

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

**KAMU YÖNETİMİNDE E-DEVLET ANLAYIŞI:  
SAKARYA DEFTERDARLIĞI ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Selin NACAĞ**

**Enstitü Anabilim Dalı : Kamu Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı : Kamu Yönetimi**

**Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hamza AL**

**MART-2012**

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KAMU YÖNETİMİNDE E-DEVLET ANLAYIŞI:  
SAKARYA DEFTERDARLIĞI ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Selin NACAĞ

Enstitü Anabilim Dalı : Kamu Yönetimi  
Enstitü Bilim Dalı : Kamu Yönetimi

Bu tez 20/03/2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Mersa EKEN

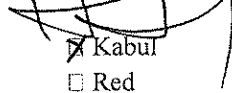


Jüri Başkanı

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Doç. Dr. Hamza AL

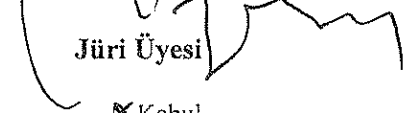
Jüri Üyesi



- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

Yrd. Doç. Dr. Hayrettin ZENGİN

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 farklı bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Selin NACAĞ**

**20/03/ 2012**

## ÖNSÖZ

Geleneksel kamu yönetimi anlayışından uzaklaşarak yeni kamu yönetimi anlayışı ile kamunun yeniden yapılanması sürecinde elektronik devlet kavramı kilit bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilişim ve iletişim teknolojilerinin küreselleşme süreci ile hayatımıza girmesiyle gerek toplumsal yapı gerekse de devlet yönetimi yeniden şekillendirilmiştir. Birçok alanda "e" harfinin başa getirilmesi bilgi toplumuna girişle birlikte bizlere ne kadar yol aldığımızı da göstermektedir.

Bu çalışmamı tamamlamamda bana yardımları bulunanları özellikle anmak istiyorum. Öncelikle tezimi tamamlamam sırasında beni yönlendirerek, bana yol gösteren danışman hocam Sn. Doç. Dr. Hamza AL'a teşekkür etmeyi kendime bir borç biliyorum. Yüksek lisans ders aşamasında kendisiyle çalışma fırsatı yakaladığım, bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım, her zaman müstesna bir hocam olarak anacağım Sn. Prof. Dr. Musa EKEN'e teşekkür ederim. Yine tezi geliştirmemde bana fikri olarak yardımlarını esirgemeyen Sn. Sakarya Defterdarı Ali SORMAZ'a teşekkürlerimi arz ediyorum. Diğer taraftan sürekli olarak yaptığımız beyin fırtınalarıyla, değerli fikir ve önerileriyle bana destek ve yardımcı olan, çalışmamı hazırlarken sabırla bana destek olan, bu uzun ve yorucu süreçten benimle birlikte geçerek anlayışını esirgemeyen sevgili eşim Osman NACAĞ'a ve moral destekleri ile hep yanımda olan canım aileme şükranlarımı sunuyorum.

**Selin NACAĞ**

**20/03/ 2012**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ.....</b>	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>viii</b>

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
-------------------	----------

<b>BÖLÜM 1: YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİM VE E-DEVLET .....</b>	<b>4</b>
---	----------

1.1. Yönetim Anlayışındaki Değişim .....	4
1.1.1 Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı .....	5
1.1.2. 1980 Sonrası Yeni Yönetim Anlayışı .....	7
1.1.2.1. Yeni Yönetim Anlayışının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi.....	7
1.1.2.2. Yeni Yönetim Anlayışının Temel Değerleri .....	11
1.1.2.3. Yeni Yönetim Anlayışında Bilgi Teknolojilerinin Rolü .....	15
1.2. E-Devlet .....	16
1.2.1. E-Devletin Kavramsal Çerçevesi.....	16
1.2.2. E-Devletin Amaçları Ve Hedefleri .....	19
1.2.3. E-Devletin Unsurları.....	21
1.2.4. E-Devletin Yararları .....	22
1.2.4.1. Devletin Verimliliğinin ve Etkinliğinin Artması.....	23
1.2.4.2. Karar Verme Sürecine Katılımın İyileştirilmesi.....	23
1.2.4.3. E-Devletin Ekonomik Gelişmeye Olan Katkısı.....	23
1.2.4.4. Vatandaş – Devlet Arasında Güven ve Etkileşiminin Sağlanması.....	24
1.2.4.5. Devlet Hizmetlerine Erişilebilirliğin İyileştirilmesi .....	24
1.2.5. Klasik Devlet Ve E-Devlet Karşılaştırması .....	28
1.2.6. E-Devlet Uygulamalarında Ortaya Çıkan Sorunlar .....	30
1.2.6.1. Teknolojik Altyapı.....	30
1.2.6.2. Bürokrasi .....	31
1.2.6.3. Güvenlik ve Gizlilik .....	31
1.2.6.4. Bütçe Sorunu .....	33

1.2.6.5. Eğitim ve Sisteme Uyum Sağlama Sorunu .....	34
1.2.7. E-Devlete Yönelik Eleştiriler.....	35
1.2.8. E-Devlet Uygulamalarının Kamu Yönetimine Etkileri .....	36
1.2.9. Türkiye’de E-Devlet Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar.....	39

## **BÖLÜM 2: SAKARYA DEFTERDARLIĞI E-DEVLET UYGULAMALARI**

### **ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....45**

2.1. Defterdarlık E-devlet Uygulamaları .....	45
2.1.1. Saymanlık Otomasyon Sistemi (Say2000i) .....	46
2.1.1.1. Sistemin Ortaya Çıkışı.....	46
2.1.1.2. Sistemin İşleyişi.....	48
3.4.1.2.1. Muhasebe Modülü .....	49
3.4.1.2.2. Personel Modülü.....	50
3.4.1.2.3. Sağlık Harcamaları Modülü .....	52
3.4.1.2.4. Mevzuat Modülü .....	52
3.4.1.2.5. On-Line Destek Modülü.....	53
3.4.1.3. Sistemin Amaçları .....	53
3.4.1.5. Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi (Kbs).....	55
3.4.1.6. Kamu Elektronik Ödeme Sistemi (Keös) .....	57
3.4.2. Milli Emlak Otomasyon Projesi (Meop) .....	61
3.4.2.1. Sistemin Ortaya Çıkışı.....	61
3.4.2.2. Sistemin İşleyişi.....	62
3.4.2.2.1. Sistemden Önceki Durum .....	63
3.4.2.2.2. Sistemden Sonraki Durum.....	66
3.4.2.3. Sistemin Amaçları .....	69
3.4.2.4. Sistemin Faydaları .....	69
3.4.3. Hukuk Bilişim Sistemi (Hbs).....	71
3.4.3.1. Sistemin Ortaya Çıkışı.....	71
3.4.3.2. Sistemin İşleyişi.....	72
3.4.3.3. Sistemin Amaçları .....	72
3.4.3.4. Sistemin Hedefleri .....	73
3.4.4. Merkez Erişimli Taşra Otomasyon Projesi (Metop).....	73
3.4.4.1. Sistemin Ortaya Çıkışı.....	73

3.4.4.2. Sistemin İşleyişi.....	74
3.4.4.3. Sistemin Amaçları .....	74
3.4.4.4. Sistemin Hedefleri .....	75
2.2. E-Devlet Uygulamalarının Faydaları .....	75
2.2.1. Kamu Yönetimi Açısından Faydaları .....	76
2.2.2. Vatandaşlar Açısından Faydaları .....	77
2.2.3. Kamu Çalışanları Açısından Faydaları .....	78
2.3. Defterdarlık E-Devlet Uygulamalarının Genel Değerlendirmesi.....	79
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>82</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>86</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>96</b>

## KISALTMALAR

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>BAHUM</b>	: Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü
<b>BİT</b>	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>E-DEVLET</b>	: Elektronik Devlet
<b>GÜMKART</b>	: Gümrük Tahsilat Sistemi
<b>HBS</b>	: Hukuk Bilişim Sistemi
<b>IMF</b>	: Uluslararası Para Fonu
<b>KBS</b>	: Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi
<b>KEÖS</b>	: Kamu Elektronik Ödeme Sistemi
<b>MEOP</b>	: Milli Emlak Otomasyon Projesi
<b>MERNİS</b>	: Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi
<b>METOP</b>	: Merkez Erişimli Taşra Otomasyon Projesi
<b>NDÖS</b>	: Nakde Dayalı Ödeme Sistemi
<b>OECD</b>	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
<b>SAY2000i</b>	: Saymanlık Otomasyon Sistemi
<b>TCMB</b>	: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası
<b>TODAİE</b>	: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: E-Devletin Unsurları.....	21
<b>Tablo 2</b>	: E-Devletin Yararları.....	24
<b>Tablo 3</b>	: E-Devletin Avantajları.....	26
<b>Tablo 4</b>	: Klasik Devlet ve E-Devlet Modellerinin Mukayesesi.....	28
<b>Tablo 5</b>	: Geleneksel Devlet ve E-Devlet Karşılaştırması.....	29
<b>Tablo 6</b>	: E-Devlet Uygulamalarının Kamu Yönetimine Olumlu ve Olumsuz Katkıları.....	37
<b>Tablo 7</b>	: E-Devlet Hedeflerinin Öncelik Aşamaları.....	40
<b>Tablo 8</b>	: E-Devleti Uygulamalarının Sebepleri.....	42
<b>Tablo 9</b>	: E-Devletin Uygulanması Sırasında Karşılaşılan Sorunlar.....	42

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1</b>	: Say2000i Modülü.....	49
<b>Şekil 2</b>	: Personel Modülü.....	51
<b>Şekil 3</b>	: KBS ( Say2000i) Bilişim Yol Haritası.....	55
<b>Şekil 4</b>	: Milli Emlak Otomasyon Projesi.....	62

<b>Tezin Başlığı:</b> Kamu Yönetiminde E-Devlet Anlayışı: Sakarya Defterdarlığı Örneği	
<b>Tezin Yazarı:</b> Selin NACAĞ	<b>Danışman:</b> Doç. Dr. Hamza AL
<b>Kabul Tarihi:</b> 20.03.2012	<b>Sayfa Sayısı:</b> viii (ön kısım) + 96 (tez)
<b>Anabilimdalı:</b> Kamu Yönetimi	<b>Bilimdalı:</b> Kamu Yönetimi
<p>Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yaşanan büyük değişim neticesinde gerek kamu yönetimi anlayışında gerekse de toplumsal ve ekonomik yaşamda köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Kamu yönetiminde yaşanan bu dönüşüm ile bilişim teknolojilerinin ön plana çıkmasıyla birlikte kamu hizmetlerine bir noktadan erişim imkanı sunarak, hayatı kolaylaştıracak olan bilgilere daha kolay ve hızlı ulaşma imkanı sağlayan e-devlet olarak nitelendirilen yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. Kamu yönetiminin yeniden yapılanmasının, kamu hizmetlerinde etkinliğin, verimliliğin, hesap verebilirliğin, mali saydamlığın sağlanması için devletler e-devlet uygulamalarına hız vermektedirler.</p> <p>Bu çalışma iki ana bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde, yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte ön plana çıkan e-devlet olgusu kavramsal seviyede ele alınarak, e-devletin amaçları, yararları, engelleri ve kamu yönetimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, değişen yönetim anlayışıyla birlikte ortaya çıkan e-devlet kavramına ilişkin uygulamaların ortaya çıkışı ve işleyişi Sakarya Defterdarlığı örneğinde ele alınmıştır.</p>	
<b>Anahtar Kelimeler:</b> E-devlet, Kamu Yönetimi, Bürokrasi, Yeniden Yapılanma.	

<b>Title of the Thesis:</b> E-Government Concept In Public Administration: The case of Sakarya Revenue Office	
<b>Author:</b> Selin NACA K	<b>Supervisor:</b> Assoc. Dr. Hamza AL
<b>Date:</b> 20.03.2012	<b>Nu. of pages:</b> viii (pre text) + 96 (main body)
<b>Department:</b> Public Administration	<b>Subfield:</b> Public Administration
<p>In recent years, radical changes have occurred about comprehension of public administration and social and economic life as a result of great changes of information and communication technology. This transformation of public administration with the emergence of information technology provides accessibility for the public services and this accessibility has exposed a term named e-government which provides easier and faster accession of informations making life easier. Governments making e-government applications faster to provide restructuring of public administration, efficiency of public services, productivity, accountability and financial transparency.</p> <p>This study consists of two chapters. In the first chapter of study, event e-government that appeared on the foreground with new public administration comprehension approached in the conceptual level and the purpose, benefits, barriers and effect on public administration of e-government have examined. And in the second chapter, the formation and operation applications of e-government term appeared with the change of comprehension of administration were studied on the example “Revenue Office of Sakarya” .</p>	
<b>Keywords:</b> E-government, Public Administration, Bureaucracy, Restructuring	

## GİRİŞ

Yönetim olgusu yüzyıllardır kendine özgü, farklı bir faaliyet alanı olarak yoğun bir biçimde incelenmektedir. Bu olgu, insanların topluluklar halinde yaşamaya başlamasıyla ortaya çıkmış olup, ortaya çıkışından itibaren bireylerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan en etkili yol olmuştur. Gözübüyük, yönetimi yalnızca kamuya ait bir kavram olmayıp, aynı zamanda özel kesimi de içine almakta olan evrensel bir kavram olarak ifade etmektedir (2000:1).

Devletin görev ve yetkilerinin artmasıyla birlikte büyüyen bürokrasi anlayışı zamanla kamu yönetiminde hantallaşmaya, kırtasiyeciliğe, katılıma kapalı olmaya, verimsizliğe ve daha birçok olumsuzluklara neden olmuştur. 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren küreselleşmenin etkisiyle gelişmeye başlayan yeni kamu yönetimi anlayışı ile şeffaflık, hesap verebilirlik, katılımcılık, etkinlik, dinamiklik gibi kavramlar hayatımıza girmeye başlamış ve söz konusu bu kavramlar kamu yönetiminin yeni bir vizyon kazanmasına neden olmuştur.

Günümüzde hemen hemen bütün ülkelerin gündeminin ilk sıralarında yer alan yeni kamu yönetimi anlayışı hızlı bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Kamu yönetimi, bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin getirmiş olduğu imkanları devletin elektronikleşmesi bağlamında bir araç olarak kullanmaktadır. Çünkü yeni kamu yönetimi anlayışıyla beraber vatandaşlara sunulan hizmetler için acil karar alabilen, vatandaş memnuniyetini sağlamak bakımından en hızlı ve kolay şekilde ihtiyaçlara cevap verebilen bir mekanizmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Yönetim paradigmasında yaşanan bu değişimle birlikte kamu yönetimi olgusu yeniden ifade edilmeye çalışılmış ve yönetimin demokratikleşmesi hususunda önemli adımlar atılmıştır. E-devlet ya da elektronik devlet olarak ifade edilen kavram da yönetim paradigmasındaki yaşanan köklü değişimin en önemli parçalarından birisidir. E-devletin temel amacı, kamu yönetimini daha etkin ve verimli bir hale getirerek, karmaşık görüntüsünden kurtarmaktır. Bunun için de e-devlet uygulamalarıyla, bilişim ve iletişim teknolojileri aracılığıyla gerek vatandaşlara gerekse de özel sektör kuruluşlarına sunulan hizmetlerin kalitesinin arttırarak, hızlı, basit, yaygın ve ucuz iletişim altyapısının oluşturulması hedeflenmektedir.

**Çalışmanın Konusu:** Değişen yönetim anlayışı çerçevesinde e-devlet uygulamalarının ortaya çıkışı, yeni yönetim anlayışı ile olan ilişkisi ve bu süreçte e-devlet uygulamalarında ortaya çıkan sorun alanları ile sağladığı yararları Sakarya Defterdarlığı örneğinde araştırmaktır.

**Çalışmanın Önemi:** Modern toplumdan bilgi toplumuna geçtiğimiz günümüzde, hem vatandaşlar, hem de kamu çalışanları açısından bilgi ve iletişim teknolojilerinin önemi her geçen gün artmaktadır. Böyle bir süreçte e-devlet uygulamaları ile devletin şeffaflaşması sağlanmakta, iş gücünde ve kaynaklarda tasarruf elde edilmekte ve devlet hizmetlerinin daha hızlı ve etkin bir biçimde yerine getirilmesi sağlanmaktadır. Her geçen gün biraz daha elektronikleşen devlette kurumların iş yükleri hafifletmekte, kamu hizmetlerindeki etkinlik ve verimlilik üst düzeye ulaşmakta, çalışanların nitelikleri gelişmekte ve bütün bunların sonucunda vatandaşların memnuniyeti artmaktadır.

**Çalışmanın Amacı:** 1980 sonrası değişen yönetim anlayışıyla birlikte ortaya çıkmaya başlayan ve günümüzde büyük önem taşıyan e-devlet kavramının ve uygulamalarının araştırılması, hem kamu yönetimleri hem vatandaşlar hem de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Bu çerçevede e-devlet uygulamalarına ilişkin şu sorulara cevap verilmeye çalışılmıştır:

1. Değişen yönetim anlayışı ile e-devlet arasında bir ilişki var mıdır?
2. E-devlet uygulamaları hangi sorun alanlarını ortaya çıkarmaktadır?
3. Sakarya Defterdarlığı'nda uygulanan e-devlet uygulamaları gerek vatandaşlar gerek kamu çalışanları gerekse de yeni yönetim modeli açısından ne tür faydalar ortaya çıkarmaktadır?

**Çalışmanın Yöntemi ve Sınırlılıkları:** Öncelikle literatür taraması yöntemiyle, 1980 sonrası değişen yönetim anlayışı ve e-devlet kavramı arasındaki ilişkinin çerçevesi çizildikten sonra, Sakarya Defterdarlığı örneğinde yapılacak yerinde inceleme yöntemiyle e-devlet uygulamalarına ve faydalarına ilişkin tespit yapılmaya çalışılmaktadır.

Bu çalışma, e-devlet uygulamalarının özellikle değişen yönetim anlayışıyla birlikte ortaya çıkmaya başlaması nedeniyle, 1980 sonrası dönemi kapsamakta olup, e-devlet

uygulamalarına ilişkin literatürdeki verilerin Sakarya Defterdarlığı örnekleminde ele alınmasını kapsamaktadır.

Elektronik devlet (e-devlet), yalnızca kamu hizmetlerinde etkinlik ve verimliliği gerçekleştirmek için bu hizmetlerin elektronik ortam aracılığıyla sunulmasında bir araç değil, aynı zamanda siyasi sürece yeni bir yön veren, vatandaşların siyasi sürece katılımını sağlayan bir araç olarak da ifade edilmektedir. Yönetimin dijitalleşmesiyle vatandaşların beklenti ve tercihleri de politik karar alma sürecini derinden etkilemiş ve bu süreçte vatandaşların ne kadar etkin birer aktör oldukları da görülmüştür.

Kamuda köklü bir değişim rüzgarı estiren ve kamunun yeniden yapılanmasını öngören başarılı bir e-devlet konseptini, yeni bir devlet olarak düşünmekten ziyade, politik, ekonomik, teknolojik ve sosyal tüm unsurları içinde barındıran bir kavram olarak algılamak gerekmektedir. Bu nedenle kamu yönetiminin, toplum ve vatandaşlar için ne kadar kapsamlı bir olgu olduğunu unutmamak gereklidir.

# **BÖLÜM 1: YÖNETİM ANLAYIŞINDAKİ DEĞİŞİM VE E-DEVLET**

## **1.1. Yönetim Anlayışındaki Değişim**

Literatürde ve halk dilinde başkalarını sevk ve idare etme faaliyeti, belirli bir amacı gerçekleştirmek ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için işbirliği içinde yürütülen bir grup faaliyeti, bir ülkenin yönetim sistemi ve belirli bir örgütü ya da kuruluşu ifade etmek için kullanılabilen yönetim kavramının, kendine özgü birçok özelliği bünyesinde barındırdığı görülmektedir (Eryılmaz, 2011:2-4).

Yönetim biliminin konusunu, yönetsel olay ve bu olayların incelenmesi oluşturmaktadır. İnceleme, yönetimin nasıl olduğu, yönetimin nasıl olması gerektiği ve yönetimin nasıl olacağı noktasından hareketle yapılmaktadır. Yönetimin amacı ise, mevcut kaynaklarla kamu hizmetlerinin en etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlamaktır. Bu hizmetleri yerine getirirken de siyasal iktidarın belirlediği kurallara ve kamu yararına uygun bir biçimde hareket etmek durumundadır (Tortop ve diğ., 1999:5-9).

Yönetim biliminin içinde yer alan ve yönetim bilimine göre daha dar ve öznel bir kavram olan kamu yönetimi kavramı için de çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Genel anlamda kamu, “bütün”, “bir ülkedeki halkın tümü”, “halk” şeklinde ifade edilebilmektedir (Eryılmaz, 2011:9). Oxford sözlüğü kamu yönetimini “yönetim faaliyeti, ilişkileri başarma ve yönetme çabası” şeklinde tanımlamakta olup (Özer, 2005a:5), literatürde kamu yönetiminin işlevsel yönü ve yapısal yönü olmak üzere temelde iki yönünden bahsedilmekte olduğu görülmektedir (Eryılmaz, 2011:9-11).

Kamu yönetiminin temelde iki önemli amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, hükümetin ve onun yönettiği toplumla olan ilişkilerinin daha iyi ve anlaşılabilir olmasını sağlamaktır. İkincisi ise kamu yöneticilerinin, toplumsal ihtiyaçlara ve halkın beklentilerine daha duyarlı olmalarını temin etmek ve bu noktada yeni yöntemler geliştirmektir. Bu amaçlara ulaşabilmek için de etkinliğe, verimliliğe ve vatandaş taleplerini hızlı bir biçimde karşılamaya yönelik yeni yönetsel uygulamalar geliştirmelidir (Özer, 2005a:29).



### 1.1.1 Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı

Düşünsel temelleri büyük ölçüde Woodrow Wilson, Max Weber ve Frederick Taylor'ın düşüncelerine dayanan geleneksel kamu yönetimi anlayışı, 19. yüzyılın ikinci yarısından 20. yüzyılın son çeyreğine kadar kamu yönetimi alanında hakim olan anlayış şeklinde ifade edilmektedir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, birçok ilke ve düşünceye dayanmakla birlikte bu ilke ve düşüncelerin genellikle dört grupta toplandığı görülmektedir. Bunlardan ilki, kamu yönetimin yapısına ilişkin olup, geleneksel kamu yönetiminin örgüt yapılanması büyük ölçüde Max Weber'in kavramsallaştırdığı bürokrasi modeline dayanmaktadır. Weber'in bürokrasisi, ayrıntılı kurallara, biçimselliğe ve hiyerarşiye dayalı, gayrişahsiliği ön planda tutan, kariyeri esas alan ve büyük oranda merkezîyetçi nitelikler taşıyan bir modeldir. İkincisi, devletin hemen hemen her alanda kendi örgütleri vasıtasıyla yer alması gerektiği yönündeki düşüncedir. Bu düşüncenin etkisiyle süreç içerisinde devletler, özellikle ekonomi alanındaki rollerini büyük oranda arttırmış ve her açıdan büyümüşlerdir. Üçüncüsü, siyasi ve idari konuların bir diğer ifadeyle siyasetin ve kamu yönetiminin birbirinden kesin bir biçimde ayrılabilceği yönündeki düşüncelerdir. Woodrow Wilson'un 1887 yılında yayınlanan "Yönetimin İncelenmesi" (The Study of Administration) adlı makalesine dayanan bu düşüncenin etkisiyle kamu yönetiminin görevi, kuralları ve kendisine verilen emirleri uygulamaktan ibaret olarak görülmüş, siyasa oluşturma ya da stratejileri belirleme yetkisi siyasetçilere bırakılmıştır. Bu süreçte kamu kurumlarının denetimlerinde, kurum misyonu, performans hedefleri ve maliyetleri gibi kavramlar ikinci planda tutulmuş, merkezîyetçi bir anlayışla hiyerarşik basamaklar vasıtasıyla ayrıntılı bir denetleme yapılmış ve hizmetlerde nitelikten ziyade nicelik ön planda yer almıştır. Dördüncüsü ise, kamu yönetimini, yönetimin özel bir biçimi şeklinde gören düşüncedir. Bu anlayış, kamu yönetimini özel sektör yönetiminden oldukça farklılaştırmış ve kamu yönetiminin profesyonel bir bürokrasi ve çalışanların hayat boyu iş garantisine göre düzenlenmesini gerekli kılmıştır. Ancak bu durum, siyasi tarafsızlığı sağlayamadığı gibi, topluma karşı sorumluluğu da büyük ölçüde zayıflatmış ve siyasilerin ve bürokratların talimatlarına göre işleyen bir sistem ortaya çıkarmıştır (Eryılmaz, 2011:39-41).

Diğer taraftan geleneksel kamu yönetimi anlayışı toplumculuk, kamu yararı, toplumsal sorumluluk, geleneksel değerler, toplumsal sözleşme, politik hesap verebilirlik, temsil,

dayanışma gibi değerleri temel almakta olup (Karcı, 2008:60) süreçlere, yöntemlere ve kurallara göre işlerin sevk ve idare edilmesini ifade etmektedir (Al, 2007:147). Bürokrasi teorisi ve siyaset-yönetim ayrımı görüşlerinden doğrudan etkilenmiş olan geleneksel kamu yönetimi anlayışı, sosyal sorunlarla ilgilenen kamu kuruluşlarının sürekli olarak büyütülmesini ve geliştirilmesini öngörmektedir. Geleneksel kamu yönetiminde sisteme ilişkin sorunların, daha çok kamu kuruluşları üzerinde odaklaştırıldığı, siyasal liderlerle ilişkilerin, dar, teknik, emirlerin verilmesi ve uygulanmasından ibaret olarak anlaşıldığı görülmektedir (Özer, 2005a:10).

Bu süreçte geleneksel kamu yönetiminin, örgütlenme biçimi bakımından, temel özelliklerinden birisinin de “gizlilik” ve “resmi sır (devlet sırrı)” ilkesi olduğu görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, gizlilik ve devlet sırrı yönetimde genel bir ilke olarak kabul edilirken, yönetimde açıklık ve şeffaflık istisnai bir ilke olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle de halkın, kamu yönetimine ilişkin yapılardan çoğu zaman haberdar olmaması şeklinde bir anlayış hüküm sürmekte idi (Eryılmaz, 2011:112). Devlet bu ilkeyle bir taraftan kamu yönetiminde yapılanları gizlemekte, bir taraftan da halka hesap verme gibi bir sorumluluğu olmadığından dilediği gibi hareket edebilmekteydi.

Max Weber'in bürokrasi modeline dayalı bu örgütlenme modeli, Batıda refahın ve demokrasinin gelişmesine çok önemli katkılar sağlamışsa da, günümüzün değişen koşullarında verimsizliğin, hantallığın ve kırtasiyeciliğin nedeni haline gelmiştir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, yöneticilerin risk almasını engellemekte, kıt kaynakları etkin bir şekilde kullanmak yerine onların israf edilmesi sonucunu doğurmaktadır. Kamu kurumlarındaki yöneticilerde hâkim olan temel güdü, hata yapmamaktır. Kamuda, zamanın şartlarına yönelik değişim, yenilik ve yaratıcılık tehlikeli olarak algılanmakta, kurallara körü körüne bağlılık, şekilcilik ve hata yapmamak ise en doğru yol olarak kabul edilmektedir ([http://www.forumlopedi.net/kamu\\_yonetimi\\_ve\\_egitimi/yeni\\_kamu\\_yonetimi\\_anlayisi\\_nelerdir-t12541.0.html](http://www.forumlopedi.net/kamu_yonetimi_ve_egitimi/yeni_kamu_yonetimi_anlayisi_nelerdir-t12541.0.html)).

Geleneksel kamu yönetiminin örgütlenme ve işleyiş biçimi olan Weberyen bürokrasi modeli, örgütlerde disiplin, baskı ve denetim kültürünü geliştirdiği, esneklikten yoksun olduğu, sonuçlardan çok girdilere önem verdiği, girişimciliği, yaratıcılığı ve

katılımcılığı önlediği gerekçesiyle eleştirilmektedir. Ancak geleneksel kamu yönetimine yönelik eleştiriler yeni değildir (Eryılmaz, 2004:55-56). Geleneksel kamu yönetiminin ihtiyaçlara cevap veremediği, temel ilke ve değerlerini yerine getirmekte gün geçtikçe zorlandığı herkesçe kabul edilmektedir. Bu bağlamda toplumun ihtiyaçlarının ve kamu yararının geleneksel kamu yönetiminde tam anlamıyla karşılandığını söylemek de mümkün görünmemektedir (Arap ve Yılmaz, 2005:253)

Ülkemizde de kamu yönetimine, 1980'lere kadar geleneksel kamu yönetimi anlayışının egemen olduğu görülmektedir. Bu döneme kadar kamu yönetiminde, kökenleri Tanzimat dönemine kadar uzanan bürokratik, devletçi, gelenekçi ve merkeziyetçi bir yönetim kültürünün hakim olduğu anlaşılmaktadır (Eryılmaz, 2011:69).

### **1.1.2. 1980 Sonrası Yeni Yönetim Anlayışı**

Yeni kamu yönetimi anlayışı en genel ifadesiyle, geleneksel kamu yönetimi anlayışının eleştirisi üzerine inşa edilmektedir. Bu anlayışın hareket noktası, geleneksel yönetim paradigmasının iflas ettiği düşüncesidir (Sözen, 2005:15).

#### **1.1.2.1. Yeni Yönetim Anlayışının Ortaya Çıkışı ve Gelişimi**

Geleneksel kamu yönetimi anlayışından kamu işletmeciliğine yani yeni kamu yönetimi anlayışına doğru meydana gelen değişim sürecini etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden birincisi, geleneksel kamu yönetimi üzerinde yoğunlaşan eleştiriler, ikincisi Yeni Sağ ve ekonomik teorideki değişiklikler ve üçüncüsü değişen dünyada özel sektördeki ve teknolojik alandaki gelişmelerin etkileridir (Eryılmaz, 2011:43).

1930'larda ortaya çıkmaya başlayan devletçi yönetim anlayışının etkisiyle kamu harcamalarındaki artış ve refah devleti hizmetlerine olan talebin yükselişiyle devletler, 1970'lerden itibaren ciddi mali krizlerle karşı karşıya kalmaya başlamıştır (Özer, 2005a:4). 1970'li yılları takip eden ekonomik bunalımın yanı sıra sosyal devlet anlayışını sorgulayan liberal düşüncenin etkisiyle, devletin rolü 1980'li yıllarda tartışma konusu olmuş ve özellikle Anglosakson ülkelerinde, Keynesyen düşüncede tanımlanan ve Weberyen bürokrasi anlayışıyla desteklenen ekonomik ve sosyal alt sistemlerin artık işlevsel olmadığı yönündeki düşünceler giderek yaygınlık kazanmıştır. Bu süreçte sınırlı bir devletin yanında ekonomik, etkin ve etkili kamu hizmet sunumu sağlayabilecek yeni

yönetmel yapılar oluşturma arayışına girişilmiştir (Karcı, 2008:41-43). Esasen bu dönem, Weberyen bürokrasi açısından oldukça sıkıntılıdır ve büyük bir kesim tarafından birçok toplumsal sorunun kaynağı olarak görülmüş ve ciddi bir biçimde eleştirilmiştir (Al, 2008:9).

