

## BİLGİ ÇAĞINDA BİR YÖNETSEL DÖNÜŞÜM YAKLAŞIMI: E-(YEREL) YÖNETİM\*

Doç. Dr. **Ufuk DURNA**

Niğde Üniversitesi,  
İİBF İşletme Bölümü

Yrd. Doç. Dr. **Mehmet ÖZEL**

Niğde Üniversitesi,  
İİBF Kamu Yönetimi Bölümü

### Özet

*Birkaç on yıldır, adına “küreselleşme” denilen yeni bir süreç yaşanmaktadır. Bu yeni sürecin belirgin özelliklerinden birisi, emek ve sermayenin uluslar arasılaşması iken, diğeri, bilişim teknolojisindeki devasa gelişmelerdir. Bu süreçte, yüklendikleri kamusal hizmetleri ve toplumsal talepleri karşılamada zorlanan ve mali sıkıntı içinde olan yerel yönetimler (kentler), sermayeyi kendi bölgelerine çekerek, kendisine ekonomik avantajlar sağlama uğraşı içine girmişlerdir. Burada, kentler arasında “sermaye”yi çekme açısından yoğun bir rekabet yaşandığı söylenebilir. Kentlerin bilişim teknolojileri donanım alt yapısının bir göstergesi olan e-yönetim uygulamasının, bu rekabete belirleyici bir işlev göreceği söylenebilir. Hatta günümüzde, toplumsal tarafları aktörleri birlikte öne çıkaran yeni bir yönetim yaklaşımından söz edilmektedir: yönetişim. Küreselleşme sürecine uyum sağlama ve bu yeni yönetim yaklaşımının hayata geçirilmesinde de, “bilişim teknolojilerinin kullanılarak yönetim ilişkilerinin sürdürülmesi” biçiminde tanımlanabilecek olan “e- yönetim” (e-devlet), yaklaşımı işlevsel olabilir. Bu çalışma, e-yönetim yaklaşımını, yerel kamusal düzey boyutunda incelemektedir.*

**Anahtar Sözcükler:** E-Yönetim (E-Devlet), E-Yerel Yönetim, Yerel Yönetimler, Bilişim Teknolojileri, Yerel Hizmetler.

## AN ADMINISTRATIVE TRANSFORMATION APPROACH IN THE AGE OF INFORMATION: E-(LOCAL) GOVERNMENT

### Abstract

*In the last few decades, a new process called ‘globalization’ is in progress. Of the most noteworthy features of this new progress, one is the internationalization of the labor and capital; the other is the vast improvements in the information technology. In such a process, local governments, which are already in financial and operational difficulty in delivering the public services undertaken or those being demanded (by the public), are struggling to obtaining economic advantages by attracting capital (investments) into their own regions. Therefore, there exists a considerable competition among local governments. E-government applications, which already indicate the existing level of the information technology infrastructure in a city, play a determining role in such a competition. Even today, it is mentioned about a new administrative approach called ‘government’, which assumes both parties (those who govern and those who are governed) to take role in the government process. E-government approach, which can be defined as ‘the government by utilizing information technologies, can be very functional in adapting to globalization process and in the application of this new administrative approach. This study investigates e-government approach from the local public dimension.*

**Key Words:** E-government, e-local government, local government, information technologies, local public services.

\* Burada “E-Yönetim” kavramı, Türkiye’de yaygın olarak kullanıldığı biçimiyle “E-Devlet” kavramı karşılığı kullanılmıştır. İngilizce “government” kavramının Türkçe karşılığının “yönetimde bulunma”, “idari faaliyetleri yürütme” anlamına geldiği düşünüldüğü için, “E-government” kavramının “E-Yönetim” olarak kavramlaştırılmasının daha doğru olacağı düşünülmektedir. Örneğin Almanca’da bu çerçevede kullanılan “e-Regierung” kavramı “hükümet etme”, “idare etme” biçiminde çevrilebilir.

## GİRİŞ

1980’li yılların başından itibaren “refah devleti”nin çözülüşü, bu devlet mantığı içerisinde hizmet üretmekte olan merkezi yönetim yanında yerel yönetimleri de derinden etkilemeye başlamış; bunların biçim ve işlevlerinin yeniden tanımlanması gereğini beraberinde getirmiştir. “Yeni Sağ” olarak da adlandırılan bu süreç, kamusal hizmetlerin üretiminden yerel yönetimleri aşamalı olarak çekerek, pazar mekanizmasını öne çıkarmakta; ulus devleti aşındıran bir biçimde “sermaye”nin küresel düzeyde hareketlenmesine yol açmaktadır.

Refah devleti döneminde yerel yönetimler (kentler), kendilerini ulus devletin kurucu bir parçası olacak görürlerken, yeni dönemle birlikte, bunlar, büyümeye önem vermeye ve “sermaye”nin taleplerine daha duyarlı bir yönetim düşüncesini içselleştirmeye başlamışlardır. Bunun sonucu olarak, günümüzde tüketimden çok, üretim ve birikime öncelik veren bir yerel yönetim anlayışı oluşmuştur. Hatta bu sürecin, yerel düzeyde, üç sektöre / aktöre (yerel idare, yerel sermaye ve sivil toplum kuruluşları) dayalı yeni yönetim düşüncesini (yerel-yönetişim) (local-governance) gündeme getirdiği söylenebilir. Yönetişim, çoklu aktörlerin rol aldığı ve hiyerarşilerin yerine karşılıklı etkileşimin söz konusu olduğu bir yönetim süreci olup; devlet bu süreçte büyük ölçüde düzenleyici ve çoklu aktörlerin birbirine baskın olmaksızın iletişim kurma koşullarını hazırlama işlevine sahip olacaktır. Eğer gelecekte kamu yönetiminde “yönetişim” gibi bir yönetim tekniği hayata geçirilecek olursa, e-yönetim ve araçları bu yeni durumu hayata geçirmede vazgeçilmez bir araç rolü oynayabilir. Çünkü belirtilen model, yerel yönetim düzeyinde “çoğulculuğu” beraberinde getiren bir süreçtir (Şengül, 1999: 13).

Yönetişim kavramı ile karşılanmaya çalışılan bu yeni yönetim süreciyle birlikte, çoğulcu bir model içerisinde, farklı gelir gruplarının farklı ihtiyaçlarının, farklı politika beklentilerinin karşılanması söz konusu olacaktır. Dolayısıyla yerel halk, kendi taleplerine cevap verecek bir yerel yönetim anlayış ve örgütlenmesi beklentisi içerisinde olacaktır. Böylece en iyi hizmet bileşimi sunabilen bir yerel idare yapısı beklentisi olacaktır. Yeni dönemde yerel halkın beklentilerine cevap verebilecek yönetim yaklaşımı, teknolojik gelişmelerin bir ürünü olan “e-yönetim” olabilir.

Türkiye’de yerel yönetimler, üzerlerine yüklenen işlevler ve sorumluluklarla baş edemez hale gelmişler ve kentsel sorunlar, çözümlenmesi zor boyutlara ulaşmıştır. Böyle bir sonucun ortaya çıkmasında sonuçtan çok sürece ağırlık veren, çok merkezleşmiş, kuralcı ve esnek olmayan örgütlenmeler rol oynamaktadır. Diğer taraftan nüfustaki, değişiklikler, ekono-

mik ve toplumsal gelişmeler, merkezi ve yerel yönetimlerin hizmet ağını genişletmektedir. Buna paralel olarak, kamusal hizmetlerden yararlananlar, idarenin uygulamaları ve kullandıkları yöntemler konusunda daha fazla söz sahibi olmayı talep etmektedirler (Göymen, 1999: 74). Bütün bu işlemlerin ise, e-yönetim ile karşılanmasının olası olduğu söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, Türkiye gibi kamu yönetimlerinin yapı ve işleyiş olarak “sorunlu” kabul edildiği ülkelerde yönetimin çağdaşlaştırılması zorunluluğu vardır ki, e-yönetim bu çerçevede “anahtar yenilik” olarak nitelendirilmektedir (Staedler, 2002: 172).

Küreselleşen dünyada çağdaş gelişmeler, bilgi toplumunda devlet ve toplum arasındaki ilişkilerin doğasını değiştirmekte ve bunlar arasında karşılıklı etkileşimli ilişkileri zorunlu kılmaktadır (Zumkehr, 1998: 374). Bu da, ulusal ve yerel düzeylerde birlikte düzenleme, birlikte üretim, birlikte yönetim ve kamu-özel sektör ortaklığını vurgulayan görüş ve istekleri doğurmaktadır. Etkileşimci biçimindeki bir yönetim anlayışının sağlıklı bir şekilde yaşama geçirilmesinde en etkili yollarından birinin e-yönetim olduğu ileri sürülebilir. Türkiye’de yerel yönetimlerin, modern bir devlet yapılanmasının gereği olarak, “hizmet kuruluşu olma” işlevleri öne çıkmıştır. Bu nedenle, birçok kamusal hizmet, yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilmek durumundadır. Ancak yerel yönetimler, başta mali sıkıntılar olmak üzere, sahip oldukları yönetim anlayış ve uygulama araçları dolayısıyla görevlerini hızlı, etkin ve verimli bir şekilde yerine getirememektedirler. “Bilgi teknolojileri aracılığıyla hizmet sunma” olarak tanımlanabilecek olan e-yönetim, yerel yönetimlere kamusal görevleri etkileşimci bir ortam içinde etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmelerinde önemli katkılar sağlayabilir.

## **E-YÖNETİMİN TANIMI VE GELİŞİMİ**

### **E-Yönetim Kavramı**

E-yönetim literatürüne “Speyerlilerin Tanımı” olarak geçen ve Alman Speyer İdari Bilimler Yüksek Okulu’na ortaya konulan tanımlamaya göre, e-yönetim, “hükümet etmede (Regieren) ve yönetim faaliyetlerini gerçekleştirmede (Verwalten) iş süreçlerinin, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yardımıyla elektronik araçlar üzerinden gerçekleştirilmesi” olarak anlaşılmakta olup; bu tanımlama, kamu sektörü içerisinde geniş bir süreçler alanını kapsamaktadır. Diğer bir anlatımla, kamu sektörü ile halk ilişkilerini, ayrıca bu sektör ile ekonomi sektörü ve üçüncü sektör olarak adlandırılan kar amacı gütmeyen kuruluşlar ile sivil toplum kuruluşları arasındaki ilişkileri içermektedir (Blumenthal, 2002: 37).

E-yönetim, kamu yönetiminin bütün yönlerini elektronik olanaklarla kuşatan, kapsayıcı ve bütüncül bir girişimdir. Bu nedenle, e-yönetimi, yurttaşların ve idarenin, en modern teknoloji araçları yoluyla aynı ortamda buluşması olarak görmek yanlış olmaz. E-yönetimden kavram olarak anlaşılması gereken, devletin vatandaşlarına karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu görev ve hizmetler ile vatandaşların devlete karşı olan görev ve sorumluluklarının karşılıklı olarak elektronik iletişim ve işlem ortamlarında kesintisiz ve güvenli olarak yürütülmesidir. Kamu yönetimi bağlamında e-yönetime ilişkin, “devletin günlük idari işlerinin kolaylaştırılmasında ve kamusal hizmetlerin üretilmesinde iletişim ve bilgi teknolojilerinin, elektronik araç ve tekniklerin kullanılması” şeklinde bir tanımlama yapılabilir.

E-yönetimin temel amacı, kurum içi ve kurum dışı hizmetlerin iyileştirilmesidir. Bu anlayışın Yeni Kamu İşletmeciliği (New Public Management) ile geliştiği söylenebilir•. Diğer bir ifadeyle, e-yönetim, Yeni Kamu İşletmeciliği ile başlatılan değişiklikleri kullanmaktadır. Bu değişiklik, kamu kurumlarının, hizmetlerini yurttaşlara birbirleriyle ilişkili bir şekilde sunma çabasını içermektedir. Söz konusu çabalar, karar alma ve bunların uygulama sürecini içerir (Schedler; 2000, 37).

E-yönetim, yönetim sürecinde karşılıklı etkileşimi beraberinde getiren bir “yönetim yapısı” öngörmektedir. Geleneksel yönetimde daha dar kapsamlı kalan bu etkileşimin, e-yönetimle önemli derecede arttığı söylenebilir ki, bu etkileşim artışına dolayısıyla e-yönetime, birlikte yönetim anlamında “yönetişim” (governance) de denilmektedir. Elektronik ortamda ortaya çıkan bu yeni etkileşim alanları; devlet-vatandaş arası devlet-işletmeler arası, kamu birimleri arası ve devlet-çalışanları arası ilişkiler olmak üzere dört etkileşim alanı biçiminde görünmektedir (Erdal, 2004) .

