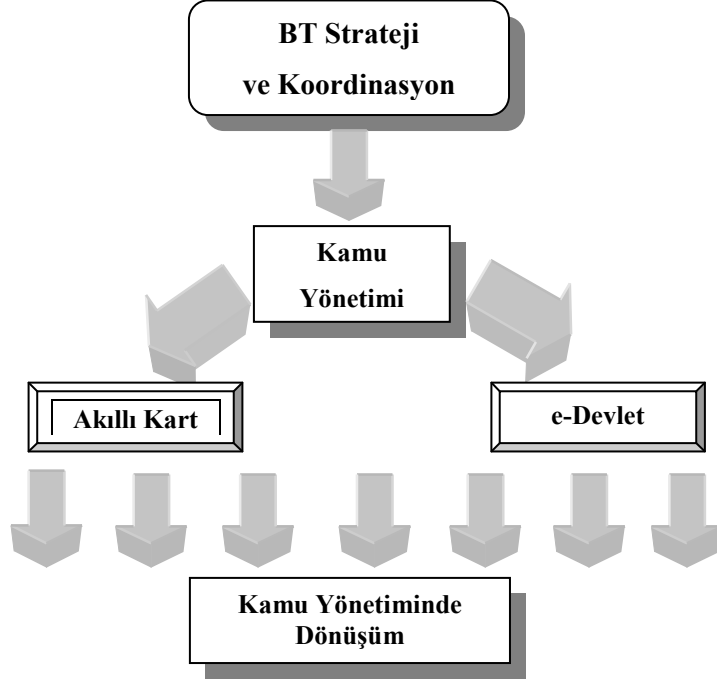
	<i>Bilgi Edinme Özgürlüğü</i>	<i>Mahremiyet/Veri Koruma</i>	<i>İdari Prosedür</i>	<i>Ombudsman/ Komisyon</i>	<i>Yüksek Denetim Kurumu</i>
Avustralya	X	X	X	X	X
Avusturya	X	X	X	X	X
Belçika	X	X	--	X	X
Kanada	X	X	--	X	X
Çek Cumhuriyeti	X	X	X	X	X
Danimarka	X	X	X	X	X
Finlandiya	X	X	X	X	X
Fransa	X	X	X	X	X
Almanya	--	X	X	X	X
Yunanistan	X	X	X	X	X
Macaristan	X	X	X	X	X
İzlanda	X	X	X	X	X
İrlanda	X	X	--	X	X
İtalya	X	X	X	X	X
Japonya	X	X	X	--	X
Kore	X	X	X	X	X
Lüksemburg	--	X	X	X	X
Meksika	X	--	X	X	X
Hollanda	X	X	X	X	X
Yeni Zelanda	X	X	X	X	X
Norveç	X	X	X	X	X
Polonya	X	X	X	X	X
Portekiz	X	X	X	X	X
Slovak Cumhuriyeti	X	X	--	X	X
İspanya	X	X	X	X	X
İsveç	X	X	X	X	X
İsviçre	X	X	X	--	X
<b>Türkiye</b>	<b>X</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>--</b>	<b>X</b>
İngiltere	X	X	X	X	X
ABD	X	X	X	--	X

**Kaynak:** OECD, 2005

Tablo 4, Türkiye'nin OECD ülkeleri arasında vatandaşları koruyucu yasa ve kurumların oluşturulması açısından diğer ülkeler arasında son sırada bulunduğunu göstermektedir. Türkiye'de mevcut yapıya bu genel bakış dahi bilgi toplumu yolunda Türk kamu yönetimi sisteminin pek çok sorunla karşı karşıya olduğunu anlamaya yetmektedir. BT alanında hak edilen yerin çok gerilerinde kalınmasının nedenleri temel olarak, siyasi kararlılık eksikliğine, bu alanda uzun vadeli bir strateji ortaya konulamamış olmasına, kamu kurumları arasında koordinasyon eksikliğine ve bütçe engellerine dayanmaktadır. Bu sorunların aşılabilmesi amacıyla çalışmanın izleyen kısmında bazı temel önerilere yer verilmektedir.

### **II.1. Türk Kamu Yönetiminde Bilgi Teknolojileri Dönüşümü İçin Öneriler**

Türk Kamu Yönetiminde BT alanında atılan her adımın, kamu yönetimini oluşturan iç ve onu çevreleyen dış sistem göz önünde bulundurularak atılması hayati bir zorunluluktur. Bu çerçevede öncelikle kamu kesimindeki BT projelerinde karışıklık ve düzensizliği önlemek için strateji ve koordinasyondan sorumlu bir birime ihtiyaç duyulmaktadır. Söz konusu birimin Türk Kamu Yönetimi için kısa, orta ve uzun vadeli planlar hazırlaması ve tüm kamu kurum ve kuruluşlarının bu plan dahilinde üstleneceği görevin ortaya konulması gerekmektedir. Böylesi bir birim, aynı zamanda BT projelerinde kamu kesiminde uyulması gereken ortak standartları belirleyerek sistemin tüm parçalarıyla uyumlu bir şekilde çalışmasını sağlayabilecektir. Bu ortak standartlar ile, birim tarafından plan ve uygulaması yapılarak oluşturulması düşünülen kamu yönetimi ortak veri tabanına bir zemin hazırlanabileceği de düşünülmektedir. Ortak veri tabanı projesi gerçekleştirilebildiğinde, tüm kamu kurumları bir yandan kendi aralarında elektronik ortamda etkileşimli (interactive) biçimde, yani karşılıklı işlem yaparak iletişime geçebilecek, öte yandan yurttaşlar da kamu kurumlarının sunduğu temel hizmetlere tek bir web sitesi üzerinden ulaşabilecektir. Ortak veri tabanı ile yurttaşlara ait tüm verilerin birleştirilerek bir akıllı kartta toplanması uygulaması da gerçekleştirilebilir. Kamu hizmetlerinde hız, performans ve kalitede önemli bir artış sağlanabilir (Şekil 2). Merkezinde, BT Strateji ve Koordinasyon Biriminin yer aldığı bu dönüşümün ayrıntıları aşağıda maddeler halinde sıralanmaktadır.



