

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE E-DEVLET**  
**UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL YAPIYA ETKİSİ**  
**VE BİR MODEL ÖNERİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Mustafa ARI**

**Enstitü Anabilim Dalı: İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU**

**HAZİRAN– 2009**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE E-DEVLET  
UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL YAPIYA ETKİSİ  
VE BİR MODEL ÖNERİSİ**

**DOKTORA TEZİ**  
**Mustafa ARI**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Bu tez 26/06/2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.**

**Prof. Dr. Gültekin YILDIZ    Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU    Doç. Dr. Erman COŞKUN**

***Jüri Başkanı***

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Doç. Dr. Mustafa KURT**

***Jüri Üyesi***

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

***Jüri Üyesi***

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Doç. Dr. M. Kemal DEMİRCİ**

***Jüri Üyesi***

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

***Jüri Üyesi***

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Mustafa ARI**

14.05.2009

## ÖNSÖZ

Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişim 20. yüzyılın son on yılı ve 21. yüzyılın ilk yıllarına ittifakla damgasını vurmuştur. Bilişim teknolojileri mi işletmeleri ve devleti e-dönüşüme zorlamıştır yoksa küresel rekabet mi tam olarak bilinmemekle birlikte Internet' in sunmuş olduğu imkânlar, fırsatlar ve avantajlar hızla keşfedilmiş ve ülke sınırları neredeyse sanal olarak ortadan kalkmıştır. Bilişim teknolojileri gelişimiyle Internet' in gelişimi yayılması arasında doğru orantı vardır. E-ticaret, işletmeler tarafında e-dönüşümü hızlandırırken, e-devlet de kamu alanında Internet ve bilişim teknolojilerinin iş süreçlerinde etkin hizmet sunumu amacıyla yaygınlaşmasına yol açmıştır.

Bütün bu gerçekler ışığında e-dönüşüm yönetim bilimi açısından incelenerek sonuçları itibariyle örgütsel yapılar üzerindeki etkisi ve yapısal dönüşüm konusu inceleme ve değerlendirmeye değer bulunmuştur.

Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen ve değerli fikirleriyle katkıda bulunan sayın danışman hocam Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU' na teşekkürlerimi ve ayrıca yetişmemde katkıları olan tüm hocalarıma özellikle Prof. Dr. Gültekin YILDIZ hocama ve bana her zaman destek olan eşim ve çocuklarıma şükranlarımı sunarım.

**Mustafa ARI**

**14.05.2009**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DÖNÜŞÜM</b> .....	<b>12</b>
1.1 Temel Kavramlar .....	12
1.1.1 Örgütsel Değişimin Anlamı .....	12
1.1.2 Değişimi Tetikleyen Etkenler .....	12
1.1.3 Örgütsel Değişimin Hedefleri .....	15
1.1.4 Değişim Kategorileri .....	19
1.1.5 Değişim Modelleri .....	21
1.2 Dönüşüm Kavramı .....	25
1.2.1 Dönüşümün Anlamı ve Kapsamı .....	25
1.2.2 Değişim Mühendisliği (Reengineering) .....	25
1.2.3 Değişim Mühendisliği Aşamaları ve Metodolojisi .....	27
<b>BÖLÜM 2: E-DEVLET</b> .....	<b>30</b>
2.1 Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı .....	30
2.2 Bilişim Teknolojileri Kullanımının Etkileri .....	35
2.2.1 Kamu Yönetimi, Yönetim Fonksiyonları ve BT .....	35
2.2.2 Bilişim Teknolojilerinin Ekonomiye Etkileri .....	36
2.2.3 Bilişim Teknolojilerinin Özel Sektöre Etkileri .....	40
2.2.4 Bilişim Teknolojilerinin Devlete Etkisi .....	42
2.2.5 Kamu Kurumları ve Bilişim Teknolojileri .....	44
2.2.6 Bilişim Teknolojilerinin İnsani Gelişime Etkisi .....	45

2.2.7	Yönetim Bilgi Sistemi.....	46
2.3	e-Devletle İlgili Kavramlar .....	47
2.3.1	Vatandaş Odaklı Hizmet.....	47
2.3.2	Erişilebilirlik ve Bilgilere Erişme .....	47
2.4	e-Devletin Anlamı ve Kapsamı.....	49
2.4.1	Tanımlar .....	49
2.4.2	Kapsam.....	51
2.4.3	e-Devletin Gelişim Aşamaları .....	53
2.4.4	e-Devlet Uygulamalarının Faydaları.....	54
2.4.5	E-Devletin Karşılaşabileceği Zorluklar .....	61
2.5	e-Devlete Hazırlık .....	64
2.5.1	Teknolojik Altyapının Hazırlığı.....	64
2.5.2	Geniş Bant İnternet Hizmetleri .....	65
2.5.3	Hukuki Altyapı .....	67
	<b>BÖLÜM 3: E-DÖNÜŞÜM.....</b>	<b>69</b>
3.1	e-Dönüşüm Kavramının Anlamı.....	69
3.2	e-Kurum veya e-İdareye Dönüşüm .....	72
3.2.1	Uygulanacak Değişim Yöntemi.....	72
3.2.2	Değişim Mühendisliği Metotlarının e-Dönüşümde Uygulanması .....	73
3.3	e-Devlete Dönüşüm.....	101
3.3.1	E-Dönüşüm Vizyonu ve Dönüşüm Planı .....	101
3.3.2	E-Devletin Hedefleri .....	102
3.3.3	Ön Büro .....	103
3.3.4	Arka Büro .....	112
3.4	Bilgi Toplumuna Dönüşüm .....	159
3.4.1	Bilgi Toplumu Stratejisi ve Vizyonu .....	159
3.4.2	Ulusal Dönüşüm ve Değişim (Bilgi Eksenli Ekonomi) .....	160

3.4.3	Ucuz İletişim Altyapısının Tesisi (Rekabetçi Geniş Bant Bilgi Alt Yapısı) .....	162
3.4.4	Kamu Kurumlarının Modernizasyonu ve Dönüştürülmesi (Kurumsal Dönüşüm) ....	163
3.4.5	Vatandaş Odaklı Hizmetlerin Tesisi (e-Devlet).....	163
3.4.6	Toplumsal Dönüşüm (İnsanlara ve Yeteneklere Yatırım).....	163
3.4.7	Teknolojik Çevrenin Geliştirilmesi.....	164
3.4.8	Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi.....	165
<b>BÖLÜM 4: DEĞİŞİM - DÖNÜŞÜME DİRENÇ VE KURUMSAL KÜLTÜRÜN ÖNEMİ .....</b>		<b>168</b>
4.1	Örgüt Kültürü-Kurum Kültürü Kavramları .....	168
4.1.1	Örgüt-Kurum Kavramları.....	168
4.1.2	Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri .....	170
4.2	Örgüt Kültürünün Yönetimi ve Değiştirilmesi .....	170
4.3	Örgütsel Kültür Araştırmalarında Değişkenler .....	172
4.4	Karşılaştırmalı Yönetimde Kullanılan Bazı Kültürel Değişkenler.....	172
4.5	Ulusal Kültürler Arası Farklılıklar .....	173
4.6	Örgütsel Kültür Araştırmalarında Kültürel Değişkenler.....	174
4.7	Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması.....	175
4.8	Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri .....	177
4.8.1	Kurumsal Kültürün Kontrol ve Koordinasyon Mekanizması Olma İşlevi.....	178
4.8.2	Kurumsal Kültürün Örgütsel Biçimlendirme Aracı Olma İşlevi .....	178
4.8.3	Kurumsal Kültürün Örgütsel Sosyalleşme Süreci ve Aracı Olma İşlevi.....	179
4.8.4	Kurumsal Kültürün Örgütsel Sorunların Çözümüne Yöntem Olarak İşlevi .....	179
4.8.5	Kurumsal Kültürün Bütünleşme ve Kaynaşma Aracı Olma İşlevi .....	179
4.8.6	Moral ve Güdöleme/Güdölenme Aracı Olarak Örgütsel Kültür.....	180
4.8.7	Örgütsel Kültürün Örgütsel İklimi Belirleme İşlevi.....	180
4.8.8	Örgütsel Kültürün Örgütsel Verimlilik ve Etkililiğin Anahtarı Olması İşlevi.....	180
4.8.9	Örgütsel Kültürün Örgütsel Değişimin Hedefi, Aracı ve Belirleyicisi Olma İşlevi .....	181
4.9	Direnci Aşmada Kurumsal Kültürün Rolü .....	181

4.9.1 Bireylerin Direnç Sebepleri .....	182
4.9.2 Kurumsal-Örgütsel Direnç.....	183
<b>BÖLÜM 5: E-DÖNÜŞÜMÜN ÖRGÜTSEL YAPIYA ETKİSİ .....</b>	<b>185</b>
5.1 Örgütsel Yapı Kavramı ve Kapsamı.....	185
5.1.1 İş Uzmanlığı .....	185
5.1.2 Bölümlere Ayırma .....	185
5.1.3 Komuta Zinciri .....	187
5.1.4 Kontrol Alanı .....	188
5.1.5 Merkezi Karar Alma ve Ademi Merkezi Karar Alma.....	188
5.1.6 Formelleştirme Düzeyi .....	189
5.1.7 Koordinasyon Düzeyi .....	190
5.2 Genel Olarak Örgütsel Yapı Tipleri .....	191
5.2.1 Basit Örgüt Yapısı .....	191
5.2.2 Bürokratik Örgüt Yapısı .....	191
5.2.3 Matris Örgüt Yapısı .....	192
5.2.4 Yeni Örgütsel Yapı Tipleri .....	194
5.3 e-Dönüşümün Örgütsel Yapıya Etkileri .....	197
5.3.1 Stratejinin Örgütsel Yapıya Etkisi .....	198
5.3.2 Örgütün Büyüklüğünün Örgütsel Yapı Tercihine Etkisi .....	199
5.3.3 Teknolojinin Örgütsel Yapıya Etkisi .....	199
5.3.4 E-Dönüşüm ve Örgütsel Yapı.....	200
5.4 İçişleri Bakanlığı e-Dönüşümü İçin Öngörülen Örgütsel Model .....	211
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>217</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>228</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>239</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>240</b>



**KISALTMALAR**

<b>BT:</b>	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
<b>CEO:</b>	Chief Executive Officer
<b>CIO:</b>	Chief Information Officer (Bilgi Yönetimi Başkanı)
<b>COO:</b>	Chief Operation Officer
<b>GSYİH:</b>	Gayrisafi Yurtiçi Hasıla
<b>IIS:</b>	Internet Information Server
<b>KPS:</b>	Kimlik Paylaşım Sistemi
<b>MERNIS:</b>	Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi
<b>OECD:</b>	İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
<b>PKI:</b>	Public Key Infrastructure (Genel Anahtar Alt Yapısı)
<b>UYAP:</b>	Ulusal Yargı Ağı Projesi
<b>VEDOP:</b>	Vergi Daireleri Otomasyon Projesi
<b>XML:</b>	Extensible Markup Language. Genişletilebilir programlama dili.
<b>WIIS:</b>	World Index of Information Society (Dünya Bilgi Toplumu Endeksi)
<b>WMRC:</b>	World Markets Research Centre (Dünya Pazar Araştırmaları Merkezi)
<b>YKY:</b>	Yeni Kamu Yönetimi

**TABLO LİSTESİ**

<b>Tablo 3.1:</b> E-Devlet İçin İhtiyaç Duyulan Bilgi ve Beceriler.....	133
<b>Tablo 3.2:</b> Uzman BT Bilgi ve Becerileri .....	135
<b>Tablo 3.3:</b> Uzmanlar İçin Bilgi Yönetimi Becerileri.....	136
<b>Tablo 3.4:</b> Yöneticiler İçin Bilgi Toplumu Bilgi ve Becerileri .....	137
<b>Tablo 3.5:</b> E-Devleti Değerlendirmenin Önündeki Engeller.....	151

**ŞEKİL LİSTESİ**

<b>Şekil 1:</b> Örgütsel Değişimin Hedefleri.....	15
<b>Şekil 2:</b> Lewinin Üç-Aşamalı Değişim Modeli .....	23
<b>Şekil 3:</b> BT Alt Sektörlerinin Büyüklüğünün GSMH' ya Oranı .....	66
<b>Şekil 4:</b> E-Dönüşüm Katmanları.....	71
<b>Şekil 5:</b> Değişim Planı Taslağı.....	75
<b>Şekil 6:</b> Teknik Hizmetler Şubesinin İş Akış Şeması .....	78
<b>Şekil 7:</b> İçişleri Bakanlığı Sivil Savunma Genel Müdürlüğü Organizasyon Şeması.....	80
<b>Şekil 8:</b> İçişleri Bakanlığının Mevcut Örgütsel Yapısı .....	212
<b>Şekil 9:</b> E-İçişleri Dijital Tasarımı.....	214
<b>Şekil 10:</b> Nöron Tipi Dijital Parçasız Yapı.....	215
<b>Şekil 11:</b> Bütünleşik Örgüt Yapısı .....	226

<b>Tezin Başlığı:</b> “Türk Kamu Yönetiminde E-Devlet Uygulamalarının Örgütsel Yapıya Etkisi ve Bir Model Önerisi”	
<b>Tezin Yazarı:</b> Mustafa ARI	<b>Danışman:</b> Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
<b>Kabul Tarihi:</b> 26 Haziran 2009	<b>Sayfa Sayısı:</b> 253
<b>Anabilim Dalı:</b> İşletme	<b>Bilim Dalı:</b> Yönetim ve Organizasyon
<p>E-devlet ve e-dönüşüm, günümüzde oldukça adından sık bahsedilen ve yeni araştırmalara konu olan konulardır. E-dönüşüm kavramı incelendiğinde e-devlet kavramından daha geniş anlam ifade ettiği görülmektedir. E-dönüşüm, devlet, kurum ve işletmelerin elektronik dönüşümünü kapsadığı gibi toplumunda bilgi toplumuna dönüşümünü kapsamaktadır. Bilgi toplumuna dönüşüm devleti, işletmeleri ve her türlü örgütü ve ülke insanlarını etkileyecek planlı bir e-dönüşüm projesidir.</p> <p>Bu çalışmanın araştırma problemi, hem geniş manada e-devlete dönüşüm hem de dar anlamda e-idarelere dönüşümün örgütsel yapıları nasıl etkileyeceği ve e-dönüşüm sonrasında e-devlet ve bilgi toplumunu ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel yapının nasıl olacağı veya nasıl olması gerektiğinin tespit edilmesi olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda bu araştırmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Değişim, örgütsel değişim ve e-dönüşüm nedir kapsamı nedir? E-dönüşümün özelliği nedir? Devletin ve örgütlerin E-dönüşümü nasıl bir değişim şeklidir? BT’ in gelişimi, E-Devleti ortaya çıkması nasıl olmuştur? E-devlet için ön koşullar nelerdir?</li> <li>2) E-dönüşüm, e-kurum ve e-idareye dönüşüm, e-devlete dönüşüm ve bilgi toplumuna dönüşümün gerçekleştirilmesi nasıl olacaktır? Örnek bir e-kurum dönüşüm modeli için değişim mühendisliği uygulanabilir mi?</li> <li>3) E-dönüşüm ile örgütsel yapılar da değişimler yaşanabilir mi? E-kuruma ve e-işletmeye dönüşümde mevcut örgütsel yapılar nasıl değişir? Kurumsal kültürün e-dönüşümdeki rolü nedir?</li> </ol> <p>Yukarıdaki sorulara cevap aranırken örgütsel değişim, e-devlet, e-dönüşüm konularında detaylı kaynak taraması yapılarak kavramların bir biriyle ilişkisi ve anlamları kesin olarak ortaya konulmuştur. Bu çalışma kapsamında bir değişim mühendisliği yöntemiyle bir e-kurum dönüşüm modeli oluşturulmuştur.</p> <p>Sonuç olarak e-dönüşümün örgütsel yapıyı ve örgütsel yapı elemanlarını etkilediği tespit edilmiştir. Bundan dolayı e-dönüşüm tüm örgütler için bir iç ve dış değişim faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> E-dönüşüm, e-Devlet, Örgütsel Değişim, Örgütsel Yapı, Örgüt Kültürü	

<b>Title of the Thesis:</b> “Impacts of e-Government Applications on The Organizational Structure in The Turkish Public Administration and an Offer on a Model”	
<b>Author:</b> Mustafa ARI	<b>Supervisor:</b> Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU
<b>Date:</b> 26 June 2009	<b>Nu. Of Pages:</b> 253
<b>Department:</b> Business	<b>Subfield:</b> Management and Organisation
<p>E-Government and e-transformation are most popular concepts on which today new researches have been carried on by management scientists. If we deeply look for the e-transformation concept we will see the concept of e-transformation get broader meaning. As e-transformation covers transforming of government, administrations and business firms but also covers transformation of society to knowledge society. Knowledge Society Transformation is a planned project which effects on government, business, all entities and humans living in the country.</p> <p>The research problem of this study can be expressed, how both broad meaning “e-government” and narrow meaning “e-administration” of e-transformation affects the structures of organisations and how to be an organisational structure after an e-transformational project implemented and how an organizational structure will be or must be shaped to take the advantages of knowledge society. In this concept the following goals of this study can be arranged in order:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) What are the change, organisational change and e-transformation? What is the specialisation of the e-transformation? What kind of a change is the e-transformation? How is growing ICT and outbreak of e-government? What are the pre-conditions of e-Government?</li> <li>2) How will be implemented e-transformation, e-administration, e-government and transformation to the knowledge society? Can reengineering be used for transforming an organization to the e-administration as an example model?</li> <li>3) Can an organisational structure be changed via e-transformation? How can an organisational structure change with being transformed to an e-administration or e-organisation? What is the role of organisational culture in an e-transformation process?</li> </ol> <p>When answering the questions above, detailed resources on topics of organisational change, e-government, and e-transformation have been watched and relations between all concepts have been made clear. In this research study, an e-transformation model of an administration has been made with using reengineering methodology.</p> <p>As a result, it has been founded that e-transformation can affect the organisational structure and particle of structures. Therefore e-transformation can be an inside or outside factor of organizational change for all kind of organizations.</p>	
<b>Keywords:</b> e-Transformation, e-Government, Organizational Change, Organizational Structure, Organizational Culture	

## GİRİŞ

20. yüzyılın sonlarında özellikle son on yılı içerisinde bilişim alanında çok hızlı değişim ve gelişmeler yaşandı. İnternet ve bilgisayar hayatımızın çok önemli bir parçası haline geldi. Günümüzde bu bağımlılık ve ilişki çok daha yoğun şekilde hissedilmektedir. Şüphesiz bilişim teknolojilerindeki gelişme ve İnternet'in yaygınlaşması giderek ivme kazanacak ve belki şimdiden tasavvur edemeyeceğimiz noktalara ulaşacaktır.

Bu çalışma aslında yaşanan teknoloji merkezli gelişmelerin örgütsel yapılar üzerinde nasıl bir etki gerçekleştirdiği veya gerçekleştireceğiyle ilgili konuları açıklamayı amaçlamaktadır.

Yönetim olgusu ve örgütler yüz yıllardır hakkında yorum yapılan iki önemli kavramdır. Örgüt denildiğinde insanların bir araya gelerek belli amaçları gerçekleştirmek için planlı ve belli kurallara bağlı olarak çalışmalarını aklı gelmektedir. Örgütler söz konusu olduğunda bu örgütü amaçlarına götürecektir bir de yönetim vardır. Yönetimler gerçekleştirmek istedikleri amaçlara göre genel olarak kamu yönetimi ve işletme yönetimi olarak ayrılabilirler. Kamu yönetimleri kamu kurumlarının kanunlarla kendilerine verilen görevleri yerine getirmeyi hedefleyen örgütlerdir. İşletmeler ise kar elde etmek amacıyla faaliyet gösteren mal ve hizmet üretimi yapan örgütlerdir.

Örgütler insanlar, kullanılan makine ve ekipmanlar, fiziksel mekânların yanında formel ve informel yapıdan oluşmaktadır. Örgütlerde yapı denilince örgütte görevlerin nasıl dağıtıldığı, gruplandırıldığı ve koordinasyonun nasıl sağlandığı anlaşılmaktadır. Örgütsel yapı örgütün insan unsuru olan çalışanların davranış ve tutumlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Çünkü örgütsel yapı alt-üst ilişkilerini, raporlama haberleşme ilişkilerini göstermektedir. Bilişim teknolojilerinin örgütlerde etkin kullanılması sonucunda yönetim fonksiyonlarının daha verimli hale geldiği yapılan araştırmalarda ortaya konulmaktadır. Örneğin kontrol fonksiyonu yöneticiler tarafından daha etkin kullanılabilir. Örneğin kontrol fonksiyonu yöneticiler tarafından daha etkin kullanılabilir.

Bilişim Teknolojilerinin gelişim süreci paralelinde iki önemli değişim ve gelişme bu yüzyıla damgasını vuracak gibi görünmektedir. Birincisi İnternet'tir. İnternet artık hem iş yerinde hem de evde vazgeçemeyeceğimiz bir araç haline gelmiştir. İkincisi mobil iletişimin gelişimi de İnternet ve diğer bilişim araçlarını kullanma fırsatlarını çok

yakınımıza getirmektedir. BT' in gelişimi ilerdeki bölümlerde daha detaylı örneklerle açıklanacağı gibi hem üretim sektörüne hem de hizmet sektörüne kayda değer verimlilik kazandırmıştır. Bu verimliliği kazandırma sebebi örgüt yapılarında değişime neden olmasıdır.

e-Dönüşüm kavramının e-devlet ile sıkı bir ilişkisi bulunmaktadır. E-devlet e-dönüşümün kamu alanında tamamlanmış şeklini ifadeden başka bir şey değildir. Devlet birçok kurum ve kuruluştan meydana gelmektedir. Yani hizmet sektöründeki en büyük örgüttür. Devlet yapısı içerisinde her bir kurumun da kendilerine özgü bir örgüt yapısı mevcuttur. Devlet genellikle bürokratik olarak örgütlenmiştir. E-devlet ise geleneksel devlet ve hizmet anlayışını kökten sarsmaktadır.

Örgütsel değişim kendiliğinden ortaya çıkan rastlantısal bir ihtiyaç değildir. Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel değişimi tetikleyen faktörler ele alınmıştır. Daha sonrada bu faktörlerin etkisiyle bir örgütte neler değiştirilmektedir veya değişime uğramaktadır bunlar detaylı olarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Örgütsel değişimi tetikleyen iki önemli etken türü vardır. Bunlar iç etkenler ve dış etkenlerdir. Dış etkenlerin başında, hızla yaşanan ekonomik olaylar ve işletmeler arasındaki rekabet şartlarında sürekli değişikliklerin olması vardır. Özellikle bu iki dış faktör özel sektör işletmelerini değişime zorlamaktadır. Uluslararası rekabet şirketlerin yapılarını sürekli gözden geçirerek yeni değişikliklere ve uygulamalara geçmesini sağlamaktadır. Diğer önemli bir dış etken de hukuk alanında yaşanan değişimlerdir. Hükümetler sürekli hem kamusal hem de özel sektör alanını etkileyecek düzenlemeler yapmaktadırlar. Hukuksal değişim faktörlerine ülkemizde verilebilecek en iyi örnek kamu maliyesi kontrol kanunudur. Bu kanunla tüm kamu kurumları analitik bütçe ve muhasebe sistemine geçiş yapmıştır. Diğer yaşanan bir örnekte yine kamu alanında Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğünün kaldırılarak görevlerinin il özel idarelerine devredilmesidir. Bu hukuksal değişiklikle il özel idarelerinde köklü bir değişim süreci gerçekleşmeye başlamış; örgütsel yapı yeniden tasarlanarak yeni bir örgüt yapısı oluşturulmuş karar organlarının yetkileri artırılarak merkezi idarenin temsilcisi olan valilerin yetkileri azaltılmıştır. Hukuk alanındaki değişiklikler özellikle kamu alanında kurumları yakın zamanda gerçekleşen il özel idare örneğinde olduğu gibi örgütsel değişikliğe yöneltmektedir.

Değişimi tetikleyen diğer önemli bir faktör de teknolojidir. Bu çalışmada teknolojik değişim ve gelişmelerin işletme ve kamu kurumlarının iş yapma tarzlarını nasıl etkilediğini de bulmaya çalıştık. Özellikle e-dönüşümün “e” si elektronik kavramını temsil etmektedir. Elektronik kavramı ise ikinci ve üçüncü bölümlerde detaylı olarak bahsedilen bilişim teknolojilerini yani bilgisayar ve iletişim teknolojilerini ifade etmektedir.

Teknolojik değişimler hem üretim yapan işletmeleri hem de hizmet üreten örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Örgütlerin kullandığı otomasyon değişimi tetikleyen sebepler arasındadır. Bilişim teknolojilerinin etkileri e-devlet bölümünde detaylı olarak örneklerle açıklanmaktadır.

Değişimin diğer bir hedefi de insanların değiştirilmesidir. Yani örgütü oluşturan çalışanların örgütün amaçlarını daha iyi gerçekleştirebilmelerini sağlayacak şekilde yetiştirilmesi ve geliştirilmesidir. İnsanların değişimi konusu yönetim literatüründe örgütsel gelişim olarak ele alınmaktadır. Çalışanların tutum, değer ve yargıları bir takım çalışmalarla değiştirilerek örgütün amaçlarıyla uyumlu hale getirilmeye çalışılmaktadır.

Kurumsal kültür bu noktada önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal kültürün örgütler için önemi oldukça fazladır. Güçlü kültüre sahip olan kurum ve işletmeler daha etkin ve verimli çalışmaktadır. Kurumsal değişim ve e-dönüşüm açısından kurumsal kültür hem değişimi başlatan hem de değişim ve dönüşümü başarıya ulaştıracak önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal kültür nedir nasıl oluşur değiştirilebilir mi gibi sorulara da bu çalışmada yer verilmiştir. Ancak bu çalışmada kurumsal kültüre yer verilmesinin amacı, değişimdeki etkisi ve değişime direncin aşılmasında ve değişim hedeflerine ulaşılmasında üstleneceği önemli görevi vurgulamaktır.

Gerçekleşen değişim ve e-dönüşümden sonra ne olacak, örgütlerin sadece süreçlerini elektronik ortama taşımaları yeterli mi gibi soruların cevabını vermek oldukça zordur. Bu nedenle örgütü oluşturan elemanların bazılarında değişimler meydana gelmesiyle diğer elemanlar etkilenmekte midir ve/veya etkilenecek midir? Örgütsel yapı dediğimiz kavram bir örgütün çalışma biçimi, formel örgütlenme tarzını, karar alma ve iş yapma yöntemlerini kapsamaktadır. Kamu kurumları alabildiğine bürokratik olarak yapılandırılmışlardır. İşletmeler ise daha esnek ve değişime açık olarak



yapılandırılmışlardır. Elektronik iş yapma tarzı özel sektörden kamuya geçmiştir. E-devlet bir manada özel sektör felsefesinin kamuda da hayata geçirilmesini temsil etmektedir. Özellikle vatandaş odaklı veya müşteri odaklı hizmet anlayışı e-dönüşüme uğramış veya uğrayan kamu kurumlarının yapısal değişikliklere uğramasını da gerektirmektedir. Bu çalışmada bu konu detaylı olarak araştırılmıştır.

Şüphesiz yeni yüzyıl teknolojide hızlı değişimlerin yaşanacağı bir çağ olacaktır. İnternet ve BT bu çağa damgasını vuracak iki önemli varlıktır. Bu ikisini birbirinden ayırmak neredeyse mümkün değildir. İnternet'in yaşama alanı bilişim sistemleridir. Ancak üstlendiği fonksiyon ve gösterdiği performans itibarıyla bilgi toplumuna dönüşümün simgesi olmuştur. Bütün dünya tarafından bilginin ve edinilen tecrübelerin paylaşılmasıyla insanlık şimdiye kadar görülmemiş bir hızda gelişerek ve bilgi toplumuna uygun örgütler tesis edileceği beklenmelidir.

### **Çalışmanın Konusu**

Son yıllarda özellikle de 2000'li yılların başlarında sıkça bahsedilen e-devlet hızla yaygınlaşmış ve her yıl OECD tarafından bu konudaki devletlerin kat ettikleri mesafeler araştırılarak bir e-devlet endeksi oluşturulmuştur. E-devlet endeksinde devletlerin e-devlet için hazırlık derecesi, sundukları çevrim içi hizmetler, geniş bant hizmetlerin yaygınlığı ve kullanımı, vatandaşların bu hizmetlere başvurma yani katılım oranları, bilgisayar ve İnternet okuryazarlığı gibi konular değerlendirilmektedir.

Uluslararası alanda e-devlet bir rekabet aracı haline dönüşmüştür. AB' inde de e-devlet ve elektronik hizmetler bir standart haline getirilmiştir. AB üyelerine bu konuda hem destek olmakta hem de üye ülkeler arasında bilgi paylaşımını teşvik etmektedir.

E-devletin kendisini incelediğimizde ise çok karmaşık, pahalı ve gerçekten ciddi bir koordinasyon gerektiren, kamu için tamamen yeni anlayışların uygulamaya geçirilmesi gereken bir yönetim tarzı ve anlayışı karşımıza çıkmaktadır. E-devlet bazılarının karşı çıktığı gibi pahalı ve çok riskli bir yaklaşım mıdır, yoksa gerçekten kamu örgütlerinde etkinliği ve verimliliği gerçekleştiren bir yönetim şeklidir? Bu çalışmada ilgisinden dolayı e-devlet her yönüyle irdelenerek keşfedilmeye çalışılmıştır.

Şüphesiz e-devlet yaklaşımının da bazı güçlü ve zayıf yanları vardır. Güçlü yanlarının gerçekleştirilerek zayıflıklarının giderilmesi mümkündür. Toplumsal dönüşüm olmadan

e-devlet fonksiyonel, verimli ve etkin bir kamu yönetimini gerçekleştiremeyecektir. Toplumun e-devlete hazırlığı oldukça önemlidir. Toplum e-devlete hazır değil ise gerçekleştirilecek projelerin başarısızlığına yol açacaktır. Kamu, kamuya etkin ve etkili hizmet üretmekle görevlidir. Kullanılmayacak hizmetleri gerçekleştirmek kaynak ve zaman israfına yol açabileceği gibi kamu güveninin yitirilmesi gibi daha kötü sonuçlar doğurabilir. Bu bağlamda e-devlet için önemli dönüşüm stratejilerine bu çalışmada yer verilmiştir.

Devletin, klasik devlet yapısından e-devlet yapısına geçirilmesi sürecine e-dönüşüm denilmektedir. Dar anlamıyla e-dönüşüm klasik iş süreçlerinin elektronik ortamda yapılabilir hale getirilmesi ve vatandaş açısından daha şeffaf ve hesap verilebilir hale dönüştürülmesidir. E-dönüşüm görüldüğü gibi basit ifade edilebilmekle birlikte içeriğinde çok kapsamlı stratejileri barındırmaktadır. İşin teknolojik yanı yani BT tarafı olmasının yanında tamamen sosyal yanı da bulunmaktadır. Dönüştürülen süreçlerin kullanıcıları kamu çalışanları ve toplumun kendisidir. E-devlette sıkça kullanılan ön ofis ve arka ofis kavramları işin sosyal ve teknolojik tarafını içermektedir. Ön ofiste kullanıcılara yönelik standartları taşıyan web uygulama ara yüzleri bulunuyorken, arka ofiste işi gerçekleştirecek çalışanların oluşturduğu bir ağ ve ilgili sistemleri birbirine bağlayan bir e-devlet teknolojik altyapısı bulunmaktadır.

Bu çalışma çok geniş kapsamlı bir alanla ilgilenmektedir. Bir yandan e-devlet, e-dönüşüm diğer yanda da bilgi toplumuna dönüşüm ve örgütlerin bu yeni anlayışa göre yapılanma tarzlarında değişim incelenmeye ve araştırılmaya değerdir.

Bilişim sektöründeki değişimlerin diğer sektörlerle olan etkisi artık daha açık görülmektedir. BT gerçekten çok önemli atılımlar yapmıştır ve hala yapmaya devam etmektedir. Bu gelişmelerin sunduğu fırsatlar sayılamayacak kadar çoktur. BT'deki değişimin etkilemediği sektör neredeyse yok gibidir. Hızlı iletişim imkânları uzaktan yönetim, kâğıtsız ofis, ofissiz iş yeri kavramlarıyla bizleri tanıştırmıştır. Elektronik imza kâğıt olmadan da bize devletle veya işletmelerle hukuksal ilişkiler kurabilme imkânlarını sağlamıştır. Bu kolaylıklara rağmen, kamu kurumlarının ve işletmelerin kendi yapılarını gözden geçirerek vatandaş memnuniyetini dolayısıyla etkin hizmet sunma fırsatlarını yakalayabilmek için, örgütsel yapılarını da bu yeni anlayışa uygun olarak değiştirmeleri gerekmektedir.

## Çalışmanın Önemi

Yazılı eserler incelendiğinde e-devlet ve e-dönüşüm tanımlarına yer verildiği ancak tanımların dışında bu kavramların yeterince içeriklerinin incelenmediği görülmektedir. E-devletin yalnızca elektronik olarak iş yapılan bir örgüt olduğunu düşünmek yanıltıcı olacaktır.

E-devletin karmaşık bir yapıda olduğunu baştan kabul etmek gerekir. Bu kadar karmaşıkken e-devlet nasıl teşkil edilecek ve kurumların ve özel sektörün buna uyumu nasıl sağlanacaktır. Kamu örgütleri bu yeni tarza nasıl uyum sağlayacaklardır? Bunlar gerçekten e-devlete dönüşümün önündeki en önemli sorunlardır.

E-dönüşüm gerçekten önemli bir kavramdır. “E” elektronikten gelen kısaltma olmakla birlikte BT kavramını ifade etmektedir. Geniş anlamıyla bu çalışmada ele aldığımız e-dönüşüm kavramı bilgi toplumuna dönüşüm ile hem toplumun tüm katmanlarını ve özel sektörü kapsamakta hem de kamunun e-devlete dönüşümü ile kamu kurumlarının e-idarelere dönüşümünü içermektedir.

Yukarıda bahsedildiği gibi toplumun tüm katmanlarını kapsayan e-dönüşüm özel işletme ve kamu kurumlarının örgütlenme şekillerini, karar alma mekanizmalarını, iş süreçlerini, çalışanların yetkilendirilmesi ve gelişimlerini etkilemektedir.

Örgüt kültürü de bu dönüşüm sürecinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Dönüşümün başlatılmasından sonuçlandırılarak yeni oluşturulan yapının uygulanmasına kadar her aşamada örgüt kültürü, önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler genellikle değişime karşı direnç gösterirler. Ancak değişimi destekleyen güçlü örgüt kültürleri başarının anahtarıdır. Örgüt kültürü ile değişim arasında iki taraflı bir ilişki vardır. Örgüt kültürü değişimi destekleyerek veya desteklemeyerek başarıyı ve başarısızlığı belirlerken, bir dönüşüm sürecinde stratejik olarak zayıf kültürlerinde değiştirilerek dönüşümün amaçlarına hizmet edecek hale getirilmesi mümkündür. Örgüt kültürleri değiştirilebilir mi veya yönetilebilir mi soruları burada karşımıza çıkmaktadır. Bu oldukça önemlidir eğer örgütsel kültürü değiştirmek planlı değişim yöntemiyle mümkün ise dönüşüm planlarında uygun kültüre geçişte düşünülmelidir.

E-dönüşümün ve e-devletin açıklıkla ortaya konulması, kapsamı ve içeriği bu çalışmanın konusunu oluşturan örgütsel yapı değişimi için oldukça önemlidir. Merkezi

yapılarda dönüşüm çok hızlı gerçekleştirilebilirken uygulamada merkezi yapılar elde edilmek istenen kazanımlara engel olmaktadır. Dolayısıyla e-dönüşümün sonuçları ile buna uyumlu örgüt yapısının ortaya konulması oldukça önemlidir.

Bu çalışmanın diğer bir önemli yanı da dönüşümde izlenecek yöntem ve uygulama planıdır. Literatürde öngörülen kesinleşmiş bir e-dönüşüm modeli bulunmamaktadır. E-dönüşümün anlamını ve kapsamını kavramayanlar tarafından değişim süreçleri yavaş yavaş yani evrimsel bir değişim modeli ile gerçekleştirilmek istenmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada evrimsel değil daha çok devrimsel değişim modeli ele alınarak, değişim mühendisliğinin e-dönüşümde uygulanması için bir e-idareye dönüşüm yöntemi geliştirilmiştir.

### **Çalışmanın Amacı**

İkinci bölümde detaylı anlatıldığı gibi BT' in hem yönetim bilimine hem yazın alanına sağladığı katkı oldukça yüksektir. BT' in tüm sektörler üzerinde meydana getirdiği etkinin ortaya konularak sonucunda örgütsel değişimi nasıl başlattığı ve bu değişimin niteliğinin ne olduğu ortaya konulmaya değerdir.

Sık sık bahsedilen e-devletin ne olduğu derinlemesine araştırılacak ve her yönü ortaya konulmaya çalışılacaktır. E-devlet ve e-devlet için gerekli olan hazırlık ve gelişim aşamaları nelerdir? E-devlet nasıl gelişmiştir? Bu soruların cevapları geniş bir kaynak taramasından sonra daha anlaşılabilir olacaktır.

Bu çalışmanın ana hedeflerinden bir tanesi aslında e-idare veya e-işletmeye dönüşümün niteliğinin ne olduğunun saptanmasıdır. E-dönüşümün niteliğinin ortaya çıkmasından sonra dönüşümde uygulanacak yöntem veya yöntemler daha anlaşılabilir ve görülebilir hale gelecektir. Bunu tespit etmenin yolu e-dönüşüm nedir? Nasıl gerçekleştirilebilir? Sorularının cevaplanmasıdır.

E-dönüşümün bir örgütsel değişim mi, yoksa yalnızca örgütler için elektronik iş yapma ortamlarının hazırlanması mı yani bildiğimiz bilgi yönetim sistemleri mi bu sorular gerçekten e-dönüşüm ile ilgili gölgede kalmış konuları ortaya çıkaracaktır. Geniş anlamda e-dönüşüm gerçekten bütün örgütler için bir örgütsel değişime yol açabilir mi? Bu konu toplumsal dönüşümün bir de BT yanının ele alınmasını ve incelenmesini gerektirmektedir.

Eğer e-dönüşüm örgütler için bir değişimi başlatacak ve onları başka yapılara dönüştürecekse bu yapı nasıl olacaktır ve nasıl çalışacaktır. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda örgütsel yapı, örgüt kültürü ve e-dönüşüm arasındaki ilgiden bahsedilmiştir. Genellikle bu konuların yüzeysel geçildiğini görmekteyiz. Örgütlerin bütünlük yapı ve açık sistemlerden oluşmasından dolayı örgüt elemanlarından birinde meydana gelen bir değişimin diğer elemanlara nasıl etki edeceği araştırmaya değerdir.

E-dönüşüm ile uygun bir örgüt modeli oluşturulabilir mi? Bu modelin özellikleri nelerdir? Bu araştırma neticesinde bu alandaki soruların çoğunluğuna yönetim bilimi açısından bakılacak ve çözümler bulunmaya çalışılacaktır.

### **Çalışma Boyunca İzlenen Yöntem**

Bu çalışma konusunda yer alan ve çalışmanın önemli parçalarını oluşturan konularda yenilikçi bir yaklaşımla seçilen konular ele alınmaya çalışılmıştır. Belki parça parça yapılan ama bir birleriyle sıkı ilişkili olan konularda ortaya konulmamış yanlar bulunarak izah edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma konusunun çok yönlü olması ve bu yönler arasındaki bağlantılar şüphesiz karmaşık ve çözümlenemez olabilmektedir. Ancak bir e-devlet tanımı olmadan e-dönüşüm anlaşılmaz. Bir bilgi toplumu kavramı kavranmadan hem e-devlet hem de e-dönüşüm izah edilemez. E-dönüşümün mahiyeti anlaşılacak isteniyorsa kavramsal çerçevesi de iyi bir şekilde çizilmelidir. Bu nedenle özellikle anahtar kavramların tanımlarına da yer verilmiştir.

Değişik araştırmaların sonuçları ile yeni olgular arasındaki bağlantı sebep sonuç ilişkisi ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Örneğin elektronik yazışma sistemi kullanılması haberleşmeyi, koordinasyonu ve kontrolü kolaylaştırmaktadır denildiğinde bu bilgisayar yazılımının sağladığı imkânlardan dolayı olduğu anlaşılmaktadır. Elektronik yazışma kullanımı gerçekleştirilen bilgi sisteminin fonksiyonlarından bir tanesidir ve sunduğu araçlar kontrolü çok kolaylaştırmaktadır.

Bu çalışmada yoğun olarak ikincil kaynaklara müracaat edilmiştir. Ancak yer yer dönüşümü devam etmekte olan bir kurumda çalışmamdan dolayı gözleme dayalı tecrübeler de ilgili olan konu başlıkları altında tespit olarak belirtilmiştir. Birincil kaynak olarak anket çalışmasına yer verilmemiştir. Ancak e-kurumun uygulamalarını

kullanan kullanıcılar ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen deneyimlere de yer verilmeye çalışılmıştır. E-Kurum yazılımları verilerin çok hızlı elde edilmesini ve analiz edilmesini sağlayacak araçlara sahiptir.

Bu çalışma sonrasında yoğun olarak uygulamalar izlenmeli ve yapısal değişikliklerin neler olduğu veya olacağı anlaşılmaya çalışılmalıdır. Özellikle çok katı bürokratik örgüt yapılarına sahip kamu kurumlarında e-idareye dönüşüm sonrasında yapısal değişikliğe ihtiyaç gösteren durumlar ancak gözlem ve mülakatlar yoluyla tespit edilebilmektedir.

### **Çalışmada Karşılaşılan Sınırlamalar**

Araştırmanın çok geniş kapsamlı ve yeni bir konuyu içermesinden dolayı bir takım sınırları vardır. E-Devlet, e-dönüşüm, örgütsel yapı, örgütsel kültür gibi kavramlar kendi içlerinde de geniş alanlarla ilgilidir. Örgütsel kültür ve örgütsel yapı hakkında oldukça bol kaynak bulunmasına rağmen örgüt kültürü ve örgütsel yapının e-dönüşümle ilgisini gösteren kaynaklara nadir rastlanmaktadır.

Ülkemizde e-dönüşümünü gerçekleştirmiş henüz örnek bir kurum bulunmamakla beraber bu konuda proje ve çalışmaları devam eden bol miktarda kamu kurumu vardır. Fakat henüz tam manada e-dönüşümlerini tamamlamamışlar veya e-dönüşüm ile beklenen sonuçları elde etmemişlerdir. Bu nedenle e-dönüşümün bu kurumlarda nasıl bir yapısal değişikliğe yol açtığı konusunda bulgular örnekleme bağlamında elde edilememektedir. Bunun nedeni özellikle kamu kurumlarının e-devlet ile otomasyon kavramlarını tam olarak anlayamamış olmalarıdır. Ülkemizde bu nedenle bu alanda araştırma yapmak şimdilik zordur. Ancak Türkiye Bilgi Toplumu Stratejisi<sup>1</sup> uygulamaları bittikten sonra daha detaylı araştırılabilecektir.

Bu araştırmanın başlangıcında özellikle e-dönüşüm sonrasında kamu örgütlerindeki kurumsal kültürdeki değişimlerin araştırılarak sonuçlarının değerlendirilmesi planlanmıştı ancak araştırma süresinin yeterli olmamasından dolayı sadece örgüt kültürünün e-dönüşümle bağlantısı ortaya konularak, kültürdeki değişimin veya e-devlet

---

<sup>1</sup> 28 Temmuz 2006 Tarihli ve 26242 Sayılı Resmî Gazetede yayınlanan Yüksek Planlama Kurulu kararına [www.basbakanlik.gov.tr/](http://www.basbakanlik.gov.tr/) adresinden ulaşılabilir.

uygulamaları vasıtasıyla kurumlardaki kültürün değiştirilip değiştirilemeyeceği konuları daha sonraki araştırmacılara bırakılmıştır. Gerçekten kurumlardaki değişimi başarıya götürecek olan kurumsal kültür olgusunun e-dönüşüm ile birlikte araştırılması yönetim bilimine değerli katkılar sağlayabilir.

Anket yöntemiyle araştırma konusunda doğrudan veri toplanacak alan bulunmamasından dolayı anket çalışması yapılmamış, bunun yerine dönüşüm gerçekleşen bir kurum ile ilgili gözlemlerden elde edilen sonuçlar ilgili bölümlerde belirtilmiştir.

### **Çalışmanın Genel Yapısı**

Bu araştırma beş ana bölümden meydana gelmektedir. Giriş bölümünden sonra birinci bölümde özellikle çalışmanın amacına uygun olarak değişim, örgütsel değişim ve dönüşüm kavramları incelenmiştir. Literatürde sık duyulan bu kavramların anlamları ve kapsamaları açık bir şekilde ortaya konulmuştur. Bunun yanında değişimi gerektiren faktörler, değişimin hedefleri ve değişim tipleri anlatılmıştır. Özellikle planlı değişim türleri incelenmiş ve bu manada e-dönüşümün aslında planlı bir örgütsel değişim türü olduğu gösterilmiştir. Dönüşümsel değişim kavramı en iyi olarak kendisini e-dönüşümde ifade etmiştir.

İkinci bölümde yüzyılımızın belki de üzerine en çok yazılacak konularından bir tanesi olan e-devlet konusu ele alınmıştır. E-devlet için oldukça önemli olan BT'nin kamu yönetimine, ekonomiye, özel sektöre ve insani gelişime etkisi detaylı incelenmiştir. Bir sonraki adımda e-devletin kendisi incelenerek sağladığı faydalar ile karşılaşabileceği temel zorluklar anlatılmıştır. E-devletin gerçekleştirilmesi için gerekli olan alt yapı e-devlete hazırlık başlığı ile anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde ise e-dönüşüm kavramı incelenmiştir. E-dönüşümün üç anlamı oldukça detaylı incelenerek her bir dönüşümün nasıl olacağı adım adım anlatılmıştır. E-idareye dönüşümde değişim mühendisliği tekniğinin kullanımı ile bir e-idare dönüşüm modeli oluşturulmuştur. Buna göre kurumsal e-dönüşüm beş ana aşamadan meydana gelmektedir. Her aşama ise kendi içerisinde basamaklardan oluşmaktadır.

Üçüncü bölümün diğer bir konusu da e-devlete dönüşümdür. Kurumsal dönüşümler tamamlandıktan sonra e-devletin nasıl teşkil edileceği ve kazanılmış deneyimlerden

burada bahsedilmektedir. E-devletin ön ofisi ve arka ofisinin teşkili önemli bir konudur. E-devletin teşkili, ölçülmesi, çalışanların e-devlete göre yetiştirilmeleri yepyeni bir örgüt kültürünün teşkilini de gerektirmektedir.

Bu bölümde üçüncü olarak bilgi toplumuna dönüşüm ele alınmıştır. Bilgi toplumunun teşkili için daha önceki bölümlerde bahsedilen e-dönüşümlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Dördüncü bölümde ise değişim ve dönüşümde önemli bir konu olan kurumsal kültüre yer verilmiştir. Kurumsal kültür nedir? Değiştirilebilir mi? Yönetilebilir mi? Örgüt kültürünün örgütlerdeki işlevi nedir? Örgüt kültürleri nasıl sınıflanır? Değişime direnç ve bunu aşmada örgüt kültürünün rolü bu bölümde incelenmiştir.

Son bölüm olan beşinci bölümde ise çalışmanın hedeflediği amaçları tespit etmeye çalıştığımız örgütsel yapı, örgütsel yapının unsurları ve bu unsurlar üzerinde değişim etkisi anlatılmaya çalışılmıştır. Örgütsel yapı değişiminin yanında dönüşümü devam eden içişleri bakanlığı örgütsel yapısının sanal tasarlanmış örgüt modeli ortaya konulmuştur. Sanal örgüt yapısı ve ile hukuksal örgüt yapısı arasındaki farktan dolayı örgütsel yapıda zamanla değişimler beklenmektedir. Aşırı merkeziyetçi ve bürokratik yapısı olan bir kurum olan içişleri bakanlığında e-dönüşüm örgütün karar alma ve kontrol mekanizmalarını kökten sarsacak niteliktedir. Bu nedenle bir model oluşturulmuştur.



# **BÖLÜM 1: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE DÖNÜŞÜM**

## **1.1 Temel Kavramlar**

### **1.1.1 Örgütsel Değişimin Anlamı**

Değişim kavramı yönetim biliminde özellikle açık sistem yaklaşımı ile daha kolay anlaşılabilir bir kavramdır. Açık sistemlerde çevre faktörleri sürekli değişmekte ve işletmeyi çevreleyen şartlar ve aktörlerin durumları farklılaşmaktadır. Örneğin hukuk kurallarında nispeten yavaş gelişmeler olurken, rekabeti etkileyecek ekonomik gelişmeler ve değişimler daha hızlı yaşanmaktadır. Global pazarlarda olan ani dalgalanma ve gelişmelerin işletmeleri ve kamu kurumlarını etkilemediğini söylemek yanlış olacaktır.

“Yönetim biliminde örgütsel değişim kavramı ise bir takım faktörlere bağlı olarak örgütü oluşturan insan kaynaklarında, örgütün yapısında veya kullandığı teknolojide değişim ve değişiklikleri kapsamaktadır” (Robbins, 1996a: 420). Değişim gerek kamu gerekse özel sektör yöneticileri için önemli bir iştir. Şüphesiz her şart her durum sabit kalsaydı yöneticilerin işleri oldukça kolay olurdu.

### **1.1.2 Değişimi Tetikleyen Etkenler**

İşletmelerde ve kamu kurumlarında değişimi gerekli kılan veya değişme süreçlerini harekete geçiren faktörleri öncelikle iki ana gruba ayırabiliriz. Bunlar iç etkenler ve dış etkenlerdir.

#### **1.1.2.1 Dış Etkenlere Bağlı Değişim**

Dış etkenler işletme veya kurumun dışından çok çeşitli kaynaklardan gelerek örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir. Örneğin pazarda ortaya çıkan yeni müşteri ihtiyaçları veya faaliyet alanında yeni ve daha rekabetçi bir ürünün ortaya çıkması değişimi gerekli hale getiren önemli bir tetikleyici olabilir. İşletme buna yönelik değişim ihtiyacını analiz ve tespit ederek gerekli tepkiyi oluşturmak durumdadır. Bu sayede pazardaki varlığını sürdürebilecektir.

Bir kamu kurumu için ise değişim belki pazarla ilgili olmayabilir. Ancak daha çok kamu yönetimi literatüründe ortaya çıkan, yeni akım ve uygulamaların ortaya çıkmasıyla bir

kurumdan diğer kuruma benzer hizmetlerin verilmeye çalışılması değişim faaliyetlerini tetikleyebilir. Örneğin geçtiğimiz onlu yıllarda kamu kurumlarında yoğun bir şekilde ISO 9000 ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Birçok kurum hizmet standartlarını geliştirerek bunu gerçekleştirebildiğini belgelendirmek için ise ISO 9000 kalite belgelerini almayı tercih etmiştir. Bir süre bu çalışmaları yapmak moda haline gelmiştir. Şimdi ise nerdeyse adı bile duyulmamaktadır. Değişim ihtiyacı burada kamu yönetim alanında yeni bir yönetim tarzının yerleştirilmeye çalışılmasıyla ortaya çıkmıştır.

Dış etkenlerin birçoğu hukuk alanındaki değişimler, yani yeni kanun, yönetmelik ve genelgelerin yayınlamasıdır. İşletmeler için yeni gümrük düzenlemeleri, vergi muafiyeti ve indirimi ile ilgili yasalar değişimi tetikleyebileceği gibi bazı yasaklayıcı ve sınırlandırıcı kanun maddeleri de işletmeleri değişime zorlayabilir. Kamu kurumları içinde hukuksal düzenlemelerle değişimleri başlatmak hukuk devletinin zorunluluklarından biridir. Kamuda değişim planları hukuk kuralları ile desteklenmediğinde başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Bunun sebebi ise çok açık olarak kamu yönetiminin esnek olmayan yapısından gelmektedir. Kamu yönetimi değişime direncini eski hukuk kurallarını yanına alarak göstermektedir. 2004-2006'da kamu maliyesi alanında köklü değişiklikler hem genel bütçeli hem de mahalli idareler için gerçekleştirilmiştir. Tüm kamuda tahakkuk esaslı analitik bütçe ve muhasebe uygulaması başlatıldı<sup>1</sup>.

Teknolojideki gelişimlerin tetiklediği değişimler ise bu tezin ana konularını oluşturmaktadır. Son yirmi beş yıldaki bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişme ve keşifler elektronik dönüşümün en önemli tetikleyicilerinden biri olmuştur. İşletmeler özellikle uluslararası işletmeler Internet'i etkin kullanmaktadırlar. Yönetim bilgi sistemlerinin gelişmesi bilgisayar destekli iş süreçleri yanında ayrıca bilgisayar destekli muhasebe bu konuda daha yetenekli insan kaynağına ihtiyacı artırmıştır. İşletmeler daha etkili ve etkin faaliyet gösterebilmek için bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmak durumundadırlar. Bu teknolojilerin kullanımıyla birlikte oluşturdukları bilgi bankalarını da uygun şekilde korumak için yatırım yapmak mecburiyetindedirler.

---

<sup>1</sup> Kamu Maliyesi Kontrol Kanununa [www.kdh.gov.tr/hukukbelgeler/memurlar/](http://www.kdh.gov.tr/hukukbelgeler/memurlar/) adresinden ulaşılabilir.

Teknolojik değişim ve gelişmeler bu yüzyılda en çok kamu kurumlarının işini kolaylaştırmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojileri o kadar hızlı gelişti ki bu sayede devletler kamuya sunduğu hizmetleri artık Internet'ten verebilir hale gelmiştir. Özellikle Avrupa başta olmak üzere gelişmiş devletler vatandaşlarına elektronik ortamda hızlı hizmetler sunmaktadır. Ülkemizde de e-devlete dönüşüm için gerekli alt yapı çalışmaları devam etmekle birlikte 2010 yılı stratejik olarak hedeflenmiştir. Türkiye Bilgi Toplumu Stratejisi 2006 Temmuzda Yüksek Planlama Kurulu kararı şeklinde yayınlanarak yürürlüğe girmiştir<sup>1</sup>. Bu strateji içindeki eylemler doğrudan kamu kurumlarının hepsi için değişimi tetikleyen bir etken olacaktır.

Diğer bir dış etken ise ekonomik değişimlerdir. Ekonomik etkenler işletmeler olsun, kamu kuruluşları olsun hepsini etkileyebilmektedir. Örneğin ekonomideki durgunluk dönemlerinde işletmeler daha maliyet etkin çalışmaya yönelmektedir. Ekonomik krizler de kamu kurumlarını tasarruflu çalışmaya ve bu konuda önlemler almaya yöneltmektedir. Bu nedenle ekonomide yaşanabilecek değişimler kurumlardaki değişimi tetikleyebilecek niteliktedir.

### **1.1.2.2 İç Etkenlere Bağlı Değişim**

İşletmelerde ve kurumlarda başlayan değişim süreçleri yalnız dış etkenlerden kaynaklanmayabilir. Bazı içsel sebeplerde değişimi tetikleyebilir. Örneğin yönetim işletmenin stratejisini değiştirdiğinde işletmede birçok şey değişecektir.

Diğer bir içsel sebep de iş gücü yapısındaki değişimdir. Nispeten yaşlanmış bir işgücüne sahip bir işletme zamanla değişmek zorundadır. İnsan kaynaklarının demografik yapısı zamanla işletmenin hantallaşmasına ve statikleşmesine yol açabilir. Bu nedenle işletmeler daha dinamik ve çevik bir atmosfer yakalayabilmek için değişim planlarını yürütecektir.

---

<sup>1</sup> 28 Temmuz 2006 Tarihli ve 26242 Sayılı Resmî Gazeteye yayınlanan yüksek planlama kurulu kararına [www.basbakanlik.gov.tr/](http://www.basbakanlik.gov.tr/) adresinden ulaşılabilir.

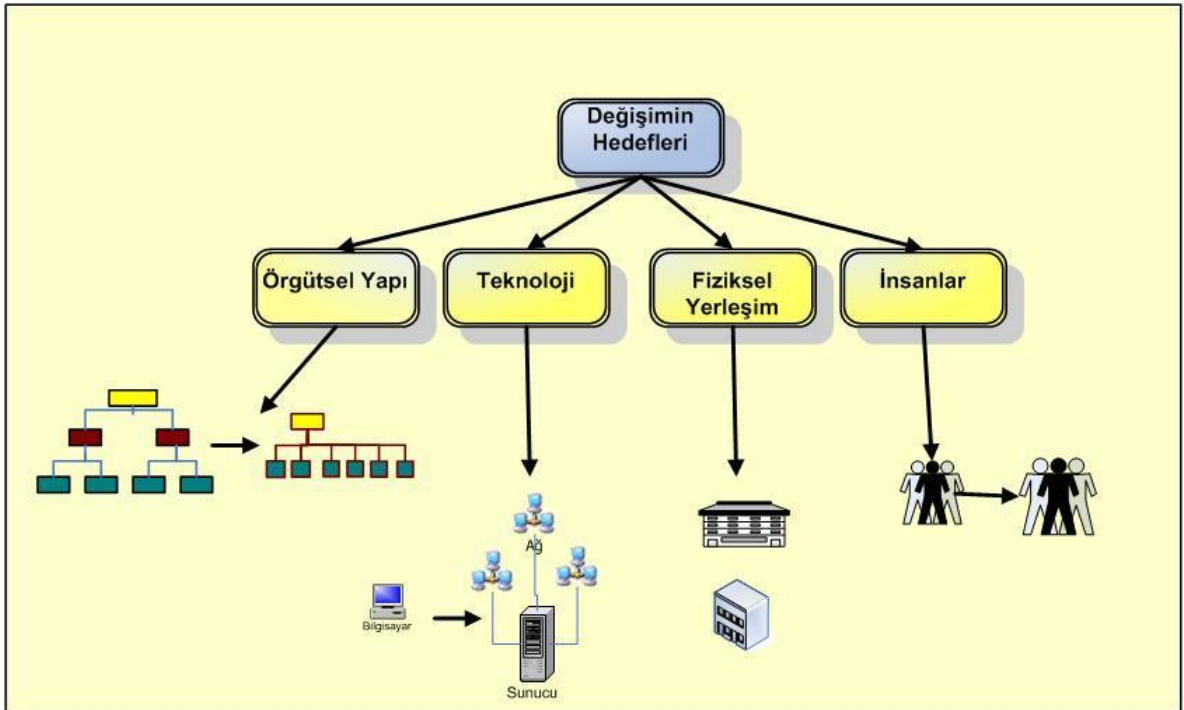
Kullanılan ekipmanların deęiřimi, kullanılan cihaz ve aletlerin deęiřimi de bazen deęiřim için tetikleyici faktör olabilir. Bilgisayarlařma da bu kategoride deęerlendirilecek etkenlerden biri olarak dūřünülebilir.

Çalışanların yaklaşımlarındaki değişimlerde içsel değişimi tetikleyebilir. İşe geç gelme oranlarında, artış, devamsızlık ve gönüllü istifalardaki artış yöneticileri politikaları değiştirmeye zorlayabilir.

### 1.1.3 Örgütsel Değişimin Hedefleri

Değişimle neler değişebilmektedir, işte bunlar örgütsel değişimin hedeflerini oluşturmaktadır. Bilinen değişim planlarına göre bir örgütte öncelikle yapı, sonra teknoloji daha sonra da insanlar değişimin konusu ve hedeflerini oluşturmaktadır. Yapı değişimi yetkilerdeki değişim, koordinasyon mekanizmalarındaki değişim, merkezileşme derecesindeki değişim, işlerin yeniden tasarlanması ve benzeri yapısal değişkenleri kapsamaktadır.

şekil 1. Örgütsel Değişimin Hedefleri



### 1.1.3.1 Örgütsel Yapının Değiştirilmesi

Örgütsel yapı kavramı, örgütlenme, örgütün resmi yapısının oluşturulması yanında, haberleşme ve yetki dağılımını göstermektedir. “Aynı zamanda örgütün karmaşıklığı, kuramsal yapısı ve karar alma faaliyetlerinin üst yönetimlerde yoğunlaşması yani merkezileşme veya merkezden alt seviyelere yönelmesi ademi merkeziyet ile örgütün fiziksel yapısının tasarlanması kısaca örgüt şemalarının hazırlanması, iş tasarımları örgütsel yapı kavramının kapsamı içindedir” (Robbins 1996a: 335).

Değişim temsilcisi, genellikle yönetici öncelikli olarak örgütün resmi yapısını, yetki dağılımını, ademi merkeziyetçiliğin derecesini belirlemek durumundadır. Bunun dışında yukarıda bahsedilen yönetsel bileşenlerden bazılarının değiştirilmesi yapısal değişikliktir. Örneğin bölümlerin birleştirilmesi, dikey katmanların kaldırılması, kontrol alanı genişletilebilir. Bu sayede örgüt daha yassı ve az bürokratik olacaktır. Çok genelge ve prosedürler yayınlanması standardizasyonu artıracaktır.

Diğer bir yapısal değişiklikte güncel yapının yeniden tasarlanmasıdır. Fonksiyonel yapılanmadan ürüne göre yapılanmaya veya matris yapılanmaya geçişte yapısal değişime örnek olarak verilebilir.

### 1.1.3.2 Teknolojinin Değiştirilmesi

Teknolojinin değiştirilmesi, mal üreten işletmelerde üretim hattında insan yerine yüksek teknoloji makine, robot veya bilgisayar kullanımını kapsamaktadır. Otomobil sektöründe montaj, kaynak, boya vb. üretim bölümlerinde daha çok robotlar kullanılmaktadır.

“Rekabetçi faktörler veya yenilikçilik çoğunlukla yeni araçları, ekipmanları ve uygulama metotlarını gerektirmektedir” (Robbins 1996b: 429). Otomasyon kısaca bilgisayar destekli çalışma yöntemleri teknolojik değişimin en çarpıcı örneğidir. Endüstri devriminden günümüze otomasyon hala yönetim için seçilecek bir değişim seçeneğidir. Tasarım ve çizimlerin yapımında bilgisayar kullanımı ve bilgisayarların yönettiği robot teknolojileri bu değişim hedefinin önemli örnekleri arasındadır.

“Teknolojik değişimin en çarpıcı olanı şüphesiz bilgisayarlaştırmadır” (Robbins 1996a: 430). Yönetim bilgi sistemleri artık işletmeler için vazgeçilmez imkânların en

önemlidir. Bilgisayarsız artık ofisler düşünülemezdir. Bilgisayarlaşma ve deniz aşırı firmaların ticaretlerini rekabetçi olarak devam ettirmelerini sağlayan Internet, kamu sektörü içinde benimsenmiştir. Devlet kurumları da öncelikle otomasyonu gerçekleştirdiler daha sonrada deniz aşırı veya çok ülkede üretim, satış ve pazarlama faaliyetinde bulunan firmalar gibi bu müstakil bilgi sistemlerini birbiriyle haberleşebilir hale getirdiler. E-devlet bu şekilde tesis edilmeye başlanmıştır. Vatandaşların devlet kurumlarıyla ilişkileri çoğu zaman karmaşıktır ve iş süreçleri birden fazla kurumla ilgili iş süreçlerini kapsamaktadır. Örneğin memuriyete başlarken önce KPSS sınavına girilmekte (ÖSYM veri tabanına notlar ve kazanıp kazanmadığı yazılmakta) nüfus bilgileri KPS sisteminden alınarak karşılaştırılmaktadır. İstenen adli sicil raporu Adalet Bakanlığı UYAP siteminden gelmekte vb. birçok bilgi elektronik ortamda tutulmaktadır. Bir atama sürecinde hiç belge istemeden atamayı gerçekleştirilebilir.

Bilişim teknolojilerinin hızlı gelişimi karmaşık devlet işlerini de elektronik olarak yapılabilir hale getirmiştir. Kamu kurumlarının da iş süreçlerinde özellikle tedarik, muhasebe ve doküman yönetimde web tabanlı uygulamalar geliştirmesi teknolojik değişimin en iyi örnekleridir. Elektronik imzanın tercihi de benzer şekilde bir teknolojik değişim seçimidir.

### **1.1.3.3 Fiziksel Ortamların Değişimi**

Çalışma mekânlarının ve büroların fiziksel durumlarının değiştirilmesi de değişim kavramının kapsamındadır. İş ihtiyaçlarına göre büro araçlarının, ekipmanlarının yerleşimi konusunda iç tasarım yapılarak değişikliğe gidilebilir. Örneğin tipik olarak iş yerlerinde bazı ara duvarlar yıkılarak büro alanları genişletilmekte veya duvarlar örülerek daha müstakil bürolar oluşturulmaktadır.

Benzer şekilde yöneticiler çalışma ortamının ışık, ısıtma-soğutma, temizlik ve gürültü seviyelerinde, büro iç düzenlemesi, mobilyalar ve renkler de değişiklikler yapabilirler.

Yapılan araştırmalara göre, fiziksel ortamlardaki değişikliklerin kişilerin ve örgütün performansına çok büyük etkisi yoktur, fakat bazı çalışanların işleri daha kolaylaşmış bazılarınınki de zorlaşabilir bunun sonucunda da çalışanın veya işletmenin performansı gelişebilir veya azalabilir (Robbins 1996b).

#### 1.1.3.4 İnsanların Değişimi

1960'lı yıllardan beri yönetim alanındaki araştırmacılar ve yöneticiler örgütte çalışan fert ve grupların birlikte daha etkin çalışabilmeleri için ihtiyaçları olana yardımın nasıl sağlanacağına odaklanmışlardır. “Örgütsel gelişim kavramı insanları, karakterlerini ve kişilerarası iş ilişkilerinin kalitesini değiştirmeye yönelmiş her tür programı ve tekniği kapsamaktadır” (Robbins 1996a: 430).

Duyarlılık eğitimi, tasarlanmamış grup etkileşimi yoluyla insanların davranışlarını değiştirme tekniklerini kapsamaktadır. Grup profesyonel davranış bilimciler ve bir takım katılımcılardan meydana gelmektedir. Gündem serbesttir ve katılımcılara duygu ve düşüncelerini ifade etmek için imkân tanınır. Bu tekniğin sonuçları karmaşıktır. Pozitif etki olarak haberleşme yetenekleri ve bireylerin gönüllü katılım yeteneklerinde artış olmaktadır.

İnceleme geribildirimi tekniği, bireylerin yaklaşım, değer yargıları, tutum ve algılarını değerlendirmek ve bunların arasındaki uyumsuzlukları gidermek için araştırma verilerini kullanan metotları kapsamaktadır. Karar verme pratikleri, haberleşme etkinliği, birimler arasında koordinasyon ve kurumdan, işten, çalışma arkadaşlarından ve yöneticilerinden memnuniyet konularındaki algı ve yaklaşımları konusunda yapılan anketlerle veri toplanarak insanlarla ilgili sorunlar anlaşılmaya ve çözümlenmeye çalışılır.

Süreç danışmanlığı tekniğinde, işletmenin veya kurumun dışından bir danışman yöneticiye süreçleri algılama, anlama ve harekete geçirme konusunda yardımcı olur. Bunlar iş akışı, fertler arasındaki resmi olmayan ilişkiler ve resmi haberleşme kanalları olabilir. Burada danışman sorunları çözmekte ancak yöneticiye hangi kişilerarası yeteneklerin geliştirilmesi konusunda yardımcı olmaktadır.

Ekip kurma tekniğinde ekip üyeleri nasıl düşünecekleri ve çalışacaklarını karşılıklı etkileşimle öğrenmektedir. Yüksek seviyedeki etkileşimle ekip üyeleri artan güven ve açıklığı geliştirmeyi öğrenmektedirler. Ekip teşkili teknikleri, amaçların tespiti, pozitif kişiler arası ilişkilerin ekip üyeleri arasında geliştirilmesi, rol analizi ve her bir ekip üyesinin rol ve sorumluluğunun ve takım süreç analizleri aktivitelerini içerebilir.

Çalışma gruplarının tutum, kalıplaşmış davranış ve algılarını değiştirmek çalışmalarına gruplar arası gelişim denilmektedir. Gruplar karşılıklı çalışarak kendilerini açık bir şekilde ifade ederler ve sonucunda ortaya çıkan farklılıklar çözümlenmeye çalışılır.

#### **1.1.4 Değişim Kategorileri**

Değişim faaliyetleri yapılaş tarzlarına göre bir takım kategorilere ayrılabilir. Önceden tasarlanıp bir plan dâhilinde gerçekleştiriliyorsa planlı değişimden söz edilir. Değişimin genel kategorilerine aşağıda detaylı değinilecektir.

##### **1.1.4.1 Planlı ve Plansız Örgütsel Değişim**

Örgütsel değişimin ilk olarak ayrıştırıldığı kategoriler planlı ve plansız değişimdir. Plansız örgütsel değişim, değişim baskısı değişime dirence üstünlük sağladığında gerçekleşir. Bu tip değişimde örgüt tesadüfi olaylardan dolayı değişimi gerçekleştirir (Robbins 1996b: 719). “Bu kategorideki değişimi yönetim tahmin etmemektedir ve bundan dolayı kontrol dışına çıkabilir. Kaos olmadıkça değişim işletmeyi veya kurumu etkileyecektir. Diğer yandan yönetim değişimi tahmin edecektir ancak bundan kaçamayabilir (Champoux, 1996: 562).

Planlı değişim yöneticilerin bilerek ve sistematik çabalarla işletmeyi, kurumu veya örgütü yeni bir duruma taşıması ve götürmesidir. “Planlı değişim örgütün, kurumun veya bir işletmenin kasıtlı olarak yapısının, teknolojisinin, işlerinin, çalışanlarının, bilgi sisteminin değiştirilmesini kapsamaktadır” (Champoux, 1996: 562). Planlı değişim önceden ve tasarlanmış bir plan kapsamında yapılan değişim sürecidir. Davranış açısından bakıldığında çalışanların bilgilerinin, yeteneklerinin, birbirleriyle etkileşimlerinin ve tutumlarının değiştirilmesini kapsamaktadır. “Davranışsal yaklaşım, haberleşme, etkileşimli grup aktiviteleri, liderlik, güç ilişkileri ve kurumsal (örgütsel) kültürün değişimini de değişim içinde değerlendirilmektedir” (Gordon, 1996: 665). Daha önce değinildiği gibi bu konuya yazarlar daha çok örgütsel gelişim başlıkları altında yer vermişlerdir. Teknolojik yaklaşım ekipmanların, metotların, materyal ve tekniklerin değişimini kapsamaktadır. Örneğin tüm iş süreçlerinin elektronik cihazlar ve bilgisayarlarla yapılar hale getirilmesi, iş makinelerinin otomasyona bağlı çalışması ve işlerin değişim mühendisliğiyle yeniden tasarlanarak uygulanması bu değişim yaklaşımına en iyi örneklerdir.



Planlı değişimde kurumun gelecekteki durumu tasarlanmakta, sonra Şimdiki durumu analiz edilerek teşhis konulmakta ve Şimdiki durumdan tasarlanan duruma örgütü taşımak için değişim süreçleri yönetilmektedir (Beckhard ve Harris, 1987: 29-30).

Planlı değişimin hedefleri kurumdan kuruma, işletmeden işletmeye veya bir örgütten diğerine değişiklik gösterir. Kurumsal kültür, kurumsal yapı, haberleşme süreçleri, kullanılan teknolojik imkânlar, ekipmanlar, karar alma süreçleri vb. organizasyon bileşenleri olabilir. Yöneticilerin değişim hedeflerini tespit etmesi organizasyonun mevcut durumu ve değişim ihtiyacını çok dikkatli değerlendirdikten sonra olmalıdır.

#### **1.1.4.2 Planlı Değişim Çeşitleri**

Planlı değişim de kendi içinde bazı kategorilere ayrılabilir. Araştırmacıların bazıları bu sınıflandırmayı dörde ayırmışlardır (Gordon, 1996: 665).

*Düzenleme Őeklindeki değişim*, çevrede ve etkinliliği geliştirme denemelerinde meydana gelebilecek değişiklikleri tahmin ederek gerçekleştirilen bir gelişen değişim Şeklidir. Bu çeşit değişim politika ve prosedürlerin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin kullanılması ve çalışanların geliştirilmesini içerebilir.

*Adaptasyon*, çevredeki değişimlere tepki veren gelişen değişimdir. Örneğin bir işletme rekabetin gereği olarak rakip firmalarca uygulananlara benzer olarak yeni bir ürün veya mevcut ürünlere yeni bir destek hizmeti sunmaya başlar.

*Yeniden yönlendirme* olarak isimlendirilen değişim, firmaların bulunduğu endüstrideki meydana gelen değişimleri tahmin ederek kimlik, vizyon, strateji veya değerlerdeki önemli değişimleri dikkate alarak işletmenin esaslı olarak yeniden tanımlanmasında kullanılan sürekli olmayan değişim tipidir.

*Yeniden oluşturma*, sürekli olmayan bir değişim Şeklidir. Çevredeki beklenmedik diğer değişimlere veya krizlere tepki olarak gerçekleşen değişim tipidir.

#### **1.1.4.3 Dönüşümsel Değişim**

Yukarıda sayılan değişim Őekillerinden son ikisi literatürde *dönüşümsel değişim* olarak adlandırılmaktadır ve kurumlar kendilerini yeniden keşfettikleri için çok yoğun ilgi görmektedir (Gordon, 1996: 666).

Dönüşüm süreçleri iki farklı yöntemle tanımlanmaktadır. *Birinci* dönüşüm süreci modeli ilgili kişilerin oluşturduğu durumların yeniden çerçevesiyle ilgili bir fonksiyonu önermektedir. Bu organizasyonun yapısının keşfedilmesi veya durumun tespit edilerek anlaşılmasıyla başlamaktadır. Tipik olarak bir kriz böyle bir ihtiyacı yeni bir anlayış olarak öne çıkarabilir. Yeniden yapılandırmaya hazırlık daha sonra bunu takip eder. Bu aşamada sorunla ilgili farklı bilgiler durumun yeniden kavranmasına sebep olur. Dönüşüm yeni durumun veya anlayışın çalışanlar tarafından kabul edilerek uyum sağlanmasıyla tamamlanır. Bu model organizasyonun tüm yaşam süreçlerine uygulanabilir. Dönüşüm aynı zamanda gelişmekte olan kurumlarda kuruluşun kritik işlere tam zamanında tek noktadan cevap verebilme yeteneğine bağlı olarak uygulanabilir. Böyle bir dönüşüm için iç kaynakların durumu, sistemlerin hazırlığı ve işletme içinde bilgi bağlantılarının yeterli olması ve değişim görevlisinin uygun liderlik vasıflarına ve gücüne sahip olması gereklidir.

İkinci çeşit dönüşümsel değişim şekli kesintili denge teorisidir. Bu görüş sahiplerine göre örgütsel değişim uzun süreli durağan bir dönemden sonra kısa süreli devrimsel değişim periyoduna geçilmesi olarak tanımlanmaktadır (Gersic, 1991: 10-36).

“Durağan denge periyodu süresince derin yapılar, uygulama ve performans seçimlerinden oluşur. Bir sistemin bu temel parçaları ve faaliyet desenleri dış değişimlere uyum sağlamak için yavaşça değişir. Ancak aynı zamana denk gelen köklü değişiklikler derin yapıyı parçalara ayırır. Bir sistem veya organizasyon kendi derin yapısından önce büyür. Katılımcıların duyguları yoğunlaşır ve kurum dışından olanlar köklü değişim esnasında daha önemli rolleri oynar. Sonunda kargaşa yerini açıklık alır ve yeni derin yapı oluşur” (Gordon, 1996: 666).

### **1.1.5 Değişim Modelleri**

#### **1.1.5.1 Evrimsel Örgütsel Değişim Modeli**

Evrimsel değişim yönetim organizasyonun tasarım ve süreçlerini dış çevreye uyarladıkça zaman içinde yavaş yavaş artan bir tarzda gerçekleşen değişimdir. Bu çeşit planlı değişim 1980’li yıllara kadar akademik ve uygulamacı çevrelerde hakim olan görüştü. “Bu modelde değişimler küçük parçalar halinde olmakta ve hepsinin toplamı tüm değişimi meydana getirmektedir” (Champoux, 1996: 563).

“Evrimsel modelde değişim safha safha gerçekleşen bir dizi olaylar zinciri olarak görülmektedir” (Beckhards and Harris, 1987: 359-360). Değişim görevlisi veya yönetici bu safhalarda değişim ihtiyacını tespit eder ve değişimi gerçekleştirerek organizasyonu yeni duruma taşımaya çalışır. Son safha boyunca değişim görevlisi değişimi sabitlemeye çalışır ve yapılan yeni değişiklikleri olağan süreçler haline getirir. Bununla birlikte her safha bir birinden keskin sınırlarla ayrılmamaktadır. Her safha ardı ardına bitişik olarak devam eder. Ayrıca değişim süreci her zaman düzlemsel ilerlemez bazen beklenmedik olaylarla kesintiye uğrayabilir, bazen de bir önceki safhaya dönülmek zorunda kalınabilir.

### **1.1.5.2 Devrimsel rgtsel Değişim Modeli**

“Devrimsel değişim modeli değişimi, yavaş yavaş meydana gelen bir olay olarak görmekten çok, uzun süreli sabit devam eden durağan dönemlerden sonra önemli değişim faaliyetlerinin birden patlayarak gerçekleştirildiği değişim faaliyeti olarak görmektedir. Çok büyük değişim faaliyetlerinden sonra organizasyon tekrar diğer bir durağan döneme geçmektedir” (Burke ve Litwin, 1992: 523-45).

Üç kavram bu görüşle sıkı ilişkilidir bunlar denge periyotları, köklü değişim periyotları ve derin yapı kavramlarıdır. Denge periyotlarında organizasyon muntazaman amaç ve hedeflerini ve görevini gerçekleştirmektedir. Köklü değişimlerin yaşandığı devrimsel periyot boyunca hummalı çalışmalar organizasyonun stratejik yönünü değiştirmeye çalışır. Derin yapı organizasyonun tasarım, süreç ve kurumu başarıya götürecek dış evre ilişkilerinin sağladığı imkânları taşır. Araştırmacılara göre köklü değişimi bir kaç şey tetikleyebilir. Birincisi rgtsel performanstan memnun olmama ve çalışanlar arasında artık değişmek gerektiği duygusunun yaygınlaşmış olmasıdır (Champoux, 1996: 564). Bir de bunlara evre şartlarındaki hızlı değişimi ekleyebiliriz. Kurum veya işletme evre şartlarında ani ve hızlı değişimler meydana geldiğinde buna uyum sağlayabilmek için hızla değişmek zorunda kalabilir.

### **1.1.5.3 Lewin’in Değişim Süreci Modeli**

Lewin’nin değişim süreci modelinde, değişimi yönetme süreci üç adımda gerçekleştirilmektedir. Bu adımlar zlme, yeni duruma hareket ve yeniden dondurma, yani sabitleme adımlarıdır. Birinci adım zlme aşaması olarak adlandırılmaktadır.

“Statüko bir denge durumunu ifade eder. Birinci adım veya aşamada organizasyonun mevcut durumu yani statik yapısından yeni duruma hareket edebilmek için fertlerin ve grupların direncini aşmaya yönelik çalışma ve gayretlerde bulunulur. Bu faaliyetler üç şekilde yapılabilir. Yönlendirici güçler artırılabilir veya engelleyici güçler azaltılabilir. Üçüncü olarak da bu iki yaklaşım benimsenebilir” (Robbins 1996b, 729).

İkinci aşama hareket veya geçiş aşamasıdır. Yani yeni durum, yeni kurallar ve yeni uygulamalar bu aşamada hayata geçirilir. Başarılı geçiş sağlandığında durumun tekrar sabitlenmeye ihtiyacı vardır. Tekrar dondurma denilen bu aşama başarılı olmaz ise eski duruma dönme riski vardır. Böyle bir durumda değişimin serüveni kısa olacaktır. Çalışanlar ilk etapta hemen eski duruma dönmeye çalışmaktadırlar.