E-yönetim bilgi teknolojileri, iletişim sistemleri ve medya ortamı üzerinden idarenin iç ve dış ilişkilerinin dönüştürülmesi ve bunun sonucu olarak yönetim süreçlerinin ve kamu hizmetlerinin kalitesinin sürekli olarak artırılmasıdır. Bu nedenle, e-yönetim kamu yönetiminin çağdaştırılmasında anahtar rolü üstlenecektir. Nitekim e-yönetim, kamu yönetiminde etkinlik ve verimliliği sağlama, bilgi düzeyi daha yüksek yurttaşlar oluşturma, entegre ağ yapısı içerisinde herkes için eşit erişim, bilgiye yeterince ulaşabilme, hizmetlere kolay erişim, devlet ile özel sektör etkileşimini geliştirme, verimlilik ve gelir artışı ve maliyetlerde azalma, daha şeffaf bir yönetim yapısına olanak vermek suretiyle yolsuzluk ve rüşveti engelleme, kamu birimlerine daha kolay erişim ve karşılıklı etkileşim içerisinde taraflara rahatlık gibi yararları sağlamaktadır. Ancak yukarıda belirtilen yararların gerçekleştirilmesi için kamu görev ve hizmetlerinde basitleştirme, standartlaştırma, erişim, iletişim, hız, gizlilik, güven, etkinlik, kaynak temini, ağ yapıları

gibi bir dizi faktör ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Erdal, 2004)

### **E-Yönetimin Gelişimi**

E-yönetim, kamu yönetimi alanında 1990'lı yıllarda öne çıkan ve ilgi çeken kavramlardan biri olmuştur. Çünkü, yakın dönemlerde ortaya çıkmış olan ve idareyi modern kamu işletmeciliğine götüren “Yeni Yönetim Anlayışı” (New Public Management)’nin temel karakteristiklerinden birisi, kamu kurumlarının merkezileşme eğilimlerini azaltması ve bunların daha hızlı bir şekilde karar alma sorumluluğu üstlenmesidir (Schwabe ve Vöhringer, 1998:140); ki, iletişim ve bilgi teknolojilerinin kullanılmasını yönetim sürecinin ana unsuru yapan e-yönetim, bu gereksinimi en iyi karşılayabilecek bir yönetim modelidir.

Kamu yönetimindeki teorisyen ve uygulamacılar tarafından anlaşılmış olmasına karşın e-yönetimin açık bir şekilde tanımlandığı söylenemez. Kamu sektöründe e-yönetim düşüncesi, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, katılımcı yönetim gibi yürürlükteki kavram ve uygulamalar üzerinden, özel sektörün e-iş, e-ticaret olarak adlandırdığı uygulamaları takip edegelmiştir (Moon, 2002: 17).

E-yönetim kısaca, idarenin günlük yönetimini kolaylaştıran bütün bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımını ifade etmekte olup; bu yeni yönetim anlayışının, hem kamu kurumlarının kendi aralarında, hem iş sahipleri ve yurttaşların devletle olan ilişkilerinde yeni açılımlar sağlaması beklenmektedir. Nitekim zaman ve mekanın etkisini azaltan internet teknolojileri, kültürel ve ekonomik sınırları kaldırıp, dünyayı tahminlerin ötesinde küçültmektedir.

Ekonomi alanında olduğu gibi idarede de klasik, edilgen resmi yapılardan, modern ve yurttaş odaklı bir kamu hizmeti görme yönünde bir dönüşüm sağlama zorunluluğu vardır ki, bu konuda internet temel dönüştürücü araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, internet ya da cep telefonları gibi yeni medya araçlarının kullanımı yurttaşlara kaliteli, kolay ve hızlı bir iletişim sunmaktadır. Ayrıca elektronik yönetim, müşterilere, zamana ve mekana bağlı olmaksızın yönetim ile iletişim kurmada yeni olanaklar sunmaktadır (Faerberböck vd., 2004).

## E-YÖNETİMİN GEREKÇESİ VE YARARLARI

### E-Yönetimin Gereçesi

İnternet bir ülkedeki iş yapma yöntemlerini önemli ölçüde değiştirmektedir. İnsanlar zengin içeriği olan bilgiye ulaşmayı ve anında iletişim kurmayı istemektedirler. E-yönetim, günde 24 saat, haftada 7 gün yerel halk, kamu çalışanları, ziyaretçiler, işletmeler ve diğer devlet birimleri için bu amaca hizmet etmektedir. Günden güne daha fazla insan, devletin web sitelerini ziyaret etmektedir. Pew Chartable Trust tarafından yapılan bir araştırmaya göre 2000 yılında internet kullanıcılarının % 55'i devletin bir web sitesini ziyaret etmişlerdir (Legislative Audit Bureau, 2001).

Almanya'da halkın üçte biri online durumda ve nüfusun %69'u resmi işlemlerini internet üzerinden gerçekleştirmek istemektedir (Kupka ve Muth, 2002:169). İnternete giren kişi sayısı her geçen gün artarken, internet üzerinden online verilen hizmetlerin sayısı ve çeşidi de artmaktadır. İnsanlar alış veriş, eğlence ve geleneksel iş saatlerinin dışında bilgiye ulaşmak için gittikçe daha fazla miktarda interneti kullanırlarken, kamu bilgi ve hizmetlerinin internet üzerinden verilmesi yönündeki beklentiler de gittikçe yükselmektedir. Yurttaşlar, kendilerine sunulan kamu hizmetlerinin daha kolay, hızlı ve ihtiyaçlarını daha fazla karşılayabilir olmasını ve bu yönde duyarlılık gösterilmesini beklemektedirler. Örneğin, yurttaşlar, seçilmiş yerel idarecilerle ilgili bilgiyi bulmanın dışında, çöp toplama zamanı, evcil hayvan lisans maliyeti, yoldaki çukurların nasıl ve ne zaman tamir edileceği gibi sıkça sorulan sorulara verilen cevapların neler olduğu; yerel yönetimlerin sunmuş olduğu belirli hizmetler ile yerel yönetim toplantılarının tarih ve saatleri ve güncellenmiş gündemleri hakkında bilgi edinmek istemektedirler. Bunların yanında, çeşitli kurum ve işletmeler de işyerini genişletmek için gerekli olan izinler, vergi sorunlarıyla ilgili kiminle irtibat kurulacağı, yerel idarenin sağlamış olduğu ekonomik gelişim hizmetlerinin nitelikleri, yerel kamu ihalelerine nasıl teklif verileceği ile ilgili bilgi almak ihtiyacı hissetmektedirler.

Online hale gelen bilgi miktar ve donanımının gittikçe çoğalmasına bağlı olarak, kolay kullanılabilir ve duyarlı kamu web siteleri, kamusal faaliyetlere yurttaşların katılımını arttırmaktadır. Örneğin, bir web sitesi oy verme yerlerinin açık olduğu zamanı ya da yerel yönetim meclisinin toplantı zamanını gösterirse, birey kamuya açık toplantıya katılmak ve oy kullanmak için daha fazla istekli olacaktır. Örneğin Türkiye'de yurttaşlara belediye meclis toplantılarını takip edebilme hakkı tanınmıştır. Bu toplantıların gündemlerinin web sayfalarında ilan edilmeleri, ilgili yurttaşların bu toplantıları takip etmelerine ve kendisi veya kamu için yararlı bulmadığı kararlara, gö-

rüşlere demokratik tepkiler geliştirmelerine ve böylece “katılımcı yönetim”e olanak verilmiş olacaktır.

Gittikçe artan bir şekilde kamu web siteleri hizmetlerini yurttaşlara online sunma ya da satma ve bunlarla ilgili online bilgilendirme yeteneğini kazanmaktadır. Yurttaşlar devletle olan işlerini rahatça ve sadece geleneksel çalışma saatleri içinde değil, tüm zamanda görebilmeyi istemektedirler. İşleri online halletme; devlet dairesine gitmek, işi bitirmek için sırada beklemek, masalar arasında mekik dokumak ve bilgi almak için başka bir sıraya girmek gibi gereksiz etkinlikleri ortadan kaldırılabilir. Yurttaşlar evlerinden rahatça kamusal bir hizmeti ya da ürünü satın alabildikleri veya bir fatura ödemesi yapabildikleri zaman, yerel idarenin, kendilerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olduğunu düşüneceklerdir.

Yurttaşların sorularına online cevap verildiğinde, bir belediye çalışanı telefonda ya da yüz yüze soruları cevaplarken harcayacağı zamandan daha azını harcar. Yurttaşlar belediye çalışanı ile konuyu tartışmadan önce web sitesi sayesinde daha iyi bilgi sahibi olur. Örneğin birey emlakının değeriyle ilgili bilgi edinmek için belediye emlak bürosuna gelmeden önce online kanallardan bilgi sahibi olduğunda, işler hem daha hızlı yapılmakta, hem de belediye çalışanı sözcümleri değerlendirme sürecini anlatmakla vakit kaybetmemektedir. Web sitesinde bulunan bilgilerle ilgili olarak yurttaşlar kamu çalışanlarına daha az başvurumaktadırlar. Ayrıca belediye faaliyetleriyle ilgili olarak Web sitesinde yurttaşlardan gelen değerli fikir ve öneriler belediye çalışmalarına ışık tutabilecektir.

### **E-Yönetimin Yararları**

E-yerel yönetim yurttaşlara daha iyi hizmet sunmak için dijital yöntemler kullanmakta ve bu şekilde devletin iç işlemlerinde yenilikler yapmaktadır. Bilgi teknolojileri, resmi işlemler ve hizmet dağıtımları için alternatif yöntemler sağlar. Ancak personel, seçmen, kaynak ve öncelikler açısından yerel yönetimde hangi değişikliklerin yapılması gerektiğini iyi düşünmek gerekir. Nitekim e-yerel yönetim, mevcut iş süreçlerinin ve fonksiyonlarının yeniden değerlendirilmesini gerektirir.

Genel kamusal düzeyde e-yönetimin, kamu harcamalarını düşürmesi, kamu hizmetlerinin etkin, verimli, kullanışlı ve esnek hale gelmesi gibi yararları vardır (Lindsay, 2007). E-yerel yönetimin yararları, zamanla kullanıcıların web sitesini daha çok ziyaret ettiklerinde ve onu daha rahat kullanabilir hale geldiklerinde ortaya çıkmaya başlayacaktır. Web sitesinden yurttaşların tatminini ölçmek, aynı zamanda yerel yönetimin de performansını ortaya koyacaktır. Maliyetlerle birlikte yararların niteliği ve derecesi web

sitesinin karmaşıklığına göre şekillenecektir. Bu yararlar sözgelimi bir iletişim aracı olarak web sitesinin ne kadar etkin kullanıldığına bağlı olarak ortaya çıkacaktır. Nitekim, nadiren güncellenen web siteleri kullanıcıların ilgisini kaybetmektedir ve çok az yararlar sağlamaktadır.

E-yönetimin yararları genel olarak aşağıdaki gibi ortaya konabilir (Legislative Audit Bureau, 2001):

- **Bilginin kullanılabilirliği:** Kullanıcılar, gecenin ve günün her saatinde internete giriş yapabildikleri için, kendileri için en uygun zamanda bilgiyi elde edebilirler. Geleneksel uygulama olan sabah sekiz akşam beş mesaisi onları sınırlandırmamış olur.
- **Rahatlık:** Web, kullanıcılarına kendi ev ve ofis rahatlığı içerisinde çok kolayca ulaşılabilir bir bilgi edinme yolu sağlar. Ayrıca kamu kurumlarında kuyruklarda dakikalarca bekleme, masalar ve bürolar arasında dolaşma, kötü muamele görme, strese maruz kalma gibi zorluk ve sıkıntılardan yurttaşları kurtarır.
- **Yeni bir hizmet dağıtım yöntemi:** Telefon, posta ve yönetim merkezine gitme gibi yollara ek olarak web siteleri, bilgi ve hizmet dağıtımında yeni yöntemler önermektedir. Hizmet almak isteyen bireyler, bu yöntemlerden kendileri için en uygun olanını seçebilir.
- **Bilgi ve hizmetlerin dağıtım hızı:** Bir web sitesini kullanmak; devlet dairesine gitmek, park yeri aramak ya da postayla ulaşmak için dokümanları beklemek gibi eylemlere göre çok daha az vakit almaktadır.
- **Bilginin doğruluk ve zaman yönü:** Web sitesinin kullanılması, güncel verilerin zamanında iletilmesine olanak verir. Bu durum özellikle günümüzde hızla değişen ve zamanı geçtiğinde niteliğini kaybeden “bilgi” için oldukça önemlidir. Elbetteki, verilerin ilk aşamada doğru gelmesi gerekir; ancak hatalar ve atlamalar olsa bile, genel olarak online ortamda hızla düzeltilebilir. Online veriler kamuoyunun gözü önünde olduklarından, çok çabuk ve basitçe düzeltilebilme şansına sahiptirler.
- **Kullanıcılara yeni bilgi olanağı:** Kullanıcılar web sitelerini ziyaret ederlerken, dikkatlerini çekmeyecek olan bilgiye ulaşma olanağı elde ederler. Sözgelimi, bir web sayfasında radyoaktif bir element olan “Radon”un zararlarıyla ilgili bir grafik gösterisi, yerel çöp toplama merkezinin saatlerini öğrenmek için siteye giren bir kullanıcının dikkatini çekebilir.