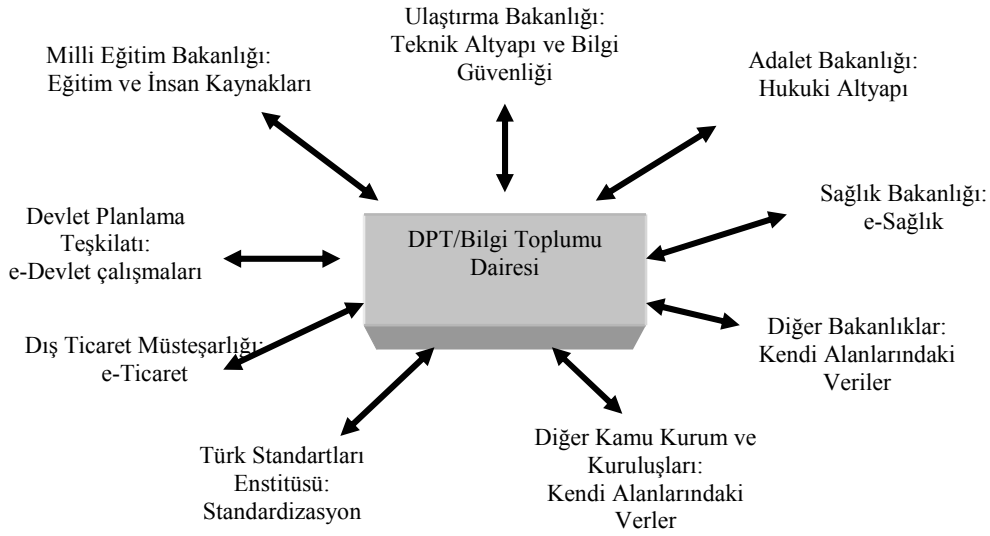
**Şekil-2: Kamu Yönetiminde Dönüşüm İçin Öneriler**

### II.1.1. BT Strateji ve Koordinasyon Birimi

Türkiye’de geçmişte gerçekleştirilen pek çok BT çalışması göz önünde bulundurulduğunda, koordinasyon, ortak strateji ve standart eksikliği gibi nedenlerle büyük ölçüde zaman ve kaynak israfına yol açıldığı görülmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları kendi hazırladıkları projelerle birbirinden bağımsız uygulamalar gerçekleştirmişler ve bu uygulamalar çoğu kez diğer kurumların uygulamaları ile geçmiştir. Örneğin İçişleri Bakanlığı vatandaşlara ait nüfus bilgilerini, Sağlık Bakanlığı vatandaşların sağlık bilgilerini, Maliye Bakanlığı ise vatandaşlara ait mali bilgileri tek numara altında toplamaya çalışmıştır. Ancak bağımsız yürütülen bu projeler, ortak bir standarda sahip olmadığı için çalışmalar uyumlu hale getirilememiş, böylece parçalanmış bir sistem ve çok sayıda yeni bürokratik işlem ortaya çıkmıştır. Ancak Türkiye, kamu kurumları arasındaki BT projelerini uyumlu hale getirmek durumundadır. Başlangıçta öngörülemeyen koordinasyon sorunu, son birkaç yıldır “e-Dönüşüm Türkiye Projesi” çerçevesinde yapılan kurumlar arası “kimlik numarası eşleştirme” çalışmaları nedeniyle Türkiye’nin karşısına yeni bir maliyet kalemi olarak çıkmıştır (Kıraçlı, 2003: 12; Derman, 2003: 13; Yurt, 2003: 23, 24; Enünlü, 2003: 25-27). Çünkü ortak standart belirleyecek bir birim olmaması nedeniyle

her kamu kurumunun gelişigüzel bir şekilde hareket ederek farklı yazılımlar kullandığı BT projelerinin uyumu çalışmaları, yapılan bu hataların düzeltilebilmesi için bugün maalesef önemli ölçüde para, zaman ve emek israfına neden olmaktadır<sup>10</sup>. 2005 yılı Nisan ayı itibariyle tüm kamu kurum ve kuruluşlarının işlemlerinde ortak, tek bir vatandaş kimlik numarası kullanabilmesi için yapılan “eşleştirme” çalışmaları halen sürdürülmektedir (DPT, 2005: 18).

Sadece yukarıdaki örnek bile ortak bir strateji ve standart belirleme işinin ne denli önemli olduğunu gözler önüne sermektedir. Türkiye’de 2003 yılında başlatılan “e-Dönüşüm Türkiye Projesi”nde bu görev 23 Mart tarihinde Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) bünyesinde kurulan “Bilgi Toplumu Dairesi”ne verilmiştir. Bir “BT Strateji ve Koordinasyon Birimi” olarak kurulan Bilgi Toplumu Dairesi, Şekil 3’te verilen sistem çerçevesinde faaliyet göstermektedir<sup>11</sup>.



**Şekil-3: BT Strateji ve Koordinasyon Birimi Görevini Yürüten DPT/Bilgi Toplumu Dairesi ve Çevresi**

**Kaynak:** e-Dönüşüm Türkiye Projesi temel alınarak oluşturulmuştur (DPT 2003: 8).

Kamu yönetiminde BT'nin yerinde kullanımı ve bu uygulamalardan tam anlamıyla yarar sağlanması, ancak kamu yönetiminin planlama becerisi ve BT uygulamalarında koordinasyon sağlanması ile mümkün olabilir. Doğru teknolojilerin seçiminde "bilgi karmaşasını" aşabilmek için kamu kurumlarının gereksinimleri önceden belirlenmeli, kamusal yarar beklentilerini karşılayacak modeller oluşturulmalı ve farklı kurumlara ait çalışmalar arasında üst düzeyde bir koordinasyon sağlanmalıdır. Böylece Türkiye'de 1970'lerde başlatılan MERNİS projesinden bu yana neredeyse kamu örgütleri tarafından uygulamaya konulmaya çalışılan tüm BT projelerinde yaşanan ortak strateji ve koordinasyon eksikliği sorunu ve yarattığı kaynak israfı büyük ölçüde aşılmış olacaktır. Bilgi Toplumu Dairesinin faaliyete geçmesiyle önemli bir adım atılmış olmakla birlikte, henüz BT çalışmalarındaki parçalanmışlığın bütünüyle aşılabildiğini söylemek mümkün gözükmemektedir. Ancak parçalanmışlık yok edilmeye çalışılırken aşırı merkeziyetçi ve tepeden inme yaklaşımardan da uzak durulması gerektiği unutulmamalıdır. Büyük ölçekli işletmeler üzerine yapılan bir çalışma<sup>12</sup>, BT hizmetlerinin tek merkezden yerel birimlere sunumunun ölçek ekonomileri ve yüksek performans yaratması nedeniyle olumlu, katılım ve yerel ihtiyaçlara süratli yanıt vermekte güçlük nedeniyle de olumsuz olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, aşırı merkeziyetçi olmayan ve daha esnek, bir diğer deyişle toplumun tüm kesimlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlı bir merkezi yapı oluşturmanın daha sağlıklı bir yaklaşım olacağını söylemek mümkündür (e-Government, 2001; e.gov, 2000). Bu çerçevede yürütülecek strateji ve koordinasyon çalışmaları kurumsallaşmış etkili bir şekilde sürdürülemediği takdirde, Türkiye'de BT çalışmalarının "e-Kurum" düzleminde "e-Devlet" düzlemine çıkması arzu edilenden daha uzun bir süre alabilir.