## **Şekil 2. Lewinin Üç-Aşamalı Değişim Modeli**



**Kaynak:** Robbins 1996b: 729.

### **1.1.5.4 Faaliyet Araştırması Yöntemi**

Bu yöntemde, değişim süreci sistematik veri toplanması ve bu toplanan verilerin analiz edilmesi, analiz sonuçlarına göre değişim faaliyetlerinin seçilmesi işlemlerine dayanmaktadır. Bu yöntemin önemi planlı değişimde bilimsel metodolojinin kullanılmasında yatmaktadır.

Bu yöntem beş aşamadan meydana gelmektedir: Bunlar teşhis, analiz, geri bildirim, hareket ve değerlendirme aşamalarıdır (Robbins, 1996b: 729-730).

Teşhis aşamasında, genellikle dışarıdan bir danışman bilgi toplar. Organizasyonun problemleri, endişeleri ve çalışanların ihtiyaç duyduğu değişim ile ilgili bilgiler başlangıçta toplanır. Genellikle değişim görevlisi-yönetici çalışanlara anketler düzenler, mülakat yapar ve onların fikirlerini, düşüncelerini ve endişelerini dinler.

İkinci aşamada değişim yöneticisi topladığı bilgileri analiz ederek öncelikli endişe, problem ve bunlara uygun hareketleri tespit eder.

Üçüncü aşamada birinci ve ikinci aşamalarda teşhis ve tespit edilen konular çalışanlarla paylaşılır ve gerekli değişimi sağlayacak faaliyet planı hazırlanır.

Dördüncü aşamada planlanmış olan değişim faaliyetleri gerçekleştirilir.

Son olarak değişim yöneticisi faaliyet planının etkinliğini değerlendirir. Başlangıç noktası seçilen bir noktadaki verilerle faaliyet sonrasındaki veriler karşılaştırılarak değerlendirme yapılır.

Faaliyet araştırma yöntemi işletmeye veya kuruma en azından iki önemli faydayı sağlamaktadır. Birincisi sorunlara odaklanılmasıdır. Değişim yöneticisi objektif olarak problemleri araştırır, problemlere uygun faaliyetleri çözüm için tespit eder. İkinci fayda ise bu yöntemin çalışanların katılımına açık olmasıdır. Çalışanlarla problem ve çözümler paylaşıldığı için direnç daha az olacaktır. Geri bildirim aşamasında çalışanlar sürece aktif olarak katılmaktadırlar. Faaliyetlere katılan çalışanlar değişimi devam ettirme yönünde önemli kaynak olurlar.

#### **1.1.5.5 İnnovasyon (Yenilikçilik)**

İnnovasyon, değiştirmek eşyaları farklı hale getirmek olarak ifade edilebilir. İnnovasyon veya yenilikçilik değiştirmenin özel bir şeklidir. İnnovasyon bir ürün, süreç veya hizmet geliştirirken yeni fikirlerin uygulanmasını ifade etmektedir. Dolayısıyla her değişim innovasyonla ilgilidir fakat bütün değişimlerin yeni fikirlerle ilgili olması veya önemli ilerlemelere yol açması gerekli değildir. İnnovasyon yalnız mal üretimi ile ilgili değil aynı zamanda yeni üretim süreç teknolojileri, yeni yapı veya idari sistemler, çalışanlarla ilgili plan ve programları da kapsamaktadır.

Yapısal değişkenler en çok araştırılan potansiyel innovasyon kaynağıdır. Yapısal innovasyonun en kapsamlı yorumu şu şekildedir. Birinci olarak organik örgütler pozitif olarak yenilikçiliği etkilemektedir. Çünkü dikey ayırım, resmîlik ve merkeziyetçilik düşük olduğu için organik örgütler daha esnek, uyumcu ve çapraz üretkenliği destekler bu sayede değişime uyum daha kolay olmaktadır. İkinci olarak yönetimde uzun süre işte kalma innovasyonla alakalıdır. Yönetimde uzun süre kalmakla iş hukuku, işlerin nasıl yapıldığına ve istenen sonuçların nasıl elde edildiğine dair bilgi sahibi olunabilir. Üçüncü olarak nerede atıl duran kaynak varsa innovasyon orayı geliştirir. Kaynakların çokluğu bir organizasyonu innovasyon satın almaya, oluşacak masrafları taşımaya ve

hataları tolere etmeye yönlendirir. Son olarak yenilikçi bir kurumda haberleşme yüksek seviyededir.

Yenilikçi organizasyonlar benzer kültüre meyillidir. Deneyimi teşvik eder, başarı ve başarısızlığı ödüllendirir ve hataları kutlar. Maalesef çoğu organizasyonda çalışanlar başarılarının varlığından çok hataları olmadığı için ödüllendirilirler. Böyle kültürler risk alma ve inovasyonu ayırırlar. Bu tip kurumlarda çalışan kişiler yeni fikirleri denerler ve uyguladıklarında cezalandırılmayacaklarını bilirler.

İnsan kaynakları açısından bakıldığında yenilikçi örgütler çalışanlarını sürekli eğitime tabi tutarlar ve bu çalışanlara yüksek oranda iş güvenliği sağlar, böylece çalışanlar hata yapmaktan çekinmezler. Yenilikçi örgüt bu sayede çalışanları değişimin şampiyonu yapmaya çalışır. Yeni bir fikir geliştirildiğinde değişim şampiyonları aktif ve heyecanlı bir şekilde bu yeni fikri ilerletir, destekler, direnci aşar ve yenilikçiliğin gerçekleştirilmesini sağlarlar (Howel ve Higgins, 1990: 31-32)

## **1.2 Dönüşüm Kavramı**

### **1.2.1 Dönüşümün Anlamı ve Kapsamı**

Kelime anlamı itibariyle dönüşüm “olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, tahavvül, inkılap, transformasyon”<sup>1</sup> anlamlarına gelmektedir. Hem sosyal hem de teknik olarak dönüşümlerden söz etmek mümkündür.

Başka bir durum alma anlamında kullanıldığında geleneksel örgütsel yapıdan elektronik iş yapabilme yapısına geçiş e-dönüşüm olarak isimlendirilebilir (Çağıl, 2008: 546). Dönüşüm kelimesi değişim kelimesi için özel bir anlam içermektedir.

### **1.2.2 Değişim Mühendisliği (Reengineering)**

Reengineering kavramı ilk defa bir bilgisayar bilimi profesörü olan Michael Hammer tarafından ortaya atılmıştır (Hammer ve Champy, 1993). “İşletmelerin finansal problemlerini çözmek ve verimliliğini artırmak için iş süreçlerinin bir kısmının veya

---

<sup>1</sup> Türkçe Sözlük, Türk Dilkurumu; <http://www.tdk.org.tr>

tamamının çok radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasını reengineering olarak tanımlanmaktadır” (Robbins, 1996a: 59). “Hammer önemli değişiklikler eski kuralların, alışkanlıkların terk edilmesi ile olur demektedir. Bütün uygulamalar yeniden düşünölmek zorundadır. Yine Hammer bu değişim mühendisliğini yapacak bir ekip oluşturulması gerekliliğini yöneticilere tavsiye etmektedir (Certo, 1997: 558).

Değişim mühendisliği olarak dilimize çevrilebilen reengineering kavramı birçok tekniğin bir arada uygulanmak suretiyle varsayımların, yaklaşımların sorgulanarak iş aktivitelerinin kökten değiştirildiği bir prosedürdür. Değişim mühendisliğinin esası organizasyonun yapısını ve süreçlerini yeniden tasarlanmasını gerektirmektedir. “Yavaş yavaş sürekli değişim metodu yerine reengineeringin tercih edilme sebeplerinden en önemlisi bilgisayarlı üretim teknolojileri ile yönetim bilgi sistemini entegre etmenin gerekliliğidir. Bu ise oldukça pahalı bir değişimdir ve bu gibi değişimlerin yavaş yavaş yapılarak başarılması çok zordur” (Certo, 1997: 558).

Değişim mühendisliğini daha yakından incelediğimizde özellikle organizasyona yeni değerler ekleyecek süreçlerin, sistemlerin, politikaların ve yapının hızla ve kökten değiştirildiği organizasyonda verimlilik ve iş akışını optimum noktaya taşıyacak bir değişim modeli olduğunu göreceğiz (Manganelli ve Klein, 1994: 8).

Süreçler özellikle değişim mühendisliğinin odaklandığı objedir. Süreç dediğimizde birtakım birbiriyle ilgili ve ardışık yapılan faaliyetler anlatılmak istenmektedir. Bu manada süreçler üçe ayrılmaktadır. Bunlar değer katan (müşteri-vatandaşla ilgili veya stratejik faaliyetler) süreçler, işle ilgili fonksiyonel faaliyetler (birimler arası, şubeler arası iş ve işlemlerin bütünü) ve bu faaliyetlerin kontrol edilmesini sağlayan kontrol faaliyetleridir.

Değişim mühendisliğinde ana hedef olan stratejik ve değer ekleyen süreçler olmasına rağmen bu süreçlere destek olan sistemler, örneğin yönetim bilgi sistemi, veri tabanı yönetimi, sosyal sistem ve kültürel sistemler, politika ve yazılı düzenlemeler, iş prosedürleri, örgütsel yapı, iş grupları, bölümler, şubeler, daireler ve çalışanların ilgili olduğu tüm bölümler de asıl hedefin yanında yer alan hedeflerdir. Çünkü değer ekleyen süreçlerin değiştirilmesi, destekleyen tüm unsurların da değiştirilmesini gerektirmektedir (Manganelli ve Klein, 1994: 11).

### **1.2.3 Değişim Mühendisliği Aşamaları ve Metodolojisi**

Değişim mühendisliği birçok yönetim tekniğinin bir arada uygulandığı bir değişim planlama yöntemidir. Değişim bilinen yönetim teknikleri kullanacak şekilde planlanmakta ve hızla uygulanmaktadır. Reengineering 1990'lı yıllarda yöneticiler arasında yaygın olarak kullanılmıştır. Bu yöntem kullanılarak gerçekleştirilecek planlı değişim beş aşamadan oluşmaktadır.

İlerde bu aşamalardan kısa olarak bahsedilecek. Ancak dönüşüm ile değişim mühendisliğinin algısı son aşamayla ilgilidir. Bu yönetimin son aşaması dönüşüm olarak adlandırılmakta ve değiştirilecek yapı, strateji, politika ve süreçler yeni haliyle uygulanmaya başlamaktadır. Dönüşüm burada yeni süreçlerin, yapının ve politikaların hayata geçirilmesi yani yeni tasarlanmış olan şeylerin uygulamaya geçirilmesidir.

#### **1.2.3.1 Hazırlık Aşaması**

Hazırlık aşamasında ilk olarak üst yönetimle değişim mühendisliği projesi vasıtasıyla gerçekleştirilecek değişimin amaç ve hedefleri konusunda resmi (yönetmelik) uzlaşmaya varılır. Hızlı ve önemli değişimin amaçları ile değiştirilecek süreçlerin proje parametreleri takvim, harcama, bedel ve örgütsel değişim arasında önemli bağlantıların açık bir şekilde kurulması bu aşamada gerçekleştirilir (Manganelli ve Klein, 1994: 30). Hazırlık aşamasının önemli faaliyetlerinden birisi de değişimi gerçekleştirecek ekibin tespiti ve yetiştirilmesidir. Yine bu aşamada değişimin ilk değişim planı şekillendirilir.

#### **1.2.3.2 Tanımlama Aşaması**

Bu aşamada işletmeler için müşteri odaklı, kamu kurumları için ise vatandaş odaklı hizmetler modeller, katma değer oluşturan süreçler, kurumun, kaynakların haritası, özel süreçlerin miktarı, önceliklendirilmesi ve özel tasarlanan süreçlerin etkileri değerlendirilir.

Bu aşamada kullanılan yönetim teknikleri müşteri modelleme, organizasyon tasarımı, iş akış analizleri, süreç modelleme, faaliyet bazlı gider analizi, süreç-değer analizi, değişim yönetimi ve proje yönetimi gibi tekniklerdir (Manganelli ve Klein, 1994: 33-34)



### **1.2.3.3 Tasavvur Aşaması**

Bu aşamanın amacı değişime uğrattılacak sürecin mevcut durumunu analiz ederek, hızlı performans artışını sağlayacak ani ve köklü değişimi tasavvur etmek ve bir ön modelini oluşturmaktır. Bu aşamada mevcut süreç elemanları, sorunlar, işler, mevcut sürecin karşılaştırmalı performans değerleri, yeni tasarlanan sürecin geliştirme fırsatları ve üretim durumları tanımlanır. Yine bu aşamada iş akışı analizi, süreç değer analizi, kıyaslama ve tasarlama teknikleri kullanılmaktadır.

### **1.2.3.4 Tasarım Aşaması**

Bu aşama ikiye ayrılmaktadır, birincisi teknik tasarım ve ikincisi sosyal tasarımdır. Teknik tasarımda yeni sürecin teknik boyutunun tasarımı yapılır. Teknoloji standartlarının seçimi, prosedürler, sistem ve kontrol mekanizmaları, sosyal ve teknik elemanların etkileşimi, geliştirme planlarının ilk hali, tedarik, test, haberleşme ve yayma planları hep bu aşamada gerçekleştirilir.

İkincisi ise sosyal tasarımdır. Bu aşamanın amacı yeni oluşturulan sürecin sosyal boyutunu düzenlemektir. Bu aşamada organizasyon tanımlanarak, görevlendirmeler yapılır, iş tanımları yapılır, kariyer yolları oluşturulur, motivasyon araçları belirlenir, teknik ve sosyal elemanlar arasındaki etkileşim ve işe alma planlarının ilk hali hazırlanır, eğitim, seminer ve yer değiştirmeler planlanır.

Bu aşamada kullanılan teknikler yetki devri, yetenek matrisi, ekip teşkili, örgüt yeniden yapılandırma, iş tanımlama, değişim yönetimi, ödüllendirme ve teşvik teknikleridir.

Sosyal tasarım yeni oluşan iş süreçlerine örgütün sosyal boyutu olan insan kaynaklarının adaptasyonunu sağlayacak teknik ve uygulamaları kapsamaktadır.

### **1.2.3.5 Dönüşüm-Dönüştürme Aşaması**

Bu aşama planlanan ve tasarlanan yeni iş süreçlerinin, gerçekleştirildiği aşamadır. Pilot uygulamaların yanında tüm sistemin ve sürekli değişim mekanizmalarını içeren değişimin uygulanması bu aşamada tamamlanır. Planlanan konuların hemen hemen tamamı uygulamaya alınarak tamamlanır. Burada hemen hemen tamamı denilmesi bazen yanlış giden bir şeyler olabilir bunun için kesinlik ifade etmemektedir (Manganelli ve Klein, 1994: 40-42).

Bu aşamanın adından da anlaşıldığı gibi eski süreç değiştirilerek yeni sürece dönüştürülür. Teknik olarak tasarlanmış olan süreç sosyal tasarımla uygulamaya başlanmaya hazır hale getirilir. Nihayetinde yönetim plana uygun olarak öncelikle yeni süreçleri pilot olarak uygulamaya başlatma kararı verir. Sürekli değişim gereği uygulanan süreçte iyileştirmeler yapılabileceği gibi yeniden tasarlanacak bölümler de olabilir. Bu arada yeni sürecin performansı da takip edilerek başarısı test edilmektedir.

## **BÖLÜM 2: E-DEVLET**

### **2.1 Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı**

Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, 1980'li yılların başında İngiltere'de Thatcher'le başlamıştır ve bu nedenle de bu konudaki araştırmalar çoğunlukla İngiltere deneyimine yoğunlaşmıştır. Ancak bu İngiltere'ye özgü değildir (Hood, 1991: 3). YKY'nin başlıca denemeleri Yeni Zelanda ve Avustralya'da gerçekleştirilmiştir. ABD'de YKY adı kullanılmamış olmakla birlikte Yaklaşımın yöntem ve ilkeleri 'Devletin Yeniden Keşfi (Reinventing Government)' adı altında uygulamaya konulmuştur. Fakat bu ülkelerdeki uygulamalardan elde edilen başarılı sonuçlar YKY'yi pek çok ülkenin gündeminin ön sıralarına taşıyarak dünyanın dört bir yanına yayılmasını sağlamıştır (Lane, 2000: 304).

Temel olarak kamu yönetiminde işlerin nasıl görüleceği ya da bu işlerin nasıl organize edilip vatandaşlara sunulacağına ilişkin bir dizi ilke sunan YKY, politika belirleme sürecini yönetimden ayırarak siyasal süreçle değil de siyasal organlarca amaçlar belirlendikten sonra ne yapılacağına yoğunlaşmaktadır (Lane, 2000: 304-5).

YKY'nin, temelde iki iddiası vardır. Birincisi; bürokrasi, kamu sektörünü yönetmenin en etkin yolu değildir. İkincisi; sözleşmecilik ya da kamusal işleri sözleşme ile özel sektöre gördüren kamu yönetimi (contractualism), bürokrasinin yerini almalıdır. Çünkü YKY kamu ve özel sektör yönetimlerinin birbirinden farklı olduğu düşüncesini reddederek kamuya ait işletmelerle özel sektöre ait işletmeler arasında hiçbir ayırım yapılamayacağını savunur (Lane, 305). Bu bakımdan YKY'nin ana fikri; kamu hizmetlerinin sunumunda özel hukuk çerçevesinde düzenlenmiş sözleşmeler aracılığıyla kamusal işlerin özel sektöre gördürülmesidir (Lane, 2000: 317). Diğer bir deyişle YKY, devlet toplum ilişkisinde temel bir değişikliği, bürokrasinin doğrudan hizmet sağlamak yerine bunda dolaylı bir rol üstlenmesini sağlamayı amaçlar (Bilgiç, 2003: 25).

Harcamaların azaltılması, kamu işletmelerinin özelleştirilmesi, kamu bütçesinin küçültülmesi ve bütçeleme sisteminin değiştirilmesi, kamuda özel sektör mantığının egemen kılınması ve rekabeti arttırıcı düzenlemelerin yapılması ya da personel yönetim sisteminde esneklik sağlanması gibi başlıca konular çeşitli ülkelerde YKY kapsamında yürütülen reformların ortak konularıdır. YKY'nin getirdiği en temel değişim konusu ise

gerek kurumların gerekse bireylerin sonuçları başarmasının istenmesi ve bu sonuçlardan sorumlu tutulmalarıdır (Hughes, 1994: 22,66).

Bu yeni anlayış, özel kesim işletme kavramlarının ve tekniklerinin kamu kuruluşlarında uygulanmasını önererek, Weberyen bürokrasi anlayışı yerine, piyasa ilkelerine ve bireylerin memnuniyetine dayanan, esnek, karar verme katmanları daha düz, sonuca yönelik ve girişimciliğe önem veren bir anlayışı benimsemektedir (Al, 2002: 113). Girişim kavramı, inisiyatif, risk alma, kendine güven ve sorumluluk alabilme yeteneği gibi pek çok konuyu kapsamaktadır. Bu yaklaşıma göre kamu kesimi yönetiminin performansının değerlendirilmesi, kalite ve verimliliğinin artırılması için özel kesim tekniklerinden ve yöntemlerinden daha fazla yararlanılması gerekmektedir.

Genel kabul gören anlayışta, YKY politikadan yönetime bir kayışı ifade etmektedir. Performans ölçümünü gündeme getirmekte, klasik bürokratik yapılanmadan yarı otonom yapılanmaya vurgu yapmakta ve “kullanan öder” kuralını esas almaktadır. Girdi kontrolünden çok çıktı kontrolü üzerinde durmakta, ömür boyu yaşam ilkesi yerine dönemlik sözleşmeleri öngörmektedir. Halkla ilişkiler ve reklama önem verirken, sabit maaş yerine performansa göre maaşı benimsemektedir. Merkezi personel denetimi yerine başarıya serbestisini savunurken, yasamadan çok kendi kendine düzenlemeye önem vermektedir (Dunsire, 1999: 369).

YKY'nin temel hedefleri; verimliliği sağlamak, siyasal, yönetsel sistemi daha iyi çalışır hale getirmek, sınırlı kontrol, yönetsel özerklik, daha çok açıklık, yetki devri ve sözleşmecilik aracılığıyla da sistemde önemli değişiklikler yapmaktır (Christensen ve Legreid, 2002: 19). Bu amaçla günümüzde; personel ve kamu harcamaları açısından yönetimin büyümesini yavaşlatmak veya tersine çevirmek, hizmet bölüşümünde halka en yakın birimler aracılığı ile kamu kuruluşlarından mümkün olduğunca uzaklaşmak, özelleştirmeyi ve yarı özelleştirmeyi kullanmak, kamu hizmetlerinin üretiminde ve dağıtımında özellikle bilgi teknolojileri aracılığıyla otomasyonu geliştirmek gibi süreçlerden yararlanılarak, daha çok YKY'nin genel sorunlarını, politika dizaynını, karar sitemleri ve uluslararası birliktelikleri kapsayan uluslararası bir gündem geliştirmek (Hood, 1991: 3) için çaba harcanmaktadır.

Özel sektörün kamu yönetimi karşısındaki avantajlı durumu son yıllarda da devam etmiş, hatta bazı dönemlerde büyük artışlar göstermiştir. Özellikle bilgi teknolojisindeki artış bir çok alanda özel sektörün maliyetlerini düşürmüştür. Bilgi iletişim teknolojilerinin gelişimi sonucunda, örgüt yönetimlerinde paylaşıma, bölüşüme ve kontrole olan önem artmıştır. Görülen gelişmeler koordinasyonlu sistemleri güçlendirmiş, kaynak tahsisatında umulan yerellik ve ardından geliştirilen denetim sistemi, merkezi tahsisata ilgiyi artırmış ve önceden denetimi gündeme getirmiştir. Süreç odaklı yapılardaki gelişmeler fonksiyonel yapılara olan ilgiyi de artırmıştır (Reschenthaler, 1996: 127).

YKY ise aşağıdaki ilkelere dayanmaktadır;

a) Küçülmek: Bu ilke gereği yönetimin hacimce faaliyet alanının azaltılması öngörülmektedir. YKY bunu, yönetimi verimli kılarak, masraf kalemlerini mümkün olduğunca azaltarak ve yönetimin yükümlülüklerinde genelleştirmelere giderek yapmaktadır (Weikart, 2001: 362). Ancak bunun için öncelikli olarak geleneksel kamu yönetimi kültürünün değişmesi gerekmektedir. Esnekliğe, yeniliğe, problem çözümüne, girişimciliğe ve üretkenliğe dönük olarak yeni kültürler oluşturulmalıdır. Politik sorumluluk sıkı sıkıya sonuçlara bağlanmalı, kurumlardan yaptıkları tercihlerin gerekçesi ve faaliyetlerinin raporları istenmelidir (Galnoor ve diğ., 1998: 394).

b) Yönetim ideolojisi teorisini (managerialism) kamu yönetimine uyarlamak: Teori genel olarak özel sektör uygulamalarının kamu yönetimine uyarlanmasını öngörmekte, bu amaçla performans ölçümlerine dönük sistemler kurmakta ve çeşitli göstergeler kullanmaktadır. Üretime ve verimliliğe vurgu yaparak, bunlarla ilgili oranları artırılmaya çalışmakta ve kuruluşlarının özel sektör sözleşmeleri ile yönetilmeleri için uğraşmaktadır (Weikart, 2001: 362).

c) Girişimci yönetimler mantığını kamu yönetimine aktarmak: Bu tür yönetimler sayesinde hizmet sağlayıcılar arasında rekabet teşvik edilmektedir.

Toplumda vatandaşlar bürokrasinin kontrolü dışına yönlendirilerek güçlendirilmekte, kurumların performans girdileri üzerinden değil çıktıları üzerinde odaklaşmakta, kurumların kurallarıyla ve düzenlemeleriyle değil misyonlarıyla ve hedefleriyle ilerledikleri ve çalıştıkları kişileri müşteri olarak görerek onlara tercih alternatifini

sundukları öngörülmektedir. Bu ortamda sorunlar oluşmadan önlenmeye çalışılmakta, enerjiler harcama yönünde değil para kazanma yönünde kullanılmaktadır (Hughes, 1998: 2-3).

d) Yerelleşmek: Bu şekilde karar alma süreçleri hizmeti kullananlara yakınlaştırılmakta, rekabet artırılmakta ve yenileştirme gündeme gelmektedir. Ancak bunun için yöneticilere mümkün olduğunca esnek hareket etmelerine yönelik yetki verilmesi gerektiği belirtilmektedir (Weikart, 2001: 362). Bu doğrultuda çalışanları yetkilendirme uygulamalarının da artırılması söz konusu olacaktır. Çünkü esasında işi onlar yapmakta ve şekillendirmektedir. Bu şekilde müşteri tatmini de üst seviyeye çıkarılabilmekte, hiyerarşi azaltılarak kuruluşlar daha bağımsız kılınabilmekte ve müfettiş, denetçi gibi çok olan denetim birimleri azaltılabilmektedir (Galnoor ve diğ., 1998: 394).

e) Bürokrasiyi azaltmak: Bunun için hiyerarşi ve katılma süreçlerinden çok sonuçlara vurgu yapılmaktadır. Buna göre yönetimin yapısı değiştirilmekte, kamu kuruluşlarına esneklik ve takdir hakkı verilmektedir. Protokollere bağlı olmaktan çok sonuçların değerlendirilmesi üzerinde durulmakta (Weikart, 2001: 392), bu süreçte YKY, kuruluşları müşteri odaklı hale getirerek, kurum kültürünü geliştirmeye yönelik uğraş vermektedir. Yönetimler “kürek çekme, dümen tut” ilkesinden hareketle, kamu hizmetlerinde yeniden düzenlemeler yapmakta ve kamu yönetimini küçültmeye ve özerkleştirmeye çalışmaktadırlar (Galnoor ve diğ.,1998: 394).

f) Özelleştirmek: Bazı durumlarda ve gerekli şartlar oluştuğunda yönetimler, mal ve hizmet sunumunu dışarıdan özel sektör firmalarına yaptırabilmektedirler. Bu firmalar kâr amaçlı ya da kâr amaçsız olabilmektedirler. Bu süreçte sözleşmeciliğin çok etkin bir yöntem olduğu ve yeterli rekabetin olduğu özel sektörden mümkün olduğunca yararlanılması (Weikart, 2001: 393) gerektiği belirtilmektedir. Bu şekilde YKY; rekabet aracılığıyla piyasa mekanizmasını daha iyi kullanmak ve sonuçta da maliyetlerde etkinliğe ulaşmak istemektedir. Bu doğrultuda özelleştirme aracılığıyla, performans tabanlı örgütlerin oluşturulmasına ve özel sektör birliklerinin kurulmasına ortam hazırlamaya çalışmaktadır (Galnoor ve diğ., 1998: 394). Tüm bunlar değerlendirildiğinde, YKY düşüncesinin ardındaki anlayışların ve yaklaşımların aslında yeni olmadığı rahatlıkla görülebilecektir. YKY uzun dönemli özel sektör uygulamalarını

yönetime yansıtma (Weikart, 2001: 393) amacı taşımakta, kamu yönetimini girdilerden çok sonuçlar üzerinde yoğunlaştırmak ve bütçe, personel ve prosedürler üzerinde durarak etkinliğe ulaştırmak için çabalamaktadır (Galnoor ve diğ., 1998: 394).

YKY'nin ekonomiklik ve verimlilik üzerinde odaklaşması, örgütsel değişimin ise verimlilik motivasyonu üzerinde gerçekleşmesi, siyasal-yönetimsel sistemin geleneksel hedefleriyle çatışabilmektedir (Christensen-Legreid, 2002b: 304). Çatışmadan galip çıkabilmek, YKY'nin temel yaklaşımlarının ve ana eğilimlerinin iyi algılanmasına bağlıdır. Bu bağlamda YKY'nin temel yaklaşımları;

1. Kamu sektörünün faaliyet alanının ve kamu kuruluşları tarafından sunulan hizmetlerin yeniden tanımlanması ve kamusal hizmetlerin alternatif yöntemlerle sunulması,
2. Kamu yönetiminin yapısında ve yönetim anlayışında değişikliklerin olması,
3. Siyaset-yönetim ilişkileri ile kamusal sorumluluk ve denetim anlayışının yeniden düzenlenmesi,
4. Kamu yönetimi ile özel yönetimin işbirliği yapması ve birbirine yakınlaşması şeklinde belirtilmektedir.

YKY, bu yaklaşımları somuta indirgeyebilmek için ise sekiz ana eğilim sunmaktadır:

- a) Otoritenin aktarılması, esnekliğin sağlanması,
- b) Performansın, kontrolün ve sorumluluğun sürdürülmesi,
- c) Rekabetin ve bununla ilgili seçeneklerin geliştirilmesi,
- d) Hizmet sorumluluğunun sağlanması,
- e) İnsan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi,
- f) Enformasyon teknolojilerinden yararlanılması,
- g) Faaliyetlerin ve bunlarla ilgili işlemlerin kalitelerinin yükseltilmesi,
- h) Yönlendirici fonksiyonların güçlendirilmesi (Öztürk vd., 2000: 150).

YKY anlayışının esas olarak özel sektör işletmelerine benzer yönetim tarzının kamu kurumlarına uyarlanması savunmakta ve özellikle de kamu kurumlarında bilişim teknolojileri ve otomasyonun kullanılmasını vurgulamaktadır. Yine özel sektörle işbirliği yapılması, dış kaynak kullanımı yönüyle e-devlet felsefesine öncülük

etmektedir. 1980 ve 1990'lı yıllarda yaygınlaşan YKY anlayışı e-devlet felsefesinin oluşumuna da katkıda bulunmuştur denilebilir.

## **2.2 Bilişim Teknolojileri Kullanımının Etkileri**

### **2.2.1 Kamu Yönetimi, Yönetim Fonksiyonları ve BT**

Kamu yönetimi, kamu politika ve kararlarını oluşturmak, uygulamak ve yönetmek amacıyla, kamu kaynaklarının ve personelinin organize edilmesi ve eşgüdümünün sağlanmasıdır. (Chandler ve Plano, 1998: 29). James W. Fesler ise kamu yönetimini, kamusal olayların yönetimi olarak tanımlamaktadır (Öğüt, 1998: 3).

Kamu kavramı günümüzde oldukça geniş fonksiyon ve işleri kapsamaktadır. Güvenlik, sosyal güvenlik ve yardımlar, gümrük işlemleri ve vergiler, ruhsat ve izinler, istatistik veri toplama, yargılama, eğitim, kamu sağlığı, çevre, özel sektör kontrol ve denetimi, ekonomi ve mali politikalar üretimi, tarım vb. birçok iş kamu işi olarak karşımıza çıkmaktadır. Devlet bütün bu kamu işlerini yürütmek amacıyla bürokratik olarak örgütlenmiştir. Ülkemizde neredeyse her bir tip kamu işi için en az bir kurum kurulmuştur. Benzer işleri bazen birden çok kurum yürütmektedir. Çoğu zaman bu gibi durumlarda etkin koordinasyon gerekli olabilmektedir.

Klasik anlayışa göre yönetimin temel fonksiyonu planlama ile başlamaktadır. Kurumsal yapının analizi neticesinde yönetsel iş ve faaliyetler tahmin ve tespit edilmek suretiyle kurumsal yapı düzenlenir. Bu düzenleme faaliyeti içerisinde kurumsal yapının yanında yetkilerin merkezi ve âdemi merkezi olmasına karar verilirken aynı zamanda da astların ve birimlerin sorumlulukları belirlenmektedir. Belirlenen sorumluluk ve pozisyonlara işleri yürütecek kişilerin atanması diğer yapılacak faaliyettir. Daha sonra talimatlar, yönetmelikler vb. düzenlemeler ile kurumsal politika ve prosedürler hazırlanarak yönetimin yöneltme fonksiyonu tamamlanır. Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için yönetim ihtiyaçlarının insan davranışlarına dönüştürülmesi önemli bir fonksiyondur. Yöneticinin kurumun amaçlarını gerçekleştirmesi için kontrol ve koordinasyon faaliyetlerini yerine getirmesi gerekmektedir. Bunu için yönetici birtakım standartlar belirler ve performans değerlendirmesi yapar.



Raporlar ise bilgi ve performansı bütünleştirmektedir. Yıllık raporlar, durum raporları, bütçe tahminleri, envanterler, girdi ve çıktılarla ilgili raporlar yöneticiyi bilgilendirir. Kamu yönetimi için bütçeleme oldukça önemlidir. Planlama süreciyle oluşturulana faaliyetlere kaynak tahsisi ve bu faaliyetler için belli bir zaman diliminde yapılan giderler hazırlanan raporlardan takip edilebilmektedir. Amaçların gerçekleşme düzeyleri ise performansla ilgili ipuçlarını bize sağlayacaktır.

Modern yönetim anlayışı örgütleri bir kapalı sistemden çok birer açık sistem olarak tanımlamaktadır. Bu anlayışa göre örgütler çevreleriyle sürekli iletişim halindedir, dışarıdan girdiler alır mal ve hizmetleri üretir ve dışarıya cevap ve tepkiler verir, içerideki alt sistemler arasındaki işlemlerle ilgili bir geri besleme süreci de çalışmaktadır.

Kamu yönetimi sayısız hizmeti aynı standartta çok sayıda vatandaşa sunmak zorundadır. Modern bir kamu yönetimi vatandaşların yaşam kalitesini yükseltmek için yetenekli ve iyi yetişmiş insan kaynaklarına, etkili yönetim araçlarına, etkin yönetim tekniklerine ve doğru, güvenli denetim ve kontrol sistemlerine ihtiyaç duymaktadır.

Vatandaşın ve kamuda çalışan insan kaynaklarının giderek ihtiyaçlarının karmaşıklaşması, artık endüstri çağının kapanarak teknolojik ilerlemenin sürüklediği bilgi çağına geçiş ile devletin de yeni çağa uyum sağlaması ve artan kamu ihtiyaç ve sorunlarına hızlı cevap verebilmesi için BT' i verimli ve etkin kullanması gerekmektedir.

### **2.2.2 Bilişim Teknolojilerinin Ekonomiye Etkileri**

BT üretimi ve kullanımı hem ülkemizde hem de bütün dünyada hızla artmaktadır. 2000'li yılların başlarında hemen hemen 400 milyon insan dünya çapında Internet'e bağlıydı ve bu sayı giderek artmaktadır. 1990 yılında BT endüstrilerinin Amerika'da milli gelirden yaklaşık % 5.8 bir artışa sebep olduğu tespit edilmiştir. 1999'a kadar ise bu oran % 8.2'lere çıkmıştır (USDC, 1999: 579). Bu ise bize göstermektedir ki, BT ekonomi, işletmeler ve kamu sektörü üzerinde önemli etkiye sahiptir (Stiglitz ve Orzags, 2000: 12).

Bir ülke için bilgi toplumuna dönüşümün hedeflerinden en önemlisi makroekonomik büyümenin sağlanmasıdır. Bu sayede de yaşam standardının yükseltilmesi ve nihayet toplumsal refahın artması sağlanmış olacaktır. Bu bağlamda, ekonomik büyümenin en önemli sağlayıcılarından birinin verimlilik artışı olduğu açık bir şekilde tespit edilmiştir. Özellikle 1990'lı yılların ikinci yarısında ABD'nin işgücü verimliliğinde görülen artış ekonomiye önemli ivme kazandırmıştır. ABD'de 1990-1995 arasında yıllık ortalama %1.2 olan işgücü verimliliği artışı 1995-2001 yılları arasında ortalama %1.9 seviyelerinde gerçekleşmiştir (IDABC, 2005).

Verimlilik kavramı belli seviyede bir çıktıyı elde edebilmek için girdilerin daha etkin bir şekilde kullanımını ifade etmektedir. Bilgi teknolojilerine yatırım yapmanın en önemli faydası ise verimliliğin artmasıdır (Stiglitz ve Orzags, 2000: 3).

Gelişmiş ülkelerde 1970'li yıllardan itibaren BT sektörüne oldukça fazla yatırım yapılmıştır. BT yatırımlarının giderek baş döndürücü hal aldığı Internet' in hızla yayıldığı dönemde ABD'de örneğin 1990'lı yılların ikinci yarısı ele alındığında, BT' in işgücü verimliliği artışı üzerindeki katkısının ABD için %60 seviyelerinde olduğu tahmin edilmektedir. Bu etki Avrupa Birliği için ise %40 seviyesindedir. Ayrıca, ABD ile AB arasında verimlilik ve kişi başı GSYİH büyümesinde görülen farkın en önemli sebebinin BT olduğu düşünülmektedir. Öyle ki, 1995-2002 yılları arasında ABD ile AB'nin fert başına GSYİH büyümelerindeki 0.52 puan farkın 0.4 kadarının BT kullanımından kaynaklandığı ortaya konulmuştur.<sup>1</sup>

### **2.2.2.1 BT' in Makro Ekonomiye Etkisi**

BT' in verimlilik artışına etkisini üç ana başlık altında toplayabiliriz. Bu ana konular BT' in genel olarak ülke ekonomisine katkısını da bize göstermektedir.

*Birincisi BT yatırımlarındaki artış sonucu çalışan başına düşen sermaye artmakta ve bu sayede işgücü verimliliği yükseltmektedir* (Stiglitz ve Orzags, 2000: 15): BT yatırımlarının verimlilik ve ekonomik büyüme üzerindeki olumlu etkisi en genel

---

<sup>1</sup> Economist Intelligence Unit, 2004.

şekliyle çalışılan saat başına düşen BT sermayesindeki artışla açıklanabilmektedir. Buradaki etki bir anlamda sanayi devrimiyle yaşanan verimlilik artışına benzemektedir. Sanayi devrimi sonucu üretimde kullanılan emek–sermaye dengesinin sermaye lehine değişim göstererek verimliliği artırması gibi, yakın geçmişte de ekonominin bütünü için üretimde kullanılan BT sermayesi yoğunluğu artış göstermiş ve aynı seviyede işgücü kullanılarak daha fazla katma değer yaratılmasını mümkün kılmıştır. Bu da doğrudan ekonomik büyümeyi artırıcı bir etki meydana getirmiştir. Bir takım gelişmiş ülkeler üzerinde yapılan araştırmalar, 1990’lı yılların ikinci yarısında BT sermayesi yatırımlarının kişi başına GSYİH artışı üzerindeki etkisinin yüzde 0,3 ila 0,8 puan arasında gerçekleştiğini ortaya koymaktadır OECD, 2003c).

*İkincisi, BT ürün ve hizmetlerinin üretimine yönelik teknolojik ilerlemeler sonucunda BT üreten sektörlerde görülen toplam faktör verimliliği artışıdır:* BT’ in yayılması sürecinde özellikle BT üreten sektörlerin çok hızlı bir verimlilik artışı sergiledikleri görülmüştür. Bu etki doğal olarak ekonominin bütünü açısından da verimlilik artışı katkısı sağlamaktadır. OECD ülkelerinin çoğunda BT üretiminin toplam işgücü verimliliği artışına etkisinin 1990’lı yıllarda yükseldiği görülmüştür. Özellikle yarı-iletkenler gibi BT ürünlerinde çok hızlı bir teknolojik ilerleme kaydedilmesinin bunda önemli etkisi olmuştur. Çeşitli ülkelerde yapılan araştırmalar 1990’lı yılların ikinci yarısında BT üretiminin yıllık ortalama işgücü verimliliği artışına katkısının özellikle BT sektörü güçlü Kore gibi ülkelerde 1 puanın üzerine çıkabildiğini göstermiştir (OECD, 2003c).

*Üçüncüsü, BT kullanımının tüm sektörler yaygınlaşması sonucu görülen toplam faktör verimliliği artışıdır* (Stiglitz ve Orzags,2000: 15). BT’ in verimlilik artışı üzerindeki bir diğer etkisi de ekonominin genelinde bütün sektörlerin BT kullanımı sonucu üretim ve hizmet süreçlerinde yaşanan iyileşmelerden kaynaklanmaktadır. Örnek vermek gerekirse, BT kullanımı işletmelerin müşteri taleplerini daha iyi takip edebilmelerini, envanterlerini daha etkin yönetebilmelerini, üretim süreçlerine hız kazandırabilmelerini sağlayarak verimlilik artışına ivme kazandırabilmektedir. Ancak, bu kazanımların elde edilebilmesi sadece BT’ e yatırım yapılmasına bağlı değildir. BT kullanımının örgütsel değişimler ve insan kaynakları yetkinliklerine yapılacak yatırımlarla desteklenmesine

de bağlıdır. Bu değişimler ekonominin bütününde daha uzun süreli etkiler yaratabilmektedirler.

Bu üç konunun dışında da BT yatırımlarının geleneksel verimlilik ölçme araçlarıyla ölçülemeyecek faydaları da mevcuttur. Örneğin 24 saat alışveriş yapabileceğiniz bir çevrimiçi kitap satış hizmetinde sizin, kısa sürede bütün kitaplara ulaşmanız, daha az zaman harcamanız ve alım giderlerinizin düşmesi hiç bir verimlilik istatistiğine yansımayacaktır (Blinder, 2000: 5).

#### **2.2.2.2 Yoksulluğun Azaltılmasında Bilişim Teknolojileri**

Devletlerin asli görevleri insanlara daha yüksek hayat standartları sunmanın yanında, onların eğitim, sağlık ve kişisel gelişimleri konusunda eşit imkânlar sunmasıdır. Artık kişi ve toplumların gelişim ve mutluluklarının kişi başına düşen GSMH ile ölçülemeyeceği giderek kabul edilmektedir. GSMH'nin artmasıyla bireylerin eğitim, sağlık ve diğer kamu hizmetlerine erişimleri kendiliğinden artmamaktadır.

İnsani gelişim modelinde büyüme, refah ve temel ihtiyaç modellerinden farklı olarak insanı kalkınma sürecinin tam merkezine yerleştirir ve onu değişim ve gelişimin nesnesi değil taşıyıcısı yapar. Bu bağlamda BT' in etkin kullanımıyla devlet insani gelişimi destekleyerek yoksulluğu azaltma ve ortadan kaldırmada büyük başarı sağlayabilir.

Yoksulluğun azaltılması için yoksul insanlara daha fazla eğitim, sağlık ve iş imkânlarının sunulması gereklidir. BT' in insani gelişmeyi desteklemede ve yoksulluğu azaltmada etkisi üç ana başlık halinde ele alınabilir (UNDP, 2004: 33-34).

*Birincisi, bilginin anlaşılabilir şekilde ifade edilmesidir.* BT bilgiye hızlı ve düşük maliyetle ulaşılmasını sağlamaktadır. BT kullanımı sayesinde uzaktan öğrenim ve sürekli eğitim imkânları yoksulların insan sermayesini artırarak yeni olanaklar oluşturmada katkıda bulunmaktadır. Sağlık hizmetlerinin kırsal alanlara ulaştırılmasında BT etkin kullanılabilir. Tarım sektöründe de hava tahminleri ve hastalıkların teşhisi ve ilgili bilgilerin yayılması ve kolay anlaşılmasına BT katkıda bulunacaktır.

*İkincisi, yeni istihdam ve pazarlama fırsatları yaratmasıdır.* BT mesafeden doğan engelleri aşmada ve emek piyasalarına ilişkin bilgiyi sağlamada büyük bir potansiyele sahiptir. Ticarete işlem maliyetlerini azaltmada yardımcı olan BT, aynı zamanda

pazarlardan uzak olan küçük işletmelere rekabet gücü kazandıracaktır. BT girişimciliği destekleyerek kalkınmaya da olumlu etkide bulunabilir.

*Üçüncü olarak katılımı artırmasıdır.* BT insanlar ve kurumlar arasında iletişimi çok kolaylaştırmaktadır. Kamu alanındaki verilere ulaşmak artık eskiye göre daha kolaydır. Kamu kararlarına katılımın sağlanması kamu kaynaklarının daha verimli kullanılmasına yol açacaktır. Yoksulların karar mekanizmalarına daha kolay katılması yoksullukla mücadelede daha iyi politikalar yürütülmesine imkân sağlayacaktır.

### **2.2.3 Bilişim Teknolojilerinin Özel Sektöre Etkileri**

BT' in toplam ekonomik faydası, yüksek verimlilik artışı ve ekonomik dalgalanmanın derecesinde düşüş olarak görülmektedir. Medyadan bankacılığa yolcu taşımacılığında otomobile, mal ve hizmet üretiminde bilgi ve iletişim teknolojisi kullanımı sayesinde bu faydalar sağlanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin özel sektörde yaygın kullanımının ticaret hayatında ne gibi değişikliklere sebep olduğunu kısaca açıklamakta fayda vardır.

*Özel sektörden vatandaşa hizmette,* elektronik ticaret müşteri ile şirketler arasındaki ilişkiyi temelden değiştirmektedir. Elektronik ticaret hacmi 2002 yılında yaklaşık 80 milyar \$ olarak gerçekleşeceği tahmin edilmiştir (Forrester, 1999). Çevrimiçi kitap satışlarında en önde olan amazon.com geliştirdiği elektronik satış stratejisi ile satış fiyatlarını klasik kitap satıcılarına göre % 9 dan 16 daha aşağılara çekebilmiştir (Brynjolfsson ve Michael Smith' 2000). Sonuç olarak satış hacminde çok büyük oranda artış olmuştur.

Benzer şekilde e-ticaret en çok seyahat planlama sektöründe özellikle de havayolu bilet satışlarında gerçekleşmektedir. Düşük maliyet ve Internet'ten sunulan bilgi ile birlikte satışlar büyük oranda artmıştır. Ülkemizde de THY Internet üzerinden bilet satışları yapmaktadır.

E-Ticaretin hızlı geliştiği sektörlerden diğer birisi de kargo taşımacılığıdır. Bir araştırmaya göre çevrimiçi satıcılar tarafından gönderilen günlük paket sayısı ABD'de 1999 yılında 650,000'i buluyordu ve yıllık artış oranı %59.4 civarındaydı (Forrester, 1999).

İnsanlar için İnternet haberlerin hızlı ve kolayca ulaşılabilceği bir yer olmuştur. Yaklaşık 4500 gazete çevrimiçi olarak hizmet vermektedir. Bu gazetelerin yaklaşık %65'i ABD'de bulunmaktadır.<sup>1</sup> Yüzlerce ve binlerce televizyonun web sitesi bulunmaktadır. Bir araştırmaya göre ise %90 İnternet kullanıcısı haber ve bilgi almak için İnternet'i kullanmaktadır (USDC, 1999b: 24).

*İşletmelerden İşletmelere e-ticaret*, (Stiglitz ve Orzags, 2000: 20-24), e-ticaret müşteri ve işletmeler arasındaki ilişkileri değıştirdiği gibi işletmeler arasındaki ilişkileri derinden etkilemektedir. Forrester araştırmasına göre %90 oranında işletmeler İnternet üzerinden alım ve satımı planlamaktadır.

2000 yılında yapılan araştırmalara göre işletmeler arası e-ticaret hacmi 2004 yılında 2.7 (Forrester, 2000) ila 13 trilyon (BCG, 2000) dolarlara ulaşacağı tahmin edilmektedir.

İşletmeler arası ticarete İnternet' in kullanılmasına en iyi örnekler, otomobil endüstrisinde Ford, General Motor ve Daimler Chrysler birlikte çalışmalarını birleştirerek tek bir çevrim içi-işletmeden-işletmeye üretim karşılıklı değışim uygulamasına geçeceklerini ilan etmişlerdi (Ford, 2000). Çevrimiçi değışim ile bu otomobil firmalarının doğrudan alımlarında 250 milyar \$'lık işlem hacmi oluşmuş ve bu sayede envanter masraflarında düşüş ve verimlilikte artış sağlanmıştır.

CISCO Sistem veri haberleşmesi için ağ cihazları yapım endüstrisinde hakim konumdadır. Cisco Sistem switch, router ve hubları içerecek şekilde pazarın yaklaşık yarısına hükmetmektedir (Krause, 2000: 250). Cisco tüm iç haberleşmesinin %90'nını İnternet kullanarak yapmaktadır (Krause, 2000: 250). Yine yaklaşık %80 oranında sipariş işlemlerini çevrim içi olarak tamamlamaktadır (USGWGEC, 1999); Cisco İnternet kullanarak yapmış olduğu işlemlerden dolayı yıllık %17.5 oranında işletme giderlerinden tasarruf etmiştir (USDC, 1999b: 13).

Ülkemizde de e-ticaret uygulamasıyla çalışan birçok uygulama mevcuttur. Bunlarla ilgili net veriler olmadığı için burada bahsedilmemiştir. Ancak bu bölümde anlatılmak istenen özel sektörde BT kullanımının sağladığı verimlilik artışının vurgulamasıdır. Son

---

<sup>1</sup> <http://emedia1.mediainfo.com/emedia>

7-8 yıl içinde giderek daha da artan oranlarda ticarete gerek müşteriye satışlarda gerekse işletmeler arası iç tedarikte BT kullanımının işletmelerin verimliliklerini çok arttırdığı ve ticari davranışları olumlu yönde değiştirdiğini söyleyebiliriz.

#### **2.2.4 Bilişim Teknolojilerinin Devlete Etkisi**

Bilgisayar, iletişim ve yazılım teknolojisi, ilk olarak bilgi depolama ve bu bilgilerin etkin analizinde kullanılmaya çalışılmıştır. Bu haliyle bilgisayarlar bilgi deposu ve analiz araçları olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu nedenle bilgi yönetim sistemleri ve karar destek sistemleri teknokrat yöneticiler için heyecan verici ve vazgeçemeyecekleri birer araç olmuştur. On yıl önce kamu yönetimi alanında da değişimler yaşanmaya başlandı. Siyasi makamlar seçimlerle iş başına geldikten sonra seçmen kitlelerini memnun edebilmek için bürokrasiyi azaltmak ve kamu masraflarını düşürebilmek için bilgisayar teknolojilerinin kullanımını desteklemeye başladılar. Gerçekten kamu alanında en sıkıcı olan bitmek tükenmek bilmeyen bürokratik işlemler hem vatandaşın yönetimden soğumasına hem de siyasal iktidarlara tepkinin artmasına yol açıyordu. Dikkat edilirse, şimdiye kadar yapılan tüm kamusal araştırmalar etkinlik ve verimliliğin nasıl sağlanabileceği üzerine oturtulmuştur. Etkin ve verimli bir kamu yönetimi, hızlı kararların alındığı ve maliyetlerin olabildiği kadar düşük olduğu, vatandaş ihtiyaçlarının en iyi karşılandığı bir yönetimdir.

Bill Gates, 1997’li yıllarda dijital dünyada yaşanan gelişmelerin iş hayatını temelden değiştireceğini (Gates, 1999: 13) heyecanla anlatırken, 1998’de aynı heyecan Kamu.Net projesiyle Türkiye’de de yaşanmaya başlamıştı. Kamu.Net projesi ile ulusal bilgi ağı kurulmaya çalışılmış ve Internet’e yatırımın Türkiye’nin geleceğine yatırım olduğu; Internet’in kamu hizmetlerinde kullanılması gerektiği ısrarla vurgulanmaktaydı (Akgül, 1998: 4-5).

Bilgi çağı ancak bilgi teknolojilerinin insanlara sunduğu imkânlar ölçüsünde var olacaktır. Bilgi teknolojileri ve bilgi toplumu yaklaşımında devletin yeniden yapılanması gerekecektir. Bu yeniden yapılanma kavramının içinde saydamlık, katılımcılık, vatandaş-devlet ilişkilerinde daha fazla hız, rasyonellik ve etkinlik gibi konular olacaktır (Doğramacı, 1998: 7).

Devlet kurumlarının hantal yapıları, aşırı merkeziyetçi yaklaşımlar, aşırı istihdam, engelleyici bürokrasi, yetki ve sorumluluk kargaşası ülkemizin gelişimine engel olan faktörlerin başında gelmektedir. Bilişim teknolojilerinin etkin kullanımı ile devlet teşkilatının en uygun düzeye çekilmesi daha kolay sağlanabilir (Banger, 2000: 1-2).

Bu bağlamda BT' in devlet üzerindeki en göze çarpan etkisi **e-devlet dönüşümü** ile yaşanmaktadır. Bugün birçok ülkede birçok kamu hizmetinin vatandaşlara sunumunda bilgisayarlar ve İnternet her gün artan oranda yaygınlaşmaktadır. İnternet ve bilgisayarların kamu hizmetlerinin sunumunda kullanılmasıyla hizmet kalitesinde iyileşme ve sunulan zamanda kısaltmalar ortaya çıkmaktadır. Bu iyileşme ve zaman kazanımları bir çarpan etkisiyle ekonominin bütünü üzerinde bir verimlilik artışı sağlayabilmektedir. Örneğin, birçok ülkede işletmelerin kamuya karşı mükellefiyetleri yerine getirmeleri oldukça yüksek maliyetlidir. OECD bu maliyetlerin ortalama olarak GSYİH' nin %4'ü seviyesinde olduğunu tahmin etmektedir. Bu yükün BT' in etkin kullanımı ile azaltılması, işletmelere ekonomiye daha fazla katma değer sağlama potansiyeli sunacaktır.

Kamuda BT' in etkin kullanımının sadece kullanıcılar için değil kamunun kendisi için de önemli verimlilik kazanımları sağlamaktadır. Süreçlerde kısalma, süreç maliyetlerinde düşüş, kaynakların daha etkin kullanımı gibi getiriler kamunun ekonomi içinde sahip olduğu önemli pay da göz önüne alındığında ülkenin toplam verimlilik artışına doğrudan fayda sağlamaktadır. Bu şekilde sağlanacak faydalar, kaynakların öncelikli alanlara tahsis edilebilmesine olanak sağlamaktadır.

İyi kamu hizmeti sunumu aynı zamanda kamu bilgilerine iyi ulaşımı içermektedir. Kamu kurumları, kamu bilgilerini kamuya her an hazır bulundurmalıdır ki kamu hizmetinin sunum kalitesi dağınık yapıda bilgi kaynaklarına rağmen artırılabilir. İnternet yardımıyla kamu ağlarının kurulması ve geliştirilmesi ile çok geniş alanda kullanıcıya çok daha ucuz yolla bilgi ve hizmet sunumu mümkün olabilir.

Günümüzde BT kullanımı devlet için kaçınılmazdır. BT kullanımıyla tasarruf sağlanacak en büyük sektör yine kamunun kendisidir. Nitekim 2002 yılında kamu yönetiminde BT kullanımıyla özellikle sağlık, savunma ve eğitim hizmetleri başta



olmak üzere Avrupa’da yaklaşık 30 milyar € tasarruf sağlandığı belirtilmektedir (EITO, 2002).

Bununla birlikte teknik bakış açısıyla devlet kurumları arasında çok yüksek hızlı veri transferlerini gerektirmektedir. Örneğin 56K dial-up Internet bağlantılarıyla kamu hizmetlerinin sunumu imkânsızdır. Dikkat edilecek olursa veri iletim hızlarındaki yüksek artış devletin elektronik hizmetler sunmasına imkân sağlamaktadır. Tek başına veri haberleşme ve hız artışları da yeterli olmayacaktır. Bilgisayar yazılım ve sunucu bilgisayar gelişimleri de buna paralel olarak hızlı gelişmiş olmalıdır. Günümüzde e-devletin yaygınlığını buna bağlayabiliriz. Donanım ve yazılım alanındaki çok hızlı gelişim ve pazarın büyüme hızı bunu desteklemektedir.

### 2.2.5 Kamu Kurumları ve Bilişim Teknolojileri

Bilindiği gibi yönetim bilgi sistemlerinin temel fonksiyonu bilgi toplamak değildir, aksine bilgiyi ayırt etmektir. Ülkemizde hala bilgi paylaşımı kültürü gelişmediği için kurumlarca toplanan bilgiler hala bir güç gösteri aracı olarak kullanılmaktadır. Aslında yönetim bilgi sistemi bir organizasyon için oldukça önemli tabii bir araçtır. Kamu mali kontrolünün sağlanmasında maliye bakanlığınca **e-Bütçe**, **VEDOP** ve **Say2000** gibi merkezi veri tabanları ile çalışan Internet tabanlı uygulamalar aktif olarak uygulanmaktadır. Mahalli idareler tarafında ise “**il özel idareleri bilgi sistemi**” bütçe ve muhasebe işlemlerinin web tabanlı yazılımlarla yapıldığı yönetim bilgi sistemlerine örnek verilebilir.

Ülkemizde henüz e-devlet yeni gelişmekte olduğu için, yönetim bilgi sistemlerinin önemi tam kavranmamıştır. E-dönüşümün temel ve ilk adımlarından birisi kamu kurumlarının elektronik ortamda iş yapabilirliğinin sağlanmasıdır. Bu ilk adım kurumsal dönüşümü, kısaca doğru tasarlanmış **yönetim bilgi sistemlerini** kapsamaktadır. Doğru yapılandırılmış olması kurumla uyumlaştırılmış olmayı, çalışanlarca benimsenmeyi ve kurumsal kültürdeki değişiminde düşünülmesini ifade etmektedir.

Kamu kurumlarının yönetim bilgi sistemleri e-devlet bütünleşmesine uygun olarak tasarlanıp, geliştirilmeden zaten karmaşık bir yapı arz eden kamu hizmetlerinin etkin sunumu ve e-devletten beklenen faydalar sağlanamaz. E-devletin teşkili ifade edildiği kadar kolay değildir. Kurumların e-devlete bağlanıp çevrim içi hizmet verebilecek

şekilde teknik hazırlığının yanında, hukuksal ve insan kaynaklarının gerek yetenek gerekse psikolojik olarak hazırlığını da gerektirmektedir.

Kurumsal kültür bu dönüşüm sürecinde oldukça önemli bir işlevi yerine getirecektir. Kurumsal e-dönüşüm zayıf ve değişime karşı bir kurumsal kültürün hakim olduğu kurumlarda oldukça sıkıntılı ve zor olacaktır. Kapsamlı planlama, eğitim ve uygulama stratejilerinin yanı sıra kurumsal kültürün değişiminin de dönüşüm içinde düşünüldüğü bir yönetim bilgi sistemi tasarımı dönüşümün önündeki engelleri kaldıracak ve başarıyı sağlayacaktır.

## **2.2.6 Bilişim Teknolojilerinin İnsani Gelişime Etkisi**

### **2.2.6.1 İnsani Gelişme ve Eğitim**

Eğitim insani gelişmenin en temel vasıtasıdır. Eğitim hakkı temel insan haklarından. Bu nedenle insani gelişme katkısı açısından BT dikkate alınmalı ve sağlayacağı faydalar dikkatli değerlendirilmelidir. Ülke insanların hepsinin aynı şekilde bilgilendirilmesi coğrafi şartlardan doğan eşitsizliklerin giderilmesinde BT oldukça etkin bir yardımcıdır. Ülke insanın insani gelişimi eğitim eşitliğini sağlanmasıyla hızlanacak ve güçlenecektir (UNDP, 2004: 8).

### **2.2.6.2 BT' nin Eğitimde Yeri**

BT kullanımı eğitim alanında giderek yaygınlaşmaktadır. Genellikle etkin bir eğitim aracı olarak bilgisayarı düşünenler, yabancı dilden eğitim müfredatına, eğitim planlamasından, uzaktan eğitime neredeyse bütün eğitim alanlarında yaygın olarak kullanılmaktadırlar.

BT' in eğitim alanındaki etkisini de iki şekilde özetleyebiliriz. Birincisi bilişim teknolojileri eğitim müfredatlarına yeni eğitim konuları ve içerikleri eklenmesine neden olmuştur. Örnek verecek olursak, bilgisayar kullanımı, yazılım mühendisliği ve bilişim sistemleri yönetimi gibi konular eğitim içeriğine dâhil edilmiştir. İkinci olarak BT okul içi ve okul dışı eğitim hedeflerinin ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde yardımcı araç olarak kullanılmaktadır. Bilgisayar destekli eğitim, e-öğrenim ve enteraktif televizyon gibi uygulamalar bunun en güzel örneklerini teşkil etmektedir.

BT' in en çarpıcı etkisi eğitim araçları olarak kullanılmasındadır. Ağ ortamında veya dışında eğitimin enteraktif olarak sunulması ve sunulan bu eğitimin depolanması, sonradan tekrarlanabilmesi oldukça kolay olmaktadır. Bu sayede öğrenme daha kalıcı olabilmektedir. Kitap çok uzun yıllardır eğitimin en önemli aracı olarak kullanılmaktadır. Ancak bilgisayar ortamında hem görsel (film) hem de seslerle çok daha etkili eğitim dokümanları oluşturulabilmektedir. Bir araç olarak bilgisayarların yanında Internet'in araştırmacılar için sağladığı imkânların ne kadar geniş olduğunu hepimiz çok iyi bilmekteyiz. Internet artık giderek çok büyük bir bilgi okyanusu haline gelmektedir. Bilinçli kullanıcılar her türden konuyla ilgili geniş bilgiyi hem bulabilmekte hem de kendisinde olan bilgiyi kolaylıkla bütün dünyaya yayımlayabilmektedir.

### **2.2.7 Yönetim Bilgi Sistemi**

Yönetim bilgi sistemleri kurum ve işletme düzeyinde otomasyon olarak adlandırılan uygulamalar ile karar destek sistemlerini ifade etmektedir. Bilgisayarlar çok büyük sayıda veriyi toplamakta ve ayırt ederek karar destek sistemini oluşturmaktadır. İdari bilgi sistemi ve karar destek sistemi olarak adlandırılabilen iki çeşit yönetim bilgi sistemi vardır. Yönetim bilgi sistemleri günlük işleyle ilgili iş akışını sağlayan ve yönetime kurumun her düzeyinde düzenli performans bilgilerini sunan sistemdir. Karar destek sistemleri ise bilgi paylaşımları ve filtreler yoluyla sağlanan verileri yorumlayarak kurumun karar vericilerine destek olan bir sistemdir. Her iki yönetim bilgi sistemi de kurum içi haberleşmede kullanılabilir (Gordon, 1996: 279). Bilindiği üzere genel anlamıyla yönetim bilgi sistemi kurumsal otomasyon yazılımlarıdır. Kurum içi, ajanda, randevu, takvim, doküman yönetim, dosya ve bilgilerin paylaşımını sağlayan yazılımlar örnek olarak verilebilir. E-Devlet yapılanmasında kurumsal yönetim bilgi sistemlerinin elektronik alt yapıyı oluşturacağı açıktır. Kurumsal otomasyonlar diğer kurum ve vatandaşın kullanımına bazı hizmetleri sunduğunda e-devletin bir parçası olmaktadır. Bu konuya daha sonra detaylı olarak değinilecektir.

## 2.3 e-Devletle İlgili Kavramlar

### 2.3.1 Vatandaş Odaklı Hizmet

E-devlet her vatandaşın görebileceği bir kişiselleştirme ve mahremiyet kapasitesini oluşturmali ve kullanmalıdır. Kanunen gerekmedik sürecekin açık olması bir vatandaşın uygulamaları benimsemesi ve başarı için oldukça önemli bir konudur. Uygulamayı gerçekleştiren kurum basit ama etkili taktikler geliştirmelidir. Aynı şekilde vatandaşların öncelikli ihtiyaçlarını daha iyi tahmin etmek gerekmektedir. Sürücü belgeleri, pasaport ve avlanma izinleri gibi konularda başvurudan sonra otomatik olarak kredi kartınızdan bedelinin alınabilmesi veya sonraki yıl ilgili kurumun size hatırlatıcı bilgiler göndermesi gibi hizmetler etkin hizmet sunumunu sağlayabilir. Devlet vatandaşına daha kapsamlı hizmetleri sunmalıdır. Örneğin özel sektörde bazı firmalar müşterilerine web üzerinden işlem yaptıklarında bazı indirimler yapmaktadırlar. Bazı bankalar çevrimiçi işlem yapan müşterilerinden EFT ve işlem ücreti almamaktadırlar. Aynı şekilde devletler de çevrimiçi yapılan başvuru ve resmi işlemlerden daha düşük ücret almalıdırlar.

### 2.3.2 Erişilebilirlik ve Bilgilere Erişme

Bilgilere ulaşım ve ifade özgürlüğü uluslararası insan hakları olarak kabul edilmektedir. Birleşmiş milletlerin insan hakları deklarasyonunda ifade özgürlüğünü tanımlarken 19. madde de ifade özgürlüğünün yalnız sadece söylemek olmadığını aynı zamanda herhangi bir sınırlama olmaksızın araştırma ve alma özgürlüğünü de kapsadığı belirtilmektedir.

19. madde bilgi ve iletişim kavramlarının ikisini de kapsamaktadır. Böylelikle insanlar bilginin hem üreticisi ve kullanıcısı aynı zamanda da aktarıcısı olmaktadır. Diğer bir madde ise diğer insanlarla ilgili olarak bilgilerin kolektif analizi için sunduğu ve kolektif hareketi sağlayacak bilgilerin ifade edilme özgürlüğünü sağlamaktadır.

Bilgilere ulaşım yalnızca bilgi haklarının geliştirilmesi ve korunması değil aynı zamanda haberleşme ile alakalı birisinin görüşlerini sesli ifade etmesini (hakkın kullanımı) ve demokratik süreçlere katılması haklarının korunması ve geliştirilmesini ifade etmektedir (UNDP, 2003: 7).

Bilgi çağında bir e-devlet uygulamasının internet sayfası vatandaşların bilgilere ulaşabilmesini ve devletin sunduğu hizmetlerden faydalanabilmesini sağlayacak bir giriş kapısı olduğu için, tüm vatandaşlar tarafından, özürliülerde dahil olmak üzere, kolayca ulaşılabilirliedir, bundan dolayı da tasarımı çok önemlidir. Dünyadaki gelişmeleri takip ettiğimizde bazı yerlerde özürliü sayısının arttığını bazı yerlerde de nüfusun giderek yaşlandığını görmekteyiz. Bu nedenle e-devlet için web sayfası tasarlayanlar sayfa tasarımlarında bütün toplum katmanlarını düşünmek zorundadırlar.

Kamu kurumları herhangi bir kanaldan hizmet sunmak istiyorlarsa mutlaka bütün vatandaşlara eşit bir şekilde ulaşım imkânı sunmalıdırlar. 2001 yılında WMRC (Dünya Pazar Araştırmaları Merkezi) ve Brown Üniversitesinin yapmış olduğu e-Devlet araştırmasına göre e-devlet web sayfalarından yalnız %2 si özürliülerin girişini de kapsamaktadır. E-devlet hizmetlerine ulaşım ve girişten anlamamız gereken, tüm vatandaşların özürliü olsun olmasın e-devlet hizmetlerine ulaşabilmesi ve kullanabilmesi manalarının anlaşılmasıdır. Aksi takdirde çok sayıda kanalı kullanarak sorumlu bir devletle serbestçe haberleşebilen ideal vatandaş vizyonunu gerçekleştirilmesi mümkün olmayacağı gibi sosyal patlamaları artırma riskini artırmakta ve teknolojik eğitim görmüş kişilerin devletin imkânları kullanmasında tekelleşmeyi artırarak avantaj sağlamalarına sebep olabilir.

Özetle kullanılabilir bir web sayfası aynı zamanda ulaşılabilir ve çok yönlü kullanılabilir anlamına gelmemektedir. (Zaphiris ve Hoi-Yan,2002: 5). Ulaşılabilirlik, kullanılabilirliğin alt kategorisidir. Ulaşılabilirlik kullanıcı ara yüzlerinin yalnız etkileyici, etkin ve kullanıcı memnuniyetini sağlayıcı hazırlanmasını değil aynı zamanda çok farklı durumlardaki insanların kullanabilmesini içerecek şekilde hazırlanmasını kapsamaktadır. Kullanılabilirliğin manası bugün için ulaşılabilirliği ifade etmektedir.

Bununla birlikte bütün araştırmaların sonucuna göre ulaşılabilirlik genellikle kullanılabilirlik konularının bir parçası olmasına rağmen yüksek oranda ulaşılabilir değerlendirme yapılan bir uygulama çok kullanılabilir olmayabilmektedir. Kullanılabilirlik, estetiklik, kolay kullanılabilirlik, kolay öğrenilebilirlik ve hatırlanılabilirlik vb konularının birleştirilmesini içermektedir. Bu konularda düşük değerlendirme puanı almak kötü kullanılabilirlik anlamını taşımakta ise de ulaşılabilirliğin düşük olduğu anlamını içermemektedir. Bununla birlikte ulaşılabilirlik

ve kullanılabilirlik konularında çok sayıda araştırma yapılmaktadır. Bu araştırmada kullanılan kıstaslar birbirine benzemekle birlikte bazı konularda farklılıkları da vardır. Bunlardan faydalanarak kullanılabilir ve ulaşılabilir web sayfaları tasarlanabilir.

## **2.4 e-Devletin Anlamı ve Kapsamı**

### **2.4.1 Tanımlar**

Elektronik devlet kamu yönetiminde yürütülmekte olan reform yöntemlerinden birisidir. Daha çok vatandaş ihtiyaçlarına odaklanmıştır ve kamunun ihtiyaçlarına daha duyarlıdır. Kamu sektörü bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de en büyük BT kullanıcısıdır. Adalet Bakanlığı UYAP projesi, Maliye Bakanlığı VEDOP projesi, Sosyal Güvenlik Kurumu, İçişleri Bakanlığı e-İçişleri Projesi, Türk Silahlı Kuvvetleri, Türkiye İstatistik Kurumu vb kurumlar yürüttükleri projeler açısından en büyük BT ağlarına sahipler. Bütün bu projelerin temelinde yüksek teknoloji bilgisayar sistemleri ve İnternet bağlantıları mevcuttur. Son on yıldır da kamu hizmetlerinin sunumunda özellikle İnternet ve e-mail kullanılmaktadır. İnternet kapasite ve veri depolama ünitelerinin gelişimine paralel olarak 1990 lı yıllardan beri BT kullanımını hem kamuda hem de toplumda çok büyük oranda artırmıştır. Devletler BT' in kullanımının sağlayacağı fayda, getireceği riskler ve sunacağı fırsatların farkına varmışlardır.

Bu nedenle devletler e-devlet stratejileri geliştirdiler ve e-devlet çalışmalarını koordine edecek kurumlar kurdular. Bazı ülkelerde e-devlet bakanlık düzeyinde örgütlenmiştir. Bazılarında ise bakanlıklara bağlı birimler olarak. İnternet' in yaygınlaşması nedeniyle Benzer devletlerin BT de verdiği değerde nitel bir değişim olmuştur. Paralel olarak benzer tepkiler İnternet' in büyük fırsatlar sunduğu bilgi toplumu ve e-ticaret politikalarını koordine eden ve yürüten kuruluşların bulunduğu sektörden gelmiştir.

E-Devletin değişik kaynaklarda yapılmış birçok tanımı bulunmaktadır. Belirtmek gerekir ki bu kavram henüz her yerde genel olarak kullanılmamaktadır. Tanımlardaki farklılıklar sadece anlam ile ilgili değil e-devlet stratejilerindeki önceliklere göre ortaya çıkmaktadır.

Tanımlar üç ana grupta toplanabilir:

Birinci grup tanımlar göre, **e-Devlet** Internet'ten sunulan çevrim içi hizmetleri ifade etmektedir.

İkinci grup tanımlar **e-Devlet**, devlette BT kullanımınıdır. Bu tanımlarda odak noktası genellikle hizmetlerin sunumu ve süreçler olduğu için geniş olarak e-devlet devletin bütün faaliyetlerini kapsamaktadır.

Üçüncü grup tanımlar ise **e-Devlet, kamu** yönetiminin BT kullanılarak dönüştürülme kapasitesi ve BT etrafında yapılandırılan yeni bir devlet tipidir. Bu yaklaşımda genellikle Internet kullanımı yine ön plandadır.

Aslında tanımlar öncelikler, stratejiler ve özel amaçlara göre farklılaşmaktadır. Her ülke tanımı kendi öncelik ve amaçlarına göre yapmaktadır.

Bir tanıma göre, "devletin vatandaşlara karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu görev ve hizmetler ile vatandaşların devlete karşı olan görev ve hizmetlerinin karşılıklı olarak elektronik iletişim ve işlem ortamlarında kesintisiz ve güvenli olarak yürütülmesidir."(TBS, 2002)

Diğer bir tanım, "iç ve dış iş süreçlerinin yeni iletişim teknolojilerinin (web tabanlı teknolojiler gibi) hükümet işlevlerini daha etkin ve verimli olarak adalet ve eşitlik çerçevesinde yerine getirerek vatandaş odaklı hale dönüştürme işlemidir" şeklindedir.

Başka bir tanıma göre, "Bir vatandaşın herhangi bir kamu birimiyle olan herhangi bir etkileşiminin Internet kullanılarak hizmet alımının bu yolla gerçekleştirilmesi"<sup>1</sup> şeklindedir.

E-devlet, saydamlığı artıran, fiziki uzaklık ve diğer engelleri gideren ve insanlara kendi hayatlarını etkileyecek politik kararlara katılma imkânı veren reformları gerçekleştirmek için bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanmaktır (EGHDC, 2002: 3).

"E-devlet, devletin etkinliğini ve verimliliğini, saydamlığını ve hesap verebilirliğini geliştirmek için bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmaktır. Yine e-devlet işletmelerin rekabet gücünü artırmak ve vatandaşı yetkilendirmek için bir araçtır" (WAPC, 2003: 3).

---

<sup>1</sup> <http://www.egovernmentreport.com>, 10.10.2001.

OECD'ye göre e-devlet, devletin daha iyi bir kamu yönetimini gerçekleştirmek için özellikle Internet olmak üzere BT' bir araç olarak kullanmasıdır.

“E-Devlet burada kamu yönetiminde BT kullanımının, kamu hizmetlerini ve demokratik süreçleri geliştirmek ve kamu politikalarının desteklenmesini güçlendirmek amacıyla örgütsel değişim ve yeni yeteneklerle birleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.” (CECR, 2003: 7).

E-Devlet, BT' in devlet işlerinde aktif olarak kullanılmasıyla vatandaşların, özel sektörün ve toplumun diğer üyelerinin ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebileceği bir kurumsal değişim süreci olarak tanımlanabilir. Kısaca devlet kurumlarının yönetim kapasitesini geliştirmek için teknolojinin kullanılmasıdır. Bundan dolayı e-Devlet yalnızca vatandaşlar, özel sektör ve devlet arasındaki ilişkilerin yeniden tanımlanmasıyla ilgili değil aynı zamanda toplumdaki diğer aktivitelerle de ilgilidir. E-devlet projeleri dört ana konunun etrafında tasarlanmaktadır. Bunlar Vatandaşların devlet tarafından tutulan kendisi hakkındaki bilgilere ulaşabilmesi, genel devlet hizmetlerinde BT in kullanılması, e-demokrasi (Torres, 2005: 5) ve elektronik hizmetlerin sunumudur.

#### **2.4.2 Kapsam**

e-Devlet geniş manada her türlü kamu hizmetini kapsamaktadır. Özelliği gereği Internet ortamında kamu kurumları tarafından sunulabilecek yüzlerce hizmet mevcuttur. Devlet kamu hizmetlerini kamu kurumları vasıtasıyla sunmaktadır ve kamu hizmetleri değişik kurum ve kuruluşlara bölünmüş vaziyettedir.

e-Devlet hizmetleri genel olarak gruplandırılacak olursa üç ana grupta toplanabilir.

Birincisi devletten vatandaşa sunulan hizmetler,

İkincisi devletten devlete sunulan hizmetler,

Üçüncüsü ise devletten özel sektöre sunulan hizmetlerdir.

Birinci grupta yer alan hizmetler vatandaş odaklı hizmetlerin tasarlandığı ve Internet ortamında sunulduğu hizmet tiplerini kapsamaktadır. Her bir kamu kurumu ve



kuruluşunun mutlaka vatandaşa sunduğu bir hizmet bulunmaktadır. Bunun yanında yabancılara sunulan hizmetler de mevcuttur.

Birinci grupta yer alan hizmetlere en güzel örnekler vatandaşın bildirimde bulunduğu ve daha sonra almak istediği hizmetle ilgili vermek zorunda olduğu bilgilerle ilgilidir. Buna ikametgâh belgesi ve kimlik bilgilerini içeren nüfus cüzdanı örnek olarak verilebilir. Nüfus hizmetleri bu konuda vatandaşa sunulan hizmetlerin başında gelmektedir.

Çevrim içi iş başvuruları, çalışma izin talepleri, iş yeri açma ruhsatları ve ruhsat belgeleri gibi bizzat kamu kurumuna giderek dosyalar oluşturulması suretiyle takip ettiğimiz tüm işlemler vatandaşa sunulan hizmetler kapsamındadır. Bunun yanında elektrik, su, doğal gaz başvuru ve arıza bildirimleri diğer örnekleri oluşturmaktadır. Burada dikkate alınacak konu vatandaşın zaten devletin başka kurumlarından getireceği belgelere dayalı olarak alacağı hizmetlerdir. Bir çocuğunuzun okula kaydını yaptırmak istediğinizde İnternet ortamından bir başvuru formu doldurarak sadece kimlik bilgilerinizi girmek suretiyle (veya elektronik imzada olabilir) çocuğunuzla ilgili, nüfus bilgisi ve ikametgah bilgisi MERNİS' den kendiliğinden gelebiliyorsa ve siz başvurunuza çocuğunuzun resmini bir .JPEG, gif dosya olarak ekleyebiliyorsanız sonucunda çocuğunuz ikametgahınızla ilgili seçeceğiniz okula başvurduğunuz anda kaydı yapılarak numarası ve sınıfı belirlenmiş olarak bir elektronik resmi yazı (imzalı da olabilir) ile size cevap veriyorsa bu bir vatandaşa sunulan hizmettir. Bu örneği güncel olduğu için burada belirttim. Şüphesiz benzer olarak birçok hizmet vatandaşa sunulan hizmet kapsamındadır.

Devletten devlete sunulan hizmetler ise e-devlette en karmaşık ve kurulması zaman alan hizmetleri kapsamaktadır. Bir kamu kurumu içindeki birimlerin birbirleriyle haberleşmek, bilgi sormak, belge istemek ve onay istemek suretiyle yaptığı tüm işlemler devletten devlete hizmetler kapsamındadır. Bir memur ile ilgili hizmet cetveli istenmesi, kalan izin süresi, atama taleplerinin alınması, atama yapılması, atama sonucunda kurumdan kuruma veya birimden birime giden özlük bilgileri bu kategoriye güzel örneklerdir.

Aslında belli ölçüde devletten devlete sunulan hizmetlerin bir kısmında vatandaş odaklı bir hizmetle bağlantı vardır. Yukarıdaki örneğe tekrar dönecek olursak, MERNİS ten gelen başvuru sahibinin kimlik ve adres bilgilerini gösteren veri tabanı kaydı devletten devlete bir veri paylaşım web hizmetinin sonucunda gerçekleşmektedir. Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü'nün kurmuş olduğu KPS sistemi kişinin kimlik bilgilerinin teyit edilmesinde bir web servisi olarak hizmet sunmaktadır.

Buradan çıkartabileceğimiz en güzel sonuç vatandaş odaklı hizmetlerin İnternet ortamında sunulabilmesinde kamu kurumlarının birbirlerine elektronik hizmetler sunması zorunludur.

Bu bölümün başlangıcında belirtildiği gibi kamu hizmetleri değişik kamu kurum ve kuruluşları arasında paylaştırılmıştır. Bundan dolayı aralarında etkin veri paylaşımını sağlayacak ciddi teknolojik alt yapının kurulmuş olması gerekmektedir. Kurumsal e-dönüşüm projelerinde arka büroların tasarımı ve iş süreçlerinin oluşturulması kurumsal verimliliği artıracığı gibi e-devletin tesisinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Devletten özel sektöre sunulan hizmetler ise devletin tüzel kişilerle, işletmelerle çevrim içi etkileşimini kapsamaktadır. Gümrük işlemleri, şirket kurulması ve feshi, dernek kurulması ve feshi, vakıf kurulması ve feshi kurumlar vergisi beyannameleri ve tahakkuku işlemleri, kalite ve standartlarla ilgili işlemler, sigorta bildirimleri ve en önemlisi e-tedarik süreçlerinde özel sektörle devlet arasında çevrim içi hizmet sunumları mümkündür.