- **Maliyetlerden tasarruf:** Dosyalar online şekilde korunduğunda, yerel yöneticiler daha az sayıdaki raporu ve dokümanı yazdırma ihtiyacı hissederler. Birbirleriyle online iletişim kuran kamu kurumları ve memurlar, posta, kağıt, mürekkep, zarf gibi maliyetlerden tasarruf ederler.
- **Veri sürecini bütünleştirme:** İnternet; verileri biriktirme, bilgi sağlama ve işlemleri yönetme gibi bölümler içindeki süreçleri bütünleştirmek için kullanılabilir. Sözgelimi, bina ruhsat izinleri için online bilgi biriktirilmesi süreci, izin ücretinin ödenmesi süreciyle ve emlak bürosuna oluşturulan bilgiyi transfer etme süreciyle birleştirilebilir. Bu tür bilgiler bütünleştirildiğinde, işlemler daha etkin bir şekilde görülebilecektir.

E-yönetimin kamu yönetimi ve özellikle yerel yönetim bağlamındaki yararları ise şu şekilde sıralanabilir (Kubicek ve Hagen, 1998: 208; www.ctg.albany.edu, 2003):

- **Elverişli İş Süreçleriyle Etkinliği Sağlamak:** Bilgi teknoloji sisteminin uygulanması rutin iş süreçlerinde ve elle yapılan otomatik fonksiyonlarda iş aşama sayısını azaltır. Bu da zaman, çaba ve paradan tasarruf edilmesini sağlar.
- **İç İletişimi Geliştirmek:** Yerel yönetimde iletişim kurmak için teknolojinin kullanılması bölümlerde işlerin daha kolay ve kısa sürede halledilmesine neden olur. Personel, e-postayla daha ucuz ve hızlı haberleşir. Basılı ve kontrol edilmesi gereken kâğıtlar yerine elektronik olarak dağıtılan ve değerlendirilebilen dokümanlar kullanılır. Elektronik olarak iletişim kurulması, karar almada gerekli veriyi sağlayacak bilgiyi personelin gönüllü olarak paylaşmasını daha kolay hale getirir.
- **Müşteri Hizmetlerini Daha İyi Hale Getirmek:** Teknoloji, yerel yönetimlerin seçmenlerine hizmet etme yöntemlerini geliştirir. İnternet vasıtasıyla bilgiye giriş yapma olanağının verilmesi iyi bir hizmet geliştirme yöntemidir. Yerel yönetim merkezi açık olmadığı zaman da, otomatik telefon sistemi veya internet, yurttaşlara bilgi sağlamaya devam eder. E-yerel yönetim, etkileşimli uygulamalar ve bilgi sağlama hizmetleriyle yurttaşların işlerini kolaylaştırır. İş süreçlerinin daha elverişli hale getirilmesi ve iç iletişim akışının geliştirilmesi personelin zamandan tasarruf etmesini sağlar ve bu şekilde artan enerjisiyle personel yurttaşlara daha iyi hizmet sunar ve bilgi ihtiyaçlarına daha doğru ve hızlı karşılık verir.

- **Yurttaş Talep ve Beklentilerini Boşa Çıkarmamak:** Toplumun yaşayış tarzı daha fazla elektronik hale gelme eğilimindedir. Günden güne daha fazla insan ve işletme dijital teknolojiyi kullanarak çalışmaktadır. Aynı olanaklar, araçlar ve ortamlar yerel yönetimlerden de beklenmektedir. Başka ülkeler ya da şehirler kamu hizmetlerini dijital hale getirip insanların yaşantısını daha kolay ve rahat hale getirirken, insanlar yaşadıkları ülke ya da şehirlerindeki yönetimlerin neden bu uygulamalara gitmediğini sormaya başlamadılar ve bu da ülke ya da şehir yönetimleri üzerinde baskı oluşturmaktadır.
- **Kentsel katılım:** Web sitesi yurttaşlar için, yerel yönetimi, daha saydam ve anlaşılır kılabilir. Web sitesi, sivil toplum kuruluşları biçiminde bir katılım gerçekleştirme ya da online oylama şeklinde yerel topluluk konularına yurttaşların ilgisini çekme potansiyeline sahiptir. Yerel yönetimle online iletişimde bulunma olanağının yurttaşlara sağlanması, toplumun aktif bir üyesi olarak yönetime katılmak için ek bir fırsat oluşturur. Yerel yöneticiler veya memurlarla irtibata geçen yurttaşlar, kent sorunları hakkında fikir ve düşüncelerini ifade etme olanağına kavuşurlar. Yerel yönetimlerin daha şeffaf hale gelmesi, yerel yöneticilerle kent sakinleri arasında güven oluşmasını sağlar ve karşılıklı sorumluluğu artırır (Office of the Legislative, 2002).
- **Kamu hizmetlerinde dönüşüm:** İnternetle yerel yönetimler, hizmet dağıtım yöntemlerini kökten değiştirme potansiyeline sahiptirler. Örneğin, belediye meclis toplantısının webten yayını süresince izleyiciler canlı olarak sorular sorma, itiraz etme ya da cevap verme şeklinde karşılıklı etkileşimde bulunabilirler. İnternetle etkileşimli öğrenme, devlet okullarına, geleneksel olmayan biçimde öğrencileri uzaktan eğitme veya uzak bölgelerdekilere kurs açma olanağı verir. Diğer bir örnek olarak, online rehberlik hizmetleri, gereksinim duyulan çeşitli önlemlerin alınması ve restoran denetimleriyle ilgili ortaya çıkan çeşitli sorunlar hakkında restoran sahiplerine yardımcı olabilir (Office of the Legislative, 2002).
- **Yerel e-Demokrasiyi Geliştirme:** Bu kavramla, yerel düzeydeki demokratik-meşru karar biçimlerinin elektronik ortamda kurulması, anlaşılmalıdır. Bu süreç, “yurttaşa yeni yönelim” olarak da adlandırılmakta olup; söz konusu kavram, bütün medeni hakların elektronik ortamda kullanabilmesini; diğer bir anlatımla, seçimlerin, oylamanın, halk inisiyatiflerinin ve referandumların onaylan-

masını, dilekçe gibi formların internet yoluyla sunulmasını kapsamaktadır. Bu şekilde kapsamlı olmak dolayısıyla e-yerel yönetim uygulamalarının hukuksal, idari ve kültürel değişiklikleri zorunlu kıldığı görülmelidir.

- **Toplumsal Fayda Sağlamak:** Elektronik bilgi ve hizmetlerin görkemli bir şekilde sunulması, gelişmeci ve ileriye doğru düşünebilen bir toplum arayan yeni işletmelerin ve nitelikli insanların cezbedilmesini sağlayabilir. E-devlet, devletin işlerini geliştirmek için gazete, radyo ve televizyonlardan başka aracısız yeni bir ortam sağlar. Bu durum özellikle varoşlardaki yerel yönetimler için yararlıdır. Nitekim bu belediyelerin sorunları çoğu zaman metropol şehirlere odaklanan büyük medya grupları tarafından ihmal edilir ya da görmezlikten gelinir.

Bütün bu yararlarına karşın bir e-yerel yönetim uygulamasına geçilebilmesinde bir takım zorluklar da bulunmaktadır. Her şeyden önce e-yerel yönetimle ilgili teknoloji ve bilgi eksikliği bulunabilir, kamu yöneticileri gerekli desteği vermeyebilir, online kamu hizmetlerinin sürekli güncellenmesi gereği vardır, özel yaşamın gizliliği ile ilgili konulara dikkat etmek gerekecektir. Ayrıca, kamu kurumları genelde finansman sıkıntısı içerisinde bulunurlar. Diğer taraftan, kendisine elektronik ortamda hizmet sunulacak olan yerel halkın yeterince internet girişine sahip olmaması ya da ilgi göstermemesi en temel zorluklardan birisini oluşturacaktır (Brannen, 2001:6 ve Moulder, 2001:11).

Diğer taraftan, e-yönetim süreçleri hayata geçirilirken şu noktalar da göz önünde bulundurulmalıdır (Klinger, 2002: 77) :

- E- yönetim süreçleriyle yeni bürokratik engeller yaratılmamalıdır,
- Bütün kamusal kuruluşlarla elektronik bağlantı olanaklı olmalıdır,
- E-yönetimle yeni süreçler oluşturulurken mümkün olduğunca bireysel ilişkileri ortadan kaldırmayan değişikliklere gidilmelidir.

## **GELENEKSEL DEVLETEN E-YÖNETİME DÖNÜŞÜM**

Günümüzde pek çok devlet, bilgi çağına yakışır bir yönetim biçimine ulaşmayı, “elektronik diploması” ile dış ilişkilerini daha etkin hale getirmeyi ve elektronik ticaretle de ekonomisini geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu hedeflere ulaşabilmek için, elektronik hizmet dağıtımında gelişme sağlamak, kamu hizmet ve bilgilerine erişim için ileri bir elektronik portal oluş-

turmak ve bütün bunlar için bir geçiş ortamı sağlamak öne çıkan uğraşlar olacaktır.

Klasik kamu yönetim anlayışından e-yönetime geçiş yapabilmek için öncelikle yapılması gereken hususlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktan, 2003);

- E-yönetimin, tümüyle teknoloji ile sınırlı bir atılım olmayıp, değişim süreçlerini benimsemiş bir yönetim anlayışı olduğunun, öncelikle devlet kademelerinde ve daha sonra da toplum katmanlarında benimsenmesinin sağlanması,
- Tüm kamu yönetim süreçlerinin, e-yönetim yaklaşımı içerisinde yeniden yapılandırılması ve bu çerçevede verimliliğin esas alınması,
- Ülkede bilişim politikalarını oluşturacak, uygulamaları eşgüdümleyecek, denetleyecek ve ihtiyaçları saptayıp, önlemleri alacak özerk bir birimin kurulması,
- Yurttaşların devletin işleyişine katılımının sağlanması,
- Kamuda çalışan bilişim personelinin nitelikli olmasını sağlayacak şekilde istihdam, özlük hakları, terfi ve hizmet içi eğitim araçlarının yeniden düzenlenmesi,
- Kamuda bilgi-işlem yapılarının dünya standartlarına yükseltilmesi,
- Devletin mevcut bilişim altyapısının, daha verimli, paylaşımcı ve uyumlu çalışmasının sağlanması
- Kamu hizmetlerinde tekrarlamaların önlenmesi için e-yönetim portalının hızlı bir şekilde kurulması,
- Veri standartlarının oluşturulması,
- Kamuda bilgi paylaşımı ve iletişim kültürünün oluşturulması,
- E-yönetimi harekete geçirici projelerin öncelikle hayata geçirilmesi,
- E-yönetim uygulamaları açısından ihtiyaç duyulacak mevzuat değişikliklerinin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- İletişim altyapısının güçlendirilmesi,
- Güvenlik altyapısının güçlendirilmesi.