### **II.1.2. Ortak Veri Tabanı ve Kamu Yönetimi Bilgi Sistemi<sup>13</sup>**

Türkiye'de Kamu Yönetimi sisteminde pek çok kamu kurum ve kuruluşu, kamuya ait verilerin toplanması ve dağıtım faaliyetlerini yürütmektedir. Uygulamada, Merkez Bankası (TCMB)-parasal konular, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)-genel planlar ve alt uzmanlık konuları, Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE)-kamusal veriler, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı (HDTM)-mali ve ticari rakamlar, ayrıca diğer kamu kurum ve kuruluşları, bakanlıklar, özel kuruluşlar kendi alanlarında bilgi toplamakta ve dağıtmaktadır. Ancak, görevlerin geçişi ve verilerin tekrarı, eşgüdümsüzlük, ekonomik olamamak, verilerin tutarsızlığı gibi pek çok sorun aşılammamaktadır (The World Bank, 1993: 167-8). Dünya Bankasının 1993 yılında hazırladığı Türkiye raporunda DİE'nin merkezde yer aldığı bir bilgi işleme sistemi önerilmekte ve söz konusu sorunların çözümünde bu yapının uygun olacağı savunulmaktadır (The World Bank, 1993). Bununla birlikte, böyle bir modelin uygulamada işlerlik sorunları olabileceği düşünülmektedir. Ancak söz konusu model, bazı kamu yönetimi

projelerine yönelik veri tabanı için uygun bir alt yapı oluşturabilir. Salt bir bilgi işleme sürecinin ve ortak bir veri tabanı yaklaşımının ötesinde, merkezi bir bilgi yönetim sisteminin, diğer adıyla bir “Kamu Yönetimi Bilgi Sistemi”nin (KYBS) kurulmasının, Türkiye için eşgüdüm, strateji belirleme ve bilgi yönetimi çalışmalarına önemli katkılarda bulunacağı açıktır<sup>14</sup>.

KYBS, yarattığı ortak standartlarla kamu kurumlarının kendi aralarında bilgi alış verişini de hızlandıracak, sistem bu noktada kamu kurumlarını makro düzeyde birbirine bağlayacaktır. Bu aşamada iki önemli uygulamanın zemini de hazırlanmış olmaktadır: “Akıllı kart” ve “etkileşimli e-Devlet Kapısı”.

### II.1.3. Akıllı Kart Uygulaması<sup>15</sup>

Kamu yönetiminin öncelikli görevi yurttaşa iyi, hızlı, kaliteli hizmet sunabilmektir. BT'nin sunduğu olanaklardan biri olan akıllı kart uygulamalarının da bu hedefin önemli bir aracı olabileceği düşünülmektedir (BT vizyon, 2003a ve 2003b). Bu uygulamayla, bireylerin kamu yönetimiyle ilgili tüm işlemlerinin tek bir ortamda toplanması mümkündür. Ayrıca akıllı kimlik kartı kullanarak İnternet üzerinden doldurulan bir form, “elektronik imza” ile ilgili birime gönderilebilmektedir<sup>16</sup>.

Akıllı kart uygulamalarına paralel olarak, kurumların web sayfalarını oluşturmaları, hizmetlerden yararlanacak yurttaşlar için bilgi ve form sayfalarının açılması, kurumsal işlemlerin elektronik ortama taşınması, kurumların bilgisayar ağıyla bağlanarak veri paylaşımına girmeleri aşamalarının da tamamlanması gerekmektedir (Ülkü, 2003: 34). Bu ise, ancak yukarıda da belirtildiği gibi Türkiye’de bir “kamu ortak veri tabanının” (KYBS) oluşturulması ile mümkündür. Akıllı kart uygulaması için alternatif öneriler şu şekilde formüle edilebilir (Özçay, 2003: 35):

1. Nüfus cüzdanları, “Malezya” örneğindeki gibi çoklu uygulamalı bir kart haline getirilebilir,
2. Akıllı pasaport uygulaması ile “Uzakdoğu ve Hollanda’daki” denemelerde olduğu gibi parmak izi benzeri özel bilgiler, merkezi veri-tabanından sorgulanıp, vatandaşlara daha süratli geçiş imkânı sunulabilir,
3. Merkez bankasınca üretilecek elektronik para, günlük kullanım için banka kartlarına yüklenerek elektronik cüzdanlar oluşturulabilir,
4. Elektronik imza, kartlarda güvenli bir şekilde taşınabildiği takdirde bürokratik işlemler önemli ölçüde sadeleşebilir,



5. Sağlık kartı bilgileri de “Almanya” örneğindeki gibi tek bir kartta toplanıp “merkezi kayıt-tanıma-denetim” sağlanarak, sağlık harcamalarında ciddi tasarruf elde edilebilir,

6. Yukarıdaki uygulamalara ek olarak kütüphane kartı, toplu taşıma kartı, trafik bilgi kartı, taşıt tanıma kartı gibi farklı uygulama alanlarındaki verilerin tümü tek bir akıllı kart havuzunda toplanarak kamu hizmetlerinde gerçek bir dönüşüm sağlanabilir.

Görüldüğü gibi akıllı kart uygulaması ile nüfus, sağlık, pasaport, ehliyet, trafik, güvenlik, maliye vb. pek çok alandaki vatandaşlık bilgileri tek bir kartta toplanmakta ve böylece kamu hizmetlerinde hız, verimlilik ve maliyet alanlarında önemli bir adım atılmaktadır.