### **2.4.3 e-Devletin Gelişim Aşamaları**

e-Devlet birden bire ortaya çıkmış veya tesis edilmiş değildir. OECD e-Devlet endeksinde üst sıralarda yer alan devletlerde gerçekleştirilmiş e-devlet yapılarını incelediğimizde karşımıza çıkan husus e-devletin birdenbire kurulmadığını değişik aşamalardan geçerek bugünkü duruma geldiğini göstermektedir. Bu aşamaları e-devletin gelişim aşamaları olarak adlandırabiliriz.

Kaynakların çoğunluğunda bu aşamalar üç, dört, beş veya altıya ayrılmaktadır. Bu büyüme modellerinin hepsinde birinci aşama e-devletin ilkel halini vurgulamaktadır.

İlk aşamada devlet kurumları web sayfalarını hazırlatarak İnternet'te yayınlamaktadırlar. Kurumun örgütsel yapısı, iletişim bilgileri, duyurular ve iletişim bilgileri gibi konular bu web sayfalarının içeriğini oluşturmakta ve yalnızca bilgi sunmayı amaçlamaktadır.

İkinci aşamada kullanıcılar kurumun veritabanına ulaşabilmekte arama yapabilmekte ve iletişim kurabilmektedirler. Birinci aşamada bilgiler statik olmasına rağmen ikinci aşamada gelişen servisleri kullanıcıların veritabanına ulaşmasına ve kamuya açık bilgileri kullanabilmesine imkân sağlamaktadır.

Üçüncü aşamada ise kullanıcılar güvenli bilgilere girerek kurumla ilgili işlemleri yapabilmektedir. Bu aşamada müşteri ve vatandaşların güvenli bilgilere erişimini ve elektronik işlem yapmasını sağlayacak yazılımlar geliştirilir.

Dördüncü aşamada mevzuatın izin verdiği ölçüde kurumların elinde bulundurdukları bilgileri diğer kamu kurumlarıyla paylaşmasını söz konusudur. Bu aşamada parçasız çevrim içi hizmetler geliştirilir ve vatandaşlar tek kapıdan tüm e-devlet hizmetlerinden yararlanırlar.

#### **2.4.4 e-Devlet Uygulamalarının Faydaları**

E-devlet, birçok BT tabanlı uygulamadan meydana gelmektedir. BT e-devlet uygulamalarının vazgeçilmez araçlarından en önemlisidir. Gerçekten BT bu kadar hızlı gelişmeseydi, İnternet bu kadar yaygın kullanılmıyaydı e-devletin uygulanabilmesi mümkün olamayacaktı. Birçok düşünürün belirttiği gibi, BT belki e-devletin kendisi değildir. Ancak kamu bilgilerine ulaşımı, açıklığı ve girişi sağlayan bir araçtır. Bilgisayarlar, İnternet ve iç-ağ'lar olmaksızın e-devlet amaç ve hedeflerine ulaşamaz. Araştırmalarda teknik altyapı hazırlığı bu nedenle önemli bir yer tutmaktadır.

Özel sektörün hizmet anlayışını gören vatandaşlar, aynı hizmet anlayışını devletten de beklemektedir. 24 saat, 7 gün (24x7) kesintisiz hizmet artık hayal olmaktan çıktığı, bu nedenle de vatandaşın devletle daha nitelikli etkileşime girebileceği beklentisi yeni yöntem arayışlarını ortaya çıkardı. Vatandaşlar her zaman ve her yerden hizmetlere daha rahat ulaşabilecekler. İnternet kamu kütüphaneleri ve kamu kuruluşları, çağrı merkezleri, etkileşimli dijital TV'ler gibi yeni yaygın sunum kanallarının kullanılması

vatandaşların önündeki seçenek sayılarını artırırken e-devlet konusundaki endişeleri de gidermektedir. Hizmetlerin tek bir kapıdan sunulması vatandaşların bir devlet dairesinden diğerine koşturmasını engelleyecek tek yoldur. Arka planda birçok kurumu ilgilendiren ve belki birkaç gün alabilecek bir işi 3-5 dakika içinde Internet veya herhangi bir bağlanma kanalından yapıp bitirmek devletin vatandaşına sunacağı en iyi hizmettir.

Vatandaş açısından bakıldığında hem maddi hem de zaman ve emek yönünden tasarruf sağlayacak, resmi işlerini yorulmadan ve doğrudan yapabileceği başka bir imkân ve seçenek nerdeyse yok gibidir.

E-devlet uygulamalarında klasik yönetimdeki yüz yüze iletişimin yerini elektronik iletişim almaktadır. Dolayısıyla rüşvet, yolsuzluk ve bürokrasinin menfi yanlarından vatandaş uzak durabilmektedir. Vatandaş devletten bu manada açıklık, eşitlik ve saydamlığı beklemektedir.

Vatandaş daha modern, hızlı ve Internet üzerinde geniş bir alanda hazır kaliteli hizmet alabilme altyapısını beklemektedir. Örneğin, Almanya'da 2000 yılında yapılan bir araştırma vatandaşların %41'inin artık kamu hizmetlerinin daha modern bir şekle dönüştürülmesi gerektiğini düşündüğünü ortaya koymaktadır. Yine aynı araştırmada %90 Internet kullanıcısı resmi kimi işlemler için elektronik hizmetlerin çok kullanışlı olacağını savunmaktadır (DBR, 2002: 4).

Birçok işletme e-ticaret ve katma değer sağlayacak diğer altyapı bileşenlerini günlük işlemlerine dâhil etmiştir. İşletmeler artık devletin ve ona bağlı kurumların da kendileriyle elektronik olarak etkileşime girmesini bekliyorlar. Resmi kurumların, tedarikçilik gibi işler dâhil olmak üzere tüm işlemlerini elektronik ortama aktarılması faaliyet gösterdiği genel ortamı iyileştirecektir. Süreçler mümkün olduğunca otomatik hale getirileceğinden kaynakların boş yere harcanması önlenecektir. Kararlar hızlanacağı için işletmelerin zaman kayıpları azalacak ve rekabet güçleri artacaktır. Uluslararası işletmelerin rekabetinde kamu sektörüyle etkin ve hızlı işbirliği işletmeler için bir rekabet avantajı demektir. Çevrimiçi hizmetler daha hızlı işlem ve uygulama ve daha hızlı kabul süreci demektir. Bu da işletmelerin kazançlarının artması anlamına gelir (DBR, 2002: 4).

Devlet açısından bakıldığında, devletin e-dönüşüme olan isteği vatandaş ve işletmelerden daha fazladır. Yıllardır söylene gelen reform, kamu reformu ve yeniden yapılanma gibi değişimleri ifade eden sözcükler çok sık kullanılmasına rağmen (politik sebeplerle) çok mesafe alınamaması, adeta değişimi arzu eden makamlar için e-devlet (e-dönüşüm) bir can simidi olmuştur.

E-devlet uygulamalarıyla yönetim basitleşecek, işlem ve onay gerektiren kâğıt formlar azalacak, mükerrer işlemler önlenecek, kâğıt tabanlı işlemlerin yol açtığı maliyetler azalacak, buradan yapılan tasarruflar daha verimli alanlara ayrılabilir, memurların asli işlerine ayıracakları zaman artacak yolsuzluk ve rüşvet gibi mali kayıplar en aza indirgenebilecektir (BT Haber, 2003: 8). E-devlet uygulamalarıyla elde edilen veri ve bilgiler daha hızlı ve doğru analiz edilebilecek ve kamu kararları daha rasyonel ve verimli olacaktır.

E-devlet vatandaşı ve işletmeleri paydaşlar olarak görmektedir. Paydaşlar hem uygulamalardan faydalanırlar hem de uygulamalara birtakım girdiler sağlarlar. E-devlet, devlet için de hizmetlerin sunumu yanında vatandaşın katıldığı uygulamalar, forumlar ve geri bildirimlerle birtakım girdiler sağladığı bir yönetim tarzıdır.

E-Devlet uygulamalarının devlete, vatandaşlara, özel sektöre, devlet çalışanlarına, uluslararası kuruluşlar ile eğitimle ilgili enstitü veya üniversitelere sayısız faydası olacaktır.

Bunlardan çeşitli kaynaklarda bahsedilenler aşağıda sıralanmıştır:

#### **2.4.4.1 e-Devletin Devlete Sağlayacağı Faydalar**

E-Devlet devletin veya devleti oluşturan kamu kurum ve kuruluşlarının kaynaklarını daha iyi yönetmesini sağlayacaktır. Kurumsal kaynak planlama uygulamaları (yazılım) kamu yöneticilerine güncel ve doğru bilgileri sunacağı için doğru personel doğru yerde görevlendirilebilecektir.

e-Devlet yapılanmasında reengineering yöntemleriyle hazırlanmış uygulamalarla süreçler sadeleşecek ve kurumsal etkinlik artacaktır.

e-Devlet uygulamalarında işlem bitirme süreleri çok çarpıcı olarak azalmaktadır. Saniyeler veya en fazla dakikalar içinde işlem yapılabilmektedir. Bu sayede işlem başına maliyetlerde çok büyük azalmalar olmaktadır.

e-Devlet uygulamalarında sayısal sertifika ve imzalarla desteklenmiş uygulamalarla çok gelişmiş hesap verilebilirlik ve saydamlık mümkün olmaktadır. Bu sayede daha az hata yapılmakta ve sahtecilik önlenmektedir.

Elektronik olarak imzalanmış yazıların kamu kurumları arasında elektronik transferi sayesinde posta, haberleşme ve diğer ilgili masraflar azalacaktır.

Dokümanların arşivlemesi için daha az depolama alanı kullanılmaktadır. Kamu kurumlarının arşivleri alt katlarda veya ayrı binalardadır. Bu arşivlerin korunması için oldukça büyük miktarda yer kullanılmaktadır. Yangın tehlikesi arşivler için önemli risktir. E-devlette arşiv dijitaldir ve metre karelerce yer tutan alanlara nispeten çok az yer kaplayan “disk array” lerden oluşan, RAID<sup>1</sup> hata toleranslı veya MİROR<sup>2</sup> kayıt tutan felaket kurtarma sistemlerinden oluşmaktadır. Kayıtlar sürekli yedekli ve soğuk ortamda yeniden hızla döndürülebilir şekilde tutulmaktadır. Bu sayede kurumun fiziki alanından yer tasarrufu yapılması imkânını sağlamaktadır. Dijital arşivdeki kayıtlara çok hızlı ulaşılabilirken fiziksel arşivdeki kayıtlara ulaşmak ve bulmak oldukça uzun zaman almaktadır.

e-Devlette veriler karar destek sistemleri vasıtasıyla çok hızlı analizi edilmektedir. Bu sayede devletin gerçek ihtiyaçlarının tespiti ve ne zaman ve nerede harcama yapılması konusunda doğru kararlar verme vasıtasıyla daha gerçekçi tahmin edilmiş bütçeler oluşturulabilecektir.

Vatandaşa ve kamu çalışanlarına sunulan daha iyi hizmetler sayesinde kamuoyu desteğinin sağlanması mümkündür.

E-devlet sayesinde devlet tasarruf yaparak gelirini artıracaktır. Tasarrufla elde edilen bu gelirler yeni işler kurmak, araştırma yatırımlarını yapmada kullanılabilir.

---

<sup>1</sup> RAID5, bir veri saklama yöntemidir.

<sup>2</sup> MİROR, verinin benzer kopyasının alındığı veri yedekleme yöntemidir.

Yürütülen işlerden öğrenilen dersler vasıtasıyla yeni projeler daha etkin olarak tamamlanabilecektir.

#### **2.4.4.2 e-Devletin Vatandaşa Sağlayacağı Faydalar**

e-Devlet vatandaşını müşteri kendisini de hizmet eden olarak nitelemektedir. Bu nedenle müşteri memnuniyetini aşağıdaki başlıklardaki gibi hedeflemektedir:

e-Devlet sayesinde vatandaş devletle olan işlerine daha az zaman harcayacaktır.

e-Devlet sayesinde farklı devlet hizmetlerine bir web sayfasından (pencereden) ulaşmak, yani tek durak (one-stop) web modeliyle tüm kamu hizmetlerine tek yerden ulaşabilme imkânı vatandaşa sunulmaktadır.

Şahsi hal (ölüm, doğum, ikametgâh, evlat edinme gibi) değişikliklerin bir yerden (tek durak web) yapılması e-devlet ile mümkün olabilmektedir.

Elektronik imza ve akıllı kartlı sistemlerle doğru bilgilerle formların doldurulması ve buradaki bilgilerin doğrulanmasından sağlanan zaman tasarrufları vatandaşın elde edebileceği faydalardan en önemlisidir. Noterlerde geçen zamanlar ile buralara harcanan paralar hizmet alma maliyetlerini artırmaktadır. E-İmza bir anlamda noterlik fonksiyonunu üstlenmektedir.

Vatandaşın kendisi ile ilgili bilgiler güncellendiğinde, devlet kurumları tarafından farklı haberleşme araçları vasıtasıyla tebligat, bildirim veya uyarılar gönderilebilmektedir. Mobil telefon ve e-mail gibi araçlarla vatandaşın gerekli bilgiyi zamanında alabilmesi sağlanmaktadır.

e-Devlet devlet memurları ile vatandaşın yüz yüze iletişimini en aza indirmektedir. Bu sayede devlet dairelerinin daha az ziyaret edilmesi ile kuyruklar ve bekleme süreleri azalmaktadır. Kişisel ve ulusal verimliliğin artmasına bundan dolayı mümkün olabilmektedir.

e-Devlet sayesinde vatandaşın bilgi ve iletişim teknolojileri bilinci artmaktadır. Devletin düzenleyeceği eğitim faaliyetleri vasıtasıyla dijital uçurum azalacak ve vatandaşlar dijital toplumun fırsatlarından daha çok ve eşitçe faydalanabilecektir.

Çok amaçlı toplum merkezlerinin kurulması vasıtasıyla bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı ve öğrenme fırsatları oluşturulabilecektir.

Genç üniversiteli öğrencilerin sektörde çalışmasıyla yerel BT iş pazarı genişleyebilir.

E-devlet biriminin, ilköğretim, lise ve üniversite müfredatlarında yapacağı değişikliklerle, gerek devlet içi gerekse özel sektörde bulunan yenilikçi fikirlerle, İnternet kullanımı, iş oluşturma ve bilişim suçlarını engelleyecek geleceğin nesilleri yetiştirebilir.

#### **2.4.4.3 e-Devletin Özel Sektör ve Yatırımcı Kuruluşlara Faydaları**

Özel sektör için aşağıda sıralanan faydalar beklenmektedir:

Bütün her çeşit şirketin kurulması, feshi ve kimlik bilgilerinin kayıt edilmesi çok kolaylaşmaktadır. Şirketlerde bir tüzel kişiliktir ve devletle sürekli iletişim halindedir. Bu nedenle şirketlerin devletle iletişimi çok kolaylaşmaktadır.

E-Devletin sunmuş olduğu bilgiler ortaklık kuruma veya birleşme durumlarında şirketlere oldukça yardımcı olacaktır.

E-tedarik (satın almalar), işletmelerin devlete elektronik ortamda mal ve hizmet sunma kapasiteleri gelişecek ve devlet e-tedarik ile lojistik ihtiyaçlarını daha ucuza karşılayabilecektir.

Şirketler, vergi ve diğer resmi ödemelerini İnternet üzerinden güvenli olarak devlete yapabileceklerdir.

Tek durak yatırım portalları vasıtasıyla talep edilen izinler için elektronik ortamda başvuru yapılabilecek uygulamalar başlatılarak ruhsat ve izin gibi resmi işlemlerin hem maliyeti azalacak hem de zaman olarak daha hızlanacaktır.

Şirketlerin devletle ticaret daha hızlı gerçekleştirilebilecektir.

Devlet BT' yi hem ürün hem de hizmet olarak en çok kullanan olduğu için, yerel BT pazarı giderek büyüyecektir.



#### **2.4.4.4 e-Devletin Devlet Çalışanlarına Sağlayacağı Faydalar**

Prosedürlerin basitleştirilmesi sayesinde devlette veya ilgili kurumda verimlilik artacaktır.

Çalışanlar ihtiyaç duyduğu bilgiye çok daha ulaşabilecektir ve her çalışan için bilgi her zaman hazır olacaktır.

Devletin kurumları içinde ve kurumların kendi birimleri arasında haberleşme hızı çok artacaktır.

Bilgiler ve belgeler çok geniş çalışan kitlesi tarafından paylaşılacaktır. Bu da daha doğru ve istikrarlı kamu kararlarının alınmasını sağlayacaktır.

Etkin insan kaynaklarıyla yönetimiyle ilgili hizmetler, performans değerlendirme, çevrimiçi iş talebi ve işe kabul gibi işlemler yapılabilir.

E-bankacılık vasıtasıyla maaş ve ücret ödemeleri yapılabilir.

#### **2.4.4.5 e-Devletin Uluslararası Kuruluşlara Sağlayacağı Faydalar**

E-devlet uygulamaları, uluslararası kuruluşlar için de şüphesiz birtakım faydalar sağlamaktadır. e-Devlet Bilgi Sistemi vasıtasıyla daha iyi ve güncel sektörel istatistik bilgiler sunmaktadır. E-Devlet'te şeffaflık ön planda olduğu için uluslararası işletmeler için devlet daha çok güven veren hesap verebilir ve şeffaf süreçler işletilmektedir.

Uluslararası kuruluş ve işletmelerce sağlanan mali yardımların daha iyi yönetimi sağlanacaktır. Yine burs ve kredi veren organizasyonların işlerinin daha etkili koordinasyonu sağlanabilmektedir.

#### **2.4.4.6 e-Devletin Eğitim Kurumlarına Sağlayacağı Faydalar**

Eğitim kurumları da e-devlet uygulamalarından doğrudan faydalar sağlayacaktır. E-Devlet uygulamaları tasarımında öğretim kurumlarıyla ilişkiler yeni araştırma alanlarını ortaya çıkarabildiği gibi yaratıcı fikirlerin ve tekniklerin de üretilmesini sağlayabilecektir.

BT müfredat programlarının e-devlet uygulamalarıyla zenginleştirilmesi sayesinde e-devlet uygulamalarıyla ilgili olarak üniversiteler mükemmel e-devlet merkezleri olabilirler,

E-devlet uygulamalarına ve idareye destek için, kamu görevlilerine ve/veya vatandaşlara sürekli ve öğretici eğitim verilmesi imkânlarını eğitim kurumları sunmaktadır.

#### **2.4.5 E-Devletin Karşılaşabileceği Zorluklar**

##### **2.4.5.1 Mahremiyet, Gizlilik ve Güven**

Mahremiyet genel olarak bir insan hakkı olarak kabul edilmektedir. İnsanlar kişisel verilerinin dürüstçe kullanılacağından emin olmalıdırlar. Kamu kurumlarının ellerinde bulunan kişi tanımlama bilgileri de bu kapsamdadır. MERNIS-KPS sisteminde bulunan nüfus kayıtları ve işlem bilgileri kişisel verilere en güzel örneği teşkil eder.

Devlet vatandaşlarına çok değişik hizmetleri sunarken aynı zamanda vatandaşlarıyla ilgili çok fazla sayıda kişisel bilgiyi de toplamakta ve kaydetmektedir (bunlar sağlık kayıtları, vergi iade, hukuk uygulama kayıtları, sürücü ehliyet bilgileri gibi). Elektronik kayıt yönetimine geçiş ve bilgi toplumunun gelişimiyle devletin topladığı, kaydettiği ve işlediği veri ve bilgiler çok büyük oranda artmaktadır.

E-Devletin teşkili ve hizmetlerin elektronik sunumu devletin topladığı kişi tanımlama bilgilerinin genişlemesine yol açmıştır. Örneğin parmak izi ve yüz tanımlama bilgileri de bazı devletler tarafından vatandaştan toplanarak merkezi veri tabanlarına kaydedilmiştir. Devletin vatandaşları ile ilgili bu kadar çok kişisel veriyi toplaması, alıkoyması ve yönetmesi çok büyük oranda mahremiyet endişesini ortaya çıkarmaktadır (Torres, 2005: 11). Mahremiyet ihlalleri ise güveni ortadan kaldırarak hazırlanmış olan e-devlet uygulamalarının vatandaş tarafından kullanımını sınırlandırmakta hatta e-devlet uygulamasının başarısızlığına yol açabilmektedir.

Güven çevrim içi her yazılım programının başarısı için çok önemlidir. Devlet için olsun özel işletme için olsun bu önem aynı derecededir. Mahremiyet ve güvenlik çevrimiçi işlemler için birbirini takip eden kavramlardır. İnsanlar kişisel veriyi koruma sorumluluğunu yerine getirmeyen web hizmetlerini kullanmayacaktır. Bundan dolayı

Internet üzerinden çevrim içi hizmetler sunmayı düşünen devletler topladığı veya kullandığı kişisel verilerin mahremiyetini sağlamak zorundadırlar.

Çoğu ülke kişisel veri mahremiyetinin etkilenmesini değerlendirme kurulları veya komisyonları kurarak kişisel veri mahremiyeti ihlallerini değerlendirmekte ve bu hakkın kullanımını sağlamaktadır (GIPI, 2003: 3).

Birçok devlette ulusal mahremiyet ve veri koruma kanunu vardır (PHRS, 2002) Bu kanunlar kişilerle ilgili hem devlet tarafından hem de özel işletmeler tarafından verilerin korunmasını kapsamaktadır. Hem devlet hem de özel işletmeler için mahremiyet ilkeleri aslında aynıdır.

“Mahremiyet” yalnız bilgilerin gizli tutulmasıyla ilgili değildir. Hem e-ticaret hem de e-devlet bağlamında mahremiyet hakkı gerçekte kullanılan kişisel bilgilerin üçüncü kişilere açıklanmasının kontrolü hakkıdır. Bütün dünyada kişisel bilgilerin mahremiyeti konusunda rehber ilkeler “bilginin dürüstçe kullanılması” ilkeleridir. Bu ilke OECD tarafından amir hükümler olarak detaylandırılmıştır ve kişisel verilerin kullanılmasında sorumluluğu düzenleyen temel rehber kuraldır (OECD, 1980).

OECD tarafından dürüst bilgi kullanımı aşağıdaki başlıkları kapsamaktadır:

**Toplanacak Verinin Sınırlandırılması İlkesi:** İşlemleri tamamlamak için gereğinden fazla bilgi toplanmamalıdır. Bu gibi bilgiler yasal olarak ve ilgili kişilerin bilgisi ve rızasıyla toplanmalıdır.

**Verinin Kalitesi İlkesi:** Kişisel veriler ne amaçla kullanılacaksa o amaca uygun olmalıdır. Doğru ve tam olmalı ve güncel olarak muhafaza edilmelidir.

**Toplama Amacının Açıklanması İlkesi:** Eğer kişisel veriler toplanıyorsa toplama amacı ve kullanma sınırları açıklanmalıdır.

**Verinin Kullanım Sınırı İlkesi:** Kişisel veriler ifşa edilmemeli, her zaman hazır bulundurulmalı ve açıklanan amacın dışında kullanılmamalıdır. İstisnası bilginin ilgili olduğu kişinin rızası ve mahkemelerce kullanılmasıdır.

**Güvenlik İlkesi:** Kişisel veriler mantıklı güvenlik önlemleriyle silinerek kaybolma, izinsiz giriş, yok edilme, kullanılma, değiştirilme ve ifşa edilme olaylarına karşı korunmalıdır.

**Açıklık İlkesi:** Genellikle bilgi gizli toplanmamalıdır. Genel politikanın sonucunda bilgiler veri toplama uygulama ve politikalarında açıklık olmalıdır. Kişiler veri tabanında tutulacak bilgilere hazır olmalıdır. Kullanılma amacı ve sorumlu olan kurumdan haberdar olması bu açıklığı sağlayacaktır.

**Kişisel Katılım İlkesi:** Kişiler kendileri ile ilgili tutulan her türlü bilgiye girme ve alma hakkını verinin kontrol ve yönetiminden sorumlu olan kurumdan almış olmalıdır. Bu (a) bir kurumda kendisiyle ilgili bir bilginin olup olmadığını; (b) kendisiyle ilgili bir bilginin kopyasını belli bir bedelle makul bir zamanda almayı; (c) reddedilmişse sebebini; (d) silinmiş veya düzeltilmiş ise itiraz edebilmeyi kapsamalıdır.

**Hesap verme İlkesi:** Veriyi toplayan kurumu yukarıda bahsedilen ilkeleri uygulamaya mecbur edecek kurallar mevcut olmalıdır.

Bazı özel uygulamalarda bu ilkelerin açıkça istisnaları vardır. Örneğin hukuki takibatlarda her zaman ilgiliye bildirme ihtimali yoktur. Yine de bu ilkeler devletin kişisel bilgi toplamasında mahremiyet sağlamak için uyacağı kuralları gösteren bir taslaktır.

Yukarıda bahsedilen ilkeler ışığında işletme ve devletler oldukça iyi mahremiyeti koruma politikaları geliştirebilirler. Bu ilkelerin arkasındaki kuralları biraz daha açacak olursak bu kurallar devlet ve işletmeler tarafından uygulansalar bile vatandaş ve müşterilerinin güvenlerini kazanma ve devam ettirme konusunda henüz önlerinde kat edecek daha uzun yol vardır.

Vatandaşlar zaman zaman görünmez olmak istemektedirler. Özellikle vergi ile ilgili durumlarda ve hukuki takiplerde bu karşımıza çıkmaktadır.

#### 2.4.5.2 Sayısal Eşitsizlik

Sayısal eşitsizlik, İnternet'e erişme imkânı olmayan insanların e-devletin çevrim içi hizmetlerinden faydalanamamalarıdır (OECD, 2003a). OECD ve diğer gelişmekte olan

ülkelerde İnternet'e erişim oranları giderek artmaktadır. Fakat hala birçok insan İnternet'e ulaşamamaktadır. E-devletler çok sayıda hizmeti arka ofis bağlantılarıyla insanların hizmetine açıyor olmalarına rağmen, insanların bu hizmetlere ulaşamıyor olması e-devlet projelerini erteleyebilir.

Eklenecek olursa, toplumdaki daha alt gelir guruplarında uygulamalara ulaşma problemi olduğunda zaten dezavantajlı olmalarından dolayı daha kötü duruma gelecektir. Örneğin düşük gelir grubunda olan vatandaşların İnternet'e kullanmaları üst gelir guruplarında olan vatandaşlara göre daha az olacaktır. Bu şekilde dezavantajlı olan guruplar zaten devlet hizmetlerinin en çok yöneldiği ve en çok iletişim kurduğu vatandaş grubudur. Devletle bu grupta olan vatandaşlar arasındaki iletişimin çoğu tanımlama, yardım ve karmaşık yapıdaki sağlık işlemleridir. Bu vatandaşlar genellikle çevrimiçi yardım isteyebilecek imkânlara sahip değillerdir. Bu grup vatandaşların çevrimiçi hizmetleri kullanması ve e-devlet hizmetlerine girebilmesi önemli olduğu için çevrimiçi hizmet kalitesinden ve faydalarından yararlanamamaktadırlar.

E-devlet hizmetlerinin sunuluyor olması fertleri İnternet'i kullanmaya çok teşvik ediyor olabilir. Bununla birlikte çoğu vatandaşın devletle iletişimi nadirdir ve genellikle ev sakinlerini bir PC alma ve İnternet'i kullanma dürtüsü oluşturmaz. Bununla birlikte kamu bilgileri, danışma ve katılma fırsatları özellikle de bölgesel nitelikte olanlar eğitim, e-mail, mesajlaşma ve ev bilgisayar kullanımı gibi faktörlerle bağlantılı olarak önemli olabilir. İşte bundan dolayı yalnızca e-devlet konusunda sayısal eşitsizliği azaltmak için politika ve uygulamaları geliştirmek ve devam ettirmek önemlidir. Düşük seviyede gelir guruplarının çok sık kullandığı kamu hizmetlerine özellikle önem verilmesi ve onlara giriş imkânlarının sunulması sayısal eşitsizliği önleme politikaları geliştirmede önemli bir etken olabilir.

## **2.5 e-Devlete Hazırlık**

### **2.5.1 Teknolojik Altyapının Hazırlığı**

E-devlet hizmetleri daha önceki bölümlerde anlatıldığı gibi güvenli, ölçeklenebilen, genişletilebilir ve her zaman kullanıma hazır ağ (network) ve sistemler üzerinden sunulmak zorundadır. Teknoloji özellikle de bilgi ve iletişim sistemleri elektronik devlet

için önemli bir alt yapıdır. İletişim alanındaki gelişmeler özellikle Internet' in yaygınlaşması çok sayıda insanın elektronik hizmetlere ulaşabilmesini ve yararlanabilmesi fırsat ve imkânlarını sunmaktadır. Elektronik hizmetler geniş bant iletişim kanallarını gerektirmektedir. Teknolojik alt yapı için gerekli alt yapı bileşenlerini konunun daha kolay anlaşılabilmesi için kısaca anlatmakta fayda fardır.

### **2.5.2 Geniş Bant Internet Hizmetleri**

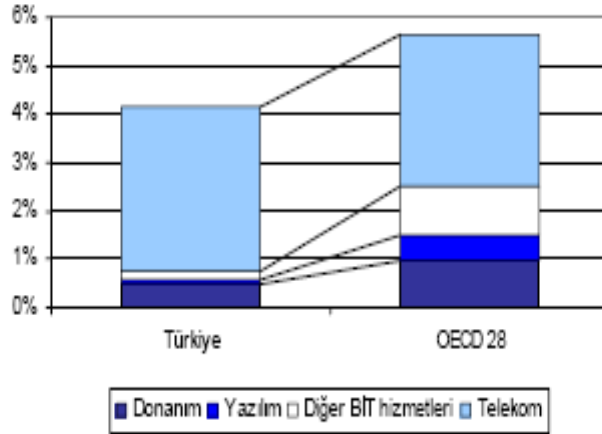
Internet üzerinden hızlı ve kesintisiz veri, ses ve video gibi çoklu ortam hizmetleri son kullanıcıya ulaştırırken, altyapıdaki darboğazların aşılması amacıyla son yıllarda oldukça etkileyici teknolojiler geliştirilmiştir. Hem özel sektörde hem de kamuda hızlı ve kesintisiz Internet erişimine sahip olmak artık bir lüks değil bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bilim adamı, öğrenci ve toplumun tüm katmanlarında Internet'ten bilgiye daha hızlı ve güvenli bir şekilde ulaşabilmek, çoklu ortam hizmetlerinden makul fiyatlarda yararlanmak, bilgi çağının gereklerinden biridir.

Geniş Bant iki şekilde tanımlanabilir. Son kullanıcıya ulaşan altyapının belli bir hizmeti verme kapasitesinin ve teknolojisinin uygun olması, bunlardan birincisidir. Örneğin, çift yönlü etkileşimli video hizmeti iyi bir örnektir. Diğer geniş bant tanımlanması ise, doğrudan belli bir hız eşliğine ulaşılmasını kapsamaktadır. Bu konuda, Amerikan Federal Chamber of Commerce, hizmet veren-tüketici ve tüketici-hizmet veren tarafında akan trafiğin hızının 200 KB/s' yi geçen tüm hızların geniş bant hizmeti sayılacağını belirtmiştir. Ancak, çoğu zaman merkeze doğru (upstream) ve aboneye doğru (downstream) hızları simetrik olmamaktadır. Özellikle bilginin tüketildiği konut erişiminde, hizmetin türü gereği, tüketici-hizmet veren arasındaki upstream trafik hızı, hizmet veren-tüketici arasındaki downstream hızından daha yavaş olmaktadır. OECD'nin 2001 yılında yayımladığı raporunda ise, hizmet veren-tüketici arasındaki downstream hızının 200 KB/s' yi aşmasının, geniş bant kabul edileceği belirtilmiştir. Teknolojinin hızla geliştiği sektörde, verilen bu ölçütler önümüzdeki çok kısa bir zaman diliminde değişecektir.

Son yıllardaki geniş bant yatırımları ile Telekom alanındaki gelişmeler aşağıdaki OECD raporlarına da yansımıştır. Türkiye telekomünikasyon pazarı, bilgi teknolojileri pazarı ile kıyaslandığında pazar büyüklüğü olarak daha gelişmiştir. 2004 yılında yazılım ve

hizmetler pazarının GSMH' ye oranı OECD ortalamasının 1/5'i düzeyinde, donanım pazarının GSMH' ye oranı OECD ortalamasının ½ si düzeyindeyken Telekomünikasyon pazarının GSMH' ye oranı OECD ortalamalarını yakalamıştır.

**Şekil 3: BT Alt Sektörlerinin Büyüklüğünün GSMH' ya Oranı**



Kaynak: OECD Information and Technology Outlook, 2004

Ülkemizde telekomünikasyon sektörünün serbestleşmesine ilişkin faaliyetler 2000 yılında Telekomünikasyon Kurumunun kurulması ile hızlanmış ve 2004 yılı başı itibarıyla sektör rekabete açılmıştır. Diğer taraftan, Türk Telekom A.Ş' nin yüzde 55 oranındaki hissesi 2005 yılı içerisinde blok satış yoluyla özelleştirilmiştir.

Türkiye sabit hat sektörü serbestleşme ölçeğinde en düşük seviyede olmakla beraber bu uygulamaların başarılı olması ile bir sene içerisinde bir üst seviyeye geçebilecektir, Özelleştirme sürecinde Kablo TV altyapısının Türk Telekom'un bünyesinden ayrılması özellikle veri ve İnternet pazarında rekabetin artmasını tetikleyecek unsurlardan birisi olmuştur.

Mobil haberleşme alanında, gelir ortaklığı modeliyle yürütülen faaliyetler, 1998 yılından itibaren lisans altında yürütülmeye başlanmıştır. Halen üç işletmecinin faaliyet gösterdiği bu alanda, özellikle lisansların verilmesi sonrasında hızlı bir gelişme görülmüştür.

2005 yılı itibarıyla sabit ve mobil telefon kullanıcı yoğunluğu, sırasıyla yüzde 26 ve yüzde 59,7'dir. Ülkemizde geniş bant abone sayısı 1,5 milyon civarında iken, İnternet kullanıcı yoğunluğu yüzde 13,9'dur.

Bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü bilgi teknolojileri ve telekomünikasyon olmak üzere iki alt sektörden oluşmaktadır. Ülkemizde telekomünikasyon sektörü büyüklüğünün GSYİH' ya oranı (% 3,3), OECD ortalamasına (% 3,2) yakın iken, bilgi teknolojileri sektöründe aynı oranın (% 0,8) OECD ortalamasınının (% 2,9) oldukça gerisinde olduğu görülmektedir. Bu yapı, 2010 yılına doğru iki alt sektöre ilişkin önceliklerin farklı olması gerektiğine işaret etmektedir.

Bilişim teknolojilerinin yaygın kullanımı sunulan elektronik hizmete ulaşım imkânı oluşturacağı ve ucuz olması ise katılımı artıracığı için önemlidir. Geniş bant ulaşımın kısıtlı olduğu bir alt yapıda verilen hizmetin kalitesi düşük olacağı gibi ulaştırılması da zor olabilecektir. Aynı şekilde geniş bant iletişim alt yapısı çok iyi kurulmuş olduğu halde ucuzlatılarak daha düşük gelirli olan toplum katmanlarının da hizmetlere ulaşımı kolaylaştırılması gerekmektedir.

### **2.5.3 Hukuki Altyapı**

E-devlet ve e-kuruma dönüşüm projelerinin başarısı ve uygulamanın yaygınlaştırılması için bazı hukuki düzenlemelerin de paralel olarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Bilgi toplumuna geçişte günümüz hukuk altyapısının yetersiz kalacağı birçok alan vardır. Bilgi toplumuna ilişkin gelişmenin, diğer alanlarda ülkemiz alışkanlığını oluşturan yapıdaki gibi, kuralsız ortamda oluşması, gerekli yasal düzenlemenin sonradan yapılması; yasaların kurulu süreçlere uyum sağlaması sonucunu doğurmaktadır.

Elektronik imzanın hukuken tanınması e-devlet oldukça önemli bir konudur. Uygulamalardan yararlanan vatandaş ile uygulamaları kullanan çalışanların elektronik ortamda yapacakları işlemlerin hukuken geçerli sayılması e-devletin tesisinde çok önemlidir.



Sayısal imza konusunda, 13 Aralık 1999'da son haline getirilen AB Sayısal İmza Çerçevesi Direktifi<sup>1</sup>, sayısal imzaların Avrupa Birliği'ndeki geçerliliğini güvence altına almaktadır ve bu direktif Türkiye'de elektronik imza kanunu 2005 yılında yürürlüğe girmiş ve Kamu sertifika otoritesi 2006 yılında TUBİTAK bünyesinde UEKAE enstitüsüne bağlı olarak kurulmuştur. Kamu çalışanları elektronik imzayı buradan temin etmeye başlamıştır.

Diğer önemli hukuki konu ise bilgi güvenliği ile ilgili yasal düzenlemelerin yapılmasıdır. Türkiye'de bu konuda düzenleme 2007 yılında gerçekleştirilmiş ve bilgi güvenliği ihlalleri ağır suç haline getirilmiştir. Ancak bilgi güvenliği ile ilgili yasal süreçler çok ağır işlemekte ve çok uzun zaman almaktadır. Bunun sebebi takibi ve tespiti büyük uzmanlık gerektirmektedir.

---

<sup>1</sup> Commission of the EC, Topluluk elektronik imza çerçevesi direktifi, 1999/93/EC, 13 Aralık 1999.

## **BÖLÜM 3: E-DÖNÜŞÜM**

### **3.1 e-Dönüşüm Kavramının Anlamı**

E-dönüşüm kavramı e-devlet kavramından daha önce ortaya çıkmıştır. Özellikle büyük ölçekli uluslararası düzeyde çalışan işletmeler, elektronik ticareti geliştirmenin yanı sıra kendi içyapılarını yeniden yapılandırarak elektronik iş süreçleri teşkil etmişlerdir. Kamu kurumlarında ise, benzer şekilde iş süreçlerinde bilgisayarları kullanma eğilimi 1980-2000’li yıllarda yoğun olarak görülmektedir. Bu nedenle, e-dönüşüm kavramını biri dar manada diğeri de geniş manada olmak üzere iki şekilde tanımlayabiliriz.

Hem dar manada hem de geniş manada tanımlayacağımız e-dönüşüm kavramının ortak vurguları mevcuttur. Her iki tanımlama da dönüşümü içermektedir. Dönüşüm kavramı mevcut bir yapıdan farklı bir yapıya, şekle veya hale dönüşümü ifade etmektedir. Bazı maddeler ısıtılınca katı halden sıvı hale veya gaz haline dönüşmektedir. Madde aynı madde olarak kalmaktadır ancak fiziksel olarak farklı özellikler göstermektedir. Örneğin buharlaşarak gaz haline dönüşen bir madde moleküler düzeyde daha hızlı hareket etmekte ve farklı kimyasal özellikler göstermektedir. Veya bir madde basınç değişikliğine göre bir halden diğeri bir hale dönüşmektedir. Tabiatta maddeler genellikle ısı ve basınç farklılıklarına göre hal değişikliğine uğramaktadır. Bazı maddeler düşük ısıda hal değişikliğine uğrarken, bazı maddeler ise daha yüksek ısı ve basınç altında dönüşüme uğramaktadır.

Sosyal sistemlerde de devlet bir madde gibidir. Basınç altında anti demokratik bir hale dönüşürken daha serbest bir halde daha sorumlu ve demokratik olabilmektedir. Yine her bir devlet farklı kültürel faktörlerin etkisi altındadır. Dolayısıyla her şart her devlet için aynı etkiyi aynı derecede göstermemektedir.

Genelleyecek olursak dönüşüm bir durumdan bir başka duruma geçişi ifade etmektedir. e-dönüşüm; “e-“ elektronik anlamında kullanıldığından dolayı elektronik olmayan bir ortamdan elektronik olan bir ortama dönüşümü, bir başka deyişle elektronik araçların asli olarak kullanılmadığı bir durumdan elektronik araçların asli olarak kullanıldığı bir duruma geçişi anlatmaktadır. Daha da özel ifade edecek olursak e-dönüşüm bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin yalnızca daktilo olarak yazı yazmada ve haberleşmede

kullanıldığı bir idari yapıdan, iş süreçlerinin başlatılması ve bitirilerek sonuçlandırılmasında doğrudan kullanıldığı bir idari yapıya geçişi ifade etmektedir.

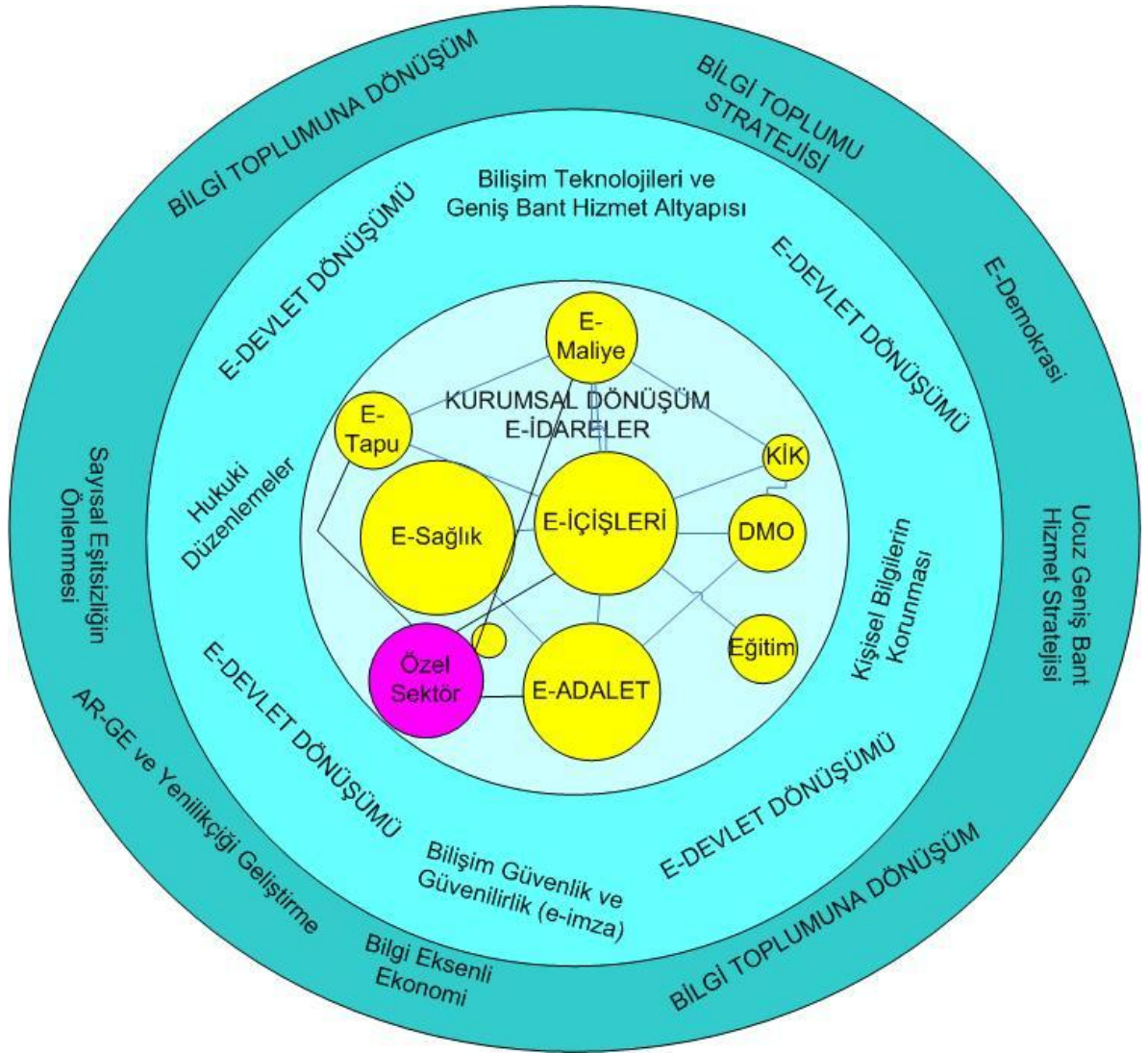
Dar manada e-dönüşüm işletmelerin, kamu kurumlarının ve kuruluşlarının veya herhangi bir idari birimin bilişim teknolojilerini kullanarak iş ve hizmetlerini yerine getirir hale getirmesini ifade eder. Bu anlamıyla bir kamu kurumu (bakanlık gibi) e-dönüşüm gerçekleştirdiğinde bir e-idareye dönüşümden söz edilir.

Geniş anlamıyla e-dönüşüm, devletin vatandaşıyla etkileşimli olarak yürüttüğü kamu hizmetlerinin bilişim teknolojileri kullanılarak yapılabilir hale dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bu anlamıyla e-dönüşüm e-devlete dönüşüm süreçlerini ve e-devletin yapılandırılması aşamalarını kapsamaktadır.

E-dönüşümün özel anlamı ise; her iki manayı da kapsan ancak toplumun, işletmelerin, devlet kurumlarının ve devletin elektronik ortamda iş yapılabilir hale dönüştürmesinin yanında toplumun da bu dönüşüme ayak uydurabilecek şekilde hazırlanması ve toplum bireylerinin eğitilerek, maddi güçleri artırılarak, yönlendirilerek, farkındalıkları artırılarak ve e-hizmetlere girişleri hukuksal ve fiili olarak kolaylaştırılarak bilgi toplumuna dönüşümünün sağlanması anlamını içermektedir.

Şekil 4’de görüldüğü gibi bilgi toplumuna dönüşüm en üst katman, onun altında e-devlet dönüşümü ve son olarak e-dönüşümün çekirdeğinde kurumların, işletmelerin ve diğer örgütlerin e-dönüşümü son katmandır. Kurumlar ve diğer örgütlerin e-dönüşümünün çekirdekte bulunmasının sebebi parçasız e-hizmetler için her birinin ayrı ayrı otomasyon bilgi sistemlerini açık ve birlikte işlerlik kurallarına göre tesis etmek ve süreçlerini geniş bant üzerinde verebilecek şekilde e-dönüşüme tabi tutmaları gerekmektedir. Teknolojik alt yapı, hukuki alt yapı ve kurumların enteraktif bilgi paylaşımı e-devletin tesisinde önemli anahtar konulardır. Bilgi toplumu kademesi stratejilerin oluşturulup dönüşümün yönlendirildiği katmandır.

Şekil 4. E-Dönüşüm Katmanları



Dönüşüm katmanları<sup>1</sup> öncelikli dönüşüm stratejisini göstermektedir. İlk katmadan tamamlanmadan diğer katmanlar eksik kalmaktadır.

<sup>1</sup> Başka bir çalışmada bu e-dönüşüm modelinden bahsedilmemiştir. Bu çalışma dolayısıyla düşünülen bir modeldir.

## 3.2 e-Kurum veya e-İdareye Dönüşüm

### 3.2.1 Uygulanacak Değişim Yöntemi

Kurumların veya işletmelerin e-dönüşümü kendiliğinden ortaya çıkacak bir durum değildir. Öncelikle bu dönüşümün gerekliliği konusunda üst yönetimin ve orta kademe yönetimin ikna edilmiş olmasını gerektirmektedir. Kurumların ve işletmelerin yapısı dönüşümün hızı konusunda bize fikir verebilmektedir. Kamu kurumları gibi bürokratik örgütlerin e-dönüşümü çok köklü bir değişimi gerektirmektedir. Kurumsal kültür değişmeden dönüştürülen süreçlerin işletilmesi çok zaman alacaktır.

Sürekli ve yavaş yavaş değişim e-dönüşümün doğasına uygun değildir. Kamuda işleyen iş süreçleri belki yıllardır yapıla geldiği şekilde devam ettirilmektedir. Bu iş süreçleri belli ölçüde yavaş yavaş gelişmiştir. Kurumsal dönüşüm başlatıldığında çalışanların ilk tepkileri “neden böyle hızla değiştiriliyor, yavaş yavaş ve bölüm bölüm pilot uygulayarak yapılırsa daha iyi olurdu” gibi olmaktadır. Hâlbuki e-dönüşümde pilot uygulama hataların eksikliklerin görülmesinde ve süreçlerin nasıl işletildiğinin anlaşılmasında kullanılmaktadır. Pilot uygulamanın arkasından dönüşüm hızla ölçeklenmeli ve yaygınlaştırılmalıdır. Bunun nedeni kurumun elektronik haberleşmesi ve elektronik iş süreçlerin başlatılarak Bitirilmesinde bazı durumlarda tüm yönetim kademeleri ilgili olabilmektedir. Bir tanesinin sürece katılmaması süreçlerin tamamen işlemez hale gelmesini sağlayabilmektedir.

*e-Dönüşüm bir dönüşümsel değişimdir.* Bu nedenle de köklü, ani ve radikal değişimi öngören metotlar kullanılmalıdır. Elektronik ortam özelliği gereği kısa bir eğitim<sup>1</sup> hemen süreçlerin işletilebilmesini sağlamaktadır. Ancak kültürün değişimi ve istenen verimin elde edilmesi zaman alacaktır.

---

<sup>1</sup> Gölarmara İlçesinde Kaymakamlığa bağlı Tüm kamu kurumlarının web taban yazışma sistemini kullanmaları için 3 günlük bir eğitim verildi. Toplamda 1 hafta içerisinde tüm personel yazışmalarını e-İçişleri portalinde yapmaya başladı.

## **3.2.2 Değişim Mühendisliği Metotlarının e-Dönüşümde Uygulanması**

### **3.2.2.1 Birinci Aşama: Hazırlık**

#### **3.2.2.1.1 İhtiyacın Tespiti**

Her değişim bir hazırlık dönemini gerektirir. Değişim ihtiyacının ortaya çıkması kurumsal olarak öncelikle bir araştırma ve analizle başlar. Bir araştırma ekibi kurulur veya böyle bir araştırma ve incelemenin yürütülmesi için bir danışmanlık hizmeti alınır.

Daha sonraki aşamada araştırma neticeleri bir rapor olarak hazırlanır. Bu rapor değişim ihtiyacını irdeleyerek bulunan sonuçları analiz edilir ve manalı açıklamalara dönüştürür. Eğer düzgün yönetildiyse bu araştırma ve analiz raporu değişimin nasıl olacağı konusunda gerekli açıklama ve bilgileri üst yönetime sağlayacaktır.

#### **3.2.2.1.2 Üst Yönetimin İkna Edilmesi ve Yöneticiler arasında bir Uzlaşmanın Sağlanması**

Değişim ihtiyacı, aciliyeti ve gerekliliği ve yapılan araştırmanın sonuçlarının yönetime sunulmasıyla, üst yönetim değişim ihtiyacının olduğu konusunda hem haberdar edilir hem de ikna edilerek değişim planının hazırlanmaya başlaması sağlanmaya çalışılır. Üst yönetim ikna olduğu takdirde değişim-dönüşüm için gerekli çalışmalar başlatılır. Bu aşamada tüm yöneticiler arasında bir uzlaşma sağlanmalıdır. Bu sayede dönüşüm daha hızlı ve etkili gerçekleştirilebilecektir.

Bu aşamada bire bir görüşmeler, toplantılar ve seminerlerle düzenlenerek yönetim kademeleri dönüşümden haberdar edilirler.

#### **3.2.2.1.3 Değişim Ekibinin Kurulması ve Eğitimi**

Değişim süreci köklü değişim olduğundan dolayı oldukça hızlı ve yorucu geçecek işleri kapsamaktadır. Bu nedenle değişimi yönetecek ve yönlendirecek ekibin bu değişimi yönetebilecek yetenekte olması gereklidir. Bu manada değişim ekibine gerekli becerileri kazandırmak bir sonraki adımdır. Projenin planlanmasından bitirilerek uygulanmasına kadar proje ekibi ciddi görevler üstlenecek ve sorumluluk alacaklardır. Bu amaçla ekip üyelerinin projeye odaklanmasını sağlayacak en etkili yöntem, onları proje konusunda eğitime tabi tutmak ve projeye odaklanmaları için hazırlamaktır.

#### 3.2.2.1.4 e-Dönüşüm Planının Hazırlanması

Dönüşüm ekibi dönüşüm ve gerçekleştirilecek değişim için gerekli olan genel bir plan hazırlayacaktır. Bu aşamada hazırlanan plan çok detaylı olmayacak sadece projenin genel aşamalarını içerecektir.

Unutmamalıdır ki her değişime direnç gösterilir. Bu nedenle değişimin doğru yönetilmesi gerekmektedir. Projenin başlangıç safhasında paydaşlar kimler olacak ve bunların ilgileri ne olacak bunların tespit edilmesinden sonra bunlarla yapıcı olarak nasıl haberleşileceğinin belirlenmesidir.

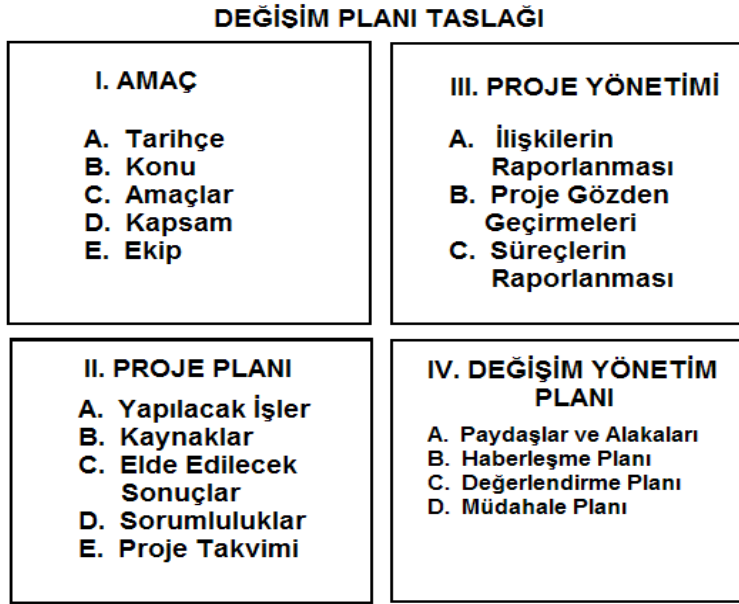
e-Dönüşümde teknoloji merkezli düşünce tarzı projeleri çoğu zaman başarısızlığa götürür. Bilişim teknolojilerinin bugün geldiği seviye bu kadar yüksek olmasa e-dönüşümden bahsetmek çok kolay olamayacaktır. Bilgisayarlar hayatımızda otuz yıldır var ancak gerekli atılımları son 15 yılda yapmıştır. Hala gelişimini hızla sürdürmektedir.

Burada problem olarak karşımıza çıkacak konu teknoloji değildir, değişimin sosyal yanısıdır. Dönüşüm örgütte birçok insanı etkileyecektir. Değişimin sosyal tarafında insanlar ve insanların ferdi şahsiyetleri vardır.

Değişim ekibinin en önemli araçlarından birisi iletişimdir. Dönüşüm ekibinin ilk olarak yapacağı iş projeye ilgili şu sekiz konunun duyurulmasıdır. İlk olarak, bu dönüşüm projesi neden gerçekleştiriliyor, proje neleri kapsayacak, sonuçlandığında neler kazanılması bekleniliyor, değişim ekibi kimlerden oluşuyor ve neden bu seçim yapıldı, proje süresince neler gerçekleştirilecek ve ne zaman, proje süresince çalışanlardan neler beklenecek, proje sonunda ilgili kişiler nasıl etkilenecekler ve son olarak proje ile ilgili daha sonra detay ne zaman açıklanacak konularının ilgili olan herkese bildirilmesi gerekmektedir.

Bildirim içeriği ve vurgusu çok önemlidir. Vurgu çok ciddi olmalı ve dönüşümün bütün herkes için önemini açıkça ifade etmelidir. Aynı şekilde gerçekçi ve başarılı olunacağı noktasında iyimser havayı yansıtmalıdır.

Şekil 5. Değişim Planı Taslağı



E-Dönüşüm için tipik olarak bu birinci aşamada bir değişim planı hazırlanır. Şekil 5’de görüldüğü gibi bu taslak plan dört aşamayı içermelidir. E-dönüşümün amacı, kurulan ekip, proje planı, proje yönetimi faaliyetleri ve değişimin genel planı bu taslakta yer alır.

### 3.2.2.2 İkinci Aşama: Tanımlama

E-dönüşümün ikinci aşamasında artık vatandaş odaklı, müşteri odaklı süreç modelleri anlaşılmaya ve geliştirilmeye çalışılır. Bu aşamada vatandaş ve müşteri kavramları, süreçler, performans kriterleri ve başarı tanımlanır. Değer ekleyecek faaliyetler, örgütün süreç haritası, kaynaklar, ölçek ve zamanlama ve dönüştürülecek süreçler detaylı incelenerek tanımlanmaya çalışılır.

Bu aşamada dönüştürülecek bütün süreçler için ayrı ayrı tanımlamalar yapılır. Hazırlık ve tanımlama aşamaları bir örgüte hangi süreçlerin dönüştürüleceği konusunda karar verme imkânı sunar.

#### 3.2.2.2.1 Müşteri Modelleme

Bu bölümde dış müşteriler, bunların örgütten beklentileri, istekleri ve örgütle olan sayısız karşılıklı ilişki ve faaliyetleri tanımlanır. Müşteri kavramı daha çok özel sektör işletmeleri için kullanılan bir kavram olmakla birlikte kamu içinde kullanılmaya başlamıştır. Özellikle kamu kurumlarının halkla ilişkiler sürecinde vatandaşa bir müşteri



yaklaşımı ile hizmet vermesi ve müşteri-vatandaş memnuniyeti hedefini yakalamaya çalışması son yıllarda kamuda uygulanmaya çalışılan toplam kalite yönetimi anlayışının da bir sonucudur. E-dönüşüm vatandaş memnuniyetini ön plana çıkarmaktadır. E-devlet açısından vatandaştan devlete, devletten devlete ve özel işletmelerden devlete her türlü talep müşteri odaklı bir bakış açısıyla karşılanmalı ve müşteri memnuniyeti esas olmalıdır.

Bir işletme müşterileri sürekli ve sadık olduğunda varlığını sürdürür, devlet ise vatandaşları ve kendisini oluşturan bireyler için vardır. Dolayısıyla öneminden dolayı e-dönüşüm müşteriden başlamalıdır.

Müşteri kavramı işletmeler için çok açık bir anlam ifade etmektedir. Bir devlet kurumu için kendisine başvuran herkes müşteridir. Örneğin İçişleri Bakanlığında herhangi bir konuda bilgi ve görüş isteyen diğer bir kamu kurumu da müşteri tanımına dahildir. Daha da ileri İçişleri Bakanlığı içinde bulunan bir birimin diğer birimden bir işin yapılmasını beklemesi durumunda da bir birim diğerinin müşterisidir. Veya bir kamu çalışanı da kurumundan bir talepte bulunabilir bu durumda bu memur da kurum için bir müşteri olacaktır. Özellikle son yıllarda elektronik ortamda kurumlardan bilgi edinme yasası kapsamında bilgi talep edenlerin büyük çoğunluğu kurumun kendi çalışanlarıdır.

E-dönüşüm çoğunlukla kamu kurumlarının e-dönüşümünü kapsadığı için kamu kurumları yukarıda bahsettiğimiz müşteri kavramı bakış açısıyla süreçlerini tasarlamalıdır.

### **3.2.2.2 Performansın Tanımlanması ve Ölçülmesi**

Müşteri odaklı işlemlerde performans ölçümü ve mevcut performans seviyesi, ortalama performans seviyesi ve değişim oranı bu aşamada yapılacak diğer işlerdir. İşletmeler genel olarak performansı iç ihtiyaçlarına ve maliyetlere göre ölçmektedirler. Aslında müşteri kavramı ve onların ihtiyaçları anlaşılabilirse performansın anlamı ve ölçülmesi daha kolay olacaktır.

Tipik olarak bir kamu kurumu için işlem performansı vatandaştan gelen isteğin cevaplanma süresi veya mal söz konusu ise teslim süresi (veya postaya verdiği ana kadar geçen süre), ortalama iş bitirme veya tamamlama süresi (örneğin mükellef kaydı, ruhsat verme, atama yapma süreleri) . Yine bir mal söz konusu ise kusurlu teslim oranı

veya miktarı bir performans kriteridir. E-dönüşüm neticesinde kurumlar 7X24 çalışmak zorundadır. Dolayısıyla çevrimiçi işlem miktarları, kesinti süreleri ortalamaları ve hata bildirim oranları gerçek performansların ölçülmesinde kullanılacak performans kriterleridir.

### **3.2.2.2.3 Varlıkların Tanımlanması**

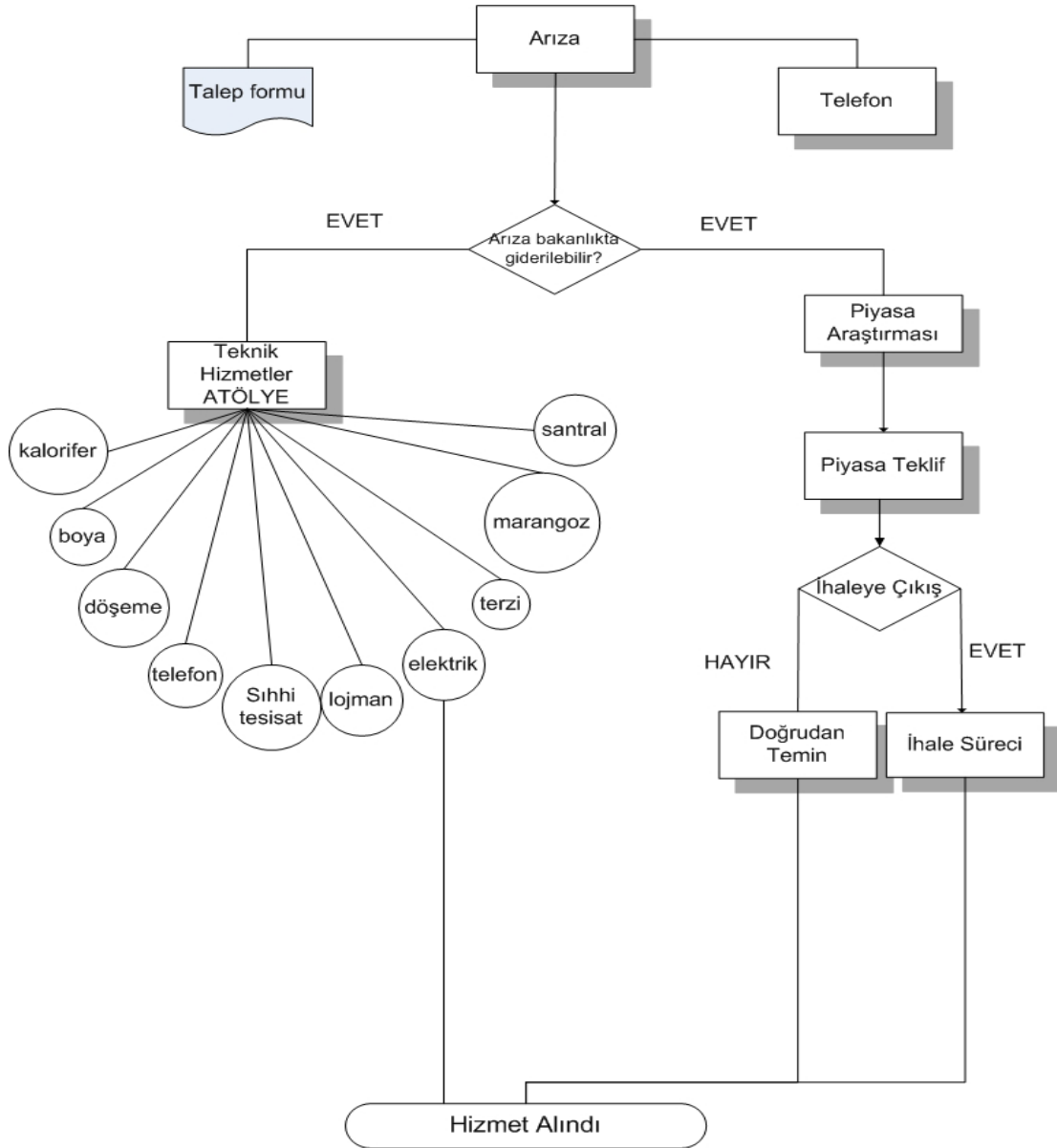
Varlıkların tanımlanması bu aşamanın diğer önemli işidir. Varlıklar bir kurumu oluşturan unsurlardır. Çalışanlar, memurlar, işçiler, yöneticiler kurumun varlıkları olduğu gibi, dilekçe, belgeler, dosyalar, dokümanlar, atama başvuruları, görev emirleri vb işler varlıkları oluşturmaktadır.

Varlıkları tanımlama üç aşamalı bir iştir. Değişim ekibinin öncelikle fonksiyonlardan çok süreçlere değişik bir bakış açısıyla incelemeye teşvik edilir. İkinci olarak değişim ekibi tüm süreçleri bularak tanımlarlar. Üçüncü olarak da değiştirilmiş süreçle ilgili ihtiyaç duyulan tüm bilgi çıkarılır ve düzenlenir. Her varlığın durumu (aktif mi, pasif mi, boşta mı, meşgul mü, alındığı mı gönderildiği mi) tam olarak tanımlanır. Bu bilgiler daha sonra görüleceği gibi dönüşüm aşamasında çok önemli olacaktır.

### **3.2.2.2.4 Süreçlerin Modellenmesi**

Süreçlerin modellenmesi işinde her bir süreç tanımlanır ve değişim süresince durumu teşhis edilir. Aynı şekilde sürecin amaçları ve önemli başarı faktörleri tespit edilir. Sürecin girdileri ve çıktıları ve değişimi uyaran diğer sebepler bu bölümde tanımlanır.

**Şekil 6 Teknik Hizmetler Şubesinin İş Akış Şeması**



### **3.2.2.2.5 Aktivitelerin Teşhis Edilmesi**

Daha sonra yapılacak iş, değişime etki edecek her bir faaliyetin tespit edilmesidir. Burada aynı zamanda hangi faaliyetlerin bir değer eklediği ve müşterinin ihtiyacını ve isteklerini doğrudan karşılayan faaliyetlerin ne olduğu belirlenir. Değer ekleyen faaliyetlerin özelliği bittiğinde müşterinin dikkate aldığı, fiziksel olarak bir varlığı değiştiren veya doğru zamanda ve ilk yapılması önemli olanlardır.

### **3.2.2.2.6 Genişletilmiş Süreç Modeli**

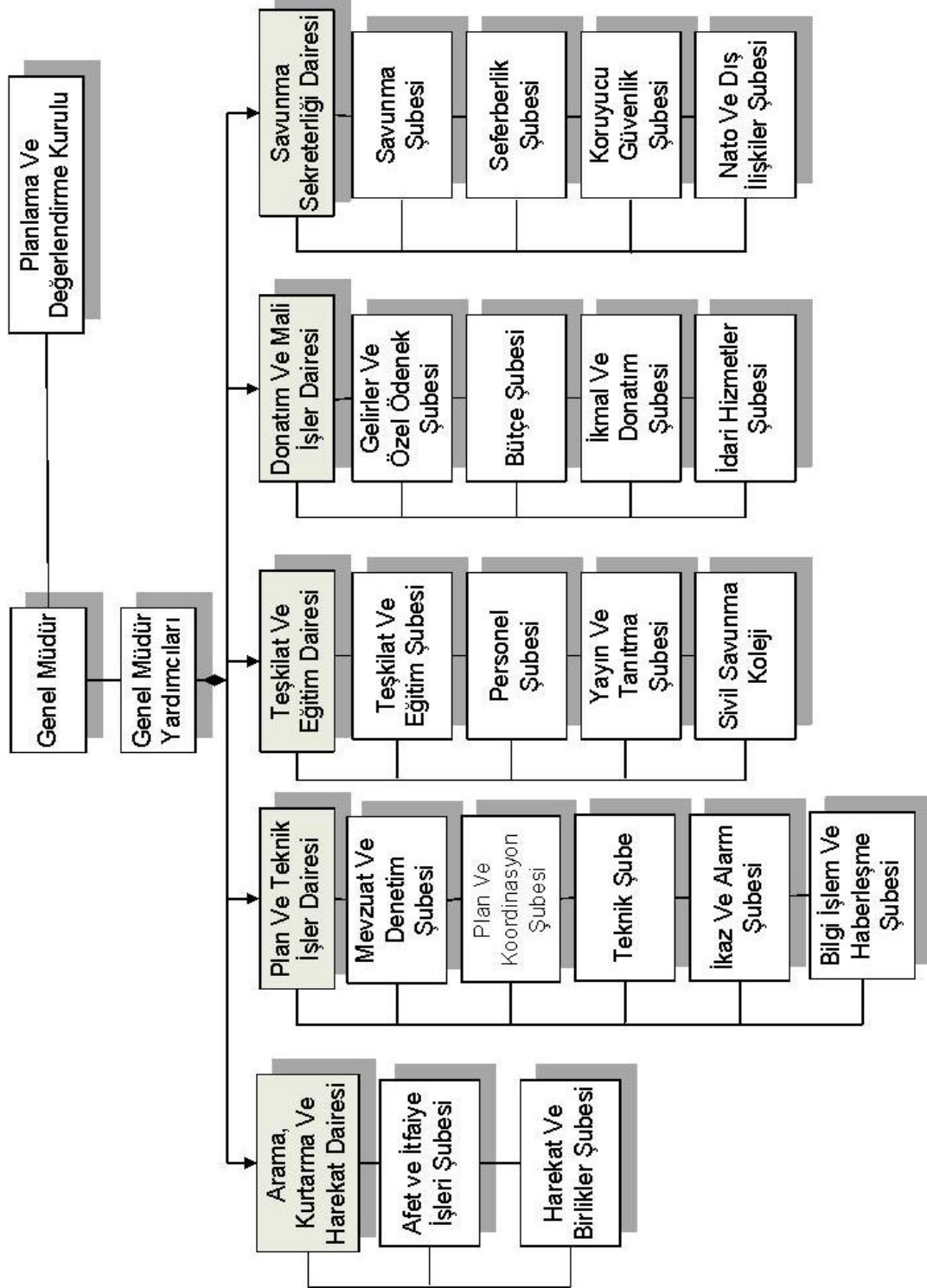
Aktiviteler belirlendikten sonra daha önce oluşturulmuş olan süreç modeli genişletilir. Müşteri ile ilgili olan bölümlere yeni aktiviteler eklenerek model genişletilir. Dolayısıyla modele yeni performans kriterlerinin eklenmesi gerekecektir.

### **3.2.2.2.7 Örgüt Planı-Şeması**

Örgüt şemasında yer alan fonksiyonlara ilaveten örgüt planında temel aktiviteler ve sorumluluklar, girdi sağlama, teyit (onay bekleme) gibi örgüt süreçlerinde temel roller ve fonksiyonlar bir tabloda gösterilir. Bu gösterim bir matris yapıda gösterilebileceği gibi başka bir gösterim tarzı da seçilebilir.

Örgüt haritasının örgüt şemasından farklılıkları vardır. Aşağıda şekil 7’de Sivil Savuma Genel Müdürlüğünün örgüt şeması görülmektedir. Örgüt haritasının bu şemadan farkı temel faaliyetler tespit edildikten sonra hangi birim girdi sağlamakta ve hangi birim işi yapmaktan sorumlu bu bir matris şemada gösterilir. Bu matriste birimler bir kolonda dikey, gerçekleştirilmesi gerekli aktiviteler ise yatay olarak gösterilmektedir. Daha sonra girdi sağlama ve sorumlu olanlar ilgili birim ve ilgili aktivite matriste belirlenir. Böylece işletme veya kurumun bütün birimleri ve aktiviteleri tam olarak tespit edilmiş olur.

Şekil 7: İçişleri Bakanlığı Sivil Savunma Genel Müdürlüğü Organizasyon Şeması



### 3.2.2.2.8 Kaynak Planı

Kaynak planında her bir süreç içindeki her bir aktivitenin maliyeti tahmin edilmeye çalışılır. Aynı zamanda işlem hacmi ve süresi de bu aşamada tahmin edilmeye çalışılır. Aktivite maliyetleri tahmininden sonra yıllık ortalama maliyetlerin tahmini yapılır. Bu işin ilk amacı her bir sürecin göreceli kaynak yoğunluğunu anlayabilmek için kaynakların desteğinin ne derece olduğunu genel olarak görmektir.

İkinci niyet ise kaynakların desteğiyle ilgili referans bilgiyi elde etmektir. Bu işlemlerin kullandığı metodoloji çok basit olarak faaliyet esaslı maliyet metodolojidir.

### 3.2.2.2.9 Süreçlerin Önceliklendirilmesi

Süreçlerle ilgili detaylı analizler neticesinde dönüşüm ekibi hangi öncelikle dönüştürüleceğine karar verecektir. Öncelikleri belirlemek dönüşüm ekibi için oldukça karmaşık bir işlemdir. Bu önceliklendirme için çok etkenli faktör analizi gibi bazı analizler yapılmalıdır. Yinede önceliklendirme bir yargı ve değerlendirme mantığını gerektirmektedir.

Çok yönlü faktör analizinde üç önemli bileşen mevcuttur. (1) Etki, sürecin örgütün amaçlarını gerçekleştirmede mevcut ve potansiyel desteği. (2) Hacmi, her bir süreci kullanımı ve tüketiminin miktarı. (3) Kapsam, her bir sürecin zaman, maliyet, risk ve sosyal değişime etkisi.

Dönüşüm ekibi daha sonra her bir süreç için yeni tasarımın sağlayacağı destek ve pozitif etkiyi tahmin etmeye çalışır.

### 3.2.2.3 Üçüncü Aşama: Tasavvur

Bu aşamanın amacı performansı gerçekleştirmeye en uygun süreç modelini geliştirmektir. Bu aşamada mevcut süreçlerin elemanları yani örgüt yapısı, sistemleri, bilgi akışı ve mevcut süreçlerin problemleri tespit edilir ve tanımlanır. Bu aşama aynı zamanda karşılaştırmalı performans ölçümlerinin yapıldığı, fırsat ve amaçların geliştirildiği nasıl değişimler yapılması gerektiği gibi tanımların yapıldığı ve yeni süreç modelinin ve hedeflerinin tasavvur edildiği aşamadır.

### 3.2.2.3.1 Süreç Yapısının Kavranması

Süreç yapısı denildiğinde faaliyetler, adımlar, girdiler, çıktılar ve süreci başlatan uyarıcıların hepsi anlaşılmalıdır. Faaliyetler mantıksal veya fiziksel işin sonuç üreten bir parçasıdır. Her bir faaliyet diğer faaliyetlerin fiziksel ve/veya bilgisel çıktılarını kullanır. Bir girdi sürecin dışından geliyorsa ve bir işlemi başlatıyorsa bu girdiye uyarıcı (tetikleyici) adı verilir. Uyarıcı özel bir çeşit girdidir. Örneğin bir atama işleminde atama kadro düzeyinde gerçekleşmektedir. Personel Genel Müdürlüğünde işlemler dairesi bir atama işlemi için kadro talep ettiğinde kadroya atama işlemini tetiklemektedir. Bu manada tetikleyici işlem kadro talebi işlemidir. Adım ise tetiklenen işlemden sonra sırasıyla yapılması gereken işlemleri kapsamaktadır. Örneğimizden devam edecek olursak atama işlemi için talep kadro şubesine gittiğinde kadro şubesi uygun olan kadroyu bloke ederek bu kadroya başka atama yapılmasını durdurmaktadır. Daha sonraki adım talepte bulunulan kişinin bu kadroya ataması yapılmaktadır. Atama atamayı uygun gören yetkilinin onaylamasıyla kesinleşmektedir. Görüldüğü gibi bir atama işlemi basamaklardan oluşmaktadır.

Bu aşamada bütün faaliyetler bir matriste sırasına göre toplanır. Değiştirilecek mevcut süreçler elemanlarına ayrılarak birincil işler detaylandırılır.

### 3.2.2.3.2 Süreç Akışının Kavranması

Süreç akışının kavranması işiyle modellenmiş sürecin hareketli yanını anlamak konusundaki yaklaşımımızı biraz genişletmiş oluruz. Ana karar noktaları, alt işlemler, alternatif akış yolları, bir girdi/çıktı ve tetikleyici adım/faaliyetlerini içeren matrisin ve zaman planının hazırlanması bu bölümde yapılır. Birbiriyle durumsal olarak birlikte gerçekleştirilen bir dizi faaliyete alt işlemler denilebilir.

Tekrar örneğimize dönecek olursak, atama için kadro talep edildikten sonra, kadro şube uygun kadroyu bulmak için bir arama işlemi yapar. Bulamadığında kadrolar arası bir takım işlemi yapmak durumundadır. Bir kadroyu boşaltmak için değişiklikler yapar bazı kadroları boşaltır. Bütün bu işlemler kadro bloke etmenin alt işlemleridir.

Süreçler alt işlemlere ayrıldıktan sonra yapılacak diğer iş, her bir işlem ve adım için harcanan zamanı ölçümlemek veya tespit etmektir. Eğer bir iş farklı kişiler tarafından yapılıyorsa o zaman adım düzeyinde zaman tespitini düşünmek daha mantıklıdır.

Bir işin veya adımın tamamlanmasında geçen zaman değişik bölümlere ayrılmaktadır:

Geçiş zamanı: Bir girdinin faaliyete veya adıma ulaşma zamanıdır.

Kuyrukta geçen zaman: Bir girdinin faaliyete veya adıma ulaştıktan sonra işlem görene kadar geçen zamanıdır.

İşlem içi geçen zaman: Girdinin işlem görmeye başladıktan sonra işlem Bitirilene kadar geçen zamandır.

Gerçek süreç zamanı: Bu zaman bir girdinin bir çıktıya dönüştürülmesi için harcanan toplam zamandır.

Dış kuyruk bekleme zamanı: Bir girdi çıktıya dönüştükten sonra diğer adıma geçmek için beklenen zamandır.

### **3.2.2.3.3 Değer Ekleyen Faaliyetlerin Tespiti**

Değer ekleyen faaliyetlerin tespit edilmesi daha önceki bölümde anlatıldığı gibi değer ekleme faaliyetinin dönüşüm ekibince tespitini içermektedir. Her bir faaliyet tek tek sürece değer ekleyip eklemediği yönüyle değerlendirilir. Sadece iç kontrol amacıyla değer eklemeyen faaliyetler kavranmaya çalışılır. Değer ekleme doğrudan sürecin performansına etki etme anlamına gelmektedir.

Değer eklemeyen faaliyetleri de kontrol amaçlı ve diğerleri şeklinde ikiye ayırabiliriz. Her iki tip değer eklemeyen faaliyet tipi de performans gelişimini sağlama için elenmeye aday işlemlerdir.

Dönüşüm ekibi “bu işi neden bu yöntemle yapıyoruz? Gerçekten böyle yapmamız gerekli mi? Nasıl işlemleri değiştirerek performansı artırabiliriz? Sorularını cevaplayarak süreçleri daha performanslı hale getirmeye çalışır.

### **3.2.2.3.4 Performansların Karşılaştırılması**

Örgütün benzer iş ve süreçleri işleten benzer bir kurum, işletme veya örgütün süreçleriyle süreçleri karşılaştırılır. Karşılaştırma yapılacak kurum benzer işleri yapan ve e-dönüşümünü tamamlamış bir kurum olabilir. Ancak burada yapılacak olan



karşılaştırma çok detaylı olmamalıdır. Klasik anlamda karşılaştırma yapmak çok zaman alabilir.

### **3.2.2.3.5 Performans Faktörlerinin Tespiti**

Yapılacak diğer bir iş de performans faktörlerinin tespit edilerek kavranmasıdır. Aşağıdaki faktörler performansı tanımlamakta yardımcı olacaktır.