Devletlerin çoğu, kendisini e-yönetim haline getirecek dönüşümü sağlamaya çalışmaktadır. Bu dönüşümün temelde dört aşamada gerçekleşebileceği söylenebilir (Mower, 2001: 18-19):

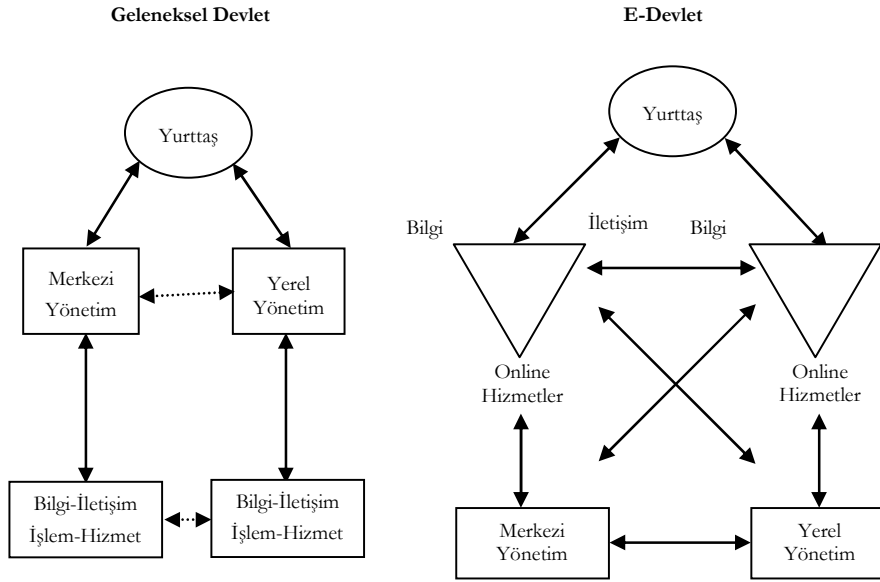
E-yönetime geçişin ilk aşaması, kamu kurum ve kuruluşları ile bunların hizmet ve görevleri hakkında bilgi edinmek için bilgiye doğrudan giriş ola-

nağı sağlama aşamasıdır. Günümüzde birçok kamu örgütü kendi web sitelerinde çeşitli linklere yer vermektedirler.

İkinci aşamada kamu kuruluşları; satıcılar, hizmet sağlayıcıları ve yurttaşlarla işbirliğini kolaylaştırmak için, uygun sistemlerle “arz zincirini” bütünleştirirler. Çeşitli mal ve hizmetlere ihtiyaç duyan kamu çalışanları ve diğer kesimler, bunları kolay bir şekilde doğrudan elektronik yöntemlerle satıcılardan temin edebilirler. Bu ikinci aşama kuruluşlara satın almada, pazarlık güçlerini arttırmada ve maliyetlerini azaltmada önemli bir işlev görebilir.

Üçüncü aşamada, kurum dışı kaynaklardan yararlanma yoluyla kamu kurumunu dönüştürme faaliyeti yapılabilir. Mevcut durumda dış kaynaklardan sağlanan hizmetler özel sektör tarafından verilmektedir. Bununla birlikte, kamu sektöründe kimi örgütler, esas hizmetleri dışındaki hizmetlerin dağıtımını için bu konudaki diğer kimi örgütlerle ortak düzenlemeler geliştirmektedirler.

Yurttaşların güçlendirilmesini sağlayan dördüncü aşama, doğrudan online etkileşimlerle kamu yönetimi süreçlerine yurttaşların doğrudan müdahale edebilmelerine olanak tanır. İnternet yoluyla yurttaşlar yerel politika ve strateji kararlarına doğrudan erişim olanağına sahip olurlar.



Şekil 1: Geleneksel Devlet – e-Devlet Karşılaştırması, (M.İnce, 2001'den esinlenerek geliştirilmiştir.)

Kuşkusuz geleneksel devlet yapısı ve örgütlenmesinden e-yönetime geçiş radikal bir oluşumdur. Dolayısıyla dönüşümün ilk iki basamağı, böyle köklü bir dönüşüm için gerekli iç değişimleri kapsamaktadır. Bu iki basamaklı değişim, bürokrasinin kırtasiyecilik anlamındaki olumsuzluklarının ortadan kaldırılmasına, kamu hizmetlerinden daha rahat ve kolay bir şekilde yararlanmaya olanak sağlayacaktır. Üçüncü ve dördüncü aşamalar dışa dönük olup; işletmelerin ve yurttaşların teknik işlem ve ihtiyaçlarını karşılar. Bu son iki aşama, yurttaşları bütün bir sürecin ayrılmaz parçası kılıp, onları pasif alıcı olmaktan çok aktif katılımcı yapan aşamalardır (Mower, 2001: 189).

## YEREL HİZMETLER VE E-YÖNETİM

### Bir Hizmet Kuruluşu Olarak Yerel Yönetimler

Bugün yerel yönetim denildiğinde daha çok “yerel bir topluluğa kamu hizmetleri sağlayan” kamu birimleri akla gelmektedir (Keleş, 2000: 24). Diğer bir anlatımla, günümüzde yerel yönetimler ulus-devlet yapıları içerisinde hizmet üretim ve sunumunda merkezi yönetimin bir uzantısı gibi bir konum arz etmektedirler. Yerel yönetimlerin, aynı zamanda birer siyasal nitelikli kamu kuruluşu olmalarına karşın sadece hizmet kuruluşları olarak algılanma ve konumlandırılmalarında kuşkusuz XX. yy’ın başlarında ortaya çıkan gelişmelerin önemli payı vardır. Bu dönemde nüfusun hızla artması karmaşık ve değişmeyen bir yapı kurulmasını gerektirmiştir. Siyasal partiler ve baskı grupları merkezin gücünü artırmasına yol açarken, yerel güçlerin etkinliğini azaltmıştır. Özellikle 1929 ekonomik krizi ile birlikte devletin ekonomik ve sosyal yaşama müdahaleleri, kamu hizmet ve görevlerinin önemli bir kısmının merkezileştirilmesi, yerel yönetimleri, merkezi yönetimin bir uzantısı ve yerel hizmetleri etkin olarak gören kuruluşlar haline getirmiştir. Sosyal devlet anlayışının gelişmesi de yerel yönetimlerin birer “hizmet kuruluşu olması”na dönük eğilimlerini güçlendirmiştir (Görmez, 199?: 36).

Yerel yönetimlerin, “özgürlüğü”, “etkinliği” ve “demokrasiyi” (katılımı) gerçekleştirmek gibi üç amacı bulunmaktadır (Tekeli, 1992: 3). Bununla birlikte, daha önce belirtildiği üzere günümüzde yerel yönetimler ulus-devlet yapıları içerisinde daha çok kamu hizmetlerinin “etkinliğinin sağlanması” işleviyle öne çıkmışlardır.

E-yönetime ilişkin kavramlaştırmalar dikkate alındığında, elektronik araçlara dayalı bu yeni yönetim anlayışının, hizmet üretiminde “etkinliği” ve “verimliliği, geleneksel yapı ile karşılaştırıldığında, üst düzeyde arttıracak

bir işleve sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla birer kamu hizmet kuruluşu olma özelliği öne çıkan yerel yönetimlerin e-yönetimle birlikte yukarıda belirtilen temel amaçlarını sağlamada ve günümüz ulus-devlet yapıları içerisinde olması gereken özgün konumlarını koruma ve sağlamlaştırmada belirleyici bir rol oynayabileceği ileri sürülebilir. Bireysel özgürlüklerin kullanımını geliştirmesi ve demokratik katılım mekanizmalarını genişletmesi dolayısıyla e-yönetim, yeni bir kamu yönetimi anlayışı sunmaktadır.

### **Yerel Hizmetler Açısından E-Yönetim**

E-yerel yönetim; teknoloji, insan ve yerel yönetimlerin birleşimi biçiminde ifade edilebilir. Günümüzde belediyeler, internette bir web sitesi içinde bilgi dağıtımını, yurttaşlar, işletmeler ve sivil örgütlerle iletişim kurma, online finansal işlemleri yönetme, hizmetleri online dağıtma, kamu iş süreçlerini e-yönetimle uygun hale getirecek değişimleri gerçekleştirme gibi faaliyetlerde bulunmaktadır (Waisanen, 2002: 6). Yerel yönetimlerin birçoğu bugün artık e-yönetim çerçevesinde kamu iş süreçlerinin dönüşümünün sağlanması ve yurttaşlarla etkileşimli çalışma gibi uzun dönemli amaçları da planları arasına yerleştirmişlerdir. E-yönetim yolunda bu tür gelişmeler, yerel yönetimlerin yurttaşlarla iş yapma biçimlerini değiştirmekte ve aynı zamanda kamu yöneticilerinin de yönetim şekillerini derinden etkilemektedir.

Teknolojik gelişmelerin çok hızlı olduğu günümüzde artık yerel yönetim veya belediyeler internet üzerinde varlığını gerçekleştirmekte ya da en azından bunu planlamaktadır. Alman Kentbilimleri Enstitüsü'nün yapmış olduğu bir araştırmaya göre, Alman kent yönetimlerinin büyük bir bölümü "sanal belediye" (Virtuel Rathaus) ortamında çalışmaktadırlar. Öyle ki, e-yönetime geçiş aşamaları dikkate alındığında, önemli bir kısmı (%40 kadarı) bunun için gerekli temelleri atmış bulunmaktadır (Kupka ve Muth, 2002:166).

Bununla birlikte, günümüzde birçok yerel yönetim, eğer bir internet bağlantısı kurmuşlarsa, bir web sayfası oluşturmuşlarsa ve e-mailler gönderebiliyorlarsa hemen kendilerini "dijital belediye" olarak nitelendirmeye başlıyorlar ki bunun doğru olduğu söylenemez. Çünkü her şeyden önce e-yönetim, iş akışının yürütülmesinde yönetim süreçlerinin yeniden örgütlenmesini, kamu idarelerinde dönüşüm yapmayı gerektirmektedir (Blumenthal, 2002: 37). Bu nedenle, e-yönetim, internet şebekesi ve otomatik sistemleri kullanarak halk ile devlet (kamu kuruluşları) arasında ortaya çıkan işleri görme süreci olarak tanımlanabilir.

Günümüzde pek çok merkezi ve yerel kuruluş, kurumlarına ilişkin bilgi aktarma, değişik rapor ve belgeleri ve veri dosyalarını online hale getirme gibi faaliyetlerini web üzerinden görme eğilimindedir. Ayrıca e-yönetim yoluyla kamu kurumlarıyla yurttaşlar karşılıklı bilgi alış verişi sürecine girmektedirler (Brannen, 2001:6). Belirtmek gerekir ki, e- yönetim bunlardan çok daha fazlasını ifade etmektedir. E- yönetim hizmeti yurttaşa, yerel yönetimlerle ilgili bir talebini ilgili kuruluşa iletme ve daha sonra web aracılığıyla bu kamu hizmetini görme olanağını verir. Böylece yurttaşın, söz konusu hizmet bağlamında belediye dairesine gitmesine memur ile doğrudan ya da telefonla bağlantı kurmasına gerek kalmamaktadır.

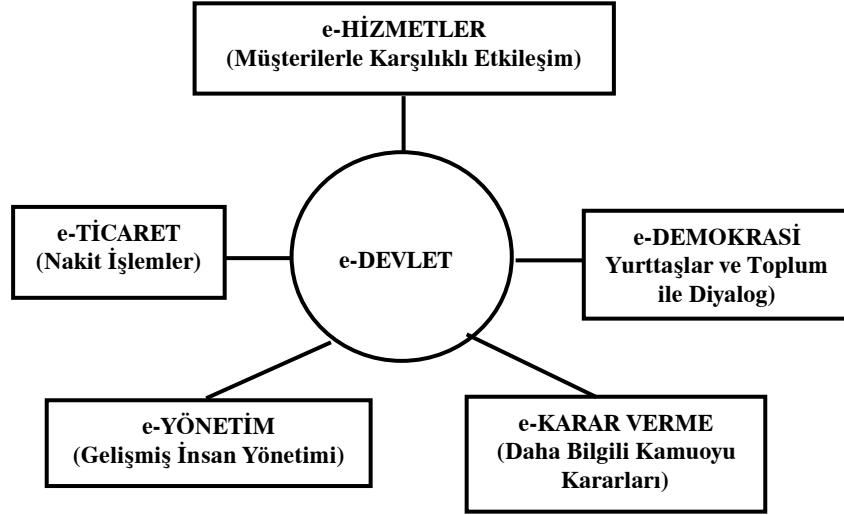
Günümüzde yerel yönetimlerin büyük bir çoğunluğu kendilerini, yeni yönetim modelleri temelinde yurttaşa ve müşteriye odaklı, daha yüksek etkinlik ve iktisadilik düzeyinde hizmet sunma gereğinde olan kamu kuruluşları olarak görmektedirler (Plamper, 1996:330). Bir taraftan, ülke ekonomisine yönelik artan talepleriyle Avrupa Birliği'nin bütünleşme süreci ve diğer taraftan, ekonomik küreselleşme yerel yönetimleri de değişim baskısı altına almaktadır. Hatta denilebilir ki, eğer yerel yönetimler Birleşik Avrupa'da ve küresel ekonomide iddialı olabilirlerse ancak o zaman bir geleceğe sahip olabileceklerdir. Çünkü diğer birçok sosyo-ekonomik kuruluşlar yanında yerel yönetimler de dünya çapında açık sınırlar, çoklu iletişim araçlarıyla büyük bir hızla yerküreyi dolaşan bir bilgi akışı gibi, yeni meydan okumalarla karşı karşıyadırlar. Artık günümüzde yerel yönetimler değişim sürecinin öncüleri olup, değişim sorumluluğunu da üstlenmektedirler (Dieckmann, 1996: 340).