Türkiye’de de e-Dönüşüm Türkiye Projesi çerçevesinde kamu kurumları arasında tek bir vatandaş kimlik numarası kullanımı projesi çalışmaları sürdürülmektedir. Yakın zamana kadar İçişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve Sağlık Bakanlığı tarafından her kurumun kendi bünyesinde, birbirinden bağımsız yürütülen her vatandaşa o kurumla ilgili bir “Kimlik Numarası” oluşturma projeleri bu çalışma ile birleştirilmektedir. Çalışmada, gerçek kişiler için T.C. Kimlik Numarasının, tüzel kişilerde de Vergi Numarasının tek numara olarak kullanılması esası benimsenmiştir (DPT, 2005: 18). Bu anlamda akıllı kart projesi yolunda da olumlu bir adım atılmış olmaktadır. Böylece artık diğer kamu kurumlarının da aynı ortak standartta buluşturulmasının yolu açılmıştır. Akıllı kart uygulamasından beklenenlerin elde edilebilmesi zaten bütün kurumların tek bir ortak standart çerçevesinde buluşturulmasına ve Kamu Yönetimi Bilgi Sisteminden ya da diğer deyişle kamu ortak veri tabanından yararlanabilmelerine bağlıdır. Bu yönüyle akıllı kart uygulaması, Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için kaynak kullanımı, verimlilik ve maliyet alanlarında önemli bir dönüşümü temsil etmektedir.

#### **II.1.4. Etkileşimli e-Devlet Kapısı ve Kamu Hizmetlerine Tek Noktadan Erişim**

Ortak veri tabanı çalışması, gelişmiş ülkelerde benzeri görülen ve “tek noktadan ve kesintisiz kamu hizmeti” (one stop, non stop government) sloganıyla da bilinen “e-Devlet kapısı” (government portal) uygulamalarının da üzerinde durduğu ana platformu oluşturmaktadır (Fong, 1990; IDA, 1999; Wimmer, 2001; Wimmer ve Krenner, 2001). Ortak veri tabanı oluşturulmadan bu uygulamaya tam anlamıyla geçiş yapmak mümkün değildir. Türkiye’de 2004 yılı başında hizmete giren e-Devlet kapısı “www.turkiye.gov.tr”nin halen deneme çalışmalarının sürdürüldüğü görülmektedir. ABD’de “www.firstgov.gov” ve Kanada’da “www.canada.gc.ca” adresleriyle kapsamlı bir hizmet sunan

resmi web siteleri, yurttaşlara sunulan hizmetleri tek bir noktada toplamakta (one stop government) ve dolayısıyla hız ve etkililiğin artışı gibi önemli kazanımlar sağlanmasına yardımcı olmaktadır. e-Devlet kapısı uygulamasında nihai amaç tüm kamu kurumlarına tek bir siteden ulaşmanın ötesine geçmektir. Bu aşamada hedeflenen, vatandaşların e-Devlet kapısı üzerinden etkileşimli (interactive) hizmet alabilmesinin sağlanmasıdır. Böylece kamu yönetimi sisteminde bilgi alma, fatura ödeme, randevu alma, başvuru yapma vb. pek çok işlem, kamu kurumuna gitmek zorunda kalınmadan, haftada 7 gün, 24 saat kesintisiz bir şekilde yapılabilecek, bu anlamda kamu hizmetlerinde gerçek bir dönüşüm gerçekleştirilebilir (OECD, 2005: 5).

## SONUÇ

Türkiye’de 2000’li yıllara değin kamu yönetim sistemini iyileştirmeyi, kamu hizmetlerinde verimlilik ve etkililiği artırmayı hedefleyen çok sayıda çalışma ortaya konulmuştur<sup>17</sup>. Son birkaç yılda ise BT yoluyla kamu yönetimini yeni bir anlayışa ulaştırmayı hedefleyen e-Devlet hareketinin giderek ön plana çıktığı ve kamu kurumlarında BT yatırımlarından beklentilerin de buna paralel olarak yükseldiği görülmektedir. Bununla birlikte BT’nin bir tür “deus ex machina” (makine tanrı) gibi görülerek kamu yönetiminde, tek başına veya kendiliğinden bir etkililik ve verimlilik dönüşümü sağlayacağı yönündeki bir beklenti pek de sağlıklı değildir (Leblebici, Öktem ve Aydın, 2003: 503). Bu yaklaşım “Bilgisayar=Reform veya Dönüşüm” şeklinde de özetlenebilir, ancak kamu hizmet birimlerine bilgisayar yerleştirmek ve onlar için web siteleri oluşturmak yoluyla kamu yönetiminde kendiliğinden bir dönüşüm gerçekleşeceğini ve bilgi toplumu standartlarına ulaşılacağını düşünmek iyi niyetli bir beklenti olmaktan öteye gidememektedir. Çünkü e-Devlet dönüşümü, devlet görevlilerinin düşünce, davranış, işlerini algılayış, diğer birimler, özel sektör ve yurttaşla bilgiyi paylaşma şeklinde bir değişimi de içermektedir (Leblebici, Öktem ve Aydın., 2003: 510). Kamu kurumları iç ve dış çevrelerindeki sayısız unsurun oluşturduğu karmaşık bir sistemde faaliyet göstermektedirler. Başta “örgüt ve toplum kültürü” olmak üzere, “altyapı”, “eğitim”, “bütçe” vb. unsurlar, kapsamlı bir dönüşüm stratejisi içinde ve ciddi bir “siyasi destekle” ele alınmadığı takdirde, BT uygulamalarının kamu yönetimini ve kamu hizmetinin yapısını değiştireceğini ve ciddi bir verimlilik artışı sağlanabilmesi beklentisinin gerçekçi bir yaklaşım olmadığı düşünülmektedir.