Sorunların kaynakları ve hatalar,

Süreçlerin performanslarını mümkün kılan veya engelleyen faktörler,

Fonksiyonsuz ve birbirine uymayan yönler,

Faaliyet ve İşlerin parçalanması,

Bilgi ayrılıkları ve gecikmeler.

Performansı etkileyen faktörlerin tespiti, bunların özelliklerinin belirlenmesi ve hangi süreç elemanı eksiklikten dolayı sorumlu ve etkisinin değerlendirilmesini içermektedir.

### **3.2.2.3.6 Fırsatların Tahmin Edilmesi**

Yeni süreçlerin tasavvur edilmesiyle değişimin zorluğu, maliyeti, sağlanacak faydalar, değişime desteğin seviyesi ve değişimi gerçekleştirmenin riski tahmin edilir. Aynı zamanda yakın dönemde yakalanacak fırsatlar belirlenmeye çalışılmaktadır. Yakalanacak fırsatlar ve maliyetleri hazırlanacak bir matriste gösterilir ancak maliyetler nicel olmaktan çok nitel olarak gösterilirler. Bazı durumlarda sayısal tahminlerde bulunulur ancak bu tahminler kesin bir rakamdan çok bir sayı aralığıdır.

Bu aşamada kesin sayısal tahminlerde bulunulmaması bir zorluk oluşturmamaktadır. Bunun sebebi bu aşamada sadece yeni tasarlanan sürecin kabaca sağlayacağı fayda ve giderlerini tahmin ederek değişikliğe karar verme zemininin hazırlanmasıdır. Bu aşamanın sonunda ekip üst yönetime değişimi gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceği sorusunu ve bir sonraki aşamaya geçmek konusunda yetki ister.

### **3.2.2.3.7 İdeal Dış Performans İçin Arayüzlerin Tasavvuru**

Müşteri ve tedarikçilerle yani örgütün dışındakilerle nasıl çalışılacağı ve bununla ilgili ara yüzler tanımlanır. E-Dönüşümde bu ön ofis tasarımı olarak bilinmektedir. Gerçekten dışarıyla bağlantıyı sağlayacak arayüzler önemlidir. Müşteri, vatandaş ve tedarikçileri direk karşılayan bu arayüz e-kurumda oldukça önemli bir fonksiyonu yerine getirecektir.

### **3.2.2.3.8 İdeal Performans İçin Arayüzlerin Tasavvuru**

Müşteri, vatandaş ve tedarikçileri karşılayan arayüzlerden sonra işlemi gerçekleştirecek olanlara yönelik olan arayüzler de önemlidir. Bu arayüzler bu aşamada genel manada tasarlanır gerçek tasarım ve hayata geçirme sonraki aşamanın en önemli işidir.

### **3.2.2.3.9 Tasavvurların Uyumlaştırılması**

Genellikle bu uyumlaştırma, çakışma ve işlerliğe engel olan adımların kaldırılması düzenlenmesi şeklinde gerçekleştirilen bir faaliyettir. Teknik manada entegrasyon yani birleştirme ve birlikte işlerlik kurallarının işletilmesi anlamındadır.

Örnek verecek olursak İçişleri web sayfasından bir bilgi edinme başvurusu yapıldığında bunu ön ofiste bir arayüz kabul ederek, arka ofiste seçilen birimin görevlendirilmiş yetkilisine iletir. Yetkili kişinin görevini zamanında yerine getirip getirmediğini sistemde yazılım takip eder. Ön ofiste web sayfasından girilen talep arka ofise iletilmesi için web sayfası ve arka ofisi yöneten bilgisayar yazılımının entegre edilmesini gerektirmektedir.

### **3.2.2.3.10 Alt Hedeflerin Tanımlanması**

Bu aşamanın diğer bir işi de asıl tasavvurların yapıldıktan sonra alt tasavvurları da tespit ederek ana tasavvura entegre edilmesidir. Alt tasavvur ve tasarımlar tamamlandıktan sonra bu aşama tamamlanmaktadır. Bundan sonra dönüşüm takımı artık diğer aşamanın başlatılıp başlatılmamasını ve projeye devam edip etmeyecekleri konusunda yetki isteyecektir. Devam kararı ile dönüşümün teknik tasarımına geçilecektir.

### 3.2.2.4 Dördüncü Aşama: Tasarım

Tasarım aşaması iki bölümden oluşmaktadır. Birincisinde artık devam kararı çıktığı için teknik tasarıma geçecektir. E-Dönüşümün teknik tasarım bölümünde ön ofis yazılımları ile arka ofis yazılımlarının gerçek tasarımı ve test edilmesi de söz konusudur.

Bu aşamanın hedefi sürecin amacını en etkin şekilde gerçekleştirecek tasarımı yapmaktır. Bu aşamada teknoloji özellikle bilişim teknolojileri ağırlıklı çözümler söz konusu olacaktır. Süreç değişiminde performansı artıran üç önemli faktör vardır. Birincisi teknoloji, ikincisi bilgi ve üçüncüsü ise insandır. Bu üçünün süreçte dengeli yerleşimiyle performans sağlanmaya çalışılır. Bincisi iyi bilinen teknolojidir, yani otomasyondur. Makineler insanların yerine bir takım işlemleri gerçekleştirirler. İkincisi bilgi ve bilginin işlenmesidir. Bilgi üretimi ve otomatik işlemler için bilgisayarlar kullanılır. E-dönüşümün temelinde de bilişim teknolojilerinin çalışma mantığı vardır. Ön ofiste gelen talepleri karşılayan uygulamaların çalıştığı internet bilgi sunucuları ile arka ofiste işlemlerin kaybedildiği ilişkisel veritabanları ve bu kayıtların oluşmasını ve yönetilmesini sağlayan sunucu bilgisayarlar vardır.

Bürokratik örgütlerde genellikle hâkim olan yönetim, emret ve kontrol et yönetim şeklidir. Bu örgütsel yapıda kararlar üst yönetimce alınır alt kademe yöneticiler ve çalışanlar alınan kararları uygularlar. Bütün çalışanlar yukarıdan gelen bilgiye güvenirlere. Bu yönetim şeklinin en önemli zayıflığı esnek olmaması ve çok yavaş hareket etmesidir. Örgütün dışı bakan tarafındaki çalışanlar değişime cevap verecek yetkileri olmadığı için değişime gerekli olan cevabı veremezler. Kendilerine gelen bilgiyi yavaş ve tamda doğru olmayan şekilde kararı verecek yöneticilere aktarırlar. Daha sonra bu bilgiler politika, prosedür ve sistemlere yavaş ve tamda doğru olmayan bir şekilde aktarırlar. Bu bilgi tekrar bunu kullanacaklara aktarılır. Bu çeşit örgütlerde çalışanlar risk almaya karşı isteksizdirler. Bu tip örgütlerde çalışanlar kurallara uyup uymadıkları yönleriyle değerlendirmeye tabi tutulurlar, bürokrasinin hedefine ulaşmaktaki performanslarına göre hiç bir şekilde değerlendirilmezler. Değişime hızlı cevap verebilmek için bürokrasiye zaman bulunmamaktadır. Jeopolitik, sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik trendler çok hızlı değişmektedir. Bundan dolayı insanlar çevrelerinde meydana gelen bu değişiklikler karmaşa olarak hissetmektedirler. Böyle bir çevrede rasyonel çözüm bu değişimlere ve çok tahmin edilemeyen olaylara

daha iyi cevap verebilecek örgüt yapıları geliştirmektir. Böyle bir örgütte genellikle ön ofis çalışanları ile üst yönetim arasındaki haberleşme mesafesi kısadır ve aşağıya doğru sorumluluk ve yetkiler aktarılmıştır.

Teknoloji özellikle bilişim teknolojileri çalışanların kontrol edilmesinde de çok etkili kullanılabilir. Teknoloji özellikle bilişim teknolojileri çalışanların kontrol edilmesinde de çok etkili kullanılabilir.

#### **3.2.2.4.1 Teknik Tasarım**

Teknik tasarım aşaması yeni iş süreçlerinin veya sürecinin teknik boyutlarının tasarlanması ve gerçekleştirilmesi aşamasıdır. Bu aşamada kullanılacak teknolojiler, prosedürler, sistemler ve kontrol mekanizmaları belirlenir. Bu aşamada aynı zamanda sosyal ve teknik elemanların karşılıklı işlemleri de tasarlanır. Son olarak bu aşamada sistemlerin ve prosedürlerin geliştirilmesi, sistemlerin, yazılımların ve hizmetlerin temini için gerekli temin işlemleri yapılmaktadır. Hazırlanan plan bir kamu kurumu için teknik şartname içinde yer almaktadır. Aynı zamanda hazırlanan yazılımların test edilmesi, pilot uygulama ve yaygınlaştırma planları bu aşama için önemli faaliyetlerdir.

##### **3.2.2.4.1.1 Varlıklar Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi**

Bu aşamada artık süreçler yeniden oluşturulmaktadır. Süreci oluşturan varlıklar arasındaki ilişki detaylı olarak ortaya konulur. Varlıklar arası ilişkinin yönü ve önemi, örneğin birinden diğeri birine, birinden birden çoğuna ve çoktan çoğa ilişki ve bağlantılar tanımlanır. Bu işlemler için en önemli tasarım örneği elektronik yazışma yazılımıdır. Gerçekten bir birimden bir birime, bir birimden birden çok birime ve bütün birimlerin diğeri iç ve dış birimlerle yazışma süreçleri varlıklar arası ilişkilerin çok açık görüldüğü en önemli örnektir.

Diğeri bir örneğimiz naklen atama şeklidir. Naklen atama talebinin süreçte ilerleyiş şekli, adımları ve her adımda gerçekleştirilen işlemlerin ilgili varlık (birim) yetkilisine takibi ve sonuçlandırılması verilebilir. Bu bölümde yalnız varlıklar ile ilgili bilgiler ve sürecin modellenmesiyle yetinilir.

#### **3.2.2.4.1.2 Süreç Bağlantılarının Yeniden Denenmesi**

Teknik tasarımda bütünleşik bir yapı oluşturulduğunda işlemler arası bağlantılar, süreçler arası bağlantıların doğru kurulup kurulmadığı yeniden düşünülerek sorumluluklar yeniden organize edilerek performans artırımı sağlanabilir.

#### **3.2.2.4.1.3 Veri Toplama ve Dağıtım**

Performansın ölçümü ve yönetimi için ihtiyaç duyulan bilgilerin ne olduğu ve bu bilgilerin nerede toplanacağı ve bu bilgilerin toplanması, birleştirilmesi ve yayılması için süreçlere gerekli adımların eklenmesi işi bu bölümde tanımlanır. E-dönüşüm söz konusu olduğunda tüm süreçler elektronik ortamda işleyeceği için gerekli verilerin toplanması ve dağıtılması işlemi arka ofis yazılımları içinde olmaktadır.

#### **3.2.2.4.1.4 Bilgi ve Arayüzlerin Birleştirilmesi**

Ön ve arka yüzdeki yazılım arayüzlerinin birleştirilmesi işlemi aynı konuda birden fazla bilgi akışını engelleyerek gereksiz tekrarlamalardan kurtulunmasını sağlayacaktır. E-dönüşümde tek bir veri tabanı ve defalarca kullanılabilen web uygulama arayüzleriyle gerçekten büyük performanslar yakalanabilir. E-işlemlerinde kullanılan bilgi edinme modülü buna en güzel örnek teşkil etmektedir. Bakanlık ana web sayfasında kullanılan elektronik form kayıt işlemi aslında arka büroda kullanılan yazılımda elektronik iş olarak takip edilebilmektedir. Buda merkezi bir veri tabanı olan bakanlığın bu işi doğru zamanlama ile yapabilmesini sağlamaktadır. Ön büro ve arka büro işlemlerinin birleştirilmesi işi teknik tasarımın bir sonucudur.

#### **3.2.2.4.1.5 Alternatiflerin Yeniden Tanımlanması**

Bu işle de teknik olarak tasarlanmakta olan süreçteki alternatif çözüm yollarının düşünülmesi işidir. Şüphesiz süreçlerde işlemleri hızlandıracak birçok alternatif yol olacaktır. Elektronik platformlar bize çok büyük esneklikler sağlamaktadır. Sistemde doğru tasarımla tüm alternatiflerin tasarlanması ve yürütülmesi mümkündür. Ölçümlenen performanslara göre en iyi performansı sağlayan alternatiflerde seçmek mümkün olabilir.

#### **3.2.2.4.1.6 Kontrollerin Yeniden Kurulması ve Zamanlanması**

Kontrol faaliyetleri genelde değer ekleyen faaliyetler değildir bu nedenle eklenen her bir kontrol işi süreçte gecikmelere yol açacaktır. Bu nedenle kontrol işlemlerinin değer ekleyen faaliyetlerle bütünleştirilerek süreçlerin hızının artırılması esas amaç olmalıdır.

#### **3.2.2.4.1.7 Modülerleştirme**

Modüler yapmanın manası dönüştürülmüş sürecin bağımsız olarak konuşlandırılabilmesi ve uygulanabilmesidir. E-dönüşümün en önemli avantajlarından bir tanesi de modüler yapıların yazılım teknolojisi kullanılmak suretiyle gerçekleştirilebilmesidir. Ön ofiste yer alan bir e-hizmet istenilen birim için anında hayat geçirilebilmektedir. Bazı bölümleri kısmen kullanılabilir. Ana hizmet modüllerinden tamamen bağımsız çalışabileceği gibi normal iş süreçlerinin bir parçası olarak da kullanılabilir.

#### **3.2.2.4.1.8 Yaygınlaştırmanın Planlanması**

Yaygınlaştırma ve süreçlerin başlatılması bir önceki işle alakalı olarak özelleştirilebilir. Yapılan analiz çalışmalarına göre ne zaman, nerede ve nasıl konuşlanarak süreçlerin başlatılacağı iyi planlanmalıdır.

#### **3.2.2.4.1.9 Teknolojinin Uygulanması**

E-dönüşümün en önemli yanı bilişim teknolojileriyle alakalı olan yanıdır. Günümüzde bilişim teknolojileri çok yüksek hızlarda işlemleri çok uzak noktalardan dahi yapabilmemizi sağlamaktadır. Süreçlerin tümünün elektronik ortamda işliyor olması bize sınırsız verilerimizi analiz etme ve değerlendirme imkânı sunmaktadır. Elektronik haberleşme ve doküman yönetim sistemleri yanında artık dokümanlarımızı elektronik olarak imzalayabilmemizi sağlayan e-imza, kullanıcıların kolaylıkla adapte olacakları grafik arayüzler hem ön büro işlemlerinin hem de arka büro işlemlerinin bir birlerini destekler şekilde entegre olarak yürütülebilmesi bize bilişim teknolojilerinin sağladığı faydalardan bazılarıdır. Bilişim teknolojileri bunlara ilaveten bilgilerin çok kolay paylaşılabilmesini, üretimde hataları aza indirecek çizim, tasarım ve buna bağlı olarak robotik üretim tekniklerinin uygulanmasını, mobil çalışabilme imkânlarını her türlü işi çok kolay takip ve kontrol edebilmemizi sağlamaktadır.

#### **3.2.2.4.1.10 Uygulama Planının Hazırlanması**

Bu aşamanın diğeri bir işi teknik olarak tasarlanan süreçlerin uygulamaya konulmasının planlanmasıdır. Bu bölümde aynı zamanda geliştirme, tedarik, beceriler, test, dönüşüm ve uygulamaya koyma (yaygınlaştırma) faaliyetleri de planlanır. Bu bölüm aynı zamanda bir çalışma takviminde gösterilir. Bu çalışma takviminde teknik olarak gerçekleştirilecek çalışmaların yanında paralel olarak yürüyecek sosyal tasarım faaliyetleri de yer almalıdır.

#### **3.2.2.4.2 Sosyal Tasarım**

Sosyal tasarım teknik tasarımla bağlantılı olarak yapılmak zorundadır. Başarılı bir e-dönüşüm için teknik tasarım ve sosyal tasarım uyumlu olmak zorundadır. Sosyal tasarım hedefi yeni oluşturulan süreçlerin sosyal yani insanlarla alakalı olan boyutunun tasarımıdır. Örgütün tanımı, görev dağılımı, iş tanımları, işletmeler için kariyer yolu, dönüşümle alakalı olacak çalışanların tespiti ve göreve atanmaları konularını ağırlıklı olarak kaplayacaktır. Eğitim, adaylık, çalışanların görev yerlerinin ve görevlerinin yeniden belirlenmesi gibi konular dönüşümün bu aşamasında yapılmalıdır.

Daha sonra e-devlet için çalışanların sahip olması gereken beceri ve yeteneklerden detaylı bahsedilecek. Ancak bu bölümde bahsedeceğimiz çalışanların yeni süreçlere uyumu kendiliğinden olacak bir faaliyet değildir. Değişimin yönetilmesinde özellikle kültürün değiştirilmesini içeren değişim projelerinde mutlak surette sosyal tasarıma ihtiyaç vardır. Yeni süreçler e-dönüşümde elektronik ortamda gerçekleşecektir. Dolayısıyla bazen duyduğumuz e-memur ve e-işçi gibi kavramlar bu sosyal tasarımın ürünleridir. Öncelikle e-memur ve e-işçilerin e-işleri yerine getireceklerini düşündüğümüzde birtakım yeteneklerle ve bilgilerle donatılması gerekmektedir. Örnek verecek olursak e-memurların hepsi birer e-okuryazar ve internet okuryazarı olmak zorundadırlar. E-dönüşümü gerçekleştiren dönüşüm görevlisi ve dönüşüm ekiplerinin e-devlet ve nasıl gerçekleştirildiği konusunda tam yetenek sahibi olmaları zorunludur.

Bu manada sosyal tasarımda kendi içerisinde on iki temel iş parçasına sahiptir. Bunlara aşağıda daha detaylı değinilecektir.

### **3.2.2.4.2.1 Vatandaşla Doğrudan Temasta Olan Memur ve Çalışanların Yetkilendirilmesi**

Vatandaş ve müşteriyle doğrudan temas halinde olan çalışanların yetkilendirmesi hem hizmet kalitesini artıracak hem de kurum veya işletme daha gelen taleplere daha duyarlı olacaktır. Burada yetkilendirme, memur veya çalışanın vatandaş ve müşteri ile ilk karşılaşmada onun isteklerini yerine getirebilmesi için gereken araçlar ile sorumluluk, yetki, beceri ve yeteneklerin ona kazandırılması faaliyetleri manasında geniş olarak kullanılmaktadır.

İçişleri Bakanlığında daha önce verdiğimiz bilgi edinme kanununun uygulanmasını kolaylaştıracak bilgi edinme modülünde bilgi edinme yetkilileri elektronik ortamda bilgi talep eden kişilerin isteklerini doğrudan yerine getirmektedir. Bu vatandaş memnuniyetini sağlayacak önemli bir uygulamadır. İşin e-uygulama yanında sistemde çalışan yazılımın çok geniş alanda (Tüm merkez ve taşra teşkilatı birimleri için) bilgi edinmeyi merkezi hale getirmekte ve vatandaşın en uçtaki mülki birime istediği bilgiyi sorabilmesi ve temin edebilmesini sağlamaktadır. Şüphesiz bu yetkinin verilmesini sistemde çalışan yazılım kolaylaştırmakta aynı zamanda da merkezin tüm işlemlerin kanuna uygun olarak yapılıp yapılmadığının kontrolü imkânını sağlamaktadır.

Bu işin gerçekleştirilmesi için basitçe bir *rol ve sorumluluklar* tablosu oluşturularak gerekli planlama yapılabilir.

### **3.2.2.4.2.2 İş Özelliklerinin Gruplandırılması**

Çalışanların yetkilendirilmesinde kullanılacak önemli bir araç işlerin ve bu işlerin yapılabilmesi için gerekli olan, bilgi, beceri ve eğitim ihtiyacının tespiti. Genellikle bu bir çizelgedir. Bu çizelgede gerçekleştirilmesi gereken işler alt alta yazılır, yatay olarak da gerekli beceri, bilgi ve bunun için gerekli eğitimler yer alır.

### **3.2.2.4.2.3 İş Tanımlama ve Ekip Belirleme**

Bu bölümde tespit edilen iş grupları ve özellikleri belirlenerek gerekli olan yeni işler belirlenir. Daha sonra tanımlanan bu iş gruplarına görev ve yetki verilecek ekipler oluşturulur. Genel olarak değişim mühendisliğinde karmaşık süreçler basit alan daha alt



süreçlere indirgenir. Süreçlerin sadeleştirilmesi daha önce anlatıldığı gibi değer eklemeyen adımların elenmesi sonucu gerçekleştirilmektedir.

Tanımlanmış işleri yerine getirecek ekip tanımlanarak bütün süreci tamamlayacak bir yapı oluşturulur. Ekip süreç için gerekli tüm yetenek, bilgi ve uygulama eğitimlerini alarak bütün işi birlikte yapacak düzeyde hazırlanır. Ekibin hepsi sorumluluğu eşit şekilde paylaşırlar.

#### **3.2.2.4.2.4 Görevlilerin ve Bunlar İçin Gerekli Bilgi ve Yeteneklerin Tespiti**

Görevlendirmeler ile süreç içindeki işlerin doğru şekilde yerine getirilmesi için gerekli bilgi, beceri ve eğitim ihtiyacının belirlenmesi oldukça önemli bir konudur. Bir işin yapılması için bir kişi görevlendirebilirsiniz ancak bu kişi bu işi yerine getirecek bilgi ve becerilerden yoksun ise işin yerine getirilerek sonuca ulaşılması mümkün değildir. Bu nedenle süreç içindeki işler doğru ve tam olarak önceki işlerde tespit edildikten sonra bir matris-çizelgede toplu olarak gösterilir. Bu bölümde yapılacak diğer iş ise görev bölümleri arasındaki ilişkilerin tanımlanması, iş hacmi ve iş standartlarının hem şimdiki durum hem de planlanan pozisyonlar için belirlenmesidir.

#### **3.2.2.4.2.5 Yönetim Yapısının Belirlenmesi**

Yönetimin üç önemli bileşeni olan liderlik, iş yönetimi ve çalışanların yetiştirilerek geliştirilmesi ile ilgili fonksiyonların dönüştürülmüş süreçler içinde nasıl gerçekleştirileceği belirlenmelidir.

Liderlik insanların çalışması ve bir hedefe yönlendirilmesi için gereklidir. Liderin görevi planlama ve yön belirlemedir. İşin yönetimi (yönetici) doğru işin doğru kişi tarafından doğru zamanda ve doğru şekilde yapılmasını sağlamaktır. Yöneticinin görevi çalışanları organize etmek, işe yönlendirmek ve sonuçları kontrol etmektir. Personelin yetiştirilerek gelişimlerinin sağlanması beceri ve bilgilerinin eğitim yoluyla artırılması örgüte daha kaliteli iş gücünü temin edecektir. Personeli geliştirme görevlisi çalışanları değerlendirerek onlara tavsiyede bulunacak ve koçluk yapacaktır.

Geleneksel yaklaşım bu üç fonksiyonun tek bir kişide toplanmasını öngörmektedir. Ancak e-dönüşümde bütün bu fonksiyonlar farklı kişilerde toplanabilir önemli olan

çalışanların yetiştirilerek bu üç fonksiyondan en iyisini yapanlara göre dağılımlarının yapılması ve sorumlulukların paylaşılmasıdır.

Bu işin amacı süreçlerin sahiplerinin tespiti, işin yönetimi ve kişisel gelişim sorumluluklarının belirlenmesidir. Süreç sahibi e-dönüştürülmüş bir örgütsel yapıda en alt yönetici değildir, çünkü bir çok iş çapraz ilişkilidir. Bu nedenle sorumlu bir CEO veya COO dur. Değişim mühendisliği uygulanmamış bir örgütte genellikle süreçlerin sahibi yoktur. Bu nedenle bir süreç için tek bir sahibinin belirlenmesi önemlidir.

e-Dönüşüm örgütleri önceki haline göre daha yatay hale getirmektedir. Bunun anlamı daha az yönetim kademesi demektir. Bunun sebebi bütün çalışanlar yetiştirilerek bilgi ve beceri sahibi olduktan sonra gerekli yetki ve sorumluluklar kendilerine veya ekiplere verilmesidir. Bu sayede yöneticiler daha az yönetim sorumluluğuna sahip olmaktadır. Yine bunun sonuçlarından birisi her yönetici daha çok kişiyi denetleyebilmektedir.

Yapılan uygulamalar göstermektedir ki, dönüşüm mühendisliği uygulanmış geniş örgütlerde ara kademe yöneticilerin üst yönetime doğrudan verdiği rapor sayısı ortalama olarak on dur. Bu örgütlerde dönüşüm gerçekleştirilmeden önce ortalama rapor 3-7 arasındadır. Yine yönetilen personel sayısına göre gerekli yönetim kademesine bakacak olursak 125 personel başına yalnız iki yönetim kademesi tasarlanarak uygulanmaktadır (Manganelli ve Klein, 1994: 173).

Çok büyük örgütlerin organizasyon yapılarına bakacak olursak birinci kademe yönetim (doğrudan personeli yöneten) , üst yönetim (örgütü yönlendiren ve kaynakları tahsis eden, ara kademe yöneticiler ise bu iki seviyenin arasında bilgi akışını sağlayan kademedir. Aşağıdan yukarı doğru bilgi akışı analizler, sentezler, tahminler ve üst yönetimi bilgilendirme amaçlı özel araştırma raporları şeklinde olmaktadır. Aşağı doğru ise üst yönetimin stratejilerinin taktik, politikalara ve uygulama prosedürlerine çevrimi bu orta kademe yöneticiler tarafından yapılmaktadır. Bu işleri yaparken süreçlere değer ekler veya çıkarırlar. Aldıkları kararlar riski azaltarak değer eklerler veya yanlış kararlar olarak stratejilerin yanlış uygulanmasına sebep olabilirler. Aynı zamanda bu yöneticiler örgütün esnekliğini ve isteklere cevap verme süresini uzatarak değer kaybına yol açarlar.

Değişim mühendisliği uygulanarak dönüşümün gerçekleştirdiği organizasyonlarda üç ana faktörün teknoloji, bilgi ve insan kaynaklarının potansiyelinin örgütün yataylaştırılmasında nasıl yardımlaştıklarını açıkça görülebilmektedir. “Teknoloji yöneticilere zaman ve mekân olarak kontrol alanının genişletmek suretiyle daha etkin ve etkili çalışma imkânı sunmaktadır. Bilgi organizasyonda ve çevresinde neler oldu konusunda onlara takip imkânı sunar. Ve insan kaynaklarının potansiyeli çalışanlara daha çok yetki sağlar bu nedenle de yönetim ihtiyacı azalır (Manganelli ve Klain, 1994: 173).

#### **3.2.2.4.2.6 Organizasyon Sınırlarının Yeniden Çizilmesi**

Örgüt yapısının değiştirilmesi kararı her ekibin bir organizasyon içinde olmasını temin etmek ve süreçlerin kestiği örgüt sınırlarının azaltılması için gereklidir. Süreçleri yürütecek ekipler belirlendikten sonra bunların sürekli bu süreçleri gerçekleştirmekle görevli olmaları önemlidir. Belli bir zaman periyodu için bir araya gelen ekipler daha sonra dağılarak kendi birimlerine dönmektedir. Değişim mühendisliğinin uygulandığı süreçlerde ekipler sadece o süreçler için görevlendirilirler ve süreklidirler. Süreçlerin bu şekilde tasarlanması örgütsel sınırları da azaltacaktır, çünkü süreçler bir biriyle kesişmek yerine birbirlerinin üzerinden geçecektir. Bu yapı sınırların azlığı nedeniyle örgütsel etkililik ve etkinliği artıracaktır. Sınırların fazla olması durumunda her bir sınırın geçilmesi için ek çaba sarf etmek gerektiğinden ek haberleşme, koordinasyon, senkronizasyon, açıklama, kontrol, kayıt, uzlaşma, vb. bir çok zaman alan konu olacaktır. Benzer şekilde her sınır ek anlaşmazlıklar, yanlış anlamalar, yanlış tahminler, yanlış iletişim ve yanlış uyarlamalara yol açacaktır. Daha az sınır daha aza çaba demektir bu da kalite ve etkinlik anlamına gelmektedir.

#### **3.2.2.4.2.7 İş Değişikliklerinin Belirlenmesi**

Bu bölümde eski durumdan yeni duruma geçiş için gerekli yeni bir yetenek, bilgi ve eğitim ihtiyacı çizelgesi oluşturulur. Bu çizelgede geçiş için ihtiyaç duyulan değişimin derecesi gösterilir. Aynı şekilde bu bölümde bütün yetenekler, bilgi ihtiyacı ve eğitim ihtiyacı derecelendirilir. Rölatif olarak zorluk dereceleri belirlenmiş bu işler değerlendirilerek dönüşüm için zorluk ölçüsü oluşturulur. Bu ölçü beşinci aşama için bir ön yeniden organize etme plan ve müfredatı olarak kullanılacaktır.

### **3.2.2.4.2.8 Geçiş Organizasyonunun Tanımlanması**

Bu noktadan itibaren sosyal tasarım aşaması son adımın vizyonunu gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır. Bu iş ile mevcut örgüt ile geçiş sonrası örgüt arasındaki işler, yönetim şekilleri ve örgüt yapısı belirlenir. Aynı zamanda geçiş için gerekli olan değişim ihtiyaçları da tespit edilir.

### **3.2.2.4.2.9 Değişim Yönetimi Planının Hazırlanması**

Değişim yönetimi planının hazırlanması dönüşüm için oldukça önemlidir, çünkü çoğu değişim mühendisliği projesi etkin değişim yönetimi yokluğundan dolayı başarısızlığa uğramaktadır. Etkili değişim yönetimi için ise sosyal ve teknik tasarımın kusurlu olmaması gerekmektedir (Manganelli ve Klein, 1994: 278).

Öncelikle projenin paydaşları tespit edilir. Bazen paydaşlar aynı işleri yapan insanlar olabilir. Yöneticiler gibi bazı paydaşlar ferdidir. Ancak pozisyonu ne olursa olsun değişime karşı mutlak surette direnç olacaktır. Bu direncin aşılması için bir iletişim planı hazırlanmalı, her kademe ve personel için eğitim programları geliştirilmelidir.

### **3.2.2.4.2.10 Teşviklerin Belirlenmesi**

Bu bölümde yeni tasarlanan süreçlerin başarıyla uygulanabilmesi ve motivasyonu sağlamak için kişisel, örgütsel ve süreçsel amaçları gerçekleştirmek için teşvik araçları tanımlanır. Burada aynı zamanda yönetime teşvikleri uygularken ihtiyaç duyacağı ölçü ve geri besleme mekanizmaları tanımlanır. Teşvikler çalışanların performanslarını artırmada ve desteklerini sağlamada oldukça etkilidir. Kişiler sürekli performanslarının takip edildiğini bildiği sürece her zaman en iyisini yapmaya çalışacaklardır. Uygulanan teşvikler bazen maddi değeri olan şeyler bazen de parasal olmayan şeyler olabilir. Başarının tanınması ve duyurulması da bazen bir ödül olabilir. Terfi her zaman teşvik değildir. Genellikle terfi yetenekle ilgili olmakla birlikte, kamuda kanuni süre olumlu sicil ve bazı haller ödül olarak uygulanabilmektedir.

### **3.2.2.4.2.11 Uygulama Planının Hazırlanması**

Uygulama planı, dönüştürülmesi planlanıp teknik ve sosyal tasarımı yapılan eğitim, yetiştirme ve geliştirme, yeniden organize etme ve yeniden uygulamaya başlama programlarını içeren bir ön uygulama planı taslağı hazırlanması gerekmektedir. Bu plan

aynı zamanda zaman evrelerini kapsayan ve sosyal ve teknik tasarımda paralel gerçekleştirilecek işleri içeren bir plandır.

Bu plan aynı zamanda beşinci adım için yönetim yapısını da içermektedir. Değişim sponsorunun rol ve sorumlulukları, süreç sahiplerinin, dönüşüm ekibinin ve diğer ilgili kişilerin ve örgütlerin rol ve sorumlulukları bu planda yer alır. Tipik olarak beşinci ve son aşamada bilgi hizmetleri ve insan kaynakları fonksiyonları önemli rol oynayacaktır.

### **3.2.2.5 Beşinci Aşama: Dönüştürme-Dönüşüm**

Bu aşama değişim mühendisliğinin son aşamasıdır. Bu aşamada amaç dördüncü aşamada tasarlanan süreçlerin hayata geçirilmesidir. Teknik ve sosyal olarak tasarlanan süreçler in dördüncü aşamanın sonunda taslak uygulama planı geliştirilmişti. Bu aşamada artık tasarımı biten süreçler uygulamaya alınacaktır. Dönüşüm aşamasında yeni sürecin pilot ve tam sürüm ve sürekli gelişim ve değişim uygulamaları vardır.

Bu aşamada hemen hemen yeni sürecin tamamı uygulamaya alınır. Hemen hemen tamamının anlamı bazen her şey planlandığı gibi gitmeyebilir. Bir plan olmadan projenin nereye gittiğinden ve ne durumda olduğundan tam emin olamayız. Aynı şekilde hangi hedeflere ulaştığımız veya ulaşamadığımızı da hazırlanan plana bakarak değerlendirebiliriz.

Son aşama olan beşinci aşama, dönüşüm aşaması, kendi içinde dokuz iş veya bölümden meydana gelmektedir.

#### **3.2.2.5.1 İş Sürecinin Sistem Tasarımının Tamamlanması**

Bu aşamada yeni tasarlanan sistemin dış tasarımı yapılır. Alt süreçlerin tasarlanması, verilerin modellenmesi, uygulama yazılımlarının diyalog ve ekranlarının tasarımı bu bölümde gerçekleştirilmektedir. Eğer bir paket yazılım kullanılacaksa bu bölümde belirlenir, eğer dış tasarımla ilgili bu yazılıma göre yapılacak değişiklikler varsa yapılır. Otomatikleşmiş uygulama sistemleri geliştirmek ve tasarlamak geniş organizasyonlar için hem riskli hem de zordur. Geçtiğimiz onlu yıllarda işletmelerin bu tip uygulama yazılımlarını geliştirmesi en az üç yıl sürmekteydi. Ancak günümüzde yazılım teknolojilerindeki ilerlemeler sayesinde bu süre çok daha az sürelere indirgenebilmektedir. Yapılan araştırmalarda tespit edilen yapılan yazılımlar tamam

uygulanmadan kullanılmaktan vazgeçilmektedir. Başarısız olan bu projelerin oranı oldukça yüksektir. Bu kötü performansın sebebi bilişim sistemi geliştirici işletmelerin kendi süreçlerini değişim mühendisliği yoluyla dönüştürmemeleridir (Manganelli ve Klein, 1994: 196).

Günümüzde yazılım teknolojileri oldukça gelişmiştir. Yazılımın içinde geliştirileceği paket yazılımlar .NET ve Java gibi yazılımların geliştirilmesinde gerçekten oldukça etkilidirler. Yazılımların, veritabanlarının ve işletim sistemlerinin birlikte çalışmasını sağlayacak oldukça gelişmiş entegrasyon araçları ve yazılımları günümüzde özellikle e-devlet çalışmalarında kullanılmaktadır. Kurum içi geliştirilen süreçleri çalıştıracak yazılımlar çok farklı yazılım katmanları ve türleri arasında bağlantıyı sağlayabilmektedir. Entegrasyon e-devlet dönüşümünün en önemli işlerinden birisidir. E-devlete dönüşmüş bir kamu kurumu ile bu kamu kurumundaki süreçlerle ilgili bir işletmenin entegre olması mümkündür. Örneğin adres kayıt sistemi ve ülkenin coğrafi bilgi sistemi ile işletmelerin entegrasyonu gereklidir. Devlete karşı bazı yükümlülükleri olan işletmelerin devletin oluşturduğu bir e-hizmete entegrasyonundan bahsedebiliriz. E-bildirge gibi hizmetleri bu tip hizmetlere örnek olarak verebiliriz.

Teknik tasarım aşamasında gerçekleştirilen modelleme çalışmalarının bu aşamada genişletilmesi söz konusudur. Veri modelleri tekrar gözden geçirilerek modelin son haline yaklaşması hedeflenmektedir.

E-dönüşümün konusu elektronik ortamda gerçekleştirilen iş süreçleri olduğundan dönüşüm ekibinin değerlendirmesi gereken önemli konulardan birisi kullanılacak yazılımların kuruma özel mi yazılması yoksa mevcut paketlerden birinin mi seçilmesidir. Yazılımlar bilindiği gibi kullanıcılar ile ekranda görünen grafik ara yüzler ve iletişim kutuları vasıtasıyla diyalog kurarlar. Bu manada daha önce bahsi geçen ve diğer bölümde anlatılan kullanıcı dostu (bir anlamda kullanıcıyla doğru iletişimin kurulmasını sağlayan, kullanımı çok kolay ve fonksiyonel) web ara yüzleri hazırlamak dönüşüm ekibi için önemlidir.

Ön ofis ve arka ofis yazılımlarının geliştirilmesi veya hazır paket olarak alınması mümkündür. Ancak kurumların genellikle kendi yazılımlarını yaptırtmaları yaygındır, çünkü kendi kurumlarına özgü bazı özelliklerin paket yazılımlarda olmaması geliştirilecek yazılımın sosyal tasarımda önemi vardır.

### **3.2.2.5.2 Teknik Tasarımın Gerçekleştirilmesi**

Bu bölümde uygulamaların üzerinde çalışacağı platform belirlenerek tasarlanmış olan veri tabanı ve uygulama yazılımları sistemlere yüklenir. Bu aşamadaki işler daha çok arka ofis için düşünülen uygulamalardır ve kurumun içinde çalışacak süreçleri kapsar. Eğer seçilen paket bir yazılım ise satıcısı tarafından kurulumu yapılır.

### **3.2.2.5.3 Test ve Pilot Uygulamamın Başlatılması**

Sistem ve sistem üzerinde çalışacak uygulama yazılımların uygulamaya alınması aşaması bu bölümde gerçekleştirilir. Pilot ve test amaçlı çalıştırılacak sistemlerle ilgili bir yaygınlaştırma planı ve takvimi hazırlanır. Bu aşamada yine yeni sistemin etkisi ölçülür ve değerlendirme yapılır.

### **3.2.2.5.4 Personelin Değerlendirmesi**

Bu aşamada personelin yeni süreçler için bilgi, yetenek ve eğitim ihtiyaçları tespit edilerek değişime uyum sağlamaları için gereken ihtiyaçları ve doğal yetenekleri tespit edilir. Çalışanların doğal yeteneklerinin tespit edilmesi oldukça önemlidir. Çünkü çalışanların yeni süreçlerdeki alacağı pozisyonlar onların eski süreçte yapmış oldukları işlere göre değil onların tespit edilebilen doğal yeteneklerine göre olmaktadır. Mevcut personelin tasarlanan yeni sürecin ihtiyaç duyduğu bilgi, yetenek ve oryantasyona göre değerlendirilerek eğitim ve özel kurs ihtiyaçlarının giderilmesi önemlidir.

### **3.2.2.5.5 Sistemin Kurulması**

Bu aşamada artık yeni sistemimiz operasyona hazır demektir. Yeni yazılımlar test edilmiş eski veriler yeni sisteme entegre edilmiş, prosedür ve süreçler denenmiş, gerekli dokümantasyonlar hazırlanmış ve veritabanı ilişkileri kurulmuştur. Tam anlamıyla uygulama öncesi her türlü deneme ve test faaliyetleri yapılarak süreçlerin uygun olarak çalıştığından emin olunmuştur.

### **3.2.2.5.6 Çalışanların Eğitimi**

Her şeyiyle kullanıma hazır sistemde yeni süreçleri işletecek olan kullanıcı, yönetici ve sistem devam ettirme sorumluluklarını alanlara gerekli eğitimler verilir. Bu sayede her çalışan yeni sorumluluğunu zamanında yerine getirecektir.

### **3.2.2.5.7 Yeni Süreçlerin Pilot Olarak Uygulanması**

Pilot uygulama genellikle çok geniş alanda etkisi görülecek değişikliklerin daha dar bir alanda denenmesidir. Bu manada dönüştürülmüş süreçler belli kapsamda ve sınırlı kullanıcı ile deneme amaçlı olarak uygulanmaya başlanır.

### **3.2.2.5.8 Pilot Uygulamada Tespit Edilen Kusurların Giderilerek Yeni Süreçlerin Saflaştırılması**

Pilot uygulama uygulamanın genele yaygınlaştırılmasında oluşabilecek riskleri tespit ve hataların giderilmesi konusunda dönüşümün ön aşamasıdır. Bu ön aşamada yeni süreçlerin nasıl işlediği de gözlemlenerek veri toplanır ve tam bir uygulama için gerekli iyileştirme ve mükemmelleştirmeler yapılır.

### **3.2.2.5.9 Sürekli Gelişim**

Sürekli gelişim denilince akla sürekli bir değişim faaliyetinin gerçekleşmesi akla gelmektedir. Süreçlerin değişim mühendisliği yoluyla değiştirilmesi veya dönüştürülmesi yavaş yavaş yapılan bir değişim faaliyeti değildir. Değişim yukarıda anlattığımız şekliyle hızla gerçekleştirilmektedir. Değişim mühendisliğinde süreçler detaylı analiz edilmekte, analize göre yeni model tasarlanmakta, yeni modele göre çalışanlar yetiştirilmekte ve pilot olarak uygulamaya geçilerek daha sonra mükemmelleşmiş süreç gerçek olarak uygulanmaktadır. İhtiyaç görülen süreçlerde dönüştürme faaliyeti karar verildikten kısa bir süre sonra değiştirilmekte ve uygulanmaya başlamaktadır. Belli bir zaman periyodunda bu faaliyetlerin sürekli yapılıyor olması başlıkta kullandığımız sürekli gelişim ifadesini açıklamaktadır. Dolayısıyla ihtiyacın belirlenmesiyle süreçlerin sürekli değiştirilmesi gelişimde sürekliliği sağlayacaktır.

Rekabet ve değişimin hızlı yaşandığı sektörlerdeki işletmelerde ve çok büyük organizasyonlarda çok sayıda süreç olduğu için veya hızlı değişimler yaşandığı için değişim mühendisliği veya dönüşümsel değişim sıklıkla uygulanmaktadır.

Kamu sektöründe devlet birimlerinde değişimler yapılmaya çalışılmaktadır. Genellikle bunlar reform adı taşıyan yasal düzenlemelerdir. Bu reformlar ile bazen değişimler radikal olmaktadır. Dönüşümsel değişimler ve değişim mühendisliği aslında kamu



süreçlerinde de uygulandığında çok daha fazla müşteri-vatandaş-memnuniyet sağlayacak sonuçlar alınabilecektir. Kamu süreçlerin birçoğunda birden fazla kamu kurumunun iş süreçlerine veri girişi sağlanmakta ve tek bir yerden çıktı alınmaktadır. Klasik yöntem vatandaşın kapı kapı dolaşarak girdileri (başvuru) ilgili kuruma sağlaması ve bu başvurular neticesinde alabildiği çıktılar (belge, ruhsat, izin, kayıt) ile asıl işlemi yapacak kuruma ileterek gerçek amacına ulaşmasıdır. Bu çok yorucu, işlemi yapan açısından zaman alan, maliyetli ve yasal olmayan bir sonuç geri döndüğünde düzeltilmesi yargı nedeniyle çok daha fazla zaman ve maliyet tutan bir işlemdir. Kamu süreçlerinde değişim mühendisliği metodolojisi ile e-devletin teşkili gerçekten çok zordur. Kamu kurumlarındaki kurumsal kültürün de doğru bir şekilde değişmesi veya değiştirilmesi gerekmektedir.

Sürekli değişimin bir örgütte uygulanabilmesi için personellere performans hedefleri açıkça gösterilmeli, yeni ve eski performans ölçümleri hakkında bilgi sunulmalı ve performans ölçümünün amaçları açıklanmalıdır.

Sürekli değişim için gerekli olan ikinci şart ise personele performansını artırabilmesi için gerekli araçlar sağlanmalıdır.

Son olarak da süreç personeline performansı artırabilmeleri için yetki, sorumluluk ve teşvikler sağlanmalıdır.

Dolayısıyla teknik ve sosyal bakış açısıyla değerlendirecek olursak sosyal açıdan personel tüm insan potansiyelini kullanabilmesi açısından bilgilendirilerek, becerileri geliştirilerek yetkilendirilmeli ve motive edilmelidir. Teknik açıdan ise personele performansını artıracak gerekli araç ve gereçler ile ihtiyaç duyacağı bilgiler sunulmalıdır. Örneğin elektronik iş süreçleri için personele mutlaka bir bilgisayar verilmeli ve kullanması zorunlu olan programlar ile ilgili eğitim sunulmalıdır. Teknik açıdan dikkate alınacak diğer bir önemli konu da teknolojinin yoğun kullanılacak olmasından dolayı, sürekli gelişimi sağlamak üzere sistemin daha da iyileştirilmesinin teminidir. Sistem testleri ve bu testleri yapmaya yarayan test yazılımları süreçlerin izlenmesi ve geliştirilmesinde oldukça önemli yardımcı araçlardır (Manganelli ve Klein, 1994: 209).

### 3.3 e-Devlete Dönüşüm

Devletler, e-devletin sağlayacağı faydalardan yararlanabilmek için bir takım politikalar ve planlar geliştirmektedir. Geliştirilen bu politika ve planların hayata geçirilmesi için bütün devlet kurumlarının arasında çok yoğun bir işbirliği ve koordinasyon gerekmektedir. İnternet ve gelişen bilişim teknolojileri e-devletin geliştirilmesine heyecan getirerek yeni çözümler sunmaktadır. Diğer yandan ise yeni sorunlar ortaya çıkmaktadır

E-devletin gerçekleştirilebilmesi koordinasyon ve işbirliğinin sağlanabilmesi için bazı devletler müstakil bir e-devlet kurumu oluşturmuşlardır. Bazı devletler ise mevcut kurumlardan birisini bu koordinasyonu sağlamak üzere görevlendirmişlerdir<sup>1</sup>. Yeni kurulan birimler ve mevcut sorumluluklar değiştirilmediği için koordinasyonda bir takım zorluklarla karşılaşmaktadır.

E-devlet, öncelikli olarak elektronik hizmetlerin geliştirilmesi ve politika geliştirme süreçlerine vatandaşın katılımının kolaylaştırılması işleriyle uğraşmaktadır. Bunlarla ilgili anacak bunlardan daha da önemlisi devlet kurumlarındaki iş süreçlerinden oluşan büro arkası işlerin dönüştürülmesi faaliyetleriyle devletin tüm işlemlerinin birlikte işlerliğini yani dikişsiz ve parçasız tek bir bütün olarak gerçekleştirme işleriyle ilgilenmektedir.

#### 3.3.1 E-Dönüşüm Vizyonu ve Dönüşüm Planı

Ulusal düzeyde bir vizyonun belirlenmesi, açıklanması ve dönüşüm planının hazırlanması başlangıçta süreçlerin gözlemlenmesi, kamu kurumlarının yönlendirilmesi ve dönüşümü gerçekleştirilirken birçok hatanın düzeltilmesinde devlete oldukça yardımcı olacaktır. Bu nedenle mümkün oldukça e-devlet dönüşümü, ulusal düzeyde bir vizyonu, açıkça belirlenmiş amaçları, özel amaç ve hedeflere ulaşmak için planlama süreçlerini kapsamalıdır.

Birçok e-devleti gerçekleştiren ülkede e-devlet dönüşümü ulusal düzeyde bir stratejik plan ile başlamıştır. Genellikle de ilgili ülkenin adıyla anılmaktadır. Örneğin İngiltere

---

<sup>1</sup> Örneğin ülkemizde DPT Bilgi Toplumu Dairesi Koordinasyon ile yetkilendirilmiştir.

için e-Government Strategy 2006 şeklindedir. Bu stratejik planlarda her devletin bir vizyon açıklaması mevcuttur. Vizyonun ülke düzeyinde paylaşılması ile bir kurum için sınırlı kalması arasında oldukça büyük fark vardır. Genel vizyonu paylaşmayan bir kurum diğer kurumlarla ortak yürütmek zorunda olduğu hizmetlerle ilgili koordinasyon ihtiyacının farkında olmayacaktır. Bütün kamu kurumları tarafından paylaşılan bir vizyon e-devletten sorumlu kamu kurumunun daha geniş e-devlet strateji ve hedeflerine odaklanmasını sağlayacaktır. Açık bir vizyon kamu kurumları arasındaki koordinasyonun dengeli ve adilce uzun yıllar devam etmesini sağlayacaktır. Bu açıdan bir vizyon tutarlığı sağlayacağı gibi amaçların anlaşılmasını da sağlayacaktır. Siyasi liderler vizyonun en önemli destekleyicisi olmalıdır, çünkü vizyonun yayılmasına doğrudan destek sağlamaktadırlar. Vizyonun olması da tek başına yeterli değildir aynı zamanda rasyonel ve mantıklı olmalıdır.

Çoğu başarılı e-devlet vizyonu vatandaşların, özel sektörün, kamu kurumu olmayan kuruluşların ve kamu çalışanlarının katılımıyla tanımlanmıştır. Bu nedenle bu vizyonlara sahiplenme çok yüksektir ve hayata geçirilmeleri daha basit olmaktadır (TBŞ, 2002: 69).

### **3.3.2 E-Devletin Hedefleri**

E-devletin hedeflerini genel vizyondan kolaylıkla ayırabiliriz. Genel vizyon daha çok geniş kapsamlı değerleri içerirken hedefler daha çok somut sonuçlara genellikle de uygulama temeline dayanan ve programlanabilen güncel prosedür ve çıktıları kapsamaktadır. Hedefler genel bir amacı gösterdiği gibi programın arzulan yönü ve daha özel bir hedefi de aynı anda gösterebilir. Örneğin tüm seçmenlere 2005 yılına kadar hizmetleri ulaştırmak gibi. Hedefler bundan dolayı, e-devlet vizyonunu gerçekleştirmek için devletin genel hedeflerine destek olacak özel hedeflerin toplandığı hiyerarşik yapıdaki bir planı meydana getirirler.

Merkezi devletin içindeki e-devlet planlama süreçleri genel vizyonun oluşturulması ve yapılmasına ve aynı zamanda bu vizyonun özel amaç ve hedeflere çevrilmesine yardımcı olur. Amaçlar yalnızca yönlendirme ve başarı için gerekli değildir aynı zamanda öncelikleri tespit ve daha da ileri işler için kullanılabilir. Bütün devlet çapında planlama ve hedeflerin tespiti kamu kurumları arasındaki koordinasyonu geliştireceği

gibi aralarındaki uyuşmazlıkların da giderilmesini sağlayacaktır. Yine ortak hedefler kaynakların tekrar edilen projelere harcanarak israf edilmesini engelleyecektir.

Hedefler ulusal, bakanlık, kurum veya proje düzeyinde tespit edilebilir ve her sektörün veya kurumun özellikleri dikkate alınabilir.

Ulusal düzeyde hedeflerin tespiti;

Tüm bakanlıklarda, hükümetin ve üst yönetimin desteğini, ilgisini ve sorumluluğu üstlenmesini sağlar,

Gerekli olan yasal ve merkezi kaynak tahsisini sağlar,

Yardımcı koordinasyon ve işbirliği mekanizmalarının tesisini sağlar,

Kamu İdareleri arasındaki motivasyonu temin eder,

Bütçe yönetim süreçleri ve performans ölçümleriyle entegre hedefler bakanın yönetim mekanizmalarına yardımcı olur veya yeni bir yönetim mekanizması oluşturur.

Genel olarak ulusal stratejinin denetlenmesi, değerlendirilmesi ve koordinasyonu için merkezi bir sahiplenme ve sorumluluk anlayışı tesis eder,

Ulusal dikey stratejiye yatay yerel stratejilerin entegrasyonunu sağlar.

Hedeflerin gerçekleştirilmesindeki başarıyı ölçmek için kilometre taşları belirlemeden kurum ve kuruluşlar üzerlerinde daha az baskı hissedilecektir. Açık hedefler olmadan bakanlık ve kurumlar kendilerinden nelerin yapılmasının beklendiğini bilemeyeceklerdir.

### **3.3.3 Ön Büro**

“Ön Büro” kavramı vatandaşların ve diğer tüm insanların devlete ulaştıklarında karşılaştıkları ortam yani devletin sunduğu bilgi ve hizmetler ve devletin vatandaş ve işletmeler ile karşılıklı iletişim kurduğu arayüzlerdir (OECD, 2003a: 71). Biraz daha teknik ifade etmek gerekirse kamu kurumlarının sistemlerinde çalışmakta olan IIS sunucu bilgisayarlar da yayınlanmakta olan web siteleridir. Bu nedenle e-devlet sorumluları ön ofis uygulaması ile ilgili olarak çevrim içi hizmetler ve vatandaş katılımı ile ilgilenmelidirler.

### 3.3.3.1 Çevrim-İçi Hizmetler

Dünyada birçok ülkede e-hizmet gelişimi hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Birçok uygulama benzer modelleri kullanmaktadır. Fakat genel olarak üzerinde anlaşılmış bir çevrim içi hizmet sunumu tasarlama aşamaları modeli yoktur. Örnek olarak Avustralya modelinde muhtemel dört adet çevrim içi hizmet sunumu aşaması vardır<sup>1</sup>.

#### Aşama 1: Bilgi

Hizmetler hakkında bilgi sağlayan bir web sayfasıdır. Bu aşama temelde mevcut bilgilerin dijitalleştirilmesi ve bu bilgilerin çevrimiçi hazır hale getirilmesi ile ilgili olduğu için zamanlama ve süreçlerin en az maliyetle dönüştürülmesine ihtiyaç duyar.

#### Aşama 2: Etkileşimli Bilgi

Birinci aşamaya ilaveten bu aşamada kullanıcılar kurumun veritabanına ulaşabilmekte arama yapabilmekte ve iletişim kurabilmektedirler. Birinci aşamada bilgiler statik olmasına rağmen ikinci aşamada gelişen servisleri kullanıcıların veritabanına ulaşmasına ve kamuya açık bilgileri kullanabilmesine imkân sağlamaktadır.

Her iki aşamada da servisler kullanıcıya bilgi sunmaya odaklanmıştır. Bununla birlikte ikinci aşamada, servisler vatandaşların bu bilgileri nasıl kullanacağı; bu tip kullanılacak bilgiler ile ilgili ulaşımı kolaylaştıracak hukuksal düzenlemelerin nasıl olacağı ve kullanıcıların bu bilgilere daha kolay erişebilmesini, araştırma yapabilmesini ve istediği konuları rahatlıkla bulabilmesini sağlayacak araçların ve hedef kitlelerin tespit edilmesini içeren fikirlere daha çok yatırım yapılmasını gerektirmektedir.

#### Aşama 3: İşlem

Aşama bir ve aşama iki ye ilaveten kullanıcılar güvenli bilgilere girerek kurumla ilgili işlemleri yapabilmektedir. Bu aşamada müşteri ve vatandaşların güvenli bilgilere erişimini ve elektronik işlem yapmasını sağlayacak yazılımlar geliştirilir. Bu aşamada hizmet sunumu, vatandaş ve özel sektör kuruluşlarının hizmet talebine kamu

---

<sup>1</sup> Bkz. Audit Report No. 18, 1999-2000: Electronic Service Delivery, including Internet Use, by Commonwealth Government Agencies. See: [www.anao.gov.au](http://www.anao.gov.au).

kurumlarının gerçek zamanlı olarak cevap verme sorumluluğu vardır. Bu aşamada bundan dolayı kurumlar çevrim içi hizmet sunumu standartlarını, güvenliği, kişisel bilgilerin mahremiyetini, ofis arkası iş süreçlerini ve parçasız hizmet sunumu için kurumlar arasındaki ilişkilerin yeniden düşünmelidir.

#### **Aşama 4: Veri Paylaşımı**

Birinci, ikinci ve üçüncü aşamadaki hizmetlere ilaveten bu aşamada mevzuatın izin verdiği ölçüde kurumların elinde bulundurdukları bilgileri diğer kamu kurumlarıyla paylaşmasını söz konusudur. Bu şekilde ileri düzey çevrim içi hizmetlerin sunumunu sağlayacak bir model tanımlamak oldukça zordur. Bazı ülkelerde kişisel bilgilerin mahremiyetinden dolayı kurumlar arası veri paylaşımı oldukça sınırlıdır. Veriler kurumlar arasında paylaşıldığında gerçekten kamu yönetiminde iş süreçlerinin hızlanmasına bağlı olarak birçok tasarruf yapılması mümkün olacaktır. Bütün verilerin karşılaştırılması hukuken kabul edilir ve açıkça izin verilirse bu sayede yasal olmayan veri birleşimleri ve izinsiz veri kullanımları önlenir. Veriyi toplayan kurumun şeffaflık düzeyi ve veriyi korumakla görevli kuruma güven, saklanan bilgilerin doğruluğu ve kalitesi vatandaş haklarının korunması açısından oldukça önemlidir.

#### **3.3.3.2 Hizmet Kalitesi**

Hizmetin kalitesinin sağlanması hem çevrim içi hem de çevrim dışı hizmetler açısından önemlidir. Başarılı hizmetler kullanıcı isteklerinin iyi anlaşılmasıyla oluşturulan hizmetlerdir. İlk olarak yapılan çevrim içi hizmetler bazı zorluklar yaşamış olmasına rağmen şimdi elde edilen bilgi ve edinilen tecrübelerden dolayı kaliteli hizmetler verilmektedir.

Etkili hizmetler karmaşık olmamalıdır. Bilgi servisleri kullanıcıya, yalnızca çevrim içi işlem yapmayla ilgili işlem yapabilme yeteneği kazandıracak bilgilerden sunmalıdır. Çok sayıda çevrim içi hizmet sunumu aşaması mümkün olduğunca çabuk ve karmaşık işlem yapmayı gerektiren işlemleri kapsamamalıdır. Ancak bu işlemler gerçekleştirilmediğinde devletin itibarı sarsılacaksa bu durumda karmaşık işlemlerde çevrim içi hale getirilebilir. Yine de kullanıcı ihtiyaçlarının ve önceliklerinin anlaşılması gereklidir. Bazen sade ve doğru bir bilgi kullanıcıların ihtiyacını karşılayabilir fakat işlem aşamasına geçiş büyük değer eklemeyebilir.

Çevrim içi hizmetin mevcut yönetimin isteğine uygunluğu ve kontrol vurgulanmaya ihtiyaç duyulabilir. Çevrim içi hizmetin geniş bir taslak çalışmasına ihtiyaç duyması konusu mevcut kontrol sisteminin çevrim içi bölümünü de kapsamaması gerektiği düşüncesini desteklemektedir.

Parçasız hizmetler aynı vatandaş gurubuna farklı yerlerden hizmet sunumuna göre daha etkilidir. Çevrim içi hizmetlerin entegrasyon diğerlerine göre daha çok fırsatlar sunduğu için birleştirilmiş hizmetlerin geliştirilmesi ve geniş bant hizmetler sunulması hem etkinliği hem de etkililiği artıracaktır.

### **3.3.3.3 Kanal Stratejisi**

E-devlet hizmetlerinin dönüşümü için daha geniş kanal stratejilerinin geliştirilmesi gereklidir. Özellikle sayısal eşitsizliği ortadan kaldırmak için bu daha da zorunludur. Hizmetlerin çevrimiçi hale dönüştürülmesi için hedeflerin tespit edilmesi kullanıcılara daha geniş hizmetler sunulmasına oldukça yardımcı olmaktadır. Bunun yanında bu hizmetlerin diğer hizmetlerle birleştirilmesiyle özel bir hizmetin gerçekleştirilebilmesini mümkün kılmak için özel kullanıcı gruplarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere planlı bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Bu yaklaşım müşteri odaklı hizmetler için gerekli ve zorunludur. Bir birleştirme stratejisi uzun dönemde mevcut kullanılan stratejilerle karşılaştırıldığında genel altyapı ve veriler için kullanıldığında daha etkilidir.

Alternatif hizmet sunum kanallarının hazır bulundurulması gerçekten kanal seçimi imkânın olması giriş (telefon, kiosk, çağrı masası v.b), katılım ve etkinliği artıracaktır. Seçim yaklaşımı hizmet kalitesi için kendi başına yeterlidir.

### **3.3.3.4 Vatandaş Katılımı**

BT bilgi sunma, danışmanlık hizmeti verme ve vatandaşın politika ve hizmet üretim süreçlerine katılmasını sağlayacak bir araç olarak kullanılabilir. Teknoloji destekli olarak bilginin dağıtılması, danışmanlık ve politika süreçlerine katılım imkânlarının sağlanması çok sayıda araçla politika oluşturma süreçlerinin geliştirilmesi mümkündür; (OECD 2003a: 75)

BT, vatandaşlara ulaşır ve katılımlarını sağlamak için ilgilerini çeker, çok daha kolay ulaşılabilir ve anlaşılabilir formatta hedef kitlelere uygun bilgileri sunarak daha iyi

bilgilendirilmiş katılımcılar oluşturur (örneğin engelli vatandaşlara yönelik çevrim içi içerik oluşturulabilir).

Gelişen BT vasıtasıyla vatandaşların sahip olduğu farklı teknoloji ve haberleşme düzeyleri dikkate alınarak çok geniş alanda danışma imkânları sağlanarak katılım artırılabilir.

BT, politika geliştiricilere politika üretmelerinde yardımcı olmak için geniş analiz imkânları sunar.

Açıklık ve şeffaflığı sağlamak için, vatandaşlara politika üretme sürecindeki konularla ilgili ve uygun geri bildirim sunar.

Daha ileri geliştirme faaliyetleri için süreçleri kontrol ve değerlendirme imkânı sağlar.

Bununla birlikte aşağıda belirtilen dizayn kuralları da e-devlet ön ofis tasarımında yardımcı olabilir: (OECD 2003a):

“Doğrudan sistemlere giriş ihtiyacı” ile “yetkilendirme ve değerlendirme amacıyla kişisel verilerin toplanması ihtiyacı” dengelenebilir

“Standart ve genel arayüz ihtiyacı” ile “hedef kitlelerin ihtiyacını karşılama” dengelenebilir.

Sayfalar arasında gezintinin “kolay” ve “esnek” olmasının sağlanması düşünülebilir,

Kişilere yardımcı olmak amacıyla ne kadar bilgi sunulacağı ve onların ne kadar uygun bilgi ile bilgilendirileceği düşünülmelidir

Son olarak da giriş hakkı, kişisel verilerin mahremiyeti ve güvenlik konuları ile şeffaflık, hesap verebilirlik ve güven konuları dengelenmelidir.

### **3.3.3.5 E-Dönüşüm Gerçekleştirilme Süreci**

OECD raporunda belirtildiği gibi vatandaşa elektronik hizmetler verilmesi için ve e-demokrasinin gerçekleştirilebilmesi için üç önemli sorunun cevaplanması gerekmektedir. Dönüşüm ne zaman gerçekleştirilecek, kimler yapacak ve nasıl gerçekleştirilecek.



Ne zaman, sorusun cevabı gerçekleştirilecek işler için bir zaman planının hazırlanması ve yapılacak işlerin bir takvime bağlanmasıdır. Dönüşüm planı hem e-işletme dönüşümü (Rodgers, 2002: 6) hem de e-devlet dönüşümü için önemli bir faktördür. Etkin bir proje yönetimi olmadan vatandaşın ihtiyacı olan hizmetlerin dönüşümü şüphesiz zor olacaktır.

Kim gerçekleştirecek ve kimler için sorusu diğer önemli sorudur. Şüphesiz cevabı vatandaşın işlerini gerçekleştiren tüm kamu kurum ve kuruluşlarıdır. Bunlar bakanlıklar, valilikler, kaymakamlıklar, il ilçe müdürlükleri olabileceği gibi büyükşehir, il ve ilçe belediyeleri de olabilir. Hedef gruplar çok çeşitlidir ve nerdeyse bütün vatandaşları kapsamaktadır.

Üçüncü cevaplanması gereken soru ise nasıl gerçekleştirilecek sorusudur. Bu sorunun cevabı ise çevrim içi ve geleneksel yöntemlerin birleştirilerek kullanılması söz konusudur. Klasik yazılı araçların kullanılması yanında, web sayfalar, e-posta ve özel uygulama yazılımları ile vatandaşların ilgisi sağlanarak hizmetlere katılımı sağlanacaktır. Önemli olan vatandaşa sunulan hizmetlerle ilgili bilginin ulaştırılması ve onların ilgisinin çekilmesidir. Bu ilgi ve katılım dönüşümün vatandaşa bakan yönüyle ilgilidir ve etkin bir iletişim politikası oluşturulması ve bunun uygulanmasını gerektirmektedir.

### **3.3.3.6 Bilgilere Erişim**

Devlettaki bilgiler vatandaşın erişimi için Internet uygun bir araçtır. Herhangi bir yerden herhangi bir zamanda vatandaş Internet' ten kendisi ile ilgili bilgilere ulaşabilir. BT kamu kurumlarının elinde bulunan bilgileri araştırma, seçme ve çok sayıdaki bilgiyi birleştirmek için çok güçlü bir araçtır.

Vatandaşların devlet ve idari işlemlerle ilgili bilgilere ulaşabilmesi devletin hesap verebilirliğinin esas ön şartlarından birisidir. Bu da devlet adına karar veren ve iş yapanları daha sorumlu hareket etmeye zorlar.

Çevrim içi bilgi alınabilmesi yolsuzlukları önleme de önemli bir araçtır. İzin, ruhsat verme ve harcamalarla ilgili bilgi sunumu idarenin keyfi davranmasını azaltır. Karar verme süreçlerinin şeffaflaşmasıyla vatandaşlar kamu hizmetleri yerine getirilen karar almış kararları rahatlıkla inceleyebilir ve böylece yolsuzluk endişesi azalır. Aynı

şekilde çevrim içi işlem takibi yapan uygulamalar açıklığı sağlamakta ve yolsuzluk endişelerini azaltmada bir araç olabilir. Fakat bu özellikle resmi olarak kabul edilmiş süreç kayıt standartları geliştirildiğinde bu daha da etkili olacaktır.

Karar destek sistemleri vatandaşlara hukuk kurallarının ve hukuki düzenlemelerin herkese eşit şekilde uygulandığını göstererek sisteme güveni artırabilir. Bu da hukuki ve idari davaları azaltır. Sonuç olarak hem vatandaşın hem de idarenin hukuk yollarını kullanırken yapmış olduğu masrafları azaltacaktır.

Devletin elindeki bilgiler basit olarak sosyal ve ekonomik süreçler için genel bir değer kaynağı olarak görülür. Çevrim içi uygulamalar devlete güvenilir bir bilgi kaynağı olarak hareket etme fırsatı sunar.

Giriş ve erişilebilirlik vatandaşların çevrimiçi bilgileri temin edebilmesini sağlayan iki önemli konudur.

Giriş, gerçek manada devlet bilgilerini elektronik olarak elde edebilme ve devlete başvurabilme imkânıdır (Poland, 2001: 9).

### **3.3.3.7 Ulaşılabilirlik**

Vatandaşların devletteki bilgilere gerçekten kolaylıkla elektronik olarak ulaşabilmesi “ulaşılabilirlik” veya “bilgilere girilebilirlik” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda devlet bilgilerini kullanacak vatandaşlar ve bunların bilgilere ulaşması, kavraması ve konuyla ilgili bilgiyi kullanabilmesi kapasitelerini vurgulanmaktadır.

Çevrim içi bilgilere ulaşılabilirliğin ölçülmesinde kullanılan yedi kriteri vardır. Bunlar, tanınabilirlik, sınırlanabilirlik (yerelleştirilebilirlik), her zaman hazır olma, elverişlilik, güvenilirlik, açıklık ve özel ihtiyaçları karşılayabilme yeteneği (özellikle özürlü vatandaşların).

Çevrimiçi bilgilere ulaşılabilirliği geliştirmek özel yaşam olayları ile ilgili veya politika yürütümü ile ilgili bilgileri sağlama, arama motorları, devletin açıklığını artırmak için devlet yazılarının kontrol edilmesini sağlayacak yazılımlar, resmi yazıların çok yabancı dille çevrimini sağlayan yazılımlar, çevrimiçi sözlük hizmeti sunumu gibi konularda başarı sağlamak mümkündür. Engellilerin hizmetleri kullanabilmesini sağlayacak imkânlar ile ilgili ölçüler de web temelli bilgi sunumu için eşitlik açısından önemlidir.

### 3.3.3.8 Danışma

BT tarafından eşi görülmemiş derecede sağlanan etkileşimlilik, devletin politika üretme süreçlerine vatandaşların ve diğer kritik paydaşların katılarak danışmanlık yapması kavramının genişlik ve derinliğinin artması için önemli bir potansiyeldir. Aynı zamanda bu yeni araçlar devleti teknik, yasal ve politik konularda daha iyi düşünmeye ve uygulamalar geliştirmeye zorlar. Devlet çok sayıdaki vatandaştan gelen fikir ve düşünceleri eşit şekilde nasıl duyar ve dinleyebilir? Ve bu gelen fikir ve düşünceleri politik karar süreçlerinde nasıl değerlendirebilir. Burada geleneksel arabulucuların (sivil toplum örgütleri gibi) ve seçilmiş temsilcilerin rolü nedir?

Devletin elinde vatandaşların fikir, düşünce ve tavsiyelerini çevrimiçi olarak toplayabilecek çok sayıda araç mevcuttur. Bunlar bakanlıkların danışma portalları veya web sayfaları, e-mail listeleri, çevrimiçi tartışma forumları, çevrimiçi arabuluculuk sistemleri ve BT destekli kapalı hat danışma sistemleridir.

Şeffaflık ve hesapverebilirlik ile ilgili olarak devlet kamu girdilerinin analizi ve vatandaşın tavsiye ve taleplerinin karar alma sürecinde nasıl değerlendirildiğinin vatandaşın kendisine geri bildirimini sağlayacak BT destekli araçların geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

Çevrimiçi danışmanlık hizmetleri sunulurken vurgulanması gereken bazı konular aşağıda sıralanmıştır (OECD 2003a):

Hangi vatandaşın verileri analiz edileceğinin kriterlerini kim belirleyecek?

E-Danışmanlık karar alma sürecinde nasıl yardımcı olacak?

Karar alma sürecinde görüşlerin alınarak kullanılmasında adalet nasıl temin edilecek?

Nasıl ve ne derecede teknoloji kabul etme ve kabul etmeme kararlarını destekleyecek veya gösterecek?

Teknoloji içerik özetlemede ve fikirleri analiz etmede uygun desteği sağlayabilecek mi?

Çevrimiçi danışma sistemleri yalnızca Internet üzerinden giriş yapan katılımcıların seçimlerini yansıtacağından dolayı çok az sayıdaki belli grup insanın gereğinden fazla temsil edilmesine yol açabilir. Yine de bu gibi riskler çok geniş kitlerin Internet

kullanmasını sağlayacak önlemlerle aşılabılır. Örneğin kamuya açık kiosk, siberkafe (İnternet kafe) ve toplum merkezleri, Dijital TV ve mobil iletişim platformları vasıtasıyla bu gibi riskler azaltılabilir.

### **3.3.3.9 Kamu Katılımı**

Vatandaşların katılımını, OECD “politika üretme süreçlerine ve içeriğine vatandaşların aktif olarak bir katılımcı sıfatıyla iştirak etmesi” olarak tanımlamıştır. Buna göre ajandanın tespitine, alternatif politikaların teklifine, politika tartışmalarının şekillendirilmesine sorumluluk hükümette olmasına rağmen eşit şekilde vatandaşın elektronik ortamda iştirak etmesi katılımın sağlanması için gerekli olacaktır (OECD, 2001: 58). Çok az bu tip örneklere rastlanmakla birlikte bazı OECD ülkelerinde çevrim içi referandum ve politika alternatiflerinin tartışma ve geliştirme platformları mevcuttur. Ek olarak vatandaş katılımı, kamu hizmeti tedarikinde, özellikle toplumsal nitelikli faaliyetlerde proaktif sözleşmeyi içermektedir (OECD, 2001: 58)

### **3.3.3.10 Ön Büro tasarımı İle Düşünülecek Diğer Konular**

#### **3.3.3.10.1 Ölçek**

Vatandaş açısından bakıldığında, sorun teknolojinin çok geniş katılımlı tartışmalarda fertlerin seslerinin kaybolmamasını nasıl sağlayacağıdır. Bu konudaki yaklaşımlardan birisi, kişilerin benzer fikirleri savunan bir grubu bulmasını sağlayacak yazılımın tasarlanmasıdır. Bu manada kişilerin fikirlerini savunabilecekleri sanal alanlar oluşturacak teknoloji ihtiyacı vardır. Devlet tarafından bakıldığında her bir ferдин görüşü nasıl dinlenecek ve ona nasıl cevap verileceği konusu düşünülmesi gereken konudur. Topluma destek olmak için sanal toplumları canlandırma ve e-anlaşmayı sağlayacak araçları geliştirmek daha kolektif bir yaklaşım olabilir.

#### **3.3.3.10.2 Kapasite**

İkinci önemli konu ise vatandaşların yapıcı olarak kamu işlerine katılması, dinlemesi, lehte veya aleyhte fikirler beyan etmesinde BT’ nin kullanılmasıdır. Bu nedenle ulaşılabilir ve anlaşılabilir bilgi sunulan gelecek nesil arabulucu tartışma forumları gibi araçları kullanarak tartışma fırsatını yakalama ihtiyacı vardır. Bu konu ile alakalı diğer bir çabada politika geliştirmede oy hakkı olmayan grupların da kapsama dâhil

edilmesidir. Diğer taraftan vatandaşların kolektif karar alma mekanizmalarına katılmaları, anlamaları ve aktif vatandaşlık yeteneklerini geliştirmeleri fırsatlarını sunacak araçlara ihtiyaç olacaktır.

#### **3.3.3.10.3 Bütünleştirme**

Devlet, bilgilendirme, danışma, katılma, analiz, geri bildirimde bulunma ve değerlendirme süreçlerini destekleyecek teknoloji ve politika üretme süreçlerini bütün olarak ele alacak bir yaklaşıma ihtiyaç duyacaktır. Politik karar alma sürecinin her aşamasındaki girdiler diğer aşamalarda da hazır olmalıdır ki politikalar daha iyi geliştirilebilsin ve vatandaşlar daha iyi bilgilendirilebilsin. Bilgi yönetim teknikleri ne derece politika üretme süreçlerini desteklenmelidir bu karar verilmesi gereken bir konudur.

#### **3.3.3.10.4 Öğrenme**

Çevrim içi politika üretme süreçlerine katılma oldukça yenidir ve bununla ilgili iyi örnekler ise çok nadiridir. Bu nedenle diğerlerinin yaptıklarından deneyim elde etme ve karşılaştırma yapmaya ihtiyaç vardır. Merkezi devlet diğer ülkelerdeki, yerel idarelerdeki ve merkezi düzeydeki e-katılım konusundaki gelişmeleri takip etmelidir ve avantajlı olan örnekleri alabilir. Bunun yanı da avantajlı görünen herhangi bir proje alındığında ulusal kültüre, geleneklere ve diğer kamu kurumlarının amaçlarına uygun olarak uyarlanmalıdır.

#### **3.3.3.10.5 Değerlendirme**

Çevrim içi olarak politika üretme sürecine bir değer ekleyebilecek katılımlar nelerdir bunu değerlendirebilecek araçlara ihtiyaç vardır. Çok geniş halk katılımıyla politika üretme sürecine katılımın etkisiyle kazanılan fayda ne olmuştur bunu değerlendirebilecek araçlara ihtiyaç vardır. Aynı zamanda çevrim içi bu katılımın hem devletin hem de katılım sağlayan vatandaşların ihtiyacını karşılayıp karşılamadığı değerlendirmesinin yapılmasına ihtiyaç vardır.

#### **3.3.4 Arka Büro**

Arka Büro kavramı genel olarak halk tarafından ulaşılamayan, görülemeyen ve temel süreçleri destekleyen kurum veya örgütün iç işleyişi ilgili tüm faaliyetleri ifade

etmektedir. E-devletin gerçekleştirilmesi aslında çok sayıdaki arka büro işlemlerinin birleştirilerek birlikte çalışmasının sağlanması için yapılan reformlardır. Yirmi birinci yüzyıl sıkı bürokratik yapıların içinde kurulmuş otomasyon adalarının birbirleriyle bağlanacağı bir yüzyıl olacaktır (Bellamy ve Taylor, 1996: 5). Bir yandan e-devlet böyle reformların ortaya çıkmasına yardımcı olurken diğer yandan e-devlet başarılı olmak için böyle reformları gerektirmektedir.

Bu bölümde arka büro ile ilgili konular ayrıntılı açıklanacaktır. E-devletin başarısında arka ofis tasarımı ve uygulamaları başarının anahtarıdır. Bu konular örgütsel değişim, liderlik, merkezi koordinasyon, işbirliği, gerekli beceri ve yetenekler, kamu özel sektör işbirliği, risk ve maliyet yönetimi, kontrol ve değerlendirmedir.

#### **3.3.4.1 Örgütsel Değişimin Yönetimi**

BT 1950 ve 1960 yıllardan beri kamu yönetiminin işleyişini etkileyerek değiştirmektedir. BT hem etkinliği hem de örgütsel değişimi etkilemektedir çünkü daha esnek çalışma kapasitesini artırmakta, çok daha etkili birlikte çalışma ve karar alma ve hizmet sunma araçları sunmakta ve geleneksel devam eden süreçlerin yeniden düşünülmesi fırsatını sunmaktadır.

BT kullanımı, kurumun iç iş süreçlerini dönüştürerek kurumsal etkinliği artırmaktadır. Bunun dışında kurumsal şeffaflığı sağlamak için satın almalarda BT kullanıldığında yolsuzlukları da önleyebilir.

Özel bir süreç geliştirildiğinde devlet kurumlarında verimlilik artışı bazı tasarrufların sağlanmasına yol açmayabilir. Tasarrufların çoğunluğu süreç geliştirilmesinden dolayı rutin işlerin otomatik yapılmasından dolayı çalışan memur sayısında yapılan azaltmadan dolayı yapılmaktadır. Yinede gerçekten memur sayısı azaltılamayabilir. Böyle durumlarda rutin bir iş sürecinin geliştirilmesinden dolayı sağlanan etkinlik genellikle hizmet kalitesini artırmak için basit ve otomatiğe bağlanan işlerden artan memurların daha karmaşık işlere yeniden tahsis edilmesiyle sağlanabilir.

Kamu işlerinde BT kullanımı aynı zamanda çoğu e-devlet işlemlerini gerçekleştirmek amacıyla birlikte değiştirilmelidir. Çok sık olarak tüm dönüşüm projelerinde, BT mevcut örgütsel yapı üzerine nasıl geliştirileceği hiç düşünülmeden yerleştirilir. Devletler parçasız bir arayüz sağlamak için karmaşık devlet işlerinde teknolojiyi bir

yama olarak kullanma eğilimindedirler. Örneğin genellik iş süreçlerinde ve prosedürlerinde esaslı bir değişiklik yapmaksızın veya yeni birlikte çalışma ortamları oluşturmaksızın mevcut bilgilerin yeniden düzenlenmesi ile bir ulusal portal hazırlanmaktadır.

Kamu kurumları arasında bilgi paylaşımı ve birlikte çalışma güdüsü örgütsel değişimi gerçekleştirmede oldukça yardımcı olabilir.

BT kullanımı hizmet sunumu kalitesini geliştirmek için kurumsal iş süreçlerinin yeniden düşünülmesi fırsatlarını ortaya çıkarabilir. Gerek özel sektördeki gerekse kamudaki örnekler bize BT kullanımının örgütün daha büyük performans ve etkinliği yakalamada ve yönetsel amaçları gerçekleştirmede bir reform paketi olarak kabul edilmesi gerektiği görüşlerini kuvvetlendirmektedir. Dolayısıyla BT kullanımında dikkate alınması gereken öncelikli konu iş süreçlerinin ve prosedürlerinin yeniden düşünülerek dönüştürülmesidir. Mevcut durumun aynı şekilde az bir değişiklik ile sürdürülmesi etkinlik artışı ve başarılı dönüşümü sağlamamaktadır.