Günümüz devletlerinde yerel yönetimler, sosyal politikaların uygulanması ve yurttaşa ulaştırılması açısından önemli görevler üstlenmektedirler. E-yönetim ile, yurttaşlarla günlük yaygın ilişki içerisinde bulunan belediyelerin, diğer kamu kurumlarıyla işleyiş ve süreçleri açısından aynı standartlara ulaştırılması ve sosyal politikalarla paralellik içinde bir bütün olarak uygulanmasına olanak verilebilir. Bu durum, kamu yönetimi sisteminde etkin bir eşgüdüm olanağı geliştirilmesini ve yönetimde merkezîyetçiliği zorunlu kılan alanların sayısının azalmasını sağlayacaktır (Havelsan, 2001).

Çoğu yerel yönetim, e-yerel yönetime dönüşme ve bu yönde gelişme çabası içerisinde olup; yurttaşlarla arasında güçlü bir bağlantı ve iletişim kurma ihtiyacı hissetmektedir. E-yönetimle ortaya çıkabilecek bu gelişme, yerel topluluklarda hesap verebilirlik, şeffaflık, güvenilirlik, kamu hizmetlerinde etkinlik ve temsili yönetimin gelişmesi biçimlerinde sonuçlar ortaya çıkacaktır (Waisanen, 2002: 6).



Sonuç olarak yerel yönetimler, bilgi zincirlerinin gücünü arttırabilmelidir. Bilgi zinciri, yurttaşların, personelin, bölüm yöneticisinin ve üst düzey yöneticilerin ne bilmesi gerektiğini kapsamaktadır. Bu zincir boyunca bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, her bir katılımcının daha saydam ve etkin bir şekilde bilgi akışına katılmalarına olanak vermektedir.



Şekil 2: Yerel Yönetimlerde e-Devlet (Mower, 2001: 18)

## YEREL YÖNETİMLERDE E-YÖNETİMİ GELİŞTİRMENİN TEMEL İLKELERİ

Yerel yönetimlerde e-yönetimin geliştirilmesi için aşağıda yer alan temel prensiplere dikkat edilmesi gerekir (Atkinson ve Ulevich, 2000; www.EzGov.com., 2000; Lenk, 2002: 4; Vintar, 2002: 230):

### Kamu Kurumunun Değil Müşterinin Temel Alınması

E-yerel yönetim, yurttaş perspektifi ve yurttaşların ihtiyaçlarını gidermek yönünde yerine getireceği işlevler açısından devletin nasıl organize edileceğinin yeniden tasarlanmasını gerektirir. Kurum yetkisine dayanan bir sistem yerine, işlevsellik esasına dayanan bir sistem, devlet – yurttaş (müşteri) etkileşimi sürecinin daha etkin yönlendirilmesini sağlayacaktır. Bu şekilde, bilgi, bir defada biriktirilecek ve idari işlevlerle bütünleştirilecektir. Bunu yapabilmek için, devlet öncelikle müşteri ihtiyaçları üzerine odaklanmalı ve sonra bu ihtiyaçları en iyi şekilde karşılayacak sistemleri tasarlamak için mevcut işleyiş şeklini gözden geçirmelidir. Nitekim yerel yönetimler

merkezi idareye göre daha fazla yurttaşla birebir etkileşim içinde bulunmaktadır. Kamu hizmetlerini yurttaş – müşteri odaklı hale getirecek e-yönetimle uyumlu bir örgütsel yapı oluşturulmalıdır.

Burada strateji, resmi kurumlar ile bölümleri arasında çapraz sınırlar şeklinde süreçlerin bütünleştirilmesini desteklemek olabilir. Bu şekilde müşteri açısından bu sınırlar görünmez olacaktır. Bu, devletin düzeyleri (merkezi ve yerel) arasındaki süreçlerin daha elverişli hale gelmesine neden olur ve bu şekilde çapraz idari uygulamalar geliştirilir. Sonuçta devletin halkla ilişkileri yeniden belirlenecek ve yurttaşlar gerçek bir ortak olarak görülecektir. Bu durum yurttaşların devletten beklentilerini de arttıracaktır. Bazı ülkeler kamu hizmetlerini bu doğrultuda yönlendirmek için enformasyon teknolojilerini kullanmaya başlamışlardır. Devlet memurları, dünyaya çoğunlukla bir “kurum” hatta “büro” bakış açısından bakarlar; bu nedenle, müşteri ihtiyaçları çerçevesinde organize edilen bir e-yönetim uygulamasına onları ikna etmek bir takım zorluklar taşıyabilir.

### **Devletin Yeniden Keşfi**

E-yerel yönetim sadece bir teknoloji sorunsalı olarak görülür ve yalnızca rutin görevleri otomatik hale getirmek için kullanılırsa, potansiyelinden gerektiği şekilde yararlanma noktasında başarısız olunacaktır. Bu bağlamda, E-yerel yönetim, devletin yeniden keşfinin bir parçası ve tamamlayıcı unsuru olmalıdır. Kamu hizmetleri ile ilgili süreçleri basitleştirme yönünde kullanılması gereken teknolojiler, devletin iç değişimini ve yeniden organize edilmesini teşvik eder.

Çoğu online uygulamalar yurttaşlar ya da işletmelerle yerel yönetimler arasındaki işlemleri halleder. Bunun yanında bir bütün olarak bakıldığında e-yönetim çabaları, merkezi idare ve bu idareye bağlı çeşitli kurumlarla yerel yönetimler arasındaki ilişkilerin dijital ortama çekilmesini gerektirir. Bu doğrultuda merkezi ya da yerel bütün kamu kurumları arasındaki işlemleri online hale getirecek sağlam bir bilgi ve iletişim teknolojisi altyapısının kurulması amaçlanmalıdır.

### **Hedefin Belirlenmesi**

Yerel bir idarenin e-yönetime dönüşmesi için, yakın gelecekte karşılanabilecek, uygulayıcılar için anlamı olan ve onları motive edebilecek bir hedefin belirlenmesi gerekir.

### **E-Devlete Yatırım Yapılması**

E-yönetime yatırım yapılması yüksek getiri sağlayacak ve maliyet yönünden etkin sistemleri geliştirecektir. Bununla birlikte, çoğu zaman ülke meclisleri, e-yönetim için yapılan tahsisatlara, alternatifleriyle rekabet etmesi gereken bir harcama şekli olarak yaklaşır. Bundan başka, tahsisat yapanlar, genellikle e-yönetim uygulamalarından hemen personel tasarrufu bekler. Oysa yeni sistemler tamamen online hale gelmeden, sistem hataları bütünüyle giderilmeden ve müşteriler kullanmaya başlamadan bu mümkün değildir. E-yönetime yapılan harcamaların, yakın dönemde büyük getiri potansiyeli olan yatırımlar şeklinde görülmesi gerekir. Ancak yerel yönetimler, e-yerel yönetime geçiş için pahalı gelebilecek gerekli yatırımları yapmada isteksiz olabilirler ki, bu olumsuz durumu da göz önünde tutmak gerekir.

### **Devletle Yurttaş Arasındaki Dijital Etkileşime Odaklanma**

İnternet, kamu iş süreçlerinin yeniden tasarlanıp dijital hale getirilmesinde güdüleyici rol oynamaktadır. İnternetin artan popülaritesi ve kullanışlılığı toplumla irtibatı geliştirmek yönünde devlete çok büyük bir fırsat sağlar. Yerel yönetimler, mümkün olabilecek bütün devlet-yurttaş, devlet-işletme etkileşimlerini, online olarak görülebilecek şekilde tasarlamalıdır. Statik ve etkileşimli olmayan, sadece birkaç telefon numarası ve genel bilgi sunan web siteleri yerine, yerel yönetimlerin yurttaşların bir işlem için birkaç siteye daha uğramalarını gerektirmeyen, kişisel vizyona sahip, yurttaş odaklı, zengin özellikleri olan bir web ortamını sunmaları gerekir.

### **Kamu ve Özel Kuruluşların Birbirleriyle Etkileşimli Çalışması**

Bilgi teknolojisinin esas gücü, internetin de temel işlevi olan karşılıklı işlem yapabilirliğidir. E-yönetimi benimsetmede devlet, sistemlerini özel kuruluşlarla da karşılıklı işlem yapabilecek şekilde kurma ihtiyacı duyar. Bu şekilde devlet özel kuruluşların kullandığı ve devletin kullandığı şeklindeki iki farklı sistemi geliştirmek için halkı zorlamaktansa, özel sektörle işbirliğine girer. Karşılıklı işlem yapabilirlik, ilgili bütün taraflar için etkileşim sürecini daha etkin, ucuz, kolay ve daha az karışık hale getirir.

### **Elektronik İşlemlerden Yapılan Tasarrufun Yurttaşlara da Yansıtılması**

E-yönetim, çeşitli işlemlerden tasarruf sağlamakta ve bu tasarruf yurttaşlara da yansıtılmaktadır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde Massachusetts eyaleti sürücü lisansı işlemlerini online yapanlara 5 USD indirim yapmaktadır. Nitekim devlet bu miktardan çok daha fazlasını bu

şekilde tasarruf etmektedir. İngiltere’de yapılan bir araştırmaya göre, toplumun büyük bölümü bilip bilmediğine bakmadan resmi işlemlerini daha ucuza halletmede bilgi teknolojilerini kullanmak istemektedir. Bazılarına göre, bu şekilde yapılan indirimler interneti daha fazla kullandıkları için sadece varlıklı kişilere yarayacaktır. Oysa İnternet, giriş maliyetleri düşürülerek, online işlemlerdeki indirimlerden düşük gelirli yurttaşların da yararlanması sağlanabilir.

### **İnternet Üzerinden Bilgi Girişinin Çoğaltılması**

E-yönetime olan yönelimler gizlilik ve güvenlikle ilgili konuları gündeme getirmektedir. Üzerinde durulduğunda bu konuların, mevcut kırtasiyecilik bürokraside karşılaşıldan daha fazla problemlili olmadığı görülecektir. Gizlilikle ilgili konularda bürokratlar, aşırı tepki gösterebilir ve gelişimi engelleyebilirler. Bilgiye online girişi sınırlamaktansa, devletin, yeterli güvenlik ve gizlilik önlemlerini aldığına yurttaşlarını inandırması gerekir.

Yerel yönetimler, veri tabanlarında oldukça büyük miktarlarda bilgi saklamaktadırlar, ancak bunların çoğu online araştırılabilir nitelikte değildir. Örneğin yurttaşlar, arsa parselleri hakkında bilgi alabilmek için tapu kadastro kayıtlarına online girebilmelidir. Aslında bunun gibi geliştirilebilecek çok sayıda veri tabanı bulunmaktadır.

### **Bilginin Gizliliği ile İlgili Yurttaşların Haklarına Saygılı Olunması**

Bazı devletler, yurttaşlarının kişisel bilgilerine, devlete ait muamelesi yapar ve onların bilgisi ve izni olmadan bu bilgiyi daha yüksek bir fiyata satmaya çalışırlar. Örneğin ticari kuruluşlarla ilgili bir devlet kurumu, işletmelerin adres ve telefon listelerini, yine ilgili bir kamu kurumu sürücü lisans listelerini ve veri tabanlarını üçüncü kişilere satabilmektedirler. E-yönetime dönüşüm gerçekleştikçe, yurttaşların kişisel bilgilerinin gizliliğini sağlayacak politikaların geliştirilmesi gerekecektir. Devletler, bireyin gizliliğini gözetim uygulamaları geliştirmek durumundadırlar. Yerel yönetimlerin yurttaşlarla bire bir daha yoğunluklu ilişkileri bulunduğu ve verdikleri hizmetlerin daha çok dijital ortama aktarılmaya uygun olduğundan dolayı yüksek nitelikli güvenlik sistemlerini kullanmaları, dijital bilgi sistemlerini hackerlara ve virüslere karşı korumaları gerekmektedir.