Ekonomik alanda ortaya çıkan gelişmeler, korumacı devlet politikalarının sorgulanmasına neden olmuştur. Serbest piyasa ekonomisiyle başlayan süreç, devletlerin görev alanlarının yeniden tanımlanması ve aşırı merkeziyetçi yönetim anlayışının yıkılmasına yol açmıştır. Bu dönemde özellikle bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme, halkın beklentilerini ve taleplerini arttırmış, hizmet alanlarını çeşitlendirmiş ve halkın yönetime katılma taleplerini ortaya çıkarmıştır (Arap ve Yılmaz, 2005:253-254).

Yeni yönetim anlayışının ortaya çıkmasında önemli faktörlerden biri olan Yeni Sağ düşüncesinin, devletin küçültülmesinden, piyasa mekanizmalarının tercih edilmesine, vergilerin düşürülmesinden, göçmenlerin geri gönderilmesine kadar birçok farklı düşünceyi bünyesinde barındırmakta olduğu görülmektedir. Yeni yönetim anlayışının düşünsel temellerinin oluşturulmasında önemli etkileri olan Yeni Sağ; "Liberal Yeni Sağ", "Muhafazakar Yeni Sağ" ve "Kamu Tercih Teorisi" olmak üzere üç ayrılmaktadır (Eryılmaz, 2011:43-44).

Liberal Yeni Sağ düşüncesinin liberal yönleri klasik liberalizmden alınmış olup, devletin minimal hale getirilerek yeniden düzenlenmesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu anlayışın temel dayanaklarından birisi, devletçilik karşıtı olması ve özel sektöre öncelik tanınmasıdır. Bu düşünce anlayışı devletin yerine inanç, birey ve serbest piyasa üzerine odaklanmakta olup, planlı ekonomi, karma ekonomi, kamu mülkiyeti ve Keynesyen fikirlere şiddetle karşı çıkarlar (Eryılmaz, 2011:44).

Toplumdaki ahlaki standartların gevşediği ve otoritenin zayıfladığı şeklindeki yaygın inancı bir tepki niteliğindeki "otoriter popülizmin" bir biçimi olarak ifade edilebilen Muhafazakar Yeni Sağ'ın, "yasa ve düzen", "kamusal ahlak" ve "ulusal kimlik" olmak üzere üç ana hedefe odaklandığı görülmektedir. 20. yüzyılın ikinci yarısında Batı'da refah düzeyinin yükselmesiyle birlikte özellikle gençler arasında, geleneksel değerler ile ahlaki ve sosyal standartları eleştirme, sorgulama ve zayıflatma yönünde ciddi bir eğilim ortaya çıkarmıştır. Muhafazakar Yeni Sağa göre, bu durum, toplumun istikrarının temelini oluşturan manevi değerler ve ortak ahlaka yönelik ciddi bir tehdit meydana getirmektedir. Bu nedenle toplumsal istikrar ve düzenin sağlanması için ortak ahlaki ve

geleneksel değerlerin korunması, istikrar ve düzene yönelik toplumsal standartların oluşturulması gerekmektedir (Eryılmaz, 2011:44-45).

Yeni Sağ düşünceinin bir diğer önemli ayağı olan Kamu Tercihi Teorisyenleri özellikle kamu yönetiminin, bürokrat, siyasetçi ve seçmenler arasında sürekli olarak büyümesi, kamu harcamalarının rasyonel olmayan biçimde arttırılması ve kaynakların israf edilmesine neden olan ilişkiler üzerinde durmaktadırlar. Kamu Tercihi Teorisyenleri, kamunun genel olarak toplumun çıkarları doğrultusunda çalışmadığını, siyasetçilerin genellikle oylarını arttırmak ve bir sonraki seçim dönemini garantilemek için kendi aralarında yarıştıklarını ve bürokratların da prestij, statü, maaş ve benzeri faydaları sağlamak için kurum bütçelerini büyütmekten yana bir tavır içinde olduklarını vurgulamaktadırlar. Bu durumda ortaya çıkan karşılıklı fayda-çıkar ilişkisi sonucunda kamunun kaynaklarında büyük bir israf ortaya çıkmakta ve bu da bütçe açıklarına neden olarak gereksiz borçlanmalara yol açmaktadır. Bu nedenle Kamu Tercihi Teorisyenleri, hükümetlerin yetkilerinin sınırlandırılmasını, devletin asli görevlerine geri dönmesi gerektiğini ve piyasa mekanizmasının etkin bir biçimde uygulanması gerektiğini savunmaktadırlar (Eryılmaz, 2011:45).

Yönetim anlayışındaki paradigma değişimine, teknolojik alanda ve özel sektörde yaşanan hızlı değişimin önemli etkileri olmuştur. Küreselleşen dünyadaki rekabet, özel sektörün yönetim ve personel politikalarını değiştirmesine neden olmuştur. Firmalar merkezde topladıkları yetkilerini desantralize etmişler, hiyerarşik yapılarını gevşetmişler, dikkatlerini kaliteye, yeniliğe ve müşterilerin memnuniyetine daha çok yönlendirmişlerdir. Özel sektörde geliştirilen yönetime ilişkin anlayış ve uygulamaların olumlu yansımaları, kamu yönetimine yönelik eleştirileri büyük ölçüde arttırmış, özel sektör yönetimindeki ilke ve yöntemlerin kamuda da uygulanabileceğine ilişkin görüşlerin meşruiyetini de güçlendirmiştir (Eryılmaz, 2011:46).

Yeni yönetim anlayışı en yalın haliyle özel sektör yönetim anlayış ve tekniklerinin kamuda uygulanması ve özel sektör kültürüne dayalı bir kamu kültürü oluşturulması anlamına gelmektedir (Coşkun, 2003:40). Yeni yönetim anlayışında katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi sistemi, esnek, piyasa tabanlı, sonuç odaklı, vatandaş memnuniyetine dayalı bir kamu yönetimi anlayışına dönüştürülmektedir (Özer, 2005a:4). Kamu yönetimi alanındaki bu değişim, basit bir reform ya da yönetim tarzında kısmı bir

değişim değil, devletin yapısı, işleyişi, faaliyet alanı, toplum yapısı, birey ve piyasa ile ilişkileri, hizmet yöntemleri, çalışanların rolleri ve statülerinde kapsamlı ve radikal bir yeniden yapılanma ortaya çıkarmaktadır (Eryılmaz, 2004:55). Bu doğrultuda 1980'lerde ortaya çıkan yeni yönetim anlayışının katılımcılık, yönetim, hesap verebilirlik, saydamlık, açıklık, stratejik yönetim, risk yönetimi, performans yönetimi, vatandaş odaklılık, hizmetlerde kalite, etkinlik-verimlilik, adem-i merkeziyetçilik (yerellik), çıkar çatışmalarından kaçınma, sürekli gelişim, tarafsızlık ve dürüstlük gibi yeni temeller üzerine inşa edilmeye çalışıldığı görülmektedir (Kalender, 05/05/2011).

Yeni yönetim anlayışının temel hedefleri, verimliliği ve etkinliği sağlamak, siyasal ve yönetsel sistemi daha iyi çalışır hale getirmek, idari ve mali özerklik temin etmek, daha çok açıklık ve yetki devri sağlayarak sistemde önemli değişiklikler yapmak şeklinde sıralanabilmektedir (Özer, 2005b:231). Bu yeni yaklaşımla kamu kurumları, verimsiz ve hantal yapılarından kurtarılmaya çalışılmakta, kamu örgütlerinde verimliliğin sağlanması amaçlanmaktadır (Karcı, 2008:41). Bu doğrultuda yeni yönetim anlayışı, sadece talimat ve yönergelerle göre iş yapmak yerine hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesi, bunların gerçekleştirilmesi için uygulama plânlarının hazırlanması, insan kaynaklarının etkin bir biçimde kullanılması, performans değerlendirme ve yapılan işlerden sorumluluk alma gibi birçok fonksiyonu içermektedir (Al, 2007: 147).

Yaşanan değişim sadece kamu yönetiminin yapı ve işleyişiyle ilgili bir yeniden yapılanma değildir. Devletin işlevleri sorgulanmakta, kamu yönetiminin örgütlenmesi ve kamu hizmetine ilişkin temel değer ve anlayışların köklü bir biçimde değiştirilmesi talebi ortaya çıkmaktadır (Aksoy, 2004:42-43). Ortaya çıkan yeni süreç, siyasal sistemin yönetiminde iktidar ile halk arasında karşılıklı etkileşim, ortak çalışma ve karar almada ortak hareket etmeyi de gerekli kılmaktadır (Abdioğlu, 2007:93). Ancak bunun için şeffaf ve açık bir kamu yönetimi mekanizmasının kurulması gerekmektedir. Alınan kararların bütün halka açıklanması ve halkın tepkilerinin değerlendirilmesi sistemin işleyişi açısından son derece önem taşımaktadır (Tortop, 1998:62).

Yeni yönetim anlayışının bir diğer özelliği de, piyasa benzeri yapılar kullanarak, kamu yönetiminde rekabeti özendirmek ve özel sektör işletme yapılarını kamuda egemen kılmaktır. Bu kapsamda geleneksel kamu yönetimindeki mali ve hiyerarşik denetime dayanan geleneksel ilişkilerin yerine, hizmeti sağlayan tedarikçi firma ile hizmeti satın

alan kamu kuruluşları arasında sözleşmeye dayalı bir ilişki kurmak amaçlanmaktadır (Ömürgönülşen, 2003:23). Bu anlayışın temelinde, etkin ve verimli hizmet sunumunu sağlamak için piyasa sistemine göre çalışan kurumların, kamu kurumlarından daha başarılı oldukları düşüncesinin yatmakta olduğu görülmektedir. Rekabetin ve piyasa mekanizmalarının etkin hale getirilmesiyle, kamu hizmeti sunumunda verimliliğin, üretkenliğin ve esnekliğin artırılması, denetim mekanizmalarının iyileştirilmesi ve yönetimde şeffaflık gibi hedeflerin gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır (Eren, 2003:84).

Yeni yönetim anlayışının özellikle 1990'lerden sonra etkinliğini arttırmasıyla birlikte bu alanda kullanılan sözcüklerin de yavaş yavaş değişmeye başladığı görülmektedir. Örgüt, hiyerarşi, denetim gibi klasik kavramların yerine şebeke, yönetişim, vizyon, misyon, esnek çalışma gibi yeni kavramlar almaya başlamıştır (Ateş, 2003a:327).

#### **1.1.2.2. Yeni Yönetim Anlayışının Temel Değerleri**

Yeni yönetim anlayışı, geleneksel kamu yönetimi anlayışından farklı olarak, yönetimin yapı ve işleyişinde, vatandaşlarla ve sektörlerle olan ilişkilerinde yeni bir yapılanma modeli öngörmektedir (Eryılmaz, 2011:47). Değişik kaynaklarda yeni yönetim anlayışının temel unsurlarına ilişkin çeşitli sınıflandırmalar yapılmasına karşın, yeni yönetim anlayışının unsurlarını yedi grupta toplamak mümkündür (Sözen, 2005:64):

1. Kamu yönetiminde yöneticilere geniş yönetme serbestliğinin tanınması,
2. Kamuda performansa dayalı ölçümlerinin yapılabilmesi,
3. Sonuçlara, girdilerden ve mevzulardan daha çok yer verilmesi,
4. Kıt kamu kaynaklarının disiplin ve tutumluluk içinde etkin bir biçimde kullanılması,
5. Kamu yönetiminde rekabetin artırılması,
6. Büyük yapıli örgütlerin, optimal büyüklükte yeni örgüt yapılarına dönüştürülmesi,
7. Kamuda, özel sektörün kullandığı yönetim tekniklerinin uygulanması.

Yine yeni yönetim anlayışının temel özelliklerini, dört grupta toplayarak incelemek mümkündür.

İlk olarak yeni yönetim anlayışı, Weber'in kavramsallaştırdığı bürokrasi modeline dayalı örgütlenme biçimine karşı çıkmaktadır. Weber'in bürokrasi modeli, Batı'da refahın ve demokrasinin gelişim sürecine önemli katkılar sağlamış olsa da, değişen dünya koşullarında artık kötü yönetilişin, verimsizliğin, hantallığın, kırtasiyeciliğin ve aşırı merkeziyetçiliğin en büyük nedeni olduğu herkesçe kabul edilmektedir. Weberyen bürokrasi modeli, mevcut kamu kaynaklarını, etkin ve verimli bir şekilde kullanmak yerine, çeşitli bürokratik sebeplerle israf etmelerine neden olmaktadır. Yöneticilerdeki hakim düşünce, risk almamak ve dolayısıyla da hiç hata yapmamaktır. Kamuda, yenilik ve yaratıcılık tehlikeli, kurallara körü körüne uymak ve hata yapmamak en doğru yol olarak görülür. Oysa yeni yönetim anlayışında bu durum tam tersine değişmekte, hiç hata yapmayan kuruluşlar ve yöneticiler, ya gereği kadar çalışmıyor ya da risk almıyor şeklinde yorumlanmaktadır. Diğer taraftan yeni yönetim anlayışında, kamunun örgüt yapılanmasında da büyük değişimlerin olduğu görülmektedir. Büyük ölçekli örgütlerin yerine, optimal büyüklükte, esnek, yumuşak hiyerarşiye dayalı, dar ve az elemanlı merkez, geniş ve yatay çevre, adem-i merkeziyetçi anlayışa göre biçimlendirilmiş örgütler kurulmaktadır (Eryılmaz, 2011:47-48).

İkinci olarak yeni yönetim anlayışı, piyasa merkezli bir anlayışı benimsediği için, devletlerin faaliyet alanlarını daraltmakta ve devletin asli görevlerine geri dönmelerini sağlamaktadır. Kamu kesimince yerine getirilen birçok faaliyetin özel sektör tarafından yerine getirilebileceği düşüncesinden hareketle, "minimal devlet" anlayışı savunulmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı, vatandaşlara sunulan mal ve hizmetlerin üretilmesinde ve sunulmasında bürokrasinin doğrudan rol alması esasına dayanırken, yeni yönetim anlayışı, devletin piyasadan çekilmesini, kamu hizmetlerinin yönetimi ve üretimini birbirinden ayırarak piyasa mekanizmasından daha çok yararlanmayı ve devletin piyasada bir aktör olmaktan ziyade hakemlik rolünü üstlenmesini önermektedir (Eryılmaz, 2011:48).

Osborne ve Gaebler'e göre yeni yönetim anlayışı (Sözen, 2005:65):

- 1- Mal ve hizmet üreten özel sektör firmaları arasında rekabeti geliştirmeli,
- 2- Yönetimde bürokratik denetimden ziyade halkın denetimini etkin ve geçerli kılmalı, böylelikle vatandaşları yetkilendirmeli ve sisteme dahil etmeli,



- 3- Kurumlarının performanslarını, çıktılar (sonuçlar) üzerinden ölçmeli,
- 4- Kamu kurum ve kuruluşlarını, kanunlar ve düzenlemeler çerçevesinde değil, stratejik plan çerçevesinde belirledikleri hedef ve misyonlara yönlendirmeli,
- 5- Kamu kurumları, vatandaşları kendisine muhtaç kişiler olarak değil, "müşteriler" olarak yeniden tanımlamalı ve hizmet sunumunda alternatif yöntemler sunmalı,
- 6- Kamu kurumları, çıkması muhtemel problemleri önceden tespit etmeli ve sorun ortaya çıkmadan önce önlemeli veya gerekli tedbirleri almalı,
- 7- Kamu kurumları, enerjilerini, sadece para harcamak için değil, para kazanmak için de kullanmalı,
- 8- Kamu kurumları, katılımcı demokrasiye uygun bir biçimde halkın yönetime katılımını sağlayacak yol ve yöntemleri hayata geçirmeli,
- 9- Bürokratik mekanizmalar yerine, piyasa mekanizmalarını tercih etmeli,
- 10- Yalnızca kamu hizmetlerinin hazırlanmasına ve sunulmasına odaklanmamalı, toplumsal sorunların çözümünde de kamu, özel ve sivil toplum kuruluşları arasında katalizör görevi yapmalıdır.

Üçüncü olarak yeni yönetim anlayışı, kamu yönetiminin veya kamu çalışanlarının yalnızca hükümete ya da siyasilere değil, aynı zamanda halka karşı da sorumlu olması gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü yönetimde asıl olan halktır ve sorumluluğunda halka karşı olması gerektiğini düşünmektedirler. Ancak geleneksel yönetim anlayışında, siyaset ve yönetimin birbirinden ayrı düşünülmesi nedeniyle, kararları alanlarla bu kararları uygulayanlar (bürokratlar) arasında bir ayırım yapılmaktadır. Yeni yönetim anlayışında yöneticiler, yalnızca kuralları uygulamakla ve prosedürleri yerine getirmekle sorumluluklarının gereğini yerine getirmiş olarak kabul edilmemektedirler. Tüm bunların yanında yaptıkları işlerin sonuçların ne derecede etkili, verimli, kaliteli olup olmadıklarından da sorumlu tutulmaktadırlar. Bu nedenle kamu yöneticilerine daha fazla yetki tanınmakta ve daha çok hareket serbestisi sağlanmaktadır. Bir bakıma yönetsel özerklik olarak da adlandırılabilen bu yeni sistemde, daha hızlı kararlar alınmakta olup, değişen koşullara zamanında uyum sağlanabilmekte ve vatandaşların

taleplerine daha duyarlı olunup, kaynakların verimli ve etkin kullanılması sağlanabilmektedir. Bunların yanı sıra yeni sistemle birlikte kamunun tepe yönetiminde bulunanlar, kurumlarının yönetiminde daha fazla liderlik rolü üstlenebilecekler, orta ve alt kademe yöneticileri ise daha çok inisiyatif kullanarak sorumluluk alabilecektir. Yönetimde açıklık ve bilgi edinme hakkı sayesinde, halkın yönetime daha fazla katılmasıyla kamu politikalarının belirlenmesinde, tek taraflı hareket etmek yerine, ilgili aktörlerin katılımı ile müzakereci bir yaklaşımla kararların alınması sağlanmakta ve böylece kamunun yönetilmesinden, kamunun yönetimine doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Dolayısıyla yeni yönetim anlayışında toplum, pasif bir unsur değil, hizmetlerin gerçek sahibi haline dönüşmekte ve bu sayede bürokrasinin topluma karşı sorumluluğu, büyük oranda sağlanmaktadır (Eryılmaz, 2011:49-50).

Dördüncü olarak, yeni yönetim anlayışı, piyasa eksenli olup, işletme yönetim ilke ve yöntemlerinin kamu yönetiminde uygulanmasını savunmaktadır. Yeni yönetim anlayışı, bürokrasiye göre özel sektör mekanizmasının, kaynakların kullanımında, hizmetlerin üretilmesinde ve sunulmasında daha verimli ve etkin bir yöntem olduğunu vurgulamaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı ise, her ne kadar benzer tarafları olsa da, işletme yönetimi ile kamu yönetimi arasında kesin bir ayrımın olduğunu ifade etmektedir. Ancak yeni yönetim anlayışı, bu iki yönetim arasındaki farklılıkların süreç içerisinde azaldığını ve son dönemde neredeyse hiçbir farkın kalmadığını, kamu kesiminde de, hizmetlerde verimlilik ve kalite ile takım, vizyon, misyon, stratejik amaç ve hedef, müşteri ve piyasa kavramlarına büyük ölçüde vurgu yapıldığına işaret etmektedir (Eryılmaz, 2011:50).

Yeni yönetim anlayışına önemli katkıları bulunan Christopher Pollitt, yeni yönetiminin genel özelliklerini şu şekilde özetlemektedir (Sözen, 2005:66):

- Yönetimin girdi ve süreç anlayışından çıktı ve sonuç odaklı anlayışa yönelmesi,
- Performans yönetimi ve performans ölçümlemesine öncelik tanınması,
- Büyük yapı ve çok amaçlı aşırı bürokratik örgütlerin yerine sade, yatay örgütlenmeyi benimsemiş ve özerk yapı örgütlerin kurulması,
- Hizmetlerin üretilmesinde ve sunulmasında piyasa mekanizmalarının öncelikli olarak kullanılması,

- Kamu ve özel sektör arasındaki sınırların büyük ölçüde kaldırılması ile ortak örgüt modellerinin kurulması,
- Hizmet politikalarında verimlilik, etkinlik ve bireyselliğin ön planda tutulması.

Görüldüğü üzere yeni yönetim anlayışı; rekabeti, piyasa sisteminden daha çok yararlanmayı, sonuç odaklılığı, vatandaş merkezli yaklaşımı ve özel sektörde uygulanan yönetim tekniklerinin kamuda da uygulanmasını benimsemektedir. Yeni kamu yönetiminin vatandaş/müşteri yönelimli anlayışı, bireylerin taleplerine duyarlı olunmasını, kalite standartlarının oluşturulmasını, iş ve işlem süreçlerinin belirlenmesini ve bunlara uyulmasını gerekli kılmaktadır. Bununla amaç, kamu yönetiminin topluma karşı sorumluluklarını geliştirmek, toplumu öteki olmaktan çıkararak onu yönetim unsurunun ortağı haline getirmek, kamusal alanın rolünü artırmak ve böylece vatandaşların kamuya karşı güvenini yeniden tesis etmektir.

Yukarıda da ifade edilmeye çalışıldığı gibi, yeni yönetim anlayışı, sadece geleneksel kamu yönetimi anlayışının açıklarını kapatmaya çalışan bir anlayış olmayıp, yönetim yapılanmasının tamamını derinden etkileyen ve değiştiren, kamu yönetiminde uygulanmayan yeni kavramları sistem içerisine entegre eden ve uygulanmasını sağlayan bir kavramdır.

### **1.1.2.3. Yeni Yönetim Anlayışında Bilgi Teknolojilerinin Rolü**

Değişen yönetim anlayışında bilgi teknolojilerinin kullanımı ve yaygınlığı, tüm dünyada hızla artmaktadır. Özellikle internetin kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte merkez ile çevre arasındaki iletişimin hızlı ve güvenli bir biçimde sağlanması, bilgi teknolojilerinin günümüzdeki öneminin bir kat daha artmasına neden olmaktadır. Bu durum bilgi ve iletişim teknolojilerini, yönetim sistemlerinin vazgeçilemez bir unsuru haline getirmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yeni kamu yönetimi üzerindeki etkilerine ilişkin yapılan çalışmalarda iki temel görüşün ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki, e-devlet uygulamalarının kamu yönetimleri ve vatandaşlara sağladığı yararları göz önünde tutan iyimser yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, e-devlet uygulamaları her ne kadar bazı olumsuzlukları bünyesinde barındırsa da, ortaya çıkardığı sorunlarla sağladığı yararlar karşılaştırıldığında, yararlarının daha fazla olduğudur. Kamu yönetiminde e-devlet uygulamalarının olumlu etkilerinin, bilgi kalitesindeki artış, bilgilerin daha sağlıklı bir

biçimde saklanabilmesi, hizmetlerde etkinlik, verimlilik ve örgütsel hedeflerin geliştirilmesi olmak üzere beş temel üzerine inşa edildiğini söylemek mümkündür. İkinci yaklaşım ise e-devlet uygulamalarına olumsuz bakan yaklaşımdır ve bu yaklaşıma göre, e-devlet uygulamaları demokrasi dışı birçok uygulamaya neden olmakta ve birincil ilişkileri neredeyse ortadan kaldırmaktadır. Bu yaklaşımı savunanlar, e-devlet uygulamalarının kamu yönetimlerinin örgütsel verimliliğini ve yeteneğini artırmakla birlikte, bilgilerin siyasi çıkar gruplarının veya menfaat peşindeki kişilerin eline geçmesi, özel yaşam mahremiyetinin gizliliği gibi arşiv ve verilerin korunması ile ilgili sorunlar yaratması nedeniyle büyük ölçüde eleştirmektedirler. Bununla birlikte, yapılan ampirik araştırmalar, kamu yönetiminde e-devlet uygulamalarının olumsuz etkilerinden çok olumlu etkilerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Tataroğlu, 2008:265).

Yeni yönetim anlayışının ilk olarak ortaya çıkmaya başladığı ülkelerden birisi olan ABD'de 1980'li yıllarda kamunun hemen hemen tamamında bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun bir şekilde uygulanmakta olduğu görülmektedir. Yine ABD'nin yıllık bütçesinin uygulanmasında tamamıyla e-devlet uygulamalarından yararlanılmakta olup, e-devlet uygulamalarının geliştirilmesine yönelik her yıl ciddi bir bütçenin ayrıldığı görülmektedir. Türkiye'de de bilgi teknolojileri ve e-devlet uygulamaları her ne kadar ABD'deki kadar gelişmiş olmasa da, günümüzde artık bilgisayar ve internet olmadan devletin temel fonksiyonlarını yerine getiremeyeceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle yönetim modelindeki değişimin tam anlamıyla sağlanmasında ve yeniden yapılanmaların tamamlanmasında e-devlet uygulamaları önemli bir rol üstlenmektedir (Tataroğlu, 2008:264).

## **1.2. E-Devlet**

### **1.2.1. E-Devletin Kavramsal Çerçevesi**

Kamu yönetiminde son yıllarda yeniden yapılanma sürecinin başlamasıyla beraber önemli bir değişim söz konusudur. Küreselleşme olgusunun etkisiyle, bilişim ve iletişim teknolojilerinin kullanımının gelişimi ve bu iki olgunun birleşmesiyle sosyo-ekonomik bir dönüşüm yaşanmış ve e-devlet kavramı ortaya çıkmıştır.

E-devlet kavramı başlangıçta bilgi ve otomasyon sistemleri olarak görüldüğünden bu yönde çalışmalar başlatılmış, daha sonra ise internetin yaygınlık kazanmasıyla hizmet

sunumunun vazgeçilmez bir parçası olarak görülmüş ve bu sürecin ayrılmaz bir parçası olmaya başlamıştır. Özellikle 1990'lı yılların sonundan itibaren e-devlet çalışmalarına büyük bir ilgi gösterilmiştir (Balcı ve Kırılmaz, 2009:47).

E-devlet hakkında ortak bir tanım yapmak oldukça zor görünmektedir. E-devlet alanında yapılan araştırmalara bakıldığında dünya genelinde çok farklı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Yapılan tanımlamalar gerek bilimsel anlamda gerekse de kültürel, sosyal ve siyasi anlamlarda farklılıklar arz etmektedir.

Verimliliği artırmak ve çağdaş toplum olmanın bir gereği olarak ortaya çıkan “e-Devlet” kavramı, “elektronik devlet” kavramının kısaltılmışı olarak kullanılmaktadır. E-devlet, kamu kurumlarının işleyişinin ve hükümetlerin vatandaşlara ve özel sektöre bağlılığının geliştirilerek, kamu hizmetlerinin desteklenmesi amacıyla bilgi teknolojilerinin kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Parlak ve Sobacı, 2008:232).

Geleceğin devleti olarak tanımlanan elektronik devlet; temel olarak kamunun hizmet verdiği alanlarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması yoluyla devletin vatandaşına karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu hizmetleri daha saydam, vatandaş odaklı, daha ucuz ve daha iyi çalışan bir idari yapı ile sunması olarak ifade edilmektedir. Bu kavrama eşdeğer olarak ‘sanal devlet’ kavramı da kullanılmaktadır. Değişik ülke uygulamaları da incelendiğinde, her şey gibi önceleri fikir düzeyinde ortaya atılmış olan bu kavramın gerçek hayata taşınabilir olduğu görülmektedir (İnce, 2001:21).

“Akıllı devlet”, “dijital devlet” olarak da ifade edilen e-devlet kavramı (Yanık, 15/10/2011), daha etkin, verimli ve kaliteli kamu hizmeti için bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasıdır (Heeks, 16/10/2011). E-devlet en sade biçimiyle; “devletin vatandaşlara karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu görev ve hizmetlerle vatandaşların devlete karşı olan ödev ve yükümlülüklerinin karşılıklı olarak elektronik bir iletişim ağı aracılığıyla, kesintisiz ve güvenli olarak yürütülmesi” olarak da ifade edilmektedir (Arifoğlu ve diğ., 2002:12).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeye paralel olarak, daha önceleri kamu çalışanları doğrudan vatandaşlarla iletişim kurarken bürokratik süreçlerin otomasyona geçişiyle beraber vatandaşların karar alma süreçlerine katılımı elektronik devlet (e-devlet) kavramıyla ortaya çıkmaktadır (Baştan ve Gökbnar, 2004:72).

E-devlet, elektronik sistem üzerine eğilmekten çok, klasik anlamdaki devlet yapısının işlevselliği üzerine eğilmektedir. E-devlet, geleneksel anlamdaki devlete rakip değil, geleneksel devlet yapısı içerisinde kamu hizmetlerinin vatandaşlara sunulmuş biçiminde değişiklik yapan bir bütündür (Mutioğlu, 15/10/2011). Bir diğer ifadeyle, vatandaşların istedikleri zaman internet sayesinde kamu hizmetlerini kullanabilmesidir. Bürokratik engeller yüzünden kalıplaşmış, hantallaşmış, karmaşık, fonksiyonları etkisiz ve verimsiz bir yapıya bürünen devlet, hizmetlerin elektronik ortamlarda sunulmasıyla hızlı, güvenilir ve kısa sürede sonuç veren bir yapıya dönüşmektedir (Şentürk, 15/10/2011). Bu dönüşüm ile söz konusu yapının daha dinamik, alternatifler üretebilen, daha esnek bir şekle dönüştürüldüğü görülmektedir.

E-Devlette ilgili taraflar arasındaki ilişki;

- Devletten–Vatandaşlara (G2C: Government-to-Citizen)
- Devletten–Özel Sektöre (G2B: Government-to-Business)
- Devletten–Çalışanlarına (G2E: Government-to-Employee)
- Devletten–Devlete (G2G:Government-to-Government), şeklinde gelişmektedir (Yanık, 15/10/2011).

Yukarıda da görüldüğü üzere, vatandaşların devletle, devletin vatandaşla ve özel sektörle, devletin kendi kurumları arasında ve devletlerin kendi aralarında var olan bilgi akışının elektronik ortama taşınması için gerçekleştirilen girişimleri e-devlet uygulamaları kapsamında değerlendirebiliriz.

E-devlet uygulamaları ile ilgili yeni bir çerçeve oluşturulurken bu kapsamdaki yetenek ve yeterliliklerin de geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle küreselleşme, Avrupa Birliği'ne uyum süreci, yeni kamu yönetimi anlayışı, bilgi ve teknoloji alanındaki yaşanan gelişmeler, ekonomik, siyasi ve yönetsel alanda yaşanan değişimler sonucunda kamu yönetiminde e-devlet uygulamalarının önem kazanmaya başladığı görülmektedir (Aktan, 2003:420). Ayrıca kamu yönetiminde yeniden yapılanma sürecinde devam eden çalışmaların önemli bir halkası olan e-devlet uygulamalarının kültürel ve yapısal değişim boyutunun da unutulmaması gerekmektedir. E-devlet uygulamalarının yalnızca

teknoloji ve altyapı boyutu bulunmamakta olup, aynı zamanda elektronik devlet çağdaş yönetim yaklaşımını da içine almaktadır (Saygılıoğlu ve Arı, 2002:160).