BT kullanımı artan bilgi paylaşımı ve etkileşim ile yeni örgütsel uygulamalara uyumu artırabilir. Hem devlet işlerinde hem de bilgi toplumunun yeni gelişen iş yapma alışkanlıkları ve beklentileri üzerinde daha geniş olarak BT kullanımının etkisi vardır. Uzun dönemde BT kullanımı ile beklenen değişiklik hiyerarşik yapının yataylaşması, giderek ağ yapısına dönüşmesi ve daha çok birlikte çalışma modeline dönüşmesidir.

E-devletten fayda sağlayabilmek için kamu yönetimi iş yapma şeklini değiştirmek zorundadır. Bu süreçler çoktan başlatılmıştır. Bu bölümde anlatmaya çalıştığımız konuda budur.

#### **3.3.4.2 Örgütsel Değişim**

Web sayfası geliştirme ve yayımlama gibi küçük ölçekli bilişim işleri başlangıçta çok karmaşık değişimler gerektirmezler. Ancak özellikle uzun vadede karmaşık hizmetlerin web üzerinden sunulmaya başlamasıyla basit web hizmetleri de örgütsel değişimi gerektirmeye başlarlar.

Parçasız hizmetler sunmaya kalkmak örgüt olarak kurumun yönetim fonksiyonlarında ve rollerinde buğulanmaya yol açar çünkü kurumdan kurumun kendi iç ihtiyaçlarına

göre değil de vatandaş ve işletmelerin ihtiyaçlarına göre hizmet sunması ve diğer kurumlarla birlikte çalışması beklenir. Gerekli bilgi paylaşımı ile bağlantılı işler kamu yönetiminde iç hesap-verebilirliği sağlayabilmeyi daha çok zorlaştırmaktadır. Bazen kişisel işlerin kontrolü ve yönlendirilmesi azaldığında, kurum içindeki ve kurumlar arası takımların performans yönetimi, paylaşılan verilerden dolayı ortaya çıkan kötüye kullanmaların engellenmesi ve sanal bir takımın parçasız olarak veya tele olarak çalışan personellerin motivasyonu gibi konular ortaya çıkar.

Reengineering süreçleri farklı işlevsel bölgeler veya kurumların merkez büroları ve yerel büroları arasında dengeli bir rol ve sorumluluk değişimini gerektirmektedir. Örgüt içinde artan veri paylaşımı özel veri sahibini boşa bırakarak ferdi planları bozabilir ve yeni düzenlemelerin kabulünü sağlayabilmek için büyük yönetsel çaba sarf etmek gerekebilir. Çok büyük veri paylaşımı, gelişmiş haberleşme ve daha tutarlı karar alma örgütün daha alt kademelerine karar alma yetkisi devrine yardımcı olabilir. Bu aynı zamanda tüm politikaların tutarlılığını devam ettirirken yerel düzeyde özel örgütlenmiş bir birim veya özel bir gruba odaklanmış bir birimin oluşturulmasını sağlayabilir.

Devlet açısından bakıldığında örgütsel değişim için kamu kurumları arasında iş süreçlerinin uyumlaştırılması ile koordinasyon ve birlikte çalışmanın geliştirilmesine ihtiyaç vardır. Etkili hizmet sunumu için devlet içinde değişik kurumlar arasında etkin işlem ve birlikte hareket edebilme imkânlarının olması gerekmektedir. Farklı kurumları ilgilendiren ve kesişen e-devlet projeleri, veri paylaşımına dayanmalı ve değişime dirence karşı deneyimli uzmanların gönüllü olarak çalıştığı kurumlar tarafından desteklenmelidir.

Kamu kurumları teknolojik değişim karşısında şimdiye kadar esnek olmuşlardır. Gerçi temel olmayan hizmetlerin reform çerçevesinde dış kaynak kullanımı yoluyla kamu yöneticileri artan esnek bir performansı yakalamış olsalar da, geleneksel bürokrasi hala kamu kurumları üzerinde etkisini sürdürmektedir.

Kurumsal değişim planlanırken, iki temel konu önemlidir: birincisi gönüllülük ve yeni çalışma yöntemlerini benimseme yeteneği, diğeri ise üst yöneticilerin bunu anlama ve desteklemesidir. İç direnç BT' in en iyi şekilde kullanımını engelleyebilir.



Kurumların içerisinde e-devletin başarıyla uygulanabilmesi için kurum çalışanlarının BT destekli süreçlerde beklentilerinin ne olduğunun anlaşılması ve hangi rolü üstleneceklerini anlamaları için gerekli desteğin sağlanması ve onlara yardımcı olunması gereklidir. Başarılı reformların başlatılması tutarlı bir değişim yönetimi stratejisini gerektirir. Örneğin yeni iş süreçlerine, yeni iş tasarımı, eğitim programı ve yapısal haberleşme stratejileri eşlik etmelidir. Reformların sahiplenilmesi çalışanları gayri resmi olarak geleneksel süreçleri tekrar ederek yeni süreçleri baypas etmeye çalışılmalarını önleyebilir. İç ve dış katılımcılarla diyalog başarılı dönüşüm için oldukça önemlidir.

E-devletin tüm devlet sistemi içinde başlatılması gerekli olan üst yönetim desteği, başarılı örgütsel değişim içinde ön koşuldur. Bu niyet ve ilkelerin açıklanmasından daha öte bir şeydir. Bu kesin olarak üst yönetimin kısa sürede olabilecek etkenler için zaman ayırmasını ve konuyu anlamasını içermektedir. Başarıyla uygulanmış BT projelerinden edinilen deneyimler göstermektedir ki, eğer paydaşlara ve çalışanlara bu proje satılacaksa üst yönetimin niyet edilen reformların etkisini, risklerini ve sağlayacağı faydaları kavramış olması gerekmektedir.

Yüksek başarı için üst yönetimin yeni çalışma yöntemlerine uyum sağlamak suretiyle kurumsa kültürdeki değişim sürecini başlatma istekliliği önemlidir. Aynı şekilde üst yönetimin takım çalışması, bilgi paylaşımı, yeni eğitim imkânları, ödüllendirme ve arzu edilen değişimleri desteklemeye teşvik gibi çalışma yöntemlerine uyma yetenekleri ve bu konulardaki istekliliği de çok önemlidir.

### **3.3.4.3 Anahtar Konular**

Başarılı ve sürdürülebilir bir örgütsel değişim için bir kamu yönetimi politikası geliştirilmelidir. Geliştirilecek bu politika aşağıdaki konuları kapsayan stratejileri içermelidir.

İnsan kaynakları yönetimi politikaları, esnek ödüllendirme ve çalışma koşulları, takım çalışmasının geliştirilmesi, sanal ve gerçek örgüt takımlarının performans yönetimleri, çok geniş alanda vatandaş ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnek çalışma saatleri gibi konular stratejik olarak düşünülmelidir.

Mevzuat çalışmaları; kamu çalışanlarına elektronik karar alma süreçlerinde yaptığı işlemlerin ve yetkilendirme işlemlerinin geçerliliğinin tanınması ve yapılan tavsiyelerin güvenilirliğini ve geçerliğini sağlayacak hukuksal düzenlemelerin yapılması gereklidir.

#### **3.3.4.3.1 Mahremiyet ve Kişisel Bilgilerin Korunması politikaları**

Mahremiyet ve kişisel bilgilerin korunması hakkındaki düzenlemelerde kurumların içinde ve kurumlar arasındaki veri paylaşımını, resmi haklar sorumlulukları ve vatandaşların hakları ve yetkileri açıkça ifade edilmelidir.

Bu konuda teorik bazı sınırlar çizilebilir;

Devletin BT kullanımı, politika ve amaçların başarılmasında kendi başına sonlandırıcı olmaktan çok bir imkân sağlayıcı olarak görülmektedir. Bundan dolayı devlette BT kullanımı özel ihtiyaç ve amaçlara göre ve olaydan olaya göre farklı şekilde yapılacaktır.

Teknolojilerin bütünleşmesi ve gelişmesi sürekli devam eden bir süreçtir ve aynı zamanda devlet uygulamalarında uygulanabilir aşamaya gelene kadar yeteri kadar olgunlaşmışlardır. Günümüzde odaklanılan nokta Internet'tir. Internet' in değişimi hala dinamik bir süreç olarak devam etmektedir.

Müstakil süreçler dönüştürülebileceği için değişimler bir örgüt için daha yavaş olabilmektedir. Örgüt ne kadar büyük ve karmaşık olursa bu süreç o kadar uzamaktadır. Özellikle kamu kurumlarında değişim oranı hala daha yavaştır.

Gelecekte veri paylaşımı ve ağ yapılanma tarzı çalışma şekilleri daha büyük oranda yaygınlaşacağı için çok daha büyük süreç otomasyonları ve kurum içi veya kurumlar arası birlikte çalışma imkânları olacaktır, ancak bunun için e-devlet örgütlerinde tek bir model yoktur. Böyle bir modele olsa bile sonradan modası geçecektir.

Kamu yönetimlerinin burada yapacağı teknoloji etrafında kurumları yeniden yapılandırma planları geliştirmek yerine bir destekçi ve yardımcı olarak davranmalarıdır. BT kullanımı ile ilgili düzenlemelere ihtiyaç olduğu gibi zamanla bu düzenlemelerin konuyla bağlantısı gözden geçirilmelidir. Kamu yönetimlerinin BT kullanımını öngören reformlara uyum sağlamalarını engellemekten çok destekleyen yeniden gözden geçirmeler kamu kurumunun içinde daha kapsamlı şekilde yapılmalıdır.

### 3.3.4.3.2 Kamu Kurumlarında BT Kullanımını Sağlayacak Reformlar

Üst yönetimin sorumlu davranışı karmaşık örgütsel değişimi gerçekleştirmede önemlidir. Çoğu değişimler örgütün kendi ilgisinin ötesinde özellikle geniş oranda yönetsel ve politik kararların ve tanımlamaların etkisi altındadır. BT kullanımı ile ortaya çıkabilecek muhtemel işten çıkarmalar özellikle zorlanılacak konulardır. E-devlet koordinatörleri en iyi uygulamalarla ilgili deneyimlerini paylaşarak üst yönetime yardım edebilirler.

Ön ofisteki memurların başlangıç aşamasında projeye dahil edilmeleri, reform projesinin başlangıcı ve sonuçları arasındaki gerçeklik-varsayım boşluğunu azaltmakta etkili bir yol olarak görülmektedir.

### 3.3.4.4 Liderlik

E-devletin gerçekleştirilmesi zor, riskli ve pahalı olabilen süreçleri kapsamaktadır. Hükümetlerden daha çok genel vizyonu etkin kamu yönetimine çevirmeleri beklenmektedir. Bunu yanında zaman ve kaynaklar kısıtlıdır. Üstelik politik baskılarda en üst düzeydedir. Reformun hızını kaybetmesinin bazen maliyeti çok yüksek olabilmektedir.

Buradaki liderlik yalnızca insanları motive etmek, teşvik etmek ve fırsatlar oluşturmak değildir. E-devlet aynı zamanda değişimle ilgilidir ve çoğu e-devlet birimi kurumların ve fertlerin şevkini artırmaya çalışmaktadır. Fakat değişime önemli oranda direnç olabilir. Özellikle hizmetlerin etkinliğini ve gelişimini parçasız olarak yapmak suretiyle artırmak istediğimiz seviyelerde bu direnç daha çok karşımıza çıkmaktadır. Yeni çalışma şekillerinin benimsenmesi kapsamında ülkenin siyasi ve idari yapısı göz önüne alınarak çok iyi düşünülmelidir ve yine aynı zamanda derslerden öğrenildiği gibi geliştirilmeye devam etmelidir. Liderlik motive etmede ve değişimin önündeki engelleri aşmada önemli bir faktördür.

Kabul edilen liderlik e-devlet dönüşüm sürecinde bütün aşamalarda önemlidir. Başlangıçta kazanılacak faydaların kabulü edilmesi gereklidir. Daha sonra çalışmanın hayata geçirilmesi, hızının sürdürülmesi etkili olarak yapının kurulmasında da liderlik gerekmektedir. Daha da karmaşık olan işlem servislerinin gerçekleştirilmesinde

faidaların elde edilmesi zaman alacağı için liderlik ihtiyacı ve desteği ihtiyacı devam edecektir.

Liderlik yenilikleri keşfetmek için bir hızlandırıcıdır. Geniş kapsamlı reformlar vizyonu hayata geçirebilmek için bakış açısı ve gönüllülere ihtiyaç duyar. E-devlet liderleri kamu kurumlarına doğru yönetsel mekanizmaları harekete geçirerek e-devleti nasıl gerçekleştirecekleri konusunda gerekli yardımı sağlayacaktır.

#### **3.3.4.4.1 Gerekli Liderlik Tipi**

Çok sayıda liderlik tipi mevcuttur. Farklı liderlik çeşitleri birlikte olabilir ve e-devlet süreçlerinin bulunduğu aşamaya göre başarı için anahtar olabilir. E-devlet dönüşümünün çok erken aşamalarında lider değişim için neye ihtiyaç olduğu konusunda bazı fikirlere sahip olabilir, genel vizyonu personelle paylaşabilir ve yeni fikirleri değerlendirebilir. Daha sonraki aşamalarda kazanımların açıklanması ve gerekli olan kişisel özelliklerin personele kazandırılması liderin önemli fonksiyonlarındanır.

Liderlik örgütün tüm birimlerinde uygulanmalıdır. Siyasi liderlik e-devlet sorumlu kurumunun şekillendirilmesinde ve desteklenmesinde önemli role sahiptir. Siyasi liderlik e-devlet vizyonunun oluşturulmasında, önceliklerin belirlenmesinde, vatandaş ihtiyaçlarının seçilmesinde, karar almada ve devam ettirme iradesini göstermede önemli bir yardımcıdır. Güçlü bir politik liderlik değişim hızını artırmada ve reform sürecini kolaylaştırmada farklılık meydana getirir. Aynı zamanda yönetimin motivasyonunu ve sorumluluk duygusunu artırabilir.

Liderlik aynı zamanda konuları birleştirerek ve açık hale getirerek e-devlet kurumunun gerekli adımları atmasını sağlayabilir. Eğer lider e-devlet vizyonun kamu profilinin hükümet programında yer almasını sağlarsa daha etkili sonuçların alınabilmesi mümkün olacaktır.

Siyasi liderlik aynı zamanda yönetsel basitliğe de bağlıdır. Yönetsel süreçlerin sadeleştirilmesi aracı olarak e-devlet eğer kurma ve geliştirmeyi destekleyen güçlü bir siyasi liderliğe sahipse etkili bir reform kaldıraç aracı olarak kullanılabilir.

Bakanlık düzeyinde ilgi dikey e-devlet planlarının hazırlanması, gerekli kaynakların tahsisi, çalışanların motivasyonu, dış katılımcılarla ilgilenme ve bakanlık içi ve dışı

birimler arasındaki koordinasyonu sağlamak için önemlidir. Yönetimin katılımı, desteği ve sorumluluğu da bir e-strateji hazırlamak için gereklidir. Üst yönetimin ilgisi bununla birlikte nadir bir kaynaktır ve BT projeleri genellikle düşük öncelikli görülür ve bütün planların başarılması için anahtar faktör olarak görülmezler (OECD, 2001).

Değişimi yönetecek üst yönetime bütün yöneticiler eşlik etmelidir. E-devlet planlaması ve gerçekleştirilmesi yalnızca üst yönetimin ilgilenmesini gerektirmez aynı zamanda yenilikçi olan orta kademe yöneticilerin ilgisini de gerektirir, dolayısıyla tüm yöneticilerin devlet vizyonunu ve amaçlarını gerçek aksiyonlara ve politikalara tercüme etmeleri de zorunludur.

#### **3.3.4.4.2 Koordinasyon Aracı Olarak Liderliğin Fonksiyonu**

Liderlik kurumların içinde koordinasyonu sağlamak ve e-devlet projelerini yönetebilmek için en gerekli araçtır. Daha da önemlisi devlet kurumları arasında koordinasyonun önemi özel sektöre göre daha fazladır çünkü devletin ürettiği ve sunduğu hizmetlerin sayısı hem fazladır hem de karmaşıktır. Yöneticiler kendi sistemlerinin yönetim sorumluluğunu yerine getirirken liderlik fonksiyonlarını kullanabilmelidirler.

E-devlet eski örgütün hiyerarşik yapısını değiştirerek takım çalışmasını, bilgi paylaşımını, çalışanları ve kaynakları koordine etme yeteneğini bir hazineye dönüştürebilir. Dünyada bu tip liderliğe örnek olarak Japon başbakanının e-devlet stratejisine verdiği destek ve bakanlıklar arasında göstermiş olduğu koordinasyon verilebilir.

#### **3.3.4.4.3 E-Devlette Liderlik**

Liderlikte kurumun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kurumun güçlü ve zayıf yanlarını bilmeyi gerektirmektedir. Liderliği geliştirmek ve e-devleti gerçekleştirmek için, e-devletin kurulumundan sorumlu birim kamu kurumlarındaki liderleri şeffaf ve sorumlulukların açıkça gösterilebildiği kurumsal yapıları oluşturması konusunda teşvik etmelidir. Liderlik kesin bazı yeteneklere ihtiyaç duymaktadır. Kurumlar yöneticilerin yönetsel yeteneklerini artırarak yeni liderler yetiştirmeye daha çok dikkat etmelidir ve yapı ve teknolojiyi yalnız başına insan kaynakları yönetiminde fark yaratan bir şey olarak düşünmekten kaçınmalıdır.

#### **3.3.4.4.4 Başarılı e-Devlet Liderliğinin İlkeleri**

Kaynakları ve sorumlulukları kurum içinde koordine etmek,

Genel bir vizyon geliştirmek ve amaçlar belirlemek,

İnsanları ikna edebilme yeteneğini geliştirmek,

Vatandaş odaklı yaklaşımı geliştirmek,

Kurumun her yerinde liderliğin tanınması ve teşvik edilmesini sağlamak,

Farkındalığı artırmak, çalışanların yeteneklerini artırmak ve örgütün sorunlarına yenilikçi çözümler geliştirmeyi teşvik etmek,

Çevrim içi hizmet sunma kapasitesini oluşturmak ve değerlendirmek, değişimin zor süreçlerine insanları yönlendirmek, uygulamaları çalışanlardan korumak, yol boyunca kendi çalışma programını yönetmek,

Kurum içinde teknolojik gelişmeleri gerçekleştirmek ve tüm personelin faydalanmasını sağlamak,

Teknolojinin tamamen kullanılmasını tanımak ancak teknolojik çözümleri kendi içinde aramamak (ESF Report, 2002).

#### **3.3.4.4.5 Merkezi Koordinasyon**

Merkezi koordinasyon çoğu e-devlet stratejisi için önemli bir imkândır, genellikle kamu kurumu içindeki bir birimle ilgilidir veya daha çok bilgi toplumu birimiyle bağlantılıdır. Merkezi koordinasyonla projelerdeki gereksiz tekrarlar önlenir farklı kurumların uyumu ve birbirleriyle çalışmaları sağlanır.

#### **3.3.4.4.6 Merkezi Koordinasyonun Faydaları**

Merkezi koordinasyon biriminin önemli bir görevi e-devletin gerçekleştirilmesinde devlet içinde odak noktası olarak hareket etmektir. Bu e-devlet stratejisinin geliştirilmesinden sorumluluk, amaçlara göre süreçlerin gözlemlenmesi, kamu yararının artırılması, e-devlet aktivitelerini daha geniş reformlarla ve bilgi toplumunun amaçlarıyla ilişkilendirmek ve genellikle de ivme kazandırmak ve devam ettirmek

olabilir. Bu aynı zamanda stratejinin kazanılan deneyimler ışığında yeniden değerlendirilmesi ve süreçlerin raporlanmasında kapsayabilir.

Merkezi koordinasyon e-devletin gerçekleştirilmesi etkinliğini artırır:

Bilgilerin paylaşılması ve iyi örneklerin geliştirilmesi sağlanır. Buradaki en iyi örnekler merkezi çevrimiçi çalışan uygulamalar, çevrim içi seminerler, yayınlar ve en iyi örnek web sayfalarıdır. En iyi projelerle ilgili bilgi paylaşımının sağlanması yoluyla her kurumun proje yönetim kapasitesi geliştirilebilir.

BT ürünleri ve hizmetlerinin daha etkin satın alınmasını sağlamak etkinlik artırıcı diğer bir faktördür. Bu e-satın almayı kapsadığı gibi haberleşme, yazılım ve hizmetlerin merkezi satın alınmasının yanında fiyat ve diğer bilgilerin de kurumlar arasında paylaşılmasını da kapsamaktadır.

Değişik alanlardaki standart çalışmalarının bütün devlet birimlerince benimsenmesi ve uygulanması sağlanır. Bu standartlar birlikte çalışabilirlik standartları, politika oluşturma standartları ve BT kullanımını benimsetecek ilke ve standart çalışmaları olabilir.

Benzeyen projelerin bilgi paylaşımı, proje kabul süreçlerinde ve ortak sözleşmelerin yapılması ile ilgili konularda tekrardan kaçınılması hususunda işlemlerin hayata geçirilmesinde merkezi koordinasyon faydalı olacaktır.

Birlikte çalışmanın desteklenmesi özellikle parçasız çevrim içi hizmetlerde ve altyapı paylaşım projelerinde koordinasyon önemlidir.

Merkezi koordinasyon aynı zamanda yenilikçiliği ve risk alabilmeyi desteklemektedir. Önemli uygulamaları gerçekleştirecek kurumlar genellikle risk alma ve deneme yapmak için çok az alanları vardır. Eğer fon hazırsa e-devlet birimi diğer kamu kurumlarının yerinde hareket ederek merkezi tedarik birimi olarak hareket edebilir.

Her zaman koordinasyon komiteleri gibi bazı yönetim şekilleri benzer projeleri geliştirmek ve koordine etmek için kurulur. Bunlar genellikle önemli kurumların temsilcilerinden oluşurlar ve özel sektör ve diğer kamu kurumu temsilcilerini de kapsayabilir. Bütün devlet kurumları e-devletin gerçekleştirilmesinde önemlidir, bu sayede kurum içi ve kurumlar arası birlikte çalışma ortamı hazırlanabilir ve üst seviye

yönetimler için bir araç olur ve e-devletin aktif olarak daha geniş kamu yönetimi programında yerini koruması sağlanmış olur. Kabul edilen yaklaşımlar komitedeki kurumların başkan ve CEO' larını da kapsar. Bu tip birimlerin rolleri oldukça değişiktir. Bu roller sadece danışmanlık olabileceği gibi bilgi paylaşımı, politika geliştirme ve atlanıp unutulmuş konuların gerçekleştirilmesi olabilir. Bu komitelerde kamu dışı kurumlar, özel sektör, akademik çevreler ve sivil toplum örgütleri de etkin olarak bulunabilir.

Yetkilerin yerel dağılımı etkinliği artıracak bir araçtır. E-devlet özelliğinden dolayı eşgüdümü ve birlikte işlerliği, tekrarlardan kaçınmayı, güvenlik ve kişisel verilerin korunması gibi önemli alanlarda mantıklı hareket etmeyi garantilemeyi, parçasız hizmetler için bir sistem ve kapasite oluşturmayı gerektirmektedir. Karmaşık işlem süreçleriyle ilgili hizmetlerde koordinasyon ihtiyacı daha da belirgindir. Başlatıldıktan sonra bu gibi hizmetlerin maliyeti ve bu hizmetlerin birlikte işlerliğinin sağlanması maliyeti, tekrarlardan kaçınılması ve projelerin düzenli bir çevrede gerçekleştirilmesi daha zorlayıcıdır.

#### **3.3.4.4.7 Merkezi Koordinasyonun Gereklere**

Koordinasyon gereği e-devlet teşkili ile merkeziyetçi bir yapı arasındaki ikilemden dolayı mevcuttur. Bir yandan e-devlet kurulurken diğer yandan bilgiyi paylaşan ve otonom olarak işlem yapan sistemlerde kurumların sorumlulukları neler olacaktır bunun düşünülmesinde fayda vardır. Koordinasyon üzerinde ne kadar kontrol var ise sonuçları da o kadar ağır olur. Koordinasyon yenilikçiliği ve inisiyatifi engelleyerek beklenen fırsatların kaçmasına sebep olabilir. Bununla birlikte koordinasyon riski azaltarak e-devlet biriminin daha hızlı ve rahat hareket etmesini sağlayarak etkinliği sağlayabilir.

Emsal olan kurumların tahmin edilen projede ortak çalışmalarını özel bir projenin tasarlanmasında oldukça faydalı olacaktır. Aynı zamanda da ortak çalışan kurumlar emsallerce paylaşılan bilgiler ve ortaya çıkan konularla ilgili daha çok bilgi sahibi olmaktadır. Devletin tüm işleri ve teknik yapı kurumlar arasında ortak projeler ve paylaşılan bilgiler vasıtasıyla birlikte işlerlik ve etkinlik yakalanabilir. Özel bilgiler ve standartlar birlikte işlerliği destekler ve çevrimiçi hizmetlere kullanıcıların ulaşmasını sağlayan standart arayüzler sunar. Zorunlu en az güvenlik, mahremiyet ve yetkilendirme



standartları genelleşir. Böyle standartlar devletin diğer kurumlarına, (örneğin il ve belediyeler) uyum sağlamakta çok faydalı olacaktır.

Merkezi koordinasyonun uygulandığı uygulamalara en güzel örnek e-tedarik sistemleridir. E-tedarikin manası İnternet ve BT tabanlı süreçler vasıtasıyla mal alımıdır. Geniş manada bağlantı kurulmasıyla başlamaktadır fakat aynı zamanda sipariş, faturalandırma ve ödemeyi de kapsamaktadır. E-tedarik ile hedeflenen etkinliktir. E-tedarik idari alım süreçlerini basitleştirerek hem zaman hem de maliyet tasarrufu sağlamakta aynı zamanda da mal sağlayıcılar arasında rekabeti ve kurum açısından bakıldığında şeffaflığı da sağlamaktadır.

Merkezi koordineli bütçe ile devletin parçası olan kurumların aynı işleri tekrar yapmasının önüne geçilebilmektedir. Diğer yandan daha gerçekçi öncelikler belirlenerek önemli oranda tasarruflar sağlanabilmektedir. Bununla birlikte bu fazladan bir katman daha ekleyerek üst yönetimin daha çok zaman harcamasına sebep olacaktır. Ancak paylaşım ve birlikte işlerlik kuralları etkin çalışmak için tüm taraflara açık bir şekilde izah edilmelidir.

Bütün kurumlar için yol gösterici olarak genel süreçleri gösteren ve çok sayıda kurumun benimseyebileceği bir program geliştirilebilir. Bu program genellikle orta vade hedefleri gösteren bir dönüşüm stratejik planıdır. Uzun ve orta vadede kurumların yapması gereken yatırımları göstermesi açısından böyle bir program kamu kurumlarını hedefe ve ulaşılmak istenen amaçlara yoğunlaştıracağından dolayı oldukça faydalı olacak bir çözümdür.

Böyle bir merkezi yönetim oluşturulması için gerekli etkinlik şartları aşağıdaki gibi olabilir:

Merkezi kaynakların tahsisi ve e-devleti koordine edecek veya liderlik edecek bir kurumun oluşturulması veya görevlendirilmesi birinci şarttır. Kamu kurumlarının ellerinde bulunan bazı yapısal bilgilerin paylaşımı özel hukuki düzenlemeler gerektirmektedir. Bu özel düzenlemeler zaman zaman yeniden gözden geçirilmelidir ki güncel olarak kalsın ve yeni yaklaşımların avantajı yakalanabilsin.

İştirak eden kurumların sorumlulukları belirlenmelidir. Kurumlardaki yetişmiş elemanların politika süreçlerine ve geliştirme gruplarına iştirak etmelerini sağlanması gerekmektedir.

Koordinasyonun değerinin hükümetçe benimsenmesini sağlayacak bir program geliştirilmelidir. Hükümetçe desteklenen bir politika mevcuttur ancak burada konu güçlendirilme ihtiyacıdır. Özellikle bu politik olarak ve üst kamu yönetimleri seviyesinde tesis edilecek koordinasyonun değerli olması ve gerçekten birçok e-devlet faaliyetinin gerçekleştirilmesinde gereklidir. Özel bir grup olarak kurumların liderleridir. Bu liderler e-dönüşüm sürecinde programda olan projeleri yönetecek ve gerçekleştirecek kişileridir ve bunların koordinasyon ve bilgi paylaşımının uzun ve orta vadede sağlayacağı faydaları anlamaları gereklidir. Bu grubun işe dahil edilmesi çok önemlidir.

Güvenlik, kişisel bilgilerin korunması ve yetkilendirme konularında standartların uygulamaya konulması gereklidir. Bu konular genellikle hukuksal düzenlemelerle vücut bulurlar. Ne kadar çok zorlama olursa koordinasyon kurumunun doğru kararlar verebilmesi ve kararlara diğer kurumları dahil etmesi için o kadar çok sorumluluk üstlenmesi sağlanmış olur. Kullanıcı kurumlara e-devlet projelerini geliştirme ve gerçekleştirme konusunda danışmanlık yapılması da çok önemlidir.

Bu anahtar konular e-devlet biriminin etkin çalışması için önemli bir çerçeve çizmektedir. Projeler konusunda bilgi paylaşımı aynı işlere tekrar para harcanmasını engeller ve ortak bilginin daha iyi kullanılmasını sağlar. Yatay ve merkezi olmayan bir e-devlet koordinasyon kurumu dikey yapıdaki bir kuruma göre daha kooperatif olacaktır. Merkezi bir koordinasyon örgütünün en önemli rolü kurumlar arasında veri paylaşımını sağlamasıdır.

#### **3.3.4.4.8 Birlikte Çalışma ve Parçasız Hizmetler**

OECD ülkelerinde yaygın olan tip “soba borusu” veya silo tipi birim veya kurumlardır. Bu gibi kurumlar nispi olarak açık özel sorumluluk ve kontrol alanlarına sahip aynı zamanda da siyasi olarak hesap verme durumundadır. (OECD 2003a,104). Bununla birlikte bütünleşik parçasız kamu hizmeti sunma kapasitesi ve İnternet kullanımı kamuda yaygın BT kullanımının önemli avantajlarından bir tanesidir. Vatandaşlar bu

sayede tek bir kurumla karşılıklı iletişim kurmakta ve hizmet alabilmektedir. Müşteri veya vatandaş odaklı hizmet geliştirme birlikte çalışmayı gerektirir. Tek durak iş yeri, danışma bürosu, tüm devlet için bir telefon çağrı merkezi ve kiosk bilgi hizmetleri gibi hizmetler farklı kamu kurumlarının yürütmekte olduğu bilgi ve hizmetleri bir araya getirmeye çalışmaktadır.

İnternet vatandaş odaklı hizmetler sunmada önemli bir sıçrama yaptı ve çoğu devlet özel vatandaş gruplarına bir arada bilgi ve hizmetleri sunmak için aktif kurum ve birimler geliştirdiler. Bu parçasız çevrimiçi hizmetler kurum bazlı bilgi ve hizmet sunum yapısına geçmeye çalışmakta ve kullanıcılara mantıklı ve bütünleşmiş kamu bilgi ve hizmetlerini sunmayı hedeflemektedir. Bu şekilde verilen hizmetler vatandaşa ayrılmış hizmetlerden daha çok fayda ve değer sağlamaktadır.

Bu gibi hizmetler çok karmaşık oldukları için kurumlar arasında etkin bir birlikte çalışma gerektirmektedir. Özellikle yetkilendirme konusunda süreçlerin paylaşımı ve verilerin karşılıklı değişimi bu ortak çalışmalara örnek verilebilir. Kurumlar arasındaki bu ortak çalışma hem ön büro (web) hem de arka ofis (sistem) işlemlerini kapsamaktadır. Vatandaş açısından bakıldığında web sayfasının arkasında tek bir kurum veya birim var gibi görünmektedir. Aynı şekilde kamu kurumları açısından bakıldığında vatandaş da tek bir müşteri gibi görünmektedir.

Parçasız e-devlet hizmetlerinin gerçekleştirilmesiyle ilgili deneyimler göstermektedir ki kurumların çalışma şekilleri, kurumsal yapıları ve kurumsal kültürleri değişmektedir. Aynı şekilde parçasız hizmetlerin sunumu kurumların içsel yönetim çalışmalarını da değiştirmeleri ihtiyacını da ortaya çıkarmaktadır (OECD, 2003a: 105).

E-devlette etkili birlikte çalışma için büyük ölçüde hesap verebilirliğe ihtiyaç vardır. BT kullanımının kabulüyle yeni kamu yönetimi modelleri yöneticilerin girdiler üzerinde kontrollerini artırmak suretiyle yetkilendirilmelerini ve özel çıktılar için sorumlu tutulmalarını istemektedir. Sonuç olarak diyebiliriz ki yöneticiler kendi birimlerinde etkili olabilmek için BT kullanımı konusunda karar almada yetkili olmalıdır. Yukarıdan aşağıya BT' in kontrolü örneğin kayıtların kontrol edilmesi, parçasız çevrimiçi hizmetlerde şimdiye kadar gerekçeleşen süreçler için sorumluluğun üstlenilmesini güçlendirir ve büyük oranda destekler.

Bilgi sunumu seviyesinde çevrim içi devlet portalları farklı devlet birimlerinden aynı anda materyal toplamak için çok yönlü tasarlanmalıdır. Farklı kurumlar arasında mükemmel birlikte çalışmanın sağlanması için bu portalların tesisi zorunludur. Bu çalışmaların yapılmasında merkezi koordinasyon birimi önemli bir işlevi yerine getirecektir. Fakat bu seviye yani portalların (web sayfalarının) vatandaş (müşteri) odaklı hizmetler sunmak için tasarlanması seviyesinde genellikle kurumların çalışma yöntemlerinin farklılıkları ve teknik birlikte işlerlik işlerinin ön plana çıkması söz konusu değildir. Pratikte portallar, çağrı merkezleri ve ön büro memurlarının hizmet sunarken yararlandığı koordinasyon için sunulan bilgiler gibi hizmet sunum kanallarından ayrı olarak kurulmuştur. Ülkemizde BİLMER<sup>1</sup> ve Tek Adımda Hizmet<sup>2</sup> genelgeleriyle yapılmak istenen bunlara en iyi örnektir.

Fakat bu durum değişmektedir. Çünkü eğer bütünleşik işlevsel hizmetler isteniyorsa bu zorunludur. İşin yapısı gereği bütünleşik hizmetler oldukça yoğun birlikte çalışmayı zorunlu kılmaktadır. Aynı şekilde etkili birlikte çalışma birçok projenin birlikte yapılmasını ve paylaşılmasını gerektirmektedir. Ortak paylaşılan alt yapılar örneğin, önemli müşteri guruplarının yetkilendirilmesi, ferdi olarak bir kuruma sunduğu elektronik hizmette yardımcı olabilir, aksi takdirde kurum bu bilgileri kendi başına toplamaya çalışarak zaman kaybedecek veya aynı işi tekrar yapmış olacaktır. Bu tip bilgilerin paylaşımı kurumun kendine özel işlerine odaklanmasını sağlayacaktır. Paylaşılan altyapı merkezi olarak geliştirilmeli veya lider bir kurum tarafından bütünleşik hizmetlere destek olmak üzere ve özel kamu kurumlarının işlerini kolaylaştırmak amacıyla gerçekleştirilmelidir. Ülkemizde MERNIS<sup>3</sup> projesi kimlik paylaşım sistemi bu tip merkezi veya lider bir örgüt tarafından gerçekleştirilen paylaşılan bilgiye örnek olarak verilebilir. Bugün birçok kurum İçişleri Bakanlığı ile yapmış olduğu protokollerle kişisel bilgilere ihtiyaç duyduğu konularda merkezi veri tabanından yararlanabilmektedir. Bu tip alt yapıların tüm kamu kurumlarınca paylaşımı zorunlu olabilir veya kurumun ihtiyacını karşılayabiliyorsa kullanabilmesine hazır olmalıdır.

---

<sup>1</sup> Başbakanlık 2006/3 sayılı genelgesi. <http://www.basbakanlik.gov.tr/bimer/genelge/genelge.htm>.

<sup>2</sup> Başbakanlık 2006/35 sayılı genelgesi. [http://www.alomaliye.com/kasim\\_06/basbakanlik\\_gen\\_2006\\_35.htm](http://www.alomaliye.com/kasim_06/basbakanlik_gen_2006_35.htm).

<sup>3</sup> MERNIS, [www.nvi.gov.tr](http://www.nvi.gov.tr).

Bazı ülkelerde bilgi paylaşımı değişik kurumların sistemlerindeki teknik arka büro entegrasyonu ile çözümlenmektedir. Örneğin İngiltere Gateway projesi ülke çapında tüm kurumların yetkilendirmesi ve mesaj (yazışma) için genel bir programın kullanılmasını içermektedir, aynı şekilde İrlanda bilgi erişim merkezi, Avustralya'da iş ve vergi alanında benzer bir yapı vardır. Finlandiya da ise bu tip bilgileri toplama ve dağıtma özel bir firmaya dış kaynak kullanımı şeklinde görev olarak verilmiştir.

Şimdiye kadar dünyadaki gerçekleştirilen projelerin esas alan deneyimler göstermektedir ki kurumların kendi müşteri ve hizmet kullanıcıları ile ilgili bilgileri paylaşmaları birlikte çalışmanın tüm seviyelerinde kabul edilen bir standart ve yaklaşımdır. Örneğin kredi kartı için toplanan bilgiler, elektrik-su vb konularda toplanan adres bilgileri bu bağlamda birlikte çalışmada kullanılacak nitelikte bilgilerdir. Yakın birlikte çalışma, parçasız çevrimiçi hizmetler sunumu için önceden olması zorunlu bir şarttır. Bundan dolayı müşteri odaklı birlikte çalışma e-devlet için önemli bir kurumsal konu olarak görülebilir. Vatandaş ve müşteri bilgileri ne kadar büyük oranda paylaşırsa uygun kurumlar arasındaki birlikte çalışmanın derecesi o kadar büyük olacaktır.

Sonuç olarak bazı kurumlar verdikleri hizmetler yönüyle genel müşterilerine göre gruplara ayrılabilir ve bu gruplar aralarında oluşturdukları geniş bir alanda güçlü birlikte iş yapma düzeyini gerçekleştirebilirler. Bununla birlikte gruplar programlarını ve hizmetlerini birleştirmeksizin işlerini yürütebilirler. Farklı kurumlardaki çalışma gruplarının hesap verebilirlik, finans ve organizasyon yapısına göre bütünleştirilmesi hala bir zorluk olarak devam edecektir.

#### **3.3.4.4.9 Parçasız Çevrim İçi Hizmetlerin Gereklere**

Bütünleştirilmiş müşteri arayüzleriyle arka büroların birleştirilmesi faaliyetleri birlikte çalışmanın birinci olarak teknik düzeyde başarılabilirliği konusunda fikir verebilir. Gerçekten parçasız hizmetler gerçekleştirmek için işbirliği yapmak ilgili kurumlar arasında daha yoğun çalışmayı gerektirir.

Bütünleştirilmiş çevrimiçi hizmet modellerinin gerçekleştirilmesi, mimari, hizmet sunum politikaları ve standartları, gerçekleştirme metotları, proje takvimi ve BT hizmetlerinin kazanımları ve kurumların ihtiyacı olan ekipmanların temini konularında

çok yüksek düzeyde birlikte çalışmayı gerektirir. Bu genellikle bütçe, iş planları, yetenekler ve kaynak yönetimi konularına etkiyi içerir. Birleşik takımlar yeni faaliyetleri gerçekleştirmek, güncelleme ve koordinasyonu sürdürmek için muhafaza edilir.

Parçasız çevrim içi hizmetlerin içeriği hizmet kalitesi maddelerin sunumu, münferit olaylarla ilgili karar almayı, problemlerle, şikâyetlerle ve başvurularla uğraşma konularında daha derin işbirliği yapmayı gerektirir. Bu da çalışma yöntemleri, yerel otorite ve örgütsel değişim boyutları konusunda etki edecektir. Bütün sunum kanallarını kapsayan hizmet sunum politikaları kabul edilmeli ve özel müşteri gruplarıyla uğraşacak kurumlar tarafından koordine edilmelidir. Koordine edilmeden kalan çok az sayıda kanal kalmasının bir değeri yoktur. Bütün kanalları kapsayan politikalar olmalıdır.

Parçasız hizmet sunumu özel grupları kapsayan koordineli politikaların gücünü artıracaktır. Buda kurumlar arasındaki işbirliğini daha ileri düzeye taşıyacaktır.

Parçasız çevrimiçi hizmet sunum otoriteleri geleneksel hesap-verebilirlik faaliyetlerini değiştirmeye çalışacaktır. Bakanlar ve üst düzey yöneticiler genellikle özel yasal ve idari araçların yönetiminden sorumludurlar. Sorumluluk düzenlemeleri ve deneyimleri hizmetlerin dış kaynak kullanımı ile sunulduğu durumları açıklamak için geliştirilmiştir. Böyle durumlarda kamu yöneticileri ve bakanlar kamu kurumu dışında sunulan hizmetlerin sorumluluğunu üstlenmektedirler. Bazen bir bakanlığın sorumluluğu dışındaki bir kurumun sorumlu olduğu alanlarda daha karmaşık olabilir. Böyle durumlarda özel düzenlemelerle sorumluluk düzenlenebilir. Hatta politika alanındaki sorumluluklarda paylaşılabilir ve paylaştırılabilir. Bu aslında problem değildir yalnız paylaşım konusunda açık düzenlemeler getirilmelidir.

Kurumlar arası faaliyetleri ilgilendiren etkili ve etkin hizmet üretebilmek ve bütünlüğünü korumak oldukça zordur. Böyle durumlarda dengeyi sağlamak zordur ve genellikle kurumlar arasında yoğun işbirliğini gerektirmektedir. Bunun yanında eğer üst yönetim için takım çalışması ve bütünleşme ihtiyacı açık değilse, haberleşme ve diğer değişim yönetimi stratejileri tüm sistemin ihtiyacı olan çalışma yöntemleri ve kurumsal kültür değişimini sağlayabilmek için kullanılabilir fakat bu şekilde performans maksimize edilemeyebilir. Parçasız hizmetlerin hiç kimsenin sorumluluğunda olmadığı

durumlarda hizmet risk altındadır ve her kurum tüm sonucu düşünmeden kendi çıktısını maksimize etmeye çalışır ve kültürel bölünme sürüp gider, bu nedenle takımların performansları azalır.

#### **3.3.4.4.10 E-devlet Koordinatör ve Yöneticilerinin Rollerini**

Yöneticiler ve e-devlet koordinatörleri parçasız hizmetler geliştirirken aşağıdaki faaliyetleri gerçekleştirmelidirler:

Müşteri gruplarına sunulacak hizmetler için paylaşılan bir vizyon geliştirmek. Siyasi liderler, memurlar, birlikler ve kurum yönetimi işbirliği yapmayı desteklemeli ve müşterilerin değerlerini kurumun önceliklerine tercih etmelidirler. Bu projelendirilmiş hizmetleri kapsayan planlar hazırlanması, gerçekleştirme yöntemleri, standartlar, prosedürler ve koordine edilen değişim yönetimi stratejilerini kapsamaktadır.

Müşterek sorumluluk, amaçlar kabul edilen kaynak dağılımı ve her bir kurumun rollerinin belirlenmesi ile ilgili her türlü yaklaşımı kapsayan resmi eşgüdüm mekanizmalarının kullanımını artırmak. Bu yine sorumluluk paylaşımı yaklaşımının kabul edilmesiyle ilgili olabilir.

Bu aynı şekilde bazı işbirliğini teşvik edici mekanizmalar içinde faydalı olabilir, örneğin tasarıma, yenilikçiliğe ve süreçleri destekleyecek teşvik edici yapılara odaklanmak için merkezi fon yardımları buna en güzel örnekleri teşkil eder.

Müşteri odaklı grupların gelişimini kolaylaştırmak: Paylaşılan alt yapıların geliştirilmesi veya lider bir kurum seçilmesi işbirliği modeli için önemlidir. Kurumlar arası takımlar özel projelerin geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesinde yardımcı olabilir ve devlet içinde uygun olan kurumlara uygulama sağlayıcısı olarak davranabilir.

Kamu yönetiminde içsel yönetim konuları çalışmaları ve birden çok kurumun elemanlarından oluşan takım çalışması: Bu konular insan kaynakları yönetimi, yasal düzenlemeler, kişisel verilerin mahremiyeti ve bilgi güvenliği konularını kapsamaktadır. Pratikte işbirliği görüşlerinin hepsi yukarıdakilerin hepsini kapsamaktadır.

### 3.3.4.5 E-Devlet Çalışanlarının Sahip Olması Gereken Beceriler

E-devleti gerçekleştiren devletler BT ile bağlantılı yeteneklerin BT üretimi ve hizmet sektörü kadar önemli olduğu konusunda hemfikirdirler. BT yetenekleri genel ve yeni bir yetenektir. Devletler temel ve ileri düzey BT becerilerini ekonomiye kazandırmak için çok geniş kapsamlı politikalar uygulamaya çalışmaktadır. E-devlet sorumlu birimleri kamu yönetimi çalışanlarının ihtiyacı olan BT ile bağlantılı becerilerin önemini vurgulamaktadırlar.

BT ile alakalı beceriler basitçe teknik bir beceri değildir. Genel olarak yöneticilerin e-devlet karar süreçleriyle ilgilenebilmeleri için çok geniş kapsamlı becerilere sahip olması gereklidir (OECD, 2003a: 113). Gerekli yetenekler temelde teknik bilgiyi içermekle birlikte (BT okuryazarlığı) bilgi yönetimi ve bilgi toplumunu da kapsamaktadır. Yöneticiler kurumun BT birimine liderlik edebilmeli ve dış ortaklarıyla ilişkileri yönetebilmeli ve aynı zamanda kurumun amaçlarıyla BT stratejisini bütünleştirebilmelidir.

Bunlara ek olarak geleneksel yönetici becerisi e-devletin işleriyle uğraşabilmek için güncellenmeli ve güçlendirilmelidir. Örgütsel değişim, birimler arası işbirliği ve birlikte çalışma, kamu-özel sektör ortaklığı, hesap verebilirlik ve performans yönetimi alanlarında ilave becerilere ihtiyaç da olacaktır.

Dört özel yetenek e-devlet stratejilerini uygulayabilmek için esas alınabilir: Birincisi bilişim teknolojileri becerileri, ikincisi bilgi yönetimi becerileri, üçüncüsü bilgi toplumu becerileri ve dördüncüsü güncellenmiş yönetim becerileridir.

Hükümetler etkili e-devlet için gerekli becerileri çalışanlara kazandırmak için gerekli adımları başarı için atmak zorundadırlar. Bu bölümde e-devlet için gerekli beceriler ile yöneticilerin sahip olması gereken beceriler üzerinde durmaya çalışacağız. Ayrıca bunun yanında e-devleti gerçekleştiren devletlerden de örnekler verilmeye çalışılacaktır.

#### 3.3.4.5.1 e-Devlet Becerilerinin Kazandırılması

Çevrimiçi hizmetlerin başlatıldığı ilk dönemlerde Internet çok alışıldık olmadığı için çoğu proje BT uzmanlarınca yönetilmiştir. Genel yöneticilerin ya ilgileri yoktu ya da teknik yeteneklere sahip değildiler. En önemli zorluk hala çoğu çalışanın benzer



yeteneklere sahip olmamasıdır bundan dolayı da e-devlet teknik uzmanlara kalmıştır. Aşağıda Tablo-1 de yönetici ve uzmanların sahip olması gereken beceriler görülmektedir. Memurlar ve çalışanlar bazı becerilerini güncellemek zorundayken yöneticilerin tamamen yeni beceriler kazanması veya öğrenmesi gerekmektedir.

#### **3.3.4.5.2 Bütün Çalışanların Sahip Olması Gereken Beceriler**

BT kullanımı ve Internet kamu yönetiminin giderek vazgeçemediği bir araç olmaktadır, bu nedenle çalışanlar temel BT okuryazarlığı ve becerilerinin yanında Internet becerilerine de sahip olmalıdır. Temel BT becerileri çalışan uygulamaları kullanabilmek için gereken becerilerin yanında iş kalitesini ve etkinliğini nasıl artırabileceğinin bilinmesini de kapsamaktadır. Bunun yanında bu yeteneklere ve bilgiye sahip olmayan çalışanlar için eğitim imkânları hazır olmalıdır.

#### **3.3.4.5.3 Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Beceriler**

Kamu birim yöneticilerinin, teknolojinin kamu iş süreçlerinin geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesinde nasıl kullanabileceğini bilmemeleri sebebiyle e-devlet çözümlerinin benimsenmesi ve kabul edilmesi engellenmeye devam etmektedir. Kamu iş süreçlerini uygun teknik araçlarla çözümleyebilmek için yöneticiler kurumlarının bilgi sistemleriyle ve bilgi yönetim uzmanlarıyla çalışabilmeleri gereklidir.

Bütün çalışanlar gibi yöneticiler de temel bilişim teknolojisi yeteneklerine sahip olmalı ve bilişim teknolojisini etkili kullanabilmelidir. Fakat aynı zamanda yöneticiler BT' in sunabileceği imkânları anlayabilmeli, kurumun bilgi stratejilerini oluşturabilmeli ve yönetebilmeli ve e-devletin kurum üstündeki etkileri ile uğraşabilecek becerilere sahip olmalıdır. Aynı şekilde yöneticiler yeni teknolojilerin nasıl çalıştığını, kurumun mevcut fonksiyonlarıyla nasıl bütünleşeceğini ve e-devlet uygulamalarıyla yeni kamu hizmetlerinin ve ürünlerinin nasıl sunulacağını ve yeni haberleşme kanallarının nasıl açılacağını anlayabilmelidirler.

**Tablo 3.1: E-Devlet İçin İhtiyaç Duyulan Bilgi ve Beceriler**

<b>Beceri</b>	<b>Kimin İhtiyacı Var?</b>
<b>Bilgi Teknolojisi</b>	
Temel BT Okur Yazarlığı	Tüm çalışanlar, yöneticiler
Uzman BT Bilgisi	BT Uzmanları
<b>Bilgi Yönetimi</b>	
İç Bilgi Yönetimi	
Dış Bilgi Yönetimi	Yöneticiler ve Bilgi Yönetim Uzmanları
Bilgi Güvenliği Geri Besleme Mekanizmaları	
<b>Bilgi Toplumu</b>	
BT' nin Yapabileceklerini Kavrama Eğilimleri Değerlendirebilme Yeteneği BT' nin Kurumsal Kültür Üzerindeki Etkilerini Öngörebilme BT Stratejileri Oluşturabilme	Yöneticiler
<b>Yönetim</b> Örgütsel Değişim Risk Yönetimi Hesapverebilirlik Finans Yönetimi Birlikte Çalışma Kamu Özel Sektör İşbirliği	Yöneticiler

**Kaynak:** OECD, 2003a.

Seçeneklerin, bu seçeneklerin güçlü ve zayıf yanlarının iyi anlaşılması ve uygulanabilecek yeni geliştirilen projelerin özelliklerinin belirlenmesinde ve savunulmasında yöneticilerin kendilerine güvenmesini sağlayacaktır.

Teknoloji kullanımının anlaşılması yeteneği benzer şekilde bütçelendirme, stratejik planlama ve personel yönetimi yetenekleri gibi yeteneklerle aynı derecede gereklidir. Temel BT becerilerine ilaveten yöneticiler bilgi yönetimi yeteneklerine, bilgi toplumu yeteneklerine ve güncellenmiş yönetim yeteneklerine de sahip olmalıdır.

#### **3.3.4.5.4 E-Devlet Yeteneklerinin Çeşitleri**

##### **Bilgi Teknolojisi Becerileri**

BT becerileri e-devleti gerçekleştirmek için gerekli teknik becerilerdir. Bu memurlar için Bilgisayar okuryazarlığı, tasarlama ve teknik konuları gerçekleştirme (donanım, haberleşme ve yazılım) ise bir e-devlet sorumlu kurumu için (BT Uzmanı) gerekli olan becerilerdir.

##### **Bilgi Yönetimi Becerileri**

Bilgi yönetimi yetenekleri bilgi kaynaklarının kullanımının kurum içinde yaygınlaştırılmasını ve bilgilerin ortaklarla ve kurum dışı diğer birimlerle paylaşımını kapsamaktadır. Şeffaf, aynı zamanda vatandaşa ve işletmelere yönelik hizmetler sunabilmek için bu beceriler kurum içi işbirliği ve koordinasyonda önemli bir rol oynamaktadır.

**Tablo 3.2: Uzman BT Bilgi ve Becerileri**

<p>Strateji Belirleme ve Planlama</p> <p>Kurumun BİT mimarisini geliştirmek,</p> <p>Mevcut Teknolojik araçları kontrol etmek ve kurumun stratejisine uyarlamak,</p> <p>Bilgi ve Veri birlikte işlerliğini sağlayacak yazılım özümlelerini bulmak (keşfetmek),</p> <p>Sistem Geliştirmek</p> <p>Veri, Ses, görüntü vb. için haberleşme ağını kurmak,</p> <p>Veri Tabanı yapısını tasarlamak ve bakım planlarını yapmak,</p> <p>Hizmet gereklerine uygun yazılımları tasarlamak,</p> <p>Donanım, yazılım, uygulama ve bakım hizmetlerinin başarısı için gerekli ihtiyaçları tanımlamak,</p> <p>evrim içi hizmetleri test etmek (Dijital TV, Kiosk, ve elektronik imza gibi)</p> <p>Süreçleri birleştirme ve verilerin karşılıklı değişimini sağlayacak araçları tasarlamak,</p> <p>BT Yöneticileri, alışanları ve müşteriler arasındaki haberleşmeyi kolaylaştırmak,</p> <p>Teknik problemlere verilecek tepki sitemini tasarlamak,</p> <p>Sistem Kurmak ve Devamını (Bakımını) Yapmak</p> <p>Yeni donanım ve yazılımların kurulması, birleştirilmesi ve sürdürülmesi,</p> <p>Kurumun ağını yönetmek ve veri tabanının bakımını yapmak,</p> <p>Sistem güvenlik standartlarını uygulamak,</p> <p>Kurumun e-ödeme politikasını uygulamak,</p> <p>Web sayfaları ile diğer yayın araçlarını çalıştırmak,</p> <p>Seçilen performans ölçülerine göre sistemi sürekli değerlendirmek,</p> <p>Hizmetlere ve kullanıcılara destek olmak,</p> <p>Kullanıcılar tarafından bildirilen sorunları raporlamak ve teknik özümlelerini geliştirmek,</p> <p>BİT okur-yazarlığı için sürekli eğitim araçlarını tasarlamak,</p>
---

**Kaynak:** OECD, 2003a

**Tablo 3.3: Uzmanlar İçin Bilgi Yönetimi Becerileri****Belirleme ve Planlama (Yöneticiler için)**

Bilgi sistemlerini tasarlayabilmek için Kurumun ihtiyaçlarını anlayabilmek,  
Kurum içi ve dışında bilgi yönetimi stratejilerini tasarlamak,  
Son kullanıcı ve çalışanların eğitim programlarını tasarlamak.

**Sistem Geliştirmek (Uzmanlar için)**

Kurum için uygun olan bilgi kaynaklarını tespit etmek,  
Kurtarma ve bilgilerin elektronik olarak korunması için sistem tasarlamak,  
Hedef grupları ve yayın aracı için içeriğin oluşturulmasına yardım etmek,  
Farklı yayın araçları için, bilgileri güncelleme ve sürdürülebilirlik için teknik sistemleri tasarlamak,  
Veri ve bilgilerin birlikte işlerliği için amaçları gerçekleştirmek.

**Sistemleri Kurmak ve Sürdürmek (Uzmanlar için)**

Arşiv sistemini yönetmek ve kontrol etmek,  
İç ve dış kaynaklardan gelen bilgileri güncellemek ve bakımını yapmak.  
İçerik yönetim sistemini farklı medya ve hedef gruplarına göre çalıştırmak,  
Bilgileri süzmek ve düzenlemek,  
Tespit edilen kriterlere göre sistem performansını sürekli değerlendirmek,

**Hizmet ve Kullanıcıya Destek Olabilme (Uzmanlar için)**

Kullanıcılar tarafından bildirilen sorunlara cevap verebilmek,  
Çalışanlar ve kullanıcılar için eğitim programları düzenleyebilme,

**Kaynak:** OECD, 2003a

**3.3.4.5.4.1 Yöneticiler İçin Bilgi Toplumu Yetenekleri**

Aşağıdaki tabloda (Tablo 4) yöneticilerin ihtiyaç duyacağı bilgi toplumu için gereken beceriler sıralanmaktadır.

**Tablo 3.4: Yöneticiler İçin Bilgi Toplumu Bilgi ve Becerileri****İlişki Yönetimi**

Vatandaşların karar alma süreçlerine iştirak etme düzeyini tespit etmek, açıklığın seviyesini belirlemek,  
 Uzmanlar ile BT üreticiler arasında uzun süreli ilişkileri tesis etmek,  
 Üreticiler ile diğer paydaşların BT entegrasyonunun seviyesini tanımlamak,  
 E-devlet hizmetlerinin sunumunda çalışanların ihtiyacına göre danışmanlık yapabilmek,  
 Memur ve çalışanların uygun destek ve eğitim almalarını sağlamak,  
 Parçasız hizmetler sunabilmek için ortaklarla işbirliği yapılacak alanları tespit etmek,  
 Yönetişim ilkeleri olan şeffaflık, açıklık, sorumluluk ve hesap verebilirlik ve farklı ortaklar arasında eşitlik ilkelerinin uygulanmasını desteklemek.

**Kurum Stratejilerini Desteklemek için BT Farkındalığı**

Kurumun e-devlet stratejisi ile alakalı teknolojik gelişmeleri anlamak,  
 Kurumsal stratejiye destek olabilecek teknolojik araçları araştırmak,  
 Kurumun BİT mimarisini anlamak ve muhtemel yenilik ve genişlemeleri kavramak,  
 Teknoloji üreticilerin hareketlerini anlamak ve kontrol edebilmek,  
 Güvenlik, mahremiyet ve yetkilendirme standartlarını anlayabilmek,  
 Risk yönetimi ilkelerini anlamak,

**Uygulama Yönetimi**

Arz(Teknoloji) ve talep(çevrim içi hizmetler) edenler arasındaki ilişki ve sorumlulukları oluşturmak,  
 Son kullanıcının kalite standartlarına uygun şekilde çevrim içi hizmet almasını garanti etmek,  
 E-devlet hizmet sunumunda geleneksel ve elektronik kanalları birleştirmek,

**Değerlendirme Yönetimi**

Bilgi sistemlerinin geliştirilmesinde proje yönetim değerlendirme yöntemlerine başvurma ve BT temelli Hizmetlerin tasarımında İş süreçleri Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering) tekniklerini uygulayabilmek,  
 Online sunulan hizmetlerin uygun şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesini sağlayacak göstergeleri tanımlamak ve uygulamak,

**Kaynak:** OECD, 2003a.

Bilgi yönetimi için yöneticiler ve uzmanlar devletin bilgi yönetimi ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla kolektif olarak sorumlulukları paylaşmak zorundadırlar. Kamu için çalışan kütüphane, arşiv, kişisel bilgilere ulaşma uzmanları, haberleşme yöneticileri ve kayıt yöneticileri çalışanları için Bilgi yönetimi becerileri BT kullanımına göre güncellenmelidir. Bilgi yönetimi için gerekli diğer yönetim yetenekleri

bilgi paylaşımı için kurumsal stratejileri oluşturmak, kişisel verilerin korunması, şeffaflık ve müşteri geri bildirim mekanizmalarını bilmektir.

Bilgi toplumu bilgi ve becerileri, kurumun genel stratejisi ile uyumlu bir e-devlet stratejisini gerçekleştirebilmek için BT kaynaklarının kullanımıyla ilgili olan yeteneklerdir. Kurumun tüm stratejisini gerekçeştirilmesiyle ilgili olarak teknolojinin sunacağı imkânlar ve sınırlarının ne olacağını anlaşılması ile ilgili bilgi ve beceriler bu gruptadır. Bu beceriler sayesinde e-devlet yöneticileri e-devletle ilgili kararları alabilmektedir.

Bilgi toplumu yetenekleri e-devlet yöneticileri için önemlidir ve ilişki yönetimi, kurumun stratejisini desteklemekte BT farkındalığı, e-devleti gerçekleştirme yönetimi ve değerlendirme yönetimini kapsamaktadır.

#### **3.3.4.5.5 Mevcut Becerilerin Güncellenmesi**

E-devletin kamu yönetimimin ve örgüt yapısının üzerinde oldukça önemli bir etkisi vardır. Öyle fazla bir etkisi vardır ki yöneticiler bu nedenle yeni kurumsal ihtiyaçları karşılayabilmek için mevcut kazanmış oldukları geleneksel yeteneklerini güncellemeleri gerekmektedir. Kurumsal değişimi yönetebilmek, müşterilere hesap verebilirliği geliştirmek, birlikte çalışma ve işbirliği için teşvikler oluşturmak ve özel sektörle ilişkileri yönetebilmek için yöneticilerin bu becerilere ihtiyacı olacaktır.

#### **3.3.4.5.6 E-devlet Becerilerinin Önemi**

Yönetici ve çalışanlarda e-devlet yeteneklerinin mevcudiyeti (özellikle yöneticilerin) bir kurumun e-devlete stratejisine uyumu ve benimsemesi için çok önemli bir etkiye sahiptir. E-devlet yeteneklerine sahip bir çalışan bulmak bir sorundur. Özel beceriler kurumdan kuruma, durumdan duruma değişir ve basit bir değerlendirme prosedürü yardımıyla tespit edilebilir.

Çoğu OECD ülkesinde yapılan araştırmalarda yönetici ve çalışanların e-devlet için gerekli yeteneklere sahip olup olmadıkları araştırılmakta ve e-devletin etkinliği ve sağlayacakları faydayı en çok yapmak için onların bu becerileri kazanmasını sağlayacak gerekli imkânlar harekete geçirilmektedir (OECD, 2003a).

### 3.3.4.5.6.1 Beceri Geliştirme ve Eğitim

Kamu yönetiminin elinde çalışanların yeteneklerini artırmak için çok sayıda imkân vardır. Bunlar bu yeteneklere sahip insanların kiralanması, hizmet içi eğitim veya diğer dış bir kurumla ortaklık gibi imkânlar bu becerilerin kazanılması ve bu yeteneğe sahip personellerin istihdamını sağlayacaktır.

İngiltere'deki e-devlet stratejisinin bir parçası olarak kurumlardaki çalışanların yetenekleri yedi alan esas alınarak değerlendirilerek bir yetenek tablosu hazırlanmıştır. Bu alanlar, liderlik, proje yönetimi, başarı, bilgi profesyonelliği, BT profesyonelliği, BT temelli hizmet tasarımı ve son kullanıcı eğitimidir. Bu yedi alana göre daha sonra kurum ve kurduruluşlar değerlendirilerek e-hazırlık saptanmaya çalışılmıştır. Bazı alanlardaki eksiklikler tespit edilerek bu alanlardaki eksiklikler dış kaynak kullanımıyla giderilmeye çalışılmıştır (Settles, 2006: 383)<sup>1</sup>.

### 3.3.4.5.6.2 Mevcut Becerilerin Geliştirilmesi

OECD ülkeleri değişik eğitim ve yeniden geliştirme yaklaşımları göstermektedirler. Çoğu ülke yalnız başına BT becerilerinin yeterli olmadığını düşünmekte ve değişik eğitim içeriği hazırlamaktadırlar. Genellikle çoğu ülke CIO (Bilgi Yönetimi Başkanı) gibi pozisyonlar oluşturmuşlar ve tüm devlet kurumlarına bunu yaymışlardır. Bu kişilerin eğitimi için ABD'de hazırlanan eğitim programında 12 adet konu seçilmiştir<sup>2</sup>. Bunlar politika ve yönetim, liderlik/yönetim, Süreç ve değişim yönetimi, bilgi kaynakları stratejisi ve planlama, performans değerlendirme, proje/program yönetimi, kaynak planlama ve yatırım yönetimi, başarı, e-devlet/elektronik iş/elektronik ticaret, BT güvenliği, teknik, masa üstü teknoloji araçlarıdır (Settles, 2006: 383).

---

<sup>1</sup> Orjinal kaynak: Office of the E-Envoy (2000), "E-Government: A Strategic Framework for Public Services in the Information Age". Pages visited on 29 June 2002: [www.e-envoy.gov.uk/](http://www.e-envoy.gov.uk/)

<sup>2</sup> Orjinal kaynak: CIO Learning Objectives (2001), [www.gsa.gov/attachments/GSA\\_PUBLICATIONS/extpub/lo-matrix-2001.doc](http://www.gsa.gov/attachments/GSA_PUBLICATIONS/extpub/lo-matrix-2001.doc)



### **3.3.4.5.6.3 Uzun Vadeli Yetenek Gelişimi**

Burada söz konusu olan becerilerin sürekli devam eden süreçler şeklinde devam ettirilmesi, bir defa öğretilerek eğitimin bitirilmesi şeklinde olmasıdır. Uzun süreli beceri kazandırma tekniği öğrenenlere muhtemel kariyerler hakkında bilgi vermeyi, güçlü bir yetenek geliştirme programını, eğitimcilerin eğitimine destek olmayı, BT kariyerlerini cazip kılmayı, öğretim programlarının daha iyi bütünleştirilmesini ve öğrenenlerin şimdiye kadar kazanmış oldukları yeteneklerin sürdürülmesine destek olmayı da kapsamaktadır. Günümüzde BT yeteneğine sahip çalışanlara ihtiyaç giderek artmaktadır. Bu çoğu ülkede kamu yönetimi için uzun vadeli bir iştir. Vatandaşların kamu hizmetlerine ulaşımını kolaylaştırmak ve bilgilere girişine izin vermek yeni tasarımlar yapma, yeni bakış açısı ve yeni yetenekler anlamına gelmektedir.

E-devlet için çalışan iş gücünü teşkil etmek değişimi gerektirmektedir. Değişim ise insan kaynakları planından başlamaktadır. Değişimi gerçekleştirecek olan uygun yetenekleri kazanmış iş gücü olacaktır.

### **3.3.4.5.6.4 E-devlet Becerilerini Dış kaynak Kullanarak Tedarik Edilmesi**

Kurumdaki çalışanlarla ilgili araştırma neticesinde beceri eksiklikleri tespit edildikten sonra, kurum bu eksikliğini nasıl gidereceğini planlamalıdır. Bu yetenek kazandırma eğitimleri hizmet içi eğitim programlarıyla giderilebileceği gibi bazı alanlardaki bilgi eğitim ihtiyacı dışarıdan temin edilerek giderilmelidir. Bunlar risk yönetimi, mahremiyetin korunması, sistem ve bilgi güvenliğini sağlayacak personelin yetiştirilmesi gibi konular olabilir. Bunlar genellikle kurum için stratejik olan yeteneklerdir.

### **3.3.4.5.6.5 E-devlet Becerilerinin Geliştirilmesinde e-Devlet Koordinatör Kurumunun Rolü**

Kamu kurumlarında çalışanların e-devlete uygun yetenekleri kazanmasında koordinatör birimin yapması gereken bazı çalışmalar vardır. Özellikle kurumlarda yetiştirilmesi gereken e-devlet liderlerinin ve kurum yöneticilerinin yeni yapıya adaptasyonunu sağlayacak eğitim programlarının hazırlanmasında strateji düzeyinde ihtiyacın farkına varılmasını ve performans değerlemesini sağlamaktır.

Kamu kurumlarına gerekli eğitim ihtiyacını belirlemede yardımcı olmak ve standart değerlendirme metotları geliştirerek üst yönetime yardımcı olmak koordinatör kurum veya birim için diğer bir roldür.

Kurumların eğitim tecrübelerini paylaşımlarını sağlayarak da e-devlet koordinatörü e-devlet becerisi açığının kapatılmasında yardımcı olabilir.

### **3.3.4.6 Kamu-Özel Sektörün Birlikte Çalışması**

Kamu ve özel sektör (BT) üreticilerinin birlikte çalışması BT kullanan devletlerin önemli bir özelliğidir. Kamu-özel sektör ilişkileri giderek genişlemektedir. Özellikle devletin kendi başına üretemeyeceği mainframe gibi bilgisayarların temininde ve benzer hizmetlerin sağlanmasında giderek genişlemektedir. Devletler Internet ve Internet’le bağlantılı teknolojilerin getirdiği avantajlardan yararlanmak istemektedir bu da vurgulanmak istenen ilişkinin önemini bize göstermektedir. Önemli hizmet uygulamaları için yapılan talep daha karmaşık ilişki seviyelerini gerektirmektedir. Public Key Infrastructure buna örnek olarak verilebilir. Çoğu kamu kurumu yalnızca ihtiyacı olan teknik konularda özel sektörle çalışmamakta aynı zamanda tamamen yeni hizmetlerin oluşturulması ve sunulmasında da özel sektörden yararlanmaktadırlar. Özetle kamu kurumları özel sektörden bir ön ofis olarak daha çok yararlanmaya başlamıştır. Kamu ve kamu ve kamu olmayanların faaliyetlerinin birleştirilmesi mevcut alt yapıyı ile vatandaş ve işletmelerin mevcut karşılıklı haberleşme şeklini etkileyebilir. Kamusal olmayan faaliyetlerin bütünleşmesi parçasız devlet hizmetlerinin birleşmesini sağlayabilir, vatandaş açısından bazen çevrimiçi özel bir firma ile sivil toplum hizmetinin entegrasyonu kamu hizmeti ile bağlantı kurmaktan daha uygun olabilir.

Kamu kurumlarının özel sektör ile çalışmasının bazı sebepleri vardır:

Kamuda BT kullanımı giderek daha da yaygınlaşmaktadır, bu ileride kamu kurumlarının daha çok BT ürünü kullanımına bağımlı olacağını göstermektedir. Bu bağlamda birlikte çalışma kamu kurumunun kendi temel iş süreçleri ve politikalarına odaklanmasına yol açabilir.

Bazen özel bir alan için ortaklık kurulabilir, örneğin yazılım geliştirme. Bu gibi özel yetenek isteyen işlerin devlet tarafından yapılıyor olması ekonomik olmayabilir, bu hizmetin özel sektörden alınması daha kazançlı ve basit olabilir.

Ortak çalışılması riskleri azaltabilir. Proje ile ilgili risklerin bir ortakla paylaşılması her zaman devlet için yarar sağlayacak konulardandır.

Bir hizmetin sunulmasında gereken bütçe birlikte çalışılması neticesinde azalabilir veya ihtiyaç duyulmayabilir.

Ortaklık bazen bir hizmetin sunumunda özel sektör alt yapısının kullanılması neticesi doğurabilir bu da hizmet alınmasında etkinliği artırabilir.

Ortaklık bazen kurumlar tarafından çok nadir kullanılan hizmet ve servisler için ölçek ekonomisinden dolayı devlete fayda sağlayabilir.

Özel sektörün ve sivil toplum örgütlerinin çevrim içi hizmetlerden sağladığı deneyim devletin kendi hizmetlerini sunmasında yardımcı olabilir.

Devlet özel sektörle birlikte çalışmaktan dolayı yenilikçilikten fayda sağlayabilir ve birlikte çalışmadığında sağlayamayacağı etkinliği kazanabilir.

Devlet özel sektörle veya sivil toplum örgütleriyle birlikte yapmış olduğu projelerden ve geliştirdiği elektronik hizmetlerden çok şey öğrenmektedir. Özel sektör de devletle çalışırken devletin işleyişini öğrenmekte ve devlet kurumlarına özel çözümler geliştirmektedir.

#### **3.3.4.6.1 Birlikte Çalışma Şekilleri**

Geniş manada “kamu-özel sektör işbirliği” kamunun özel sektörle bütün ortak çalışmalarını kapsamaktadır. Daha dar manada işbirliği veya ortaklık işin, riskin ve ödüllerin paylaşılmasıdır. Pratikte bütün özel sektör üreticileri ile ilişkiler bu ortaklığın parçasıdır. Ortaklıklarla ilişkilerin yönetimi işleri herhangi bir e-devlet dönüşümü projesinin parçası olmak zorundadır.

İşbirliği karmaşıklığına ve ölçeğine göre farklı şekiller de olabilmektedir. Bunlardan birincisi sözleşmeye bağlanmış işlerdir. Bu sözleşmeler bir takım sonuçları, masrafları, anlaşmazlıkların çözüm usulünü ve benzer işleri kapsamaktadır. Netice itibariyle

ortaklığın her türlü detayı bu sözleşmelerde yer alabilmektedir. İçişleri Bakanlığının tüm e-dönüşüm ve e-devlet projeleri şimdiye kadar bu şekilde yapılmıştır.<sup>1</sup>

Ortaklık bazen geleneksel işlerde gerçekleştirilir. Örneğin yıllardır kamu tarafından yürütülen bir hizmetin özelleştirilmesinde bu şekil görülmektedir ve raporlama, tedarik ve hesap verebilirlik konularını içermektedir.

Diğer bir şekil ortaklık ise kamu bir takım hizmetlerin özel sektör tarafından sunulmasını sağlarken sorumluluğu devretmemektedir

### **3.3.4.6.2 Karşılaşılabilecek Sorunlar**

Kamu özel sektör ortaklıklarının kurulmasında bir takım güçlük ve sorunlu alanlar vardır. Hesap verebilirlik, analiz ve kontrol ihtiyaçları kamu harcamalarında istenen düzeyde korunması ve yenilikçi faaliyetlerin yeterli esneklikte sağlanabilmesi için dengelenmek zorundadır. Bu alan gerçekten zor bir alandır, fakat bazı ülkeler BT alanı içinde ve dışında bu tip ortaklıklarla ilgili deneyimler kazanarak bu dengeyi sağlamayı başarmışlardır. Kamu ve özel sektör ortaklığı kabul edilmiş mahremiyet ve hizmet kalite standartları ve kamu araştırması konularında hesaba alınmamalı, özel sektör için de ortaklık standartlarının düşürülmesi anlamına gelmemelidir.

Ürünlerin özellikleri uzun vade de sürdürmek için daha zor tasarlanmaktadır. Eğer belirlenen özellikler çok darsa sonradan yeniden tartışılma ihtimali vardır. Çok geniş tespit edilmişse ihtiyaçlar çok açık olmayabilir. Başarısızlıkla mücadele ile ilgili düzenlemeleri daha çok açıklanmaya ihtiyaç vardır.

Geleneksel tedarik işlemleri kontrolü elde ederken riski transfer etmeye meyleder. Bundan dolayı böyle durumlarda risk ve faydaların ortaklar arasında paylaşılması eşit olarak paylaşılması gerekmektedir. Risk yönetilirken ortakların üstleneceği risklerde onların yönetebileceği en iyi şekilde dağıtılmalıdır.

---

<sup>1</sup> Örneğin MERNİS, özel sektör desteğiyle gerçekleştirilmiş bir e-devlet projesidir. Bu ortaklık hala yıllık bakım ve destek hizmetleriyle devam ettirilmektedir.

Kamu idarelerinin özel sektörle ilişkileri yönetebilme kapasitelerine sahip olması çok önemlidir. Yönetimsel farkındalık ve uygulama için bu yetenek ve becerilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi çok önemlidir.

Ortaklığın doğru yorumlanmaması diğer hizmet sunan birimlerin dışlanmasına yol açması gibi bir riskte mevcuttur.

Son olarak da işbirliği yapan ortaklar arasındaki ilişkiler önemlidir. İki taraf da başarı, ödül, risk ve özel sonuçların paylaşımını kabul etmelidir. İki taraf hesap verebilirlik, sorumluluk konusundaki aralarındaki farkı kabul ederek proje sonuçları ile ilgili sorumlulukları paylaşmalıdırlar. Kurumlar süreklilik ihtiyacı ile mevcut ortaklığın yeniden değerlendirilmesi ihtiyacının sürekliliğini sağlama ilişkisi arasındaki dengeyi sağlamak zorundadır.

### **3.3.4.6.3 Kamu Özel İşbirliğinde Koordinatör e-Devlet Kurumunun Rolü**

Hangi hizmetlerin sunulmasında kamu-özel sektör işbirliği yapmalı hangilerinde kamu kurumları aralarında geleneksel yöntemler kullanılmalı veya acaba hangi yöntem en iyisi buna karar vermek gerçekten zordur. Bu nedenle kamu kurumlarının doğru karar verebilmelerini sağlayacak yapısal bir yaklaşım belirlemek oldukça önemlidir.

E-devlet koordinatör birim veya kurumları, özel sektörle işbirliği yapacak kamu kurumları için “Kamu Kurumları ile Özel sektör Firmaları İşbirliği Rehberi” hazırlayabilir. Bu tür çalışmalar yeterli deneyime sahip olamayan kurumlar için faydalı olacaktır. Ülkemizde e-devlet dönüşümünü koordine sorumlusu DPT Bilgi Toplumu Daire başkanlığıdır ve bu tip çalışmalar yaparak yayımlamaktadır.<sup>1</sup>

Her ülkede benzer şekilde e-devlet dönüşümünden sorumlu birimler kurum ve kuruluşlara yardımcı olmak ve dönüşüm sürecini doğru yönlendirebilmek için benzer rehber veya uyulması gereken düzenlemeler yapmaktadır.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> [www.bilgitoplumu.gov.tr](http://www.bilgitoplumu.gov.tr)

<sup>2</sup> Örneğin İngiltere’de e-GIF

### 3.3.4.7 Risk ve Giderlerin Yönetimi

Çoğu kamu kurumu büyük projeler yönetirken karşılaştığı problemlerden deneyim kazanmaktadır. Ayırılan bütçeler yetmemekte, proje süresinde tamamlanamamakta veya genellikle yeni tasarlanan sistem kabul edilen veya projeden elde edilmesi beklenen standartların altında standartta kalmaktadır. Daha da önemlisi yalnız kamu bu konuda başarısız değildir. Bu güne kadar gerçekleştirilen projelerden edinilen bilgilere göre özel sektör kuruluşları da benzer problemlere sahiptir. Standish Grup, ABD’de 2000 yılında hem kamu hem de özel sektörde BT başarı oranını %28 olarak belirlemişti, değerlendirme kriterleri ise bütçe, fonksiyonellik ve zaman çizgisiydi. %23 proje ise iptal edilmişti (OECD, 2003a: 130).

Çok geniş kapsamlı BT projeleri siyasi olarak büyük risklere yol açabilir. Hükümet veya bakanlar başarısızlıktan, harcanan paraların boşa gitmesinden ve zaman kayıplarından dolayı sorumlu tutulabilir. Bu ekonomik kayıplar yalnız toplam bütçe aşımından oluşan kayıplar değil aynı zamanda özellikle oldukça önemli olan etkin ve etkili hizmet verme fırsatlarının kaçırılmasından dolayı ortaya çıkan kayıplardır. Kamunun büyük BT Projelerini yönetmedeki yetersizliği e-devletin gerçekleştirilmesi çabalarını baltalayarak e-devletin tesis edilmesini tehdit etmektedir.