### **Devlete Online Girişin Geleneksel Araçları Gölgede Bırakmaması**

Yerel kamu hizmetlerinin hemen hepsi dijital olarak görülebilir. Bununla birlikte, en azından öngörülebilir bir gelecek için yerel hizmetler posta, telefon, kişisel başvuru gibi bütün iletişim şekilleri vasıtasıyla kolay ulaşılabilir.

labilir halde kalmalı, bunlar için sadece dijital olarak iletişim kurma zorunluluğu olmamalıdır. Örneğin bu tür hizmetler online ortamda veriliyor olsa bile, yaşlı bir kişi belediyenin sosyal hizmetlerinden nasıl yararlanacağını geleneksel araçlarla da öğrenebilmeli ya da başvuru yapabilmelidir. Toplumun tamamının interneti rahatlıkla kullanabilir olarak düşünmek yanlıştır.

### **Yerel Hizmetlerin Tamamlayıcı Olması, Özel Sektör Hizmetlerini Tekrarlamaması**

Ticari faaliyetlerin devletin işlevlerinin dışında olduğu unutulmamalıdır. Yerel yönetimler, e-yönetime dönüşürken bu ilkeyi hatırlamalıdır. Bazı örneklerde görüldüğü gibi, kamu kurumları son zamanlarda, iyi görünen elektronik devlet fikirlerini elektronik ticaret girişimleri şekline dönüştürme ve özel sektörle rekabet halinde tüketicilere ticari mal ve hizmet sunma rolünü üstlenme gibi stratejileri izlemeye başlamışlardır. Örneğin yerel bir kamu kurumu, dijital ücret bordrosu hizmetlerini ticari olarak satmak istemektedir. Bu tür girişimler elektronik ticaret alanına girmektedir. Yine sözgelimi, önceden kağıt formatında hazırladığı vergi formlarını elektronik ortamda sunmak, devlet için sadece bir kamusal iştir; ancak yurttaşların vergi işlerini düzenleyen mali müşavirlerin ya da muhasebecilerin işlerini taklit eden vergi düzenleme yazılımını sağlamak farklı bir iştir. Benzer şekilde, bir kamu kurumu olan PTT'nin, fiziksel posta dağıtım görevini desteklemek için bilgi teknolojilerini kullanması gerekir. Ancak internet üzerinden hizmet sağlayıcı olmak farklı bir şeydir. PTT'nin tek taraflı olarak fiziksel posta ve paket dağıtımını gibi hizmetlerini, daha önce özel sektör tarafından yerine getirilen e-posta, elektronik kariyer hizmetleri, elektronik belgeleme yetkisi gibi hizmetlere doğru genişletmesi doğru bir davranış değildir.

Çoğunlukla kamu kuruluşları bu tür faaliyetlerin içindedir ve özel sektör gibi davranmaktadır. Herhalde bu, devletin yeniden keşfi anlamına gelmemektedir. Bu yüzden, devletin işlevlerini yeniden tanımlama taraftarı olanlar, kamu kurumlarının bir işletme gibi çalışmasını, daha etkin, hızlı ve hizmet dağıtımında müşteri odaklı olmasını istemektedirler. Bu görüş sahipleri, devletin etkin bir şekilde özel sektörün işine girmesini, pazarlarda ticari mal ve hizmet sağlamak için kamu fonlarının kullanılmasını kastetmemektedirler.

Sonuç olarak e-yönetim çabaları, doğal kamu işlevleri içinde yurttaşlara sunulan hizmeti geliştirmek ve kamu bilgi kaynaklarına daha iyi giriş sağlamak için gerekli olan yenilik ve girişimlere odaklanmalıdır. Devlet tarafından tahsis edilen kamu fonları özel sektörle rekabet halinde olunacak işlerde kullanılmamalıdır. Devletin, ihtiyacı karşılamayan, modası geçmiş yön-

temlerle kötü bir performansla yerine getirilen pek çok gerekli işlevi bulunmaktadır. Durum böyleyken, ekonomide devletin rolünü temel olarak değiştirebilecek faaliyetler üzerine vergi mükelleflerinin parasını harcamak, sınırlı bütçenin etkin ve verimli bir şekilde kullanılmaması anlamına gelir.

### **Eyleme Geçme ve Hatalardan Ders Alma**

Bilgi teknolojileri o kadar hızlı değişmektedir ki, hiç hatasız mükemmel sistemler geliştirilinceye kadar geçen süredeki uygulama geçerliliğini kaybetmektedir. Bu yüzden devletin küçük projelerle ilerlemesi gerekir. Pilot uygulamalardan hareketle, kamu hizmetlerinin elektronik ortamda sunulmasında kalıcı bir başarı elde edilmek isteniyorsa parçalı ve işbölümlü bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Bunun için de, elektronik kamu hizmetlerinin uygun bulacağı gereklerin tam bir tanımının yapılması ve açık bir şekilde aşamalara bölünmesi gerekecektir. Çünkü ancak daha küçük ölçekteki ülkelerde bütün bir ülkeyi kapsayan projelerin hayata geçirilmesi mümkündür. Diğer bir deyimle, küçük ölçekli devletler, bütüncül standartlara sahip karmaşık projelerin uygulanabilmesi avantajlarına sahiptir. Bundan başka, başarısızlık, nerede hata yapıldığını anlamak yönünde bir öğrenme süreci olarak görülmelidir.

### **DIŞ ÜLKELERDE E-YEREL YÖNETİM UYGULAMALARI**

Bugün dünya üzerinde pek çok devlet arasında e-yönetimi uygulama aşamaları bakımından geniş bir çeşitlilik bulunmaktadır. Bu aşamalar; bir internet web sitesi kurma, elektronik içerikli dağıtım sağlama (haberler, direktifler, dokümanlar), vergi ve lisans ödemeleri şeklindeki finansal işlemleri gerçekleştirme, kamusal hizmet dağıtımını yapma ve yurttaş katılım mekanizmalarını kurma şeklinde sıralanabilir. Bugün bir çok yerel yönetim ilk aşamaları geçerek, yurttaşlarla etkileşimli çalışma gibi uzun dönemli hedeflere yönelmiş bulunmaktadır (Waisanen, 2002: 6).

E-yönetim konusunda önde gelen 23 ülke içerisinde dokuzuncu sırada bulunan Almanya'da "Federal Online 2005" projesi çerçevesinde hükümet 2005 yılı içinde federal düzeyde toplam 376 görevi / hizmeti online olarak sunmayı planlamış ve bu çerçevede kamu projeleri yürütmüştür. Bu projeler, 1.65 milyar Euroluk bir finansmanı gerektirmekte olup; bu dönüşüm yıllık 400 milyon Euro tasarruf sağlayabilecektir (Blumenthal, 2002: 37). Bu dönüşüme uygun bir şekilde yerel düzeyde de benzer gelişmeler olmaktadır. Örneğin Donau-Dies ilçesi yerel yönetimi çerçevesinde sürücü belgeleri online düzenlenmektedir. Benzer bir yöntem, kimlik ve pasaportlarda da denmektedir ki, bunun için tasarı belgeleri ve yerel düzeyde tarayıcı ile

taranmış olan resim ve imza, dijital olarak şifrelenerek internet üzerinden Berlin'deki Federal Basım Evi'ne ulaştırılmaktadır (Schröder ve Schmalfeld, 2002: 182).

ABD'de Utah Eyalet Meclisi, eyaletteki kamu kurumlarından en azından bir kısım hizmet ve işlemlerini e-yerel yönetim uygulamasına uygun hale getirmelerini isterken; diğer taraftan, Maryland Eyalet Meclisi, 2004 yılı içinde kamusal hizmetlerin % 80'inin online hale getirilmesini kararlaştırmıştır (Brannen; 2001: 7). ABD'de yerel düzeyde son zamanların en dikkat çeken e-yönetim uygulaması ise, arabalara plaka verilmesi hizmetidir. İhtiyaç duyan her yurttaşa bu yolla plaka düzenlenmekte ve plakaları evlerine teslim edilmektedir. Daha önceki dönemde bir plaka çıkarma işlemi devlete 100 USD'a mal olurken, elektronik ortam yoluyla bu maliyet 18 cente kadar düşmüştür. Bilgi teknolojilerinin, siyasi alanda yarattığı dramatik değişikliklere karşın, idari kurumlarda idari köhneleşmeyi azaltarak bir hizmet yönetim olgusunu oluşturduğu için ABD'de Clinton yönetimi, kamu hizmetlerinde zaman ve mekan engellerini ortadan kaldırmak amacıyla e-yönetimi geliştirmeye çalışmıştır; ki burada yerel yönetimlerin tercihinin de bu yönde olmasının etkili olduğu söylenebilir (Tat ve Ho, 2002: 437).

Almanya'da son zamanlarda yurttaşların ve ekonomi sektörünün resmi makamlarla ve özellikle yerel yönetimlerle ilişkilerinin yoğunluğu dikkate alınarak uygulamaya konulan bir proje söz konusudur: MEDIA@kommwettbewerb. Bu proje, 1998 yılında Federal Ekonomi ve Teknoloji Bakanlığının düzenlediği ve toplam 136 yerel yönetim katılımı sonucu ortaya çıkmıştı. Bu çerçevede "dijital belediye" kavramıyla Bremen, Esslingen ve Nürnberg Kentler Birliği olmak üzere üç proje başarılı bulunmuştu. Bu projelere göre, belediye gelecekte kendisini mesai saatleriyle sınırlı tutmaksızın, kanunen öngörülmüş hizmetleri ve mali karakterdeki hizmetleri görebilir hale getirmektedir. Bu uygulama ile yurttaşlar öncelikle belediye binasına gidiş ve bekleme süreleri dolayısıyla katlandıkları zaman kaybından kurtulmuş olmaktadır. Ayrıca, bilgi almak, dilekçe vermek, resmi formları doldurmak, fatura ödemesi yapmak, sipariş vermek, şehir içi ulaşım kart veya pasolarına yönelik ödeme yapmak, ikamet ruhsatları almak için gerekli formaliteler internet aracılığı ile belediyenin web sayfası üzerinden gerçekleştirilebilecektir (Schröder ve Schmalfeld, 2002: 182).

Avrupa Birliği, e-yönetim uygulamaları çerçevesinde, Avrupa 2002 Eylem Planı, yasal, idari, kültürel, çevre ile ilgili ve trafik alanındaki tüm temel kamu verilerinin elektronik ortama taşınmasını; üye devletlerin, tüm vatandaşların başlıca kamu hizmetlerine elektronik erişimlerini sağlamalarını; işletmeler için basitleştirilmiş elektronik idari prosedürlerin uygulanmasını; Birlik düzeyindekiler de dahil olmak üzere, kamu kesimi ile ilgili bilgilerin

eşgüdümünün geliştirilmesini; e-yönetim uygulamalarındaki deneyimlerin Birlik çapında paylaşılmasını; Avrupa Komisyonu ile yapılan tüm temel mali işlemlerin elektronik ortamda da gerçekleştirilebilmesini ve kamu kesiminde elektronik imza kullanımının yaygınlaştırılmasını benimsemiştir. 2005 yılı sonuna kadar, e-yönetim alanında AB içinde modern elektronik kamu hizmetlerine geçişin gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. E-Avrupa 2005 Eylem Planının önemli bir bölümünün e-yönetim uygulamalarının daha da geliştirilmesi hedefine ayrılmış olması, e-Avrupa projesinde e-yönetim anlayışının ne kadar ağırlıklı bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Burada vurgulanması gereken bir unsur da, e-Avrupa 2005 Eylem Planının, kullanıcılar üzerinde odaklanmış olmasıdır (Çayhan, 2002).

Kamusal işlerini internet üzerinden gerçekleştiren Uzakdoğu ülkelerinin önde gelen devletlerinden Singapur'da 2000 yılında nüfusun %30'u gelir vergilerini yatırmak için online sistemi kullanmış ve bu uygulama Singapur devletine dosya başına işlem maliyetlerinde 2.7 Dolar tasarruf sağlamıştır (Saywell, 2001:52).

Singapur'un elektronik yurttaş portalında yurttaşlar, tek bir internet sitesinden bütün kamu hizmetlerine ulaşabilmekte; site içerisindeki renkli kamu binalarıyla çevrili sokaklarda işlerini görmekte, bilgi sağlamakta, adres değişikliği bildirimini yapabilmekte ve bunu bütün kamu kurumlarına gönderebilmekte, Adalet Bakanlığı'na patent için başvuru, Çalışma Bakanlığı'na işçi ihtiyacı ile ilgili bilgi verebilmektedirler.