Küreselleşme ve bilgi iletişim teknolojileri çerçevesinde yeniden gündeme gelen e-devlet tartışmaları, bir takım eleştirileri de beraberinde getirmiştir. Özellikle birinci dünya, üçüncü dünya ayrımı çerçevesinde gelişen bu eleştiriler, interneti yeni dünya düzeninde eşitsizlikleri daha da arttıran bir teknoloji olarak ifade etmektedir. Bu teknolojinin yeni bir sömürgecilik anlayışını beraberinde getirdiği ileri sürülerek, bu sömürgeciliğin postfordist üretim tarzı içinde gelişen yeni ekonomik yapılanma aracılığıyla belirginlik kazandığı ve küreselleşme söylemi altında görünmez kılındığı söylenmektedir. Bilgi iletişim teknolojileri ve internet çerçevesinde geliştirilen e-devlet tartışmalarına eleştirel bakan yaklaşımlar merkezileşme, kültürel küreselleşme, bilgi uçurumunun ve toplumsal tabakalaşmanın artması gibi noktalarda yoğunluk kazanmaktadır (Timisi, 2003:211-225).

### **1.2.2. E-Devletin Amaçları Ve Hedefleri**

E-devlet uygulamaları yurttaşları devlete daha yakın hale getirme gayreti içerisinde bulunmaktadır. Söz konusu uygulamaların gerçekleştirilmesiyle ulaşılmak istenen belirli amaçlar bulunmaktadır. Bu amaçlar gerek devletin kendi içerisinde ve gerekse de devletin dışarısında olmak üzere belirli alanlarda iyileştirmeler ve tasarruflar olarak karşımıza çıkmaktadır. E-devlet'in amaçlarını şu şekilde açıklayabiliriz (Evren, 2004):

- Şeffaflık,
- Hizmet Kalitesi
- Hizmetlerde Verimlilik,
- Harcamalarda Tasarruf Sağlanması,
- Kağıt İşlemlerinin Kontrol Altına Alınması,
- 7 Gün 24 Saat Kamu Hizmeti,
- Katılımın Artırılması,
- Kolay, Hızlı ve Rahat Erişim Olanğı.

Elektronik devlet hakkında yapılan açıklamalar doğrultusunda e-devlet yapılanmasının tam anlamıyla hayata geçirilmesi ile birlikte aşağıda belirtilen hedeflere ulaşılacak istenmektedir ( Kösecik ve Karkın, 2004:99; Şeyhanlıoğlu, 2007:91-92; Türkiye Bilişim Şurası E-Devlet Çalışma Grubu Raporu, 2002:10; Alodalı ve Arslan, 2004:392):

- Üretilen teknoloji ağırlıklı projelerin net ve doğru açıklanması sağlanacaktır.
- Devletin yavaş ve hantal bürokratik görüntüsü son bulacak; devlet, hızlı, modern, genç, dinamik ve atak bir yapıya kavuşacaktır. Böylece devlet, ekonomik açıdan dünya coğrafyasında daha rekabetçi hale gelecektir.
- Kamu kurum ve kuruluşları arasında gerçekleştirilen entegrasyon sayesinde kurumların daha etkin ve verimli çalışması sağlanacaktır. Yani her devlet dairesi kendi başına ayrı bir uygulama geliştirmeyecek, yapılacak olan uygulamalarda birlik sağlanacaktır.
- Vergi alan devletten, vatandaş odaklı hizmet sunan devlet anlayışına geçiş sağlanacaktır. Yani “önce devlet” anlayışından “devlet vatandaş için vardır” anlayışı hayata geçirilecektir.
- Vatandaş ile daha hızlı ve etkin bir iletişim kuran kamu örgütü meydana gelecektir.
- Modüler bir yapı özelliğine sahip olduğu için bir çok yatırımın tekrar tekrar kullanılabilmesi sağlanacak ve kurumlar arasında yaşanabilecek mükerrerlik son bulacaktır.
- E-devlet modelinin sorunsuz olarak gerçekleştirilmesinde bir standart, teknik altyapı ve bilgi birikimi birçok projenin hatasız hayata geçmesini sağlayacaktır.
- Vatandaşlar tarafından kamu kurumlarına olan güvenilirlik artacaktır.
- Merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasındaki iletişimin daha hızlı ve kolay olması sağlanacaktır.
- Kamu hizmetlerinin vatandaşlara sunumu ve dağıtımında maliyetler azalacaktır.
- Sabah 8, akşam 5 olarak bilinen kamu çalışma anlayışı yerine 7/24 kesintisiz çalışan e-memurlar yetiştirilecektir. Yani vatandaş, zaman ve mekan konusunda herhangi bir sınırlaması olmadan istenilen hizmetten yararlanacaktır.

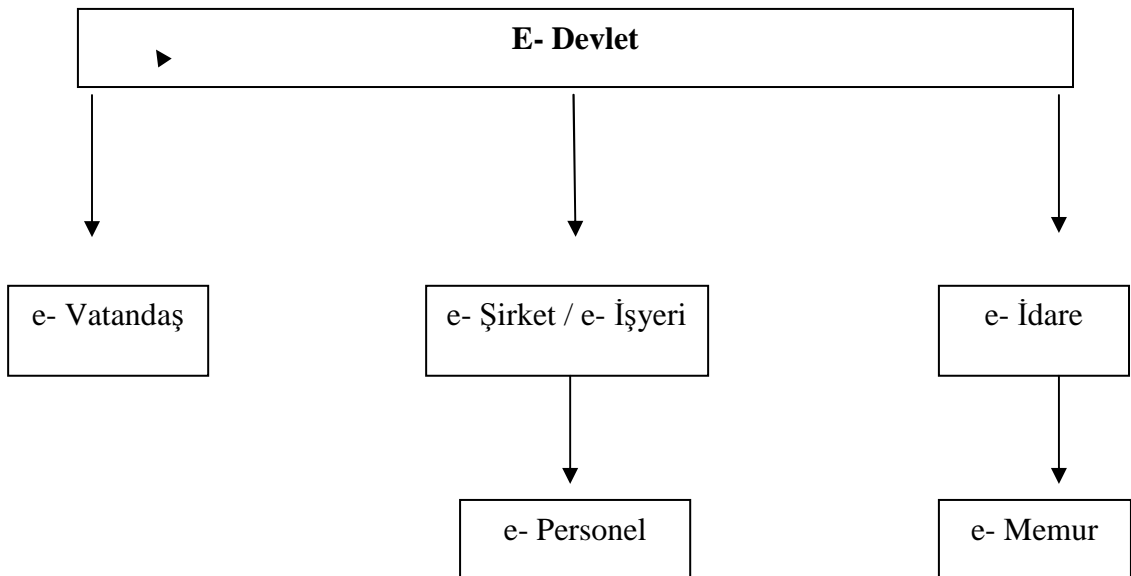


- Devlet, kullanacağı veri tabanı sayesinde, kendisinin ürettiği veya daha önceden sistemde yer alan bilgiyi, vatandaştan talep etmeyecektir. Yani devletin nüfus kaydı, askerlik bilgisi, diploma gibi bilgileri tekrardan kağıt üzerinde istemesine gerek kalmayacaktır.
- Sisteme dahil olanlar arasındaki mesafeyi kısaltarak, ülkedeki bütün bölgelere eşit düzeyde kamu hizmeti sunulacaktır.
- Kamu hizmetlerindeki bürokratik engeller azalarak, hizmet sunumlarında hızlilik ve etkinlik sağlanacaktır.
- Hesap verebilir, güvenilir ve daha şeffaf bir kamu yönetimi oluşacaktır.

### 1.2.3. E-Devletin Unsurları

1980'li yılların başından itibaren yönetim paradigmasında değişimler yaşanmış olup, geleneksel devlet yapısının temel unsurları yeni yönetim anlayışıyla beraber örgütsel ve işlevsel olarak biçim değiştirmektedir (Eryılmaz, 2011:39). Kamusal hizmetlerin sunumunda bir dönüşümü ifade eden e-devlet, devletin temel unsurları olan vatandaş ile özel ve kamu kuruluşlarının yerini e-kurum, e-vatandaş, e-hizmet, e-demokrasi, e-yönetim ve e-şirket gibi yeni kavramların almasını sağlamaktadır (Demirel, 2006:85).

**Tablo 1. E-devletin unsurları**



**Kaynak:** Erdal (2004: 3-20).

Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere açıklanması gereken önemli bir husus da, e-devlet oluşturulurken unsurları arasında bir öncelik-sonralık belirlemektir. Çünkü her bir unsur kendi içinde “e (elektronik)” olgusunu gerçekleştirmeye çalışacak, böylece her bir unsur birbirlerinden etkilenerak e-devlet oluşacaktır (Türkiye Bilişim Şurası E-Devlet Çalışma Grubu Raporu, 2002:4). E-devlet dönüşümünün oluşabileceği en son ve en önemli aşama, kurumlar arası sistemlerin entegrasyonunun gerçekleşerek, birlikte çalışabilmeleri ve bu sayede büyük bir kamu elektronik ağ yapısının kurulmasıdır (Yıldırım, 2008:191). Oluşan bu entegrasyonla birlikte sistemden yararlanan paydaşlar arasındaki ilişkiler gelişerek, paydaşları birbirine yakınlaştırmakta ve hizmetlerin daha iyi ve kaliteli sunulmasını sağlamaktadır (Parlak ve Sobacı, 2005:230).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeyle birlikte değişen yönetim anlayışında e-vatandaş; kamu kurumlarıyla olan ilişkilerini dijital ortam üzerinden, hizmet alımını bilgisayar ağları üzerinden gerçekleştiren vatandaşlardır. E-kurum; hem diğer devlet kuruluşlarına hem de vatandaşlarına internet üzerinden hızlı ve etkin hizmet sunan, hizmetin kalitesine ve verimliliğine ilişkin geri bildirimleri yine dijital ortam üzerinden alan, kurumuna ilişkin gerekli bilgi ve belgeleri bu dijital ağlar üzerinden paylaşan kurumları ifade etmektedir. E-hizmet, vatandaşların ihtiyaç duydukları ve talep ettiği bilgi, belge ve programlara elektronik ortam üzerinden hızlı ve rahat bir şekilde ulaşabilmeleridir. E- yönetim, vatandaşa sağlanan kamu hizmetlerinin etkin ve verimli hale getirilmesinden, kayıtların internet ortamında tutulmasına kadar geniş bir alanı kapsayacak bir biçimde kamu yönetiminin bilgi teknolojilerinden faydalanmasını ifade etmektedir. E-şirket; özel sektördeki ticari kuruluşlarının dijital ortam üzerinden kamu kurumlarıyla işlem yapabilmelerini ifade etmektedir (Saran, 2004:34).

#### **1.2.4. E-Devletin Yararları**

Kamu sektörünün büyümesiyle birlikte yürütülen kamu hizmetlerinin hacmi de artmıştır. Buna paralel olarak da kamu sektörü daha bürokratik, hantal ve yetersiz teknolojiye sahip bir konuma gelmiştir. Bir şemsiye görevi gören e-devlet kavramının tüm bu olumsuzlukları bertaraf edeceği düşünülmekte ve vatandaş ile devlet arasında yeni bir köprü kuracağı üzerinde durulmaktadır. Bu açıdan e-devletin, kamu kurumlarını değiştirme gücüne sahip olduğu ve daha önceleri hayal bile edilemeyen pek çok yarar sağladığı ifade edilmektedir (Arpacı, 2010:38).

Başarılı ve etkin bir e-devlet modelinin ülkenin ekonomik kalkınmasından sosyo-kültürel gelişmesine, yaşam kalitesinin artmasından, katılımcı demokrasinin güçlenmesine kadar birçok yararı bulunmaktadır (Kırçova, 2003:23).

#### **1.2.4.1. Devletin Verimliliğinin ve Etkinliğinin Artması**

Devlet, e-devletin gerçekleşmesiyle birlikte zaman, mekan ve maliyet unsurlarını optimal bir şekilde birleştirerek verimliliğini ve etkinliğini arttırmaktadır. Böylece baskıcı, kompleksli, kendini ispatlama adına trajediye dönüşen memur davranışları da kontrol altında tutularak, disipline edilebilmekte (Ulusoy, 25/10/2011), vatandaşın kendi işlemlerini kendisinin yapması da fazla istihdamı önlemektedir (Akın, 25/10/2011).

E-devletin özel sektörün idare metotları ile bilgi ve becerilerinden faydalanmasının kamu sektöründe düşük verimliliği ve idareden kaynaklanan etkisizliği azaltmada etkili olduğu da bilinmektedir (Sağsan, 2001: 97).

#### **1.2.4.2. Karar Verme Sürecine Katılımın İyileştirilmesi**

Vatandaşlar e-devlet sayesinde devlete taleplerini ifade edebilmekte ve kendisine sunulan hizmetlere kolay ve hızlı erişerek, daha fazla karar verme süreçleri içinde yer almaktadırlar. Ayrıca vatandaşların karar verme sürecine katılımının iyileştirilmesiyle devlet ile vatandaş arasındaki etkileşim de artmaktadır (Kırçova, 2003:20).

Elektronik oylar aracılığı ile vatandaşların belirli konularda görüşlerinin alınması sağlanarak, “sanal çıkar grupları”, “sanal lobiler” oluşturulup, düşünceler ve projeler geliştirilebilir. Böylece tüm bunların sosyal gelişim ve kalkınmaya fayda sağlayacağı ifade edilmektedir (Altıntaş, 2002:23). Sonuçta, dijital tabanlı devlet sayesinde bireyler rahat ve kolay bir şekilde bilgisayar aracılığıyla yönetime katılım olgusunun aktif bir ögesi durumuna gelecektir (Altınok, 2001:150).

#### **1.2.4.3. E-Devletin Ekonomik Gelişmeye Olan Katkısı**

E-devlet sayesinde devletin işlevlerini devam ettirerek küçülmesi yani masraflarını azaltması ekonomik açıdan faydalı olacaktır. Bürokrasinin yavaşlattığı, verimsizleştirdiği, hantallaştırdığı katı hiyerarşik devlet yapısı, özel sektörün önünü açacak ve esnek bir yapıya kavuşturarak, üretim ve yatırımlara daha hızlı uyum sağlayabilecek ve destek verebilecektir (Cantekinler, 26/10/2011). Böylece devlete olan

güvenin artmasıyla beraber vergi toplama kolaylaşacak ve kayıt dışı ekonominin kontrol altına alınması sağlanacaktır (Özsağır ve Küllük, 2002:574).

#### **1.2.4.4. Vatandaş – Devlet Arasında Güven ve Etkileşiminin Sağlanması**

E-devlet kavramı ile birlikte kamu yönetimi anlayışında da değişiklik olmuş, ortaya çıkan yeni yönetim anlayışıyla müşteri ilişkileri, müşteri odaklılık, rekabet kavramları hayatımıza girmiştir. Yönetimin yeniden yapılandırılması yönetimin bürokratik yapısını da e-bürokrasi adı verilen yeni bir şekle sokmaktadır (Sağsan, 2001: 99).

Devlet ve halk arasında iyi yönetimlerin gereği olarak içsel bir bağ kurulması yani güven oluşması temeldir. Bilgi sistemleri topluma politika oluşturma aşamasında, görüş sorulmasında, şeffaf ve hesap verebilir bir devlet oluşturmada yardımcı olur. E-devlet, vatandaşın sesine kulak verip, katılımını sağlayarak politikalarını da ona göre oluşturmaktadır (Demirel, 2006:94).

#### **1.2.4.5. Devlet Hizmetlerine Erişilebilirliğin İyileştirilmesi**

E-devletin sağladığı imkanlar doğrultusunda kamusal mal ve hizmetler daha ucuz, düzgün ve hızlı sağlanır. Elektronik devletten beklenen yarar, bu sayede tam anlamıyla temin edilir. (Bilen ve Şanver, 2002:111).

E-devlette sonuçların kısa sürede alınması ve vatandaşların bilgiye erişiminin kolaylaşması, işleri hızlandırmak için vatandaşlar tarafından işlevselleştirilen “patronaj sisteminin” ve kartvizitle, rüşvetle işlem yaptırmanın minimum düzeye inmesini sağlayacaktır (Şentürk, 15/10/2011). Aşağıdaki e-devletin vatandaş ve kamu personeli için sağladığı yararlar bir tablo halinde sunulmaktadır:

**Tablo 2. E-devletin yararları**

<b>VATANDAŞ İÇİN</b>	<b>KAMU PERSONELİ İÇİN</b>
<b>Self Servis:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Herhangi bir aracıya gerek duymadan kendi kendine bilgiye erişim,</li></ul>	<b>Self Servis:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dışa ve diğer makamlara bağlılığın azalması ve iletişimde kolaylık,</li></ul>

Tablo 2'nin devamı

<b>Daha İyi Erişim:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bilgiyi bulma ve kullanmada kolaylık,</li><li>• Devletle olan etkileşimin artması,</li></ul>	<b>Daha İyi Erişim:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Klasik yöntemlerle bilgi temininde azalma,</li><li>• Bilgiye kolay ve daha hızlı erişme,</li></ul>
<b>Derhal Servis:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sorunların daha hızlı bir biçimde sonuçlanması,</li></ul>	<b>Derhal Servis:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• İşlemlerdeki ve kamu hizmetlerindeki gecikmelerin azalması,</li></ul>
<b>Artan İyi Niyet:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vatandaşların devlete daha fazla güvenmesi,</li></ul>	<b>Artan Vatandaş Memnuniyeti:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Daha iyi hizmet sunumunun sonucu,</li></ul>
<b>Artan Hesap Sorabilirlik:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vatandaşın yönetime aktif katılımı,</li></ul>	<b>İletişimdeki Gelişme:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Yönetici ve dış kurumlarla daha etkin ve hızlı iletişim,</li></ul>
<b>Zaman ve Mekan Bağımsızlığı:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• İstenilen yer ve zamandan bilgiye ve hizmete erişim,</li></ul>	<b>İç İşlemlerdeki Gelişme:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• İş yapma biçimlerinde değişim</li></ul>

**Kaynak :** Demirel (2006:94).

E-devlet, devletin vatandaşlara karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu görev ve hizmetler ile vatandaşların devlete karşı olan görev ve hizmetlerinin karşılıklı olarak dijital bir ortamda aralıksız ve güvenli olarak yürütülmesi şeklinde de ifade edilmektedir (Telli, 15/01/2012). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, devletin vatandaşlar, özel sektör, kamu personeli ve diğer kamu kurumlarıyla olan etkileşim boyutu karşılıklıdır.

**Tablo 3. E-devletin avantajları**

<b>Etkileşim Yönü</b>	<b>Avantajlar</b>
<b>Devletten Vatandaşa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alternatif dağıtım kanalları,</li><li>• Hizmetlerde hızlilik ve kolaylık</li><li>• Şeffaflık</li><li>• Düşük işlem maliyetleri</li><li>• Kesintisiz hizmet</li></ul>
<b>Devletten Özel Sektöre</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hızlı ve etkin etkileşim</li><li>• Daha az bürokrasi</li><li>• Düşük işlem maliyetleri</li><li>• Kırtasiyeciliğin azalması</li></ul>
<b>Devlet ve Kamu Personeli</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verimlilik ve etkinlikte artış</li><li>• Düşük işlem maliyetleri</li></ul>
<b>Kamu Kuruluşları</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Verimlilik ve etkinlikte artış</li><li>• Etkin bilgi paylaşımı</li><li>• Esnek çalışma ortamı</li><li>• Zamandan tasarruf</li></ul>

**Kaynak :** Kayalı ve Yereli (2002:121).

E-devlet uygulamalarından beklenen yararları aşağıda ana hatları ile sıralamak mümkündür (Şahin, 2008:60-61):

- Kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılarak yeniden düzenlenmesi ve vatandaşların ihtiyaçlarına zamanında cevap verebilir bir hale getirilmesi,
- Kamu kurumlarının etkinliğinin ve güvenilirliğinin artırılması,
- Bilgi ve iletişim maliyetlerinin düşürülerek, hızlı iletişimin sağlanması,

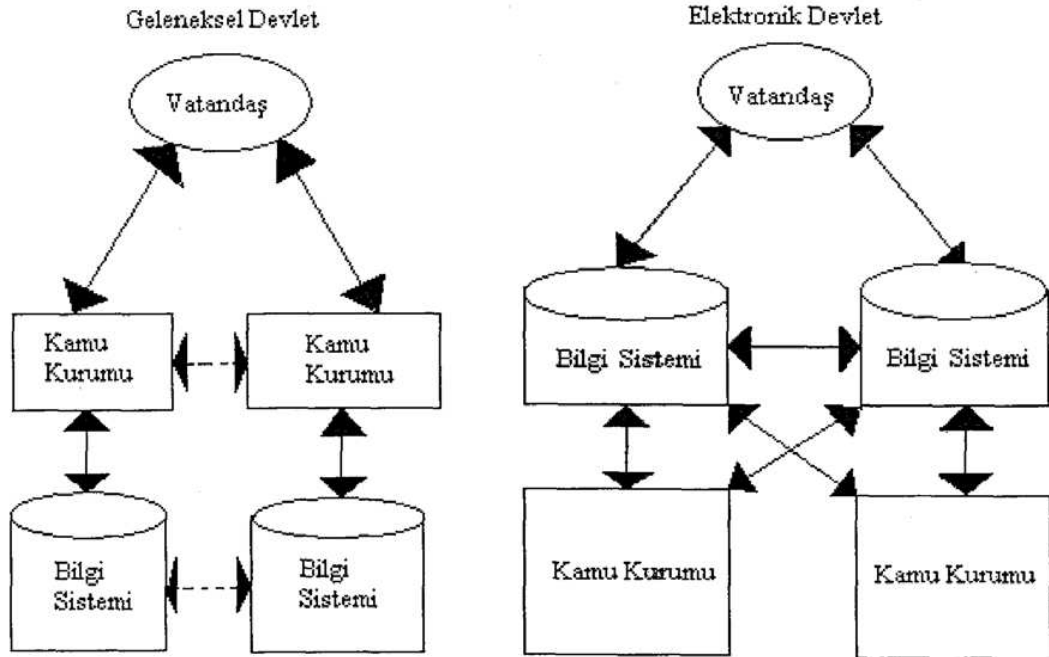
- Kamu hizmetlerinin dağıtılmasından ve sunulmasından kaynaklanan maliyetlerinin düşürülmesi,
- Kesintisiz (7/24) kamu hizmeti sunulması,
- Kamu hizmetlerinin aralıksız olarak denetlenmesinin sağlanması,
- Hükümet faaliyetlerinin her noktadan takip edilebilmesinin sağlanması,
- Yönetişimin tam olarak sağlanması ile devlet, vatandaş ve özel sektör arasındaki mesafelerin azaltılması,
- Vatandaşların karar alma süreçlerine katılmasının sağlanması,
- Rüşvet ve yolsuzlukların önüne geçilmesinin sağlanması,
- Kamu hizmetlerinde etkinliğin, verimliliğin ve çabukluğun sağlanması,
- Vatandaşların her türlü bilgi ve belgeye daha kolay ve hızlı bir biçimde erişiminin sağlanması,
- Kamu hizmetlerine her noktadan kolay iletişimin sağlanması,
- Bürokrasinin ve kırtasiyeciliğin azaltılmasının sağlanması,
- Kamu kurumları arasında eşgüdümün ve bilgi bütünlüğünün sağlanması,
- Merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında sağlıklı iletişimin kurulması,
- Devlet kurumlarının daha rasyonel ve şeffaf bir biçimde işleminin sağlanması,
- Kamu giderlerinin azaltılması neticesinde ekonomik gelişmenin sağlanması,
- Hesap verebilir ve şeffaf bir yönetim anlayışının oluşturulmasının sağlanması,
- Vatandaşların istek ve taleplerine daha çabuk ve hızlı yanıt verebilen bir kamu yönetiminin oluşturulmasının sağlanması,
- Karar vericiler arasında bilginin sağlıklı bir biçimde paylaşılmasının sağlanması,
- Esnek ve vatandaşa duyarlı bir kamu yönetimi anlayışına geçişin sağlanmasıdır.

### 1.2.5. Klasik Devlet Ve E-Devlet Karşılaştırması

Kamu yönetimi alanında bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimiyle beraber yaşanan önemli değişimler klasik yani geleneksel devlet modelinden, elektronik devlete geçişi sağlamıştır. E-devlet uygulamalarıyla birlikte devletin işlevleri sorgulanır duruma gelmiştir. E-devlet ile hizmetlerin vatandaşa sunulması esnasında uzayan kuyrukların önüne geçilmesi, işlemlerin hızlı ve rahat karşılanması gibi birçok faydanın sağlanması hedeflenmiştir (Çevikbaş, 2009:74-75).

Vatandaşlar e-devlet yapısı içerisinde doğrudan doğruya kamu kurumlarıyla karşı karşıya gelmemekte olup, bilgi ve iletişim kanalları aracılığıyla kamu bilgi sistemine ulaşmakta ve bu sistemin yönlendirilmesiyle talep edilen kamu hizmetleri kendilerine sunulmaktadır (İnce, 2001:24). Böylece vatandaşlar sunulan hizmetlere anlık olarak diledikleri zaman ulaşabilmekte, beklentilerini talep ve istekleri doğrultusunda karşılayarak, bu sayede hizmetlerden maksimum ölçüde yararlanabilmektedirler.

**Tablo 4. Klasik devlet ve e-devlet modellerinin mukayesesi**



**Kaynak:** İnce (2001:24-25).

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere, elektronik devlette, bilgi teknolojilerine verilen önem gösterilmekte ve bilgi sistemi gerek vatandaş gerekse de kamu kurumları arasında



yer almaktadır. Böylece bilgi ve iletişim teknolojileri uygulamalarına önem verilmesi ile birlikte kamu kurumlarına ve vatandaşlara bilgi ve kamu hizmeti sunumu da kolaylaşmaktadır. Geleneksel devlette bilgi sistemine ulaşabilmek için bürokratik engelleri aşmak gerekmektedir. Yani vatandaş herhangi bir bilgi talep ettiğinde kamu kurumuna başvurmaktadır. Kamu personeli de bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanarak bilgiyi elde etmekte ve vatandaşa bildirmektedir.

Kamu hizmetlerinin üretimi ve vatandaşlara sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması olarak ifade edilmekte olan e-devletin ve yönetimde kuralcılığı, kapalılığı, katı hiyerarşiyi ve merkeziyetçiliği savunan geleneksel devlet anlayışının aşağıdaki tabloda karşılaştırmasını yapabiliriz:

**Tablo 5. Geleneksel devlet ve e- devlet karşılaştırması**

<b>Geleneksel Devlet</b>	<b>E-Devlet</b>
Pasif Yurttaş	Aktif Müşteri-Yurttaş
Kağıt-temelli İletişim	Elektronik İletişim
Dikey/Hiyerarşik Yapılanma	Yatay/Eşgüdümlü Ağ Yapılanması
Yönetimin Veri Yüklemesi	Yurttaşın Veri Yüklemesi
Eleman Yanıtı Otomatik Sesli Posta	Çağrı Merkezi vb.
Eleman Yardımı Kendi Kendine Yardım	Uzman Yardımı
Eleman-temelli Denetim Mekanizması	Otomatik Veri Güncellemesiyle Denetim
Nakit Akışı	Çek Elektronik Fon Transferi (EFT)
Tek tip Hizmet	Kişiselleştirilmiş/Farklılaştırılmış Hizmet
Bölümlenmiş / Kesintili Hizmet	Bütünsel / Sürekli / Tek-duraklı Hizmet

**Tablo 5'in devamı**

Yüksek İşlem Maliyetleri	Düşük İşlem Maliyetleri
Verimsiz Büyüme	Verimlilik Yönetimi
Tek Yönlü İletişim	Etkileşim
Uyruk İlişkisi	Katılım İlişkisi
Kapalı Devlet	Açık Devlet

**Kaynak:** Uçkan (2003a:47).

Yukarıdaki tabloda belirtildiği gibi, klasik ya da geleneksel yönetim anlayışında ciddi değişimler yaşanmış olup, devletin rolü ve vatandaşlar arasındaki ilişkiler de yeni bir boyut kazanmıştır.

### **1.2.6. E-Devlet Uygulamalarında Ortaya Çıkan Sorunlar**

Dünyada ve ülkemizde hızlı bir gelişme sürecinde olan e-devlet uygulamalarına yönelik zaman zaman bir takım sorunlar da ortaya çıkabilmektedir. Bu sorunların, bazen yönetimden, bazen vatandaşlardan, bazen de bilgi ve iletişim sisteminin iç işleyişinden kaynaklandığı görülmektedir. Çok farklı ve çeşitli şekillerde ortaya çıkan bu sorunlar, aşağıda ayrıntılı bir biçimde incelenmektedir.

#### **1.2.6.1. Teknolojik Altyapı**

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu sektöründe kullanılması yönetim açısından daha düşük bir maliyete ve vatandaşa yönelik daha kaliteli hizmet ile sürdürülebilir bir kaynak yönetimini sağlarken, vatandaşlar açısından da daha az maliyet, daha fazla memnuniyet ve daha etkin katılım anlamına gelmektedir (Uçkan, 2003a:112).

Bilgi teknolojileri ile ilgili her geçen gün yenilikler ortaya çıkmaktadır. Bu yeniliklere en kısa sürede e-devlet altyapısının da uyarlanması gerekmektedir. Çünkü elektronik devlet uygulamaları, teknolojiye dayanan uygulamalardır. Bu nedenle e-devlet uygulamalarında teknik altyapı konusunda herhangi bir sorunla karşılaşılması sistemin işleyişini büyük ölçüde zorlaştıracaktır (Şahin, 2008:118). Dolayısıyla bu veya buna

benzer olumsuzlukların yaşanmaması için teknolojik altyapı konusunda ciddi yatırımların yapılması gerekmektedir. Ayrıca servis sağlayıcı ve kullanıcıların veri tabanlarının birbiriyle uyumlu olması da sistemin kullanılması açısından önem arz etmektedir (Karkın, 2003:49).

### **1.2.6.2. Bürokrasi**

Devletler, vatandaşlarına karşı üstlenmiş olduğu hizmetleri kamu yönetimi dediğimiz bürokratik örgütler ile yerine getirmektedirler (Eryılmaz, 2008:2). Klasik bürokratik süreçleri azaltıp, hizmetlerde kaliteyi sağlamayı hedefleyen elektronik devlete yönelik olarak karşılaşılan sorunların bir ucunda bürokratlar, diğer ucunda da diğer yönetim kademesi bulunmaktadır. E-devlet gibi bir yeniliğin etkin bir başarıya kavuşabilmesi için siyasi iradenin desteği de gereklidir.