#### 3.3.4.7.1 Kamu Yönetim Sistemi

Kamu kurumları kuruluş olarak özel sektöre göre çok farklı şekilde çalışmaktadır. Bu farkları anlaşılması kamu sektörünün neden başarısız olduğunu ve kamudaki proje yöneticilerinin hangi güçlüklerle karşılaştıklarının anlaşılmasını sağlayacaktır. Değişiklik kamu politikalarının doğasından kaynaklanmaktadır. Kanunlar değişik, öncelikler farklı, bunlara uygun uygulama ise haliyle değişiktir. Ancak uygulanmakta olan bir BT sistemindeki değişiklik sistemi daha karmaşık hale getirir veya üretici ile belirsiz anlaşmalara veya bütçelerin biraz büyümesine yol açar. Ancak küçük politik değişiklikler de BT yapısında çok büyük değişikliklere yola açabilir. Benzer şekilde

basit bir hukuksal değişim BT alt yapısının buna hazırlanması için oldukça uzun zaman harcanmasına sebep olur.<sup>1</sup>

Eğer başarısız olmak istenmiyorsa politika ve hukuksal düzenlemeler yapılırken bunun uygulanması için harcanacak zaman ve BT sistemindeki yapılması gereken değişiklikler hesaba alınmalıdır. Daha da önemlisi kamu sektöründe sorumluluk ve hesap verebilirlik için özel standartlar uygulanmalıdır. Bunun anlamı benzer sebeplerle oluşan başarısızlıklar herkesin duyabileceği şekilde yayınlanmalı ve üst düzey yöneticiler ve politikacılar kendi etkileriyle az olsa dahi başarısızlık oluşan teknik projelerden sorumlu tutulabilmelidir.

Çoğu ülkede çok hızlı politik değişiklikler olmakta bu nedenle yönetim sebeplerinden dolayı projelerdeki son teslim tarihleri geçilerek yüksek oranda sorumluluklar oluşmaktadır. Yine de eğer e- devlet gerçekleştirilecekse projeler de politika oluşturma ve uygulamanın bağımsızlığı göz önüne alınmalıdır. Hiç değilse en azından, yönetim fonksiyonlarının doğasından kaynaklanan düzenlemeler tespit edilmeli ve daha iyi yönetilmelidir.

#### **3.3.4.7.2 Risklerin Bütçelendirilmesi**

Kamu sektörü bütçeleme sistemi büyük BT projelerine fon ayrılmasını sağlayabilir. Küçük projeler bütçe görüşmelerinde dikkat çekmeyebilir. Ancak büyük projelerin avantajı politik olarak desteklenmeleri kolaydır ve kolay açıklanabilmektedirler. Maalesef risk projenin büyüklüğüne göre görecelidir. Çok büyük projeler (pahalı, uzun süreli ve karmaşık olan) genellikle başarısız olurlar.

Özel sektörden uyarlanan bir yaklaşıma göre büyük projelerin hepsine birlikte başlamak yerine küçük projelere odaklanmak daha yerinde olacaktır. Buna bazı uzmanlar balina yerine yunus balığını seçmek diyorlar (OECD, 2003a: 131). Fakat bu büyük projeleri küçük parçalara ayırmak anlamına gelmemektedir.

---

<sup>1</sup> Örneğin Maliye Bakanlığının Analitik Bütçe gelir gider kodlarında gelişi güzel düzenlemeler yapmasına mukabil Bakanlık sisteminde çalışmakta olan BT sistemindeki uyarılama gayretleri çok hızlı yapılamamaktadır. Dolayısıyla zaman kayıpları oluşmaktadır.

Her ne kadar, büyük projelerden kaçınılmalıysa da devlet işleri çok büyük işlerdir. Milyonlarca insana hizmet sunulmakta, yönetilmekte ve binlerce çalışan bu sistemi kullanmaktadır. Bundan dolayı kamu sektöründe projeler daha küçük ebatlarda yapılması ihtimali yoktur. Eğer büyük projelerden kaçınılma zorunluluğu varsa, kendi içinde modüllere ayrılarak şartlara göre gerekli ihtiyaçları ve teknolojisini ayarlanabilir.

### **3.3.4.7.3 Yeni Teknolojilerin Yönetimi**

Yeni teknolojiler hala cezp edicidir çünkü genellikle çok iyi çözümleri önermektedir ve kurumsal değişim için imkânları harekete geçirmektedir. Bundan dolayı kamu sektöründeki kurumlar yeni teknolojilere dayanan sistemler geliştirmeye devam etmektedir. Deneyimler göstermektedir ki, geliştirilen ve bilinmeyen teknolojilerin kullanımını başarısızlığa yol açabilir.

Başarısızlık riski bilinen teknoloji ve standart yazılımların kullanımıyla azaltılabilir. Yine de iş süreçlerinin kullanımı muhtemel BT çözümlerine uyarlanması gerekmektedir. Bazen kullanılarak denenmiş yazılımlar kuruma özgü yazılım geliştirilmesine göre daha başarılı olabilir. Denenmemiş yazılımların kullanımı mecburi ise sorgulanan yeni teknolojinin sözleşmeye göre test edilerek oluşabilecek riskler tanımlanabilir, değerlendirilebilir ve yönetilebilir hale getirilebilir.

### **3.3.4.7.4 Sorumluluk**

İzole edilmiş herhangi bir BT projesi düşünülemez, daha çok bütün BT sistemleri işlerin gerçekleştirilmesinde ve kolaylaştırılmasında bir araç olarak düşünülmelidir. Bu nedenle BT projeleri iş süreçleri yönetim projeleridir bundan dolayı üst yönetim tarafından liderlik edilmelidir uzmanlar tarafından değil.

İyi bir proje yönetiminde sorumlulukların açık şekilde belirlenmesine ihtiyaç vardır. Kim hizmetlerden sorumlu olacak, kim performansı ölçecek, takip edecek ve değerlendirecek bunların açıkça belirlenmesi zorunludur. Böylece BT' in kamu sektöründeki rolü kurumun yönetim şekline yansıtılmalıdır. İzole edilmiş bir BT birimi iç teknik uygulamalar için yeterli olabilir fakat önemli iş süreçleri ve kurumun değişen fonksiyonları için yeterli olmayacaktır.



### 3.3.4.7.5 Çalışanların Katılımının Sağlanması

BT biriminin çalışanlar ve yaptıkları iş üzerindeki etkisinin olacağı kabul edilmelidir. Değişimi yönetmek için *kapsamlı bir strateji* proje planının parçası olmalıdır. Bu strateji iletişimi, etikli ve doğru zamanlanmış eğitimi ve kullanıcılara destek planını kapsamalıdır. Bu sayede kurum değişime hazırlanabilir. Sistemi kullanacak çalışanlar mümkün olan en kısa zamanda proje ile tanıştırılmalı ve haberdar edilmelidir. Kullanıcı grupları ve temsilcileri ile kısa toplantılar yapılarak onların projeyi sahiplenmeleri ve uygulamaları sağlanabilir. Yazılım geliştirme ve testinde geniş kapsamlı kullanıcı katılımı ve desteği oldukça önemlidir.

### 3.3.4.7.6 Riskin Teşhisinin Önemi

Riskin teşhisi ve yönetimi başarılı BT projelerinin en önemli özelliklerindedir. Bazı ülkelerde bu alanda iyi hazırlanmış rehber ve deneyimler vardır. Fakat ülkemiz ve benzerlerinde hala öğrenilmektedir. Risklerin teşhisinde dışarıdan tutulan danışmanlar yardımcı olabilmektedir. Önemli aşamalarda bu tip görüşlerin değerlendirilmesi projenin sağlıklı bir resminin elde edilmesinde faydalı olacaktır. Ancak uzman görüşler eğer zamanında ve detaylar hakkında olduğunda işe yarayacaktır. Başarısızlıklar zayıf sonuçlar ile başarılar ise çok iyi rehberlik ve mevcut deneyimlerle açıklanabilir. Ulusal kültüre uyum sağlamış bilgi yönetimi ve yönetim bilgi sistemleri tesis edilmelidir.

Genel olarak devlet risk almamalı fakat riski teşhis etmeli, hangi riskler alınacak buna karar vermeli ve riski uygun yönetim araçlarıyla yönetmelidir. Devlet risk yönetimini yenilikçilik ve değer oluşturma yöntemleriyle dengelemelidir. Eğer devletin çok karmaşık e-devlet planları var ise bu planlar gerçekleştirilebilir olmalı ve bir defada çok fazla gerçekleştirmeye çalışmamalıdır. Bu sıklıkla duyduğumuz “Büyük düşün, küçük, başla ve hızlı ölçeklendir” ifadesinin değişik bir anlatım şeklidir.

### 3.3.4.8 E-devleti Ölçme ve Değerlendirme

Talebi anlayabilmek için e-devletin değerlendirilmesi gerekmektedir. Kullanıcılara sunulan alternatif tekliflerle sağlanan faydaların ve tekliflerin amaçları karşılayıp karşılamadığının değerlendirilmesi gereklidir. Aynı şekilde değerlendirmeler yeni proje ve yapılacak harcamamalar için gereklidir. Yeni kaynakların tahsisi, E-devlet kurumunun değerlendirilmesi, amaçlara ulaşıp ulaşılamadığı ve sonuçların

anlaşılabilmesinde yine bu değerlendirmenin yapılmasına bağlıdır. Ayrıca kontrol ve değerlendirme programların konsolidasyonuna ve standartların seçimine yardımcı olabilir.

Bu konuda uygulanan modellerden bir tanesi çevrimiçi hizmetlerin değerlendirilmesinde kullanılan dört-adım modelidir. Bu bölümde arka büro işlemlerinin gözlemlenmesi ve değerlendirilmesini açıklanmaya çalışılacak. Değerlendirmenin maliyeti, faydaları, talep ve hizmet kalitesi değerlendirmeleri bu dört adımı ifade etmektedir.

#### **3.3.4.8.1 Değerlendirme Yöntemleri:**

Mevcut proje değerlendirme teknik ve yöntemleri e-devlet birimi veya kurumunu değerlendirmek için yeterli olabilir ancak e-devletin topluma bakan tarafı da etkin uygulamalar gerçekleştirmek için hesaba katılmalıdır. Bu kapsamdaki değerlendirme araçları büyük BT projelerinin meydana getirdiği finansal ve nitel değerleri tespit etmekte kullanılan sınırları göstermektedir (Van Gils, 2002: 15).

DMR Sonuç Zinciri, E-Süreç Dengelenmiş Sıkorkart ve Cranfield Süreç gibi e-süreç değerlendirme yöntemleri gibi değerlendirme araçları başarıyla uygulanabilir, fakat e-devletin değerlendirilmesinde kullanılabilmesi için yönetişimin sosyal boyutları ve beklenen faydalarıyla CF3 Dört Kaynak Modeli (Grimsley, 2007) gibi olması uyumlu gerekmektedir.

EFQM Kalite Modeli 1992 yılında kurumsal yapıların kalitesini tespit etmek için kullanıldı CAF (Common Assessment Framework) kamu sektörünün kendisini değerlendirmesi için tasarlandı. Bu iki yöntem de e-devletin değerlendirmesi için faydalı olmasına rağmen her ikisinde de BT' in faydalarını ölçmek oldukça zordur.

#### **3.3.4.8.2 Değerlendirmenin Önündeki Engeller**

Genellikle farklı ve rekabet halinde olan ortaklardan dolayı amaçların çok açık olmaması sebebiyle e-devlet projelerinin kontrolü ve değerlendirilmesi genellikle zor olmaktadır. Ayrıca kurumların çakışan görevleri, politikaları ve yeni görev dağılımları kontrol ve değerlendirmeleri daha da zorlaştırmaktadır. Bunun sebebi e-devletin çok yeni olması ve karşılaştırmalar için az sayıda model ve tecrübe sahibi olunmamasıdır.

Problemler kontrol ve değerlendirmeler esnasında daha da büyümeaktadır. BT' in her şeyi kuşatan özelliği, BT amaçları ile kurumsal amaçların bütünleştirilmesi ve kurumsal değişimleri gerektirmesinden dolayı ölçme ve değerlendirme oldukça zor gerçekleştirilmektedir. Etkili ölçümler için iyi ölçütlere ihtiyaç vardır. Aynı zamanda düzenli ölçüm, raporlama, disiplinli, profesyonel ve verimli bir ölçme ve değerleme çalışması yapılması gerekmektedir. Kullanılan ölçme ve değerlendirme sürecinin uzun vadeli olması diğer bir kriterdir. Bütün bu ölçümlerin kalitesi devletin ölçme ve değerlendirme kültürüne bağlıdır. Tablo 5 de e-devleti ölçme ve değerlendirme süreçlerinin önündeki engelleri özetlemektedir.

**Tablo 3.5: E-Devleti Değerlendirmenin Önündeki Engeller**

Engel	Örnek
Amaçların açık olmaması	Hayat kalitesini ölçmek zordur
Başarının tanımlanması zorluğu	İnsanların sürekli çevrimiçi olması iyi mi kötü müdür?
Çok müphemliğe açık olma	Bir çok ülke tüm işlemlerin çevrim içi yapılmasından bahsetmekte ancak bazı hizmetler çevrim içi olmak için uygun değildir.
Bilgi karmaşası	BT' in faydaları bazen görülemeyebilir
Müşterinin kim olduğu sorusu	Kullanıcıların elde ettiği faydalar ölçülebilir mi?
Paylaşılan faydaların ölçülme zorluğu	Paylaşılan altyapılar, paylaşılan portallardan faydalanan çok amaçlı projeler
Özel sektör araçları devlet için çalışmayabilir	Devletin sosyal değerler üzerindeki önemi ile özel sektör araç ve amaçları uyuşmayabilir
Hazır olan göstergeler iyi olmayabilir	Mevcut göstergeler(Internet'e bağlanan çalışanlar) faydalı olabilir ama sınırlıdır
Devletlerin metodolojileri ve tanımları birinden diğerine değişir.	Yerel olarak bilgi toplamak daha kolaydır fakat bu seviyede kurumları aşırı ademi merkezidir
Kurumlar sonuçları yanlış ifade edebilir	Bazı kurumlar tasarruf yaptıkları halde para kaybettiklerini söyleyebilir
Sonuçların paylaşılması	Başarısızlıkların raporlanması güçtür
Ölçmeye çalıştığımız şey kurumun odaklandığı konu olmayabilir	Eğer çevrimiçi hizmet sayısını ölçerken olabilirsiniz ancak kurum hizmet kalitesini öncelikle istiyor olabilir.

**Kaynak:** OECD, 2003a

Bütün bu engelleri aşmak için başlangıçta bir ölçme ve değerlendirme planı hazırlamak gereklidir. Ulaşılması düşünülen hedefler açıkça tanımlanmalıdır. Projenin toplam maliyeti, kurumsal değişimin maliyeti de hesaplanmalıdır. Bundan başka başarının ne olacağı açıkça tanımlanmalı ve mümkünse kurumun genel amaçlarıyla ve ulusal amaçlarla ilişkilendirilmelidir. Hem ölçenler hem de değerlendirenler başarı kriterleri konusunda aynı fikirde olmalıdır.

Mümkün olduğu ölçüde e-devlet ölçüm göstergeleri programın amaçlarını yansıtacak şekilde tasarlanmalıdır. Ölçüm sonuçları karar verecekler için doğru zamanda hazır olmalıdır. Uzun vadeli kazanımlar konusunda ihtiyaç duyulan bilgi hazır olmadığında alternatif göstergeler kullanılabilir.

Bütün e-devlet ölçümleri bir tarafa meyilli olmamalı ve bağımsız olmalıdır. Aynı zamanda ortakları tehdit eden özellikte olamamalıdır. Birden çok kurumda, e-devlet biriminde ve projede uygulanabilir yani oldukça genel olmalıdır.

E-devlet ölçümleri hem nitel hem de nicel göstergeleri içermelidir. Bazı nitel göstergeler e-devletin faydalarını ölçmede örneğin hayat standardını yükseltme gibi nicel göstergelere göre daha kullanışlıdır. Ancak nitel göstergelerin kullanımı proje karşılaştırmalarında ve başarı seviyelerini değerlendirmede oldukça zordur. Nicel göstergeler daha kullanışlıdır çünkü karşılaştırma yapma ve başarıyı somut olarak göstermek için daha kullanışlıdır. Bununla birlikte nicel göstergeler her zaman e-devletin amaçlarına uygun değildir ve erkenden fazlasını ölçmek gibi bir riski vardır. Ölçme yöntemleri zamanla geliştiği için nicel yöntemlerin yerini nitel yöntemlerin alması da mümkündür.

Değerlendirme süreci doğrudan ve dolaylı gider ve faydaları hesaba katmalıdır. Göstergeler belirlenmiş hedeflere göre seçilmeli ve beklenmedik sonuçlara göre yeteri kadar esnek olmalıdır.

Son olarak da zaman içinde belirlenmiş dönemlerde tekrar edecek şekilde ölçülerek değerlendirilmelidir. Ölçme değerlendirme süreçler ön analizleri, uygulama esnasındaki analizleri ve uygulama sonrası analizleri kapsamalıdır.

### **3.3.4.8.3 Karşılaştırma (Benchmarking)**

Ulusal politikaların değerlendirilmesinde çok geniş alandan veri toplanılması, düzenli tanımlar ve metotlar kullanılmasını gerektirmektedir. Karşılaştırma sektörü genel (standart) tanımlar ve yaklaşımları gerektirmektedir. Ulusal düzeyde e-devletin ölçülmesi ve değerlendirilmesi özel bir projeye göre daha zor olmaktadır. Değerlendirme farklı kurumlardan toplanan verilerin birbirleriyle uyumluluğuyla alakalıdır. Fakat çoğu zaman bir birleriyle karşılaştırılabilir.

Ulusal düzeydeki karşılaştırmalar genellikle çevrimiçi hizmetler arasında yapılmaktadır. Bu araştırmalar hizmetlerin genişliği (verilen hizmet sayısı), hizmet aralığı (hangi gruplara hizmet veriliyor), çevrimiçi hizmetlerin derinliği (verilen hizmetlerin karmaşıklığı) ve çevrimiçi hizmetlerin kalitesi (çevrimiçi hizmetlerin hedeflediği amaçları ne derece gerçekleştirdiği). Bununla birlikte göstergeler sadece e-devletin çevrimiçi hizmetleri içindir, arka ofis ölçümleri için uygun değildir. Aşağıdaki gibi bazı özel göstergeler e-devletin değerlendirilmesinde kullanılabilir.

Çevrimiçi hizmetler için önceden ihtiyaç duyulan temel kazanımlar (Internet okuryazarlığı, gerekli olan yetenek ve beceriler gibi).

Paylaşılan altyapının düzeyi,

Hizmet sunumunda kanal stratejileri ve tek durak işlem merkezi (e-devlet kapısı gibi),

Hukuki düzenleme ve çalışma düzeyi ve ulusal düzeyde uygulanma seviyesi (gizlilik, güvenlik standartları, yetkilendirme gibi).

Ulusal standartların yaygınlaştırılması,

Kamu-Özel sektör ortaklığı düzeyi,

E-Devleti finanse eden mekanizmaların mevcudiyeti.

Uluslararası Karşılaştırmalar

Diğer ülkelerin yaptıklarının ölçülmesi süreçleri ulusal politikaların başarısını ölçmede kullanılan genel yöntemlerden birisidir. Ulusal politikaların başarısını göstermek için önemli bir politik araç olabilir. Fakat uluslararası karşılaştırmaların günümüzde doğruluğu biraz tartışmalıdır. Muhtemelen açıklandığından başka gizlenen noktaları mevcuttur. Ülkelerin gerçekleştirdiği projeler için genel ölçüm standartları ortaya koymak oldukça zor bir iştir. Çünkü çoğu devlet değerlendirme için farklı yaklaşımlar sergilemektedir. Daha da ötesi etkili ve karşılaştırmaya müsait göstergeler bulmak daha da zordur. Bilinen istatistik yöntemler e-devleti daha basit göstergelerle ölçmeye çalışmaktadır, mesela hizmetlerin kullanılma oranları gibi, ancak daha karmaşık büro arkası işlemler önemli olmasına rağmen hesaba katmamaktadır.

Mevcut istatistikî yöntemler aşağıdaki sebeplerden dolayı biraz sınırlıdır:

Genellikle sunum tarafına yönelerek kullanıcı ve talep tarafını göz ardı etmektedir,

Sonuçlardan çok çıktılarına yönelmiştir,

Daha çok devletten-vatandaşa ve devletten özel sektöre sunulan hizmetlere yönelmiştir, devletten-devlete ve devletten çalışanlara yönelik işlemleri ölçmemektedir,

Süreçler devletler için şeffaf değildir,

Süreçler uluslararası kabul görmüş değildir,

Bir ülkenin performansı çok az sayıdaki faktöre göre ölçülmektedir,

Ülkelerin öncelikleri, metotları ve e-devlet amaçları hesaba katılmaktadır.

Ülkeleri karşılaştırmak için standart istatistiklerin kullanılması kolay değildir. E-devleti standart olarak tanımlamak zor olduğu gibi devletler arasında hizmet sunumu ve koordinasyonu da çok farklıdır. OECD nin Bilgi Ekonomisi (2002b) göstergeleri birtakım karşılaştırılabilir istatistik ölçüler ortaya koymaktadır. Çok az sayıda devlet e-devlet konusunda standart araştırmalar yapmaktadır. OECD'nin Bilgi Toplumu göstergeleri ise (WIIS) e-devleti ölçmede rehberlik edecek model göstergeleri de kapsamaktadır. İşletmelerde BT kullanımını ölçmek için yapılan anketlerde e-devlet ile ilgili sorularda sorulmaktadır. Aynı şekilde aile bireylerine sorulan sorular arasında devlet web sayfalarından topladıkları bilgiler, indirdikleri bilgiler veya doldurdıkları formlarla ilgili detaylar sorulmaktadır.

WIIS devlette BT kullanımını ölçmek için geliştirdiği anketleri hazırlamak için bir rehber ve model hazırlama planı oluşturmamıştır. Fakat devletin çok farklı yapıdaki kurumlarından dolayı genel karşılaştırılabilir göstergeler oluşturulması oldukça zor hatta imkânsızdır.

#### **3.3.4.8.4 E-Devlet Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi**

E-devlet faaliyetlerine odaklanmış deneyimler çoğu ülke için oldukça değerlidir. Gider-Fayda değerlendirmeleri kurumların karar vericilerine değişik seçimler yapabilmeye yardımcı olacaktır. Aynı zamanda e-devlet koordinatör kurumunun projeleri değerlendirirken öncelikleri belirlemede ve ayrılacak fonları sınırlamada eşsiz örnekler de sunmaktadır.

### 3.3.4.8.5 Maliyet-Fayda Analizi

Maliyet fayda analizleri baraj ve büyük yol yapım projeleri gibi projelerde etkili olabilir ancak kamu hizmetleri ile ilgili beklentilerin artırılması veya kamuoyunun güvenini artırmak gibi konulardaki ölçümleri yapmakta bu çok açık kullanılabilir değildir.

Küçük zaman kazanımlarının ekonomik değeri konusunda kesinlik yoktur. Örneğin ehliyet alma kuyruğunda yarım saat erken işlem Bitirmenin diğer ekonomik konularda sağlayacağı fayda açık değildir. Maliyet ve fayda göstergeleri maliyet/fayda analizinde kullanılmadan önce ayrılmalıdır. Bunun yanında bu alanda düşünülmesi gereken diğer konularda vardır. Bunlar:

Bir e-devlet projesinin maliyet ve faydalarını ölçecek ve bir yerde uygulamanın haklılığını gösterecek araçların hazır olması,

Bir e-hizmetin maliyetinin eski geleneksel olanla karşılaştırılması,

Yatırım ve maliyeti,

Uygulama giderleri, bakım ve eğitim dâhil,

Uzun vadeli giderler, sistem güncelleme ve değer azalmaları dâhil,

Uzun vadede beklenen tasarruflar,

Bir e-devlet birimi kurmanın fırsat maliyeti,

Bir kurumun BT kullanımından doğan faydalarını tespit etmek zordur. Dahası e-devletin devlete ve kullanıcılara sağladığı faydaları tespit etmek zordur, çünkü

Diğer kurum ve birimlere bağlı kesişen performanslarda faydayı tespit etmek çok kolay değildir,

Amaçlar hizmetleri çevrim içi yapma veya alt yapıyı kurma manasında ifade edilebilir.

Ortak yapılan çalışmalarda faydanın ölçülmesi zordur.

Doğrudan elde edilen sonuçlar ve geniş kazanımları (iş süresinin azalmasından dolayı kazanılanlar).

Faydalar kaçınılmaz olarak nicel ve nicel olamayanlarda kapsar,



Faydalar statik değildir, kurumun hayat süresi boyunca kullanıcı beklentilerine göre değişir. Pratik olarak faydaların ölçülmesi devletin etkinliğinin tahmin edilmesi ve kullanıcıların artan güveninin tahmin edilmesidir.

#### **3.3.4.8.6 Talebin Tahmin Edilmesi**

Genellikle e-devletin faaliyetlerinin odak noktası çevrimiçi servislerin uygun olan hedeflere ulaşmak için sunumudur. Çoğu hizmet muhtemel talebe göre tasarlanmamıştır. Ancak hizmet karmaşık yapıda ve işlemsel hizmetleri içerirse talebin değerlendirilmesi o kadar önemli olmaktadır.

Diğer hizmet sunum şekillerinde olduğu gibi muhtemel çevrimiçi servisler için talebi hesap etmek karmaşık bir iştir. Potansiyel kullanıcıların tahmini, girişlerin ölçülmesi, hedef grupların çevrim içi giriş oranları, grupların özel ihtiyaçlarının tespiti ve kolay kullanımı örneğin özürülülerin kullanımı gibi işler söylenebilir.

Deneyimler göstermektedir ki çevrimiçi hizmet gerçekleştirilmeden önce muhtemel talebin tahmini zor olmaktadır. Muhtemel kullanıcılardan özel ihtiyaçlarını bildirmeleri hemen beklenemez bu ancak güncel uygulamaların ışığında ortaya çıkar.

Hizmetlerin karmaşıklığıyla doğru orantılı olarak pilot uygulama ve proto tip uygulamalar daha önemli olmaktadır. Yapısal geri bildirimlerin düzenlenmesi ancak kazanılan tecrübelerin ışığında mümkündür.

#### **3.3.4.8.7 Hizmet Kalitesi**

Hizmet kalitesinin ölçülmesi e-devlet için özellikle önemlidir. Çoğu e-devlet projesinin ana amaçlarından en önemlisi hizmet kalitesinin geliştirilmesidir. Kalite standartları projeden projeye değişiklik göstermektedir bu nedenle çok genel standartlar geliştirmeye ihtiyaç vardır. Çoğu e-devlet projesinin ana standardı vatandaş memnuniyetidir ve çevrimiçi anket ve mülakatlarla tespit edilmeye çalışılır. Sık yapılan vatandaş memnuniyeti araştırmaları e-devlet için önemlidir, çünkü vatandaş davranış ve alışkanlıkları hızlı değişen hizmet çevresinde çabuk değişmektedir. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlar hizmetin kullanıcı ihtiyaçlarına göre geliştirilmesinde kullanılabilir. Bu sonuçlar yine hizmet kalite standartlarının güncellenmesinde kullanılabilir.

### 3.3.4.8 Ölçme ve Değerlendirmede E-devlet Koordinatörlerinin Rolü

E-devlet koordinatörlerinin en önemli işlerinden bir tanesi e-devletin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Bu konuda yapılacak çalışmalarda kurumların ihtiyaçları ile kalite değerlendirme ve analiz süreçlerinin sürdürülmesinin güçlüğünün dengelenmesidir. Devletlerin öncelikleri değıştığından e-devletin sağladığı faydaları daha iyi ifade etme ihtiyacının anlamı kurumların sağladığı faydalara odaklanmadır. Sağlanan faydalar açıkça ifade edilmeden e-devlet uygulayıcıları kamuoyu desteğı ve siyasi desteğı sağlayamayacaklardır. E-devlet koordinatörleri (kurum veya birim) aşağıdaki faaliyetleri takip etmelidirler:

Önemli kurumlar arasında e-devlet ölçme ve değerlendirme işlerine odaklanan örnek uygulamalar için bir haberleşme ağı oluşturmalıdır,

Bu ağı kullanarak kurumlar tarafından kendi projelerinin talep, fayda ve kullanıcı memnuniyetini ölçerek değerlendirebilecek çalışmalar geliştirmelidir,

Maliye bakanlığı ile anlaşarak geliştirilen bu çalışmaların standart olarak tüm kurumlarda uygulanmasını sağlamak bu sayede bütçe kararlarında bu etkinin değerlendirilmesini sağlamaktır.

### 3.3.4.9 Yanlış Gidebilecek Konular

E-devletin potansiyel faydalarını tanımlamak ayrı, bunları başarmak ayrı bir konudur. BT projelerini gerçekleştirdikten sonra özellikle geniş ölçekli olanları, birçok problem ortaya çıkabilir, bunların çoğı resmi işlerin yapılması esnasında olmaktadır.

Tespit edilen bu problemler aşağıda sıralanmıştır:

Projeler etkili yönetilmek zorundadır. Bu bölüm risk yönetimi gider yönetimini kapsar.

Diğer çeşit problemler ise kullanılan teknoloji ile ilgili olabilir. Bu konuda riskin azaltılması için standart olan, pazarda herkese açık olarak satılan ürünlerin kullanılması daha yerinde olacaktır.

Genellikle muhtemel riskler yazılım veya diğer teknolojileri ilk uygulayan olmaktan kaynaklanan risklerdir. PKI alt yapısı kullanımı veya yeni tip yetkilendirme yöntemleri bu gruba giren çarpıcı örneklerdir.

“Büyük düşün küçükbaşla ve hızlı ölçeklendir” fikri sürekli devam eden bütçe kontrollerinden dolayı uygulanması çok kolay değildir. Hızlı ölçeklendirme bir erteleme veya kısıntının kurbanı olabilir. Altyapının yenilenmesi ve yeni altyapı gereçlerinin temini her zaman politik gereklerden kolaylıkla ayrılabilir. Hizmet sunumundaki başarısızlıklar politik desteğin sağlanamamasına ve projenin devamı için gereken fonların ayrılmamasına sebep olabilir. Devlet inansan kaynağı sağlama kararlarını alırken çok hızlı değildir klasik yıllık bütçeleme tekniğini kullanır.

Benzer şekilde elektronik sunulan hizmetleri entegre etmek ve geniş kapsamlı kanallardan sunmak için geniş kapsamlı bir vizyon ve bunun için tahsis edilen fonlar çok hızlı masraf kısma politikalarına kurban edilebilir.

Uygulama çok kompleks olabilir. BT tedariki, güvenlik şikâyetleri, sözleşmeler ve ya endüstriyel destek faaliyetleri giderleri artırabilir ve uygulama sürelerini öteleyebilir. Maalesef birden çok kurumu ilgilendiren parçasız e-devlet hizmetlerini uygulamayı daha karmaşık hale getirir. Bu nedenle kurumlardaki BT projesi uygulayıcıları yalnız çalışarak kendilerini daha rahat hissetmek isteyeceklerdir.

Proje takvimi ve istenen sonuçlar detaylı politik kararlara bağımlıdır. Açıkça bakanlıkların hizmetleri ve takvimleri hukuksaldır. BT kullanma teknik bir konudur ve her nasılsa politik engel olarak görülen şeyler için uygun değildir. Ancak takvimler gerçekçi olmazsa ve beklentiler büyükse problemler ortaya çıkacaktır.

Kişisel verilerin mahremiyetinin ihlali en basit e-devlet planlarını hüsrana uğratma potansiyeline sahiptir. E-devlet kurumunun toplumun beklentilerini kişisel verilerin korunmasını temin ederek güveni tesis etmek konusunda önemli bir rol üstlenmelidir.

Projelere başlamak e-devleti uygulamada en önemli adımdır. Çevrim içi hizmetlerin tahmin edilenden daha az kullanılması yapılan yatırımların boşa gittiği şekilde eleştirilere yol açacaktır, böylece beklenen etkinlik sağlanamamış olacaktır. Yine tahmin edilenden fazla kullanım ise hizmet kalitesinin hızla düşmesine ve hizmeti sunanların çabuk yorulmasına sebep olacaktır. Çok aşırı kullanıcı sayısı çevrimiçi isteklere kabul edilebilir zamanda cevap verilememesine sebep olabilir.

### 3.4 Bilgi Toplumuna Dönüşüm

#### 3.4.1 Bilgi Toplumu Stratejisi ve Vizyonu

Dönüşüm en geniş anlamıyla kullanıldığında topyekûn bir değişim projesini ifade etmektedir. 1900'lü yıllarda batı dünyası hızlı bir sanayi toplumuna dönüşüm süreci yaşamıştır. Batı dünyası gerçekleştirdiği sanayi devrimiyle toplumsal refah düzeylerini artırmış ancak sosyal boyutta beklenenin tersine toplumsal değerleri aşınarak daha bunalımlı bir toplum haline gelmişleridir. Bu süreç içinde rekabet ve pastadan daha fazla pay kapma yarışı zaman zaman savaflara dönüşmüş ve milyonlarca insan ölmüştür.

Küresel rekabetin sonuçları sadece savaflarla kalmamış ve sonuçları bilinmesine rağmen zehirli atıklar ve kontrolsüz gaz emisyonlarıyla yaşadığımız çevre tahrip olmuştur. Bugünlerde küresel ısınmanın boyutları artık açık seçik ortaya çıkmaktadır.

Küresel rekabet sanayi toplumunu bilgiyi üreten, sürekli geliştiren, yenilikçi ve doğru bilgiyi kullanan bu sayede hatırı sayılır rekabet avantajı sağlayan bir toplum olmaya yönelmiş görülmektedir. 1900'lü yılların son çeyreğinde Bilişim Teknolojileri gelişiminde kat edilen mesafe 21 yüzyıla bilişim sektörünün damgasını vuracağını göstermektedir.

Bütün bu görüşlerin ışığında bilgi toplumuna dönüşüm stratejilerinin asıl hedefi rekabet gücünün artırılarak dünya hâsılasından daha fazla pay almak ve toplumun refah seviyesini artırmaktır.

Toplumsal refahın yükseltilmesi için, sürdürülebilir büyüme ve istihdamın artırılması gerekmektedir. Sürdürülebilir büyüme aynı zamanda, verimlilik artışına dayalı rekabet gücünün artırılması ile mümkündür. Bir ülkede toplam katma değer yaratılmasında sermaye ve işgücü faktörlerinin seviyesi kadar bu faktörlerin ne derece etkin kullanıldıkları da önem taşımaktadır. Sermaye ve işgücünün yansıra giderek üretimin en önemli faktörü haline dönüşen bilgiyi etkin kullanmanın ve verimlilik seviyesini artırmanın en önemli sağlayıcılarından biri bilgi ve iletişim teknolojileridir. Bilgi ve iletişim teknolojileri; bilgiyi üretme, işleme ve saklama, paylaşma ve kolay erişim, karar alma süreçlerinde etkin kullanım, yeni organizasyon yapıları ve iş süreçlerinin oluşumu

ve yeni pazarlara erişim imkânları sunarak verimlilik artışı sağlanmasında kritik rol oynamaktadır. (DPT, Bilgi toplumu Stratejisi)

### **3.4.2 Ulusal Dönüşüm ve Değişim (Bilgi Eksenli Ekonomi)**

Bilgi her zaman üretim için bir faktör ve ekonomik ve sosyal kalkınmanın sürükleyicisi olmuştur. Önceki ekonomik modeller örneğin nasıl tarım yapılır nasıl bina yapılır nasıl üretim yapılır bu bilgiye dayanmaktaydı. Ancak teknolojiye dayanan gelişmeler hangi bilginin rekabette avantaj sağlamak için ekonomik faaliyetlere yansıtılacağı esasına dayanmaktadır. Sermaye ve işgücünden farklı olarak, malumat ve bilgi ekonomistlerin kamu refahı için kullanabileceği birçok özelliğe sahiptir. Keşfedildiğinde ve kamuya mal edildiğinde bilgi sıfır maliyetle paylaşılabilir ve değeri kullanılmasına bağımlı değildir ve rakipsizdir. Gerçekten bilginin ekonomik ve sosyal değeri paylaşıldıkça ve herkesçe kullanıldıkça artmaktadır. Bir ülkenin üretim kapasitesi hızlı arttıkça ekonomisi tarımdan endüstriye doğru hareket eder, böylece de bilgi toplumuna geçiş ekonomik esasların yeniden düşünülmesini gerektirir.

1990'lı yıllar boyunca İnternetin ortaya çıkışı ve bağlantılı teknolojilerin gelişmesi abartılı beklentiler oluşturdu. Teknolojik gelişmeler zaman almaktadır ve dijital devrim yeni başlamıştır. Depolama kapasitelerinin artışı, bilgi aktarım hızı İnternetin diğer sağladığı faydalar yeni bilgiye dayalı ekonomi faaliyetlerini desteklemiştir ve böylece ekonomide yeni bilgi yoğunluğu artmıştır.

Ekonomik faaliyetlerde hızlı küreselleşme bu dinamiklerin etkisini güçlendirmiştir. Bilgi ve haberleşme teknolojileri finans pazarının küreselleşmesini mümkün yapmış ve sonra uluslararası mal ve hizmet ticaretinin artmasına temel oluşturmuştur. Küresel ticaret ve doğrudan yabancı yatırımlarındaki artışına bilginin kolay taşınması yardımcı olmuş ve bu değişimin ivmelenmesine sebep olmuştur. Başarının sırrı nerede bilgi rekabetçi ve istendiği anda daha çok hazır ise ve bu ikisi aynı anda bulunursa budur ve böylece sürdürülebilir ekonomik ve sosyal gelişme gerçekleştirilir ve hepimize fayda sağlar. Yenilikçilik yeni iş ve ekonomik gelişmeyi gerçekleştirmede itici güçtür ve giderek küresel rekabetçilikte en önemli faktör olmaktadır.

Ekonomik analizlerde yararlanmak üzere bilgi esaslı ekonomide farklı bilgi çeşitleri arasında ayırım yapılabilir: Ne, niçin ve kim olduğunu bize gösteren bilgi. Bilgi

malumattan daha geniş bir kavramdır, ne ve niçin olduğunu bilmek bilginin bileşenleridir. Bunlar aynı zamanda Pazar ürünleri ve ekonomik kaynaklara daha yakın olan bilgi çeşitleridir. Diğer bilgi ise nasıl ve kim olduğunu bilmekle ilgilidir ve bu bilgi genellikle “daha taktik bilgidir” ve kodlanması ve ölçülmesi daha zordur.

“Ne olduğu bilgisi” gerçek bilgiyi ifade eder. Ankara’da ne kadar insan yaşıyor? Kekin içeriğinde ne var? İstanbul ne zaman fethedildi? Gibi sorulara verilen cevap bu çeşit bilgiyi ifade eder. Burada bilgi genellikle malumata yakın anlamdadır. Bu bilgi parçalara ayrılabilir. Bazı karmaşık alanlarda uzmanlar bu çeşit çok fazla bilgiye sahip olmak zorundadır.

“Niçin olduğu bilgisi” tabiat kuralları ve ilkeleri ile ilgili bilimsel bilgiyi ifade eder. Bu tip bilgi teknolojik gelişme ve ürün ile çoğu endüstri alanındaki yürütülen süreçlerin temelini oluşturur. Bu tip bilgi genellikle laboratuvar ve üniversite araştırma alanlarında oluşturulur. Bu tip bilgiye ulaşmak için firmalar ve kurumlar bilginin olduğu yerle doğrudan haberleşir.

“Nasıl olduğu bilgisi” bir şeyi yapabilme kapasitesi ve becerilerini ifade eder. İş adamları yeni ürünler için pazar tahminlerini değerlendirirken veya personel yöneticisi yeni bir eleman seçerken bu tip bilgiyi kullanır. Yine yetenekli personel karmaşık bir makine veya aleti kullanırken bu bilgiden yararlanır. Bu tip bilgiler bir kurum veya firma tarafından geliştirilir. Endüstriyel ağların oluşmasının temelinde bu tip bilginin paylaşılması ve birleştirilmesi yer almaktadır.

“Kim olduğu bilgisi” giderek daha da önem kazanmaktadır. Bu tip bilgi kimin neyi bildiği ve kimin nasıl yapılacağını bilmesini kapsamaktadır. Bu genellikle uzmanlara ulaşma bilgisi ve onun bilgisinden etkin şekilde yararlanmayı kapsamaktadır. Ekonomiler için en iyi olanı becerilerin örgütlerin iş bölümlerinde ve uzmanlar arasında yaygınlaştırılmasıdır. Modern yönetici ve örgüt için bu çeşit bilgiyi kullanmak örgütsel değişimi hızlandırmak için oldukça önemlidir. Bu çeşit bilgi örgüt içinde kullanılan diğer bilgi çeşitlerine göre daha önemlidir.

Bu dört çeşit bilgiyi öğrenme kanalları ve şekilleri farklıdır. Ne ve Niçin bilgileri, kitap okuyarak, derslere katılarak, veritabanlarına ulaşarak elde edilebilir. Diğer iki tip bilgi ise öncelikle uygulamalı deneyimlerden elde edilir. Nasıl bilgisi tipik olarak genellikle

bir çırağın bir ustayı takip etmesiyle ve ona otorite olarak güvenmesiyle öğrenilir. Kim bilgisi sosyal pratik uygulamalarla ve bazen özelleştirilmiş öğrenme çevrelerinde öğrenilir. Günlük olarak müşterilerle yüklenicilerle veya bağımsız enstitülerle münasebetler esnasında öğrenilir. Firmaların akademik araştırmalarla ilgilenmelerinin sebeplerinden bir tanesi yenilikçi kapasitelerini artırma isteklerinden dolayıdır. Kim bilgisi sosyal olduğu için kolaylıkla resmi kanallardan nakledilemez (OECD, 1996).

### **3.4.3 Ucuz İletişim Altyapısının Tesisi (Rekabetçi Geniş Bant Bilgi Alt Yapısı)**

Bant genişliği gelişen bilgi ekonomisini desteklemek için gerekli bilgi alt yapısını sunuyor. 19 ve 20. yüzyıllardaki ekonomik iş süreçleri keşifler ve endüstriyel ve tarımsal üretimde elektrik enerjisinin kullanımıyla sürdürülmekteydi. Benzer şekilde 21. yüzyılda ekonomik gelişmeler verimliliği arttırmaya yönelik gelişmiş bilgi teknolojilerinin ekonomik faaliyetlerde uygulanması sayesinde sürdürülmekteydi. Bant genişliği bilgi ve verilere ulaşmayı, onları kullanmayı ve başkalarıyla paylaşmayı sağlayan bir vasıttır.

Bu gelişen bilgi ekonomisinin sunduğu, bilginin bilgi ve verilerin en az oluşturulması kadar yayılması ve kullanılmasına güvenen bir imkândır. İşletmelerin başarısı ve ulusal ekonomilerin başarısı giderek bilgi ve verilerin toplanması ve kararlarda kullanılması için gerekli bilgi sistemi alt yapısına bağımlı olmaktadır. Ekonomi değişme ve öğrenme derecelerini hızlandıran ağların bir hiyerarşisi olmaktadır. Network toplumu ne oluşturdu, fırsatlar nelerdedir, bunlar nasıl elde edilir ve bu bilgilere nasıl iştirak edilir. Yoğun bilgilerin öğrenilmesi fertlerin ve firmaların sosyo-ekonomik pozisyonunu belirler.<sup>1</sup> Bu bağlamda bilgi ekonomisini geliştirmek için geniş bant alt yapının önemi en az 20. yy daki elektriğin önemi kadar kabul edilmelidir. Devletler bu nedenle en az demiryolu, elektrik, yol ve haberleşme alt yapısı kadar benzer bir alt yapıyı ekonomik olarak dikkate almalıdır. Bütün bu vatandaş ve işletmeler için dönüştürülen ekonomik faaliyetler yeni faaliyetlerin geliştirilmesine, ulusların mukayeseli ve rekabetçi avantajlar yakalamasına imkân sağlamaktadır.

---

<sup>1</sup> The Knowledge-based Economy, OECD 1996

Bilgi teknolojileri hizmetleri alanında proje odaklı hizmetler ve kamu-özel sektör işbirlikleriyle sektör yetkinliklerinin geliştirilerek dış pazarlara açılma, paket yazılımda ise rekabet avantajının daha yüksek olduğu sektörel çözümlere odaklanması gerekmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü, bilgi toplumuna dönüşüm için kritik olan “sağlayıcı altyapıyı oluşturma” rolüne sahiptir. Bu sektörde yapılacak atılımların sonuçları, bir ülkenin bilgi toplumuna dönüşümünü temelden etkileyecektir. Hem telekomünikasyon alanında, hem de bilgi teknolojileri sektöründe sahip olunan potansiyelin değerlendirilmesi için doğru seçimlerin yapılması ve gerekli adımların atılması, bilgi toplumu stratejisinden beklenen faydalara ulaşılmasını hızlandıracak faktörlerdendir (DPT, Türkiye Bilgi Toplumu Stratejisi: 17).

#### **3.4.4 Kamu Kurumlarının Modernizasyonu ve Dönüştürülmesi (Kurumsal Dönüşüm)**

Kurumsal dönüşüm, e-idareye dönüşüm ve kurumların BT kullanarak iş süreçlerini elektronik ortama aktarması anlamındadır. Daha önce bu konu detaylı olarak bir dönüşüm modeli olarak anlatılmıştır.

Burada vurgulanması gereken kamu kurumlarının modernizasyonu ve e-idarelere dönüştürülmesi bilgi toplumuna dönüşümün basamaklarından önemli bir tanesi olduğu konusudur.

#### **3.4.5 Vatandaş Odaklı Hizmetlerin Tesisi (e-Devlet)**

Vatandaş odaklı hizmetler e-idarelerin birleşmesiyle, uygulama entegrasyonlarıyla tesis edilen e-devlet vasıtasıyla yapılacaktır. E-devlet dönüşümü de bir önceki bölümde bütün yönleriyle anlatılmıştır.

#### **3.4.6 Toplumsal Dönüşüm (İnsanlara ve Yeteneklere Yatırım)**

21. yy da başarılı ülkeler vatandaşları yaratıcı, uyumlu ve yetenekli olan ülkeler olacaktır. İnsanımızın başarılı olmasının anahtarı da üretken, yenilikçi ve bilgili olmasıdır. Öncelikle herkes için öğrenme ve yeteneklerini geliştirme konusunda fırsat



eşitliğini oluşturmalıyız ki ekonomik büyüme ve başarıyı destekleyelim ve sosyal amaçları ve eşitliği sağlayalım. Bilgi bütün bunlar için en önemli bir faktördür. Bilgi değerlidir aynı zamanda bilgi çok daha fazla bilgiyle ilgilidir. Değer oluşturmak, yeni bilgi oluşturmaktır ve bu yeni bilgi ile yeni değer sağlamakla ilgilidir. En önemli eşya artık fiziksel eşyalar değil entelektüel eşyalardır. Ve bunun merkezi klasik iş gücünden çok insan zekâsıdır bu da büyüme ve başarı için önemli bir esastır.

Bilgi toplumunun gelişmesinin anlamı, tüm ekonomi alanlarında çok iyi eğitilmiş ve yetenekli iş gücüne olan talebin sürekli artarak devam etmesidir. Sonraki toplum ise bilgi toplumu olacaktır. Bilgi bunun temel kaynağı olacaktır ve bilgi çalışanları toplumun diğer katmanlarına göre daha baskın olacaktır. Eskiye göre bilgiye ulaşım daha ucuz ve kolay olacaktır. Bilgiyi kullanma ve seçme konusundaki yetenek ve beceriler daha önemli hale gelecektir. Nasıl ve kimin bildiğini bilme bilgisi ne ve niçin olduğunu bilme bilgisine kodlanmalıdır. İhtiyaç duyulan insan yetenekleri bilgi ve iletişim bilgileriyle tamamlanmalıdır aksine onların yerine geçmemelidir. Endüstriyel alanlarda makineler insanların yerini alırken, bilişim teknolojisi bilgi ekonomisinde kodlanmış bilginin fiziki yeri olacaktır ve bilgi ekonomisindeki işler daha çok özel yetenekli insanlara ihtiyaç duyacaktır. Kavramsal ve insanlar arası yönetim ve haberleşme yetenekleri bunlara örnek olarak verilebilir (Houghton, 2000). Çoğu klasik meslekler için gerekli olan beceriler hızla değişerek yeni işlere, teknolojiye ve yeni endüstri alanına göre güncellenerek uyarlanacaktır. İş gücü pazarında bulunan insanların yaklaşık %80 10 yıl içerisinde yeni duruma hazır olacağı tahmin edilmektedir (OECD, 2003a: 25). Sürekli eğitim ve öğretimi gerektiren sebepler çok açıktır ve firmaları yeni şartlara göre kritik ayarlamaları yaptırarak hayat boyu öğretime hazırlayacak teşviklere ihtiyaç olacaktır. 21. yüzyılda bilgi toplumunun tüm katmanlarındaki çalışanlar yaşam boyu öğrenen olmaları gereklidir ki sürekli değişen fırsatlara iş uygulamalarına, iş süreç modellerine uyum ve ekonomik ve sosyal örgüt yapılarına uyum sağlayabilsinler. (ISC, 2002: 25)

### **3.4.7 Teknolojik Çevrenin Geliştirilmesi**

Şu bir gerçektir ki dijital teknolojilerin gelişimi ile bilgi ekonomisinin gelişimi arasında doğru orantı vardır. Hatta dijital teknoloji bilgi ekonomisinin ortaya çıkmasını sağlamıştır diyebiliriz. Bilgi ekonomisinin en önemli kaynağı bilgidir ve bilginin elde

edilmesi, işleme hızı ve depolanarak herkesin veya ihtiyacı olanın talep ettiği anda erişebilmesine imkân sağlaması çok önemli unsurlardır. Bu nedenle bilgilerin işleme hızı ve depolanması en önemli bileşenlerdir. Son yıllarda fark edilir ölçüde bilgi işlem hızı (işlemci hızları) ile depolama kapasitelerinde hem fiyatlar düşmekte hem de kapasiteler çok hızlı artmaktadır. Artık petabyte'lardan bahsedilmektedir ve bu durum pek duracağına benzememektedir. İşlemciler her 18 ayda bir orta ve 10-15 yılda büyük sıçramalar yaparak gelişmeye devam etmektedir.<sup>1</sup>

Veri depolama teknolojileri de benzer şekilde hatta daha hızlı gelişme göstermektedir. Disk kapasiteleri her 9 ayda bir ikiye katlanmaktadır. Aynı şekilde megabyte başına fiyat 1988'de 11.54 \$ iken 1998'de 0.04\$ inmiş , 2000'de 0.01(USDC, 2002) şimdi ise 0.0005\$ a inmiştir. Bunlara ilaveten transfer hızı diğer önemli elementlerden birisidir buradaki gelişim de diğerlerine benzemektedir. Transfer kapasitelerindeki artış her 12 ayda bir olmaktadır. Bununla birlikte trafikteki darboğazlar sebebiyle henüz istenen hız sağlanmış sayılmaz (ISC, 2002: 21).

#### **3.4.8 Ar-Ge ve Yenilikçiliğin Geliştirilmesi**

Bilgi toplumunda rekabetçi avantajın kaynağı bilgiye dayanan yenilikçiliktir. Araştırma ve geliştirme (AR-GE) yoluyla gerçekleştirilen bilimsel ve teknolojik yeniliklere odaklanmış öğrenme ve bilgi oluşturma birinci derecede önemli olduğunu ve bunun başka bir alternatifinin bulunmadığını gösteren birçok sebep çok açık olarak bilinmektedir. Uydulara ve fiber kablolarla teşekkür etmeliyiz çünkü fikirler ve bilgiler insanlar arasında ışık hızında akmaktadır. Günümüzde bilgisayarlar, uydular ve bunların arasında haberleşmeyi sağlayan haberleşme teknolojisi ürünleri fikir ve düşüncelerin mekân tanımaksızın herhangi bir yere aktarılmaktadır. Yalnızca bunun sınırı fikrin değeri, bunu kullanacak akıl ve oluşturduğu yeniliktir (Harris, 2002).

Bunun yapabilmek için çok güçlü bilim ve teknoloji temeline, araştırma ve geliştirme kapasitesine ihtiyaç vardır. Aynı derecede önemli olan araştırmalarda uygulanan ve temel bağlantılı konuların yeni ürünlere, hizmetlere veya süreçlere çevrilerek hayata geçirilmesidir.

---

<sup>1</sup> <http://www.intel.com/research/silicon/mooreslaw.htm>

Yenilikçilik esasen işlerin nasıl daha iyi ve hızlı yapılabileceğine dair yeni fikirlerin üretilmesidir. Bu daha önceden kimsenin düşünemediği yeni bir ürün veya yeni bir hizmet önerisi olabilir. Aynı zamanda oluşturulan bu yeni fikir veya ürünü işletmede hayata geçirerek bu yeni fikirleri kullanacak yetenekli iş gücünü oluşturmaktır. Bilim, teknoloji, endüstri ve eğitim ile alakalı politikalar yenilik sistemlerinin önemini, altyapı gereklerini ve bu sistemleri destekleyecek eğitim ve araştırma yatırım teşviklerini içeren güdüleri vurgulamalıdır ve kapsamalıdır.

Yenilikçilik ekonomide ve toplumda hiç bir sektörün tek başına sorumluluğunda değildir. Bilgi toplumunda başarı için yenilikçilik herkesin işi olmalıdır (devlet, işletmeler ve fertler). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin buradaki önemli rolü yenilikçiliğin uygulanmasını sağlayacak araç olmasıdır. Yani yeni uygulanacak şeyler ile yeni şeylerin yapılmasında etkin araç olmasıdır.

TÜBTAK koordinasyonunda hazırlanan “Ulusal Bilim ve Teknoloji Politikaları: Vizyon 2003-2023” belgesinde Ar-Ge ve yenilikçilik alanlarına ilişkin vizyon, misyon, hedef ve politikalar belirlenmiş olup, Türkiye Bilgi Toplumu Stratejisinin Ar-Ge ve yenilikçilik hedeflerinin belirlenmesinde bu belge esas alınmıştır.

Vizyon 2023 belgesinde, bilgi ve iletişim teknolojilerine ilişkin vizyon “GSMH’ sının sürdürülebilir şekilde büyümesine, yarattığı markalar ve teknolojiler ile doğrudan sağladığı iletişim olanakları ve bilgi kaynakları üzerinden diğer sektörlerle verdiği destek ile dolaylı olarak giderek artan oranda katkıda bulunan; ve en az üç alanda, dünyada ilk akla gelen ya da tercih edilen ülke konumuna gelmek” şeklinde ifade edilmiştir.

Bu vizyon doğrultusunda belirlenen stratejik teknoloji alanları ise bilgi ve iletişim teknolojileri ile tasarım teknolojileridir. Bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik öncelikli alanlar;

Tüm devre üretimi ve tüm devre tasarımı üretimi teknolojileri,

Görüntü birimleri üretimi teknolojileri,

Geniş bant teknolojileri,

Görüntü algılayıcılar üretimi teknolojileridir.

Tasarım teknolojilerinde ise bu alanda kazanılacak yetkinliğin; otomotivden elektroniğe, tıptan havacılık ve savunmaya kadar ülkemiz için önemli tüm sektörleri etkileyeceği öngörülerek aşağıdaki öncelikli alanlar belirlenmiştir.

Bilgisayar destekli tasarım ve bilgisayar destekli imalat,

Sanal gerçeklik yazılımları ve sanal prototipleme,

Simülasyon ve modelleme yazılımları,

Grid teknolojileri ve paralel ve dağıtık hesaplama yazılımları,

Vizyon 2023'te ortaya konan Ar-Ge ve yenilikçilik politikalarının Bilgi Toplumu

Stratejisiyle ilişkisi aşağıdaki dört başlık altında değerlendirilmektedir:

Ar-Ge'ye sağlanan desteklerin etkinleştirilmesi,

Ar-Ge'ye dayalı, yenilikçi ve yüksek katma değerli bilgi ve iletişim teknolojileri üretimine yönelik destekler,

Uluslararası işbirliği,

Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı.

## **BÖLÜM 4: DEĞİŞİM - DÖNÜŞÜME DİRENÇ VE KURUMSAL KÜLTÜRÜN ÖNEMİ**

### **4.1 Örgüt Kültürü-Kurum Kültürü Kavramları**

#### **4.1.1 Örgüt-Kurum Kavramları**

Örgüt kavramı, değişik bilim dallarının ilgi alanına girmiş ve her biri konuyu doğal olarak kendi açısından değerlendirmiş ve değişik biçimde tanımlamıştır (Alıç, 1992: 14). Örneğin örgütü biyolojik yönden açıklamaya çalışanlar, örgütün belli amaç ve görevleri olduğu ve canlı bir varlık gibi yaşamını sürdürme amacı güttüğü, bir takım hastalıklarla mücadele etmek zorunda olduğu ve sürekli yeni üyeler seçme süreciyle karşı karşıya olduğu konularını vurgulamıştır. Örgütü antropolojik olarak değerlendirenlere göre ise örgütün belirli bir kişiliği ve gereksinimleri vardır, insan gibi bir takım bilişsel süreçlere sahiptir. Sosyolojik olarak örgüt ise küçük bir toplumdur (Allaire ve Frisiotu, 1984: 193). Örgüte kültürel açıdan baktığımızda “bir örgüt üyeler tarafından sosyal olarak ve paylaşılan bir anlamlar (yargı, tutum, davranış, inanç değerler) sistemi” şeklinde tanımlanmaktadır (Gahmberg, 1990: 153).

Örgütün tanımında olduğu gibi sınıflandırılmasında da çeşitli yaklaşımlar vardır. Bu açıdan ürettikleri ürüne göre mal üreten örgütlere işletme, hizmet üretenlere kurum denilebilir (Açıklan: 1992,10). Örneğin devlette hizmet üreten birimler daha çok kurum olarak adlandırılırken, mal üretenlere teşekkül veya işletme denilmektedir.

##### **4.1.1.1 Kültür Kavramı**

Kültür kavramı bir tanım içine sığdırılamayacak kadar geniş anlamlar taşımaktadır. Ancak kültürü açıklamaya çalışan değişik yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Antropolojideki bilişsel yaklaşıma göre kültür insan zihniyle ilgili olarak paylaşılan bir bilgi ve inanç sistemidir (Chikudate, 1991: 220; Simircich, 1983: 348). Aynı şekilde kültür bir sosyal grubun, ortaklaşa paylaştıkları düşünce, inanç ve davranış biçimleri olarak da tanımlanabilir (Cooke ve Rousseau, 1988: 248).

Kültüre sembolik açıdan yaklaşanlara göre kültür bir takım semboller içinde örgütlenmiş anlamlar bütünüdür (Simircich, 1983: 342). Kültüre bu açıdan yaklaşan

bilim adamları, insanların fiziksel çevre ve sosyal çevre ile olan ilişkilerinin sembolik süreçler yoluyla gerçekleştirdiklerini ileri sürmüşlerdir (Barley, 1983: 395-398). Bu yaklaşıma göre örgüt çözümlenmeye çalışıldığında örgütünde sembolik bir konuşması vardır ve bunu şifresinin çözülmesi gerekmektedir.

Bir diğer yaklaşım da, yapısalcı-işlevsel tarzıdır. Bu yaklaşıma göre kültür, insanın biyolojik ve psikolojik gereksinimlerini karşılayan bir araç olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma göre kurumlar törenler, mitler gibi birtakım kültürel öğeler, insanın temel gereksinimlerini karşılamak için gerekli araç ya da yapılar olarak görülmüştür (Allaire ve Firsirotu, 1984: 197)

Psiko-Dinamik yaklaşımlara göre ise kültür “insanın evrensel olan bilinç altı yapısının bir yansıması” olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma göre örgütsel düzenlemeler, süreçler ve uygulamalar, bilinçaltı süreçlerin yansıması olarak açıklanmaktadır (Simircich, 1983: 342-352)

#### **4.1.1.2 Örgüt (Kurum) Kültürü**

Örgüt kültürünün tanımlanmasında kültür kavramında olduğu gibi bir uzlaşma yoktur. Dolayısıyla örgüt kültürü araştırmacıları örgüt kültürünün değişik yönlerini ele alarak tanımlama yapmışlardır. Örneğin Peters ve Waterman , “paylaşılan değerler bütünü” (Peters ve Waterman: 1987) olarak örgüt kültürünü tanımlarken bir başka yazar “paylaşılan anlamlar bütünü” olarak tanımlamıştır (Şişman, 1994).

Bu tanımları artırmak oldukça mümkündür. Burada dikkatimizi çeken birinci konu örgüt kültürünün örgüt elemanlarınca ortak paylaşılmasıdır. Bu paylaşılan şeyler ise anlamlar, değerler, inançlar, algılar, tutumlar ve davranış biçimleridir. Neredeyse kültürel öğeler gizli gibidir. İlk bakışta anlamak ve gözlemlemek mümkün olabilir.

Schein’a göre örgüt kültürü bir örgütü diğerinden ayıran ve örgüt üyelerince paylaşılan anlamlar sistemidir (Schein, 1985: 168). Kurumsal kültürün genel bir tanımını özetleyecek olursak, “örgüt kültürü bir grup ya da bir örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel sayılılar, değerler, semboller ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanabilir. Son araştırmalara göre bu paylaşılan anlam ve değerlerin yedi özelliği vardır. Bunlar : (1) Yenilikçilik ve Risk Alma, (2) Ayrıntıya Önem Verme, (3) Sonuca

Yönelme, (4) Çalışanları Dikkate Alma, (5) Ekip Çalışmasını Dikkate Alma, (6) Hareketlilik, (7) Durağanlık. Bu yedi özellik bir kurumdan diğerine değişmektedir.

#### **4.1.2 Örgüt Kültürünün Temel Öğeleri**

Örgüt kültürünün öğeleri denildiğinde örgüt kültürünün esasını oluşturan önemli bileşenleri anlatmak istenmektedir. Araştırmacılar da örgüt kültürü araştırmalarında değişkenleri belirleyerek sınıflandırmışlardır. Örneğin Duncan bu öğeleri (1) görülen, yani örgütle ilgili fiziksel özellikler, semboller, törenler, hikâyeler ve kahramanlar; görülmeyen (2) öğeler, sayılılar, değerler, inançlar ve anlamlar olmak üzere ikiye ayırmıştır (Şişman, 1994).

Bu konuda Schein örgüt kültürünü üç boyutta değerlendirmektedir (Schein, 1985):

Temel sayılılar, üyelerin çevreyle ilişkileri, insan eylemleri ve ilişkilerin doğasıyla ilgili paylaştıkları temel inançlar,

Temel değerler, örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirmede ve yargılamada benimsemiş olduğu ölçütler.

Artifaktlar (insan ürünü olan), daha çok kültürün gözle görülür yanını oluşturan teknoloji, üyeler tarafından sergilenen sanat, mitler, semboller, örgütsel uygulamalar (ödül, ceza, teşvikler, kontrol gibi), hikâyeler, efsaneler ve görünebilir davranış motiflerinden oluşur.

Benzer şekilde birçok araştırmacı benzer bu konuda ayırımlar yapmıştır. Burada dikkat çeken konu araştırmacılar benzer kavramlar kullanmışlar, kültürün bileşenleri karmaşık yapıda olduklarından birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılmaları pek mümkün olmamakla birlikte Schein benzeri bir sınıflama esas alınabilir.

#### **4.2 Örgüt Kültürünün Yönetimi ve Değiştirilmesi**

Örgüt kültürünün diğer konularında olduğu gibi yönetilmesi ve değiştirilmesi konularında da oldukça tartışma yapılmıştır. Bazı araştırmacılar örgüt kültürünü bağımlı ya da bağımsız bir değişken olarak düşünmekte ve bu kültürün yönetilebileceğinden bahsetmektedirler. Bazıları ise kültürün paylaşılan inanç ve değerlerle sosyal olarak oluşan doğal bir sistem olduğunu kabul ederek bu nedenle bu sistemi oluşturan öğelerin

kontrol edilemez olduğunu ve kültürün yönetilemeyeceğini kabul etmektedirler. Yine bunlara göre kültür yönetilemez ancak oluşur (Şişman, 1994: 115).

Bir takım düşünürler ise bir kültürün tümünü olmasa da bazı yönlerinin değiştirilebileceğini ve yönetilebileceğini savunmaktadırlar (Siehl, 1985: 125). Schein “örgütsel kültürde liderliğin çok önemli bir işlevi olduğunu, kültürün lider tarafından yaratılabileceğini ve yönetilebileceğini ve bir kontrol aracı olarak kullanılabilceğini” savunmaktadır (Schein, 1985).

Bu konuda dikkate alınacak asıl konu örgütsel değişimde ve örgüt geliştirme konularında kültürün kritik bir güce sahip olduğudur. Örgütsel değişim ve gelişme süreçleri içinde kültürün de değişmesi söz konusu olmaktadır. Değişme ve yenilik örgüt ve üyeler için daima risk taşıyan bir durumdur. Bu nedenle örgütsel değişim ve gelişme çabalarına en büyük engeli psiko-sosyal yapı ve kültürün oluşturduğu söylenebilir. Örgüt üyelerince paylaşılan değerler, inançlar ve normlar, değişim güçlerine karşı birer savunma mekanizmasına dönüşebilir bu nedenle de örgütsel değişim ve gelişmeye olumsuz yönde etki edebilir (Tosun, 1971: 19).

Kültürün değişiminde önemli bir konu da kültürün tek başına mı değişeceği yoksa örgütün diğer özellikleriyle birlikte mi değişeceği konusudur. Örgütü bir makine olarak düşünenlere göre nasıl makinenin eskiyen bir parçası değiştiriliyorsa kültürde öyle değiştirilebilir. Diğer taraftan örgütü bir organizma olarak kabul edenlere göre örgüt bir açık sistemdir. Bu nedenle sistemdeki bütün parçalar bir biriyle ilgilidir. Bundan dolayı da kültürü diğer özelliklerden soyutlayarak değiştirmek mümkün görünmemektedir. Örgütsel kültürün değişimi, yönetimin uygulayacağı karmaşık değişim stratejisinin bir parçası olacaktır. Sistem yaklaşımı açısından bakıldığında örgütsel kültürdeki değişim yani sistemdeki bir öğenin değişmesi, diğerlerini de etkileyeceğinden örgütte pek çok şeyin (amaç, yapı, strateji, ödül sistemleri, eğitim programları vb.) birlikte değişecektir. (Kilmann ve Diğ., 1988: 14). Bu görüşe tersinden bakıldığında da şu sonucu çıkarabiliriz. Örgütsel öğelerden veya sistemlerden biri değiştiğinde örgütsel kültürde de değişimler yaşanması mümkün olacaktır.

Sonuç olarak örgütteki kültürü tamamen hemen değiştirmek mümkün olmamakla beraber, belli yönleri kısa vadede bazı yönleri de uzun vadede değiştirilebilir niteliktedir. Burada liderlik Schein’in belirttiği gibi önemli bir rol oynamaktadır.



Örgütsel kültürün değişimi ve yönetimi bir süreci kapsamaktadır. Örneğin zayıf bir kültürden güçlü bir kültüre geçişi yönetici planlı bir değişim süreciyle çözümlenebilir. Bu durumda yönetici sadece konulmuş değerleri izleyen bir yönetici değil yeni değerler oluşturan ve mevcutlara etkileyen bir lider olacaktır (Bursalıoğlu, 1991: 15).

#### **4.3 Örgütsel Kültür Araştırmalarında Değişkenler**

Örgütsel kültür popüler olduktan sonra mahiyeti, öğeleri, onu belirleyen faktörler, söz konusu kültürün değiştirilmesi, araştırılması ölçülmesi, örgütsel yapı, davranış, işlev, strateji, etkililik vb. değişkenler üzerinde etkileri gibi konularda araştırmalar da gündeme gelmeye başlamıştır. (Bourantas, 1990: 261). Bu araştırmalara bağlı olarak örgütsel kültürlerin araştırılmasında temel alınacak kültürel öğeler, çözümlenmelerde kullanılacak kültürel boyut ya da değişkenler, araştırmalarda kullanılacak yöntemler, teknikler gibi çeşitli konular ve bu konulara ilişkin sorunlar, yakın geçmişte çeşitli akademik yayın, toplantı ve özel süreli yayınlarda tartışılmıştır (Ouchi ve Wilkins, 1988: 243-244).

Örgütsel kültürün değişkenleri, örgütsel kültür araştırmalarında ve ölçülmesinde önemlidir. Ancak bilimsel çalışma yapanlar arasında örgütsel kültür ölçülmesi ve araştırılmasında bir uzlaşma yoktur (O'Reilly, 1991: 487). Yine örgütsel kültürün araştırılması ve ölçülmesiyle ilgili olarak üzerinde çok tartışılan diğer bir konu, araştırmalarda kullanılacak yöntem ve teknikler konusudur. Bu konuda tartışmaların yoğunlaştığı nokta bütün araştırmalarda kullanılan nicel ve istatistiksel tekniklerin kullanılıp kullanılmayacağıdır. Kültürü nicel yöntem ve teknikler kullanarak açıklamaya yönelik araştırmalar, bir çok araştırmacının da belirttiği daha çok temel sayıltı, inanç, değer, norm ve uygulamalar üzerinde yoğunlaşmaktaydı; anket, envanter, kültür profili gibi araçlarla toplanan sayısal veriler, çeşitli istatistiksel teknikler kullanılarak çözümlenebilmektedir. Ayrıca bu tür teknik ve yöntemler gruplar, alt gruplar ve örgütler arasında karşılaştırmalar yapmaya da olanak sağlamaktadır (Şişman, 1994: 125).

#### **4.4 Karşılaştırmalı Yönetimde Kullanılan Bazı Kültürel Değişkenler**

Karşılaştırmalı yönetim alanında ulusal kültürlerin özellikleri değişik boyutlarda, ele alınmakta, farklı yöntemlerle açıklanmaya çalışılmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalar, yönetim kavramına yaklaşımları yönünden de farklılaşmakta, araştırmada kullanılan

sayılılara bağı olarak yönetim kavramı, evrensel ya da ulusal boyutlarda ele alınarak çözümlenebilmektedir.

#### 4.5 Ulusal Kültürler Arası Farklılıklar

Hofstede, ulusal kültürler arasında farklılıkları belirlenmesinde 40 değişik ülkede çeşitli örgütlerdeki bireyleri kapsayan karşılaştırmalı araştırmalarında ulusal kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde kültürün özelliklerini (1) erkek ve kadına özgü değerler, (2) bireycilik-toplumculuk, (3) güç mesafesi ve (4) belirsizlikten kaçınma olarak dört boyutta açıklamıştır (Hofstede, 1983: 392).

Erkek ve kadına özgü değerler, kültürün bir boyut olarak bir toplumda erkek ve kadınlara atfedilen, yüklenen rolleri, toplumların farklı cinsler hakkındaki temel sayıtlılarını ve farklı cinslerin önem verdikleri farklı değerleri ifade etmektedir. Örgütlerde erkeğe ilişkin değerler başarı, yarışma, hırs vb. üzerinde yoğunlaşırken, kadınlara özgü değerler yaşamın kalitesi, yakın-samimi ilişkiler vb. üzerinde yoğunlaşabilmektedir. (Hofstede, 1983: 392).

Bireycilik ve toplumculuk, kültürün bir boyutu olarak, ulusal kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde olduğu kadar, örgütsel kültür araştırmalarında da kullanılan bir boyuttur. Bu boyut, bir ülke veya örgütteki insanların bireyler olarak mı yoksa bir grubun üyeleri olarak mı davranışta bulunmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir. (Hofstede, 1983: 392).

Belirsizlikten kaçınma özelliği boyutu, bir toplum içinde yer alan üyelerin, belirsizlik durumundan ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma özelliğinin yüksek olduğu toplumlarda insanlar, belirsiz açık olmayan ve yazılı kurallarda yeri bulunmayan, şüpheli, riskli durumlardan korkmakta ve çekinmekte, otorite, hiyerarşi ve kurallara sıkı sıkıya bağı kalarak kendilerini güvenceye almak istemektedir. Bu tip toplumlardaki insanlar, düşünce ve davranışlardaki dalgalanmalarda pek hoşgörülü davranmamaktadırlar. Buna karşılık belirsizlikten kaçınma özelliğinin düşük olduğu toplumlarda ise insanlar daha özgür hareket etmeyi, risk üstlenmeyi, yenilik ve değişmeye açık olmayı tercih edebilmektedirler (Hofstede, 1983: 392; Singh, 1990: 76; Pekiştiricioğlu, 1989: 12).

Güç mesafesi boyutu, bir toplumda gücün dağılım biçimini, bu dağılımdaki farklılıkların, eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini göstermektedir. Güç mesafesinin fazla olduğu ülkelerde yöneticilerin, genel olarak otokritik olduğu bitirtilmiştir. Örgütsel olarak bakıldığında güç mesafesinin, yani yöneten ve yönetilenler arasında ilişkilerde mesafenin fazla olduğu örgütlerde iş görenler, yöneticilerin görüşlerine katılmadıklarını açıklamada daha çekimser davranabilmektedirler. Buna karşılık güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise sosyal eşitliğe dayalı normlar egemen olabilmektedir (Hofstede, 1983: 392; Singh, 1990: 76).

#### 4.6 Örgütsel Kültür Araştırmalarında Kültürel Değişkenler

Robbins bazı yönetsel/örgütsel uygulamalarda, bir örgüt kültürünün: (1) Bireysel özerklik (otonomi), (2) örgütsel yapı, (3) örgütsel destek, (4) örgütsel kimlik, (5) performans-ödül ilişkisi, (6) çatışma hoşgörü ve (7) risk üstlenme olmak üzere yedi boyut içinde açıklanabileceğini, örgütün bu özelliklere verdiği değerin örgüt kültürünün var olan durumunu yansıtacağını belirtmektedir.

Bireysel özerklik, örgüt içindeki bireylerin sorumluluk-bağımsızlık düzeyini ve kendilerini geliştirmek için sağlanan fırsatları içermektedir. Örgütsel yapı, iş gören davranışlarını gözetmek ve kontrol etmek için uygulanan kural ve düzenlemelerin durumunu, denetim biçimini kapsamaktadır. Örgütsel destek örgüt yönetiminin personele sağladığı destek ve yardımların düzeyini belirtmektedir. Örgütsel kimlik ise, üyelerin bağlı oldukları kendi özel grup, mesleki alan ve birimlerinin ötesinde, örgütle bütünleşme, örgüt kimliğini benimseme derecesi ile ilgilidir. Performans-ödül ilişkisi, işgörenin performans ve başarısı dikkate alınarak örgütteki maaş artışı, terfi gibi verilen ödüllerin derecesini bize göstermektedir. Çatışma ve hoşgörü, birey ya da gruplar arası ilişkilerde meydana gelen çatışma açık hoşgörülü ve samimi olma derecesi bir diğer göstergedir. Risk üstlenmeye teşvik kriteri ise çalışanların risk üstlenme, tartışma ve yenilikçi olma konularında isteklendirilme ve teşvik edilme derecelerini göstermektedir.

Kültürel değişkenler konusunda gerçekten araştırmacı ve yazarlar çok sayıda değişken tanımlamıştır. Kimisi altı, kimisi yedi kimisi de 14 adet değişkenin örgüt içindeki kültürü tespit etmede kullanılabileceğinden bahsetmektedir. Dokuz değişken yönetim

tarzlarını gösterirken yedi boyut bize kurumda hâkim olan kurumsal kültürü tanımlamamızda önemli veriler sağlayacaktır.

Kurumsal kültür araştırmalarında kullanılabilir yedi boyut şunlardır: (1) Kurumdaki planlama süreçleri, (2) Kurumda kararların uygulanma şekli, (3) Yönetimin çalışanlara desteği, (4) Yönetimin kontrol şekli, (5) Kurumda çatışmanın yönetimi ve problemlerin çözüm şekli, (6) Yönetimin beklediği sonuçların şekli, (7) Kurumda yönetimin ödüllendirme tarzı. Bu her bir boyut için değişkenler ise Odaklanma şekli, zaman algısı, açıklık, tutarlılık, ekip çalışması, iş tarzı, politik yaklaşım tarzı, teknik yaklaşım tarzı ve değişime yaklaşım tarzı değişkenleridir.

#### 4.7 Örgüt Kültürünün Sınıflandırılması

Örgütsel kültürler konuyla ilgili araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmışlardır. Bu sınıflandırmalardan en çok kullanılanı güçlü ve zayıf kültür kavramlarıdır (Ochi, Peters ve Waterman, Deal ve Kennedy, Pascal, Cooke, Hofstede). Fakat araştırmacılar iyi ve kötü kültür gibi bir ayrıma gitmemişlerdir. Ancak bir örgütün kültürü, örgütün temel görevini, amacını ve stratejilerini destekliyorsa bu iyi ancak desteklemiyorsa kötü olarak nitelendirilebilir.

Benzer şekilde örgüt kültürleri birleştirici ve parçalanmış kültürler ( Arogyaswamy ve Byles, 1987: 650), işlevsel-işlevsel olmayan (Peters ve Waterman, 1987), homojen-heterojen şeklinde de sınıflandırılabilir (Şişman, 1994).

Quinn ve McGrath, örgütsel kültürleri dörde ayırmaktadır: (1) rasyonel, (2) gelişmeci, (3) uzlaşmacı ve (4) hiyerarşik (Quinn ve McGrath, 1985).

Rasyonel kültür, dayanakları bireysel bilgi süreçleridir. Sonuçları ise iyileştirilmiş performanstır (verimlilik, etkililik ve kazançtır).

Gelişmeci kültür dayanakları, sezgisel bilgi süreçleridir (feraset, icat ve yenilik gibi). Sonuçları ise yeniden canlandırmadır (gelişme, dış kaynak kullanımı, kaynak sağlama gibi).

Uzlaşmacı kültürün dayanağı ortak bilgi süreçleri (tartışma, katılma, uzlaşma) dır. Sonuçları ise kaynaşmadır (iklim, moral, takım çalışması gibi).

Hiyerarşik kültürün dayanakları biçimsel bilgi süreçleri (belge-evrak, hesap-tahmin, değerlendirme, rapor). Sonuçları da devamlılıktır (süreklilik, kontrol ve eşgüdumdür) (.Quinn ve McGrath, 1985).

Örgüt kültürleri; sonuç merkezli, işgören merkezli, örgüt merkezli, kazanç merkezli ve müşteri merkezli olarak beşe ayrılabilir (Hofstede, 1988: 313). Bir ilginç sınıflandırmayı Bourants yapmaktadır. Buna göre örgüt kültürleri iyi ilişkiler üzerine kurulmuş kulüp kültürü, hiyerarşik kurallar üzerine kurulmuş rol kültürü, görev temeli üzerine kurulmuş görev kültürü ve kadercilik üzerine kurulmuş varoluşçu kültür olarak dörde ayrılmaktadır (Hofstede, 1988: 313)

Yukarıda bahsedilen sınıflandırmalardan en çok benimseneni güçlü kültür-zayıf kültür ayrımıdır. Güçlü kültür, bir örgüt üyelerinin temel sayıltı, inanç ve değerleri ne ölçüde paylaştıklarıyla yakından alakalıdır. Eğer sosyal bir grubun üyeleri bir takım sayıltı, inanç ve değerler üzerinde uzlaşma sağlayamamışsa bu grupta güçlü bir kültürden söz edilemez (O'Reilly, 1991: 493).

Güçlü kültürlerin temel özellikleri de araştırmacılar tarafından şöyle özetlenmiştir:

Çalışanların yaratıcılık ve başarı güduları teşvik edilir. Çalışanların, mesleki gelişimleri ve işlerindeki başarısı için yönetim tarafından her türlü destek ve yardım sağlanır. Örgütte, yenilik ve değişmelerle gelenekler; otoriteyle- özerklik arasında bir denge kurulur.

Görevin yerine getirilmesinde çalışanlara büyük oranda özerklik verilir, çalışanlar büyük oranda yanlış yapmaktan korkmaz ve göreviyle ilgili risk üstlenme konusunda teşvik edilirler. Bu nedenle de örgütün kuralları dışına çıkanlar bu kuralları bozan kişiler olarak değil, kendilerini riske atanlar olarak kabul edilirler.

Örgüt üyeleri arasında yarışmayla işbirliği arasında iyi bir denge sağlanır. Çalışanlar işleriyle alakalı konularda kendi aralarında bir yandan yarışmaya, diğer taraftan da karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğine teşvik edilirler.