İngiliz hükümeti 2008 yılında işlerin tamamını elektronik ortama geçirmeyi hedeflemiştir. Bu amaç doğrultusunda öncelikle e-posta altyapısı kurulmuş, bunun için de yüz bin form elektronik ortama taşınmıştır. Bu uygulama çerçevesinde yerel yönetimle ilgili iskan edinme, vergi yükümlülüğü gibi konulara elektronik ortamda yanıt verilmektedir. Ayrıca Londra Şartlı Tahliye Dairesi, kimi hükümlüleri elektronik ortamda izlemektedir (Yüçetürk, 2004).

E-devletin yerel düzeydeki uygulamalarına ilginç bir örnek ise, Finlandiya'nın Luela kentinde başlatılan e-cadde projesi ile kentte yaşayan ve cep telefonu olan herkesin, bu elektronik sokakta sunulan mobil hizmetlerden yararlanabilmesidir. Bu caddede yürürken yakınlardaki konser, tiyatro gibi aktivitelere ilişkin bilgilere ulaşılabilir.



## **E-YEREL YÖNETİM PORTAL TASARIMLARI VE TÜRKİYE'DE BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİ**

Yerel düzeyde e-yönetimin uygulanmasına olanak verecek bir portal oluşturulurken, her şeyden önce şu kabul edilmesi gerekecek ki, burada yeni bir paradigma çerçevesinde yeni bir kamusal örgütlenme prensipleri artık geçerli olacaktır. Cari olan bürokratik model, ast-üst yönetime ve hiyerarşik iletişime vurgu yaparken; yeni model, takım çalışmasına, çok yönlü şebekelere, birimler arası doğrudan iletişime ve hızlı geri bildirimde önem vermektedir. Bu yeni örgütlenmede yurttaşlar, hangi bölümün "ne" ile sorumlu olduğunu bilmek zorunda olmayacaktır. Kamu hizmetleri süreçleri ve fonksiyonel bölümlenme yapısı, tek merkezli hizmet sunumunun ardından kullanıcı açısından görünmez hale gelir. Yeni paradigma, liderlik, hiyerarşik emir-komuta ve denetimden çok, birimler arasında eşgüdüm, yardımlaşma ve paylaşımı özendirir (Tat ve Ho, 2002: 437) Dolayısıyla kentsel web sitesinin gösterecekleri eğilimler, kent yönetiminde bir paradigma değişiminin gerçekleşip gerçekleşmediğinin kanıtı olarak değerlendirilebilecektir. Eğer kent, geleneksel bürokratik paradigmayı benimserse, bir kentin web site organizasyonu, bürokratik yönelimli olma eğilimi taşıyacaktır. Buna göre de, bilgi, öncelikli olarak devletin idari yapısına göre organize edilecek; kamu hizmetlerinin dağılımında, bürokratik süreçleri ve örgütlenmeyi yeniden düşünme ihtiyacına gereken önem verilmeyecektir.

Bürokratik paradigmadan e-yönetim paradigmasına yönelen kentler, web sitesinin tasarımını farklı şekilde gerçekleştirmeye çalışırlar. Burada portal tasarımında genellikle iki yaklaşımın yaygın olduğu söylenebilir. Birincisi, "bilgi odaklı" tasarımlar, ikincisi ise "kullanıcı odaklı" tasarımlardır. Her iki yaklaşımın da, bölümlere ayırmadan çok, kullanıcı perspektifi ve ilgisine göre bilgiyi organize etme yolunu tercih ettiği söylenebilir (Tat ve Ho, 2002: 437).

"Bilgi odaklı" yaklaşım, tek merkezden hizmet sunumu konseptini uygular. Burada kent bütçesi, demografik değişkenler, yerel faaliyetlerin akımı, turistik cazibe merkezleri, resmi kontratlar, basın bültenleri ve iş olanakları gibi büyük miktarı içeren hususlara yer verilir. Bu yaklaşım bilgi sunumunda doğrudan ve çok kapsamlı olmaya önem verir. Buna karşın "kullanıcı odaklı" portal tasarımı, farklı kullanıcı gruplarının ihtiyaçlarına göre web üzerinden bilgi ve hizmetleri sınıflandırır ki, bu yönüyle "bilgi odaklı" tasarımdan bir adım önde olduğu söylenebilir. Örneğin, kent sakini kullanıcılar için bir web sayfası, toplumsal olaylar ve gelişmeler, iş olanakları, yerel vergiler, kullanılabilir kamu hizmetleri, kent yönetiminin yapmış olduğu sözleşmeler gibi konular hakkında bilgi sunar. Oysa bir kişisel web

sitesi, kent tarihi, turistik cazibe merkezleri ve yerel festival türü etkinlikler hakkında bilgi verir. Buna karşın herhangi bir işletmenin web sitesi, yerel ekonomik yapı, büyük iş fırsatları, dinlenme yerleri, vergiler, teşvikler ve lisanlar hakkında bilgi veriyor olabilir. Aynı web sitesi üzerinden kullanılan bilgiyi genel olarak bütünleştiren “kullanıcı odaklı” tasarım, kullanıcıların ihtiyaç duydukları bilgi ve hizmetlere daha rahat ve etkin bir şekilde ulaşmalarına olanak verir (Tat ve Ho, 2002: 437).

“Kullanıcı odaklı” bir web sitesi tasarımında şu benzeri hizmetler sunulabilir (Tat ve Ho, 2002: 438): İzin başvuru formları, seçilmiş yerel yöneticilerle irtibat kurma, toplumsal ve çevresel sorunları ilgili yerlere bildirme, suçları ve trafik kurallarını ihlal edenleri bildirme, yerel yönetime iş başvuruları için özgeçmiş gönderme, çeşitli konulara ilişkin güvenlik denetimi yapılmasını isteme, gibi. Böyle bir tasarım, yurttaşların kamu hizmetlerinden etkin yararlanmalarına olanak verecektir.

Bu iki tasarımın dışında bir de web sayfası tasarımında “müşteri odaklı web tasarımı”ndan söz edilebilir (Winter, 1998: 137) ki, bu tasarım şeklinin hem “bilgi odaklı” hem de “kullanıcı odaklı” tasarımları içerdiği; diğer bir ifadeyle, bu iki modelin bir karışımı olduğu söylenebilir. Bu şekilde, yurttaşlar web üzerinden yaşadığı kente ve/veya yerel yönetime ilişkin çok sayıda bilgiye ulaşabilirken, aynı zamanda emlak, çevre vergisi ödeme, ruhsat işlemleri gibi kamusal işleri yapabilecektir. Böyle bir web sayfası şu hususları içerebilir: doğum-ölüm işleri, evlenme, pasaport, ruhsat, sürücü belgesi, kimlik bilgileri; ayrıca, işsizlik durumu, askerliğe çağrı, sivil hizmetler (gönüllü hizmetler), boşanma, eğitim-öğretime başlama, üniversite, taşınma, ikamet, temel ihtiyaçları satın alma vs.

E-yönetim, bir yönetim biçimini ifade eder. Bu nedenle, yerel yönetimlerde e-yönetimden söz edilebilmesi için, öncelikle, yerel halkın yerel yönetimin yerine getirmek durumunda olduğu kamusal görevlerden web üzerinden interaktif biçimde yararlanabilmesi gerekir. Dolayısıyla, yerel yönetim web tasarımlarının “kullanıcı odaklı” olması durumunda ancak söz konusu kamu biriminde “e-yerel yönetim”den söz edilebilir.

Türkiye’de Büyükşehir Belediyeleri web siteleri tasarım açısından incelendiğinde bu sitelerin genelinin “bilgi odaklı” tasarımlar olduğu görülmektedir •. Dolayısıyla, bu sitelerde genelde kent belediyesinin uygulamaları, yönetimi, hizmetleri hakkında veya kente ilişkin genel bilgiler yer almaktadır. Bununla birlikte, “kullanıcı odaklılık”a ilişkin oldukça kısmi uygulamalara yer verilmektedir. Örneğin İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin ‘Beyaz Masa’ uygulaması ile kent sakinleri interaktif olarak istek ve şikâyetlerini belediye yönetimine ulaştırabilmektedirler. Yine bu sitede, internet üzerin-

den canlı yayında kent ana arterlerinin trafik yoğunluğu hakkında bilgi alabilmek ve evrak kayıt numarası girerek evrak takibi yapabilmek şeklinde interaktif uygulamalar mümkün olmaktadır.

Ankara'da Büyükşehir belediyesinin APK, EGO, ASKİ gibi temel hizmet birimlerine istek ve şikayetlerin bildirilebilmesi, ihale ilanlarına ve şartnamelerine ulaşılabilmesi, ayrıca Ankara içerisinde gidilmek istenen adrese hangi toplu taşıma aracıyla gidilebileceğine ilişkin bilgi veren bir online sayfanın bulunması "kullanıcı odaklı" uygulama örnekleridir.

"Kullanıcı odaklı tasarım" çerçevesinde Eskişehir ve Konya Büyükşehir Belediyelerinin web sitesinde, abonelerin isim ve şifrelerini girerek, su, çevre temizlik vergisi gibi kalemlere ilişkin borç miktarlarını öğrenme hususu belirtilebilir; ancak bu borçların interaktif ödenmesi henüz mümkün olmamaktadır.

Kısacası, Büyükşehir belediyelerimizin web sitelerinde yukarıda örnekleri verilmeye çalışılan kimi dar kapsamlı "kullanıcı odaklı" uygulamalar söz konusudur. Buradan hareketle, Büyükşehir Belediyeleri bağlamında esas olarak "kullanıcı odaklı", daha geniş anlatımla "müşteri odaklı" web tasarımlarını gerektiren "e-yönetim" uygulamasının bir yönetim biçimi anlamında henüz söz konusu olmadığını söyleyebiliriz. Bir başka anlatımla, e-yönetimin yoğun bir şekilde dünya gündeminde olduğu günümüzde, belediyelerimiz internet teknolojilerden yararlanıyor olmakla birlikte, bunların etkileşimli tam bir "e-yönetim" uygulaması içerisinde olduklarını söylemek pek mümkün gözükmemektedir. Nitekim bu kanımızı Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yapılan Belediye Web Hizmetleri araştırması da desteklemektedir.

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından "Belediye Web Hizmetleri Araştırması" sonuçlarına göre (die.gov.tr, 2006); nüfusu 10 binden fazla olan 662 belediyenin % 99'u internete erişim imkanına, % 82'si intranete (kurum içi ağ) sahiptir. Söz konusu belediyelerin % 64'ü web sitesine sahip olup web sitesine sahip olmayan belediyelerin % 24'ü bir yıl içerisinde web sitesine sahip olmayı planlamaktadır. Görüldüğü üzere web sitesine sahiplik oranları değerlendirildiğinde nüfusu 10 binden fazla olan belediyelerimizin azımsanamayacak bir oranı (% 36'sı) halen web sitesine sahip değildir (2006).

Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yapılan bu araştırmaya göre web sitesinde sunulacak hizmetlerin içeriğine büyük ölçüde (% 65) belediye başkanları ya da birim yöneticisi olan üst düzey yöneticiler karar vermektedir. Diğer karar vericilerden bilgi işlem birimi (% 20), web tasarımını üstlenen birim (% 7) düşük bir oranda bulunmaktadır. Kamu yönetiminin işleyişini geleneksel usullerden çıkartarak, çağın gereklerine uygun bir sisteme

kavuşturmak, seçmenlerden gelen daha iyi yönetim taleplerini karşılayabilmek için öncelikle liderlerin e-yönetim fikrine yaklaşması kaçınılmaz görülmektedir. Bu konuda ilerlemiş birçok ülkede e-yönetim uygulamalarına geçiş lider inisiyatifi ile başlamış ve sürdürülmüştür (İnce, 2001). Bu bağlamda belediye başkanlarının, e-yönetim uygulamalarının içinde yer alması ve desteklemesi son derece önemli olmaktadır.

Bu araştırmaya göre, web sitesine sahip 424 belediyeden % 21'inin su, doğalgaz, emlak vergisi, harçlar ve diğer türden hizmetleri bulunmamaktadır. Belediyelerin % 58'inin web sitesi ise, sadece fiyat tarifesi, fatura bilgisi gibi konularda bilgi vermekte; ancak % 20'sinin, abonelik, arıza bildirimi, fatura ödemesi gibi kullanıcı odaklı bir yapılanma içine girdiği görülmektedir. Bu araştırmanın sonuçlarında da ifade edildiği üzere, web sitesine sahip belediyelerin web sitelerinde sunduğu bilgiler arasında en fazla belediyelerin iletişim adresleri ile yapılan ve yapılacak çalışmaları hakkında bilgiler yer almaktadır. Görüldüğü üzere, belediyelerin web sitelerinin çoğunluğu bilgi odaklıdır.