Bürokratlar “büro maksimizasyonu” olarak adlandırılan, yani hem maddi hem de manevi anlamda kendi çıkarlarını arttırmak istemelerini e-devlet içerisinde de devam ettirmek isteyebilirler. Örneğin; bürokratlar, e-devlet sistemi içinden vatandaşlar tarafından gelen talepleri yanlış cevaplandırarak veya geciktirerek tepkisel olarak sisteme müdahale edebilirler (Kösecik ve Karkın, 2004:104).

Bütün kamu reformlarında olduğu gibi, e-devlet sisteminin uygulamaya geçmesi için öncelikle politik liderlerin e-devlet fikrini benimsemeleri gerekmektedir. E-devlet sistemini uygulamaya başlayan ülkelerde siyasi liderin sistemin kabullenmesi açısından sağladığı katkısı büyüktür. Örneğinin; ülkemizde siyasi lider desteği olmadığı için MERNİS projesinin uygulamaya geçmesi yaklaşık 30 yıl sürmüştür (Aydın, 2005:302). Ayrıca e-devlette hem kamu hizmetini sunan kamu personellerinin, hem de bu hizmete erişmek isteyen vatandaşların eğitime, yeteneklerini geliştirmeye ve yeni sisteme adapte olmak için zamana ihtiyaçları vardır. Değişen yeni sisteme uyum sağlamak amacıyla gerekli motivasyonun sağlanması gerekmektedir.

### **1.2.6.3. Güvenlik ve Gizlilik**

E-devlet uygulamalarına geçerken atılması gereken en önemli adımlardan biri de kuşkusuz ki, devlet ve vatandaş ilişkisinde tarafların birbirine güvenmesi ve dijital ortamda sunulan hizmetlerin gizlilik ve güvenliğinin sağlanmasıdır.

Güvenlik, bir varlığın meydana gelebilecek bir takım zararlardan korunması olarak ifade edilen bir süreçtir. Ancak bilgi karşımıza çok farklı şekillerde çıkabilmektedir. Esas olarak bilginin durduğu yerde ve hareket halindeyken güvenliğinden bahsetmek daha doğru olacaktır. Bilginin durduğu yerdeki güvenliğinden kasıt, daha çok veri güvenliği ile ifade edilirken, bilginin hareket halindeyken güvenliğinden kasıt ise bilgisayar ağlarının güvenliğidir. Ayrıca bilgi güvenliği denildiğinde bilginin gizliliği, bütünlüğü, erişebilirliği, kurtarılabirliği gibi nitelikleri üzerinde durmak gerekmektedir (Güngören, 17/05/2011).

Gizlilik ise, mahremiyet anlamına gelmektedir. Bilginin gizliliği ile bilgiye yalnızca erişmesini istediğimiz kişilerin erişebilmesi ifade edilmektedir. Örneğin; bir mektubu (bilgiyi) kilitli bir kutuya koyarak göndermek ile de ifade edilen bilginin gizliliğidir. Kilitli kutuyu açmak için bir anahtara ihtiyaç olduğundan dolayı kutunun içindeki bilgiye erişim de kısıtlanmış olur. Bu nedenle bilgiye erişimin gizliliğini sağlayabilmek için bir takım şifreleme teknikleri kullanılmaktadır (Güngören, 17/05/2011).

Elektronik devlet, geleneksel bürokratik süreçleri azaltarak, vatandaş ve kamu kurumlarını birbirine yakınlaştırmayı ve bürokratik süreçlerin yoğunluğundan kaynaklanan güvensizliği ortadan kaldırarak, hizmetlerin sunumunda kalite, gizlilik ve güveni arttırmayı hedeflemektedir (Şahin, 2008:113).

E-devlet uygulamalarına ilişkin bilgi ve iletişim teknolojileri gelişip karmaşıklaştıkça güvenlik ve gizlilik konusunda da bir takım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunları üç çerçevede incelemek mümkündür: Birinci olarak, yönetim birimleri tarafından vatandaşlara ve kurumlara hizmet sunarken yönetim birimlerinin kullandıkları bilgilerin kötü niyetli olan üçüncü kişilerin eline geçmesinin engellenmesi sorunu bulunmaktadır. İkinci olarak, kamusal bilgilerin milli güvenliği tehlikeye düşürecek kişi ve örgütlerin eline geçme ihtimalinin bulunmasıdır (Yıldız, 2003:318). Üçüncü olarak ise, vatandaşlara ait sistemde kayıtlı tutulan kişisel bilgilerin güvenlik ve gizliliğin sağlanması sorunu bulunmaktadır. Bu nedenle;

- Sistemin alt yapısının sağlıklı bir biçimde kurulması ve sistemin açık ve anlaşılır nitelikte olması,

- Sisteme girişlerin sınırlı tutulması, yani her isteyen dilediği zamanda sisteme girmesinin mümkün olmaması,
- Sisteme ait güvenlik duvarlarının oluşturulması ve sistemin sürekli olarak denetlenmesi gerekmektedir.

#### **1.2.6.4. Bütçe Sorunu**

E-devlet, hizmetleri teknolojik olarak, yani online (çevrimiçi) şekilde yerine getirdiği ve sürekli olarak kendini yenileyen bir proje olduğundan bu projenin finansmanının sağlanması gerekmektedir.

E-devlet sistemini uygulama aşamasında klasik bütçeleme yöntemiyle finanse etmek, yani devletin bir yıl sonra satın alacaklarının listesi yapılarak ona göre ödenek tahsisi edilmesi bir takım aksaklıklara neden olabilmektedir. Bu projelerin devamlılığını sağlamak için gelişen teknolojilere, uzman ve tecrübeli personellere ihtiyaç duyulduğu zaman bu eksikliklerin hızlı bir şekilde giderilmesi gerekebilir. Bu yüzden klasik bütçeleme yönteminin yanında e-devlet gibi projeler için farklı bütçeleme yöntemlerine başvurulması gerekir (Pamukoğlu, 2008:156-157). Diğer bir önemli husus da, teknolojik gelişmenin belirli bir zaman ve ne şekilde olacağını tam olarak tahmin edilememesi yatırım maliyetlerinde dalgalanmalara neden olmaktadır (Baştan ve Gökbnar, 2004:76). Bu nedenle, bu gibi durumlar için düzenlendiği tarihten sonraki bir tarihte muhtemel değişikliklere uyarlanabilen esnek bir bütçe oluşturulmalıdır.

Genellikle Hükümetler sınırlı kaynaklardan oluşan bütçelerini en uygun ve en etkili bir biçimde kullanabilmek adına bir takım projeleri diğerlerinin önüne geçirebilmektedir (Şahin, 2008:118). Türkiye'de bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü ülkedeki hızlı büyüyen sektörler içerisinde yer almaktadır. Sektör büyüklüğünün halen AB ortalamasının altında olması ülkemizde büyük bir büyüme potansiyeli olduğunun göstergesidir (Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı BİT Sektörü Raporu, 15/05/2011). Bilindiği üzere e-devlet hizmet ve uygulamalarının temelini kamu kurumları tarafından yapılan bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) yatırımları oluşturmaktadır. Ülkemizde 2002 yılında merkezi yönetim bütçesinden BİT yatırımları için ayrılan ödenek 2011 yılı fiyatlarıyla yaklaşık 526 milyon TL iken, 2011 yılı için bu değer 2 milyar TL'yi geçmiştir. 2008 yılı haricinde bir önceki yıla göre sürekli artış

gösteren kamu BİT yatırımlarında 2002 yılından bu yana yaklaşık olarak 4 katlık bir artış kaydedilmiştir. 2011 yılında yaşanan büyük artışta özellikle eğitim sektöründeki projelerin etkisi olmuştur (DPT, 16/05/2011).

Maliyetleri dikkate alındığında belirli bir bedel karşılığında kamu hizmetlerinin sunulması için geleneksel yöntem ile elektronik ortamların kullanılması arasında farklılıklar bulunmaktadır. Hizmetlerin dijital ortamda sunulması bir takım maliyet (kırtasiye malzemelerinin kullanımının azalması gibi) avantajları sağladığı için daha ucuzdur. Örneğin, geleneksel yöntemle 50-60 TL olan ruhsat alma işlemi, elektronik ortam aracılığıyla 5-6 TL'ye düşecektir (Kuran, 2005:61). Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla dijital ortamda alınan hizmetlerin daha kolay ve ucuz olması gerek vatandaşları gerekse de kurumları sistemin kullanımına yönlendirebilir. Önemli olan husus, sunulan hizmetlerden hangilerinin elektronik ortamda ücretsiz, hangilerinin ise belirli bir bedel alınarak sunulacağını tespit edilerek daha önceden bilgi verilmesi gerekliliğidir. Böylece hizmetten yararlanan kurumların veya vatandaşların tercihleri doğrultusunda hizmet sunumu gerçekleşecektir (İnce, 2001:39-40).

#### **1.2.6.5. Eğitim ve Sisteme Uyum Sağlama Sorunu**

E-devlet uygulamalarında karşılaşılan önemli bir sorun da, personelin eğitilmesi ve nitelikli personelin istihdam edilmesidir. Burada söz konusu olan nitelik yalnızca çalışanları kapsamamakta, aynı zamanda hizmetin diğer bir halkasını oluşturan vatandaşları da kapsamaktadır. Personele ve vatandaşlara verilecek olan eğitimin devamlılık arz etmesi gerekmektedir. Böylece alışlagelmiş olan düzenin değişimi zaman alsa da çok daha kolay bir biçimde gerçekleşecektir (Karkın, 2003:123).

E-devlet sisteminin fonksiyonel olabilmesi için, elektronik ortamda hizmet sunmaya istekli olmayan kamu çalışanları ile elektronik ortamda hizmetten yararlanma konusunda istekli olmayan vatandaş sorununun çözümlenmesi gerekmektedir (Kızılyel, 2007:65). Bu nedenle e-devlet çalışmalarının etkin bir biçimde yürütülmesi için önemli faktörlerden biri, bilişim ve iletişim teknolojileri eğitimi almış tecrübeli ve uzman insan gücüne sahip olunmasıdır. Bu nitelikli işgücüne özel sektör içerisinde yoğun talep duyulması, kamu sektörünü bu tür personeli elinde tutmak ya da istihdam etmek için bir takım politikalar geliştirmeye yöneltmektedir. Ayrıca hizmetten yararlanan vatandaşların da sistem hakkında gerekli eğitimi almaları gerekmektedir. Çünkü

vatandaşlar e-devlet uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip değillerse, e-devletten yararlanmak için yeterli çabayı göstermeyeceklerdir (Şahin, 2008:117). Bu nedenle devletin, bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda nitelikli personeli elinde tutmak konusunda gerekli çalışmaları yapması ve vatandaşlarını da e-devlet uygulamaları hakkında yeterli düzeyde bilinçlendirmesi gerekmektedir.

E-devlet uygulamalarına hem kamu personelinin hem de vatandaşların uyum sağlaması bir anda olmayacaktır. Bu yüzden eğitim ve öğretim, işin uzmanları tarafından, belli aralıklarla hem çalışanlara hem de vatandaşlara verilmelidir. (Pamukoğlu, 2008:157). Eğitimin yanında, gerekli tanıtım faaliyetleriyle ve maddi anlamda bir takım avantajlar sunarak sistemin kullanımını konusunda isteklendirme sağlanabilir (Kızılyel, 2007:66).

Bu önemli e-dönüşüm sürecinde vatandaşların bilinç düzeyinin artırılması ile sadece eğitim gibi tek bir unsura odaklanmadan, insan kaynakları, örgütsel yapı vb. diğer unsurların önemi de kavranırsa e-devlet uygulamaları başarıya ulaşacaktır.

### **1.2.7. E-Devlete Yönelik Eleştiriler**

E-devlet uygulamalarının, hizmetlerin vatandaşlara ulaşmasında hız, kalite, etkinlik ve rahatlık sağlayacağı, bürokrasiyi azaltacağı, bilgiye erişimi artıracığı ve devletin yeniden yapılanması ve demokratikleşmeyi artıracığı yönünde yararlarının bulunmasının yanında bu uygulamalar bir takım eleştirilere de maruz kalmaktadır.

E-devlete ilişkin aşağıdaki eleştiriler gündeme gelmektedir ([www.acikders.org.tr/mod/resource/view.php?id=2644&redirect...,17/05/2011](http://www.acikders.org.tr/mod/resource/view.php?id=2644&redirect...,17/05/2011)).

- E-devlet kavramı gelişmekte olan ülkelere ihraç edilirken kavramın sosyo-ekonomik boyutu geri planda tutularak, göz önüne alınmamaktadır.
- Bu projelerin hem ekonomik, hem de sayısal eşitsizlikleri ortadan kaldırmadan gelişmekte olan ülke devletlerini müşteri yapması ve bu şekilde uluslararası sermaye için yeni kar alanları yaratmanın ötesinde bir anlam taşımayacağı ifade edilmektedir.
- Neo-liberalizmin bütün “devleti küçültme” söylemlerine rağmen e-devlet uygulamaları, devletin, haberleşme ve iletişim teknolojilerini yaygınlaştıracak

bir altyapıyı kurması ve bu teknolojilerdeki gelişmelere paralel olarak ortaya çıkan hizmetlerin müşterisi olması ilkesine dayanmaktadır.

- İthal e-devlet projelerinin, gelişmekte olan ülkelerin kaynakların paylaşımı noktasında yaşadığı eşitsizlikleri göz ardı ettiği ve bu nedenle çarpık bir işleyiş gösterdiği ifade edilmektedir.

E-devlet yapılanmasına getirilen eleştirilerden biri de, “elektronik devlet” kavramı üzerinedir. E-devlet teriminin, “devlet eşittir bürokrasi” anlayışına vurgu yaptığı düşünülmektedir. Devletin vatandaşlarına ya da kurumlara sunduğu hizmetlerin tamamının elektronik ortamda sunulması imkansız olarak görülmektedir. Örneğin; vatandaşlar sağlık hizmetlerinden yararlanırken elektronik ortamlarda randevu alabilmekte fakat teşhisin koyulabilmesi için fiziksel muayene şarttır. Bu nedenle “elektronik devlet” kavramı yerine “elektronik bürokrasi” kavramının kullanılması daha uygun görülmektedir. E-bürokrasi şöyle tanımlanmaktadır; “kurumlar/kişiler ile kişiler/kurumlar arasında yerine getirilmesi gereken prosüdürel işlemlerin karşılıklı olarak elektronik iletişim ve işlem ortamlarında kesintisiz ve güvenli olarak yerine getirilmesidir”(Leblebici ve diğ., 2003).

E-devlet uygulamalarına yöneltilen eleştirilerden biri de, e-devletin hizmet sunumundaki farklılıkları ortadan kaldırarak, hizmetleri yeknesaklaştıracağı düşüncesidir. Bireylerin farklı özelliklerinin ve gereksinimlerin dikkate alınmadan hizmetlerin tekdüze hale geleceği konusunda endişeler vardır. Toplumsal duyguların zayıflaması ile birlikte vatandaşların da toplumsal duyarlılığının zayıflayacağı ve birey ile toplum arasındaki bağların kopacağı düşünülmektedir (Ateş, 2003b:496).

Bilişim ve teknolojideki gelişmelere istinaden ortaya çıkan uygulamaların tüm kesimler tarafından kabul edileceği düşünülemez. Bu tarz uygulamaların bir çok eleştiriye maruz kalması kaçınılmazdır. Böyle olmakla birlikte küreselleşmenin hızla ilerlediği sürekli gelişen ve değişen dünyada, elektronik devlet uygulamaları varlığını ve etkinliğini devam ettirmek zorundadır.

### **1.2.8. E-Devlet Uygulamalarının Kamu Yönetimine Etkileri**

Kamu yönetimi biliminde 21. yüzyılın başlarından itibaren çok önemli değişim ve gelişmeler yaşanmaktadır. Kamu yönetiminde küreselleşme olgusuyla birlikte ortaya



çıkan yeniden yapılanma sürecini, siyaset-yönetim dengesinin yeniden tesis edilmesi, yönetimde şeffaflık, merkeziyetçilikten uzaklaşma gibi unsurlar gerekli kılmıştır (Günay, 1997:132). Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler neticesinde e-devlet kavramı ortaya çıkmış ve bu kavram tüm yönetim modellerini etkilediği gibi kamu yönetimini de etkisi altına almıştır.

**Tablo 6. E-devlet uygulamalarının kamu yönetimine olumlu ve olumsuz katkıları**

<b>Olumlu Katkılar</b>	<b>Olumsuzluklar / Sorunlar</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hizmetlerde iç verimliliği artırma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aşırı enformasyon yükü</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yeni hizmetler yaratma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgiye erişimde eşitsizliğin doğuracağı sorunlar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilgiye kolay erişim</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurumlar arası bilgi paylaşımı</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Şeffaf devlet</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Yüksek performanslı ekip çalışması</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bireysel etkenlik</li> </ul>	

**Kaynak:** Yaramış (2005:112).

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, e-devlet uygulamalarının kamu yönetimine hem olumlu hem de olumsuz bir takım etkileri bulunmaktadır. Olumlu katkıları; kamu hizmetlerinde iç verimliliği artırması, devletin yeni hizmetler üstlenmesi, bilgilere daha kolay ve ucuz erişim imkanı sağlaması, kurumlar arasında bilgi paylaşımının sağlanması, şeffaf bir devlet anlayışı, çalışanlarına yüksek performanslı bir ekip çalışması sağlaması ve bireysel etkenlik gibi saymak mümkündür. Olumsuz katkıları ise; vatandaşların bilgiye erişiminde devletin hızlı, etkili ve güvenilir bir erişim olanağı sunmamasının yaratabileceği sorunlarla ve aşırı bir bilgilendirme yükü gibi sorunları saymak mümkündür.

E-devlet kavramının ortaya çıkışıyla birlikte günümüzde devletin yüklenmiş olduğu bir takım fonksiyonları tam olarak yerine getirebilmesi için kamu hizmetlerine yönelik her

türlü bilginin kayıt altına alınabilmesi gerekmekte olup, bu bilgilere çabuk ve kolay erişimin sağlanması da önem arz etmektedir. Kamu yönetiminin hizmet sunumunda değişen ve gelişen koşullara uyum sağlayabilmesi, kamunun karar alma sürecinin basitleştirilmesi ve kısaltılması, vatandaşların hizmet sunum sürecinde etkin ve katılımcı bir pozisyon alması ve böylece hizmetin kalitesinin ve güvenliğinin artması gibi faktörlerin hayata geçmesinde de e-devlet uygulamalarının büyük etkisi olduğu düşünülmektedir (Balcı ve Kırılmaz, 2009:50).

Günümüzde bilgiyi kontrol eden ve bilgiyi yönetenler gücü de elinde bulundurmaktadırlar. Hatta ülkelerin ekonomik gelişmişlik farkları bile "sermaye" yerine "bilgi açığı ya da fazlalığı" kavramı ile ifade edilmektedir (Karahana, 2004:3). Bilgi toplumu ile yaygınlaşan bilgi merkezli ekonomilerde, bilgi, gerek küresel gerekse de ulusal çerçevede rekabette avantaj sağlayan ve üretim ile yönetimin vazgeçilmez bir parçası haline gelmektedir (Akgün ve Keskin, 2003:175). Bilgilerini doğru, etkin ve verimli bir şekilde kullanan devletler değişimin getirdiği yeniliklere adapte olmakta zorluk çekmeyeceklerdir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu yönetimi alanında kullanımı, vatandaşlara daha hızlı ve kaliteli hizmet sunarken, yönetim açısından da daha düşük maliyet ile sürdürülebilir bir kaynak yönetimi sağlamaktadır. Ayrıca e-devlet uygulamaları vatandaşlar açısından daha az "vatandaşlık maliyeti" (zaman, para, emek), daha yüksek memnuniyet, verimli ve etkin katılım ile güven ifade etmektedir (Uçkan, 2003b). Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, kamu yönetiminin kullandığı bilgi ve iletişim teknolojilerinin yönetimde şeffaflık ilkesinin benimsenmesinde ve yerleşmesinde olumlu bir katkı sağlamaktadır (Eken, 2005:28-29).

E-devlet uygulamalarının kamu yönetimine etkisinin en önemli göstergelerinden biri de, vatandaşlar ve devlet arasındaki güven bağlarının yeniden tesis edilmesi ve arttırılmasıdır. Çünkü vatandaşlar, e-devletin sunduğu imkanlar neticesinde diledikleri anda kamu hizmetlerine ulaşabilmekte ve bu sayede gerek zamandan gerekse de paradan tasarruf edebilmektedirler.

Gelişen teknoloji, ülkelerin ekonomik büyümelerinde, sosyal, siyasal ve kültürel yaşamı üzerinde büyük bir etkiye sahip olup, bu gerçeğin farkında olan devletler bilgi toplumuna geçiş sürecinde kamu hizmetlerinin vatandaş ve özel sektörün ihtiyaç ve

beklentilerine uygun olarak, etkin, hızlı, kaliteli, sürekli, güvenilir ve şeffaf olarak sunulmasını gözardı etmeyeceklerdir. Bu nedenle her alanda olduğu gibi kamu yönetimi alanında da e-devlet uygulamalarının önemi yadsınamaz (Balcı ve Kırılmaz, 2009:51).

E-devlet uygulamalarında iş ve işlemlerin dijital ortama online olarak taşınmasında bilgi ve iletişim teknolojileri yalnızca birer araçtır. Buradaki temel hedef, bilgi işleme kapasitesi yüksek, acil karar alabilen ve ihtiyaçlara hızlı cevap verebilen devlet yapısının oluşturulmasıdır. Bu nedenle öncelikle idari yapının değişime uğraması ve kamu kuruluşlarında sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılması, kamu görevlilerine bu anlayışa uygun bir yönetim yapısında görev alabilecek hale getirilebilmesi için gerekli eğitimin verilmesi gerekmektedir. Ayrıca vatandaşların internete erişiminin kolaylaştırılıp, artırılması ve tüm toplum kesimlerinin bilinçlendirilip, ihtiyaç duydukları araç ve gereçleri alabilmeleri için gereken desteğin ve elektronik sisteme güven duymalarının sağlanması gerekmektedir (Balcı ve Kırılmaz, 2009:51).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygın olarak kullanımının, bir ülkede demokrasinin yerleşmesi ve geliştirilmesi açısından da önemi büyüktür. Değişen dünyada ortaya çıkan e-devlet uygulamaları ile öncelikle vatandaşların kamusal bilgilere kolayca ulaşabilmesi sağlanmakta, daha sonra ise vatandaşlar söz konusu uygulamalar ile öğrenme, denetleme, görüşlerini belirtme gibi olanaklara kavuşmaktadırlar. Böylece vatandaşların e-devlet uygulamalarını kullanmasıyla kamu bürokrasisini ve siyaseti denetlemesi de söz konusu olabilmektedir (Uçkan, 2003a: 33).

E-devlet uygulamalarının kamu yönetimine etkilerini sadece teknik bir çerçevede incelemek yerine bu uygulamaların hukuksal boyutunun da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Çünkü bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmeler durağan değildir. Bu alanda sürekli bir değişim ve gelişme mevcut olduğundan hukuksal olarak bir eksiklik olduğu durumlarda teknolojinin getirebileceği bir takım olumsuzluklara anında cevap verebilmek güçleşebilmektedir.

### **1.2.9. Türkiye’de E-Devlet Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar**

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de e-devlet uygulamalarının hız kazanması, Refah Devleti anlayışının küreselleşme olgusuyla birlikte çeşitlenmesi ve vatandaşların devletten beklentilerinin değişerek, artması neticesinde ortaya çıkmıştır. Çünkü

devletin, devlet-toplum bütünleşmesini ve vatandaşlarıyla arasındaki güveni yeniden tesis etmesi geleneksel kamu yönetimi anlayışıyla pek mümkün gözükmemekteydi. Bu nedenle ülkemizde e-devlet projeleri ile, geleneksel bürokratik süreçler azaltılarak, vatandaş ve devlet arasındaki kopukluğu gidermek amaçlanmaktadır (Şahin, 2008:75).

Türkiye'de mali sistemin yapısının bozulması, adalet, eğitim, sağlık ve bürokratik yapının işleyişinden kaynaklanan sorunlar, ekonomik krizler, hızlı kentleşme vb. sorunlar kamu yönetiminin yeniden sorgulanmasına neden olmuş ve yönetimde şeffaflaşma ve hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması gerektiği kanaatine varılmıştır (Yıldız, 2007:44).

E-devlet başarılarını ve sorunlarını araştıran, OECD tarafından hazırlanan Türk kamu örgütleri arasından seçilen bir örneklem üzerinde yapılan çalışmanın sonuçları 2007 yılında açıklanmıştır. OECD anketine göre ankete cevap verenlerin büyük çoğunluğu e-devleti önemli veya bir ölçüde önemli görmektedir. Önemli olarak görmeyenlerin oranı % 10'dan azdır. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre e-devletin uygulanması sırasında karşılaşılan güçlükler: Bütçe (% 80), mevzuat sınırlamaları (% 75), sayısal uçurum (% 55) olarak değerlendirilmektedir (DPT, 2007).

Tablo 7'de de görüleceği üzere e-devletin, öncelikli olarak devletin vatandaşlarına sağlayacağı hizmet kalitesinin iyileştirilmesi ve iç verimliliğin artırılması açısından önemli etkilerinin olacağı görülmektedir. Diğer taraftan vatandaşların ve kamu kurumlarının bilgi kaynaklarına erişiminin iyileştirilmesi, yönetimde şeffaflığın sağlanması ve müşteri memnuniyetini esas alan yönetim anlayışlarının kurulması da e-devlet uygulamalarıyla hedeflenenler arasında yer almaktadır.

**Tablo 7. E-devlet hedeflerinin öncelik aşamaları**

Sıra	Hedef	Ortalama
1	Hizmet kalitesinin iyileştirilmesi	11.8
2	İç verimliliğin artırılması	11.5
3	Bilgi kaynaklarına erişimin iyileştirilmesi	10.9

**Tablo 7'in devamı**

4	Şeffaflığın artırılması	10.7
5	Müşteri memnuniyetinin artırılması	10.7
6	Kırtasiyeciliğin ortadan kaldırılması	10.6
7	Karar verme süreçlerinin iyileştirilmesi	10.5
8	Tasarruf sağlama	10.4
9	Kamuoyu katılımının teşvik edilmesi	9.7
10	Gelirlerin artırılması	9.5
11	Diğer kuruluşlarla entegrasyonun sağlanması	9.1
12	Kamu yönetimi reformuna katkıda bulunulması	8.6
13	İktisat politikalarına katkıda bulunulması	8.2
14	BİT/e-devlet liderlik becerilerinin geliştirilmesi	8.1
15	Diğer	3.8

**Kaynak:** Dpt (2007).

Aşağıdaki tabloda, e-devlet uygulamalarının sebepleri belirtilmektedir. Bu nedenler içinde, hizmetlerin teknik kalitesinde ve süreçlerin koordinasyonunda iyileştirmelerin yapılması, istatistiksel veri toplama ile şeffaflık ve hesap verebilirliği artırma ilk sıralarda yer almaktadır.

**Tablo 8. E-devlet uygulamalarının sebepleri**

Hizmetlerin teknik kalitesini iyileştirme	% 98
Süreçlerin koordinasyonunu iyileştirme	% 98
İstatistiksel veri toplama ve yayınlama	% 95
Şeffaflık ve hesap verebilirliği artırma	% 95
Etkinlik kazanımı sağlama	% 95
Vatandaş katılımını güçlendirme	% 92
İktisat politikası hedeflerine katkı	% 89
Vatandaşların, işletmeler ve sivil toplumdan gelen dış baskılara yanıtı	% 69
Politikaların etkinliğinin artırılması	% 56

**Kaynak:** Dpt (2007).

Aşağıda yer almakta olan tabloda, e-devlet uygulamalarında karşılaşılan sorunlar; kurumsal sorumlulukların net olmayışı, dış engellerin varlığı, işbirliği güçlüğü gibi genelde kamu yönetiminin genel yapısından kaynaklanan sorunlar olarak ilk sıralarda yer almaktadır. Ayrıca güvenlik ve teknoloji yönetimi, değişime direnç ve maliyet ile faydaların belirgin olmaması vb. sorunlar da e-devlet uygulamaları sırasında karşılaşılan sorunlar olarak ele alınmıştır.

**Tablo 9. E-devletin uygulanması sırasında karşılaşılan sorunlar**

Net olmayan kurumsal sorumluluklar	% 86
Dış engeller	% 82

**Tablo 9'un devamı**

İşbirliği güçlüğü	% 68
Güvenlik ile ilgili kaygılar	% 65
Teknoloji yönetimi	% 62
Değişime direnç	% 58
Maliyet ve faydaların net olmaması	% 45
Kurumlarda yetkinlik eksikliği	% 43
Siyasi liderlik olmaması	% 40
Bilgilerin gizliliği ile ilgili kaygılar	% 31
Diğer	% 8

**Kaynak:** Dpt (2007).

Ülkemizde bir çok kamu kurumu tarafından e-devlet uygulamaları konusunda başlatılan projelerin birbirinden bağımsız olması, yani herhangi bir standardının olmayışı söz konusu projelerin birbirinden kopuk olması sonucunu doğurmuştur. Çünkü bakanlık, genel müdürlük, yerel yönetimler ve üniversiteler vb. kurumlar kendi web sitelerinde aynı içerikteki bilgileri farklı şekillerde sunmaktadırlar. Bunun sonucunda da kurumlar arasında işlemsel farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Şahin, 2008:95). 20/04/2006 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren "E-Devlet Kapısının Kurulması, İşletilmesi ve Yönetilmesine İlişkin Karar" ile "e-devlet kapısı", dijital ortamda sunulan kamu hizmetlerine tek bir internet sitesi üzerinden erişim imkanı sunmaktadır (20/04/2006 tarih ve 26145 sayılı Resmi Gazete). Bu portal, kamu kurum ve kuruluşları tarafından sağlanan kamu hizmetleri ile ilgili doğru ve güncel bilgilere ulaşma imkanı sağlamakta olup, vatandaşların bu portaldan güvenli ve etkili bir şekilde yararlandırılması amaçlanmaktadır.

E-devlet uygulamalarına ilişkin ülkemizde karşılaşılan bir başka sorun da, siyasal liderlik ve sahiplenme ile ilgilidir. E-devlet projeleri hemen hemen bütün ülkelerde, hükümetlerin yakından takibi ve denetimi ile yürütülmektedir. Bu projelerin başarılı olmalarının ön koşullarından birisi de projelerin sahiplenilmesinde yatmaktadır. Bu projelerin maliyetlerinin yüksek oluşu siyasal liderliği zayıflatan unsurların başında gelmekte olup, ülkemizde son yıllarda kaydedilen gelişmeler siyasi iradenin konuya sahip çıkmaya başladığını göstermektedir (Balcı ve Kırılmaz, 2009:63).