Çalışanlar yaptıkları işle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilirler. Aynı şekilde çalışanlarda sorumluluk almaktan kaçınmazlar.

Örgütte esnek bir yapı bulunur ve çalışanın yakından denetim yerine uzaktan denetim biçimi tercih edilir. Örgütte egemen olan kurallar, değişmez katı kurallar değildir. Yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar önemli görülür.

Örgütte hoşgörü ortamı egemen olup örgütsel çatışmalardan büyük ölçüde kaçınılır, meydana gelebilecek çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir. Örgütte yapılan işlerle ilgili olarak işgörenlerin yapabileceği hatalar hoşgörü ile karşılanır ve kapatılır, şikâyetler ise hoş karşılanmaz.

Çalışanların görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir. İşgörenlerin arasında arkadaşlık ilişkileri teşvik edilir. Örgüt bir aile, köy veya kulüp havası taşır. Çalışanlar arasında karşılıklı güven ve dostluk bulunur.

Çalışanlar arasında uyum ve ahenk bulunur. Örgüte yeni katılan üyeler kısa sürede örgüte uyum sağlarlar ve örgütün diğer üyeleri ile kaynaşırlar.

Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi bulunur. Çalışanlara sağlanacak her türlü yardım destek ve ödüllerde çalışanın performansı ve işindeki becerisi temel ölçütler olarak kabul edilir, imtiyazlı davranışlardan kaçınılır.

İş çalışanlar tarafından yaşamak için gerekli bir uğraş olarak görülür. Örgütte yapılan her iş örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve örgütün başarısı içindir. Bu süreçte biçimsel kurallardan çok ulaşılan sonuçlar önemli görülür.

#### **4.8 Örgüt Kültürünün Temel İşlevleri**

Örgütsel kültür konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda örgütsel kültürün işlevleri konusunda bazı temel başlıklar ortaya çıkmıştır. Bu konulara değinmeden önce Alvesson'un örgütsel kültürün işlevi konusunda belirlediği dört ana konudan özetle bahsetmekte fayda vardır (Alvesson, 1990: 31-49).

Ona göre örgütsel kültürün işlevlerinden bir tanesi, bir düzenleme aracı işlevini yerine getirmesidir. Bu anlamda kültür, çalışanların örgütten örgüte değişen inanç, değer, norm ve davranışların biçimlerini içeren bir alt sistem olarak ele alınmakta ve bir davranış düzenleyici olarak tanımlanmaktadır.

Diğer bir işlev de sembolik yönetimle ilgili olarak kültür kavramının ele alınmasıdır. Bu anlamıyla kültür semboller olarak yönetimin kullanabileceği bir kontrol aracı olarak çözümlenmektedir.

Örgütsel kültürün bir diğer işlevi örgütü tanımlama aracı olarak kullanılmasıdır. Bu anlamda kültür davranış normları, dış dünya ve onun içinde yer alan nesnelere ilişkiler eylem kuralları ve insanlar tarafından yapılan diğer şeylerin temelindeki değer, inanç, ve temel sayıtlar olarak ele alınmakta ve çözümlenmektedir.

Pragmatik bir kavram olarak kültür değiştirilebilecek, yönlendirilebilecek bağımsız bir değişken olarak düşünülmekte örgütsel çıktılarla, örneğin performans, verimlilik, ilişkileri yönünden çözümlenmektedir.

#### **4.8.1 Kurumsal Kültürün Kontrol ve Koordinasyon Mekanizması Olma İşlevi**

Toplumda yer alan örgütlerin anlaşılmasında ortak kültür yeni bir imaj meydana getirmiş, davranışların dıştan bürokratik olarak kontrol edilmesi yerine, içsel olarak kontrol edilmesi gereği ön plana çıkmış, bu toplumda liderlerin daha çok değerler, duygular gibi yumuşak değişkenlerle ilgilenmek zorunda olacakları belirtilmiştir. Yönetim kısaca bir kontrol tekniği olarak tanımlanırsa güçlü kültürlere sahip örgütlerde kültürel öğeler, birer davranış düzenleyicisi olarak yapısal ve yakından kontrole olan gereksinimi en az düzeye indirebilir, emirle iş yaptırma gibi bürokratik kontrol tekniklerinin yerini almakta, bir sosyal kontrol aracı olarak yöneticilere yazılı ilke ve kurallardan daha yararlı olabilmektedir.

#### **4.8.2 Kurumsal Kültürün Örgütsel Biçimlendirme Aracı Olma İşlevi**

Kültürün örgütsel kontrol aracı olarak görülmesine bağlı olarak güçlü örgütsel kültürlere sahip örgütlerde kültür örgütte yapılan pek çok işin, etkinliğin temel belirleyicisi olmakta, söz konusu iş ve etkinliklerin, örgütün sahip olduğu kültürel ölçütlere uygun olarak gerçekleşeceği, biçimleneceği kabul edilmektedir (Robbins, 1996b). Ochi, Wilkins gibi bazı yönetim bilimciler de kültür ve bürokrasi kavramları arasında ayırım yaparak bu iki kavramı, birbirine karşıt örgütsel düzenleme biçimleri olarak görmüşlerdir (Ochi ve Wilkins, 1988). Örgütsel kültür kavramını, daha çok Japon

örgütlerinin yönetim biçimini açıklamakta kullanan Ochi gibi yönetim bilimciler biçimsel yapıya alternatif olarak da savunmuşlardır (Harrison ve Carroll, 1991: 552).

#### **4.8.3 Kurumsal Kültürün Örgütsel Sosyalleşme Süreci ve Aracı Olma İşlevi**

Kültür, örgütlerde kullanılabilir temel kontrol, biçimlendirme aracı olduğu kadar aynı zamanda yönetimin ve iş görenlerin içinde yer aldığı bir süreçtir (Meek, 1998: 462). Toplumların olduğu gibi örgütlerinde üyelerine aktaracağı bir kültürü olduğu kabul edilmektedir. Buna göre örgütsel sosyalleşme ya da örgütsel öğrenme olarak nitelendirilen olgu da esas itibarıyla örgüt üyelerinin örgüt kültürünü öğrenme süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgüte yeni giren bireyler, örgüt kültürü aracılığıyla örgüte uyum sağlamakta, bir bakıma örgüt, yeni üyelerini örgüt kültürü içinde yeniden sosyalleştirmektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin sosyalleştirilmesinde, örgüt ortamına uyum sağlamalarında temel araç olduğu kadar bu sürecin içeriğini de oluşturmaktadır (Şişman, 1994).

#### **4.8.4 Kurumsal Kültürün Örgütsel Sorunların Çözümüne Yöntem Olarak İşlevi**

Örgüt kültürü, örgütsel yaşamda ortaya çıkan durum ve olayların açıklanmasında ve örgütsel sorunların çözümlenmesinde örgüt üyeleri için temel algı dayanağını oluşturmaktadır (Krefting ve Frost, 1985: 155). İnsanlar günlük yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşam da uyum ve düzenlilik ister. Bir örgütte karşılaşılan temel sorunlar ise uyum ve bütünleşme konularıyla ilgilidir. Bu nedenle de örgüt üyelerinin dışsal uyum ve içsel bütünleşme konularıyla ilgili olarak karşılaştıkları sorunlara çözüm bulunması gerekli olmaktadır. Örgütlerde bu konularda karşılaşılan çoğu sorunlar, sahip olunan bir takım kültürel ölçütlere göre çözümlenebilmektedir (Schein, 1985; Başaran, 1982).

#### **4.8.5 Kurumsal Kültürün Bütünleşme ve Kaynaşma Aracı Olma İşlevi**

Bütünleşme örgütlerin temel amacıdır. İçinde, çeşitli aşamaların bulunduğu örgütsel bütünleşme, üyelerin istekli olarak örgüte verdikleri enerji ve içten bağlılıkları (Pettigrew, 1979: 577) bir başka ifadeyle “bireyin örgütle olan psikolojik bağı” olarak tanımlanabilir. Bu durum bireyin işe katılma ve örgüte bağlılık durumunu, örgüt içindeki egemen değerlerle ilgili inançlarını kapsamaktadır (O'Reilly, 1991: 17). Örgüt



üyeleri paylaştıkları bir takım kültürel öğeler (inanç, değer, norm vb.) aracılığıyla grup ve örgütle, örgütün amaçlarıyla bütünleşirler. Buna bağlı olarak güçlü kültürler çalışanlar arasında dostluk, saygı, samimiyet, güven gibi insani duygular geliştirerek örgütte, "birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için" duygusunu meydana getirir (Robbins, 1996b).

#### **4.8.6 Moral ve Güdüleme/Güdülenme Aracı Olarak Örgütsel Kültür**

Örgütlerin fiziksel, ekonomik ve inanç gücü olmak üzere, esas itibarıyla üç tür güce sahip oldukları düşünüldüğünde, örgüt kültürü bunlardan üçüncüsünü oluşturmaktadır. Modern toplumlarda da bunlardan üçüncüsü daha önemli görülmekte, devlet kilise ve eğitim kurumlarının olduğu kadar örgütlerin de çabalarının bu noktada yoğunlaştığı kabul edilmektedir (Meek, 1988: 461). Kültür örgüt üyelerini eyleme sevk eden sosyal bir enerji olarak görüldüğünde, bu enerjinin, örgüt üyelerinin paylaştıkları bazı kültürel öğelere bağlı olarak meydana geldiği söylenebilir (Kilmann ve Diğerleri, 1988: 252). Güçlü örgütsel kültürlere sahip örgütlerde üyelerin morallerinin ve güdülenme düzeylerinin de yüksek olması beklenir.

#### **4.8.7 Örgütsel Kültürün Örgütsel İklimi Belirleme İşlevi**

İklim, "örgüt kültürünün örgütte meydana getirdiği hava" (Varol, 1989) olarak tanımlandığında, güçlü örgütsel kültürlerin, örgüt üyelerinin iş tutumunu, iş doyumunu ve sonuçta örgüt iklimini olumlu yönde etkilediği, zayıf kültürlerin de söz konusu değişkenleri olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

#### **4.8.8 Örgütsel Kültürün Örgütsel Verimlilik ve Etkililiğin Anahtarı Olması İşlevi**

Örgüt kültürünün örgütsel verimlilik, etkililik ve performansla ilişkileri konusunda bilim adamları arasında çeşitli tartışmalar yapılmasına karşılık, bu konuda yapılan araştırmaların bulgularına ve yaygın olarak benimsenen görüşlere göre çeşitli örgüt içi ve örgüt dışı durumsal etkenler yanında, örgütsel kültürün de beklenen örgütsel verimlilik, etkililik ve performansın sağlanmasında temel etkenlerden biri olduğudur. Buna göre güçlü kültürlerin örgütsel verimlilik ve performansa, zayıf kültürlerin ise düşük verim ve performansa neden olduğu söylenebilir. Eğer örgüt yönetimi örgütsel kültürün temelini oluşturan sayılıları, inançları keşfeder bunlar arasında eşgüdüm sağlar

(Wilkins, 1988: 24), kültürel dinamikleri harekete geçirirse, örgütsel verimlilik de artabilir.

#### **4.8.9 Örgütsel Kültürün Örgütsel Değişimin Hedefi, Aracı ve Belirleyicisi Olma İşlevi**

Değişme örgütsel kültürle çok yakından ilgili olan bir olgu olarak farklı kültürlerde farklı biçimlerde görülebilmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü örgüt kültürü, örgütsel değişimin doğası, örgütsel değişimlerin işgörenler tarafından kabul veya reddedilmesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Örgüt kültürünü hesaba katmayan ve hedef almayan örgütsel değişim stratejilerinin amaca ulaşması güçtür. Yapılan birçok araştırma örgüt kültürünün değişimin doğası üzerinde önemli bir role sahip olduğu ortaya konulmuştur.

Her şeyden önce değişimi tetikleyen sebep her ne olursa olsun örgütün, kurumun veya grubun karşılaşacağı ilk olgu örgütsel kültür ile değişimin dinamikleri arasında bir çarpışma, karşılaşma veya zıtlasma yaşanmasıdır. Değişimin hedefleri kurumsal kültür tarafından desteklediği ölçüde başarıya ulaşacaktır.

Güçlü kurumsal kültürlerin değişim amaçlarını desteklemesiyle değişim daha başarılı ve hızlı gerçekleştirilebilecektir. Bu durumda aklımıza ilk gelen soru kurumsal değişim zorunlu ise ve kurumsal kültür çok güçlü değilse bu durumda ne yapılması gerektiğidir. Bu durumda değişim planının kurumsal kültürün değiştirilerek güçlendirilmesini de içermesi bir zorunluluktur.

Kamu kurumlarında sıklıkla karşılaşılan durumlardan bir tanesi, kurumsal kültür bürokratik yapısından dolayı çok güçlüdür ancak değişimi desteklememektedir. Böyle bir durumla özellikle e-dönüşüm projelerinde karşılaşılmaktadır. Bu gibi durumlarda da değişim planları örgütsel değişimin yönetilmesi ve değiştirilmesini de kapsamalıdır (Scott, 2007: 9).

#### **4.9 Direnci Aşmada Kurumsal Kültürün Rolü**

Yapılan araştırmaların çoğu bize göstermektedir ki, örgütler ve örgüt üyeleri değişimlere direnç göstermektedirler. Bir manada bu olumludur. Bir derece bu davranışların tahmin edilebilmesini ve istikrarlılık sağlar. Değişim fonksiyonel

çatışmaların kaynağında olabilir. Direnç sabit bir şekilde ortaya çıkmamaktadır. Açıkça direnç gösterilen davranışlar sergilenebileceği gibi, gizli ve ertelenmiş bir direnç de söz konusu olabilir. Asıl başarı bu gizli direncin aşılması ve yönetilmesidir. Örgüte sadakatin azalması, iş motivasyonunun kaybolması, artan hata ve yanlış uygulamalar, işe geç gelme ve mazeretsiz gelmemelerin artışı gibi göstergeler gizli direnci göstermektedir. Benzer şekilde direnç davranışı ile direncin kaynağı arasında bir bağlantı vardır.

#### **4.9.1 Bireylerin Direnç Sebepleri**

Fertlerin direnç sebeplerinin başında alışkanlıklar yer almaktadır. Günlük yaşantımızda ve iş hayatımızda bir takım alışkanlıklar geliştiririz. Her gün iş yapış tarzımız aşağı yukarı aynıdır. İşlerde belirlediğimiz öncelikler hemen hemen benzerdir. Dolayısıyla bir değişim olduğunda bizim her zamanki iş yapış tarzımızı değiştirmemiz gerekiyorsa buna direnç gösteririz. Örneğin İçişleri Bakanlığında e-dönüşüm gerçekleşmeden önce evraklar sayı almadan imzalatılmakta daha sonra defterden bir sayı verilmekteydi. Elektronik evrak sisteminde ise bir evrak sonradan değişime uğramaması için imzalanma ile sayı almaktadır. Bakanlığın bazı birimleri buna ısrarla karşı çıktılar özellikle acil yazılara hemen gönderemediklerini belirttiler. Sorunun kaynağı şimdiye kadar yapa geldikleri alışkanlıklardan kaynaklanmaktaydı.

Diğer bir kişisel direnç sebebi ise güvenlidir. Kişiler kendilerini her zaman güvende hissetmek isterler. Özellikle robot üretim teknikleri kullanımı veya sistemlerin kullanımıyla işlerinin tehlikede olabileceğini düşünmeleri kişileri dirence sevk etmektedir.

Kamuda olmamakla birlikte özel sektör işletmelerinde değişen iş yapma tarzlarında kişiler eski performanslarını gerçekleştiremeyeceklerinden ve bundan dolayı da ekonomik kayıplara uğrayabileceklerini düşünerek değişime direnç göstermektedirler.

Belirsizlikten korkmak da fertler için diğer bir direnç sebebidir. Değişim içerisinde belirsizlik taşımaktadır. Örneğin toplam kalite yönetiminde çalışanlar istatistik olarak üretimin nasıl kontrol edileceğini öğrenmek zorundadır, bazıları bunları öğrenemeyeceğinden korkmaktadır. Bundan dolayı Toplam kalite yönetiminin geliştirilmesine olumsuz yaklaşım sergileyebilir ve direnç gösterebilir.

Kişiler kendi dünyalarını algılarına göre oluştururlar. Bir kez böyle bir dünyayı oluşturduklarında kolay değişmezler ve değişime direnç gösterirler. Ne duymak istiyorlarsa onu duyarlar, ne görmek istiyorlarsa onu görürler, tamamen akan bilgiler konusunda seçici davranırlar. Dolayısıyla değişim konusunda gelen bilgilere kapalıdırlar ve bunları önemsemezler. Bu seçici davranış tarzı da değişime direncin kaynağı olabilir.

#### **4.9.2 Kurumsal-Örgütsel Direnç**

Örgütler genel olarak konservatiftirler. Bundan dolayı aktif olarak değişime direnirler. Özellikle kamu kurumları sundukları hizmetlere ihtiyaç değişsin veya aynı kalsın yıllardır yapa geldikleri şekilde işlerini sürdürmek isterler. Özellikle dini örgütler tarihten gelen köklü yapılarını sürdürmekte ısrarcı ve sabırlıdırlar. Öğretim ve eğitim kurumları açık fikirli ve doktrinlerin oluşturucusu olarak kendi içlerinde değişime karşı oldukça direnç göstermektedirler. Çoğu okul hala 50 yıl öncesinin eğitim teknolojisi ve metodolojisini kullanmaktadır. Özel işletmelerde durum bundan farklı değildir (Robbins, 1996b: 724-725).

Kurumsal atalet-durgunluk bu direnç sebeplerinin başında gelir. Örgütler sürekliliği sağlamak üzere içte teşekkül etmiş mekanizmalara sahiptir. Örneğin seçme süreçleri sürekli aynı tip bireyleri seçer ve işten çıkarır. Eğitim ve sosyalleştirme teknikleri özel rol gereklerini ve yeteneklerini takviye eder. Formelleştirme iş tanımlarını, kuralları işçilerin takip edecekleri kuralları belirler.

İşe yeni başlayanlar örgütün kurallarına uymaya yöneltilirler ve daha sonra önceden belirlenmiş yolda davranmak için şekillendirilir ve yöneltilirler. Böyle bir durumda örgüt değişimle karşılaştığında bu örgütsel durgunluk ve atalet sürekliliği sağlamak üzere dengeleyici olarak davranmaya başlar.

Değişime karşı sınırlı odaklanma da bir diğer örgütsel direnç sebebidir. Örgütler birbirlerine karşı bağımsız alt sistemlerden oluşmaktadırlar. Bir diğerini etkilemeden bir yerde değişimi gerçekleştirmek oldukça zordur. Örneğin örgüt teknolojik süreçleri eşzamanlı olarak uyum için örgütsel yapıyı değiştirmeksizin yapmaya kalkarsa teknolojik değişim başarılı olamayabilir. Böylece alt sistemlerdeki sınırlı değişimler daha büyük üst sistemlerce etkisizleştirilmeye çalışılır.

Grup tembelliği, aynı şekilde kişiler değişmek istediklerinde grup normları buna engel olarak ortaya çıkabilir. Kişi değişimi benimsediği halde grup direnme kararı alabilir. Fertler buna uymak durumundadırlar.

Örgütte meydana gelen değişiklikler bazen bazı uzman grupları tehdit edebilir. Örneğin kişisel bilgisayarların ortaya çıkmaya başlamasıyla, merkezi bir veri tabanına sahip bir örgütte yöneticinin doğrudan örgütün bilgilerine ulaşmasını içeren değişim planları 1980’li yıllarda çoğu bilgiişlem birimi çalışanlarının direnç göstermesinin sebepleri arasındaydı. Çünkü merkezi sistemde çalışanların uzmanlık alanına giren konularda diğer kişilerin bilgi sahibi olması bu uzaman grubu için tehdit olarak algılanmaktaydı.

Karar alma yetkilerinin yeniden dağıtılması uzun süreden beri oluşmuş olan güç ilişkilerini tehdit edebilir. Katılımlı karar alma yöntemleri ve kendi kendisini yöneten ekiplerin teşkili denetim ve orta kademe yöneticiler tarafından tehdit olarak algılanabilir.

Örgütte kaynakların yeniden dağılımını içeren değişim programları önceden yapılmış kaynak dağılımında büyük bölüme sahip olan bölümler için tehdit olarak algılanır, çünkü bu daha az finansal kaynak ve işçi sayısında azalma manasına gelmektedir.

## **BÖLÜM 5: E-DÖNÜŞÜMÜN ÖRGÜTSEL YAPIYA ETKİSİ**

### **5.1 Örgütsel Yapı Kavramı ve Kapsamı**

Organizasyon yapısı veya örgütsel yapı denildiğinde işle ilgili görevlerin nasıl dağıtıldığı, gruplandırıldığı ve koordine edildiği anlaşılmaktadır. Örgütsel yapı çalışanların davranışları ve tutumları üzerinde etkili olmaktadır. Çünkü örgütsel yapı işlerin dağıtılma şeklini ve raporlama ilişkilerini göstermektedir. Örgüt şemaları çalışanların nasıl bölümlere ayrıldığını, resmi raporların nasıl yapılacağını ve çeşitli bölümlerde bulunan örgüt üyelerinin nasıl koordine edileceğini göstermektedir.

Örgütsel yapı tasarlanırken altı temel faktör önemlidir. Bunlardan birincisi işte uzmanlaşma, ikincisi bölümlere ayırma, üçüncüsü, emir komuta zinciri, dördüncüsü kontrol alanı, beşincisi merkezi veya ademi merkezi karar alma ve sonuncusu formelleştirme. Bunlara ilaveten koordinasyon da yapıyla alakalı önemli bir konudur.

#### **5.1.1 İş Uzmanlığı**

Forda göre, iş çalışanların uzmanlaşmasına sağlanırsa daha etkin yerine getirilebilir. Günümüzde ise işte uzmanlaşma kavramı bunu ifade etmek için kullanılmaktadır. İşlerin hepsinin tek kişi tarafından yapılması yerine her işçinin işin yalnız bir kısmını yapması ve bu kısmı yapmada da uzman haline gelmesidir. Bir işçi sürekli aynı işi yaparak tekrarlamaktan dolayı artık o işte uzmanlaşmaktadır.

Günümüz yöneticileri verimliliğin arttırılmasında uzmanlaşmayı artık tek çözüm olarak görmemektedirler. Ekip çalışması yapan bir grupta herkes diğerinin yokluğunda aynı işleri yapabilmektedir. Çoğu işletme bu şekilde hem çalışanların memnuniyetini sağlamakta hem de artan oranda verim elde etmektedirler.

#### **5.1.2 Bölümlere Ayırma**

Bir organizasyonda görev ve sorumluluklar çok farklı şekilde dağıtılırlar. Bazen bir tek işin yapılmasından bir çalışan sorumlu iken bazen süreçteki ilgili bütün işlerin yapılmasından sorumlu olabilirler. Bölümlere ayırma grup aktivitelerinin değişik kriterlere göre bir araya getirilmesidir (Robbins, 1996b: 553).

İş bölümlerinin oluşturulması genel olarak dört şekilde yapılmaktadır: Dikey, yatay, personel ve mekânsal (Gordon, 1996: 566).

#### **5.1.2.1 Yatay Bölümlere Ayırma**

Yatay olarak bölümler oluşturmada gruplara hiyerarşik olarak fonksiyonlarına, müşteriye, ürüne, süreçlere ve coğrafi bölgeye göre aynı seviyede bir araya getirilirler. İşletmelerde genellikle görünen yapı ürüne göre, coğrafi bölgeye göre veya üretilen ürüne göre olmaktadır. Kamu kurumlarına baktığımızda genellikle nüfus kriterine göre belirlenmiş coğrafi ve idari bölgelere göre örgütlenmektedirler. Örneğin il, ilçe veya bazı kurumlar için bölge teşkilatları gibi. Kamunun geneli düşünüldüğünde yine içişleri, adalet, ulaştırma, çevre ve sağlık gibi fonksiyonlara göre asıl örgütlenme yapılırken il ve ilçelere dağılan taşra yapılanmaları da söz konusudur.

Açıkça görüldüğü üzere yatay örgütlenme örgütün amacına, büyüklüğüne ve ürettiği mal veya hizmete göre çok çeşitli olabilir (Gordon, 1996: 567).

Yatay örgütlenme oranı yüksekse haberleşme düzeyi de o kadar artar, çünkü haberleşme bir birim içinde çok daha kolay olurken diğer birimlerin arttığı durumlarda zorlaşmaktadır. Yatay örgütlenmede uzman görüşlerden karar alma mekanizmalarında yaranılmayı daha çok sınırlamaktadır. Gruplar arasında ve birimler arasında daha çok koordinasyon çabası göstermek gerekecektir.

#### **5.1.2.2 Dikey Bölümlere Ayırma**

Dikey olarak bölümlere ayırma görev ve sorumlulukların hiyerarşideki seviyelere göre dağıtılmasını ifade etmektedir. Uzun yapıli organizasyonlarda tepeden aşağıya doğru hiyerarşik olarak birçok seviye vardır. Düz veya yassı olan organizasyonlarda seviyeler bir veya bir kaç tanedir.

Dikey bölümler arttığında kontrol ve dengeleme faaliyetleri de artmaktadır. Hiyerarşinin çok geniş ve derin olduğu örgütlerde çoğu zaman en alttaki bir çalışanın yaptığı iş en üst düzey yöneticilerce kontrol edilir.

Uzun yapıli örgütlerde eğer çok seviyeli hiyerarşi varsa genellikle süreçlerle alakalı konularda çok yavaş karar alınır. Eğer kararların merkezi alınması dikey bölümlere ayırma ile birleşirse hiyerarşide aşağı kademde bulunan çalışanlar yetki ve alaka

eksikliğinden dolayı çok daha az motivasyonla çalışacaklardır. Bunu aksine daha az düz ve yatay yapıdaki kurum ve örgütlerde daha hızlı haberleşme ve daha büyük uyum sağlama potansiyeli vardır. Aynı zamanda âdemi merkezi yapıyla dikey bölümlere ayırmanın birleşmesi mümkündür (Gordon, 1996: 568; Robbins, 1996b: 553-554).

#### **5.1.2.3 Personel Özelliklerine Göre Bölümlere Ayırma**

Organizasyonların personel birimleri genellikle bu tip iç bölümlere ayırma yöntemini seçmektedirler. Örneğin İçişleri Bakanlığı personel genel müdürlüğü genel idare ve mülki idare hizmetleri sınıfındaki işlemleri ayrı daire başkanlıkları ve şube müdürlükleri olarak yapmaktadırlar.

Bunun dışında uzmanlığın ön plana çıktığı örgütlerde uzmanlık alanlarına göre bölümler ayrılabilirler. Özellikle yüksek teknoloji üreten birimler bu tip örgütlenmenin uygulandığı organizasyonlardır.

#### **5.1.2.4 Mekâna Göre Bölümlere Ayırma**

Bu tip bölümlere ayırma genellikle çalışanların coğrafi bölgeye göre gruplandığı bir yapıyı ifade etmektedir. Bu tip örgütlenmenin temel sebebi müşteri, tedarik ve coğrafi bölgeler arasındaki farklı kanun ve düzenlemelerin olmasından dolayı tercih edilmektedir. Özellikle uluslararası şirketler ülke bazlı örgütlemektedir (Gordon, 1996: 568).

#### **5.1.3 Komuta Zinciri**

Komuta zinciri tepeden en aşağıdaki çalışana kadar kimin kime rapor vereceğini gösteren kesintiye uğramayan yetki yoludur. Yetki demek kendinden altta olanlara emir verme ve itaat etmelerini bekleme hakkıdır. Koordinasyonu sağlamak için zincirde her yöneticinin bir pozisyonu ve her pozisyon ile ilgili sorumluluklarını yerine getirebilmesi için tanımlanan yetkileri vardır.

Komuta zinciri için diğer bir prensip yetkilerin yetki zincirinin kırılmaması için her çalışanın bir amirden emir almasıdır. Bir çalışan birden fazla kişiden emir aldığı anda yetki çatışması olur veya bir öncelik belirleme sorunuyla karşılaşır.



Ancak günümüzde bilişim teknolojilerindeki gelişmeler nedeniyle ve çalışanların yetiştirilerek buna uygun şekilde yetkilendirilmesi eğilimleri nedeniyle komuta birliği, yetki ve komuta zinciri yaklaşımları örgüt tasarımında eskisi kadar önemli değildir (Robbins, 1996b: 555).

#### **5.1.4 Kontrol Alanı**

Bir yöneticinin ne kadar sayıda çalışanı etkin ve etkili şekilde yönlendirebileceği konusu kontrol alanı olarak adlandırılmaktadır. Kontrol alanı önemlidir çünkü bir örgütte yönetici sayısını ve yönetim seviyelerinin belirlenmesini sağlar.

Kontrol alanı genişledikçe denetçiler ve yöneticiler bu kadar sayıdaki çalışanı kontrol etmekte zorlanırlar. Bundan dolayı etkinlik azalabilir. Kontrol alanında beş veya altı personel bulunan bir yönetici yakın kontrolü rahatlıkla yapabilir. Dar alanın bir kaç dezavantajı vardır. Yöneticilerin yetki alanlarında az sayıda personel olacağı için organizasyonda çok sayıda kademe ve yönetici olacak demektir bundan dolayı ilk olarak oldukça pahalı bir yöntemdir. Kontrol alanı darlığı çok sayıda yönetici ve kademe anlamına geldiğinden dikey haberleşmenin yoğun olacağını ve işleri karmaşıklaştıracağını göstermektedir. Eklenen hiyerarşik kademeler karar alma süreçlerini yavaşlatmakta ve üst yönetimi izole etmeye çalışmaktadır. Üçüncü olarak da dar kontrol alanı yakın denetlemeden dolayı çalışanların otonomisini yani kendiliğinden sorunları çözümlene yeteneklerini kullanmalarını ters etkiler.

#### **5.1.5 Merkezi Karar Alma ve Ademi Merkezi Karar Alma**

Bazı organizasyonlarda kararlar tamamen üst yönetim tarafından alınırken bazılarında ise kararlar faaliyete en yakın yönetici tarafından alınır. Birinci durumda kararlar üst yönetim tarafından alındığından diğer ara ve alt kademe yöneticiler alınan bu kararları uygularlar. Bu yapının adı merkeziyetçi yapıdır. İkinci durumda yani kararların faaliyete en yakın yönetici tarafından alınıp uygulanmasına ademi merkeziyetçi yapı denilir.

Merkeziyetçi yapıya en iyi örnek bakanlıklardır, ademi merkezi yapıya örnek ise valilikler, il özel idareleri ve belediyelerdir. Bazı hizmetlerin yürütülmesinde ve bu hizmetle ilgili kararların alınmasında il genel idare ve mahalli idare yöneticileri yasalarla yetkilendirilmişleridir. Bazı vergiler il mali teşkilatı tarafından toplanırken

bazı vergiler ise mahalli idare tarafından toplanmaktadır. Bazı projeler merkezi idare olan bakanlıklar tarafından onaylanarak başlatılırken bazı projeler merkezi idarenin kararlarına ihtiyaç duyulmadan mahalli idare karar organları tarafından karar verilerek uygulanmaktadır.

Ademi merkezi karar alma yapısına sahip örgütler sorunları daha hızlı çözerek kararlara daha çok insan katılmasını sağlamakta ve çalışanları kendi iş hayatları ile ilgili olarak başkalarının karar alınmasından dolayı işten soğutulmuş hissine kapılmasını önlenmektedir (Robbins, 1996b, 557)

### **5.1.6 Formelleştirme Düzeyi**

Formelleştirme kavramı bir örgütte gerçekleştirilen işlerin standartlaştırılma düzeyini ifade etmektedir. Eğer bir örgüt yüksek ölçüde standartlaştırılmışsa, ne tür işlerin yapılacağı, ne zaman yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusunda çok az şüphe kalmıştır. Çalışanlardan her zaman aynı işlerin aynı girdi ve aynı yolda yapması beklenir, sonuç olarak güvenilir ve aynı örnek sonuçlar ortaya çıkar. Böyle bir durum vatandaş açısından devlete bakıldığında açıklık ve hesap verilebilirliği sağlayacaktır.

Eğer formelleşme düzeyi bir örgütte düşük ise iş davranışları göreceli olarak programlanamayacak ve çalışanlar çok farklı davranış şekilleri geliştirmede çok serbest kalacaklardır. Bir çalışanın işinde göstereceği davranışlar ne kadar çok tanımlanmışsa standardizasyon düzeyi o kadar yüksek demektir.

E-dönüşüm neticesinde bir kamu kurumunun özellikle elektronik sistemler üzerinde tuttuğu ve transfer ettiği verilerin güvenliği kısaca bilişim güvenliği mutlak surette standartlara bağlanmalıdır. Bunun sebebi e-kurum için en önemli konu sahip olduğu kaynakları güvenli şekilde tutmalı ve transferini yapmalıdır ki vatandaşın ve çalışanların güvenini kazansın. E-Dönüşümden sonraki aşamada işlerin daha çok standartlaştığı söylenebilir.

Bazı işlerde standartlaşma çok arzu edilmez çünkü yenilikçiliğe engel olabilir. Alternatif düşünce geliştirmek standardizasyondan dolayı mümkün olmayacaktır (Robbins, 1996b: 559).

### 5.1.7 Koordinasyon Düzeyi

Örgütsel yapı için önemli olan konulardan biriside koordinasyondur. Birimler, bölümler ve örgüt üyeleri birlikte uyum içinde çalışmalarını koordinasyon ile mümkündür (Carrell, 1997: 546).

Koordinasyon çeşitlerinden birincisi karşılıklı anlaşmadır. Çalışanlar gayri resmi olarak aralarında haberleşerek koordinasyonu sağlarlar.

Diğer koordinasyon çeşidi doğrudan denetimdir. Doğrudan koordinasyonda özellikle kamuda şef pozisyonunda olanlar alt kademeye yapması gerekeni doğrudan söylerler.

Üçüncü çeşit koordinasyon tipi standartlaştırmadır. İş süreçlerinin standartlaştırıldığı durumlarda çalışanın bu standart prosedürleri takip etmesi işiyle ilgili performansı gerçekleştirmesinde yardımcı olur. Dört çeşit standartlaştırma çeşidi vardır. Birinci tip iş süreçlerinin standartlaştırılmasıdır. İş süreçleri standartlaştırıldığında artık fazla denetime gerek yoktur. E-dönüştürülmüş kurumda her şey İnternet sayfalarında gerçekleştirilmektedir. İş süreci çalışanlar için standartlaştırılmıştır. Denetim işi bilgi sisteminin sağladığı karar destek ve raporlarla rahatlıkla yapılabilmektedir.

Diğer bir standartlaştırma çeşidi çıktıların standartlaştırılmasıdır. Süreçler sonucunda çıktıların standartlaştırılması işin yapılması sonucunda elde edilen ürün, hizmet ve sonuçların standartlaştırılması anlamına gelmektedir. E-hizmetler sonucunda vatandaşın elde edeceği sonuç her zaman aynı olmaktadır.

Üçüncü standartlaştırma mal ve hizmetleri üretenlerin belli bir yeteneğe sahip olması için eğitilmesini ve gerekli becerileri kazanmasını ifade etmektedir. Çalışanlar işleri nasıl yapacaklarını öğrenmiş oldukları için birbirlerinden neleri beklediklerini bilmektedirler, dolayısıyla koordinasyon bu şekilde sağlanmaktadır.

Son standartlaştırma çeşidi normların standartlaştırılmasıdır. Eğer çalışanlar bir takım genel kabul görmüş inançları paylaşıyorlarsa bundan dolayı da koordinasyon oluşacaktır.

Örgüt yapısı karmaşıklıktıkça koordinasyon düzeyi karşılıklı görüşmeden doğrudan doğruya denetime oradan standartlaştırmaya doğru değişmektedir. Bazı araştırmalara göre örgütteki seviyelere göre koordinasyon tipi değişmektedir. Üst yönetimde karşılıklı

görüşme kullanılırken daha alt seviyede doğrudan denetim, iş süreçlerinin standartlaştırılması veya çıktıların standartlaştırılması yöntemleri kullanılmaktadır. Profesyonellerin istihdam edildiği bölümlerde daha çok karma koordinasyon tipi görülmektedir. Genellikle karşılıklı ilişki ve görüşme daha çok yaygındır.

## **5.2 Genel Olarak Örgütsel Yapı Tipleri**

### **5.2.1 Basit Örgüt Yapısı**

Basit yapıda genellikle düşük derecede bölümlere ayırım vardır, geniş kontrol alanı diğer bir özelliktir, aynı zamanda yetki genellikle tek yöneticide toplandığı için karar alma mekanizması aşırı merkezidir, formelleşme derecesi çok düşüktür. Basit yapı yassı (düz) bir yapıdır, genellikle iki veya üç dikey seviye vardır. Kararları almada bir kişi yetkilidir bundan dolayı karar alma mekanizması merkezidir.

Basit yapı daha çok küçük ölçekli örgütler için uygundur. Basit yapıların gücü basitliğinden gelmektedir. Hızlı, esnek ve sürdürülmesi az masraflı ve hesap verilebilirliğin açık olması basit yapıların avantajlarıdır. Bu yapının dezavantajlarından birisi büyümeye elverişli olmamasıdır. Kararlar merkezi alındığı için üst tarafta aşırı iş yüküne yol açmaktadır. İş yükü arttıkça ve yapı büyüdükçe karar alma yükü de artmakta ve kararlar tek kişi veya sınırlı sayıda yönetici tarafından alındığı için karar alma mekanizmaları yavaşlamakta ve durma seviyesine gelmektedir. Basit yapının diğer zayıflığı riskli olmasıdır. Her şey bir kişinin kararları ile yürüdüğü için bir kalp krizi bütün işletmenin bilgisini ve karar alma merkezini çökertebilir.

### **5.2.2 Bürokratik Örgüt Yapısı**

Standardizasyon bütün bürokratik yapıların anahtar kavramıdır. Bütün bürokrasilerde işler, koordinasyon ve kontrol mekanizmaları standartlaştırılmıştır. Bürokratik yapıların en temel özellikleri rutinleşmiş tüm işlerde uzmanlaşma, formelleşmeyi sağlayan çok sayıda kural ve düzenleme, işlerin genellikle fonksiyonel olarak gruplanmış bölümlerde toplanması, yetkilerde merkezilik, dar kontrol alanı ve kararların emir zincirini takip etmesidir.

Bürokratik yapının en önemli gücü standart faaliyetlerin oldukça etkin olarak yerine getirilmesidir. Bu gibi özelliklerin fonksiyonel bölümlerle bir araya getirilmesi ölçek

ekonomilerine yol açar, yani minimum ekipman ve personelle işler tekrar etmeden yerine getirilir. Her çalışan çalıştığı yerdeki arkadaşlarıyla aynı dili konuşur. Daha da ilerisi, bürokrasi daha az beceri ve maliyetle orta ve alt kademe yöneticilerle işleri yürütebilir. Standart işlemler formelleşme ile birleştiğinde kararların merkezi alınmasına sebep olur. Bu nedenle alt kademe yöneticilerin yenilikçi ve deneyimli olmasına ihtiyaç yoktur.

Bürokratik yapının zayıf yanlarından bir tanesi, büyük ölçüde fonksiyonel olarak uzmanlık alanlarına göre ayrılmış birimlerin arasında çatışmaya yol açmasıdır. Bu çatışma fonksiyonel birimlerin amaçlarının örgüt amaçlarının üzerine çıkabilir (Robbins, 1996b: 560-561).

Bürokratik örgüt yapısının diğer bir zayıflığı da daha önce karşılaşılmamış bir problem ortaya çıktığında etkin olarak problemin çözümlenememesidir. Bürokratik örgütlerde genellikle çalışanlar daha önceden karşılaştıkları olayların daha önce bu örgütte çalışanlarca nasıl çözümlendiğini görerek öğrenirler. Çalışanların kuralları uygulamada saplantısal bir endişeleri olur.

Büyük örgütlerde bürokratik yapılanma hala hâkim örgüt yapısıdır. Özellikle kamu kurumları bürokratik olarak örgütlenmiştir. Bürokratik örgüt yapılarının tipik özellikleri yüksek düzeyde uzmanlaşma ve formelleşmedir. Bunun yanında kontrol alanı genellikle daha geniş, yetkilerin dağılımında ademi merkezi yapı ve fonksiyonel birimlerde artan oranda ekip kullanımı görülebilir. Bir diğer bürokratik yapı tipi de fonksiyonel birimlerin küçük bürokrasiler şeklinde örgütlenmesidir (Robbins, 1996b: 562).

### **5.2.3 Matris Örgüt Yapısı**

Diğer bir popüler örgüt yapısı da matris yapısıdır. Bu tip yapı özellikle reklam ajanslarında, uzay teknolojisi ve ürünü geliştiren firmalarda, araştırma ve geliştirme laboratuvarlarında, hastane ve devlet kurumlarında, yönetim danışmanlığı sağlayan firmalarda ve eğlence pazarlayan şirketlerde sıklıkla görülmektedir (Robbins, 1996b: 562).

Esasen matris yapılanma fonksiyonel bölümlere ayırma ve ürüne göre bölümlere ayırma tekniklerini birleştirmektedir. Matris yapının en önemli güçlü yanlarından bir tanesi uzmanların üretim veya fonksiyonel bölümler arasında paylaşılmasıdır. Ancak bu

yapının en önemli dezavantajı uzmanların işlerini zamanında yetiştirebilmeleriyle ilgilidir. Çünkü uzmanlar farklı departmanlardaki işlerini yerine getirirken hem koordinasyon zor olmaktadır hem de onların işleri ayrılan bütçe içerisinde yapmaları zorlaşmaktadır.

Matris yapının diğer bir özelliği de tek amirden emir alma kuralını çiğnenmesidir. Çünkü uzmanlar birden çok bölümün işinde birden fazla amirden emir almaktadır.

Matris yapının güçlü yanlarından bir tanesi eğer organizasyon çok yönlü karmaşık ve birbirinden bağımsız faaliyetlere sahip ise koordinasyonu sağlamada oldukça yeteneklidir. Fakat bu tip durumlarda eğer örgüt giderek büyüyorsa bilgi işleme kapasitesi aşırı yüklenebilir. Bürokraside karmaşıklık aşırı standardizasyona yol açmaktadır. Farklı uzmanlar arasındaki sık ve doğrudan bağlantı daha iyi haberleşme esnekliği artırabilir. Bilgi organizasyona daha iyi yayılır ve konuyu dikkate alması gereken kişilere daha hızlı ulaşır. Matris yapı büro-kapalılığını azaltır. İkili yetki bölümlerde çalışanların kendi küçük dünyalarını koruma adına örgütün amaçlarını ikinci plana atmasını engeller.

Matris yapının diğer önemli bir avantajı uzmanların örgüt içinde etkin olarak dağılımını sağlamasıdır. Oldukça iyi uzmanlaşmış fertler bir bölüm veya ürün üretim hattında görevlendirildiğinde onun yetenekleri tekdüze indirilmiş olur ve onun yeteneklerinden yeteri düzeyde faydalanılamaz. Matris yapı örgütün kaynaklarını bu mada yetenekli insan kaynaklarını etkin dağıtarak ölçek ekonomisi oluşturur (Robbins, 1996b: 563)

Daha öncede değinildiği gibi matris yapıların en önemli dezavantajı, birden çok yöneticiden emir alan çalışanın bundan olumsuz etkilenmesidir. Önceliklerin belirlenmesinde ve işlerini zamanında yapamama konusu çalışanlarda strese kapılmasıdır. Birden çok kişiden emir alınması belirsizliği artırarak çatışmaların artmasına yol açabilir. Karıştırma ve belirsizlik güç mücadelelerine de yol açmaktadır. Bürokrasi nispeten güç elde etme mücadelesi ihtimalini kurallar ortaya koyarak azaltmaktadır.

## 5.2.4 Yeni Örgütsel Yapı Tipleri

Özellikle 1980'li yıllardan sonra işletmeler etkinliklerini arttırmak için yeni örgütsel yapıları geliştirmeye çalışmışlardır. Bu yeni geliştirilen yapılardan en önemlilerine kısaca değinmekte fayda vardır. Özellikle ekip tipi yapılanma oldukça etkin sonuçlar üretiminde başarı sağlamıştır. Diğer bir örgüt yapısı da bilişim teknolojilerinde sağladığı avantajlar üzerine bahsedilen sanal örgütlerdir. Bir diğer örgütsel yapıda sınırları olmayan örgüt yapısıdır.

### 5.2.4.1 Ekip Tipi Yapı

Eğer bir örgüt merkezi koordinasyonu sağlamak için ekip kullanıyorsa bu yapıya ekip yapısı denilmektedir. Ekip tipi örgütsel yapının belirgin karakteristik özelliği bölümsel sınırları kaldırarak kararların alınmasında ademi merkezi yapıyı kullanarak kararların iş ekipleri tarafından alınmasını sağlamasıdır. Ekip türü yapılanma fertlerden hem genelci hem de uzman olmalarını istemektedir.

Çok geniş organizasyonlarda ekip tipi yapılanma bürokratik yapılanmanın tamamlayıcısıdır. Bürokrasinin esnek olmayan hantal yapısını gidermek için işletmeler kendi kendini yöneten ekipler veya çapraz fonksiyonel ekipler oluşturmaktadırlar. Ekip yapısı ülkemizde kamuda çok sık görülmemektedir. Genellikle devlette her türlü örgütlenme kanunla ve yönetmelikle yapılmaktadır. Ancak iç çalışma kuralları yönergelerle düzenlenmektedir. Bu nedenle ekip tipi örgütsel yapı uygulanabilir. Fakat kamu en kolay olan bürokratik yapılanmayı kullanmaktadır. Daha çok esnek olmayan ancak çalışanlar açısından her şeyin belirgin olduğu örgütsel yapılar tercih edilmektedir.

### 5.2.4.2 Sanal Örgüt Yapısı

Coğrafi olarak farklı mekânlarda bulunan, ancak belirli bir amaç etrafında bir araya ve aralarındaki iletişimin sağlanmasında iletişim teknolojilerine bağımlı olan kişi, kurum ve kuruluşların oluşturduğu bir organizasyondur. Bir organizasyonu sanal veya sanal olmayan olarak değerlendirmek yerine belli derecede, az veya çok sanal gibi değerlendirmek daha yerinde olacaktır (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002: 319).

Sanal örgütlerde küçük ve çekirdek bir organizasyon önemli temel işleri yapmakta ve işlerin çoğu dış kaynak kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Yapısal anlamda sanal örgüt çok yüksek derecede merkezidir ve çok az veya hiç departmana sahip değildir.

Bu tip örgütsel yapı adından da anlaşıldığı gibi sanaldır. Sanal örgüt üretim, pazarlama, dağıtım veya herhangi bir yönetim fonksiyonunun dış kaynak kullanılarak başka bir işletmece daha iyi gerçekleştirilmesini sağlayacak ilişkileri düzenleyen anlaşmalarla kurulmuş bir ağ yapısıdır. Diğer bir ifadeyle sanal örgütler bir tür ağ (şebeke) organizasyondur (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002: 318). Fakat her şebeke organizasyon bir sanal organizasyon olmayabilir (Jagers, Jansen ve Steenbakkere, 1998)

Sanal örgütlerde bürokrasinin tersine dikey seviyeler yoktur ve kontrol mekanizması sahiplikle bağlantılı değildir. Bürokratik yapılarda bütün işler örgütün sahip olduğu bina ve mekânlarda gerçekleştirilir. Aynı şekilde satış, pazarlama veya hizmet sunumu şirketin kendi elemanlarınca yerine getirilir. Tüm süreçleri desteklemek için yönetim ekstra personel, muhasebeci, uzman ve avukat çalıştırır. Sanal örgütlerde bunun aksine en iyi iş nasıl dışarıda gerçekleştirilir yönetim buna odaklanmaktadır. Amerika'da birçok işletme tasarım ve pazarlama fonksiyonlarını dış kaynak kullanımı ile çözümlenmektedir.

Sanal bir örgütte yönetim çekirdek ve küçük bir yönetici grubundan oluşmakta ve bütün temel fonksiyonlar dış kaynak kullanımı yoluyla başka firmalara yaptırılmaktadır. Ülkemizde olmasa da devlet işlerinde de dış kaynak kullanımı tartışmalı konudur. Bazı ülkelerde dış kaynak kullanımı devlet fonksiyonlarında da görülmektedir. Sanal örgütlerde yöneticiler esasen zamanlarının çoğunu bilgisayar ağlarında olduğu gibi dış ilişkileri koordinasyon ve kontrolde harcarlar.

Sanal örgütler sabit ve dinamik, birinci seviye ve ikinci seviye olarak sınıflandırılmışlardır. Sabit sanal örgüt yapısında ana ortak olarak görev yapan bir örgüt mevcut olup ortaklığı bu örgüt yönlendirmektedir (Palmer ve Speier, 1997). Dinamik sanal yapı ise dinamik ağlardan meydana gelmektedir. Bu yapıda kısa süreli geçici ortaklık ilişkileri mevcuttur (Palmer ve Speier, 1997). Dinamik sanal örgütler pazarda ortaya çıkan yeni fırsatları değerlendirmek üzere geçici olarak bu amaç etrafında oluşan ortaklıklar olarak tanımlanabilirler (Dalay, Coşkun ve Altunışık, 2002: 330).



Diğer sınıflama ise birinci seviye ve ikinci seviye sanal örgütlerdir. Birinci seviye bir işletme, kurum veya kuruluş içinde oluşturulan geçici proje ve çalışma gruplarıdır. Kamu örgütlerinde bu sıklıkla yapılmaktadır. Sanal örgütler kolayca yeniden yapılandırılabilir dinamik takım sistemini temsil eder (Rockart ve Short, 1991). İkinci seviye sanal örgütler işletmeler veya kurum-kuruluşlar arasında oluşturulan ortaklıklardır. Bu yapıda kurum, kuruluş ve işletmeler bağımsızlıklarını korumaktadırlar. BT kurumlar arası takımların koordinasyon ve iş yürütümünde en etkin araçtır (Dalay ve diğ., 2002: 331).

Sanal örgüt yapısının en önemli avantajı esnekliğindedir. Örneğin önemli yenilikçi fikirleri daha az parayla gerçekleştirmek mümkündür. Bu tip örgüt yapısının en önemli dezavantajı anahtar fonksiyonlar üzerinde yönetimin kontrolünün azaltmasıdır. Parçasız e-hizmet sunumunda uçtan-uca entegrasyon yerine XML şemalarının depolandığı dikey entegrasyonun gerçekleştirildiği sistemler üzerinde sanal bir örgüt yapısı oluşturulması önerilmektedir (Cheng, 2007: 9).

#### **5.2.4.3 Sınırları Olmayan Örgüt Yapısı**

Sınırları olmayan örgüt yapısı emir komuta zincirini kaldırmak suretiyle sınırsız kontrol alanı, dikey ve yatay seviyelerin tamamen kaldırıldığı ve bölümlerin yerine yetkilendirilmiş ekiplerin teşkili edildiği ve müşteri ile örgüt arasındaki dış sınırların kaldırıldığı bir yapılanma tarzıdır (Robbins, 1996b: 565).

Yönetim dikey sınırları kaldırarak hiyerarşiyi yassılaştırır ve örgüt bir piramitten çok silo gibi görünür. Alttaki parçalar ile üstteki parçalar bir birinden farklı değildir. Çapraz fonksiyonel ekipler kararlara iştirak ederler ve 360 derece performans değerlendirmesine tabi olurlar, yani hem yönetici çalışanları değerlendirir hem de çalışanlar yöneticileri değerlendirirler.

Fonksiyonel bölümler yatay sınırlar oluştururlar. Bu sınırları azaltmanın yolu çapraz fonksiyonel ekipler kurmak ve süreçlerin etrafında faaliyetleri organize etmektedir.

Tam operasyonel olarak sınırların kaldırılması coğrafyadan kaynaklanan dış sınır ve bölgeleri de ortadan kaldırır. Globalleşme, haberleşme ve bilişimdeki ilerleme sınırsız örgüt yapılarının oluşturulmasında katkıda bulunan önemli bileşenlerdir. Bilgisayar, ağ ve İnternet teknolojileri ve uygulamaları binlerce çalışanı tek bir örgüt haline getirerek

bilgileri paylaşmalarını sağlamaktadır. Bu yapının avantajı bilişim teknolojisidir diyebiliriz.

### 5.3 e-Dönüşümün Örgütsel Yapıya Etkileri

e-Dönüşüm kurumsal yapıları veya örgütsel yapıları nasıl etkiler sorusuna yanıt bulmadan önce örgütsel yapıyı hangi sebepler etkiler bunu anlamakta fayda vardır. Örgütsel yapı tasarımını bir önceki başlıkta detaylı olarak ele aldık. Bu tasarımlar temelde iki aşırı genel tipte toplanmaktadır.

Birincisi makineleşmiş yapı diğeri ise organik yapıdır. Makineleşmiş yapı makine tipi bürokrasi olarak da adlandırılabilir. Bu yapının karakteristik özelliği çok aşırı bölümlere ayrılmış, yüksek düzeyde formelleşme (standartlaşma) sınırlı bilgi ağı (genellikle aşağı doğru haberleşme) ve alt düzeydekilerin kararlara iştirak oranlarının çok az düzeyde olmasıdır. Diğeri aşırı yapı tarzı organik modeldir. Bu yapı aslında sınırları olmayan örgüt yapısına benzemektedir. Yassı, çapraz hiyerarşi, çapraz fonksiyonel ekiplerin teşkili, düşük oranda formelleşme, çok kapsamlı bilgi sitemi ağı (iki taraflı aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı haberleşme) ve yüksek oranda kararlara iştirak etme organik örgüt yapısının temel özellikleridir.

Makineleştirilmiş yapı tipik olarak merkezileşmiş karar alma ve emir komuta birliğinin birleşmesiyle tanımlanır. Bu örgütler yatay ve dikey bölümlere ayrılmıştır ve örgüt faaliyetlerinde uzmanlaşmayı teşvik etmektedir. Bu uzmanlaşma bazı durumların tahmin edilebilmesinde tahmin edilebilirliği artırma avantajına sahip olmasına rağmen, haberleşmeye engel olarak karar alma süreçlerini yavaşlatmaktadır (Gordon, 1996: 570). Yine makineleşmiş yapı standartlaştırılmış iş süreçleri ve doğrudan kontrol yöntemleriyle koordinasyonu sağlamaktadır. Bu nedenle çalışanların karar alma ve uygulamada sağduyulu hareketlerini sınırlandırmaktadır. Bu yapı aynı zamanda düşük oranda bilgi işleme kapasitesine sahiptir. Ancak bu yapının avantajlı yanı bilinen durumlarda göreceli olarak standart çözümü sunmalarıdır.

Organik yapı iş tanımlarını ve uzmanlaşma konusunu daha az vurgular ve bireylerin örgüt içindeki kararlara iştirak ederek sorumluluk üstlenmelerini teşvik eder. Organik örgütte karar alma ademi merkezidir, emir komuta birliği vardır ancak bazı durumlarda çok hatlı yetki söz konusu olabilir. Yatay ve dikey bölümler çok yaygın değildir ancak

personel ve mekâna göre farklılaşma daha çoktur. Organik yapı karşılıklı doğrudan haberleşmeye dayanmakta ve çıktıların standartlaştırılmasını öngörmektedir. Bunu da çalışan fertlere örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli kararları alma yetkisi vererek yapmaktadır. Sonuç olarak organik yapılar yüksek kapasitede bilgi işlem ve bilgi sistemlerine sahiptir. Bu sebeple organik yapı makineleşmiş yapıya göre beklenmedik değişikliklere daha hızlı cevap verebilme yeteneğine sahiptir.

### 5.3.1 Stratejinin Örgütsel Yapıya Etkisi

Örgüt yapısının anlamı yönetime örgütü amaçlarına ulaştırmada yardımcı olmasıdır. Amaçlar ise örgütün genel stratejisinden gelmektedir bu nedenle mantıksal olarak strateji ve örgütsel yapı arasında yakın bir bağlantı vardır. Daha da önemlisi yapı stratejiyi takip eder. Eğer yönetim stratejide önemli bir değişiklik yaparsa yapıda bu değişikliğe uyum sağlamak veya desteklemek için değişmek zorundadır (Robbins, 1996b: 569). Bu alanda yapılan çalışmalar yenilikçi, maliyet düşürücü ve taklit etme stratejilerinin örgütsel yapıyla birlikte iyi çalıştığı tespit edilmiştir (Miller, 1978: 55-76).

Yenilikçi stratejileri seçen bir örgüt için uygun olan yapı organik yapıdır. Burada yenilikçi strateji, yeni ürün ve hizmetler oluşturmada yenilikçi olmayı teşvik eden stratejidir. Serbest yapı, düşük düzeyde uzmanlaşma ve formelleşme ile ademi merkezi karar alma bu tip stratejiler için uygun olan örgütsel yapının özellikleridir.

Maliyet düşürme stratejilerine uygun örgütsel yapı makineleşmiş yapıdır. Dar kontrol alanı aşırı uzmanlaşma, yüksek düzeyde standartlaştırma ve aşırı merkeziyetçi karar alma yapısı bu stratejinin gerektirdiği örgütsel yapıdır. Kamu örgütlerindeki klasik örgütsel yapının oluşma nedeni bu şekilde daha rahat anlaşılabilir.

Taklit etme stratejilerini benimseyen örgütler ise her iki örgütsel yapının özelliklerini optimize ederek uygulamaya çalışmaktadır. Riskleri azaltarak karı en çok yapmaya çalışır. Yenilikçi fikirlere sahip olan işletmelerden yeni fikirler alınarak kopyalanır. Bu strateji her iki örgüt yapılanma tipinde birleştirilerek kullanmaya çalışır. Dar kontrol alanı ve düşük maliyet politikalarını izlerken pazarda yeni ürünleri taklit ederek geliştirmek için organik alt birimler oluşturarak yeni sorumlulukları üstlenmeye çalışır (Robbins, 1996b: 570).

### 5.3.2 Örgütün Büyüklüğünün Örgütsel Yapı Tercihine Etkisi

Bazı araştırmalar göstermektedir ki çalışan sayısı örgütün yapısını oldukça etkilemektedir (Bluedorn, 163-192). 2000'den fazla çalışanın bulunduğu örgütler daha çok uzmanlaşma, bölümlere ayrılma, daha çok dikey seviyelere sahip olma ve daha çok kural ve düzenleme yapma eğilimindedir. Bu örgütler makineleşmiş yapıya sahiptirler. Kamu kurumları özellikle çok sayıda memur ve yönetici çalıştırmaktadırlar. Bu nedenle makineleşmiş yapılar kamu kurumlarının tipik özelliğidir. Bürokratik yapının tüm özelliklerini İçişleri Bakanlığında da aynı şekilde görmekteyiz.

### 5.3.3 Teknolojinin Örgütsel Yapıya Etkisi

Teknoloji denilince akla gelen örgütün girdilerini nasıl çıktılara dönüştürdüğü anlaşılmalıdır. Bütün organizasyonlar kamu olsun özel sektör olsun en azından, finans, muhasebe, insan kaynakları ve fiziksel kaynakları ürün ve hizmetlere çevirmek için teknolojiyi kullanırlar. Yüksek teknoloji günümüzde kaliteli mal ve hizmet üretiminde vazgeçilmez bir imkândır. Robot kullanılarak oluşturulan üretim bantlarından tutun özellikle günümüzde bilişim teknolojileri ile Internet üzerinden sunulan hizmetler teknoloji boyutunu ifade etmektedir.

Şimdiye kadar teknolojinin örgütsel yapıya etkisini göstermek için çok sayıda araştırma yapılmıştır (Hubber, 1991: 370-399). Bu araştırmaların içerikleri oldukça karmaşıktır.

Teknolojiler ile ilgili genel konu bir işin rutin olup olmaması ile ilgilidir. Bu manada teknolojiler rutin ve rutin olmayan olarak iki tipe ayrılmaktadır. Önceden bunlara otomatik veya standartlaştırılmış uygulamalar olarak isimlendirilmekteydi. Rutin olmayan uygulamalar özelleştirilebilirler.

Örgüt yapısı ile teknoloji arasındaki ilişki çok güçlü olarak tespit edilememiş olmakla birlikte rutin işlerin yoğun olduğu örgütlerin genellikle yapısı uzun ve bol miktarda bölümlere ayrılmış olmalarıdır. Fakat bunun yanında teknoloji ile Formelleştirme (standartlaştırma) arasındaki ilişki çok güçlüdür. Araştırmalara göre rutinlik kurallarının yazılı olduğu kılavuzlar, iş tanımları ve diğer standartları gösteren dokümanlarla sıkı ilişkilidir. Son olarak tespit edilen diğer bağlantı teknoloji ile merkezileşme arasındadır. Mantıken rutin teknolojiler merkezi yapılarla ilgilidir, rutin olmayan teknolojiler daha

çok uzmanlaşma gerektiren işlerle alakalıdır ancak karar alma yetkileri de devredilebilir.

Genel sonuç olarak teknoloji ve merkezi karar alma yapısı arasındaki ilişki standartlaştırma derecesiyle bağlantılıdır. Düzenleme ve merkezi karar alma ikisi de kontrol mekanizmalarıdır. Eğer minimum düzeyde kural ve düzenleme var ise rutin teknolojiler merkezileşmeye yönelmektedir. Ancak formelleşme (standartlar) düzeyi yüksek ise rutin teknolojiler ademi merkezi yapıyı uygulamayı tercih sebebi olacaktır. Böylece rutin teknolojiler eğer formelleşme düzeyi yüksek değil ise merkezileşmeye sebep olabilirler.

### **5.3.4 E-Dönüşüm ve Örgütsel Yapı**

E-dönüşüm denilen kavramın dar, geniş ve genel anlamlarından daha önce üçüncü bölümde bahsedilmişti. En dar anlamdan en geniş anlama kadar e-dönüşüm izah edilmeye çalışılmıştır. Dönüşüm kelimesinin başında “e” olmasından dolayı elektronik araçların kullanımı kavramın tanımında ön plana çıkmaktadır. Elektronik kavramı ise açık bir şekilde teknolojiyi işaret etmektedir. Daha da açıkça ifade edecek olursak elektronik “bilişim teknolojilerini” anlatmaktadır. Bilişim ise bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin bir arada kullanılması anlamındadır.

e-Dönüşüm en dar anlamda bilişim teknolojilerinin kullanımını ifade etmektedir. Bu çalışmamızın başında değişim kavramı ve içeriği açıklanırken bir örgütte değişimin insanların, fiziksel yapının, teknolojinin ve örgütsel yapının değişim ve değiştirilmesi olarak anlaşıldığına değinilmiştir.

e-Dönüşümün kavram olarak irdelendiğinde yavaş yavaş gerçekleştirilen bir değişim modeli olmadığı, yönetim biliminde kullanılan kavramlardan biri olan transformasyonel yani dönüşümsel değişim çeşidi olduğu görülmektedir.

Dönüşümsel değişim, köklü değişimleri içeren ve planlı yapılması gereken bir değişimdir. Dönüşümsel değişimde teknoloji, insan kaynakları bazen fiziksel yapı ve en önemlisi örgütsel yapıda değişime uğramaktadır. Gerçekleştirilen değişimin başarısı, adaptasyon ve dönüştürülmüş süreçlerin işletilmesi kurumsal kültürle yakından ilgilidir. Kurumsal kültürün değişimini öngörmeyen bir köklü değişim planı başarısız olacaktır.

Örgütlerde görülen iki temel örgüt tipine e-dönüşümün etkisinin makineleşmiş yapıdan organik yapıya doğru dönüşüm şeklinde olacağını belirtmekte fayda vardır. Makineleşmiş örgüt tipi bürokratik örgüt yapısıdır. Kararlar merkezi alınmakta haberleşme yukarıdan aşağıya doğrudur. Emir komutada birlik ilkesi uygulanmaktadır. Uzmanlaşma ön plandadır ve her işin nasıl yapılacağı belirlenmiştir. Yatay ve dikey bölümler oldukça fazladır. Dolayısıyla bir işin sonuca ulaşması oldukça fazla bölümden geçmesine neden olmakta buda işlerin tamamlanma süreçlerini ve karar alma mekanizmalarını yavaşlatmaktadır.

Şimdi irdeleneceğimiz konu e-dönüşüme uğrayan bir örgüt makineleşmiş yapıdan organik yapıya dönüşüp dönüşmeyeceğidir. Aslında dönüşümün mantığında başka bir şekle geçiş vardır. Özellikle devlet kurumları açısından e-dönüşüm daha belirgin bir kavramdır. E-dönüşüm gerçekleştirilirken daha önceki bölümde anlattığımız süreçlerin yeniden tasarlanması metodolojisi örgütsel yapıda da değişimin olması gerektiğini bize açıkça göstermektedir.

E-devletin temel felsefesi vatandaş odaklı e-hizmetleri gerçekleştirmek ve vatandaşın siyasi ve mahalli idare kararlarına katılımını temin etmektir. Bu nedenle vatandaş odaklı strateji ve iş süreçleri daha önce değinildiği gibi stratejiye örgüt tipi uygunluğu açısından hem bürokratik hem de organik yapının kurumsal düzeyde gerçekleştirilmesini gerektirir. Vatandaşın ihtiyaç ve isteklerini en hızlı ve doğru şekilde elektronik ortamda karşılamak için kamu kurumlarının örgütsel yapısının da değişim mühendisliği metodolojisi kullanarak vatandaş odaklı hizmetler üretebilecek hale dönüştürmek zorunludur. Devletin sadece hukuki düzenlemeler yapması vatandaş odaklı hizmetler geliştirmesi ve özel sektördeki e-ticaret süreçlerini oluşturması yeterli değildir aynı zamanda kendisini daha basit ve çevik bir örgüt yapısına dönüştürmesi gerekmektedir (Stamoulis, 2001: 1)

#### **5.3.4.1 E-Dönüşümün Örgüt Yapısı Elemanlarına Etkileri**

Örgüt yapı denildiğinde yedi eleman akla gelmekteydi ve bu elemanların durumuna göre örgüt yapıları farklılaşmaktaydı. Bu başlık altında e-dönüşümün bu yedi örgüt yapısı elemanına nasıl etki ettiğini açıklanacaktır.

### 5.3.4.2 E-Dönüşüm ve İş Uzmanlığı

E-dönüşüm neticesinde örgütün amaçlarını gerçekleştirecek iş süreçleri elektronik ortamda yapılabilir hale getirilmektedir. Klasik çalışma yöntemlerine göre daha önceki bölümlerde anlatıldığı gibi e-kurumun çalışanları mevcut yeteneklerinin dışında bilgi toplumu ve bilgisayar kullanımı ile ilgili bazı yetenekleri de kazanması gerekmektedir.

İş süreçlerinin elektronik ortama taşınması bir manada yapılacak iş ve verilecek hizmetin belli standartlarda gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Vatandaş odaklı veya müşteri odaklı stratejiler mümkün olduğu kadar müşteri veya vatandaşın ihtiyacının en kısa sürede gerçekleştirilmesini gerektirmektedir.

Standart bazı hizmetler özellikle rutin nitelikteki işler<sup>1</sup> artık doğrudan bilgisayarlar üzerinden gerçekleştirilmektedir (Bensghir, 1996: 328). Çok uzmanlaşmış personele ihtiyaç bulunmamaktadır. Ancak süreç şeklinde olan hizmetler için arka ofiste bir süreç yönetim sistemi işin aşamalarını takip etmekte ve gerekli hallerde ilgili personeli yönlendirmektedir.

İş süreçlerinin bu şekilde standartlaşması ekip çalışmasına daha uygundur. Elektronik ortamda hizmetin verilemesini sağlayan bir yazılımdır ve gelen e-iş emirleri o an boş olup işi teslim alan personel tarafından ilgili adımı tamamlamaktadır. İşte uzmanlaşma bu noktada artık çok olması gereken bir mecburiyet değildir.

E-İçişleri projesinde evrak kayıt ve yönlendirme işlemleri evrak kayıt bürolarınca gerçekleştirilmektedir. E-süreç olmadan önce iş hattı şeklinde çalışılırken (birisi defterden numara alırken diğer bir kişi numara almış evrakın havale işlemini yapmakta ve evrak dağıtıcısına iletmektedir. Numara verme işlemi deftere kayıt işlemi ve postalama işlemi farklı kişilerce yürütülmekteydi. Yeni elektronik süreçte bir memur evrakı teslim almakta (elektronik sistem üzerinde teslim al fonksiyonu), numarayı sistem vermekte ve evrak meta verisi içinde yer alan havale yerine göre evrak sistem tarafından ilgili birimin sorumlusuna iletilmektedir. Manüel ortamda gelen evraklar ile

---

<sup>1</sup> Bankacılık sektöründe Yrd. Doç. Dr. Türksel Kaya BENSGHİR'in yapmış olduğu araştırmada bilgi teknolojilerinden daha çok rutin ve yarı rutin işlerde yararlandığı ancak programlanamayan işler için bilgi teknolojileri kullanım oranının henüz başlangıç seviyesinde olduğu tespit edilmiştir.

elektronik sistem üzerinden gelen evraklar sistem tarafından ayrı havuzlarda toplanmaktadır. Evrak teslim alanlar ekip olarak tüm evrak servisedir. Yerine gör evrak servisi yöneticisi istediği evrakları sürece dahil ederek yönlendirebilmektedir. Sonuç olarak artık evrak kaydı yapanların uzmanlaşmasına gerek kalmamış bütün iş kısmen sistem kısmen tüm memurlarca yapılır hale gelmiştir.

E-dönüştürülmüş bir kurumda e-süreçler standart hale geldiği için bu süreci kullananların oryantasyonundan sonra kolayca kullanıldığı görülmüştür. Çalışanların bu işlere adaptasyon süreleri çok kısa olmuştur<sup>1</sup>.

### 5.3.4.3 E-dönüşümün Bölümlere Ayırmayla İlişkisi

Bölümlere ayırma daha önce bahsedildiği gibi yatay ve dikey olarak iki şekilde olmaktadır. Bir e-kurum veya e-işletmede bölümler nasıl olmalıdır. Diğer bir ifadeyle e-devlette ve e-kurumda örgüt yapısı yatay ve dikey nasıl olmalıdır.

Her şeyden önce devlet kurumları çok köklü bir şekilde bürokratik yapıya sahiptirler. Örgüt yapıları çok sayıda yatay birim<sup>2</sup> ve birimler içinde de dikey seviyelere<sup>3</sup> ayrılmıştır. Vatandaş veya müşteri odaklı hizmetlerin özelliği vatandaşların işlemlerinin mümkün olduğunca en hızlı şekilde gerçekleştirilmesidir. Bunun sağlanabilmesi için en alt katmanda çalışanların daha çok yetkilendirilmesi zorunludur. İş ilk temasta çözümlendiği takdirde memnuniyet derecesi yüksek olacaktır ve bazı tasarruf ve kazanımlar elde edilebilecektir.

Bu nedenle e-kurum veya e-işletmede daha yassı örgüt yapıları tasarlanmalı ve gerçekleştirilmelidir. E-İşletmelerin geleneksel işletmelerden bir farkı da yatay örgüt yapısına sahip olmalarıdır (Çağıl, 2008: 549). Kurumsal performans ve etkinlik için bu zorunludur. Zaten Druker'ın belirttiği gibi orta düzey yönetim kademesindeki yöneticilerin sorumlu olduğu bilgi-veri işleme ve iletme işlevi bilgi sistemlerine

---

<sup>1</sup> Elektronik doküman yönetimine İçişleri Bakanlığında uyum süreci 1 ay kadar sürdü. Bazı birimlerde biraz kısa bazı birimlerde biraz uzun sürdü.

<sup>2</sup> Örneğin İçişleri Bakanlığı 18 merkez birimi, üç bağlı birim ve bir ilgili birime sahiptir.

<sup>3</sup> Genel müdürlükler, genel müdür yardımcılığı ve daire başkanlıklarına, daire başkanlıkları şube müdürlüklerine ve şubelerde büro ve masalara ayrılmıştır. Üst tarafta müsteşar yardımcılığı, müsteşar ve bakan katmanı bulunmaktadır. Toplam 9 katman veya seviye vardır. Taşra birimleri ise beş katmandan oluşmaktadır.



aktarıldığından bu düzeydeki yöneticiye olan gereksinim azalacaktır (Druker, 1991: 212-214)

Yatay yapıda ne kadar çok birim ve örgüt varsa haberleşme oranı o kadar artacak ve koordinasyon çabaları daha çok ön plana çıkacaktır. Dolayısıyla yassı yapıya uygun haberleşmeyi sağlayacak ve örgüt amaçlarını daha hızlı gerçekleştirecek örgütsel yapı tasarımı daha uygundur.

Dikey yapılarda daha çok denge ve kontrol faaliyeti gerçekleştirilmekte çoğu zaman alttaki bir çalışanın işi en üst yönetici tarafından kontrol edilmektedir. Yetki ve ilgi azlığı nedeniyle dikey yapılanmada çalışanlar daha az motivasyonla çalışmaktadır. Merkezi karar alma ve dikey yapı birleştiğinde kararlar çok yavaş alınmaktadır. Kamu bürokrasisinde dikey olarak uzun örgüt yapıları oluşturulmuştur. Merkezi karar alma ve dikey hiyerarşik kademeler kamu bürokrasisini çok hantal yapmaktadır. Dolayısıyla e-dönüşüm ile örgütsel yapı hem yassı olmalı hem de hiyerarşik kadem seviyesi azaltılmalıdır.

#### **5.3.4.4 E-Dönüşüm ve Komuta Zinciri**

Komuta zinciri ve her çalışanın bir amirden emir alması ve ona rapor vermesi ilkesi günümüzde özellikle İçişleri Bakanlığı gibi örgütlerde de etkinliğini yitirmektedir. Ancak kamu kurumlarında özellikle sicil düzenlenmesi bir performans genel değerlendirmesi sayılırsa bir memurun yalnız bir sicil amiri olmaktadır. Fakat bazı özellikli işlerde matris örgüt yapısı benzeri çalışılmaktadır. Bu nedenle yapılan işin niteliğine göre birden fazla amir ve üst ile çalışma ortamları oluşmaktadır.

E-dönüşüm ile bu ilke çok değişime uğramayacaktır. Ancak bilişim sistemlerinin çok gelişmiş olması nedeniyle bir anlamada raporlama faaliyetleri elektronik sistemlerce üst yönetime iletileceğinden dolayı alt düzeyde müşteri-vatandaş ile doğrudan karşılaşan ve yetkilendirilmiş personel çok fazla rapor hazırlamak zorunda değildir. Bilgi sistemi ve karar destek sistemi üst yöneticilere istediği raporları istediği zamanda sunmaktadır. Dikkate alınması gereken bir diğer konu da bilişim proje ve işlerinin çoğu zaman matris çalışma ortamlarını gerektirmesidir. Bir iş sürecinde bazen konu sistem yetkililerini bazen de yazılım grubunu ilgilendirmektedir. Bu durumda çalışan her iki birim yetkilisine rapor verme ve emir alma durumuyla karşılaşmaktadır.

#### 5.3.4.5 E-Dönüşüm ve Kontrol Alanı

Kontrol alanı daha önce değinildiği gibi bir yöneticinin kaç personelden sorumlu olduğu, emir verip yönlendirebileceğiyle ilgilidir. Bilgi yönetim sistemlerinin gelişimi yöneticilerin kontrol alanını genişletmiştir (Bensghir, 1996: 293). Çünkü yapılan işlerle ilgili yönetici mevcut bilgi sistemi araçlarından tüm verileri rapor olarak görebilmektedir.

Kontrol alanının dar olması, kurumun çok sayıda yönetici istihdam etmesine yol açmaktadır. Bu nedenle pahalı bir yöntem olduğu belirtilmektedir. Yönetim bilgi sistemi ve e-devletin uygulamalarının üzerinde çalıştığı bilişim sistemleri yöneticiye altındakilerle çok daha kolay haberleşme imkânı sunduğu gibi onların işleri ile ilgili raporları alabilmesini de sağlamaktadır. Kontrol alanı koordinasyon ve kontrol fonksiyonları ile ilgilidir. Bilişim sistemlerinin sunduğu imkânlar bu fonksiyonları desteklemektedir. Dolayısıyla örgüt yapısı bileşenlerinden kontrol alanının e-dönüşümden etkilenecek ilk özellik olduğunu söyleyebiliriz. Bu özellik dar kontrol alanından daha geniş kontrol alanına doğru değişecektir<sup>1</sup>.

#### 5.3.4.6 E-Dönüşüm ve Karar Alma Modelleri

E-dönüşümden sonra örgüt modelini irdeleyecek olursak karar mekanizmalarının merkezileşmeden çok âdemi merkezileştiğini söyleyebiliriz. Müşteri odaklılık veya vatandaş odaklılık elektronik ortamda gelen talebin hızla çözümlenmesini gerektirmektedir. Bunu sağlamak için örgüt yapılanmasında iş süreçleri ile ilgili kararların en üst yönetimden alınarak daha alt kademelere devredilmesi gerekmektedir. Bürokratik örgüt yapısında kararlar hep merkezi alınır.

Çalışanların gerekli yeteneklerle donatılması, mesleki olarak gelişimine destek olunması ve sonrasında da önemli kararları alarak doğrudan uygulayabilmesi iş süreçlerini hızlandıracaktır. E-devlette çalışanlara mutlak surette gerekli beceriler kazandırılarak yetki devrinde bulunulması gereklidir.

---

<sup>1</sup> Kontrol alanının genişlemesi daha az yönetim kademesi dolayısıyla daha yatay örgüt yapısına doğru değişim olacağını göstermektedir.

E-İçişleri projesinde bazı kararların alınması ve sistem üzerinde uygulanması Valilik bilgi işlem yöneticilerine devredilmiştir. Valilik çalışanları ile ilgili işlemler yerelde yapılarak çözümlenmektedir. “E-” sürece dönüştürülmüş diğer bir hizmette bilgi edinme işlemleridir. Bilgi edinme sorumluları elektronik ortamda gelen talepleri inceleyerek doğrudan bilgiyi talep edene cevabı elektronik ortamda vermektedir. Bu cevaplar bürokratik yapıya takılmadan hızla gerçekleşmektedir. Karar doğrudan bilgi edinme sorumlusunca verilmekte ve uygulanmaktadır. Burada e-süreç bilgi sistemin altyapısını kullanarak başvuru ile ilgili sorumluyu bulmakta ve görevini yapmasını takip etmektedir. Süre yönüyle gerekli zamanlarda uyarıda bulunmaktadır.

Yukarıda gerçekleştirilen e-dönüşüm faaliyetleri ademi merkezi yapılanmaya uygunluğu göstermektedir. E-dönüşümde merkezi yapının uygulanması ise gerçekten sistemin uygulanmasını tıkamaktadır. Örneğin elektronik süreçte yazışmalar yapılırken evrakların ve onayların sayı almaları en üst makamın imzası ile olmaktadır. Uygulama başlatıldıktan sonra en çok şikayet evrakların çok uzun yol kat etmeleri özellikle evrakların paraf zincirine göre dolaşması zincirde bir kişinin bulunmaması durumunda yazışmanın durmasına sebep olmaktadır. Klasik yöntemde evrak yerinde bulunmayan kişilerce sonra paraflanmaktadır. Bu arada evrakın aslı imzalanarak gönderilmiştir. E-süreçte elektronik imzalanmış evraklarda artık değişiklik mümkün olmamaktadır. Elektronik imzalanmış bir evrak ile ilgili herhangi bir değişiklikte sistem ilgili standart gereği imza ve parafları kaldırmakta ve süreci yeniden başlatmaktadır. Sistem burada çok esnek olmasına rağmen bürokratik yapıdan dolayı yavaş işlemekte ve bazen durmaktadır. Yöneticilerin çoğunluğu bu durumdan şikayetçi olmuşlardır.

Merkeziyetçi yaklaşımların asıl amacı kontrolü sağlamaktır. Bilişim teknolojileri kontrol konusunda çok etkin araçlar sunmaktadır. İş dışında işle ilgili karar destek üniteleri size kontrol için yeteri kadar veri sağlayacaktır. Doğrudan haberleşme ile de ilgilileri yönlendirmek mümkündür.