Kamu Yönetiminde BT dönüşümü, sistem yaklaşımının parça-bütün ilişkisi düzleminde planlanıp uygulamaya konulduğunda, kamu kurumlarını geliştirme ve kamu yönetiminde verimliliği artırma beklentilerini gerçeğe dönüştürmek mümkün olabilir. Bu çalışmada Türk Kamu Yönetim sisteminde BT dönüşümü için “dört temel öneri” sunulmuştur: İlk ve en önemli öneri,

kamu kurumları arasında koordinasyonu sağlamak, ortak strateji üretmek ve BT dönüşümünü yönetmekle görevli “BT Strateji ve Koordinasyon Birimi”nin kurumsallaşması ve daha etkili çalışması olmuştur (daha önce de değinildiği gibi halen bu görev DPT/Bilgi Toplumu Dairesi tarafından yürütülmektedir). Geçmişte yaşanan sorunlar da göz önüne alındığında, kamu kurumları için ortak strateji belirleme ve koordinasyon sağlama görevinin önemi daha da belirginleşmektedir, ancak bu birimin çalışmalarının bütünüyle merkezîyetçi ve tepeden inmeci bir yaklaşımla yürütülmesinden de kaçınılmalıdır. Strateji belirleme sürecinde farklı toplum kesimlerinin katılımının sağlanması ve özellikle de İnternet erişiminde çeşitli sorunlarla karşılaşacağı düşünülen kesimlerin beklenti ve ihtiyaçlarının dikkate alınması son derece yararlı olacaktır (e-Government, 2001; e.gov, 2000). ABD ve Avrupa ülkelerinde yapılan çalışmalar, bireyler arasındaki gelir ve kültür düzeyinden kaynaklanan farklılıkların, toplum katmanları arasında kamu hizmetlerine İnternet yoluyla erişimde bir tür “kutuplaşmaya” ve “bölünmeye” yol açtığını göstermektedir<sup>18</sup>. Literatürde dijital bölünme (digital divide) olarak adlandırılan bu süreç, toplumsal yapıdaki eşitsizliklerin daha da artmasına neden olmaktadır, çünkü sunulan hizmetlere sadece şanslı bir azınlık erişebilmekte, diğer kesimler ise bu hizmetlerden yeterince yararlanamamanın yanı sıra, ödedikleri vergilerle de alamadıkları bu hizmetleri finanse etmektedir<sup>19</sup> (OECD, 2003: 4; e-Envoy, 2001). Oysa, bu ve benzeri sorunların farkında olan ve toplumun farklı kesimlerinin istek ve ihtiyaçlarına duyarlı bir yönetim yaklaşımı<sup>20</sup>, Türkiye’de BT alanında yeni stratejilerin belirlenmesi sürecinde hatalı adımların atılması riskini önemli ölçüde azaltacak, teknik ve mali sorunların aşılmasına yardımcı olabilecektir. İkinci öneri ise, strateji ve koordinasyon biriminin belirlediği standartlarla bir kamu ortak veri tabanının yaratılarak, “Kamu Yönetimi Bilgi Sistemi”nin kurulmasıdır. Ayrıca, bu çalışmaların sonucunda elde edilen altyapı ile üçüncü ve dördüncü öneriler de uygulamaya geçirilebilecektir. Böylece, kamu yönetiminde BT uygulamalarında önemli bir adım olarak nüfus, sağlık, trafik, pasaport, güvenlik, maliye vb. alanlarda tüm bilgileri bir araya toplayan “akıllı kart” uygulamasına geçiş ve vatandaşların tüm kamu kurumlarına etkileşimli olarak erişimini sağlayan bir “e-Devlet kapısının” oluşturulması bu şekilde mümkün olabilecektir.

Sonuç olarak, yukarıda sıralanan önerilerin dikkate alınması halinde kamu hizmetlerinde katılımcılık, sürat, etkililik ve verimlilik boyutlarında önemli kazanımlar sağlanabileceği ve Türk kamu yönetiminin “bilgi toplumu”nun gereklerine uyumu sürecinde büyük bir dönüşümün yaşanabileceği düşünülmektedir.

## NOTLAR

<sup>1</sup> “Deus ex machina” ve “ütopya-antiütopya” kavramları üzerindeki tartışmalar için bkz. Leblebici, Öktem ve Aydın 2003: 503; Leblebici, Öktem, Aydın ve Pekgözlü 2003: 309.

<sup>2</sup> BT’den örgütsel gelişim ve verimlilik alanlarındaki beklentiler konusunda daha detaylı bilgi için bkz. Öktem, 2004: 139-186 ve Leblebici, Öktem ve Aydın, 2003: 507-509.

<sup>3</sup> Bu konuda İngiliz Sayıştayınca (National Audit Office) hazırlanan bir rapor örnek verilebilir. Rapor, daha kaliteli bir kamu hizmetinin, ekonomik verimlilik ve etkililikle sunumu için e-Devlete geçişi önermekte; konunun arz boyutu, talep boyutu ve kültürel boyutu gibi farklı unsurlardan kaynaklanan engellere değinmektedir (NAO, 2002).

<sup>4</sup> Bir yandan teknoloji uygulamaları çalışan sağlığına katkıda bulunsa da, diğer taraftan bilim çevreleri bilgisayar, cep telefonu gibi teknolojilerin uzun süreli kullanımında, “radyasyon ve elektro-manyetik kirlilik” gibi sorunların sağlığa zararlı etkiler yaratabileceğini de tartışmaktadırlar. Bu iddiaların doğru çıkması halinde uzun vadede örgütsel ve toplumsal anlamda verimlilik artışı beklenirken, sağlık harcamalarında yükselme tehlikesi ile karşılaşılabilir.

<sup>5</sup> Öte yandan, örneğin ABD’de BT alanında çalışanların oluşturduğu yüksek gelirli ve yüksek vergi ödeyen “altın-yakalı” (golden-collar/gold-collar) olarak nitelenen yeni bir çalışan grubunun oluştuğu da görülmektedir (Sadler, 1994: 28; Holland vd., 2002: 72-80). Altın yakalı çalışanlar, beyaz yakalıların bilgisine, mavi yakalıların ise aklına sahip, yeni bir üstün becerili işgören sınıfı olarak da tanımlanmaktadır (Roe, 2001: 32). Gelişen teknolojinin, bu yeni sınıfı genişletmesi ve süreç içerisinde mavi-beyaz yaka ayrımının ortadan kalkması beklenmektedir.

<sup>6</sup> Sistem yaklaşımıyla kamu yönetiminde İnternet uygulamalarına yönelik bir değerlendirme için bkz.: Yıldız ve Öktem 2001.