Kurumlar kendi web sitelerini oluşturmakta olup, bu sitelerde vatandaşların anlayacağı basit ve yalın bir dil kullanmamaktadırlar. Bu nedenle, kurumların kendi web sayfalarını vatandaş odaklı bir şekilde tasarlamalarının gerekliliği de e-devlet uygulamalarında önemli bir sorun teşkil etmektedir. Kurumların web sitelerinde mevzuat ve hukuki yoğunluklu dil kullanımı yerine, vatandaşların rahatlıkla anlayabileceği sade ve kolay bir dil kullanılmasının yerinde olacağı ifade edilmektedir (Balcı ve Kırılmaz, 2009:64).

Üzerinde durulması gereken en önemli konulardan biri de, dijital bölünme sorunudur. Dijital bölünme tehlikesinin önemli bir kaynağını altyapı yetersizliği oluşturmaktadır. Özellikle kırsal alanda telekomünikasyon altyapısının yetersizliği nedeniyle internet erişiminde bir takım sorunlar yaşanacağından dolayı, vatandaşlara her türlü eğitim ve danışmanlık hizmeti verilse dahi, kentsel ve kırsal bölgeler arasında bir uçurum oluşması (dijital bölünme) önlenememektedir. Bu nedenle günümüz toplumları artık sayısal uçurum adıyla ortaya çıkan yeni bir eşitsizlik alanıyla daha başa çıkma ve mücadele etme yükümlülüğüyle karşı karşıya bulunmaktadır (Aydın, 2005:303).

Dünyada ve Türkiye'de kamu yönetimi alanında, e-devlet uygulamalarıyla birlikte birçok sorunun ortaya çıktığı doğrudur. Ancak şu an gelinen noktada, karşılaştığımız tüm bu sorunlara rağmen e-devlet uygulamalarının hızlı bir gelişme gösterdiği ve yeni kamu yönetimi anlayışı üzerine inşa edilen yönetim yapısının her geçen gün biraz daha dijitalleştiği görülmektedir. Tüm bu süreçte ülkemizde de, bilgi ve iletişim teknolojilerine ve e-devlet uygulamalarına gereken özen ve hassasiyet gösterilmeli, e-devlet uygulamalarının kamunun her alanında aktif bir biçimde uygulanabilmesi için gerekli hazırlıklar yapılmalıdır.



## **BÖLÜM 2: SAKARYA DEFTERDARLIĞI E-DEVLET UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Çağımızın en önemli özelliği, bilginin sürekli olarak ön planda olmasıdır. 1980'lerden sonra sanayi toplumundan hızla bilgi toplumuna geçiş süreci yaşanmıştır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı günümüz ihtiyaçlarına cevap veremez duruma gelmiş ve buna paralel olarak yeni bir yönetim anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır. Yaşanan bu hızlı dönüşümle birlikte kamu kurumlarının iş yükünün artmasıyla kamu yönetimi yeni bir yapılanma sürecine girmiştir. Bu süreçte, yeni yönetim yapılanmasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin rolü her geçen gün biraz daha artmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde, e-devlet uygulamalarına ilişkin daha sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek ve uygulamaların faydalarını daha iyi anlayabilmek için, e-devlet uygulamalarının yoğun bir biçimde kullanıldığı Sakarya Defterdarlığı'ndaki birimlerin otomasyon sistemleri üzerinde durulacaktır.

### **2.1. Defterdarlık E-devlet Uygulamaları**

21. yüzyılda ülkeler, bilgi çağının ihtiyaçlarına cevap verebilmek için teknolojik altyapılarını çağın en son teknolojik imkanlarından yararlanarak oluşturmaktadırlar (Yücel, 03/04/2011). Dolayısıyla devletlerin, gelişmiş teknolojilerini çağın gerekleriyle beraber ön plana çıkararak bir takım uygulamalara yer vermesi gerekmektedir. Bu nedenle ülkemizde birçok kamu kurum ve kuruluşu bilgi teknolojileri ve otomasyon sistemine dayalı iş sürecini benimseyerek, verimliliği ve etkinliği ön planda tutmayı amaç edinen e-devlet uygulamalarını hayata geçirmeye başlamıştır (Gökgöz, 03/04/2011).

Aşağıda Sakarya Defterdarlığı'nda kullanılan otomasyon sistemlerinden; muhasebe birimlerinde kullanılmakta olan Saymanlık Otomasyon Sistemi (Say2000i), milli emlak birimlerinde kullanılmakta olan Milli Emlak Otomasyon Projesi (MEOP) ve muhakemat birimlerinde kullanılmakta olan Merkez Erişimli Taşra Otomasyon Projesi (METOP) ile Hukuk Bilişim Sistemi (HBS) uygulamaları üzerinde ayrıntılı bir değerlendirme yapılmaktadır.

### **2.1.1. Saymanlık Otomasyon Sistemi (Say2000i)**

Defterdarlıklar bünyesinde yer alan bütün saymanlıklar, Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü tarafından 03/03/1999 tarihinden itibaren başlatılan say2000i projesi ile ülke çapında bütün saymanlıkları merkeze ve birbirine bağlayan sanal bir ağ üzerinden, şeffaf, hızlı ve güvenli hizmet vermeyi amaçlayan ve 1472 saymanlığı kapsayan web tabanlı bir saymanlık otomasyon projesidir (Gökgöz, 03/04/2011).

Saymanlık otomasyon projesi, bilgi teknolojileri kullanılarak oluşturulan ve dünya genelinde ilk beş web tabanlı e-devlet uygulamaları arasında yer alan projelerden biridir. Ayrıca saymanlık otomasyon projesi (say2000i), büyüklük ve içerik olarak ülkemizdeki en büyük web tabanlı kamu projesi olarak ifade edilmektedir (Gökgöz, 03/04/2011).

#### **2.1.1.1. Sistemin Ortaya Çıkışı**

Dünyamız 21. yüzyıla damgasını vuran bir değişim ve dönüşüm dönemine girmiştir. Bilgi toplumu, sanayi ötesi toplum ve post modern toplum olarak da ifade edilen bu yeni toplumsal yapı, toplumsal aşamanın kendine özgü kurum ve ilkelerini beraberinde getirmiş ve eski kural ve ilkeler geçerliliğini kaybetmiştir (Şahin, 2008:36).

1990'lı yılların sonundan itibaren, hükümetler geleneksel devlet anlayışını terk ederek, yeni kamu yönetimi anlayışına yönelmişlerdir. Kamu kesiminin verimsizliği ve pahalılığı tartışmalarının ortaya çıkmasıyla beraber kamu yönetimi kuramsal düzeyde yeni arayışlara yönelmiştir. Kamu yönetiminde, özel sektörde uygulanmakta olan işletme yönetimi kavram ve yöntemlerinin kullanılması gerektiği ileri sürülerek, geleneksel kamu yönetimi anlayışından vazgeçilerek, yeni bir dönüşüm olarak nitelendirilen *Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı* ön plana çıkmıştır (Kara, 09/04/2011).

Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ile Yönetişim Modeline göre şekillenen ve ana niteliği mevcut yapıyı değiştirme ve dönüştürme olan kamu yönetimi reformlarına yön veren yeni kavramlar olarak saydamlık, hesap verebilirlik, performans yönetimi, etkililik ve verimlilik sayılabilir. Kamu yönetimindeki bu anlayış değişikliği dünyada olduğu gibi ülkemizde de başta mali yönetim olmak üzere kamu yönetiminin değişik alanlarında reform ve yeniden yapılandırma çalışmaları şeklinde kendini göstermiştir (Kara, 09/04/2011).

Devlet kurumlarının, iş yükünün artması ve sunulan hizmetlerin yürütülmesi için gerekli olan işlerin kağıda dayalı olması hem işlem süresini uzatmakta hem de maliyetleri arttırmaktadır. Dolayısıyla devletin gelişmiş ve uygun teknolojileri çağdaş yönetim teknikleriyle birleştirerek çağın gereklerine uygun, hizmeti ön plana çıkaran bir yapılmaya gitmesi zaruri hale gelmiştir. Bu nedenle Türkiye’de birçok kamu kurumu bilgi teknolojileri ve otomasyon sistemlerine dayalı iş sürecini benimsemiş ve uygulamaya başlamıştır (Kara, 09/04/2011).

Ülkemizde genel olarak kamu kurum ve kuruluşları kendi web sayfalarını oluşturmaktadırlar. Belirli bir örgütsel hacmi olan, yeterli uzman personeli ve mali kaynağı bulunan kamu kurum ve kuruluşları e-devlet uygulamalarında belli bir yol katetmişlerdir. Örneğin; OECD tarafından 2006 yılında tamamlanan e-Devlet Türkiye Araştırmasına göre (DPT, 09/04/2011),

1. Türkiye e-devlet uygulamasında büyük çaplı ilerlemeler kaydetmektedir. Türkiye e-devlet alanında devleti daha etkin, etkili, şeffaf ve hesapverebilir kılmaya yönelik önemli kazanımlar elde etmiş bulunmaktadır. Türkiye, bu amaca yönelik olarak aşağıdaki hususlara odaklanmıştır:

- Mümkün olduğu kadar çok e-hizmet gerçekleştirmek yerine, elektronik ihale, sosyal güvenlik ve sağlık ödemelerinin elektronik ortamda yapılması, gümrük ve vergi tahsilatı gibi yüksek hacimli/yüksek getirisi olan hizmetlerin elektronik ortama taşınması.

- Vergi daireleri, Maliye Bakanlığı muhasebe birimleri, ulusal yargı ağı ve ulusal polis ağı gibi BİT ağları ile e-devletin altyapısının kurulması.

- Kimlik bilgilerinin yetkili kamu kurumlarınca paylaşılmasını sağlayacak, her gerçek ve tüzel kişiye tek bir kimlik numarası tahsisi yapılmasına dayanan vatandaş ve vergi numarası veri tabanının hazırlanması gibi projeler e-devletin gelişmesinde önemli kolaylaştırıcı faktörlerden birisi olmuştur.

2. Ölçülebilir nitelikte önemli sonuçlar elde edilmiştir; sosyal güvenlik sektörüne yapılan 2,5 milyon dolarlık e-devlet yatırımları sayesinde sahteciliğin önlenmesi ile yıllık 1 milyar dolar, etkinliğin artırılması ile de yılda yaklaşık 3 milyar dolar tasarruf sağlanmıştır. Sosyal güvenlik ödemeleri, kısmen e-devlet girişimlerinin

mümkün kıldığı daha iyi kontrol sistemleri sayesinde, 2003'teki 12,5 milyar dolar seviyesinden 17,9 milyar dolara ulaşmıştır. Gelir vergisinin vergi daireleri yerine bankalar tarafından tahsili, vergi tahsilatı birim maliyetini 2 dolardan 0,35 dolara düşürmüştür.

Maliye Bakanlığı, Muhasebat Genel Müdürlüğü tarafından 03 Mart 1999 tarihinde sanal bir ağ ile yurt çapında bütün saymanlıkları merkeze ve birbirine bağlayan say2000i projesi hayata geçirilmiştir. Bu saymanlık otomasyon projesi ile devletin muhasebe bilgileri günlük olarak izlenmeye başlanmış ve her düzeyde kamu maliyesi kararlarının güncel bilgiyle desteklendiği bir yönetim bilgi sistemi kurulmuştur. Ayrıca say2000i sistemi ile tüm kamu çalışanlarının personel ve maaş bilgilerinin ve sağlık harcamalarının, merkezi olarak yönetim ve denetiminin şeffaf bir biçimde sağlanması amaçlanmaktadır (Kara, 09/04/2011).

#### **3.4.1.2. Sistemin İşleyişi**

Uluslararası standartlara ve Avrupa Birliği normlarına uygun bir kamu mali yönetim sisteminin oluşturulması amacıyla hazırlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 1/1/2006 tarihinden itibaren uygulanmaya başlanmıştır. Kanunda kamu hesaplarının uluslararası standartlara uygun bir muhasebe sistemine göre tutulması öngörülerek, Kanunun temel hedeflerinin başında yer alan kamu mali yönetiminde mali saydamlığın sağlanması ana hedeflerden biri olarak ifade edilmiştir. Öngörülen yeni muhasebe sisteminin uygulanmasında çağın gerektirdiği bilişim teknolojilerinin kullanılarak yapılma zorunluluğu açıktır. Muhasebe uygulama yazılımı olarak Maliye Bakanlığınca geliştirilen “*say2000i Web Tabanlı Saymanlık Otomasyon Sistemi*” kamu idarelerinin muhasebe sistemlerini yürütmek için kullanılmaktadır. (Özel Bütçeli İdareler İçin say2000i Uygulama Eğitim Kılavuzu, 13/04/2011).

Say2000i web tabanlı saymanlık otomasyon sisteminde;

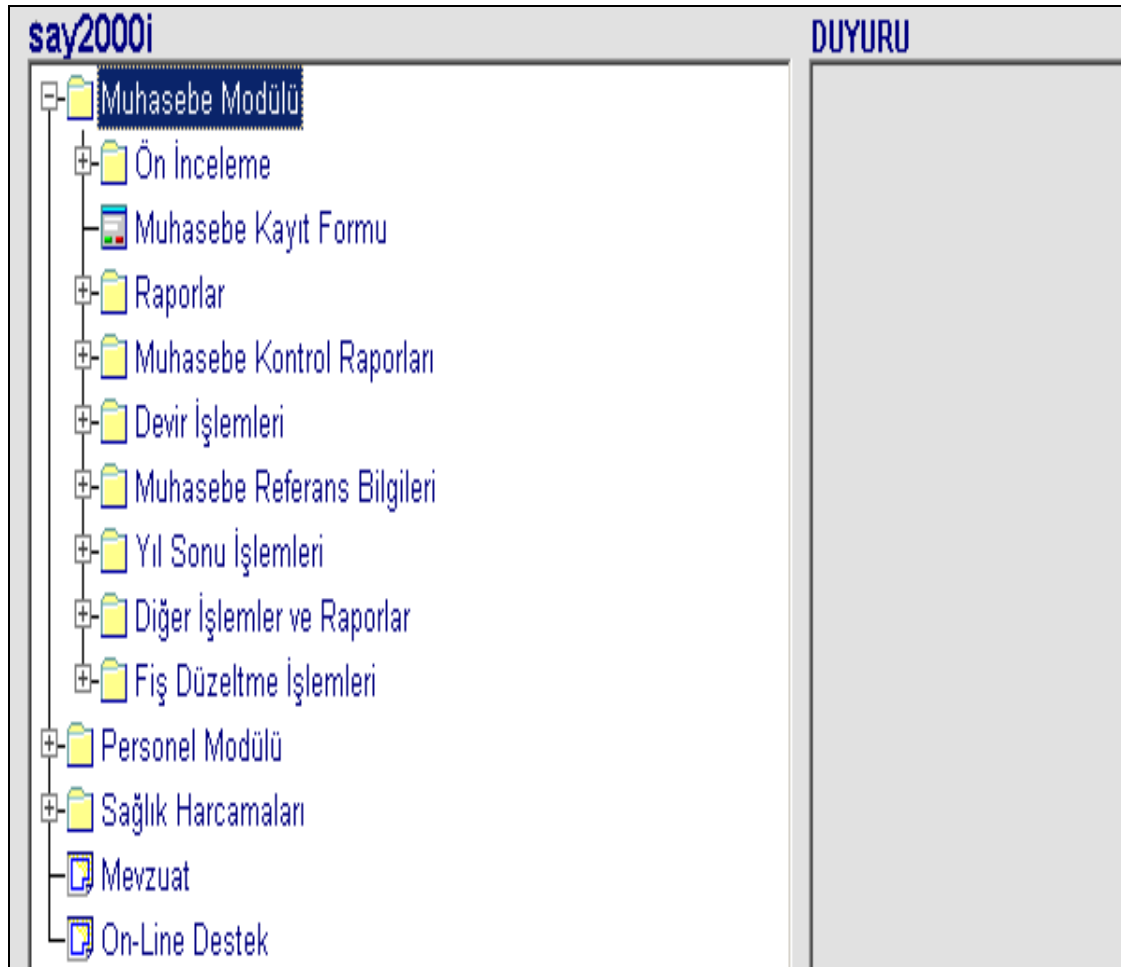
- Muhasebe Modülü,
- Personel Modülü,
- Sağlık Harcamaları Modülü,
- Mevzuat Modülü,

- On-Line Destek Modülü,  
olmak üzere beş ana modül bulunmaktadır.

### 3.4.1.2.1. Muhasebe Modülü

Say2000i sisteminin içerisinde yer almakta olan birinci ana modül, "Muhasebe Modülü"dür.

**Şekil 1. Say2000i modülü**



**Kaynak:** Genç (25/11/2011).

Yukarıdaki tabloda görüleceği üzere, muhasebe modülünde yer almakta olan ana ve alt menüler görülmektedir. Bu modül içerisinde ön inceleme, raporlar, muhasebe kontrol raporları, devir işlemleri, muhasebe referans bilgileri, yıl sonu işlemleri, diğer işlemler ve raporlar ve fiş düzeltme işlemleri gibi alt menüler bulunmaktadır. Bu alt menülerin de birbirleriyle ilişkili olan alt menüleri de bulunmaktadır.

Merkezi Yönetim Muhasebe Yönetmeliği'ne göre muhasebe modülünde,

- Muhasebe kayıtları tutulmakta,
- Devir işlemleri, ay ve yıl sonu işlemleri, banka ve ödenek işlemleri yapılmakta,
- Defterler, alındılar, tablolar alınmakta,
- Mevzuatı gereği muhasebe biriminde tutulması ve takip edilmesi gereken dosyalar açılmakta ve bilgileri tutulmaktadır.

Muhasebe kayıtları yapılırken referans olarak kullanılan hesap bilgileri, kurum bilgileri vb. için tablolar yer almaktadır (Genç, 25/11/2011).

Muhasebe modülü ile 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda da belirtildiği gibi kamu hesaplarının uluslararası standartlara uygun bir muhasebe sistemine göre kamu mali yönetiminde saydamlığın sağlanarak tutulması amaçlanmaktadır. Muhasebe işlemlerinin yapıldığı temel form, muhasebe kayıt formudur. Hesaplara ilişkin tüm defter, rapor ve cetveller bu form üzerinden girilen bilgilerden oluşmaktadır. Yani bu form ile sisteme girilen bilgilerin yanlış veya doğru olması raporları doğrudan doğruya etkilenmesine neden olacaktır. Muhasebe kayıt formu, düz muhasebe kayıtları ile hesaplara ve hesaplarla bağlantılı muhasebe dışı işlemlere ilişkin detay kayıtları girilmeye uygun şekilde hazırlanmıştır.

#### **3.4.1.2.2. Personel Modülü**

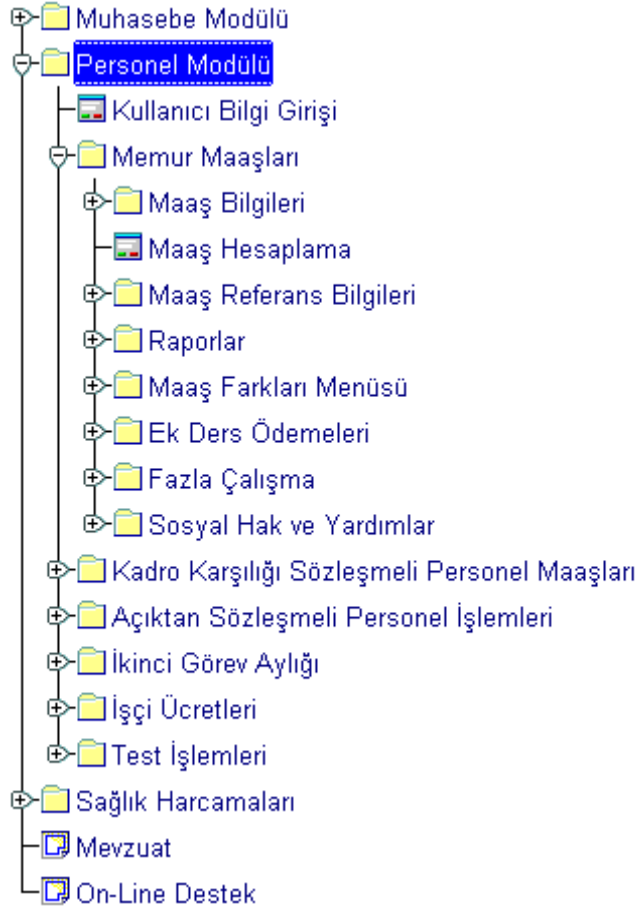
Say2000i web tabanlı saymanlık otomasyon sisteminin içinde yer alan ikinci ana modül "Personel Modülü" dür. Bu modülde;

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa tabi çalışan memurların,
- 2914 sayılı Yükseköğretim Personel Kanununa tabi çalışan akademik personelin,
- 2802 sayılı Hakimler ve Savcılar Kanununa tabi çalışan hakim ve savcıların,
- Açıkta vekil olarak atanan personelin,

- Kadro karşılığı sözleşmeli personelin,

maaş işlemleri yapılabilmesini sağlayan bilişim teknolojisi bulunmaktadır (say2000i Personel Modülü Uygulama Kılavuzu, 14/04/2011).

## Şekil 2. Personel modülü



**Kaynak:** Say2000i Personel Modülü Uygulama Klavuzu (14/04/2011).

Say2000i sisteminde yer alan Personel Modülü, personelin özlük haklarına ilişkin kimlik bilgilerinin ve maaş bilgilerinin saklanması ile her türlü maaş hesaplama ve raporlama işleminin yapılması işlevlerini yerine getirmektedir. Ayrıca personel modülü ile personele ilişkin istatistiksel verilerin ve sağlık harcamalarına temel oluşturacak bilgilerin de merkezde tek bir veri tabanında saklanması sağlanmaktadır. Bu modülün etkin ve verimli çalışabilmesi için, önce personele ödenecek maaşın hesaplanmasında kullanılacak olan personel ve maaş bilgilerinin sisteme doğru ve dikkatli olarak

girilmesi gerekmekte olup, bilgilerin daima güncel olarak muhafazası sağlanmaktadır. (Say2000i Personel Modülü Uygulama Kılavuzu, 14/04/2011).

#### **3.4.1.2.3. Sağlık Harcamaları Modülü**

Say2000i web tabanlı saymanlık otomasyon sisteminin içinde yer alan üçüncü ana modül, "Sağlık Harcamaları Modülü"dür. Bu modül; say2000i projesi ile oluşturulmuş olup, sağlık harcamalarındaki yersiz ödemelerin önlenmesi nedeniyle nitelikli bir personel kontrolü ile sağlam bir oto kontrol ve kayıt sisteminin hayata geçirilmesi amaçlanmaktadır. Bu modül ile, Sosyal Güvenlik Kurumu'nun (Emekli Sandığı) merkezi bilgisayar sistemine bağlanılarak, reçete ve sağlık giderlerinin kontrolü ile ilaç fiyatları ve memurların sağlık harcamalarının izlenmesi sağlanmaktaydı. Bu sayede sistemler arasında oluşturulan ağ sayesinde sağlık harcamalarının düzenli bir şekilde işlemesi temin edilmektedir. Ancak Maliye Bakanlığı'nın 31/12/2009 tarih ve 27449 (5. Mükerrer) sayılı Tebliği'nin Resmi Gazete'de yayımlanmasıyla beraber kamu personelinin sağlık hizmetleri ödemeleri Sosyal Güvenlik Kurumu'na devredilmiştir (31 Aralık 2009 Tarihli ve 27449 Sayılı Resmî Gazete - 5. Mükerrer).

#### **3.4.1.2.4. Mevzuat Modülü**

Say2000i web tabanlı saymanlık otomasyon sisteminin içinde yer alan dördüncü ana modül, "Mevzuat Modülü"dür. Bu modülden önce, saymanlıkların iş ve işlemlerinin kanunlar, yönetmelikler, tebliğler, genelgeler vb. doğrultusunda yürütülmesi bunların saymanlıklara zamanında ulaşmasıyla mümkündü. Maliye Bakanlığı taşra birimlerinin kendi çabalarıyla temin ettiği basılı mevzuatlar zamanla değişikliklere maruz kalmış ve güncellenememiştir. Ayrıca merkezden taşraya, basılı mevzuatların fotokopi çekimi suretiyle çoğaltılarak posta yoluyla gönderilmesi hem maliyetleri artırmış, hem de bilgi ve belgeler zamanında saymanlıklara ulaştırılmadığından bilgi akışı sağlanamamıştır. Say2000i sistemindeki "Mevzuat Modülü"nin oluşturulmasıyla beraber mevzuata erişim kolaylığı sağlanmıştır. Bu modül, Başbakanlık Mevzuat Bilgi Sistemine bağlantılı olup, Maliye Bakanlığı ve Muhasebat Genel Müdürlüğü bünyesinde yer almakta olan mevzuat bilgileri tüm saymanlıkların kullanımına sunulmuştur (Genç, 25/11/2011). Bu sayede işlerdeki aksamaların önüne geçilmiş, merkez ile taşra birimleri arasındaki iletişim sağlıklı bir hale gelmiş, çalışanların değişen mevzuatları takip etmeleri ve iş ve işlemleri yeni mevzuat hükümlerine göre gerçekleştirmeleri



kolaylaşmış, iş gecikmelerinin önüne geçilmiştir. Ayrıca yasal mevzuatlara kolay ve düzenli erişimin temin edilmesi, vatandaşlar açısından da büyük kolaylıklar sağlamış, hizmetlerin kalitesini arttırmıştır.

#### **3.4.1.2.5. On-Line Destek Modülü**

Bilgisayar tabanlı sistemlerde karşılaşılan en büyük sorunlardan birisi, sisteme ilişkin karşılaşılan herhangi bir sorunda çözüm yolunun ne olduğunun kolaylıkla bulunamaması ya da diğer bir ifadeyle sistemsel hatalarda çalışanlara yardımda bulunacak bir mekanizmanın olmamasıdır. Ancak Say2000i web tabanlı saymanlık otomasyon sisteminin içinde beşinci ana modül olarak bulunan "On-Line Destek Modülü", bütün bu sıkıntıları ortadan kaldırmak amacıyla hayata geçirilmiştir. Bu modül ile, sistem kullanıcılarının karşılaştıkları sistemsel sorunlarının zamanında çözümlenmesi ve uygulamada karşılaşılabilecek olan sorunlara güncel destek sağlanması amaçlanmaktadır (Genç, 25/11/2011).

Görüldüğü üzere, Say2000i sisteminin modüler yapısı, sürekli olarak kendini güncelleştirip, yenileyebilen ve yeni teknolojilerin merkezden taşradaki tüm saymanlıklara çok kısa bir sürede ulaşmasına imkan veren bir yapıda bulunmaktadır.

#### **3.4.1.3. Sistemin Amaçları**

Hizmetlerin sürekliliği açısından kurumlara ve vatandaşlara yapılan ödeme ve tahsilatların sistemli bir biçimde işlemesi gerekmektedir. Bu nedenle devletler etkin ve verimli bir nakit yönetimi sağlamayı amaçlamaktadır.

Muhasebat Genel Müdürlüğü'nün Devlet hesaplarının kayıtlarını tutmak, uygulamaları izlemek, dönem sonuçlarını çıkarmak, değerlendirmek ve yayımlamak, Devlet muhasebesinin geliştirilmesi, etkin ve verimli bir şekilde uygulanması yönünde araştırmalar yapmak veya yaptırmak ve gerekli tedbirleri almak gibi birçok görevleri bulunmaktadır (178 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname). Muhasebat Genel Müdürlüğü görev sorumluluk alanına giren hizmetlerini daha etkin ve daha verimli bir biçimde yerine getirebilmek ve devlet hesaplarının günlük olarak izlenebilmesini sağlamak amacıyla say2000i web tabanlı saymanlık otomasyon sistemini geliştirmiş olup, bu sistem ile görev ve sorumluluklarını hızlı, kolay, güvenli ve saydam bir şekilde yerine

getirmeyi amaçlamaktadır. Söz konusu sistemin amaçları aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Erdal, 15/11/2011):

- Devletin muhasebe bilgilerinin günlük olarak izlenilmesi sağlamak,
- Devletin uluslararası standartlara uygun mali tablolar üretebilmesini sağlamak,
- Tüm kamu çalışanlarının personel ve maaş bilgilerinin merkezi bir veri tabanında tutulması ve maaşların merkezden hesaplanabilmesini sağlamak,
- Ülke çapında devletin gelirlerini toplayarak, giderlerini yapan saymanlıkların tümünün en kısa sürede otomasyona geçirilmesini sağlamak,
- Sağlık harcamalarının merkezi veri tabanı üzerinden izlenebilmesini sağlamak (Sağlık harcamaları 31/12/2009 tarihi itibarıyla Sosyal Güvenlik Kurumu'na devredilmiştir),
- Devletin özel sektör şirketlerinin standartlarında mali tablolar (bilanço, gelir tablosu, nakit akım tablosu) üretebilmesini sağlamak,
- Ortaya çıkabilecek sorunlara kısa vadede etkin çözümler üretilmesini sağlamak,
- Vatandaşların devlete karşı olan güveninin artırılması,
- Vatandaşların, ekonomi yönetimi hususundaki bilinç düzeylerini arttırmak,
- Çalışanların, hizmetlere ilişkin iş ve işlemlerin manuel yapılmasına son verilerek, daha hızlı ve kolay yapmalarının sağlanması ile zaman ve emek bakımından tasarruf sağlamak,
- Çalışanların iş ve işlemlerde hata yapma riskini minimuma düşürecek bu sistem sayesinde iş motivasyonlarının artırılmasını sağlamak,

amaçlanmaktadır. Böylece web tabanlı saymanlık otomasyon sistemi ile hizmetlerin gerçekleştirilmesinde hesap verebilir, saydam ve etkin bir bilgi paylaşımının amaçlandığını görmekteyiz.

### 3.4.1.5. Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi (Kbs)

Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi, harcama birimleri ile muhasebe birimleri arasındaki elektronik bilgi akışını say2000i aracılığıyla sağlamak amacıyla Maliye Bakanlığı Muhasebat Genel Müdürlüğü tarafından geliştirilen bir projedir.

Şekil 3. Kbs (Say2000i) bilişim yol haritası



**Kaynak:** Muhasebat Genel Müdürlüğü (2011:11).

KBS (say2000i) projesi tasarlanırken gerek nitelikleri gerekse de kapsamı göz önüne alınarak, açık sistemler ve internet teknolojilerine dayalı bir teknolojik mimari benimsenmiştir. Sistemin uygulanması ve geliştirilmesinde veritabanı sunucuları, uygulama sunucuları ve istemcilerden oluşan üç katmanlı mimari tercih edilmiş olup, bu katmanlar projenin toplam maliyetinin de düşmesine neden olmaktadır. Coğrafi alan ve kullanıcı sayısı bakımından dünyanın en büyük bilgi işlem projelerinden biri olan KBS (say2000i) projesi, kısa bir sürede tamamlanmış ve kamu hesaplarının elektronik ortamda izlenmesine başlanmıştır. Projenin web tabanlı olması, muhasebe birimlerinde

herhangi bir verinin bulundurulmaması, esneklik ve işletim maliyetlerinin düşük olmasına neden olmaktadır (Muhasebat Genel Müdürlüğü, 2011:11).

Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi (KBS), kamu mali yönetim sistemleri açısından dünya ülkeleri arasında örnek teşkil edecek bir uygulama olma niteliğine sahip, yaklaşık olarak 46.000 harcama biriminde 146.000 kamu personeli tarafından kullanılan bir sistemdir (Sarıtaş, 26/11/2011). Bu sistem ile, harcama birimleri tarafından mali iş ve işlemlere ilişkin bilgiler bilgisayar ortamında girilerek, elektronik ortamda muhasebe birimine aktarılmaktadır. Daha sonra ise elektronik ortamda muhasebe birimine aktarılan veriler muhasebe birimi tarafından muhasebe kaydı yapılmak suretiyle sonuçlandırılmaktadır. Say2000i sisteminin harcama birimlerine açılmasını sağlayan Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi ile, dağınık bir yapıda bulunan harcama birimleri sisteminin mevzuat düzenlemeleriyle disipline edilerek, harcama birimlerinden say2000i sistemine bilgi iletişiminin elektronik ortamda yapılması amaçlanmaktadır (Genç, 25/11/2011).

2010 yılında Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi (KBS) üzerinden, mal ve hizmet alımları, yolluk ödemeleri, transferler vb. ödemelerin, harcama birimi ve muhasebe birimi arasında elektronik ortamda gerçekleştirilmesine, ödeme emri belgesi ekine bağlanması gereken telefon ve tt-net faturalarının elektronik ortamda ilgili kuruluşlardan alınmasına yönelik ödeme emri uygulamasına da başlanılmış olup, Antalya ile Karaman illerinde pilot uygulamalar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Gümrük Tahsilat Sistemi (GÜMKART) uygulaması; Muhasebat Genel Müdürlüğü, Gümrük Müsteşarlığı ve Vakıfbank ortak işbirliği ile hazırlanarak, bu uygulama tüm gümrük saymanlık müdürlükleri ile gümrük mutemetliklerinde yaygınlaştırılmıştır. GÜMKART uygulaması, İngiltere'de Visa Europe tarafından "Türkiye'nin En Yaratıcı Kamu Ödeme Çözümü" özel ödülü almıştır (Muhasebat Genel Müdürlüğü, 2011:1-2).

Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi ile, bütçe uygulamalarına ilişkin raporların elektronik ortamda gerek harcama birimlerine gerekse de strateji geliştirme birimlerine gösterilmek suretiyle bütçe uygulamasının etkinliğini, güvenilirliğini ve saydamlığını artırmak, özellikle ödenek gönderilmesi ve harcamaların takibini sağlamak, kesin hesabın çıkarılmasındaki iş sürecinin kolay ve hızlı olmasını sağlamak amacıyla, geliştirilen yazılım uygulanmakta olup, harcama ve strateji birimleri

geliştirilen bu uygulama ile ödenek gönderdiği harcama birimlerinin bütçe giderleri ve ödenek işlemlerine ilişkin muhasebe raporlarına diledikleri zaman kolaylıkla ulaşabilmektedirler (Genç, 26/11/2011).

Bu sistem ile, Bütçe Kanunu ile verilen ödenekler, yıl içi ödenek ekleme/düşme, gönderilen ödenek/tenkis, yapılan harcamalar (avans, kredi ve akreditifler dahil), gönderilebilir ödenekler, kalan ödenekler, ödenek üstü durumu, ödenek ihtiyacı ve gönderilen ödeneklerin belge numaraları bazında takibinin sağlanmasına yönelik raporlamalar yapılmaktadır. Diğer Raporlar menüsünde, ödenek ihtiyaçları "Bütçeleştirilmiş Borçlar Tablosu" başlığı altında yer almaktadır. Böylece harcama birimlerinin ödenek ihtiyaçlarına söz konusu tablo aracılığıyla kolaylıkla ulaşabilmektedir (Genç, 26/11/2011).

Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sisteminden raporlar alınırken;

Ait Olduğu Yıl Alanına : İlgili yıl bilgisi,

Ait Olduğu Ay Alanına : İlgili ay bilgisi,

Sorgulanacak Daire Alanına : İlgili daire,(strateji ve harcama birimi kullanıcıları için otomatik gelecektir)

Başlangıç Bilgileri Alanına : Bu alanda bütçe tertip bilgileri, yazılacaktır.

Bütçe işlemleri, ödenek işlemleri ve diğer raporlar menülerindeki raporlara ulaşmak için ister tertip bilgileri seçilmek suretiyle ister belli bir tertip seçilmeden de ulaşmak mümkündür (Genç, 26/11/2011).

Görüldüğü üzere, Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi ile kamu hesaplarında veri kalitesini yükseltmek amaçlanmakta ve devlet muhasebesinin uluslararası standartlara yeni kamu yönetimi anlayışının en önemli parçaları olarak nitelendirilen mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğu çerçevesinde ulaşabilmesi hedeflenmektedir.

#### **3.4.1.6. Kamu Elektronik Ödeme Sistemi (Keös)**

Merkez muhasebe birimleri tarafından düzenlenen gönderme emirlerinin aktarılması, Muhasebat Genel Müdürlüğü ile Merkez Bankası tarafından ortak olarak hazırlanan

Kamu Elektronik Ödeme Sistemi (KEÖS) aracılığı ile yapılmaktadır. Hazine İç Ödemeler Saymanlığı, Hazine Dış Ödemeler Saymanlığı, Devlet Borçları Saymanlığı, TBMM Saymanlığı, MİT Saymanlığı ve Cumhurbaşkanlığı Saymanlığı hariç olmak üzere tüm merkez muhasebe birimleri KEÖS uygulaması kapsamına alınmıştır. KEÖS uygulamasının genel bütçe kapsamındaki kamu idarelerine muhasebe hizmeti veren Maliye Bakanlığına (Muhasebat Genel Müdürlüğü) bağlı olan muhasebe birimlerinin tümünde uygulanmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır (Muhasebat Genel Müdürlüğü, 2011:61).

Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdarelerinin Ödeme ve Tahsilat İşlemlerinin Elektronik Ortamda Gerçekleştirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik 18/06/2011 tarih ve 27968 sayı ile Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Bu yönetmeliğin amacı, genel bütçe kapsamında yer almakta olan kamu kurum ve kuruluşlarının nakit ihtiyaçlarının belirlenmesi, karşılanması, ödemelerin gerçekleştirilmesi ve tahsilatın Tek Hazine Hesabına aktarılması iş ve işlemlerinin elektronik ortamda verilecek talimatlarla göre yapılmasıdır (18/06/2011 tarih ve 27968 sayılı Resmi Gazete) .

Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdarelerinin Ödeme ve Tahsilat İşlemlerinin Elektronik Ortamda Gerçekleştirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 6. maddesinde yer alan "Hazine Birliği" başlığına dayanılarak hazırlanmıştır. , 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 6. maddesinde; "Merkezî yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin gelir, gider, tahsilat, ödeme, nakit planlaması ve borç yönetimi Hazine birliğini sağlayacak şekilde yürütülür.

Bu Kanuna ekli (I) sayılı cetvelde yer alan kamu idarelerinin tüm gelirleri Hazine veznelerine girer, giderleri bu veznelerden ödenir. Bu idareler özel vezne açamaz.

Her türlü iç ve dış borçlanma, yurt dışından hibe alınması, borç ve hibe verilmesi ve bunlara ilişkin geri ödemeler, Hazine garantileri, Hazine alacakları, nakit yönetimi ve bunlarla ilgili diğer hususlarda 9.12.1994 tarihli ve 4059 sayılı, 28.3.2002 tarihli ve 4749 sayılı Kanun hükümleri uygulanır.

Bu Kanuna ekli (I) sayılı cetvelde yer alan kamu idarelerinin muhasebe hizmetlerini yürüten muhasebe birimlerince gerçekleştirilen tahsilat ve ödeme işlemleri, güvenli elektronik imza kullanılarak veya Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasınca belirlenecek güvenlik kriterlerine uygun olarak elektronik ortamda verilecek talimatlar çerçevesinde bu Banka aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Genel yönetim kapsamındaki diğer kamu idarelerini uygulama kapsamına almaya ve uygulamaya ilişkin usul ve esasları belirlemeye Hazine Müsteşarlığı ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasının görüşünü almak suretiyle Maliye Bakanlığı yetkilidir." hükmü yer almaktadır (5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu).

Kamu Elektronik Ödeme Sistemi (KEÖS)' nin merkez muhasebe birimlerinde pilot uygulaması yapılmakta olup, sistemin yakın bir zamanda tüm Türkiye'de uygulamaya konulması amaçlanmaktadır (<http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/printnews.aspx?DocID=17926018>, 28/11/2011). Bu sistem ile, Nakde Dayalı Ödeme Sistemi (NDÖS)' ne bağlı olarak muhasebe birimlerinin Merkez Bankası nezdinde bulunan hesaplarına gelen paraların Merkez Bankası ile veri alış verişini sağladıktan sonra muhasebe biriminin kendi hesabına en az iki kişi ile girerek yapacağı ödemeyi Merkez Bankasına sunması hedeflenmektedir.

Daha önceleri Ziraat Bankası ile elektronik bağları olan muhasebe birimlerinin, KEÖS uygulaması hayata geçirildikten sonra Ziraat Bankası'ndaki ödeme hesapları kapatılarak, Maliye Bakanlığı tarafından muhasebe birimi adına ve hesabına T.C. Merkez Bankası (TCMB) nezdinde bir "Ödeme" hesabı açılarak, TCMB üzerinden talimatların aktarılması sağlanacaktır.

Kamu Elektronik Ödeme Sistemi (KEÖS) uygulanmaya başladıktan sonra sürecin aşağıda belirtildiği şekilde olacağı düşünülmektedir:

- a) Muhasebe Birimi, harcama biriminden gelen ödeme evrağına göre say2000i sisteminde muhasebe kaydı oluşturur. Bu kayıta 325 Nakit Talep ve Tahsisleri Hesabı, nakit talep edilecek tutarı gösterir.
- b) Oluşan Muhasebe Kaydına istinaden Hazineden nakit talep edilir.
- c) Hazine Müsteşarlığı tarafından nakitler karşılanır.

- d) Muhasebe birimi nakdin geldiğine ilişkin uyarıyı aldıktan sonra ekonomik kod ve tutara göre gönderme emri numarası vererek muhasebeleştirme işlemini yapar. (KEÖS uygulamasını ıslak imzalı belge olmadan kullanan muhasebe birimlerinde sistem her bir hesap için otomatik olarak gönderme emri numarası verecektir, yani Defterdarlık tarafından verilen gönderme emri koçanları kullanılmayacaktır.)
- e) Muhasebeleştirme işleminden sonra oluşan otomatik fişte ilgilinin T.C. kimlik numarası, hesap numarası/IBAN, gönderme emri numarası vb. detay bilgiler yer alacak ve ödeme talimatı bankaya iletmek üzere KEÖS uygulamasına veri olarak otomatik olarak aktarılacaktır.

Kamu Elektronik Ödeme Sistemi ile hedeflenen işleyişin etkin, verimli ve güvenilir olarak sağlanabilmesi için;

- KEÖS uygulamasında her muhasebe biriminde en az iki kişinin bu uygulamada tanımlı olması gerekmektedir. Bu kişiler ve rolleri ;
  - *Talimat Aktarma Yetkili Yardımcısı*: Gönderme emirlerini talimat aktarma yetkilisinin onayına sunan kişiyi,
  - *Talimat Aktarma Yetkilisi*: Bankaya talimat vermeye yetkili kılınan kişiyi ifade etmektedir (Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdarelerinin Ödeme ve Tahsilat İşlemlerinin Elektronik Ortamda Gerçekleştirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik).

Görüldüğü üzere; Kamu Elektronik Ödeme Sistemi (KEÖS) ile, Nakde Dayalı Ödeme Sistemi de bir adım daha ileri taşınarak, kamu ödemelerinin artık elektronik ortamda gerçekleştirilmesi sağlanacaktır. Bu sistem ile manuel yapılan işlemler son bulacak, böylece ödemelerde meydana gelebilecek hatalar ve gecikmeler en aza indirilecektir. Ayrıca ödemeye ilişkin yapılacak iş ve işlemlerde de gerekli kontroller yapılarak, ödemeler konusunda etkili, verimli ve ekonomik bir yapı oluşturulup, her bir kamu kurum ve kuruluşunun yaptığı harcamalar kolaylıkla izlenebilecektir.



### **3.4.2. Milli Emlak Otomasyon Projesi (Meop)**

Devlet malları ile Devlete intikali gereken malları, ulusal çıkarlara en uygun, etkin ve verimli bir biçimde, diğer kuruluşlar ile işbirliği içinde, gerek bilimsel ve gerekse toplumsal gelişmeler de dikkate alınarak yönetme görevi, Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü'nün görevidir (<http://www.milliemlak.gov.tr/home>, 30/05/2011).

Milli Emlak Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatını içine alan Milli Emlak Otomasyon Projesi 1996 yılında başlatılmış olup, 2002 yılında tamamlanmıştır. Bu proje, gerek kapsam gerekse de yazılım olarak Türkiye'nin en büyük projelerinden biri olarak ifade edilmektedir (Ermiş, 02/06/2011).

Dünya bankası, danışman firma, yerli-yabancı uzman ve özel şirket desteği olmadan tamamen kurum elemanları tarafından yürütülmekte olan bu proje kapsamında; Milli Emlak Genel Müdürlüğü idaresi altında olan ve Türkiye yüzölçümünün yarısından fazlasını oluşturan "Taşınmaz Bilgi Bankası" kurularak, bu taşınmazlarla ilgili tüm işlemlerin tam otomasyon ortamında kontrol, denetim ve yönetilmeleri sağlanmıştır (Ermiş, 02/06/2011).

#### **3.4.2.1. Sistemin Ortaya Çıkışı**

Çalışmalarına 1995 yılında başlanılan Milli Emlak Otomasyon Projesini (MEOP) başlatabilmek için öncelikle eleman, sistem analizi ve tasarımı, finans, fiziksel olarak yerleşim alanı, proje yönetimi gibi beş ihtiyacın giderilmesi gerekmektedir. Proje çalışmalarına başlanıldığında, sistem analizi ve tasarım çalışması birinci sorundu. Bunun başlıca iki nedeni bulunmaktaydı. Birincisi, bilgi işlem projelerinde işin ilk basamağı olan sistem analiz ve tasarım çalışması ya hiç yapılmamaktaydı ya da gerçekçi ve bilimsel olarak yaptırılmadan işe başlanılmaktaydı. İkinci neden ise, milli emlak işlemlerinin bilgisayara nasıl geçirileceği konusunda üst yönetimle yürütülen tartışmaların sonuçlandırılmamasıydı (Ermiş, 02/06/2011). Görüldüğü üzere, kamu alanında bir proje üretip, yönetmenin ve daha sonra sonuçlandırmanın ne kadar güç olduğu ortadadır.

#### Şekil 4. Milli emlak otomasyon projesi



**Kaynak:** Milli Emlak Genel Müdürlüğü (2011:17).

Milli Emlak Otomasyon Projesi (MEOP) doğrultusunda merkez ve taşra teşkilatındaki tüm işlemlerin otomasyon ortamında yapılması sağlanmış olup, bu durum yıllardır kamuoyunun gündeminden düşmeyen devletin taşınmaz varlığının bilinmezliğinin de ortadan kalkmasına neden olmuştur. Artık taşınmaz varlığı ve bu varlıktaki değişimler anlık olarak takip edilmektedir. Böylece Milli Emlak Genel Müdürlüğü'nün 21. yüzyıldaki vizyonu; şeffaf, hızlı, dinamik ve her şeyin olması gerektiği şekilde takip ve sonuçlandırıldığı bir kurum kimliğinde yer almaktadır (Kaya, 03/06/2011).

#### 3.4.2.2. Sistemin İşleyişi

Hazinenin özel mülkiyetinde veya devletin hüküm ve tasarrufu altında bulunan taşınmazların yönetimine çağdaş ve farklı çözümler sunabilmek için Milli Emlak Otomasyon Projesi oluşturulmuştur.

Milli Emlak Otomasyon Projesinin işleyişini açıklamaya çalışırken öncelikle Milli Emlak Otomasyon Projesi öncesi durumu daha sonra ise Milli Emlak Otomasyon Projesi sonrası durumu açıklamakta fayda bulunmaktadır.

#### **3.4.2.2.1. Sistemden Önceki Durum**

Milli Emlak Otomasyon Projesi öncesi durumda; taşınmaz malların envanter kayıt işlemleri, taşınmaz malların edinim, idare ve elden çıkarılması ile ilgili işlemleri ve diğer işlemleri açıklamak gerekmektedir.

178 ve 543 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamelere göre, hazineye ait taşınmaz malların ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının taşınmaz mallarının envanter kayıtlarının tutulmasına ilişkin esas ve usulleri belirlemek, Milli Emlak Genel Müdürlüğü'nün görevleri arasında sayılmıştır (Malkondu, 01/12/2011).

271 sıra sayılı Milli Emlak Genel Tebliği ile 01.01.2004 tarihi itibariyle yürürlükten kaldırılan 115 sıra no.lu Milli Emlak Genel Tebliği ve eki Milli Emlak Defterleri Yönergesine göre tutulması zorunlu defterler; hazineye ait taşınmaz mal esas defteri, hazineyle ilişkili taşınmaz mal defteri, karar defteri, kira ve ecrimisil defteri, milli emlak tahakkuk ve gelir icmal defterlerinden oluşmaktaydı. Ayrıca; milli emlak birimlerinde diğer (yardımcı) defterlerden olan demirbaş eşya defteri, arşiv defteri, gelen-giden evrak defterleri de tutulmaktaydı. Bu defterlerin tutulması konusunda her ilde farklı bir yöntem izlenmekte olup, bir taşınmazın hem Hazineye ait taşınmaz mal esas defterine hem de Hazineyle ilişkili taşınmaz mal defterine birden fazla kaydı yapılmaktaydı. Bu da Türkiye çapında taşınmaz mal bilgilerine ulaşmada sıkıntılar yaratmaktaydı (Malkondu, 01/12/2011).

Taşınmaz malların edinimi; mülkiyet ve adli dava, satın alma, kamulaştırma, devletleştirme, trampa, teferruğ, bağış, kanunlarla ve anlaşmalarla Hazineye mal intikal, inşaat ve onarım işlemlerinden oluşmaktadır. Milli Emlak Otomasyon Projesinden önce; taşınmaz mal bilgileri, Milli Emlak Defterleri Yönergesine göre tutulan defterlerin sağlıklı olmamasından dolayı güncelliğini kaybetmişti. Bir taşınmaz malın birden çok dosyasının bulunmasından dolayı adli dava takipleri de sağlıklı olarak gerçekleştirilmemekteydi. Ayrıca il ve ilçe birimlerinden ödenek taleplerinin toplanması

için uzun bir süreç gerekmekte olup, söz konusu ödeneklerin miktar ve türleri hakkında rapor ve istatistik çalışmaları yapılamamaktaydı.

Taşınmaz malların idaresi; tahsis, kira ve irtifak hakları, tespit, ecrimisil ve tahliye, ağaçlandırma, kamu konutları, imar planlarını takip, ayniyat, idari davalar işlemlerinde oluşmaktadır. Milli Emlak Otomasyon Projesinden önce; Devletin sahip olduğu kamu konutlarının sayısı ve türü hakkında gerçekçi bilgilere ulaşılamadığı, kira ve irtifak haklarının gerek sürelerinin gerekse de tahsilat bilgilerinin takibini sağlayan bir mekanizma olmamasından dolayı ihmal ve kayıpların yaşandığı, imar uygulaması yapılan yerlerdeki hazine taşınmaz mallarından alınan Düzenleme Ortaklık Paylarının (D.O.P.) oran ve miktarlarının kontrolünde sorunlar yaşandığı, il ve ilçe bazında Hazine adına tescilli veya Devletin hüküm ve tasarrufu altındaki tahsisli taşınmaz malların sayısı, tahsis edilen idarelerin dağılımı, taşınmaz malların cins bazında ve tahsis amacına göre ayrımının yapılmasının ve tahsis sürelerinin dökümünün uzun zaman alacağı belirtilmektedir. Ayrıca Resmi Gazete’de 18.01.2007 tarih ve 26407 sayı ile yayımlanarak yürürlüğe giren Taşınır Mal Yönetmeliği’nden önce her yıl verilen Ayniyat Talimatnamesine dayanılarak taşınır işlemleri yürütülmekteydi. Nitekim bu durumun, ayniyat idare hesabında yer almakta olan cetvel ve belgelerin düzenlenmesinde bir takım eksikliklere neden olduğu ifade edilmektedir (Malkondu, 01/12/2011).

Taşınmaz malların elden çıkarılması; tasfiye ile devir ve terk işlemlerinden oluşmaktadır. Maliye Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında 178 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin 13 üncü maddesinin (b) bendinde, 08.09.1983 tarihli ve 2886 sayılı Devlet İhale Kanunu ve 18.07.2001 tarihli ve 4706 sayılı Hazineye Ait Taşınmazların Değerlendirilmesi ve Katma Değer Vergisi Kanununda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunda Hazineye ait taşınmazların satışına ilişkin genel hükümler yer almaktadır. Milli Emlak Otomasyon Projesinden önce; yukarıda da ifade edildiği üzere oldukça geniş bir mevzuatı bulunan taşınmaz satış işlemlerinin talep aşamasından itibaren ilgili kanun hükümlerine göre değerlendirilmesi sırasında; taşınmazın satış yetkisi, bedel tespit ve değerlendirilmesinde emsal belirleme, ihale onayı verilmeden önceki ilgili kurum yazışmalarında, ihale ilanı sürelerinde, satış sonrası komisyon kararlarının yazımı ile onayında ve tebligat sürelerinde, ayrıca

taşınmazın satışından sonra tahsilatı aşamasında işlemi yapan tarafından dikkat edilmesi gereken bir çok husus bulunmaktadır. İşlemi yapan çalışanın bu hususlarda hata yapmasını engelleyebilecek bir sistem bulunmadığından söz konusu durumlarla ilgili bir takım aksaklıklar meydana gelmekte bazen hazine zararları söz konusu olabilmekteydi. Devir ve terk kavramları konusunda Hazine Hukuku'nda özel bir tanım yapılmamış olup, uygulamada hangi işlemin devir veya terk olduğu konusunda da açıklık bulunmamaktadır. Kelime anlamlarının farklı olmasına rağmen uygulamada devir ve terk işlemlerinin aynı anlamda ve birlikte kullanılması kavram kargaşasına neden olmaktadır. Satılmak üzere teslim edilen taşınırlar ile kapatılan siyasi parti ve derneklerden Hazineye intikali gerekenlerin tasfiye ve satışları Milli Emlak Genel Müdürlüğü'nün görevleri arasında belirtilmektedir. Söz konusu tasfiye ve satışların tek bir çatı altında kayıtları tutulmamakta, genellikle farklı farklı dosyalar yapılarak, işlemleri yürütüldüğünden satış bedeli belirlemede emsal olabilecek kayıtlar dikkate alınamamakta, bunun sonucunda da raporlama ve istatistiki bilgi hazırlanmasının güç olduğu ifade edilmektedir.

Taşınmaz mallarla ilgili diğer işlemler; yazışma, dosyalama, personel, evrak, denetim, tahakkuk ve gelir işlemlerinden oluşmaktadır. Milli Emlak Otomasyon Projesi'nden önce; dosyalama ve yazışmalar sistematik bir düzene sahip olmayıp, her ilde kendine özgü bir yapıda olduğu belirtilmektedir. Yazışmaların bilgisayar aracılığıyla değil de daktilo ile yapılmasından dolayı imzaya sunulması aşamasında büyük bir zaman kaybı ve kırtasiye israfına neden olunmakta, ayrıca gelen ve giden evraklara ait bilgilere ulaşımında büyük güçlükler yaşanmaktadır. Çalışan personele ilişkin bilgiler sağlıklı tutulmamakta, hatta yıl sonu izin hesaplamalarında bile sorunlar yaşanmaktaydı. İdare olarak gerek tahakkuk ve gerekse de gelirlerimizin miktarını bilmek neredeyse mümkün değildi. İllerden istenen istatistiki bilgilerin derlenmesi uzun zaman almaktaydı. Denetim elemanları raporlarını hazırlarken sorunlar yaşamakta ve zaman kaybına uğramaktaydılar. Maliye Bakanlığı içerisinde Milli Emlak Genel Müdürlüğü hantal bir yapıya sahip, yazışmalarının aylarca sürdüğü, personelinin vasıfsız ve teknolojiden uzak bir kurum görünümüne sahip olduğu düşünülüyordu (Malkondu, 01/12/2011).

#### 3.4.2.2.2. Sistemden Sonraki Durum

Milli Emlak Otomasyon Projesi uygulamasına geçişten sonraki durumda; taşınmaz malların edinim, idare ve elden çıkarılması ile ilgili işlemleri ve diğer işlemleri de açıklamak gerekmektedir.

Taşınmaz malların edinimi MEOP uygulamasına geçişten sonra, Hazinesinin özel mülkiyetinde veya Devletin hüküm ve tasarrufu altında bulunan taşınmazlar ile ilişkili taşınmazlar için artık tek bir dosya numarası belirlenmiş olup, bu taşınmazların üzerinde bulunan şerh ve beyanları, hisseli ise hissedarlık bilgileri, bina ise bağımsız bölüm bilgileri hakkında raporlar düzenlenebilmektedir. Adli davalar programı ile taşınmaz üzerindeki dava bilgileri, mahkeme sonuç bilgileri girilerek takibi sağlanabilmekte, davanın sonuç, temyiz, tashih ve kararın kesinleşme tarihleri hakkında rapor ve istatistik bilgilerine ulaşılabilmektedir. Ayrıca bir il veya ilçede kaç adet davalı taşınmazın olduğu dosya aranmadan da kısa bir sürede öğrenilebilmektedir. Kat karşılığı inşaat yöntemi ile değerlendirilen Hazine taşınmaz mallarının taşınmaz ve ihale bilgileri takip edilebilmekte, iller tarafından onarım ve ödenek talepleri sisteme girildiği anda Genel Müdürlüğümüz tarafından görülebildiğinden talebin değerlendirilmesinde herhangi bir zaman kaybı yaşanmamaktadır. Ülkemizde genelinde Hazine adına bağışı yapılan taşınmazların kayıtlarının görülebilmesi şeffaflaştırılmıştır. Uluslararası emlak programı ile Türk Vatandaşlığına geçmek yada Türk Vatandaşlığından çıkmak isteyen kişilerin mal varlığı araştırmasına ilişkin yazışmalar ve Hazine adına idari yoldan tescil edilecek taşınmazlarla ilgili olarak tescil talebinde bulunan gerçek ve tüzel kişilerin tescil işlemi ile ilgili kurumlardan görüş sorma yazıları matbu hale getirildiğinden yazışmalar çok kısa bir sürede hazırlanabilmektedir (Malkondu, 01/12/2011).

Taşınmaz malların idaresinde MEOP uygulamasına geçildikten sonra, daha önceleri hazırlanması uzun zaman alan tahsisli taşınmazların il, ilçe ve ülkemiz bazında tahsisli olduğu kurumlara, tahsis sürelerine, taşınmazların cinslerine göre istatistiki bilgilerinin alınması artık çok kısa sürmektedir. Taşınmazın MEOP Taşınmaz Programı üzerinden kira programına gerekli veri girişinin (talep, kira, ihale vs.) yapılıp yapılmadığına dair ilgili program özet rapor çıktısı ile taşınmazın işgalli olması durumunda MEOP Taşınmaz Programı üzerinden Ecrimisil Programına gerekli bilgilerin girilip girilmediğine dair ilgili program özet rapor çıktısı kiralama işlemlerinde kira

programına, işgalli ise ecrimisil programına kayıt edilmesi mecburi hale getirilmiştir. Ayrıca kira programı vasıtası ile fazla prosedürü bulunan kira işleminin yazışmalarında büyük kolaylıklar sağlanmış, kiralama süreleri ve tahsilatların takibinde hazine zararının olmaması için önlemler alınmıştır. Meop ecrimisil programı ile ecrimisilin tebliği ve tahsilatı Yönetmelikte belirtilen süreler dikkate alınarak kontrol edilebilmekte ve vadeli tahsilatların takip edilebilmesine olanak sağlamaktadır. İrtifak Hakları Programı ile devletin irtifak hakkı tesis ettiği bütün taşınmazların takibi sağlanmaktadır. Bu program sayesinde bilgilere hızlı, doğru ve güvenilir olarak ulaşılmaktadır. Tüm kamu kurum ve kuruluşlarına ait kamu konutlarının takip ve denetimi ile Milli Emlak Genel Müdürlüğü görevli olup, kamu konutları programı ile kamu konutu bulunan kamu kurum ve kuruluşlarının bilgi girişi yapılarak hem gerçek anlamda bina ve konut bilgileri belirlenmiş, hem de konutların kira miktarları ile tahsilatlarının takibine imkan sağlanmıştır. İmar uygulaması sonucu oluşan veya kaydı kapatılan taşınmaz malların geldi-gitti bilgilerinin takibi Meop İmar Programı ile yapılabilmekte ve imar uygulaması yapılan yerlerdeki hazine taşınmaz mallarından alınan Düzenleme Ortaklık Paylarının (D.O.P.) oran ve miktarlarının da kontrol edilmesine imkan vermektedir. Meop Ayniyat İşlemleri Programı ile demirbaş bilgilerinin sağlıklı ve kontrollü bir şekilde tutulması sağlanarak, söz konusu programdan her yıl sonunda Bakanlığa gönderilmesi gereken icmal cetvellerinin dökümleri çok kısa bir sürede alınabilmektedir. Ayrıca Meop İdari Davalar Programı ile de, idari mahkemelerde açılan davaların dava dilekçelerinin, savunmaların, ara kararların, İdare Mahkemeleri ile Danıştay'ın vermiş olduğu kararların ve dava sonuçlarının takip edilebilmesi sağlanmaktadır (Malkondu, 01/12/2011).

Taşınmaz malların ediniminde MEOP uygulamasına geçildikten sonra, Hazinesinin özel mülkiyetinde veya Devletin hüküm ve tasarrufu altında bulunan taşınmazların çeşitli kanunlarda yer alan hükümlere göre kamu tüzel kişileri ile gerçek ve özel hukuk tüzel kişilerinin mülkiyetine bedelli veya bedelsiz devredilmesi işlemleri hazırlanan devir - yatırım teşvik uygulama programı ile devir işlemine konu taşınmaz ve devir işlemine ilişkin veriler girilerek, bu çalışmalara ilişkin sürecin gerekli takip ve kontrolü sağlanmaktadır. Yapılan yasal düzenlemelerle hazineye ait olan arazilerin, ekonomiye kazandırılması, değerlendirilmesi, özellikle kalkınmada öncelikli yörelerde yatırımların desteklenmesi ve istihdam yaratılması için fırsat yaratılmıştır. Taşınır mal tasfiye

programı ile çeşitli kanunlar uyarınca müsadere ve diğer yollarla elde edilen taşınır malların Hazineye aktarılması, kullanılamaz duruma gelen taşınır malların tasfiyesi işlemleri, kapatılan parti ve derneklere ait malların bilgisayar ortamında takibi ile hazineye çeşitli yollarla intikal eden taşıtların bilgi girişleri ve satış veya tahsis işlemleri de yapılabilmekte ve istenilen kriterler belirtilmek suretiyle her türlü rapor ve istatistiki bilgiye kolayca ulaşılabilmektedir (Malkondu, 01/12/2011).