Ademi merkezi yapıyla e-dönüşüm arasında doğrusal bir ilişki vardır. Bir kurumu ne kadar e-dönüşüme tabi tutarsak karar alma mekanizmaları o kadar ademi merkezi olacaktır. Sonuç olarak elektronik süreçlerin tesisi merkezi yapıyı etkileyerek ademi merkezi yapıya zorlayacaktır. Çünkü ademi merkezi karar süreçleri ile tüm süreçler hızlı işlemektedir.

#### **5.3.4.7 E-Dönüşüm ve Formelleştirme**

Formelleştirme iş faaliyetlerinin açık ve standart hale getirilmesi anlamına gelmektedir. Nerede iş ve süreçler standart hale getirilmişse orada çok sayıda düzenleme ve kurallar vardır. Standartlaştırma bir örgütte bölümden bölüme değişmektedir. Bazı bölümlerde çok sıkı kurallar varken bazılarında bu derecede olmayabilir (Carrell, Jennings ve Heaverin, 1997: 545).

E-dönüşümde aslında iş süreçleri standart bir şekle dönüşmektedir. Ön ofis yazılımları (web sayfaları) çalışanlar ve örgüte başvuranlar için standart arayüzler sağlamaktadır. Bu manada bir takım kurallar ve düzenlemeler yapmadan standart arayüzler işlerin belli bir standartta yerine getirilmesini sağlamaktadır.

Formelleştirme ve standartlarla ilgili olarak e-dönüşümün en önemli alanı bilgi ve bilişim sistemleri güvenliği konusudur. Bu konuda kurumlar tüm işlemleri elektronik sistemler üzerinde yaptıkları için bu sistemlerin güvenliği, özellikle de işlem bilgilerinin korunması çok önemlidir.

#### **5.3.4.8 E-Dönüşüm ve Koordinasyon**

E-dönüşümün koordinasyon faaliyetlerine etkisi oldukça pozitiftir. E-dönüşüm denildiğinde bilişim teknolojilerin asli araçlar olarak kullanılması akla gelmektedir. E-kurum ve işletmelerin alt yapıları güvenli ağlara dönüştürülmekte ve iş süreçleri elektronik ortamda gerçekleştirilmektedir.

Daha önceki başlıklar altında e-dönüşümde iş süreçlerinin değişim mühendisliği tekniği kullanılarak nasıl elektronik süreçlere dönüştürüldüğünü detaylı olarak anlatılmıştır. E-devlet ve e-dönüşümde iş süreçleri vatandaş ve müşteri odaklı hale dönüştürülürken bilinen haberleşme tekniklerinden farklı olarak Internet sayfaları (web) oluşturulmakta ve ön ofiste vatandaş veya müşteriden web sayfası üzerinden gerekli talep, istek veya sipariş bilgileri alınmaktadır. Arka ofiste ise mükemmel tasarlanmış bir yazılım ilgili talepleri sistemde süreçten sorumlu olanların önüne e-iş olarak iletmekte ve sorumlu veya sorumlular talebin gereğini yerine getirmektedir. Bilgi sistemi talepte bulunan kişileri de gerekli şekilde bilgilendirmektedir. Burada görüldüğü gibi rutin olmayan iş süreçlerinde bir elektronik iş akışı oluşturulmakta ve sonuçlar elektronik sistem üzerinden kolaylıkla izlenebilmektedir. Buradaki koordinasyon standartlaştırılmış

elektronik iş süreçleri ile gerçekleştirilmektedir. Çok nadir durumlarda karşılıklı haberleşme kullanılmaktadır. Gecikme ve uyarılar sistem tarafından üretilen mesajlarla da yapılabilmektedir.

E-dönüşümde örgütlerde elektronik süreçte çıktıların da standartlaştığını görmekteyiz. Kamu bilgi sistemleri standart bir şekilde vatandaşa sonuçlar üretmektedir. Ruhsatlar, izinler, başvuru sonuçları hep aynı kanallardan vatandaşa standart bir şekilde geribildirimde bulunmaktadır. Bu kamuda şeffaflaşma olarak adlandırılmaktadır.

E-dönüşüm ile örgütler kökten değişikliğe uğramaktadır. E-dönüşüm projeleri kültürün de değişimini öngörmektedir. Dolayısıyla bir süre sonra yaygın bir e-kurum kültürü gelişerek e-dönüşümü destekleyecektir. Paylaşılan normlar ve kurumsal kültür değerleri koordinasyonu kolaylaştıracaktır.

Diğer yandan e-dönüşüm bir örgütü yaşayan bir ağa dönüştürmekte ve haberleşme kanallarını daha genişletmektedir. Ağdaki herkesle örgüt yönetimi doğrudan haberleşebildiği gibi alt kademeler de üst yönetim veya ağdaki herhangi bir birimle doğrudan haberleşebilmektedir. Sonuç olarak e-dönüşümün tamamlandığı bir örgütte bilgi sistemi sınırsız koordinasyon aracını aynı anda kullanma imkânı sunmaktadır. Koordinasyon bir örgütte doğru işlerin doğru zamanda yapılması dolayısıyla da etkin hizmet sunumu sağlayacaktır.

#### **5.3.4.9 e-Dönüşüm ve Örgütsel Yapı Tipleri**

Örgütsel yapı tipleri bu bölümün başlarında anlatılmıştır. Tekrar hatırlayacak olursa örgütsel yapı tipleri esnekliğine göre esnek olmayan makineleşmiş örgütlenme tipi ve organik örgütlenme tipi olarak iki ana gruba ayrılmıştır. Kısmen organik kısmen de bürokratik yapıda örgütler görmek mümkündür.

Örgütlerde görülen iki temel örgüt tipine e-dönüşümün etkisinin makineleşmiş yapıdan organik yapıya doğru dönüşüm şeklinde olacağını belirtmekte fayda vardır. Makineleşmiş örgüt tipi bürokratik örgüt yapısıdır. Kararlar merkezi alınmakta haberleşme yukarıdan aşağıya doğrudur. Emir komutada birlik ilkesi uygulanmaktadır. Uzmanlaşma ön plandadır ve her işin nasıl yapılacağı belirlenmiştir. Yatay ve dikey bölümler oldukça fazladır. Dolayısıyla bir işin sonuca ulaşması oldukça fazla bölümden

geçmesine neden olmakta buda işlerin tamamlanma süreçlerini ve karar alma mekanizmalarını yavaşlatmaktadır.

Şimdi irdeleyeceğimiz konu e-dönüşüme uğrayan bir örgüt makineleşmiş yapıdan organik yapıya dönüşüp dönüşmeyeceğidir. Aslında dönüşümün mantığında başka bir şekle geçiş vardır. Özellikle devlet kurumları açısından e-dönüşüm daha belirgin bir kavramdır. E-dönüşüm gerçekleştirilirken daha önceki bölümde anlattığımız süreçlerin yeniden tasarlanması metodolojisi örgütsel yapıda da değişimin olması gerektiğini bize açıkça göstermektedir.

E-devletin temel felsefesi vatandaş odaklı e-hizmetleri gerçekleştirmek ve vatandaşın siyasi ve mahalli idare kararlarına katılımını temin etmektedir. Bu nedenle vatandaş odaklı strateji ve iş süreçleri daha önce değinildiği gibi stratejiye örgüt tipi uygunluğu açısından hem bürokratik hem de organik yapının kurumsal düzeyde gerçekleştirilmesini gerektirir. Vatandaşın ihtiyaç ve isteklerini en hızlı ve doğru şekilde elektronik ortamda karşılamak için kamu kurumlarının örgütsel yapısının da değişim mühendisliği metodolojisi kullanarak vatandaş odaklı hizmetler üretebilecek hale dönüştürmek zorunludur.

Makineleşmiş örgüt tipi bürokratik yapılanma ile aynı anlamdadır. Bürokratik yapıda çok sayıda yönetim seviyesi vardır. Karar alma şekli aşırı merkezidir. Bu yapı tipi esnek değildir, kararlar ve çevredeki değişikliklere tepki düzeyi çok yavaştır. E-dönüşüme uğramış bir örgüt artık vatandaş ve müşteri odaklı çalışmaktadır. Müşteri odaklılık kararların ademi merkezi alınmasını gerektirir. Çünkü amaç vatandaş veya müşteriden gelen istekler çok hızlı cevaplanmalıdır. Dolayısıyla e-dönüşüme uğramış bir örgüt makineleşmiş yapıdan daha esnek olan organik yapıya doğru değişim gösterecektir. Bu değişime örnek olarak MERNİS gösterilebilir. MERNİS içyapısında normal bürokratik yapıdan bağımsız olarak işlerini yürütmektedir. Vatandaşın talebi doğrudan başvurduğu memur tarafından yerine getirilerek tamamlanmaktadır. Bağlı olduğu üstler olmasına rağmen tamamen organik çalışmakta ve vatandaşın isteklerine hızlı cevap verebilmek için ön büro elemanları işi sonuna kadar götürerek resmi işlemi tamamlamaktadır.

Kamu örgütleri keskin bir biçimde sınırları ayrılmıştır. Hatta İçişleri Bakanlığı içinde fonksiyonel iş bölümleri çok net sınırlarla birbirinden ayrılmıştır. Örneğin Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü ile Dernekler Dairesi Başkanlığının yürüttüğü işler kesin bir

biçimde birbirinden ayrılmıştır. Ancak dernekler dairesinde çok hızlı bir e-dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Derneklerin kuruluşu, kapanması, beyannameler ve her türlü resmi işlerin tamamı çevrimiçi hizmetlere dönüştürülmektedir. Dernekler dairesi aynı zamanda İçişleri Bakanlığı Bilgi İşlem alt yapısının bir parçasıdır. Birçok bilgi ana bilgi sisteminden gelmekte ve kullanıcıların her türlü iş performans takibi e-İçişleri sistemi içinde yapılmaktadır. Bilgi sistemi açısından sınırları kesin çizmek mümkün değildir. Aynı zamanda e-devlet kapısı hizmete girdiğinde dernekler dairesi ve İçişleri Bakanlığı parçasız hizmetlerin bir unsuru olacaktır. Bu açıdan bakıldığında ön ofis dediğimiz web arayüzleri vatandaş veya müşteriyi doğrudan doğruya işi yapacak olan sorumluya götürmektedir. Bu yapı daha önce anlattığımız sınırları olmayan bir örgüt yapısına dönüşümü göstermektedir. Hatta e-devletin bütüncül anlayışında ana hizmet sunan kurum ve birimlerin hangisi olduğu da kullanıcı tarafından bilinmeden iş ve talepler gerçekleştirilmektedir. Kullanıcısı sadece “dernek kur” fonksiyonunu çalıştırmakta arka ofiste hizmet sunan sistemler bağlantılı olduğu için işlemler gerçekleştirilmekte ve sadece istekte bulunan kişi veya kişilere sonuç dönmektedir. Bu kişilerin İçişleri Bakanlığı, valilik veya dernekler dairesince hangisinin işlemi gerçekleştirdiğini anlaması veya hangi aşamada hangi birimin olduğu da açıkça görülmemektedir.

Kurumsal e-dönüşüm modelimizde süreçlere odaklanıldığını ve süreçlerin dönüşümlerinin yapıldığından bahsetmiştik. Süreç odaklı yaklaşım aslında ekip tipi örgütlenmeyi gerektirmektedir. Örneğin şu anda bilgi işlem sistemlerinde beş adet web tabanlı çalışan uygulama yazılımı mevcuttur. Her bir uygulama yazılımının işlemlerini yürüten ekipler teşkil edilerek ve yardım masasından yazılımcısına tamamen ekip şeklinde çalışmaktadırlar. Yardım masası talep ve istekleri almakta çözümleyebildiklerini çözümleyerek kullanıcıya yardımcı olmaktadır. Çözümlemeyen sorunlar yazılımcı ve uzman destek elemanına iletilmektedir. Bütün süreç elektronik ortamda kaydedilerek performansı izlenmekte ve çözümlenemeyenlerle ilgili diğer bölümlerden yardım istenebilmektedir. Burada anlatmak istediğim yassılaştırmış örgüt yapısı içinde birimin fonksiyonuna göre ekip tipi yapılanmanın da kullanılmasıdır.

Tartışılacak bir konu da sanal örgüt yapısıdır. Özel sektör işletmelerinde bir takım fonksiyonlar dış kaynak kullanılarak gerçekleştirilmeye başlamıştır. Kamuda henüz dış kaynak kullanımı yoluyla hizmet üretimi ülkemizde çok görülmemektedir. Telekom

hizmetlerinde bu kısmen gerçekleştirilmekteydi. Örneğin kablolu yayın hizmeti gibi, fakat bürokratik örgüt yapısına sahip kamu kurumlarında sanal örgüt yapısı dediğimiz yapı henüz görülmemektedir. Bilişim sektöründe genellikle bilişim güvenliği konularında veya sistem altyapısı kullanımı alanlarında bu görülmektedir. Çok teknik hizmetlerde kamu maliyet ve risk faktörlerini dış kaynak kullanarak özel sektöre aktarmakta ve anlaşma yapılan firma tarafından bilişim alt yapısı hizmeti sunulurken, güvenlik riski de bu firmaca karşılanmaktadır.

#### **5.4 İçişleri Bakanlığı e-Dönüşümü İçin Öngörülen Örgütsel Model**

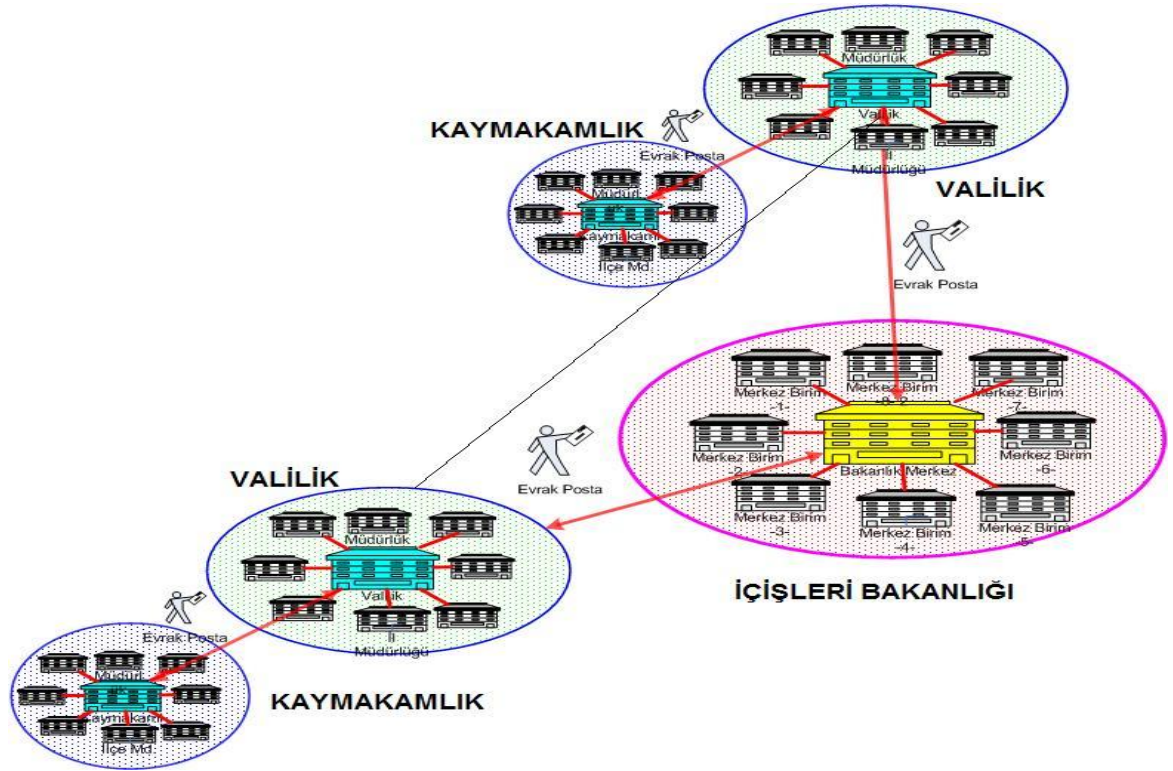
E-Dönüşüm ile örgütlerin fiziksel özelliklerinden çok mantıksal yanları yani yapısal yönleri değişime tabi olacaktır. E-Kurumlar fiziksel olarak bir binada da çalışabilir veya e-kurumun bir elemanı olan bir çalışan veya bir yönetici fiziksel olarak örgütün binasında olmasa bile örgütteki bazı yönetim fonksiyonlarını dışarıdan yerine getirebilecektir. Örgüt sınırları fiziksellikten çıkıp sanal hale gelmektedir. Fiziksel sınır Internet' ten dolayı önemini kaybederken, sanal sınır Internet' ten ulaşılabilen sistem veya sistemlerin oluşturduğu IP kimliği taşıyan hizmet sunan bilgisayar ve onun üzerinde çalışan yazılımların sunduğu sanal görev alanları olacaktır.

Kamu örgütlerinin e-idareye dönüşümü ile bürokratik yapının ağ tipi örgüt yapısına dönüşeceği de savunulmaktadır (Matei, 2002: 8).

İçişleri Bakanlığının mevcut fiziksel ve örgütsel yapısı aşağıda şekil 8.'de görülmektedir.



Şekil 8. İçişleri Bakanlığının Mevcut Örgütsel Yapısı



Fiziksel olarak merkez birimleri daha çok bakanlık merkezinde iken taşra birimleri valilik ve kaymakamlıklar farklı coğrafi bölge ve yeredirler. Her bir merkez ve taşra birimi kendi içerisinde hiyerarşik örgüt yapısına sahiptir.

Her bir birim hiyerarşisi içinde dikey seviyeler oldukça fazladır. Esnek olmayan bir yapı söz konusudur yani kamu kurumlarının hepsi klasik bürokratik olarak örgütlenmişlerdir. Makineleşmiş örgüt yapısı tüm bakanlık örgütünü kapsamaktadır. Kararlar alabildiğine merkezidir. Bazı konularda Bakan veya yasalar Valiliklere ve Kaymakamlıklara karar alma yetkisini devretmişlerdir. Ancak çoğunlukla önemli kararlar merkezidir. Hukuksal açıdan yasaların açıkça engellemediği durumlarda yetkiler devredilebilmektedir. Bunun anlamı ademi merkezi karar alma süreçleri yetki devri yoluyla yapılabilmektedir.

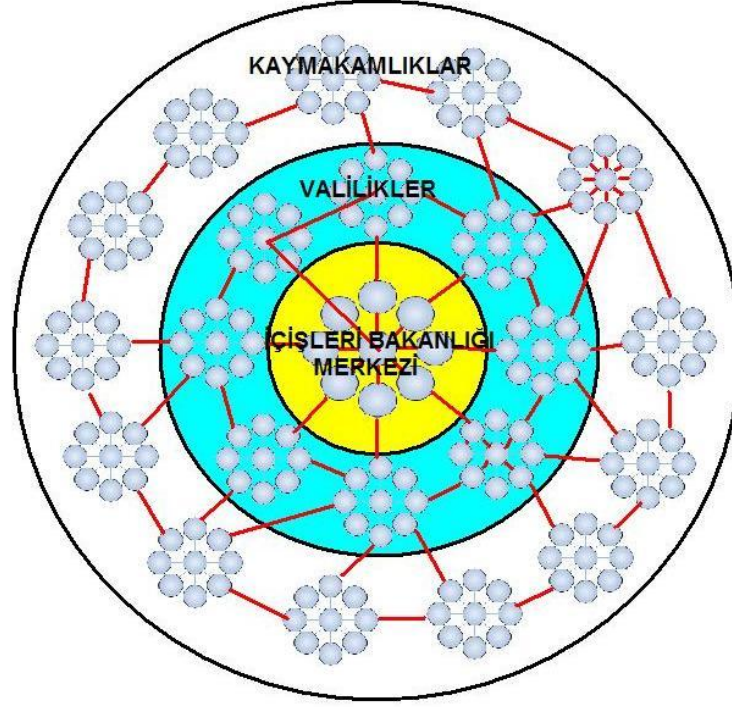
E-dönüşüm haberleşme kanallarının sayısını artırmaktadır. Vatandaş istediği haberleşme kanalından örgüt ile iletişim kuracaktır. Örneğin Internet en yaygın kullanılacak haberleşme kanalı olacaktır. Örgütün iş süreçlerini tetikleyen isteklerin %80 oranında Internet ortamından geleceği beklenebilir. Şu anda %90'ın üzerinde vatandaş devlet

kurumlarına doğrudan klasik haberleşme kanalından başvurmaktadır. Vatandaşa bu manüel başvurunun cevabı ya hiç dönmemekte ya da doğrudan kamu kurumuna gidilerek iş tamamlanmaya çalışılmaktadır. Yeni örgüt modelinde kanallar Internet, çağrı merkezleri, mobil cihazlar ve enteraktif TV gibi elektronik kanallar ağırlıklı olarak kullanılacaktır. Bilgi toplumuna dönüşüm ve e-devlet dönüşümünde kanal stratejileri ve iletişim stratejileri oluşturularak toplum, vatandaş ve müşteriler fiziksel başvurudan çok elektronik ortamdaki başvurabilir hale dönüştürülmeye çalışılmaktadır.

Kullanıcı kitlesinin e-dönüşümü gerçekleştirildiğinde örgütler tüm talepleri elektronik iş emirleri şeklinde kabul edecek ve iş süreçlerini bu gelen taleplere göre işleteceklerdir. Böyle bir elektronik alt yapı oluşturulması örgütün artık rutin olan işlemlerini hiyerarşik yapının dışında farklı bir yöntemle çözümlenmesini kolaylaştıracaktır. Ademi merkezi karar alma hatta çok rutin bir istek gelmiş ise sistemden standart bir cevaplama mekanizması ile cevabın hızla döndürülmesi mümkündür. Bu ayki vergi ödemelerinizin otomatik bir e-mail uygulamasıyla size bildirilmesini sağlayan ve işlemi elektronik ortamda gerçekleştirdikten sonra işlemle ilgili elektronik işlem bilgilerinin e-imzalı olarak ilgiliye bildirilmesi gibi süreçler mevcut çalışanların da işlerini kolaylaştıracak ve gerçek işlerine odaklanmasını sağlayacaktır.

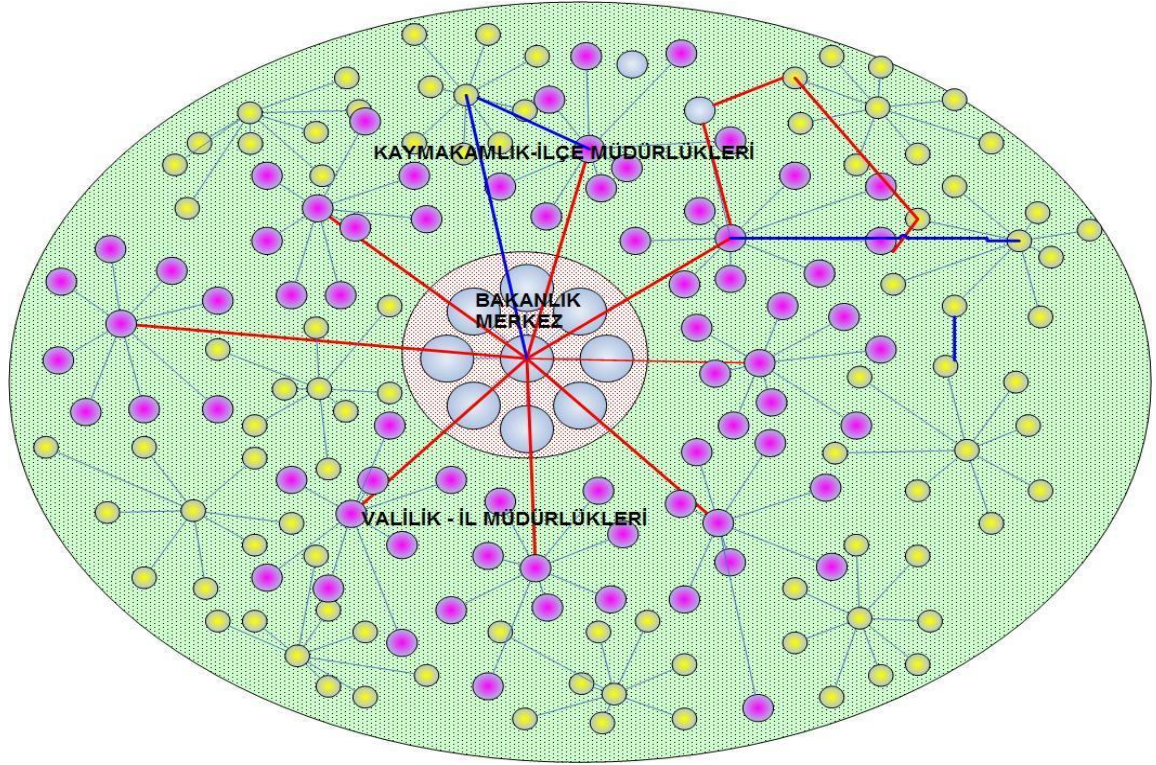
e-Dönüşümden sonra örgüt yapısı yukarıda anlatılanlara uygun olarak yeniden tasarlanabilir. Rutin işler, süreç gerektiren işler, raporlama ve istatistikler çıkarma işlemleri elektronik ortamda rahatlıkla tasarlanarak uygulamaya konulabilmektedir. Geçiş aşamasında İçişleri Bakanlığı örgütsel yapı aşağıda şekil 9.'da görülmektedir. E-İçişleri projesi içinde en iyi iki örnek bilgi edinme hakkı kullanımının merkezi bir yazılım içinde uygulanmasıdır. Bilgi edinme birimleri matris olarak örgütlenerek merkezi hiyerarşiden bağımsız hale getirilmiştir. E-İçişleri bütün talepleri web üzerinden almaya ve aynı sistem içinde hızla cevaplama başlanmıştır. E-dönüşüm örgüte bütün taşra ve merkez örgütlerine bu esnekliği sağlamıştır.

**Şekil 9. E-İçişleri Dijital Tasarımı**



e-Dönüşümün örgüt yapısı adeta dijital bir beyin gibidir. İşlemleri yapan nöronlara benzeyen bilgisayar okuryazarı ve e-örgütün sistemce tanınan ve yetkileri istenildiği şekilde düzenlenebilen memur, işçi veya yöneticileri vardır. Her bir örgüt dijital beyin içinde tanımlanarak oluşturulur. Aşağıda e-dönüşüm ile gerçekleştirilecek ideal nöron tipi dijital parçasız örgüt modeli e-İçişleri için gösterilmektedir (Şekil 10.).

**Şekil 10. Nöron Tipi Dijital Parçasız Yapı**



Her bir örgüte istenildiği kadar görevli atanır ve her örgüt için sanal ortamda oluşturulan iş ve fonksiyonlar ekip çalışması yapacak şekilde dağıtılır. Aksayan süreç ve yöntemler hızla tekrar düzenlenebilir. Bu örgütsel yapı içinde bilişim teknolojisi birincil derecede önemlidir. Tüm veri, bilgi ve iş emirlerinin akışı bu sistem üzerinden olmaktadır. Her türlü mesaj, e-posta ve e-görev sistemce otomatik olarak üretilerek performans ölçümlemesine izin verebilecek verileri oluşturmaktadır.

Yukarıdaki parçasız örgüt modeli gelecekte geniş yapılı bir örgütün modelidir. Merkez adeta bir dijital beyin veya yapay zekâdır. İş süreçleri bağımsız olarak oluşturulabilmekte ve koordinasyon kolaylıkla sağlanabilmektedir. Merkezde çalışan bir karar destek uygulaması istenen her birime istenilen kontrol imkânını sağlamaktadır. Asıl önemli olan diğer bakanlıklara bağlı olan ancak valilik ve kaymakamlık altında iş yürüten birimlerin oluşturulan yeni örgüt yapısında adeta kendi bakanlıklarından ayrılarak valilik ve kaymakamlık birimleri gibi faaliyet göstermelerine yol açmasıdır. Bu ise İçişleri Bakanlığı resmi örgüt yapısının sanal olarak 8-10 kat büyümesine yol açmaktadır. Bu yapısal değişim bütün bakanlıkların bilgi sistemlerinde de yoğun bir

entegrasyon gerektirmektedir. Dolayısıyla yeni dijital model e-devletin devlet tarafında önemli bir yapısal değişikliği öngörmektedir. Mevcut formel yapıyla tasarlanan sanal örgüt yapısı arasında fark olmasından dolayı sanal yapının resmileşme yönünde ilerleyeceği yani bir yönetmelik değişikliği ile formel yapının sanal yapıya dönüştürülmesi söz konusu olacaktır.

.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın ilk bölümünde yer alan değişim ve örgütsel değişim kavramının açıklanmasından sonra değişim hedefleri ve değişim tipleri ele alınmıştır. Değişim sürecini başlatan ister iç faktörler isterse dış faktörler olsun neticesi itibarıyla bir örgütte bir durumdan diğer farklı bir duruma geçişi öngörüyorsa bu dönüşümsel bir değişim olmaktadır. Dönüşüm öncesinde örgüt yapısı itibarıyla bir denge durumundadır. Yıllardır işler benzer şekilde yerine getirilmektedir. Buna birinci bölümde ifade edildiği gibi derin yapı denilmektedir. İşi yapanlar kazandıkları deneyim ve becerilerle mevcut yapı içinde örgüte hizmet etmektedirler.

Çalışmamızın başlangıcında yönelttiğimiz sorulara dönecek olursak e-dönüşümün niteliğinin ve neden dönüşümün gerektiği sorgulanmaya çalışılmıştır. BT' in hızlı gelişimi ve özel sektör tarafından etkin kullanılmaya başlaması yeni çalışma tarzlarını ve örgütsel yapı tiplerini ortaya çıkarmaya başlamıştır. BT deki yenilikçilik hem örgütsel değişimi içinde hem de değişimi başlatan faktör olmuştur<sup>1</sup>. 1990–99 yıllarından itibaren özellikle Bill Gates'in “Düşünce Hızında Çalışmak” adlı kitabında bahsettiği şekliyle işletmeler Internet'i iş süreçlerinde kullanmaya başlamışlardır. Bill Gates özel sektörde etkin kullanılmaya başlanan bu yeni yöntemlerin devlet tarafından da kullanılması gerektiğinden bahsediyordu. E-devlet kavramının ortaya çıkışına bakarsak tam olarak 1999–2000 yıllarına rastlamaktadır.

Burada çalışmamızı ilgilendiren taraf değişimi tetikleyen faktörün BT ve özel sektör tarafından uygulanmaya başlayan elektronik iş süreçleridir. BT' in ekonomiye sağladığı faydalar yanında işletme yönetimlerine sağladığı faydalarda çok açıktır.

BT' in kamu tarafından etkin kullanımı nasıl olacaktır? Bu sorunun cevabı bizi doğrudan doğruya e-devlete götürmektedir. E-devlet araştırmamızda detaylı incelenmiştir. E-devlet vatandaş-müşteri odaklı çalışan, iş süreçlerinin elektronik ortamda gerçekleştiği birden çok kamu kurumunu ilgilendirse dahi tek merkezden işlemlerin gerçekleştirilebildiği bir örgütsel yapıdır. Bu örgütsel yapının işleyebilmesi

---

<sup>1</sup> Avgerou' da benzer bir düşünceyi savunmaktadır.

için çok kanaldan hizmet sunumunu sağlayan bir bilişim alt yapısı gereklidir. Bu BT alt yapısı hem iletişim hizmetlerinin geniş bant hizmet edebilecek kapasite de kurulmasını, hem ucuz olmasını hem de yapılan işlemlerin geçerliliğini sağlayacak hukuksal düzenlemelerin yürürlüğe konulmasını gerektirmektedir. E-devlette liderlik, devlet yöneticilerinin ve çalışanlarının bilgi toplumu gereklerine göre donatılması, bilgi yönetimi ve güvenliği konusunda eğitilmeleri ve gerekli BT yeteneklerini kazanmaları gerekmektedir.

### **E-Devlete Dönüşümün Taşıdığı Anlam**

E-devlete dönüşümün niteliği itibarıyla bir dönüşümsel değişim olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümsel değişim ise örgütlerin derin yapısının çözülerek hızla değiştirilmesini ve köklü değişiklikler yapılmasını gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında e-devlete dönüşümde de hızla uygulanacak değişim yönteminin değişim mühendisliği olduğu önerilmektedir. Bunun sebebi e-devlet müşteri odaklı-vatandaş odaklı çalışmaktadır. Bunun anlamı süreçlerin kesinlikle değiştirilerek bürokratik yapıdan arındırılması gerekmektedir. Süreçlerin değişimi görev ve yetki dağılımlarını da etkilemektedir. E-devlet çalışanları daha yetkili olmak durumundadır. Elektronik ortamda her iş rutin hizmetler üretmemektedir. Örneğin bir kişi devlete yaptığı yazılı müracaat ve taleplerinin sonuçlarını bilgi sisteminden Internet üzerinden sorgulayarak bulabilir. Fakat bilgi edinme kapsamında herkese açık olmayan bir bilgiyi ancak ilgili kişinin kendisine göndermesi halinde edinebilir. Dolayısıyla bir elektronik formu doldurarak talepte bulunur ve cevabı ilgili yetkili aynı yol ile sağlar. Devletteki her iş çevrim içi bilet alma işlemi gibi değildir. Ancak bazı işler vardır ki bunlar doğrudan bilgi sistemleri üzerinden yapılabilir. Vergi ödemeleri, resmi beyannameler, mal bildirimleri izin ve ceza ödemeleri gibi işlemler bunlara örnek olarak verilebilir. Bu örneklerden anlaşıldığı gibi vatandaş ve diğer insanların devletlerle ilişkisi olan her konuda devletin bilgi sistemlerini kullanarak işlerini Internet veya diğer geniş bant hizmetlerinden birisiyle yapabilmesi gerekli ve zorunludur. Şimdi bu işlemleri yapmakla yükümlü kamu örgütlerine bakalım, bu örgütlerde hala katı merkeziyetçi bir yapı hakimse ve hala makineleşmiş bir bürokrasi olarak hizmet vermekteyse vatandaşın almaya çalıştığı hizmeti aynı hızda sağlaması mümkün değildir.



E-devlet dönüşümü ile ilgili tespit ettiğimiz ilk olgu e-dönüşümün bir *dönüşümsel değişim* şekli olduğu, dönüşümsel değişimlerin derin örgütsel yapıyı değiştirmek<sup>1</sup> için değişim mühendisliği tekniklerini kullanması gerektiğidir. Vatandaş odaklı ve 7X24 hizmet verebilecek bir örgüt yapısının kurulması kökten yönetim anlayışının da değişmesini gerektirmektedir.

### **E-Dönüşüm Nasıl Bir Değişim Türüdür**

E-dönüşüm kavramı incelenen kaynaklarda çok detaylı ele alınmamıştır. E-dönüşüm denilince daha çok dar anlamda düşünülmektedir. Bu da klasik idare anlayışından bir otomasyon uygulamasının başlatıldığı e-kurum veya e-idare anlayışına geçişi ifade etmektedir. BT otomasyon süreçlerinde yaygın kullanılır hatta bütün iş süreçleri bilgisayarlar kullanılarak kâğıt ve diğer haberleşme kanalları kullanılmadan gerçekleştirilir. İşletmelerde robot teknolojilerin kullanımı veya iç haberleşme ve iş yürütümünde bilgisayar yazılımlarının kullanımıyla e-yönetimler oluşturulmuştur. Özellikle uluslararası işletmeler web tabanlı yazılımlarla hem kurumsal kaynaklarını yönetmekte, hem de kontrol ve performans takiplerini yapabilmektedirler. İkinci bölümde BT' nin özel sektöre etkilerinde bu konu detaylı anlatılmıştır.

Geniş anlamıyla e-dönüşüm ise, devletin vatandaşıyla etkileşimli olarak yürüttüğü kamu hizmetlerinin bilişim teknolojileri kullanılarak yapılabilir hale dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bu anlamı bilim dünyasında en sık kullanılan anlamıdır. Bu anlamıyla e-dönüşüm e-devlete dönüşümdür. E-devlete dönüşüm daha çok devleti ilgilendirmekle birlikte e-süreçlerini oluşturan tüm sektörler e-devletin imkânlarından yararlanabilmektedir. Elektronik iş süreçleri özellikle vergi, ruhsat, kişisel hal değişiklikleri ve adres gibi çeşitli bildirimler e-devlet uygulamalarına bütünleşik web servisleri ve elektronik formlar vasıtasıyla yapılabilmektedir. Dolayısıyla e-devletin işletmeler ve diğer kurumlarla ortak süreçler oluşturması söz konusudur. Vatandaşa devletle elektronik haberleşmekte ve iş süreçlerini tetikleyen taleplerde bulunmakta ve e-devletten elektronik ortamda sonuç ve geri bildirimler alabilmektedir.

---

<sup>1</sup> Avgerou buna örgütsel yapının anti kurumsallaştırılması ve BT nin kurumsallaştırılması demektedir. (Avgerou, 2000: 2)



E-devlete dönüşüm süreci kısa zamanda gerçekleştirilen bir iş değildir. Bu manada devlet, özel sektör ve kişilerin ortak çalışmasını sağlayacak elektronik iş süreçlerinin hem kurumlarda gerçekleştirilmesi hem de bütün kamu kurumlarının iş süreçlerini birlikte işlerlik kuralları çerçevesinde uyumlaştırılması ve aynı zamanda sürecin tüm kullanıcılarının bu konuda eğitilerek yetiştirilmesi gerekmektedir.

E-dönüşümün bir de özel anlamı vardır. Bu anlam her iki dönüşüm tanımını kapsamakla birlikte bunlara ilaveten toplumun da bu dönüşüme ayak uydurabilecek şekilde hazırlanması ve toplum bireylerinin eğitilerek, maddi güçleri artırılarak, yönlendirilerek, farkındalıkları artırılarak ve e-hizmetlere girişleri hukuksal ve fiili olarak kolaylaştırılarak bilgi toplumuna dönüşümünün sağlanması anlamını içermektedir. Bu tanımdan anlaşılacağı gibi e-dönüşüm bir toplumsal dönüşüm projesidir. Toplumun tüm elemanlarıyla bilgi çağına uygun olarak dönüştürülmesi kısaca bilgi toplumuna dönüşüm gerçek e-dönüşümdür. E-dönüşümün anlatıldığı bölümdeki şekil 4.'de görülen katmanlar e-dönüşümü en açık şekilde ifade etmektedir.

İkinci tespitimiz, e-dönüşümün planlı bir değişim modeli olduğudur. İlk tespitimize geri dönecek olursak e-dönüşüm dönüşümsel bir değişim tipidir demiştik. Değişimler ilk bölümde anlatıldığı gibi planlı ve plansız olarak iki ana kategoriye ayrılmaktadır. Dönüşümsel değişim planlı bir değişim modelidir. Dolayısıyla e-dönüşüm planlı bir değişim modelidir.

Değişim ihtiyacı kendiliğinden ortaya çıkmış değildir. E-dönüşümün değişim hedefleri çok kapsamlı ve geniştir. Değişimin hedeflerini tekrarlayacak olursak örgütsel yapı, teknoloji insanlar ve fiziksel yapı değişiklikleri değişim hedefleridir. E-dönüşümde BT' nin çok özel bir yerinin olduğu bu çalışmada anlatılmıştır. E-dönüşümde değişim kendiliğinden ortaya çıkmış değildir. BT' in son yirmi beş yıl içindeki baş döndürücü gelişimi önce işletmeleri bu teknolojik gelişimden faydalanmaya itmiş daha sonra da özel sektör tecrübelerinin olumlu olmasından dolayı kamuya yayılmaya başlamıştır. E-devletin ikinci bölümde faydalarının bir kısmı anlatılmıştır.

E-dönüşüm planlarının ilk hedefi teknolojidir. Özellikle bilişim teknolojilerinin tüm işlemlerde asli bir araç olarak kullanılması gerekmektedir. İşletmelerde ve kamu örgütlerinde BT' nin 7X24 kullanımı için gerekli olan alt yapı ölçeklenebilir sistem kurulumu, depolama ve yedekleme sistemleri, bilgi güvenliği sistemleri ve iş sürekliliğini

sağlayacak bilgisayar ve elektronik araç ve gereçlerden oluşmaktadır. Bu alt yapıların kurumda varsa yenilenmesi eğer yok ise e-devlet uygulamalarını çalıştıracak şekilde kurulması zorunludur. Sistem kurulum planları özellikle teknik planlardır ve ağ ve sistemlerin kurulumunu içermektedir. Bu konudaki değişim teknik bilgi ve tecrübe gerektirmektedir.

E-dönüşümün ikinci hedefi insanlardır. E-dönüşüm hem toplum bireylerini hem de diğer katmanlardaki hizmet sunan çalışanların geliştirilmesini gerektirmektedir. E-devlet çalışanlarının sahip olması gereken bilgi ve becerilere üçüncü bölümde detaylı değinilmiştir. Bu bölümde bahsedilen becerileri kazanacak ve BT uygulamalarını kullanarak e-devlet uygulamalarından beklenen faydaların elde edilmesini sağlayacak iş gücünün ve e-devleti kullanarak toplumsal dönüşüm hedeflerine ulaşmayı gerçekleştirecek toplum bireylerinin yetiştirilmesi ve bilgi toplumu üyesi haline getirilmesi, sanal toplumların oluşturulması, bilgi paylaşımı kültürünün geliştirilmesi etkin toplumsal e-dönüşüm planlarıyla yapılabilir.

Bilgi toplumuna dönüşüm ülkeler tarafından stratejik planlamayla gerçekleştirilmektedir. Stratejik planlar birçok projenin bir arada planlanmasıyla oluşturulmaktadır. Bilgi toplumu dönüşüm hedefleri bu projelerdir. Bu projelerle hem bilgi toplumu çalışanları hem de bilgi toplumu üyeleri bilgi çağına hazır hale getirilmeye çalışılmaktadır.

Örgütsel değişimin üçüncü hedefi örgütsel yapıdır. E-dönüşüm dar manada e-kurum, e-idare ve e-işletmeye dönüşümü ifade etmektedir. E-idareler iş süreçlerinin elektronik ortamda işletildiği uygulama yazılımları kullanan idarelerdir. Bu haliyle bakıldığında süreçler elektronik ortamda işlemekte ancak örgütsel yapı elemanlarında bir değişiklik görülmemektedir.

Daha önce değinildiği gibi örgütsel yapı ile e-dönüşüm arasındaki karşılıklı etkileşimi ortaya koyan detaylı çalışmalara rastlanılmamıştır. Birkaç makalede örgüt tipi üzerine bazı fikirler ortaya atılmıştır. Örneğin e-devlet için örgüt yapısının mümkün olduğunca yassı olması ileri sürülmüştür. Fakat neden yassı olmalı veya bu yassılık nasıl olmalı hiyerarşik kademeler kaç adet olmalı bu konuda açık araştırma ve sonuçlar elde yoktur.

### **E-Dönüşüm ve Örgütsel Yapı Arasındaki Etkileşim**

E-devlete dönüşüm manasını da e-dönüşümü ele aldığımızda e-devletin temel stratejik hedefi müşteri odaklı çalışma tarzıdır. E-devlette müşteri odaklı uygulama vatandaşların devlet ile her türlü işini elektronik ortamda hızla yapabilmesini gerektirir. Yine aynı şekilde vatandaş kendisi ile ilgili her türlü bilgiye bilgi sistemleri üzerinden ulaşabilmelidir. Yönetim faaliyetlerine danışma siteleri vasıtasıyla katılabilmeli ve fikirleriyle devlet yönetimine katılabilmelidir. Müşteri odaklı strateji, müşteri veya vatandaşların ihtiyaçlarının en hızlı şekilde giderilmesini öngören stratejidir. Vatandaşın veya müşterinin kurumla ilgili ihtiyacı ne kadar hızlı gideriliyorsa memnuniyet düzeyi o kadar fazla olacaktır.

Klasik devlet anlayışı ülkemizde hala yaygındır ve müracaat ve başvurularda hız neredeyse yok gibidir. Sadece bazı hizmetlerde nispi ilerlemeler gerçekleştirilmiştir. E-devlet dönüşümü bölümünde örgütsel değişimin gerekliliği ortaya konulmuştur.

E-devlet bütünleşmesi sağlandığında roller ve sorumluluklarda gerçekten ciddi farklılıklar oluşmaktadır. Veri artık paylaşılmaktadır. Hesap verilebilirlik konusu değişmektedir. Kurumlar arasında sınırları kaldıran parçasız e-devlet hizmetleri yaygınlaştıkça klasik örgüt yapılarında değişimler olması beklenmelidir.

Üçüncü bir tespit olarak strateji değişikliğinin örgüt yapısına etkisi daha önceki bölümlerde bahsedildiği gibi örgüt yapısına etki etmektedir. Bir örgütte strateji değiştiğinde örgüt yapısının da bu değişen stratejiye uyumlaştırılması gerekmektedir. E-dönüşüm bu çalışmada bahsedildiği gibi bir strateji değişimini öngörmektedir. Bu stratejilerden bir tanesi müşteri-vatandaş odaklı hizmet sunumudur. Diğer önemli bir strateji değişimi ise veri paylaşımı ve birlikte işlerliktir. Bu nedenle e-dönüşüm örgüt yapısını etkileyerek bürokratik yapıdan organik yapıya dönüşmesine sebep olacaktır.

Ancak burada vurgulanması gereken bir konu vardır. Devlet kurumları çok sıkı bürokratik örgütlenmiş kurumlardır. Böyle bir durumda bürokratik yapıdan vazgeçilecek midir? Şüphesiz bu sorunun cevabı hayırdır. Çoğu e-devlet dönüşüm projeleri için kamunun sıkı bürokratik örgütsel yapısı en önemli engellerden biri olarak

görülmektedir<sup>1</sup>. Kamu kurumları yasalarla kurulur ve görevleri yönetmelik ve yönergelerle belirlenir. Örgütlenmesi ise verilen kadrolara göre yapılmaktadır. O halde örgütsel yapı tipi değil de örgütsel yapının içeriğine ve e-dönüşümle etkileşimine bakmakta fayda vardır.

Dördüncü tespitimiz, e-dönüşümün işte uzmanlaşmayı çok aza indirmesidir. İşte uzmanlaşma dördüncü bölümde bahsedildiği gibi bir örgütsel yapı elemanıdır. Kamuda çok teknik konuların dışında uzmanlık gerektiren fazla iş yoktur. Bölümler çok fazla olduğu için işler yeteri kadar bileşenine ayrılmıştır. Rutin işlerin fazla olması da işlerde uzmanlaşmayı gerektirmemekte, sadece işin yapılış tarzına uyum sağlamayı gerektirmektedir. Bu anlamda e-dönüşüm bütün işleri belli bir standarda dönüştürmektedir. Hangi birimde olursanız olun iş aynı standart çerçevesinde yapılmaktadır. Örneğin e-İçişleri projesinde Ağrı'daki bir memurla Ankara'daki bir memur aynı yazılımı kullanarak aynı standartta resmi yazı yazmaktadır. Gerçekleştirilen yazılım sayesinde memurun tarihi nereye atacağını, yazılan makama nasıl hitap edileceğini, hangi dosya planına göre evrakın dosya numarası alacağını ve formatın ne olacağını bilmesine gerek yoktur. Önceden resmi yazı yazma bir bilgi ve yetenek olarak görülürdü. Her memur doğru evrak oluşturamaz ve dosya numarası veremezdi. E-dönüşümün elektronik doküman yönetimi yazılımı bunların artık ayrıcalıklı bir bilgi olmasını ortadan kaldırmıştır.

Beşinci tespitimiz e-devlete uygun e-idarenin örgüt yapısı e-dönüşüm ile hem yassı olmalı hem de hiyerarşik kademe seviyesi azaltılmalıdır. Bunun sebebi yine müşteri odaklı stratejiden gelmektedir. Yassı örgütlerde dikey kademeler azdır. Yassı örgüt yapısında kademeler az olduğu için haberleşme daha hızlıdır. Haberleşmenin hızlı olması koordinasyonun daha az olmasını sağlamaktadır. E-dönüşüm sonrasında en alt kademedeki çalışanlar daha çok yetkilendirilmeli ve sorunlar ve işler en alt kademe tamamlanmalıdır. Dikey örgüt yapısında çok kademe olmasının anlamı kontrol ve denge içindir. Ancak ne kadar çok kontrol kademesi olursa o kadar işler yavaşlamaktadır. Özellikle merkezi karar alma yapısıyla dikey kademe sayısında artış, günümüzde devlet

---

<sup>1</sup> Özellikle Janssen bu görüşü savunmaktadır.

işlerinde olduğu gibi kararların alınmasını ve işlerin sonuçlandırılmasını çok yavaşlatmaktadır. Sonuç olarak hantal bir örgüt karşımıza çıkmaktadır.

Altıncı tespitimiz emir komuta zinciriyle alakalıdır. E-dönüşüm ile emir komuta zinciri çok değişmemekle beraber, e-uygulamalar sanal ekipler kurulmasına ve matris yapıda çalışılmasını kolaylaştırmaktadır. E-İçişleri sonrasında bilgi işlem birimi içyapısında matris örgüt yapısı projelerde uygulanmaktadır. Bir sistemci birden fazla projede çalışırken diğer şubeleri ilgilendiren işlerde ilgili amire hesap vermektedir. Bu konu ilgili konu başlığı altında oldukça detaylı açıklanmıştır.

Yedinci tespit olarak e-dönüşüme uğramış bir örgütte yöneticilerin kontrol alanı dardan geniş doğru artacaktır. Bunun sebebi BT araçları çok gelişmiş raporlama ve kontrol aracı sunmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler çok daha etkin kontrol yapabilmektedir. Yöneticilerin kontrol alanları genişlediği için daha az sayıda orta kademe yönetici ihtiyacı olacaktır. Örgütler için bu kaynak tasarrufu anlamına gelmektedir.

Sekizinci tespit karar alma şekilleriyle e-dönüşüm arasındaki bağlantıyla ilgilidir. Özellikle teknoloji ile e-dönüşüm arasındaki bağlantıyla ilgili araştırma sonuçları oldukça yol göstericidir. Bir örgütte rutin işler fazla ve formelleşme düzeyi yüksek ise karar alma mekanizmaları ademi merkezi yapıya yönelmektedir. E-dönüşümde neredeyse bütün işler elektronik ortamda standart iş prosedürlerine dönüştürülmektedir. Standart işlerden dolayı kontrol kolaylaşacak ve kararlar rahatlıkla alt ve yatay kademelere dağıtılacaktır. Bu nedenle e-dönüşüm sonucunda örgütte karar alma mekanizmaları ademi merkezi yapıya doğru gelişecektir.

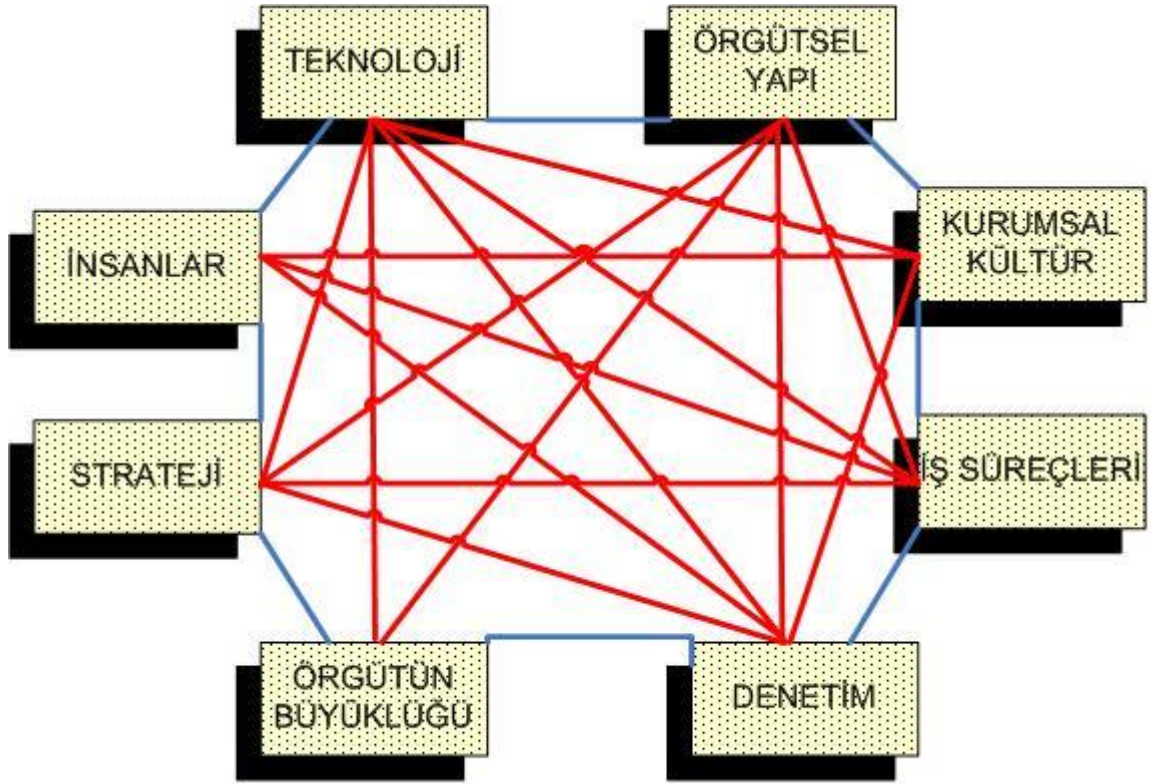
Örgütsel yapının e-dönüşümden etkileneceği diğer konuda formelleştirme (standartlaştırma) düzeyidir. E-dönüşüm yönetimde açıklık, hesap verebilirlik ve şeffaflığı sağlayacak çok etkin araçlara sahiptir. Bir e-kurumda neredeyse bütün işler elektronik süreçlere dönüştürülmüştür. Bunun anlamı her türlü iş ile ilgili sayısız kayıt veri tabanlarında toplanmaktadır. Bu kayıtlar her zaman kontrol ve hesap verebilirliği sağlamaktadır. Formelleşme düzeyi e-devlette çok yüksek seviyededir. Ön ofis ve arka ofis yönetim araçları tamamen standart iş süreçleri halindedir. Yukarıda ifade edildiği gibi formelleşme ne kadar yüksek ve rutin işler fazlaysa karar alma mekanizmaları ademi merkezi yapıya dönüşmektedir.

Örgütsel yapı için önemli olan koordinasyon acaba e-dönüşümden sonra ne hale gelmektedir veya gelecektir. Bu konudaki tespit e-dönüşüm bütün koordinasyon araçlarının etkin kullanılmasını sağlamaktadır. Özellikle standart iş prosedürleri ile standart iş sonuçları koordinasyonu kolaylaştıracak araçlardır. E-dönüşüm ile doğrudan görüşme yoluyla koordinasyon düzeyinin azalması beklenebilir.

### **Diğer Çalışma ve Araştırmalar İçin Öneri ve Tavsiyeler**

E-dönüşümün örgütsel yapıya etkisini en iyi açıklayan görüş bütünleşik örgüt yapısıdır. Bütünleşik yapı örgüt bileşenlerinin birbirleriyle alakalı olduğu dolayısıyla birinde meydana gelebilecek köklü değişimin diğer elemanları da etkileyeceğini ve değiştireceğini ifade etmektedir (Şekil 11.). Örgütü oluşturan yapı, teknoloji, insanlar, kurumsal kültür, strateji ve iş süreçlerindeki köklü değişimlerin birbirlerini etkileyerek değişime yol açan iç faktör olabilir. Açık sistem görüşü de bu görüşü doğrulamaktadır. Kurumsal kültürdeki bir değişim örgüt stratejisini ve örgütsel yapıyı değişime zorlayabileceği gibi örgütsel yapıdaki bir değişimde diğer elemanları değişime zorlayacaktır.

Şekil 11. Bütünleşik Örgüt Yapısı



Bu çalışmamızı sınırlayan en önemli konu e-dönüşümün hala ülkemizde yaygınlaşmamış olmasıdır. Eğer e-dönüşüm yaygınlaşmış olsaydı yukarıda tespit edilen her konu ayrı bir araştırma konusu olurdu. E-dönüşümün gerçekten örgüt yapılarını nasıl değiştirdiği bu araştırmalarla ortaya konulabilir.

Örgüt kültürü ve e-dönüşüm arasındaki bağda diğer araştırmaya değer bir konudur. Planlı değişim sürecinde eğer örgüt kültürü değişime uygun değil ise değişim ve dönüşümü destekleyen bir kültür oluşturulması da planlanmak durumundadır. E-devlet dönüşümü ile örgütsel kültür yönetimi de daha derin araştırılması gereken bir konudur. Bu nedenle bu tez neticesinde yapılan tespitlerin diğer araştırmacılar tarafından da araştırma konusu yapılması önerilebilir.

E-İçişleri projesi ile oluşturulan örgüt modelinde tasarlanan yazılım merkezi olarak çalışan bir beyin gibidir. Şekil 9 mevcut tasarlanan yapıyı göstermektedir. Ancak şekil 10'da görüldüğü gibi her birim gelecekte daha çok nöronların birbirlerine bağlandıkları gibi bağlantılar kurulacak ve adeta dijital bir sinir sistemiyle birbirine bağlı organik

örgüt yapıları ortaya çıkacaktır. Bu konu da diğer araştırmacılar için gerçekten incelenmesi ve bilimsel veriler toplanması için tavsiye edilir konulardan birisidir.

Bill Gates'in kitabına verdiği isim "Düşünce Hızında Çalışmak" geleceğin örgüt yapılarının nasıl olacağı, insan beyninin mükemmel yapısı gibi birbirleriyle dijital ortamda nasıl etkileşimli iletişim kurup hizmet ve mal üreteceğini bize çok güzel anlatmaktadır.



## KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, Ş. Şule, (1992), “Yönetimsel Bir Ortam Olarak İlkokullarda Müdür ve Öğretmen Odaları”, *Çağdaş Eğitim*, 17/174, s. 27–30.
- AL, Hazma, (2002), *Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya; Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALIÇ, Mehmet, (1992), “Eğitim Örgütleri Nasıl Değişmelidir?”, *Eğitim ve Bilim*, 16/86, s. 12-17.
- AKGÜL, Mustafa, (1998), *Kamu-Net’98 Kamu Bilgisayar Ağları Konferansları*, T.C. Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- ALLAIRE, Yvan ve M. Firsirotu, (1984), “Theories of Organizational Culture”, *Organization Studies*, 5/33, s. 193-226.
- ALVESSON, Mats, (1990), “On the Popularity of Organizational Culture”, *Acta Sociologica*, sayı 33, s. 31-49.
- AROGYASWAMY, Bernard ve Charles M. Byles, (1987), “Organizational Culture: Internal and External Fits”, *Journal of Management*, 13/4, s.647-659.
- AVGEROU, Chrisanthi, “IT and Organizational Change An Institutional Perspective”, (2000), *Information & People*, Vol 13. No. 4, s.234-262.
- BANGER, Gürol, (2000), *Ulusal Bilgi Sistemi*, T.C. Başbakanlık Basımevi, Ankara.
- BARLEY, Stephan R., (1983),”Semiotic and Study of Occupational and Organizational Cultures”, *Administrative Science Quarterly*, 28,.s. 393-413.
- BAŞARAN, İ. Ethem, (1982), *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara, A.Ü Eğitim Fak. Yay. No.11.
- BCG (Boston Consulting Group, (2000), [http://www.bcg.com/media\\_center/media\\_press\\_release\\_s\\_ubpage22.asp](http://www.bcg.com/media_center/media_press_release_s_ubpage22.asp), September 11, Gartner Group, 26.01. 2000.

- BOURANTAS, Dimitris, (1990), "Culture Gap in Greek Management", *Organization Studies*, 11/2, s. 260-283.
- BURSALIOĞLU, Ziya, (1991), *Okul Yönetiminde Yeni Kapı ve Davranış*, Pegem Yay.
- BECKHARD R. ve Harris R. T., (1987), *Organizational Transition: Managing Complex Change*, Whesley, New York.
- BELLAMY, Christine ve J. Taylor, (1996), "New Information And Communications Technologie and Institutional Change: The Case of UK Criminal Justice System", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.9 No.4, s.51-69.
- BENSGHİR, K. Türksel, (1996), *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, Birinci Baskı, TODAİE, Ankara.
- BENSGHİR, K. Türksel, (2002), "Türkiye'de Yönetim Bilişim Sistemleri Üzerine Düşünceler", *Amme İdaresi Dergisi*, Mart-2002, 77-103.
- BİLGİÇ, Veysel, (2003), *Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- BLINDER, Alan, (2000), "The Internet and the New Economy", *Brookings Institution Policy Brief*, June, s. 60,.
- BLUEDORN, A.C, (1993), "Pilgrim's Progress: Trends and Convergence in Research and Organizational Size and Environment", *Journal of Management*, Summer, s. 193-172.
- BRYNJOLFSSON, Erik and Michael Smith , (2000), "A Comparison of Internet and Conventional Retailers" *Management Science*, April.
- BT Haber, (2002), *e-Devlet*, Sayı 2, Temmuz.
- BURKE, W. W., Litwin, G. H., (1992), "A Causal Model of Organizational Performance and Change ", *Journal of Management* 18, s.525-545.
- CARRELL, R. Michael, J. F. Daniel ve C. Heavring, (1997), *Fundamental of Organizational Behaviour*, Prentice Hall,.New Jersey.

- CECR (Commission of The European Communities Report), “The Role of eGovernment for Europ’s Future, (2003), [http://ec.europa.eu/information\\_society/eeurope/2005/doc/all\\_about/egov\\_communication\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/2005/doc/all_about/egov_communication_en.pdf). 15.10.2005.
- CERTO, Samuel C, (1997), *Modern Management*, 7 th Edition, Printice Hall,.New Jersey.
- CHANDLER, Ralph C. ve Jack C. Plano, (1998), *The Public Administration Dictionary*, CA: ABC-CLIO, Inc., San Francisco.
- CHAMPOUX, Joseph E, (1996), *Organizational Behavior*, West, St. Paul.
- CHIKUDATE, Nobuyuki, (1991), “Cross Cultural Analysis of Cognitive Systems in Organizations: A Comparison Between Japanese and American Organizations”, *Management International Review*, 31/3, s. 219-231.
- CHRISTENSEN, Tom And Per Legreid (2002), “A Transformative Perspective on Administrative Reforms”, *New Public Management*, England: Ashgate., s.13-39.
- CHRISTENSEN, Tom And Per Legreid (2002b), “Transforming Governance in the New Millennium”, *New Public Management*, England: Ashgate. s.301-311.
- COOKE, Robert A. Rousseau ve M. Denise, (1988), “Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach to Assessment of Organizational Culture”, *Group and Organization Studies*, 13/3, s. 245-243.
- ÇAĞIL, Gültekin, ve Kadriye Ergün, (2008), “Geleneksel İşletme Anlayışından E-ışletme Anlayışına Geçişte Yaşanan Problemler”, *Akademik Bilişim*, Çanakkale Üniversitesi, 30 Ocak- 1 Şubat 2008, s.545-553.
- DBR (Deutsche Bank Research), (2002), “Economics: e-government: large potential still to be tapped”, October 31, , No. 31, [www.dbresearch.com](http://www.dbresearch.com), 15.06.2004.
- DALAY, İsmail, R. Coşkun ve R. Altunışık, (2002), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, 1. Baskı, Beta, İstanbul.
- DOĞRAMACI, Ali, (1998), *Kamu-Net’98 Kamu Bilgisayar Ağları Konferansları*, T.C. Başbakanlık Basımevi, Ankara.

- DAMONPOUR, F., (1991), "Organizational Innovation: Meta Analysis of Effects *and* of Determinants *and* Moderators", *Academy and Management Journal*, September.
- DRUKER, Peter, (1991), *Yeni Gerçekler*, Çev. Birtane Karanakçı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Genel yayın No: 315, Tisamat Bas. San., Ankara.
- DUNSIRE, Andrew, (1999), "Then and Now Public Administration 1953-1999", *Political Studies*, 47, 2:360-379.
- EITO (European Information Technology Observatory), (2002), *European Information Technology Observatory Yearbook 2002*, www.eito.com. 19.11.2006.
- EGHDC (The E-Government Handbook For Developing Countries), (2002), <http://www.cdt.org/egov/handbook/2002-11-14egovhandbook.pdf>. 07.07.2003.
- FESLER, James W., (1980), *Public Administration: Theory and Practice*, NJ: Englewood Cliffs.
- FORD, Gm *and* Daimler Chrysler, (2000), "Create World's Largest Internet-Based Virtual Marketplace" Ford Motor Company Press Release, February 25, <http://www.ford.com>, 10.10.2006
- ESFR (Elaborated from the Skills Foresight Report), (2002), [www.lgemployers.gov.uk/psd/eskills/leadership.htm](http://www.lgemployers.gov.uk/psd/eskills/leadership.htm). 10.10.2005.
- FORRESTER RESEARCH, (1999), <http://www.forrester.com>. 15.10.2006.
- FORRESTER RESEARCH, Inc., (2000), "e-Marketplaces Will Lead US Business e-Commerce To \$2.7 Trillion In 2004, According to Forrester", February 7, <http://www.forrester.com>. 15.10.2006.
- GAHMBERG, Henrik, (1990) "Metaphor Management: On the Semiotic of Strategic Leadership", In B. A. Turner *Organizational Symbolism*, De Gruyter, Berlin.
- GALNOOR, Itzhak-David H. Rosenbloom ve A. Yaroni (1998), "Creating NPM Reforms: Lessons from Israel", *Administration & Society*, 30, 4:393-419.

- GATES, Bill, (1999), *Düşünce Hızında Çalışmak*, Çev. Akkoyunlu ve Ali Cevat, Doğan Kitap, İstanbul.
- GERSIC, C.L.G, (1991) “Revolutionary change theories: Multilevel exploration of punctuated equilibrium paradigm”, *Academy of Management Review*, 16(1).
- GIPI (Global Internet Policy Initiative), (2003), Privacy and e-Government, May, <http://www.privacyinternational.org/survey/>, 07.07.2007.
- GORDON, Judith R., (1996), *Organizational Behaviour*, 5.Edition, Prentice Hall,. New Jersey.
- GRIMSLEY, Mike, A. Meehan ve A. Tan, (2007), “Evaluative Design of E-Government Projects: A Community Development Perspective”, *Transforming Government: People and Policy*, Val. 1, No.2, 174-193.
- HALAL, William E., (2005) “Central Features of Institutional Change”, *On the Horizon*, Emerald Group Publishing Limited, Vol.13, 11-19.
- HAMMER, Michael and James Champy, (1993), *Reengineering the Corporation*, Harper Business, New York.
- HARRIS, William,( 2002), “Building of Knowledge Society”, Report to Government, <http://www.isc.ie/downloads/know.pdf>, 10.10.2006.
- HARRISON, Richard J. ve R. Carroll, (1991), “Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organization”, *Administrative Science Quarterly*, 36, s. 552-558.
- HOFSTEDE, Geert, (1983), “National Culture in Four Dimension”, *Int. Studies of Management and Organizations*, 13, s. 46-74.
- HOOD, Christopher (1991), “A Public Management For All Seasons?”, *Public Administration Review*, 69:3-19.
- HUGHES, Owen E. (1994), *Public Management & Administration: An Introduction*, New York: St. Martin Pres.

- HOUGHTON, John ve Peter Sheehan, (2000), "A Primer on the Knowledge Economy", February , [www.cfses.com/documents/knowledgeeconprimer.pdf](http://www.cfses.com/documents/knowledgeeconprimer.pdf). 10.10.2006.
- HOWEL, J.M. ve C.A Higgins, (1990), "Champions of Change", *Business Quarterly* Spring.
- HUBBER, G.P, (1991), "Technology-Structure Relationship: Theory Development and –Analytic Theory testing", *Academy of Management Journal*, June.
- IDABC; (2005), e-Government Observatory, The impact of e-government on competitiveness, growth and jobs",  
<http://www.epma.cz/Docs/The%20impact%20of%20e-government%20on%20competitiveness,%20growth%20and%20jobs.pdf>  
10.10.2006.
- ISC (Information Society Commission),( 2002), "Building the Knowledge Society", *Report to Government*, December.
- JAGER, H., W Jansen ve W. Steenbakkers, (1998), Characteristics of Virtual Organizations, *Organizational Virtualness-Proceedings of the VoNet-Workshop*, April 27-28, 65-76.
- JANSSEN, Marijn ve Anthony M. Cresswell, (2005), "An Enterprise Application Integration Methodology for E-government ", *The Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18 no.5,
- KILMANN, Ralph H., (1988), *Gaining Control of Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- KRAUSE, Jason, (2000), "The Evangelist: John Chambers, the Most Important Infrastructure Builder," *The Industry Standard*, May 1.
- KREFTING, Linda A. ve Peter J. Frost, (1985), "Untangling Webs, Surfing Waves and Wildcatting-A Multiple Metaphor Perspective on Managing Organizational Culture", *Organizational Culture*, Beverly Hills, New York.
- LANE, Jan-Erik (2000), *New Public Management*, Routledge, London.

- MANGANELLI, R.L. and Klein M.M, (1994), *Reengineering Handbook*, AmaCom, New York.
- MATEI, Ani ve Camelia Iancu, (2002), “E-Administration as a Increasing Managerial Capacity in Public Sector”, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan009207.pdf>, 05.11.2006.
- MEEK, V. Lynn, (1988), “Organizational Culture: Origins and Weakness”, *Organization Studies*, 9/4, s. 453-473.
- MILLER, D., (1987),”The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy”, *Strategic Management Journal*, January-February, Vol. 8, Issue 1, s. 55-76.
- MONGE, P.R., M.D Cozzens, ve N.S. Contractor, (1992), “Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation”, *Organizational Science*, May.
- OECD, (1980), Guidelines on the Protection of Privacy and Transborder How’s of Personal Data, <http://www.oecd.org/dataoecd/30/32/37626097.pdf>, 10.10.2006.
- OECD(2001), “The Hidden Threat to E-Government”, <http://www.oecd.org/dataoecd/19/12/1901677.pdf>, 10.10.1006.
- OECD (2003a), “The e-Government Imperative”, [http://publications.ksu.edu.sa/IT%20Papers/eGov/E-Government%20Imperative%20Final\(\).pdf](http://publications.ksu.edu.sa/IT%20Papers/eGov/E-Government%20Imperative%20Final().pdf), 10.10.2006.
- OECD (2003b), “Promises *and* Problems of E-Democracy: Challenges of Online Citizen Engagement” , <http://www.oecd.org/dataoecd/9/11/35176328.pdf>, 10.10.2006.
- OECD, (2003c), “ICT and Economic Growht”, [http://www.labs-associados.org/docs/ocde\\_tic.pdf](http://www.labs-associados.org/docs/ocde_tic.pdf), 10.10.2006.
- OUCHI, William G. and Alan Wilkins, (1988), “*Organizational Culture*”, Culture and Power in Educational Organizations, The Open University Press.

- O'REILLY, Charles A., (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 30/3, s. 487-516.
- ÖĞÜT, Adem, (1998), "The Use of Information Technology in Public Sector and Its Impacts on the Quality of Public Service", *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, , Cilt 1 Sayı 1.
- ÖZTÜRK, N. Kemal ve Bayram Coşkun (2000), "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış", *Türk İdare Dergisi*, 72, s.426-449.
- PALMER, J. W. ve C. Speier, (1997), A Typology of Virtual Organizations: An Amprical Study, Proceedings of the Association for Information Systems, 1997 Americas Conference, Indianapolis, 15-17 August.
- PASCALE, Richard T. ve Anhony Athos, (1981), *The Art of Japanese Management*, Simon ve Shuster, New York.
- RESCHENTHALER, G. B. (1996), "The Information Revolution and th New Public Management", *Journal of PA Research&Theory*, No. 16/ 1, s.125-144.
- PEKİŞTİRİCİOĞLU, Nurettin, (1989), "Proje Yönetimi ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Uygulamalar", *Verimlilik Dergisi*, sayı 1.
- PETERS, Thomas ve Robert h. Waterman, (1987), *Yönetme ve Yükselme Sanatı*, Çev Selami Sargut, İstanbul.
- PETTIGREW, Andrew M., (1979), "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, No. 24, s. 570-581.
- PHRS (Privacy and Human Rights Survey), (2002), EPIC and Privacy International (Privacy and Human Rights) [http: //www.privacyinternational.org/survey/phr2002/](http://www.privacyinternational.org/survey/phr2002/). 17.10.2006.
- POLAND, P., (2001), "Online Consultation in GOL Countries, Initiatives to Foster E-Democracy", *The Government Online International Network*.



- PORAS J.I, Robertson P. J., 1992, "Organizational Development Theory: Practice and Research", *Consulting Psychologist Press*.
- QUINN, Robert E. and Micshael, Mcgrath, (1985), "*The Transformation of Organizational Culture*", Organizational Culture, Beverly Hills, New York.
- REEDER, F. S. and Pandya, S. M., (2002), "Identifying Effective Funding Models for E-Government", <http://books.google.com.tr/books>, 18.06.2007.
- ROBBINS, Stephen P., (1996a), *Management*, Prentice Hall, New Jersey.
- ROBBINS, Stephen P, (1996b), *Organizational Behaviour*, Seventh Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- ROCKARD, J. F.ve J. E. Short (1991), The Networked Organizations and the Management Interdependence, *The Corporation of 1990's*, New York, 189-219.
- RODGERS, John A., D. C. Yen ve David C. Chou, (2002), "Developing e-Business: A Strategic Approach", *Information Management & Computer Security*, 10/4, 184-192.
- ROMANELLI, E. ve M. L. Tushman, (1994), Organizational Transformation as a punctuated equilibrium: An Empirical Test, *Academy of Management Review*, 37(5).
- SETTLES, Alexander, (2006), "What Skills are Needed in an E-World: E-Government Skills and Training Programmes for the Public Sector?", [www.ecampus.com/book/1591406382](http://www.ecampus.com/book/1591406382), 07.07.2007.
- SCHEIN, Edgar H., (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SCOTT, Judy E, "An e-Transformation Study Using The Technology-Organization-Environment", (2007), *20Th Bled e-Conference e-Mergence*, June 4-6, Bled, Slovenia.
- SIEHL, Caren, (1985), "*After the Founder An Opportunity to Manage Culture*", Organizational Culture, Beverly Hills, New York.

- SINGH, Joginder P., (1990), “Managerial Culture and Work Related Values”, *Organizational Studies*, 11-1, s. 75-101.
- SIMIRCICH, Linda, (1983), *Organizations as Shared Meanings in Organizational Symbolism*, Jai Press, Greenwich.
- STAMOULIS, D., D. Goucos, , D. Martakos ve P. Georgiadis, , (2001), “Revisiting Public Information Management for Effective e-Government Services”, *Information Management & Computer Security*, 9/4, 146-153.
- STIGLITZ, J., P. Orzag ve J. M. Orzag, (2000), “The Role of Government in a Digital Age”, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan002055.pdf>, 10.10.2006.
- ŞİŞMAN, M. (1994), *Örgüt Kültürü*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 732.
- TBŞ (Türkiye Bilişim Şurası), (2002), e-Devlet Raporu, <http://bilisimsurasi.org.tr/cg/rapor/edevlet.zip>. 10.12.2006.
- TORRES, Lourdes, V. PINA, ve S. Royo, (2005), “E-government and Transformation of Public Administration in EU Countries: Beyond NMP or just a second Wave of Reforms”, [www.emeraldinsight.com/1468-4527.htm](http://www.emeraldinsight.com/1468-4527.htm). 15.11.2006.
- TOSUN, Kemal, (1971), “Kültür ile Yönetim Arasındaki İlişki”, *Sevk ve İdare Dergisi*, 39, s. 9-18.
- UNDP, (2003), *Access to Information*, Ekim 2003, [http://www.undp.org/governance/docs/A2I\\_Pub\\_FastFacts.pdf](http://www.undp.org/governance/docs/A2I_Pub_FastFacts.pdf), 10.10.2006.
- UNDP, (2004), *İnsani Gelişme Raporu*, Türkiye 2004, 1-34.
- USDC (U.S. Department of Commerce), (1999), *Statistical Abstract of the United States*, Table 917, 579.
- USDC (U.S. Department of Commerce), (1999b), The Emerging Digital Economy, Appendix 3, s. 13; <http://www.ecommerce.gov>, 10.10.2006.

- USDC (U.S. Department of Commerce), (2000), Digital Economy, <http://www.esa.doc.gov/reports/digital.pdf>, 10.10.1006.
- USWGEC (U.S. Government Working Group on Electronic Commerce), (1999), Towards Digital e-Quality, 2. Annual Report, <http://www.ecommerce.gov>.
- VAN DE VEN, A., (1986), "Central Problems in the Management of Innovation", *Management Science*, Cit. 32.
- VAN GILS, D., (2002), "Evaluation Practices used by OECD Member Countries to Assess E-Government", Büküksel, Eylül, [webdomino1.oecd.org/.../22afaebba539ba74c1256a3b004d5175/b3b8d25f219f4ae3c1256bd5004874f1/\\$file/van\\_gils.pdf](http://webdomino1.oecd.org/.../22afaebba539ba74c1256a3b004d5175/b3b8d25f219f4ae3c1256bd5004874f1/$file/van_gils.pdf). 15.11.2006.
- VAROL, Muharrem, (1989), "Örgüt Kültürü ve Verimlilik", *MPM Verimlilik Dergisi*, 18/1, s. 21-48.
- WAPC (Western Asia Preparatory Conference), (2003), <http://www.escwa.org.lb/wsis/conference/documents/08-e-government.pdf>. 15.08.2003.
- WEIKART, A. Lynne, (2001), "The Giuliani Administration and the New Public Management in New York City", *Urban Affairs Review*, 36,3, s.359-382.
- WILKINS, Alan L., (1983), "Organizational Stories as Symbols Which Control the Organization" in Pondy, *Organizational Symbolism*, Jai Press, Greenwich.
- YI, Wu ve Raymond CHENG, (2007), "Enterprise Integration in E-Government", *Transforming Government: People and Policy*, 89-99.
- ZAPHIRIS, Panayiotis and Terry Hoi-Yan, (2002), *The Usability and Content Accessibility of The e-Government*, City University, London.

**EKLER**

## ÖZGEÇMİŞ

Mustafa ARI, 16.11.1967 yılında Sivas'ta doğdu. İlk ve ortaokulları İzmir'de bitirdi. 1985 yılında Işıklar Askeri Lisesi'nden mezun oldu. 1985 yılında lisans öğrenimine başladığı Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi'nden 1989 yılında dereceyle mezun oldu. 1990 yılında Kaymakamlık sınavını kazandı. 1994 yılına kadar kaymakam adaylığı devam etti. 1994 yılı Mart ayında kaymakamlık kursunu tamamlayarak Sakarya'nın Karapürçek ilçesine Kaymakam olarak atandı. Üç yıldan sonra sırayla iki yıl Malatya Kale İlçesi Kaymakamı, üç yıl Ağrı Vali Yardımcılığı, iki yıl Nevşehir Vali Yardımcılığı görevlerinde bulunduktan sonra 2003 yılında İçişleri Bakanlığı Hukuk Müşavirliğine atandı. Aynı yıl Bilgi İşlem Daire Başkanlığında E-İçişleri projesini yürütmek üzere görevlendirildi. Temmuz 2008 kararnamesi ile Manisa İli Gölarmara İlçesi Kaymakamlığına atandı. Halen Gölarmara Kaymakamı olarak görev yapmaktadır.

Evli ve iki çocuk babası olan Mustafa ARI, bilgisayar yazılımcı sertifikası, Microsoft Sistem Yöneticisi sertifikalarına ve avukatlık stajı bitirme belgelerine sahiptir. Yurtdışında çeşitli ileri düzey network seminerlerine, e-devlet konferanslarına katılmıştır ve ileri düzeyde Almanca ve İngilizce bilmektedir.