<sup>7</sup> ABD resmi e-Devlet kapısı için bkz. <<http://www.firstgov.gov>>

<sup>8</sup> ABD Federal Gelirler İdaresinin (Internal Revenue Services/IRS) sunduğu hizmetler için bkz. <<http://www.irs.gov>>

<sup>9</sup> Cep telefonu ile işlem yapılabilen sitelere “kablosuz e-Devlet kapısı” (wireless portal) adı verilmektedir. Kanada kablosuz e-Devlet kapısı için bkz. <[http://canada.gc.ca/mobile/wireless\\_e.html](http://canada.gc.ca/mobile/wireless_e.html)>, <[wap.gc.ca](http://wap.gc.ca)> veya <[www.gc.ca](http://www.gc.ca)>

<sup>10</sup> İngiliz hükümeti, kamu kurumlarının web siteleri arasındaki entegrasyonu, “e-Devlet Birlikte Çalışılabilirlik Çerçevesi” (e-Government Interoperability Framework/e-GIF) adı verilen politika ve standartlar çerçeve programı içinde gerçekleştirmiştir (Eren, 2004: 24, 25).

<sup>11</sup> Bu tür yapıların yurt dışında bakanlık, bağımsız kurum veya daire başkanlığı şeklinde düzenlendiği örnekler mevcuttur. Bu konudaki tartışmalar için bkz. Benschir, 2000.

<sup>12</sup> BT sunumunda merkezîyetçilik veya yerellik üzerine yapılmış bu araştırma için The McKinseyQuarterly’de yayınlanan “Recentralizing IT” başlıklı çalışmaya bakınız. Erişim tarihi: Nisan 2005.

<[http://www.mckinseyquarterly.com/article\\_abstract.aspx?ar=1298&L2=4](http://www.mckinseyquarterly.com/article_abstract.aspx?ar=1298&L2=4)>

<sup>13</sup> Daha detaylı bilgi için bkz. Öktem, 2004: 175-176.

<sup>14</sup> Türkiye, 2004 yılında ortak veri tabanı uygulamalarından biri olan Kimlik Paylaşımı Sistemini hayata geçirmiştir. Bu uygulama ile kamu kurumları, MERNİS veri tabanından tek yönlü olarak veri alabilmektedirler (DPT, 2005: 18; e-Devlet, 2005: 15). Ancak, tüm devlet kayıtlarını kapsayacak bir ana sistem için henüz oldukça küçük bir

adım olmasına rağmen Kimlik Paylaşımı Sistemi, en azından ortak veri tabanı yaklaşımının faydalarının görülmeye başlanmasını sağlayacağı ve alanında bir ilk olduğu için kayda değer bir çalışma olmuştur.

<sup>15</sup> Daha detaylı bilgi için bkz. Öktem, 2004: 173-174.

<sup>16</sup> Türkiye 15 Ocak 2004 tarihinde çıkarılan 5070 sayılı “Elektronik İmza Kanunu” ile bu alanda önemli bir adımı atmıştır. Elektronik imza uygulamaları hakkında ek bilgi için bkz. Thun, 1999; Arıkan, 2001: 205; Kocaman, 2001: 102-116; Özel vd, 2004: 28; Başbakanlık, 2002: 363.

<sup>17</sup> Bu çalışmalardan en tanınmışları şunlardır: 1949 yılında Profesör F. Neumark tarafından hazırlanan “Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor”; 1950’li yıllarda Barker Raporu ile Martin ve Cush Raporu; 1961 yılında Devlet Planlama Teşkilatı öncülüğünde hazırlanan “İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor”; 1963 yılında TODAİE’nin öncülüğünde Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) Raporu; 1991 yılında Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) Raporu. 1990’lı yılların ikinci yarısında ise kurum bazlı Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 çalışmalarının ön plana çıktığı görülmektedir. Son olarak 2000 yılında tüm kamu kurumlarını kapsayan Norm Kadro çalışmaları başlatılmış ancak tamamlanamadan rafa kaldırılmıştır (1990’lı yılların ikinci yarısından itibaren gerçekleştirilen yeniden yapılanma çalışmaları, sorunlar ve çözüm önerileri için bkz. Aydın, 1998; Leblebici ve Ömürgönülşen, 1999; Leblebici, Ömürgönülşen ve Aydın, 2001; Timur, Kılıç, Arslan ve Aydın, 2003: 299-308; Aykaç ve Yayman, 2003: 295-314).

<sup>18</sup> Amerikan Ticaret Bakanlığının 2001 yılında yayınladığı “Falling Through The Net” başlıklı rapor, incelenen 1996-2001 dönemini kapsayan 5 yıllık sürede dijital bölünmenin Amerikan toplumunda zengin ve fakir, beyaz ve beyaz olmayan, eğitilmiş ve eğitimsiz nüfus arasındaki farkların daha da belirginleşmesine yol açtığını belirtmektedir. Rapor bu durumun, kaybeden kesimlere yönelik bir tür sosyal dışlama (social exclusion) etkisi yarattığını ortaya koymaktadır (NAO, 2002: 9).

<sup>19</sup> Dijital bölünme sorununun aşılabilmesi, bu amaçla etkili bir strateji belirlenip uygulamaya konulabilmesine bağlıdır. Örneğin Kanada hükümeti, tüm vatandaşlarına İnternet erişimi imkanı yaratabilmek için 1999-2002 yılları arasında ülkenin dört bir yanında 8.800 adet erişim noktasını hizmete sokmuştur (Uçkan, 2003: 78). Diğer taraftan Güney Afrika Hükümeti, kiosklerden ve halk kütüphanelerinden İnternet erişimini sağlayarak bu sorunu aşmaya çalışmıştır (Accenture, 2001: 13).