Taşınmaz malların yazışma, dosyalama, personel, evrak, tahakkuk ve gelir ve denetiminde MEOP uygulamasına geçildikten sonra, MEOP uygulama yazılımlarından yaklaşık 200'e yakın yazışma online olarak ve tek tuşla yapılarak uygulamada birlik sağlanmıştır. Yapılan işlemlerin daha hızlı yürütülebilmesi, evrak ve dosya takibinin daha kolay yapılabilmesi ve işlemlerde aksaklık yaşanmaması için kurum evrak giriş ve çıkışının sağlıklı bir sistem içinde takip edilmesini sağlamak amacıyla MEOP kapsamında hazırlanan evrak programı ile;

- Gelen Evrak Bilgileri,
- Gelen Faks Bilgileri,
- Giden Evrak Bilgileri,
- Onay Bilgileri,
- Dosya Bilgileri,
- Arşiv Bilgileri,

bilgisayar ortamında tutulmakta ve evrakla ilgili süreçler kolaylıkla takip edilmektedir. Meop Personel Programı ile kurum personeli ile ilgili tüm bilgilerin ve yapılan işlerin bilgisayar ortamında tutulması, rapor, istatistik ve yazışmaların doğru ve hızlı bir şekilde dökümü, her türlü atama, işten ayrılma, kadro değişikliği ve benzeri olayların takibi yapılabilmekte, program sayesinde Milli Emlak Genel Müdürlüğü Personel Şubesi bütün taşra teşkilatının bilgilerine istediği zaman ulaşabilmektedir. Merkez denetim elemanları (maliye uzmanları) ve denetmenler (defterdarlık uzmanları) inceleme yapmak için gittikleri il veya ilçelere dizüstü bilgisayarlarını da götürerek raporlar hazırlayarak, il taşınmaz mal bankasına bağlanarak sorgulama yapıp, istenilen kayıtlara erişebilmektedirler (Malkondu, 01/12/2011).



### **3.4.2.3. Sistemin Amaçları**

Milli Emlak Otomasyon Projesi, belirli amaçlar neticesinde oluşturulmuş bir projedir. Bu projenin dört temel amacı bulunmaktadır. Bu amaçlar;

- Merkez ve taşra teşkilatının tam otomasyonu,
- Taşınmaz mal bilgi bankasının oluşturulması,
- Ofis otomasyonunun kurulması,
- Milli emlak bilgi merkezlerinin oluşturulması, şeklinde ifade edilmektedir (Güngör, Anıtkı, Çağatay, [http://www.deucbs.com/sunum/Uluc\\_Cagatay.pdf](http://www.deucbs.com/sunum/Uluc_Cagatay.pdf), 03/06/2011).

Taşınmaz mal bilgi bankası oluşturulması ile arşivlerdeki dosyaların taranması işlemi de ortadan kalkmış olup, çalışanların da bir iş yükü hafiflemiştir. Ayrıca vatandaşların tapu dairelerindeki iş ve işlemlerini kısa bir sürede gerçekleştirmeleri de mümkün hale gelmiştir.

Merkez ve taşra teşkilatı arasında iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesi noktasında yaşanan farklı uygulamalar giderilerek, bütünlük sağlanması amaçlanmıştır. 2010 yılı itibariyle proje kapsamında 81 il ve 293 ilçe teşkilatının donanım ve yazılım ihtiyaçları tamamlanarak tam otomasyona geçişler sağlanmıştır (Maliye Bakanlığı, 25/01/2012).

Bu sistemden önce, bütün işlemlerin manuel olarak yapılması temelde iki büyük sorun yaratmaktadır. Bunlardan birincisi, yazışmaların çeşitliliği ve yoğunluğu nedeniyle aşırı bürokratik bir yapının oluşması ve bu yapının büyük bir israfa neden olması; ikincisi, ortaya çıkan aşırı bürokratik yapının ağır işlemlerinden dolayı vatandaşların işlemlerinin yavaş ilerlemesidir. Ancak sistemin hayata geçirilmesiyle birlikte milli emlak birimlerinde ofis otomasyonuna geçilmiş ve böylece yapılan iş ve işlemlerde azami tasarruf sağlanmıştır.

### **3.4.2.4. Sistemin Faydaları**

Milli Emlak Otomasyon Projesi ile genel müdürlüğün merkez ve taşra teşkilatında artan iş hacmi karşılanmış olup, bu sistem gerek vatandaşlara gerekse de personele büyük faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar (Evcimen, 2005:139-141);

- Merkez ve taşra teşkilatında görevli personel bilgisayarı açıp kapamayı dahi bilmemekte olup, tüm çalışanlara bilgisayar kullanımı öğretilmiştir. “Milli Emlak Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatında bilgisayar kullanmayı bilmeyen kalmayacaktır” hedefi doğrultusunda ülke genelinde tüm çalışanlara yerinde eğitim verilmiş olup, söz konusu eğitimler sürekli ve düzenli olarak tekrar ettirilmektedir.
- Personel ile ilgili bilgiler güncel olarak tutulmakta ve tanıtma formundan izin bilgilerine kadar tüm bilgilere hızlı ve kolay ulaşılabilmektedir.
- Yazışmalara elektronik ağ ortamında ve aynı anda birçok kişi tarafından ulaşılabilmektedir.
- Dosyalama ve yazışma sisteminin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi ile uygulamada bütünlük sağlanarak, standartlaşmaya doğru gidilmektedir.
- Genel Müdürlükte “Belge Yönetim Sistemi”ne geçilmiş olup, gelen ve giden tüm evraklar bilgisayar ortamında bulunmakta ve kullanıcıların kullanımına sunulmaktadır.
- Sistemden önce yazılan yazılar daktilo ile belli kişilerce yazılmaktayken, sistemden sonra tüm daktilolar kaldırılıp, yazılar tüm çalışanlarca bilgisayar ortamında yazılmaktadır.
- Yazıların bir üst makama çıkması haftalar alırken Milli Emlak Otomasyon Projesi ile yazılara network ortamında istenildiği zaman erişilebilmektedir.
- Taşınmaz mal bilgileri güncellenerek, elektronik ortamda güncel bilgilerle çalışma olanağı elde edilmiştir.
- Milli Emlak personeli daha önceleri vasıfsız bir eleman olarak görülürken, sistemle birlikte bilgisayar kullanmayı bilen, kaliteli iş üreten kişiler olarak değerlendirilmektedir.
- Sistemden önce herhangi bir evraka ulaşmak günler almaktayken, sistemden sonra istenen evraka ait tüm bilgilere milli emlak birimindeki bilgisayardan istenildiği anda ulaşılabilmektedir.

- Kamu konutlarına ilişkin tahakkuk ve tahsilat işlemleri düzenli olarak takip edilip, bu konudaki işlemler kısa sürede yapılmaktadır.
- Bordro programı sayesinde illerde maaşlar milli emlak birimi tarafından yapılabilmektedir.
- Kira ve satış ihaleleri internet üzerinden yayınlanarak, daha geniş kitlelere ulaşılabilmesi sağlanmaktadır.

Görüldüğü üzere, bilgi teknolojilerindeki gelişmeye paralel olarak ülkemizde geniş ve karmaşık bir mevzuata sahip olan, Milli Emlak Genel Müdürlüğü tarafından bilgi ve belgelerin etkin, verimli ve güvenilir bir şekilde yönetilmesinin sağlanması bakımından oluşturulmuş örnek bir proje niteliği taşıyan Milli Emlak Otomasyon Projesi (MEOP) ile yeniden yapılanma çalışmalarının hem çalışanlar hem de vatandaşlar açısından olumlu sonuçlar doğurduğu görülmektedir.

### **3.4.3. Hukuk Bilişim Sistemi (Hbs)**

Hukuk Bilişim Sistemine (HBS) ve bu sistemin kullanımına ilişkin bilgilere Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü'nün internet sitesinde ([www.bahum.gov.tr](http://www.bahum.gov.tr)) yer verilmektedir.

Defterdarlık muhakemat birimleri ile merkez teşkilatta kullanılmakta olan Hukuk Bilişim Sistemi (HBS) ile Türkiye Cumhuriyeti'nin yürürlükteki Anayasa, kanun, khk, tüzük, yönetmelik, genelge, tebliğ, yüksek mahkeme kararları ve doktrin bilgileri ile bu bilgiler üzerinde her türlü sorgulama mekanizmaları kullanıcıların hizmetine sunulacak, güncel hukuksal mevzuatın geniş yığınlarla ulaşması hedeflenmektedir. Ayrıca merkez ve taşra teşkilatının güncel hukuki mevzuata erişimi için geliştirilen Hukuk Bilişim Sistemi (HBS) hem vatandaşlara hem de portal kullanıcılarına hizmet vermektedir (DPT, 24/01/2012).

#### **3.4.3.1. Sistemin Ortaya Çıkışı**

Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğünce temelleri atılan Hukuk Bilişim Sistemi (HBS), 1999 yılından itibaren Türk hukuk mevzuatının tüm normlarını, bazı uluslar arası anayasa ve önemli tarihsel hukuk belgelerini güncel ve düzenli olarak kullanıcılarının hizmetine sunmaktadır. Bu projeye birlikte Türkiye Cumhuriyeti'nin

yürürlükteki tüm hukuki mevzuatı ile ilgili her türlü sorgulama mekanizması kullanıcıların hizmetine sunulmuştur (DPT,24/01/2012).

Hukuk Bilişim Sistemi (HBS), Microsoft firması tarafından kamuda Türkiye'nin en başarılı projesi seçilmiş olup, ülkemizin en büyük hukuk veri tabanını oluşturmaktadır (Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü, 15/05/2011).

#### **3.4.3.2. Sistemin İşleyişi**

Hukuk Bilişim Sisteminin kullanıcı grubu; kurum çalışanları, kamu kurum ve kuruluşları ve vatandaşlardır. Sistemden yararlanabilmek için öncelikle internet üzerinden abone başvuru numarasının alınması ve alınan bu başvuru numarasıyla Genel Müdürlüğe yazılı olarak başvurulması gerekmektedir (DPT, 24/01/2012).

Hukuk Bilişim Sisteminin, yaklaşık olarak 650 bin sayfa hacmi, 61 bin adet Yargıtay kararı, 16 bin adet diğer Yüksek Mahkeme Kararları ve birincil ve ikincil hukuk kaynakları ile önemli bir hukuk veri tabanı bulunmaktadır. Sistem günlük olarak güncellenmekte olup, hazine davaları savunmalarında güncel mevzuat gereksinimini tüm kurum avukatlarına internet ortamında sunularak, hukuksal mevzuatın daha geniş bir kitleye ulaşması ve güvenilirlik ilkesiyle hukuksal mevzuata daha hızlı erişim imkanı sağlanması amaçlanmaktadır (DPT, 24/01/2012). Proje, gerek içerik açısından gerekse de görüntü bakımından etkin bir yapıya sahiptir.

#### **3.4.3.3. Sistemin Amaçları**

Hukuk Bilişim Sisteminin amaçları aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (DPT, 24/01/2012):

- Hukuk Bilişim Sisteminin veri girişi ve düzeltme uygulamalarının (Kanun, Kanun Hükmünde Kararname, Yönetmelik, Bakanlar Kurulu Kararı, Tebliğ vb. hukuksal mevzuat) sağlanması,
- Resmi Gazete girişi yapılabilmesi,
- Kanun değişikliklerinin düzenli ve güncel olarak takibinin yapılması,
- Hukuk Bilişim Sisteminin web yayıncılığı ile mevzuatın takibinin yapılması,

- Abone takibinin yapılmasıdır.

Sistem; çalışanlara, kamu kurumlarına ve vatandaşlara mevzuata diledikleri anda erişim imkanı sağlanmış ve böylelikle gerek zamandan gerekse de iş yükünden azami tasarruf sağlanmıştır.

#### **3.4.3.4. Sistemin Hedefleri**

Hukuk Bilişim Sisteminin etkin ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için bir takım hedefleri bulunmaktadır. Bu hedefler (DPT, 24/01/2012);

- Hukuksal mevzuatın düzenli ve güncel olarak daha geniş bir kitleye ulaşmasını sağlamak,
- Güvenilirlik ilkesi ile hukuksal mevzuata daha hızlı, kolay ve ucuz erişim imkanı sağlamaktır.

Hukuk Bilişim Sistemi ile gerçekleştirilmek istenen hedefler, vatandaşlar ve çalışanların işlerinin kolaylaşmasını sağlayarak, güncel hukuki mevzuata ulaşmada da memnuniyetle karşılanmaktadır.

#### **3.4.4. Merkez Erişimli Taşra Otomasyon Projesi (Metop)**

Merkez Erişimli Taşra Otomasyon Projesi (METOP) ve bu sistemin kullanımına ilişkin bilgilere Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü'nün internet sitesinde ([www.bahum.gov.tr](http://www.bahum.gov.tr)) yer verilmektedir.

Bu sistem ile evrak, dosya ve dava süreçlerinin takip, denetim ve dava hizmet kalitesini yükseltmeye yönelik olarak tasarlanan e-hazine portalı oluşturulmak istenmektedir (DPT, 24/01/2012).

##### **3.4.4.1. Sistemin Ortaya Çıkışı**

Merkez Erişimli Taşra Otomasyon Projesi (METOP) öncelikle Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü (BAHUM) ile taşra Muhakemat Müdürlükleri tarafından yapılan iş ve işlemleri bilgisayar ortamında otomasyona geçirmek üzere tasarlanmıştır (Merkez Erişimli Taşra Otomasyon Projesi Kullanım Kılavuzu, 2005:4). Bu projenin çalışmalarına 2001 yılında başlanılmış olup, hizmete girdiği 16.12.2002

tarihinde ilk olarak 6 il (Ankara, İstanbul, İzmir, Adana, Manisa, Aydın) Muhakemat Müdürlüğünde faaliyete geçmiş ve 2005 yılı itibariyle 48 il Muhakemat Müdürlüğü ve/veya Hazine Avukatlığında METOP otomasyonu sağlanarak, yaklaşık olarak 700 bin evrak ve 115 bin hazine dava dosyası çevrimiçi olarak sisteme işlenmiştir. 2005 yılında 33 il Muhakemat Müdürlüğünün daha sisteme dahil edilmesi ve diğer ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile METOP'un uyumu, dava denetim ve kalite süreçlerinin uygulamaya alınması için çalışmalar başlatılmıştır (DPT, 24/01/2012).

Bu proje ile sistem içerisinde yer alan tüm bilgiler merkezde tutulmakta ve merkezden sistemin kontrolü sağlanmaktadır. Oluşturulan bu merkezi yapı ile sisteme dahil olan Muhakemat Müdürlükleri'nin sistem dahilinde yaptıkları iş ve işlemlerde standart yapılar kullanması sağlanmış olacaktır. Ayrıca merkezin, sistemi kontrolü açısından da büyük kolaylıklar sağlanarak, hizmetin kalitesi de artmış olacaktır (Merkez Erişimli Taşra Otomasyon Projesi Kullanım Kılavuzu, 2005:4).

#### **3.4.4.2. Sistemin İşleyişi**

Merkez Erişimli Taşra Otomasyon Projesinin kullanıcı grubu; kurum çalışanlarıdır. Bu sistem, Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğüne bağlı tüm muhakemat müdürlükleri ile hazine avukatlıklarında muhakemat ve otomasyon hizmetlerini yürütmek amacıyla 2001 yılında başlatılmış olup, 2010 yılı sonu itibariyle 81 il ve 30 ilçede uygulanmaktadır. Yaklaşık olarak 1.700 kullanıcı tarafından kullanılmakta olan sistemde taşra teşkilatındaki davaların tüm süreçleri takip edilir duruma getirilmiştir (Maliye Bakanlığı, 25/01/2012). Merkez Erişimli Taşra Otomasyon Projesinin güncellenmesi günlük ve çevrimiçi olarak gerçekleştirilmektedir (DPT, 24/01/2012).

#### **3.4.4.3. Sistemin Amaçları**

Merkez Erişimli Taşra Otomasyon Projesi; evrak, dosya ve dava süreçlerinin takip, denetim ve dava hizmet kalitesini yükseltmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Projenin bir takım amaçları bulunmaktadır. Bu amaçlar aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (DPT, 24/01/2012):

- Tüm taşra teşkilatının merkezle olan bağlantısı sağlanarak, hızlı ve kolay elektronik iletişimi gerçekleştirmek,

- Hazine davalarının merkez-taşra irtibatıyla daha hızlı ve doğru yürütülmesini sağlamak,
- Dava süreçleri ile dökümanların standartlaşmasını sağlamak,
- Toplam kalite yönetimini sağlamak,
- Merkezi denetimi etkin ve verimli bir şekilde sağlamak,
- Hazine davalarının günlük istatistiklerini ayrıntılı bir şekilde tutmaktır.

#### **3.4.4.4. Sistemin Hedefleri**

Merkez Erişimli Taşra Otomasyon Projesinin gerçekleştirmek istediği birçok hedefi bulunmaktadır. Bu hedefler aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (DPT, 24/01/2012):

- Tüm taşra birimleri ile elektronik iletişim ağının kurulması,
- Devlet davalarının merkezin denetimi altında daha etkin ve verimli olarak yürütülmesi,
- Hazine davalarının ayrıntılı bir şekilde istatistiklerinin günlük olarak tespitinin yapılması,
- Türkiye çapında kurulacak olan elektronik iletişim ağı ile hazine yararı ilkesi doğrultusunda davaların daha hızlı ve doğru bir şekilde çözüme kavuşturulması sağlanacaktır.

Görüldüğü üzere Defterdarlık bünyesinde yer alan elektronik tabanlı uygulamalar e-devlet yolunda atılan önemli adımlar niteliğindedir.

#### **2.2. E-Devlet Uygulamalarının Faydaları**

Yönetim anlayışındaki değişim, kamu yönetimi alanında bir çok yeniliği beraberinde getirmektedir. Özellikle bu noktada ortaya çıkmaya başlayan ve gelişen e-devlet tabanlı uygulamalar, yönetim açısından önemli bir dönüşümü ifade etmektedir. Bu dönüşüm sürecinin gerek kamu yönetimi açısından, gerek hizmetlerin sunulduğu vatandaşlar açısından gerekse de kamu hizmetlerini yerine getiren çalışanlar açısından çok önemli yararları bulunmaktadır.

### 2.2.1. Kamu Yönetimi Açısından Faydaları

E-devlet uygulamalarının kamu yönetimi alanında etkin bir biçimde uygulanmaya başlanması bir çok faydayı beraberinde getirmektedir (Gökgöz, 03/04/2011; Odabaş, 2004:90; Kuran, 2005:27):

- Kamu hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması,
- Kurumların hızlı, kesintisiz ve düzenli çalışmasının sağlanması,
- İhtiyaçlara anında cevap verebilen bürokrasi ve kırtasiyecilikten uzak bir kamu yönetimi yapısının oluşturulması,
- Rüşvetin ortadan kaldırılması,
- Bireysel katılımın artırılması,
- Yönetimin hesap verebilirliğinin sağlanması,
- Merkez ile taşra kuruluşlarının kayıt işlemleri ve diğer işlemlerinin manuel olarak yürütülmesinin son bulması ile iş ve işlemlerin gerçekleştirilmesinde saydamlık ve hızın sağlanması,
- Merkez ile taşra kuruluşları arasında teknoloji kullanımının yaygınlaştırılmasıyla hizmetlerde etkinliğin ve verimliliğin artırılması,
- Merkez ile taşra kuruluşları arasında yaşanan uygulama farklılıklarının ortadan kaldırılması ile kamu yönetimi alanında bütünlüğün sağlanması,
- E-devlet uygulamaları doğrultusunda hayata geçirilen Kamu Hesapları Bülteni ve devlet hesaplarına ilişkin raporlar ile şeffaf yönetim anlayışının ortaya çıkarılması,
- Merkez ile taşra kuruluşları arasında istenilen düzeyde ve sağlıklı bir bilgi akışının sağlanması,
- Merkez ile taşra kuruluşlarının bilgisayar ve iletişim teknolojilerinden yeterli düzeyde yararlanması neticesinde bilgiye ulaşımın sağlanmasında kolaylık sağlanması,



- Merkez ile taşra kuruluşlarının otomasyon sistemine geçmesiyle beraber kendi içlerinde birbirleriyle etkileşim içine girerek, bilgilerin de günlük olarak tek bir merkezde toplanmasının sağlanması,
  - Devletin gelirleri ve giderleri daha şeffaf bir şekilde izlenebildiği için idarenin daha doğru kararlar almasının sağlanması,
  - Devletin bilgisayarların sağladığı kolaylıklar doğrultusunda uluslararası standartlara uygun mali tablolar geliştirip kullanma imkanı elde etmesinin sağlanması,
  - Tüm kamu çalışanlarının personel ve maaş bilgilerinin merkezi veri tabanında tutularak, maaş hesaplamalarının tek bir merkezden sağlanması,
- olarak ifade edilmektedir.

### **2.2.2. Vatandaşlar Açısından Faydaları**

Kamu hizmetlerinden yararlanan vatandaşların eski uygulamalarda birçok sorunla karşı karşıya kaldığı bilinmektedir. Özellikle de sistemin ağır ve geç işlemeden birçok vatandaş şikayetçiydi. Çünkü işlemlerin manuel olarak yapıldığı dönemde, evraklarda yapılan en küçük bir hatada dahi tüm işlem veya evrakların yeniden düzenlenmesine neden olunmaktaydı. Bu durum birçok işlemin de yeniden düzenlenmesi anlamına gelmekteydi.

Defterdarlık bünyesinde kullanılan e-devlet uygulamalarının vatandaşlar açısından birçok faydayı beraberinde getirdiği ve vatandaşların işlerini büyük ölçüde kolaylaştırdığı görülmektedir. Bu faydalar (DPT, 24/01/2012);

- Mali bilgilerin elektronik ortama taşınması neticesinde, sonuçların daha hızlı alınması ve güvenilirliği sağlanmış olup, şeffaflık ilkesi doğrultusunda vatandaşlar tarafından internet sayfalarından da Kamu Hesapları Bülteni ve mevzuat konularındaki bilgilere ulaşmak kolaylaşmıştır.
- İş akışlarının kısalmasıyla vatandaşların iş ve işlemleri hızlanmış, hizmetlerde sağlanan kalite ve etkinlik ile vatandaşların memnuniyeti artırılmıştır.

- Kamu harcamalarında azami tasarruf sağlanmış, tasarruflardan sağlanan kaynakların vatandaşlar için kullanılması temin edilmiştir.
- Kamu hesaplarında sağlanan şeffaflık anlayışı sayesinde vatandaşların devlete ve kurumlara olan güven duygularının artması sağlanmıştır.
- Vatandaşlar tarafından sonuçların herhangi bir gecikmeye meydan vermeyecek şekilde günlük olarak izlenmesi sağlanmıştır.
- Kamu kurumlarında vatandaşlara yönelik olarak sıklıkla söylenen ve hepimizin duymaya alışık olduğu "bu gün git yarın gel" anlayışı ortadan kalkmıştır.
- Vatandaşların ülke yönetimine daha aktif bir biçimde katılımı sağlanmıştır.
- E-devlet uygulamaları, vatandaşlar ile kamu çalışanları arasındaki ilişkilerin boyutunun da büyük ölçüde ve olumlu bir biçimde değişmesine neden olmuştur.

### **2.2.3. Kamu Çalışanları Açısından Faydaları**

E-devlet uygulamalarının aktif kullanıcıları olan kamu çalışanlarının bu uygulamalarla değişime karşı olan direnç seviyeleri ile bu uygulamalara katılımı, e-devlet uygulamalarının gerek hızı gerekse de işlerliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır. E-devlet tabanlı uygulamalar kamu çalışanlarına birçok fayda sağlamakta olup, bu faydalar aşağıda belirtilmektedir (İçişleri Bakanlığı, 2004:11):

- Kamu kurum ve kuruluşları arasında bölümler arasında sağlanan hızlı ve kolay haberleşme olanağı sağlanmaktadır.
- Kamu çalışanları arasında bilgi ve haberlerin paylaşımını kolaylaştırmaktadır.
- Kamu hizmetlerine ilişkin iş ve işlemlere ilişkin prosedürlerin basitleştirilmesi vasıtasıyla hizmetlerde verimlilik ve etkinlik artışı sağlanacaktır.
- Kamu çalışanları bilginin her an hazır olması ve herhangi bir zamanda herhangi bir yerde bilgiye hızlı erişim imkanı elde edebileceklerdir.
- Etkin insan kaynaklarıyla ilgili hizmetler, performans değerlendirme, online iş talebi ve işe kabul gibi bir çok kolaylıkları beraberinde getirecektir.

- Kamu çalışanlarının manuel olarak maaş ve ücret ödemeleri son bulacak, e-uygulamalar aracılığıyla yapılan iş ve işlemlerin hızlı, saydam ve etkin bir biçimde gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.

### **2.3. Defterdarlık E-Devlet Uygulamalarının Genel Değerlendirmesi**

1990'lı yılların sonlarından itibaren Maliye Bakanlığı merkez ve taşra birimlerinde birçok modernleşme projesini yürürlüğe koymuştur. Maliye Bakanlığı taşra örgütlenmesini oluşturan Sakarya Defterdarlığı'ndaki e-devlet uygulamaları, tüm kamu hizmetlerinin çevrimiçi gerçekleştirilmesinin mümkün olabileceğini ve bununla hizmetlerin kalitesinin ve hızının artırılabilceğini göstererek, aynı zamanda da şeffaf ve hesapverilebilir bir Defterdarlık yapısının oluşturulabileceğini göstermektedir. Ayrıca Defterdarlıklarda uygulanan etkin ve başarılı e-devlet uygulamaları bir çok hedefi gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu hedefler (İçişleri Bakanlığı, 2004:19-20):

- Maliye Bakanlığı birimlerine ait bilgileri değişik bilişim araçları aracılığıyla yayımlamak,
- E-devlet uygulamalarıyla vatandaşlara sunulan kamu hizmetlerini geliştirmek,
- Tüm kamu hizmetlerinin vatandaşlar için gerek coğrafi ve gerek fiziki mesafeler göz önüne alınmaksızın internet ortamında çevrimiçi olarak yapılmasını sağlamak,
- Vatandaşların gereksiz bürokratik engellerden dolayı yapması gereken iş ve işlemleri en aza indirmek,
- Kamu kurum ve kuruluşları arasındaki bilgi akışının online olarak yapılabilmesi için kurumlar arası ve vatandaşlar arasındaki soğuk tutum ve davranışları ortadan kaldırmak veya en aza indirmek,
- Bilgi akışı sağlanırken bilgi kiskançlığına neden olmamak için e-devlet kültürünün yerleşmesini sağlamak,
- Vatandaş katılımının sağlanarak, iyi yönetişimi güçlendirmek,
- Vatandaşların ve kamu çalışanlarının elektronik ortamda hızlı ve güvenli işlemler yapabilmesi için gerekli hukuki düzenlemeleri yapmak,

şeklinde ifade edebiliriz.

Başarılı e-devlet uygulamalarının hayata geçirilmesi bakımından bir takım kriterler bulunmaktadır. Bu kriterler (Erdal, 15/11/2011):

- E-devlet uygulamalarının etkin bir şekilde uygulanabilmesi için devletin katkısı gerekmektedir.
- Bilgi ve iletişim teknolojilerinden istenilen faydanın alınabilmesinde finansal desteğin de sağlanması gerekmektedir.
- Kamu kurum ve kuruluşları, vatandaşlar, özel sektör ve kamu çalışanları arasında gerekli koordinasyon ve eşgüdümün sağlanması gerekmektedir.
- E-devlet uygulamaları konusunda yasal altyapı oluşturulmalı ve bu uygulamaların sorunsuz işlemesi için gerekli tedbirler alınmalıdır.
- E-kültürün oluşturulabilmesi ve dolayısıyla e-devlet uygulamalarının toplum içerisinde yaygınlaştırılabilmesi için internet ve haberleşme maliyetleri ucuzlatılmalı ve kolaylaştırılmalıdır.
- Bilgiye erişimde güvenlik ve gizlilik anlayışı ön planda tutularak, vatandaşların e-devlet uygulamalarına karşı tereddüt yaşamadan erişimi sağlanmalıdır.
- Kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet veren kamu çalışanlarının e-devlet uygulamaları ile ilgili bilgi ve becerileri artırılarak, bu uygulamaları benimsemeleri sağlanmalıdır.
- E-devlet uygulamalarına ilişkin projelerin yakından takip edilerek, yaşanacak olan teknolojik gelişmelerin izlenmesi ve değerlendirilmesi bu uygulamaların başarılı olması açısından gereklidir.
- Vatandaşların e-devlet uygulamalarına gereken desteği vermesi ve bu uygulamalara gereken katkıyı sağlaması gerekmektedir.

Bilgiye dayalı kamu yönetimi anlayışını benimseyen Bakanlığımız (Maliye Bakanlığı) bilgi ve teknolojiyi etkin ve verimli araçlar olarak kullanarak, karar alma süreçlerinde etkinliği arttırmak, nitelikli insan kaynaklarının ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesi

amacıyla donanım ve yazılım kapasitesini sürekli olarak geliştirmektedir. Bakanlığımızda; taşra teşkilatındaki davaların tüm süreçlerinin düzenli olarak takip edilir duruma getirilmesini sağlayan Merkez Erişimli Taşra Otomasyon Projesi (Metop), Türk hukuk mevzuatını düzenli ve güncel olarak vatandaşların, çalışanların, kamu kurum ve kuruluşlarının erişimine sunulmasını sağlayan Hukuk Bilişim Sistemi (Hbs), muhasebe alanında yürütülen çalışmaların elektronik ortamda yapılması ve tüm verilerin merkezde bir veri tabanında tutularak kayıtlarının günlük olarak izlenebilmesi için say2000i web tabanlı Saymanlık Otomasyon Projesi (Say2000i), mali işlemlerin harcama birimleri ve muhasebe birimi aşamalarını tek bir otomasyon sistemi içinde bütünleştiren, harcama birimleri ile muhasebe birimleri arasındaki elektronik iletişim ortamı sağlayan Kamu Hesapları Bilgi Sistemi (KBS) ve milli emlak bilgi sistemini oluşturma imkanı sağlayan Milli Emlak Otomasyon Projesi (MEOP) yürütülmektedir (Maliye Bakanlığı, 25/01/2012).

Defterdarlıklarda ve örneğimiz olan Sakarya Defterdarlığı'nda da uygulanmakta olan e-devlet uygulamalarının etkin ve verimli bir şekilde kullanıldığını ve söz konusu sistemlerin her geçen gün kendini yenileyerek, teknolojik gelişmelere gereken uyumu sağladığını ifade edebiliriz.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Klasik devlet anlayışından modern devlet anlayışına geçişle birlikte devletin işlevleri ve faaliyet alanının artarak, devleti minimize etme çaba ve gayretleri baş göstermiştir. Böylece refah devleti politikaları yerini 1980'li yıllarla beraber kamu yönetimi alanında yapılan reform çalışmalarına bırakmıştır.