<sup>20</sup> Bkz. ABD’de Devlet Yönetiminde Mükemmellik Konseyi’nin (Council for Excellence in Government) 2001 yılında yayınladığı “e-Government: The Next American Revolution” başlıklı rapor <http://www.excelgov.org/displaycontent.asp?keyword=ppStudies&NewsItemID=3980>

## KAYNAKÇA

Accenture (2001) **eGovernment Leadership: Rhetoric vs Reality-Closing the Gap**, Accenture Global Management and Technology Danışmanlık Şirketi raporu, Erişim Tarihi: Nisan 2005. <<http://www.accenture.com/xdoc/en/industries/government/final.pdf>>

- Accenture (2004) **eGovernment Leadership: High Performance, Maximum Value**, Accenture Global Management and Technology Danışma Şirketi 2004 yılı raporu. Erişim Tarihi: Nisan 2005. <[http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=industries\government\gove\\_egov\\_value.xml](http://www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=industries\government\gove_egov_value.xml)>
- Anell, B. (1995) "Information Technology and Human Productivity: A Humanist Perspective." **People, Technology and Productivity: New Visions and Strategies for the Next Century**, Proceedings Volume II, Ninth World Productivity Congress- İstanbul, Ankara: MPM, 1311-9.
- Arıkan, S.A. (2001) "Elektronik Ticaret, Hukuk ve Noterler", **Noterlik Hukuku Sempozyumu VII**, Ankara.
- Aydın, M.D. (1998) **Kamu Sektöründe Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesinde Çağdaş Bir Yaklaşım: Toplam Kalite Yönetimi**, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykaç, B. ve H. Yayman (2003) "Kamuda İnsan Kaynakları Planlamasının Bir Aracı Olarak Norm Kadro Çalışmaları", **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, Ankara.: TODAİE, 295-314.
- Başbakanlık (2002) "Bilgi Toplumuna Doğru: Türkiye Bilişim Şurası Taslak Raporu", **Türkiye Bilişim Şurası**, Ankara.
- Beckhard, R.H. ve E. H. Schein (1999) "Series Foreword", K.S. Cameron ve R. E. Quinn (der.), **Diagnosing and Changing Organizational Culture** içinde, USA: Addison-Wesley Publishing: iii-iv.
- Bensghir, T. K. (2000) "Bilgi Toplumu Bakanlığı Kuruluşu Üzerine: Mekanik Bir Örgüt Mü?", **Amme İdaresi Dergisi**, 33(3), 33-62.
- Bertalanffy, L.V. (1969) **General System Theory: Foundations, Development, Applications**, New York: George Braziller.
- BT vizyon (2003a) "E-Devlet ve Akıllı Kartlar", 14 Haziran 2003, 33.
- BT vizyon (2003b) "Sayısal Yaşama Geçiş: Akıllı Kartlar", 14 Haziran 2003, 36.
- Cameron, K.S. and R. E. Quinn (1999) **Diagnosing and Changing Organizational Culture**, New York: Addison-Wesley Publishing.
- Derman, K. (2003) "MERNIS ve T.C. Vatandaşlık Numarası Ülkemiz Açısından Yeni Bilişim Çağının Başlangıcı Olabilir mi?", **TBD Bilişim**, 32(85), 13-17.
- DPT (2003) **Bilgi Toplumuna Giden Yolda e-Dönüşüm Türkiye Projesi**, Ankara: Eylül 2003.

- DPT (2004) **e-Devlet Proje ve Uygulamaları**, Ankara: DPT.
- DPT (2005) **e-Dönüşüm Türkiye Projesi 2003-2004 KDEP Uygulama Sonuçları ve 2005 Eylem Planı**, Ankara: DPT/Bilgi Toplumuna Dairesi.
- e-Devlet (2005) **E-Dönüşümün Temel Taşı: Kimlik Paylaşımı Sistemi**, sayı 7, Mart 2005.
- e-Envoy (2001) **e-Government: Benchmarking Electronic Service Delivery**, İngiliz Elektronik Temsilcilik Dairesi (Office of the e-Envoy) tarafından Temmuz 2001'de yayınlanan rapor. Erişim Tarihi: Nisan 2005. <[http://archive.cabinetoffice.gov.uk/e-envoy/reports-enchmarkingv2/\\$file/intl-rep.pdf](http://archive.cabinetoffice.gov.uk/e-envoy/reports-enchmarkingv2/$file/intl-rep.pdf)>
- e.gov (2000) **Electronic Government Services for the 21st Century**, İngiliz Hükümeti Performans ve Yenilik Birimi (Performance and Innovation Unit) raporu, Erişim Tarihi: Nisan 2005. <<http://www.number-10.gov.uk/su/delivery/indexFrame.htm>>
- e-Government (2001) **e-Government: The Next American Revolution** ABD'de Devlet Yönetiminde Mükemmellik Konseyi (Council for Excellence in Government) raporu. Erişim Tarihi: Nisan 2005. <<http://www.excelgov.org/displaycontent.asp?keyword=ppStudies&NewsItemID=3980>>
- EKOS (2004) **Rethinking the Information Highway, 2003**, EKOS Danışmanlık Şirketi raporu. Erişim Tarihi: Nisan 2005. <<http://www.news.gc.ca/cfm/CCP/view/en/index.cfm?articleid=81009&>>
- Enünlü, T. (2003) "T.C. Kimlik Numarası ve Sağlık", **TBD Bilişim**, 32(85), 25-27.
- Eren, A. (2004) **Kamuda Entegrasyon: Yaşam Süreçleri Odaklı Devlet Kapısı**, e-Devlet, Sayı: 6, Kasım.
- Evanik, G. (1995) "Information Ecosystems: Human Productivity and the Information Superhighway", **People, Technology and Productivity: New Visions and Strategies for the Next Century**, Proceedings Volume II, Ninth World Productivity Congress- İstanbul, Ankara: MPM, 1320-37.
- Fong, S. B. W. (1990) **One-Stop Non-Stop Services through Data Management**, Ülke Raporu, Singapur Ulusal Bilgisayar Kurulu (National Computer Board of Singapore), October 24, 1990, Tokyo, Japonya. Erişim Tarihi: Nisan 2005. <<http://www.cicc.or.jp/english/hyoujyunka/af04/4-10.html>>
- Galbraith, J.R. (1994) **Competing with Flexible Lateral Organizations**, 2. baskı, New York: Addison-Wesley Publishing.