Değişen yönetim anlayışıyla birlikte kamu yönetiminde şeffaflık, esnek örgütsel yapılar, yönetişim, vatandaş odaklılık, hesap verebilirlik gibi değerler ortaya çıkmaya başlamıştır. Zamanla bu değerlerin bilgi ve iletişim teknolojisi ile birleştirilmesi neticesinde, devlet ve vatandaş arasında yakınlaşma sağlanmış ve bu dijital dönüşümün bir sonucu olarak da e-devlet kavramı önem kazanmıştır.

Devlete etkin ve verimli bir yapı kazandıracak en önemli gelişmelerden biri, bilişim ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artan bir şekilde yaygınlaşmasıdır. Söz konusu teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte iş süreçlerindeki dijitalleşme potansiyeli de giderek artmıştır. Özellikle özel sektör içerisinde internetin hemen hemen her alanda kullanılması müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. Bireyler gereksinimlerini herhangi bir zaman ve yer sınırlandırması olmaksızın dijital ortam aracılığıyla elde edebilmektedirler. Özel sektörde ortaya çıkan müşteri memnuniyeti, kamu sektörünün de dikkatini çekmiş ve bu yöndeki çalışmalara hız verilmiştir. Böylece vatandaşlar, diledikleri zaman diledikleri bilgiye erişim şansını elde etmişlerdir.

E-devlet sistemlerinin uygulamaya geçiş süreci emek isteyen bir süreçtir. Bu süreç içerisinde birtakım engeller ile de karşılaşılabilirdiği görülmektedir. Bu engeller; bürokratik direnç, çalışan ve vatandaş uyumu, finansman ve e-hizmetlerin ücretlendirilmesi, dijital bölünme ve e-devletten yararlananların kişisel bilgilerinin güvenliği şeklinde ifade edilmektedir. Ancak bütün bu sorun alanlarının aslında gerçek anlamda bir sorun teşkil etmediği ve aşılamayacak sorunlar olmadığı da ortadadır. Söz konusu engelleri aşabilmek için çalışan personele düzenli olarak eğitim programları hazırlanmalı ve personelin kamu kurumlarından ayrılmaması için ücret politikalarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Vatandaşların da kaliteli hizmet sunumuna erişebilmesi konusunda teşvik edilmesi ve bu süreç içerisinde vatandaşlar için eğitim çalışmalarına hız verilmesi gerekmektedir. Ayrıca e-devlet sistemlerindeki uygulamaların işlerlik kazanabilmesi için lider desteğinin olması da şarttır. Çünkü lider desteği olmadığında

personel düzeyinde sağlanması ile hedeflenen değişim güç olacaktır. Tüm kütüphanelerde bilgisayar laboratuvarlarının oluşturulması ve okullarda bulunan bilgisayar laboratuvarlarının ders saatleri dışında da vatandaşların kullanımına açık olması e-devlet sisteminden faydalananların sayısının da artmasına neden olacaktır. Dinamik bir yapıya sahip olan elektronik devletin daha da yaygın kullanımı için gerekli finansman sağlanarak, kamu kurumları tarafından e-devlet sistemlerinin geliştirilmesi için daha fazla ödenek ayrılmalıdır.

Diğer taraftan kamu sektöründe elektronik devletin doğru ve etkin bir biçimde uygulanmasının esnek bürokratik yapılanma, yönetimde şeffaflık, hizmetlerde etkinliğin ve verimliliğin sağlanması, kurumlar arasında entegrasyonun temin edilmesi, çalışanların sistem sayesinde eğitilmeleri ve niteliklerinin artırılması, devletin gelir ve giderlerini sağlıklı bir biçimde izleyebilmesi, istatistiki verilere dilediği anda ulaşabilmesi gibi birçok faydayı sağladığı da görülmektedir. Elektronik tabanlı uygulamaların, iş ve işlemlerin aracısız olarak dijital ortamda yapılmasını sağlayarak, bürokrasinin hantal ve olumsuz yapısını bertaraf edeceği düşünülmektedir. Ayrıca bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde verilerin bilgisayar ortamına aktarılmasıyla istenilen gerekli bilgilere anında ulaşıp, işlemlerin etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesi sağlanarak, para, zaman ve emek gibi faktörlerden de tasarruf sağlanacaktır. Bu çerçevede e-devlet kavramının, birçok kamu hizmetinin daha güvenilir ve daha doğru yapılabilmesi için bir fırsat olarak karşımıza çıktığı görülmektedir.

Defterdarlık bünyesinde yer alan e-devlet uygulamaları diğer kurumlar açısından örnek teşkil etmekte ve diğer kurumların e-devlet projeleri için teknolojik bir altyapı niteliği taşımaktadır. Sakarya Defterdarlığı'ndaki e-devlet uygulamalarından biri olan say2000i sistemi ile devletin gelir ve giderlerinin takip edilmesinin sağlandığı, devlet hesaplarının şeffaflaştırılmasının amaçlandığı görülmektedir. Ayrıca her ay Muhasebat Genel Müdürlüğü'nün web sayfasında yayımlanan Kamu Hesapları Bülteni ile vatandaşların bütçe uygulama sonuçlarına diledikleri anda erişimi sağlanmaktadır. Meop uygulaması ile, Hazinesin özel mülkiyetinde veya devletin hüküm ve tasarrufunda bulunan taşınmazların kayıtları açık ve düzenli bir biçimde tutulmakta olup, bu sayede şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışı amaçlanmaktadır. Yine bu proje ile Milli Emlak Genel Müdürlüğü'nün merkez ve taşra birimleri arasında uygulama birliği ve bilgi

paylaşımına yönelik olarak bütünleşmenin tam anlamıyla sağlandığı anlaşılmaktadır. Hbs uygulaması ise, Türk hukuk mevzuatını düzenli ve güncel olarak vatandaşların, çalışanların, kamu kurum ve kuruluşlarının erişimine sunarak, sistem kullanıcılarını raflarda belge arama sıkıntısından kurtarmaktadır. Bir diğer e-devlet uygulaması olan Metop uygulamasının, evrak, dosya ve dava süreçlerinin takibi ve denetimine yönelik olarak tasarlanan web tabanlı bir sistem olması nedeniyle gerek vatandaşlar gerek çalışanlar gerekse de yönetim anlayışı açısından iş ve işlemlerin hızlı ve kolay yapılması gibi yararlarının bulunduğu görülmektedir. Böylelikle elektronik dönüşümle birlikte kamu yönetiminde işlerin daha hızlı ve kolay yapılmaya başlandığı, söz konusu e-dönüşüm olgusunun gerek vatandaşlar gerek kamu çalışanları gerekse yeni yönetim anlayışı açısından birçok yeniliği ve faydayı beraberinde getirdiği görülmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ile ortaya çıkan e-devlet uygulamalarının devlet, vatandaş ve özel sektör ilişkisine yeni bir boyut kazandırarak, yönetim kavramının gelişimi açısından da olumlu katkılarının olduğu ortadadır. Yönetimin yeni bir yüzü olan yönetim, vatandaş, özel sektör ve kamu personeli arasında bilgi ve iletişimi düzenlemekte ve devlete büyük sorumluluk ve görevler yüklemektedir. Bu çerçevede devletin vatandaşlarına daha etkin, kolay ve hızlı bir hizmet sağlaması gerekmektedir. Bu noktada e-devlet uygulamalarının, devletin vatandaşlarına kaliteli ve güvenilir bir hizmet sunması için, bir diğer ifadeyle katılımcı ve şeffaf bir yönetim anlayışının kurulabilmesi için yönetimin temel değerlerinden birisi haline geldiği görülmektedir. Böylece Weberyen bürokratik yapı olarak da nitelendirilen geleneksel kamu yönetimi anlayışının tam zıttı olarak daha hızlı, merkeziyetçilik ve kırtasiyecilikten uzak, vatandaş odaklı, saydam bir hizmet sunumu gerçekleştirilmiş olacaktır.

Tek bir vatandaştan başlayarak tüm vatandaşları bilgi toplumunun etkisi altına almayı amaçlayan bu süreç iki önemli faydayı sağlamayı hedeflemektedir. Bu hedeflerden birincisi, yönetim alanında yaratacağı etkinliktir. İkinci hedef ise, vatandaşların karar alma süreçlerine katılımının sağlanmasıdır. Böylece vatandaşların yönetim üzerindeki kontrol ve denetiminin artması sonucunda rüşvet ve yolsuzlukların önüne geçilecek ve kamu bürokrasisi kaynakların kullanılması konusunda daha dikkatli davranacaktır.



Oluşturulacak olan e-devlet projeleri merkezi bir planlamayla sistemli bir şekilde yürütülmelidir. E-devlet ile ilgili uygulamalarda tüm kurumlardaki uygulamaların bütünlük arz etmesi gerekmektedir. İşte o zaman e-devlet uygulamalarından beklenen fayda maksimuma çıkacaktır.

Sonuç olarak, günümüz bilgi çağıdır ve her türlü bilgiye ulaşmamız klavyede saklıdır. Bu nedenle bu çağın en önemli uygulama aracı olan bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin ve verimli kullanarak yapısal dönüşümü sağlamak gerektiğini unutmamalıyız.

## KAYNAKÇA

- ABDİOĞLU, Hasan (2007), “Yönetişim İlkelerinin Uygulanmasında Kamu Denetçiliği(Ombudsmanlık) Kurumu ve Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye Açısından Önemi”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl: 6, Sayı: 11, s. 72-102.
- AKGÜN, A.E. ve H. Keskin (2003), "Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetim Süreci", **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, s.175-188
- AKIN, Tekin A., “E-Devlet”, <http://www.caginpolicisi.com.tr/40/10-11-12-13-14-15-16.htm>, 25/10/2011.
- AKSOY, Şinasi (2004), “Kamu Yönetimi Nereye Gidiyor? Bir Durum Saptaması”, **II. Kamu Yönetimi Forumu Bildiriler Kitabı**, Yay. Haz: Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s. 32-49.
- AKTAN, Coşkun Can (2003), **Değişim Çağında Devlet**, Çizgi Kitabevi, Konya.
- AL, Hamza (2007), **Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi**, 2. Baskı, Bilimadamı Yayınları, Ankara.
- AL, Hamza (2008), **Yeni Kamu Yönetimi**, Değişim Yayınları, İstanbul.
- ALODALI, F., E. Arslan (2004), “Bilişim Teknolojilerinin Türk Kamu Yönetimi Üzerindeki Etkileri”, **Dünden Bugüne Yerel YönetimlerdeYapılanma Yerel Yönetimler Kongresi Bildiriler Kitabı**, 3-4 Aralık Biga/Çanakkale, s. 391-400.
- ALTINOK, Ramazan (2001), “İnternet, Demokrasi ve Devlet” **Türk İdare Dergisi**, Yıl: 73, Sayı: 433, Aralık, s.150.
- ALTINTAŞ, Hakan (2003), “Sanal Bürokrasiden E-Devlete Teorik Yaklaşımlar”, **II. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi** , 17-18 Mayıs, İzmit, s. 19-30.
- ARAP, İ., L. Yılmaz (2005), “Yeni Kavramlarla Yeni Yönetim Modeli: Kamu Görevlileri Etik Kurulu”, **2. Siyasette ve Kamu Yönetiminde Etik Sempozyumu**, Sakarya, s. 251-267.

- ARİFOĞLU, A., A. Körnes, A. Yazıcı, M.K. Akgül ve A. Ayvalı (2002), **E-Devlet Yolunda Türkiye**, TBD & KAMU-BİB Yayınları, Ankara.
- ARPACI, İbrahim (2010), "e-Government and Technological Innovation in Turkey", **Transforming Government: People, Process and Policy**, Vol.4, No.1, s.37-53.
- ATEŞ, Hamza (2003a), "Postmodern Toplum, Devlet ve Kamu Yönetimi", Editörler: NOHUTÇU, A., A. Balcı, N.K. Öztürk ve B. Coşkun, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınları, Ankara, s. 303-332.
- ATEŞ, Hamza (2003b), "E-Devlet'in Kuramsal Temelleri: Eleştirel Yaklaşım", **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri**, Birinci Baskı, TODAİE Yayınları, s. 481-500.
- AYDIN, Mehmet Devrim (2005), "eAvrupa+ ve Türkiye: Bilgi Teknolojileri Alanında Avrupa Birliği Kriterlerine Uyum", **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt: XXIII, Sayı: 1, s. 287-311.
- BALCI, A., H. Kırılmaz (2009), "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Kapsamında E-Devlet Uygulamaları", **Türk İdare Dergisi**, Yıl81, Sayı: 463-464, Haziran-Eylül, s. 45-70.
- Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı BİT Sektörü Raporu (2010), [http://www.invest.gov.tr/trTR/infocenter/publications/Documents/BILGI.ILETISI M.SEKTORU.PDF](http://www.invest.gov.tr/trTR/infocenter/publications/Documents/BILGI.ILETISI.M.SEKTORU.PDF), 15/05/2011.
- Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü, <http://www.bahum.gov.tr/>, 15/05/2011.
- BAŞTAN, S., R. Gökbunar, (2004), "Kamu hizmetlerinin Sunumunda E-Devlet Sistemlerine Doğru", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, İzmir, s.72-75.
- BİLEN, M., C. Şanver (2002), "Genişleyen Devletin Bunalımı ve E-Devlet", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayını, İzmit.

- CANTEKİNLER, Kasım M. (2002), “Tekel Sonrası Telekomünikasyon Hizmetleri Pazarı:” PSTN Şebekesinin Rekabete Açılması Üzerine Analizler, <http://www.telkoder.org.tr/files/2-report/tsthp-ocak.pdf>, 26/10/2011.
- COŞKUN, Selim (2003), “Kamu Yönetiminde Yönetişim Yaklaşımı”, Editörler: NOHUTÇU, A., A. Balcı, N.K. Öztürk ve B. Coşkun, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Yayınları, Ankara, s.39-55.
- ÇEVİKBAŞ, Rafet (2009), "Türkiye'de E-devlet ve E-imza Altyapısı Uygulamaları", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 463-464, s.74-75.
- DEMİREL, Demokaan (2006), "E-Devlet ve Dünya Örnekleri", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:61, s.85-94.
- DPT Bilgi Toplumu Dairesi (2005), "E-Devlet Proje ve Uygulamaları", <http://ekutup.dpt.gov.tr/bilisim/e-devlet/tr2005.pdf>, 24/01/2012.
- DPT (2007), *OECD E-Devlet Çalışmaları: Türkiye*, DPT Yayını, Ankara.
- DPT Bilgi Toplumu Dairesi (2010), “E-Dönüşüm Türkiye Projesi”, <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/Portal.aspx?value=UE9SVEFMSUQ9MSZQQUdFSUQ9MTUwJIBBR0VWRVJTSU9OPS0xJk1PREU9UFVCTEITSEVEX1ZFUINJT04=>, 09/04/2011.
- DPT Bilgi Toplumu Dairesi (2011), "Kamu Bilgi ve İletişim Teknolojileri Yatırımı", [http://www.bilgitoplumu.gov.tr/Documents/1/Yatirimlar/Kamu\\_BIT\\_Yatirimlari\\_2011.pdf](http://www.bilgitoplumu.gov.tr/Documents/1/Yatirimlar/Kamu_BIT_Yatirimlari_2011.pdf), 16/05/2011.
- EKEN, Musa (2005), **Yönetimde Şeffaflık Teori-Uygulama**, Sakarya Kitabevi, 1. Basım, Adapazarı.
- ERDAL, Murat (2004), **Elektronik Devlet e-Türkiye ve Kurumsal Dönüşüm**, Filiz Kitabevi, İstanbul.
- ERDAL, Murat, “E-Türkiye Projesi ve Uygulamalar”, <http://pol.atilim.edu.tr/files/edevlet/ETurkiye%20Projesi%20ve%20Uygulamalar.pdf>, 15/11/2011.

- EREN, Veysel (2003), Kamu Yönetiminde Rekabet, Rekabetin Kurumsallaştırılması ve Rekabet Mekanizmaları, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt 58(4), s. 83-105.
- ERMİŞ, Ahmet (1999), <http://www.milliemlak.gov.tr/web/guest/projelerimiz-meop>, 02/06/2011.
- ERYILMAZ, Bilal (2004), “Kamu Yönetiminde Değişim”, **II. Kamu Yönetimi Forumu Bildiriler Kitabı**, Yay. Haz: Hacettepe Üniversitesi, Ankara, s. 50-64.
- ERYILMAZ, Bilal (2008), **Bürokrasi Ve Siyaset**, 3. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul.
- ERYILMAZ, Bilal (2011), **Kamu Yönetimi**, Okutman Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
- EVCİMEN, Cüneyt Sami (2005), **Kamu Yönetiminde E-Devlet Anlayışı ve Maliye Bakanlığı E-Devlet Uygulamaları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- EVREN, Aslı, “E-Devletin Amaçları”, [www.bthaber.com](http://www.bthaber.com), 28.11.2004 (akt. Ahmet Nohutçu, Demokan Demirel, “E-Devlet: Genel Bir Çerçeve ve Teorik Bir Yaklaşım,” [http://www.nvi.gov.tr/attached/NVI/makale/makale\\_doc/e-Devlet-genel\\_cerceve.doc](http://www.nvi.gov.tr/attached/NVI/makale/makale_doc/e-Devlet-genel_cerceve.doc), 29.07.2005).
- GENÇ, Kazım, [http://www.demud.org.tr/say2000i\\_Tanitim.pdf](http://www.demud.org.tr/say2000i_Tanitim.pdf), 25/11/2011.
- GENÇ, Kazım, [http://www.demud.org.tr/KBS\\_Tanitim.pdf](http://www.demud.org.tr/KBS_Tanitim.pdf), 26/11/2011.
- Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdarelerinin Ödeme ve Tahsilat İşlemlerinin Elektronik Ortamda Gerçekleştirilmesine İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik.
- GÖKGÖZ, Abdullah, "Say2000i Web Tabanlı Saymanlık Otomasyon Sistemi Üzerine", <http://strateji.balikesir.edu.tr/documents/wts.pdf>, 03/04/2011.
- GÖZÜBÜYÜK, A. Şeref (2000), **Yönetim Hukuku**, 14. Basım, Turhan Kitabevi, Ankara.
- GÜNAY, Ömer Faruk (1997), “Yönetimde Yeniden Yapılanma ve AR-GE Faaliyetleri”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 41, s.132.

- GÜNGÖR, H., U. Ankıtcı ve U. Çağatay,  
[http://www.deucbs.com/sunum/Uluc\\_Cagatay.pdf](http://www.deucbs.com/sunum/Uluc_Cagatay.pdf), 03/06/2011.
- GÜNGÖREN, Bora (2008), "Bilgi Güvenliği Nedir?",  
[http://www.emo.org.tr/ekler/1440ca9ca2c5e0b\\_ek.pdf?dergi=2](http://www.emo.org.tr/ekler/1440ca9ca2c5e0b_ek.pdf?dergi=2), 17/05/2011.
- HEEKS, Richard, "What is eGovernment?," <http://www.egov4dev.org/egovdefn.htm>,  
16/10/2011.
- <http://hurarsiv.hurriyet.com.tr/goster/printnews.aspx?DocID=17926018>, 28/11/2011.
- <http://www.milliemlak.gov.tr/home>, 30/05/2011.
- [http://www.forumlopedi.net/kamu\\_yonetimi\\_ve\\_egitimi/yeni\\_kamu\\_yonetimi\\_anlayisi\\_nelerdir-t12541.0.html](http://www.forumlopedi.net/kamu_yonetimi_ve_egitimi/yeni_kamu_yonetimi_anlayisi_nelerdir-t12541.0.html).
- İçişleri Bakanlığı (2004), "E-devlet/E-Dönüşüm Stratejisi",  
[http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/e-bakanlik/e-donusum\\_stratejisi.doc](http://www.arem.gov.tr/proje/yonetim/e-bakanlik/e-donusum_stratejisi.doc),  
25/11/2011.
- İNCE, Murat (2001), "**Elektronik Devlet: Kamu Hizmetlerin Sunulmasında Yeni İmkanlar**", DPT Yayınları, Ankara.
- KALENDER, İsmail, "Türk Kamu İdaresinin Yeni Yönetim ve Denetim Sistemleri",  
<http://kidder.org.tr/dosyalar/makaleler/ikalender.pdf>, 05/05/2011.
- KARA, Hakan, "Yeni Kamu Mali Yönetimi Sisteminde Muhasebat Genel Müdürlüğünün Rolü", [http://www.demud.org.tr/4\\_hakan\\_kara.pdf](http://www.demud.org.tr/4_hakan_kara.pdf), 09/04/2011.
- KARAHAN, Özcan (2004), "Bilgi Ekonomisine Yönelik Kamu Politikası Stratejisi ve Türkiye", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı 30, s.1-14.
- KARCI, M. Şükrü (2008), "Yeni Kamu İşletmeciliği, Yaklaşımının Temel Değerleri Üzerine Bir İnceleme", **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 8(16), s. 40-64.
- KARKIN, Naci (2003), **Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Değişim Süreci: e-Devlet Uygulamaları ve Denizli Belediyesi Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- KAYA, H.Abdullah, <http://www.milliemlak.gov.tr/genel-mudurun-mesaji>, 03/06/2011.
- KAYALI, Cevdet A., A. N. Yereli (2002), "Türkiye'de Bilgi Toplumu Yaratılması ve E-Devlet Uygulamalarına Genel Bir Bakış", **I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, İzmit, s. 121.
- KIRÇOVA, İbrahim (2003), **E-devlet Uygulamaları ve Ekonomiye Etkileri**, İTO Yayınları, İstanbul.
- KIZILYEL, Serkan (2007), "E-Devlet Güvenliğinin Sağlanmasında İdari Sorumluluk ve Yetki Paylaşımı", **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 456, s. 55-79.
- KÖSECİK, Muhammet ve Naci Karkın (2004), "Elektronik Devlet: Amaçlar, Sorunlar ve Uygulamalar", Editörler: YILMAZ, A. ve M. Öktem, **Kamu Yönetimi: Kuramdan Uygulamaya**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- KURAN, N. Hüseyin (2005), **Devlet Baba'dan E-Devlet'e Türkiye İçin E-Devlet Modeli Analizi ve Model Önerisi**, 1. Baskı, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- LEBLEBİCİ, D.N., M.K., Öktem ve M.D. Aydın (2003), "Türkiye'de Kamu Kesiminde Bilgi Teknolojileri Uygulamaları ve E-Bürokrasi: Örgütsel Dönüşüm Üzerindeki Etkileri", **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi Bildirileri**, Birinci Baskı, TODAİE Yayınları, s. 502-512.
- Maliye Bakanlığı Faaliyet Raporu (2010), <http://www.maliye.gov.tr/IdareFRaporu/Maliye%20Bakanligi%202010%20Yılı%20Faaliyet%20Raporu/TR/Maliye%20Bakanligi%202010%20Yılı%20Faaliyet%20Raporu.pdf>, 25/01/2012.
- MALKONDU, Musa, "Milli Emlak Otomasyon Projesi (MEOP) Öncesi Ve Sonrası İşlemler", <http://www.milliemlak.gov.tr/e-kutuphane>, 01/12/2011.
- Merkez Erişimli Taşra Otomasyon Projesi Kullanım Kılavuzu (2005), Başhukuk Müşavirliği ve Muhakemat Genel Müdürlüğü Yayını, Antalya.

Milli Emlak Genel Müdürlüğü 2010 Yılı Birim Faaliyet Raporu (2011),  
<http://www.milliemlak.gov.tr/documents/10326/212a91e6-6c51-4d9c-8df6-1884b45ac97e>, 25/11/2011.

Muhasebat Genel Müdürlüğü 2010 Yılı Birim Faaliyet Raporu (2011),  
[https://portal.muhasabat.gov.tr/mgmportal/content/conn/MGM\\_UCM/path/Web%20icerikleri/Yayinlar/Rapor/Faaliyet%20Raporlari/2010/Muhasebat%20Genel%20M%c3%bcd%c3%bcrl%c3%bc%c4%9f%c3%bc%202010%20Y%c4%b11%c4%b1%20Birim%20Faaliyet%20Raporu.pdf](https://portal.muhasabat.gov.tr/mgmportal/content/conn/MGM_UCM/path/Web%20icerikleri/Yayinlar/Rapor/Faaliyet%20Raporlari/2010/Muhasebat%20Genel%20M%c3%bcd%c3%bcrl%c3%bc%c4%9f%c3%bc%202010%20Y%c4%b11%c4%b1%20Birim%20Faaliyet%20Raporu.pdf), 25/11/2011.

MUTİOĞLU, Halil, “Küreselleşme Ve E(tik)Devlet”,  
[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=178](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=178), 15/10/2011.

ODABAŞ, Çağlayan (2004), "Stratejik Yönetim ve E-Devlet", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:55, s.90.

ÖMÜRĞÖNÜLŞEN, Uğur (2003), “Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği”, Editörler: ACAR, M., H. Özgür, **Çağdaş Kamu Yönetimi I**, Nobel Yayınları, Ankara, s. 3-43.

Özel Bütçeli İdareler İçin say2000i Uygulama Eğitim Kılavuzu,  
[https://portal.muhasabat.gov.tr/mgmportal/content/conn/MGM\\_UCM/path/Web%20icerikleri/Yayinlar/Kilavuz/Uygulama%20Kilavuzlari/Say2000i/Say2000i%20E%c4%9fitim%20K%c4%b1lavuzlar%c4%b1/%c3%96zel%20B%c3%bct%c3%a7eli%20Idareler%20I%c3%a7in%20say2000i%20Uygulama%20Egitim%20Kilavuzu.pdf](https://portal.muhasabat.gov.tr/mgmportal/content/conn/MGM_UCM/path/Web%20icerikleri/Yayinlar/Kilavuz/Uygulama%20Kilavuzlari/Say2000i/Say2000i%20E%c4%9fitim%20K%c4%b1lavuzlar%c4%b1/%c3%96zel%20B%c3%bct%c3%a7eli%20Idareler%20I%c3%a7in%20say2000i%20Uygulama%20Egitim%20Kilavuzu.pdf),13/04/2011.

ÖZER, M. Akif (2005a), “Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, Ekim-Aralık, s. 3-46.

ÖZER, M. Akif (2005b), **Yeni Kamu Yönetimi**, Platin Yayınları, Ankara.

ÖZSAĞIR, A., M. Küllük (2003), “E-devlet Yatırımlarının Geri Dönüşümü ve Ekonomik Büyüme Etkisi”, **II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, 17-18 Mayıs, İzmit, s. 1-16.





- TATAROĞLU, Muhittin (2008), “Kamu Yönetiminde CBS Teknolojisi Ve Olası Sorunların İrdelenmesi”, Editör: PARLAK, Bekir, **Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar**, Turhan Kitabevi, Ankara, s. 261-294.
- TELLİ, Azime, “E-Devletin Olgunlaşma Süreci”, [http://www.bilgicagi.com/Blog/307-e\\_devletin\\_olgunlasma\\_sureci.aspx](http://www.bilgicagi.com/Blog/307-e_devletin_olgunlasma_sureci.aspx), 15/01/2012.
- TİMİSİ, Nilüfer (2003), **Yeni İletişim Teknolojileri ve Demokrasi**, Dost Kitabevi Yayınları, Ankara.
- TORTOP, N., E.G. İsbir ve B. Aykaç (1999), **Yönetim Bilimi**, 3. Baskı, Yargı Yayınları, Ankara.
- TORTOP, Nuri (1998), “Yeni Demokratik Yapılanmada Göz Önünde Tutulması Gereken Temel İlkeler”, **Yeni Türkiye Dergisi**, Sayı: 23-24, Eylül-Aralık, s. 3733.
- Türkiye Bilişim Şurası (2002), E-Devlet Çalışma Grubu Raporu, Ankara, s.4-10.
- UÇKAN, Özgür (2003a), **E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye**, 1. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.
- UÇKAN, Özgür (2003b), "E-devlet, E-demokrasi ve E-yönetişim Modeli: Bir İlkesel Öncelik Olarak Bilgiye Erişim Özgürlüğü", [http://www.stradigma.com/turkce/haziran2003/makale\\_09.html](http://www.stradigma.com/turkce/haziran2003/makale_09.html) , 18/05/2011.
- ULUSOY, Ahmet, “E-Devlet (in) Bürokrasi (out)”, [www.liberal-dt.org.](http://www.liberal-dt.org/), 25/10/2011.
- [www.acikders.org.tr/mod/resource/view.php?id=2644&redirect...](http://www.acikders.org.tr/mod/resource/view.php?id=2644&redirect...), 17/05/2011.
- YANIK, Levent, “Değişimin Rotası e-Türkiye,” <http://www.teknoturk.org/docking/yazilar/tt000087-yazi.htm>, 15/10/2011.
- YARAMIŞ, Savaş (2005), **Nevşehir İl Merkezinde Bulunan Kamu Kurum Ve Kuruluşlarındaki Çalışanların E-Devlet Uygulamalarına İlişkin Görüşlerin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

YILDIRIM, Şükrü (2008), “Kamu Hizmetlerinde Etkinliğin ve Verimliliğin Artırılmasının Bir Aracı Olarak Kimlik Paylaşım Sistemi Projesi(KPS)”, **E-Devlet Gerçek ya da Hayal**, Editörler: Kurt M. ve O. Gökçe, 1. Baskı, Çizgi Kitabevi, Yayın No.193, Konya, s.171-211.

YILDIZ, Mete (2003), “Elektronik (E) Devlet Kuramı ve Uygulamasına Genel Bir Bakış ve Değerlendirme”, Editörler: ACAR, M. ve H. Özgür, **Çağdaş Kamu Yönetimi I**, Nobel Basımevi, Ankara.

YILDIZ, Mete (2007), "Uluslar arası Kuruluşların Türkiye'nin E-devlet Siyasalarına Etkisi", **Amme İdare Dergisi**, Cilt 40, Sayı 2, Ankara, s. 39-55.

YÜCEL, İsmail Hakkı (1997), "Bilim-Teknoloji Politikaları ve 21. Yüzyılın Toplumu", <http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim/yucelih/biltek.html>, 03/04/2011.

20/04/2006 Tarih ve 26145 Sayılı Resmi Gazete.

31/12/2009 Tarihli ve 27449 Sayılı Resmî Gazete - 5. Mükerrer.

18/06/2011 Tarih ve 27968 Sayılı Resmi Gazete.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.

178 Sayılı Maliye Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname.

## ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Çanakkale ilinin Gelibolu ilçesinde doğdu. 2000 yılında Burdur Anadolu Lisesini, 2005 yılında da Kırıkkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi bölümünü fakülte ikincisi, bölüm birincisi olarak tamamladı. 2006-2007 yılları arasında Türkiye İstatistik Kurumu İzmir Bölge Müdürlüğünde görev yaptı. 2007 yılının Ağustos ayında Maliye Bakanlığı, Isparta Defterdarlığında memur olarak göreve başladı. Bu süreçte 2008 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalında yüksek lisansa başladı. Halen Sakarya Defterdarlığında görevine devam etmektedir.