- Holland, P. J., R. Hecker ve J. Steen (2002) "Human Resource Strategies and Organisational Structures for Managing Gold-Collar Workers", **Journal of European Industrial Training**, Feb.-April 2002, 72-80.
- IDA (1999) **eCITIZEN CENTRE: A Citizen-Centric One-Stop Non-Stop Electronic Public Service Centre**, Singapur Hükümeti Kamu Hizmetlerini Geliştirme Girişimi Basın Bülteni, 10 Nisan 1999. Erişim Tarihi: Nisan 2005: <<http://www.ida.gov.sg/idaweb/media/infopage.jsp?infopagecategory=ncbarchivemediareleases.mr:media&versionid=4&infopageid=11030>>
- Kıraçlı, S. (2003) "T.C. Kimlik No Kullanımının Emekli Sandığındaki Önemi ve Gerçekleştirme", **TBD Bilişim**, 32(85), 12.
- Kraemer, K.L., J. King and J. Lane (1986) "Computing and Public Organizations", **Public Administration Review**, Special issue, 488-96.
- Leblebici, D.N. ve U. Ömürgönülşen (1999) "Kamu Kesiminde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği", **Hacettepe Üni. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 17(1), 63-75.
- Leblebici, D.N., U. Ömürgönülşen ve M.D. Aydın (2001) "Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımında Önemli Bir Araç: Toplam Kalite Yönetimi", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19(1), 123-35.
- Leblebici, D.N., M.K. Öktem ve M.D. Aydın (2003) "Türkiye'de Kamu Kesiminde Bilgi Teknolojileri Uygulamaları ve E-Bürokrasi: Örgütsel Dönüşüm Üzerindeki Etkiler", **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, Ankara: TODAİE, 501-12.
- Leblebici, D.N., M.K. Öktem, M.D. Aydın ve İ. Pekgözlü (2003) "Bilgi Teknolojileri ve Polis Bilgi Sistemlerinin Etkililiği Üzerine Bir Değerlendirme", **1. Polis Bilişim Sempozyumu**, Ankara: Emniyet Genel Müdürlüğü, 309-13.
- NAO (2002) **Better Public Services through e-government: Academic Article in support of Better Public Services through e-government**, İngiliz Sayıştay (National Audit Office) yayını HC 704-III Session 2001-2002: 4 Nisan 2002. Erişim Tarihi: Nisan 2005 <[http://www.nao.org.uk/publications/nao\\_reports/01-02/0102704-I.pdf](http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/01-02/0102704-I.pdf)>
- OECD (2003) **The e-Government Imperative: Main Findings**, Policy Brief, OECD Observer, March. Erişim Tarihi: Nisan 2005. <<http://www.oecd.org/dataoecd/60/60/2502539.pdf>>
- OECD (2005) **Public Sector Modernisation: Open Government**, Policy Brief, OECD Observer, February. Erişim Tarihi: Nisan 2005. <<http://www.oecd.org/dataoecd/1/35/34455306.pdf>>



- Öktem, M.K. (2004) **Bilgi Teknolojileri ve Kamu Yönetimi**, Kamu Yönetimi: Gelişimi ve Güncel Sorunları içinde (der.) M. K. Öktem ve U. Ömürgönülşen, Ankara: İmaj Yayınları, 139-186.
- Özçay, T. (2003) “Akıllı Kartların E-Devlet Uygulamaları”, **BT vizyon**, 14 Haziran, 35.
- Özel, Ç., M.K. Öktem ve G. Tatlarlı (2004) “Kamu Yönetimi ve Hukuk Ekseninde E-Noterlik Olgusuna Bir Bakış”, **Hukuk Dergisi**, Türkiye Noterler Birliği, 121, 22-32.
- Prager, K.P. (1995) “Organizational Culture and the IT Professional”, **Information Systems Management**, 16 (2), Spring, 12-18.
- Roe, M. A. (2001) “Cultivating the Gold-Collar Worker”, **Harvard Business Review**, 79(5), 32-33.
- Sadler, P. (1994) “Gold Collar Workers: What Makes Them Play at Their Best”, **Personnel Management**, 26(4), 28-31.
- Sargut, S. (1994) **Kültür ve Örgütsel Davranış**, İstanbul: Verso Yayınevi.
- Scott, R. (1987) **Organizations: Rational, Natural and Open Systems**, New Jersey: Prentice-Hall.
- Scott, W.G. ve T. R. Mitchell (1972) **Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis**, Homewood, Ill.: R.D. Irwin.
- The World Bank (1993) **Turkey: Informatics and Economic Modernization**, Washington D.C.
- Thun, D.S. (1999) “The Law of Electronic Signatures: Finding a Balance”, **The Scrivener**, 8(3). Erişim Tarihi: Nisan 2005. <<http://www.notaries.bc.ca/article.php3?36>>
- Timur, H., M. Kılıç, M. Arslan ve M.D. Aydın (2003) “Kamuda Norm Kadro ve Reorganizasyon Çalışmalarında Temel Sorunlar”, **11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Ankara: Uyum Ajans, 299-308.
- TÜBA-TÜBİTAK-TTGV (1995) **Enformatik Alanına Yönelik Bilim, Teknoloji ve Sanayi Politikaları Çalışma Grubu Raporu**, Mayıs.
- Uçkan, Ö. (2003) **E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye**, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Ülkü, S. (2003) “E-Devlet ve Akıllı Kart Uygulamaları”, **BT vizyon**, 14, Haz., 34.

- WEF (2005) **Global Information Technology Report 2003-2004**, World Economic Forum, Erişim Tarihi: Nisan 2005. <<http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Competitiveness+Programme%5CGlobal+Information+Technology+Report>>
- Wimmer, M.A. (2001) **European Development towards Online One-stop Government: The “eGOV” Project**, Proceedings of the ICEC Conference, Viyana. Erişim Tarihi: Nisan 2005. <[http://www.egov-project.org/egovsite/wimmer\\_icec2001.pdf](http://www.egov-project.org/egovsite/wimmer_icec2001.pdf)>
- Wimmer, M.A. and J. Krenner (2001) **An Integrated Online One-Stop Government Platform: The “eGOV” Project**, 9th Interdisciplinary Information Management Talks, Proceedings In Hofer, Chroust. IDIMT-2001. Erişim Tarihi: Nisan 2005. <[http://www.egov-project.org/egovsite/wimmer-krenner\\_idimt01.pdf](http://www.egov-project.org/egovsite/wimmer-krenner_idimt01.pdf)>
- Yıldız, M. ve M. K. Öktem (2001) “Internet ve Kamu Yönetimi: Bir Sistem Kuramı Yaklaşımı”, **Sosyal Bilimler ve Internet Sempozyumu**, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beytepe/Ankara.
- Yurt, N. (2003) “Sağlık Alanında Mernis Kullanımı”, **TBD Bilişim**, 32(85), 23-24.