Bu araştırmaya göre, web sitesine sahip belediyelerde web sitesi üzerinden hizmet verirken karşılaşılan sorunların başında yetmiş web personel sayısının yetersiz olması gelmektedir. Yazılım ve donanım maliyetlerinin yüksek olması da karşılaşılan diğer sorunlara işaret etmektedir. Bu sonuç da belediyelerimizde bilgi odaklılıktan kullanıcı odaklılığa daha sonra da müşteri odaklılığa geçme sürecindeki sıkıntıların neler olduğuyla ilgili ipuçları vermektedir.

E-yönetimle, idarenin kapsamlı bir şekilde modernleştirilmesi söz konusudur ve E-yönetim, idari ve politik aktörlere, bunların dışında ancak bunlarla işbirliği içinde bulunan yurttaşlara ve ayrıca ekonomiye bir yönelim kazandırmaktadır. Bu nedenle, mümkün olduğunca çok aktörün e-yönetim uygulama stratejisine yönelik onayını kazanmak için, bütün güçleri harekete geçirmek ve gerekli önlemleri alabilmek amacıyla yerel yönetim başkanlarının bu yönde açık desteğinin bulunması zorunludur. Belediye başkanlarının veya yerel meclislerin, e-yönetim konusunu "temel bir mesele" olarak kabul etmeleri gerekir. Ancak böyle bir kabulden sonra yerel meclis veya komisyonlar, e-yönetimi aktifleştirmede kendi potansiyellerini kullanabilecek, inisiyatif elde edebilecek ve "sanal belediye" örgütünü başarılı bir şekilde biçimlendirecek esaslı koşulları yaratabilecektir ([www.erfolgsmodell.mediakomm.net](http://www.erfolgsmodell.mediakomm.net), 2003 ).

## SONUÇ

Teknolojik, ekonomik ve toplumsal gelişmeler, bir yandan yerel yönetimlerin hizmet ağlarını genişletirken, bir yandan da, bu hizmetlerin verilme biçimini dönüştürme baskısı yaratmaktadır. Bu baskı, günümüzde “e-yönetim” olarak adlandırılan yeni bir yönetim uygulamasının geliştirilmesine neden olmuştur. E-yönetimle kamusal hizmetlerin daha etkin, hızlı ve kaliteli sunulabilmesi olanağı elde edilmektedir. Bu nedenle, e-yönetim, günümüzde kamu yönetiminin bütün düzeylerinde (merkezi ve yerel yönetimler) ve bütün birimleri çerçevesinde daha fazla tercih edilmeye başlanan bir uygulama halini almaktadır. E- yönetim, kamunun görev ve faaliyetlerini bütün yönleriyle elektronik işlem ve iletişim ortamında ele alan kapsamlı bir yaklaşım olarak gelişme göstermektedir.

Devletin kamu yönetimi yapısı içerisinde yerel kamusal görevlerin büyük bir çoğunluğunu yerine getirilmekte olduğu yerel yönetim alanında da e- yönetim, yerel idarelere önemli açılımlar ve kolaylıklar sağlama potansiyeline sahiptir. E-yerel yönetim olarak adlandırılan bu yönetim biçimi, yerel yönetimlerin yurttaşlarla karşılıklı etkileşim içerisine girebilmesine, kentsel katılımın sağlanmasına, kent sorunları hakkında fikir ve düşüncelerin ifade edilebilmesine olanak vermesi yönüyle yerel demokrasinin gelişmesine katkıda bulunduğu söylenebilir. Yerel yönetimler, kurumsal işlerini, bilgi işlem teknolojileri aracılığıyla elektronik ortamlarda görmeleriyle birlikte yönetimde saydamlık, hesap verebilirlik, güvenilirlik ve esneklik sağlamaktadır. Böyle bir yönetim şeklinin, suistimalleri, rüşveti, yolsuzlukları ve kayırmaları azaltacağı ileri sürülebilir.

E-yerel yönetim yurttaş, özel sektör, sivil toplum kuruluşlarıyla bütün ilişkilerini kapsayacak şekilde çoğu hizmetlerini ve iş süreçlerini dijital hale getiren büyük bir dönüşümdür. Bu yönetim modelinde bürokrasi ve hiyerarşi yerine, birbiriyle etkileşimli iş süreçlerine, ekip çalışmasına, çok yönlü şebekelere, birimler ve bireyler arası doğrudan iletişime büyük önem verilir.

E-yerel yönetim, kamu hizmetlerinin elektronik olarak sunulması ya da kamu yönetimi görevlerinin dijital bir ortamda görülmesi şeklinde, sadece teknoloji yönü olan bir değişim olarak düşünülmemelidir. Bu bağlamda e-yerel yönetim, kamu yönetim ve hizmetlerinde büyük bir dönüşüm sağlayan, devletin iç işleyiş süreçlerini yeniden keşfeden ve bunların tamamını yeniden tasarlayan kapsamlı bir süreçtir. Bu sürecin başarıyla yerine getirilmesi için sadece bir takım teknik ve yönetimsel değişiklikler yapılması yeterli olmayıp yurttaş-devlet etkileşiminde bir takım düşünsel kalıpların da değişmesi gerekmektedir. Nitekim gittikçe belirsiz hale gelen ve sürekli değişimlerin yaşandığı bir ortamda bulunan günümüz insanı, bütün bu zorlukları karşıla-

yacak esnek, şeffaf sürekli kendini geliştiren ve yeniliklere açık bir düşünsel yapıya sahip olmak durumundadır. E-yönetim, kamusal hizmet ve görevlerin daha hızlı, etkin ve kolay bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamamakta, aynı zamanda kamusal harcamalarda tasarruf sağlanmasına da olanak vermektedir. Örneğin Singapur'da 2000 yılında halkın %30'u gelir vergilerini online sistemi kullanarak yatırımları sonucu, Singapur Hükümeti, dosya başına işlem maliyetlerinde 2.7 USD'ı tasarruf sağlamıştır.

Bugün dünya üzerinde Singapur'dan ABD'ye ve Avrupa Birliği'ne kadar pek çok devlet, e-yönetim uygulamaları açısından büyük bir aşama kat etmişlerdir. Bununla birlikte, birçok ülke arasında e-yönetimi uygulama aşamaları bakımından geniş bir çeşitlilik bulunmaktadır. Bu aşamalar; bir internet web sitesi kurma, elektronik içerikli dağıtım sağlama (haberler, direktifler, dokümanlar), vergi ve lisans ödemeleri şeklindeki finansal işlemleri gerçekleştirme, kamusal hizmet dağıtımını yapma ve yurttaş katılım mekanizmalarını kurma şeklinde sıralanabilir. Bugün birçok yerel yönetim ilk aşamaları geçerek, yurttaşlarla etkileşimli çalışma gibi uzun dönemli hedeflere yönelmiş bulunmaktadır.

Türkiye'deki Büyükşehir Belediyeleri'nin web siteleri incelendiğinde, web sitelerinin daha çok "bilgi odaklı" oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Oysa bu alanda gelişmiş ülkelerde "kullanıcı odaklı", hatta daha gelişmiş bir biçim olan "müşteri odaklı" portal tasarımlarının bulunduğu görülmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yapılan Belediye Web Hizmetleri Araştırması'nın bulguları da elde ettiğimiz sonuçları destekler niteliktedir. Oysa yerel yönetimlerde e-yönetimden söz edilebilmesi için, öncelikle, yerel halkın yerel kamu hizmetlerinden interaktif biçimde yararlanabilmesi gerekir. Dolayısıyla, yerel yönetim web sitelerinin "bilgi odaklı" olmasının yanında daha çok "kullanıcı odaklı" olmasıyla ancak söz konusu kamu birimlerinde "e-yerel yönetim"den söz edilebilecektir.

## KAYNAKLAR

- Aktan, C. (2003), "Türkiye'de E-devlet", <http://www.canaktan.org/politika/e-devlet/turkiyede.htm>, 10. 04. 2004.
- Atkinson, D. R. ve J. Ulevich (2000), "Digital Government: The Next Step Reengineering the Federal Government, Progressive Policy Institute. <http://www.dlcppi.org> , 10. 11. 2003.
- Blumenthal, J. (2002), "Die Rolle Digitaler Rathaeusser beim E-Government", Verwaltung und Management, 8. Jg. Heft 1, 37-40.
- Brannen, A. (2001), "Providing Services to Citizens Through the Internet", Spectrum, Spring 2001, 6-10.

## Bilgi Çağında Bir Yönetimsel Dönüşüm Yaklaşımı: E-(Yerel) Yönetim

- Çayhan, E. (2002), "Avrupa Birliği'nde E-Devlet", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=216](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=216), 12. 05. 2004.
- Dieckmann, J. (1996), "Konzern Kommunalverwaltung – zwischen Diverzifizierung und Einheit der Verwaltung", *Verwaltung und Management*, 2.Jg. Heft 6, 340-344.
- Erdal, Murat (2004); "E-Belediye Kavramı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Uygulaması", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=161](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=161) , 09.02.2004.
- Eren, V. (2001), *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, S.Ü. S.B.E.
- Faerberböck, H.-R. Hausenblas-U. Janner-A. Lendl-P. Mittendorfer-H.Pröll-H.C. Zeller-Lukashort (2004), "E-government-Schneller, Einfacher, Drecker", [www.anecon.com/referenzen/egov/E-government Artikel.PDF](http://www.anecon.com/referenzen/egov/E-government%20Artikel.PDF), 12.01.2004.
- Görmez, K. (1997?), *Yerel Demokrasi ve Türk Belediyeciliği*, Hizmet-İş.
- Göymen, K. (1999), "Türk Yerel Yönetiminde Katılımcılığın Evrimi: Merkezîyetçi Bir Devlette Yönetişim Dinamikleri", *Amme İdaresi Dergisi*, C.32, S.4, Aralık, 85-116.
- Grant, J. (2002), "Towards and Future", *Australian CPA*, Oct, 72:9, 38-41.
- Havelsan, (2001), <http://www.e-devlet.net/-eTurkiye/bilgitoplumuyolunda.pdf> , 01.09.2003.
- <http://erfolgsmodell.mediakomm.net/index.php?m=1>, 03. 12. 2003.
- [http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/TEKNYHZ/k\\_310106.xls](http://www.die.gov.tr/TURKISH/SONIST/TEKNYHZ/k_310106.xls), 26. 02. 2006
- İnce, M. (2001), *E-devlet, Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında Yeni İmkanlar*, <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/yayinlar.asp>, 26. 02. 2006.
- Keleş, R. (2000), *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, Cem Yay., 4. B., Ağustos, İstanbul.
- Klinger, P. (2002), "Aythentifizierung von Kommunikationspartnern in kommunalen E-Government – Prozessen", *Verwaltung und Management*, 8.Jg. Heft 2, 76-80.
- Kubicek, H. Ve Martin Hagen (1998), "Von der Web-Seite zum 'One-Stop-Government'", *Verwaltung und Management*, Heft 4, 208-213.
- Kupka, H. ve S. Muth (2002), "Personal Management und eGovernment", *Verwaltung und Management*, 8.Jg. Heft 3, 166-169.
- Legislative Audit Bureau, (2001), "The Reasons of E-Government", *State of Wisconsin*, [www.auditor.leg.state.mn.us/ped/2002/pe0208htm](http://www.auditor.leg.state.mn.us/ped/2002/pe0208htm), 22.12.2003.
- Lenk, K. (2002), "Elektronische Bürgerdienste im Flaehenland als staatlich – kommunale Gemeinschaftsaufgabe", *Verwaltung und Management*, 8.Jg. Heft 1, 4-10.
- Lindsay, I. (2007), "Finding a Partner for Online Services", *Amerikan City and County*, April, [http://americacityandcounty.com/admin/economic\\_dev/government\\_finding\\_partner\\_online/](http://americacityandcounty.com/admin/economic_dev/government_finding_partner_online/) , 25.08.2007.
- Moon, J. M.(2002), "The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality?", *Public Administration Review*, July/August, Vol.62, No. 4, 424-233.
- Moulder, E. (2001), "E-Government: If You Build It, Will They Come?", *Public Management*, September, 10-14.

- Mower, M. (2001), "The Electronic Evolution in Local Government", *Management Services*, April, 18-19.
- Office of the Legislative (2002), "The Advantage of local e-Government", [www.auditor.leg.state.mn.us/ped/2002/pe0208htm](http://www.auditor.leg.state.mn.us/ped/2002/pe0208htm), State of Minnesota, 22.12.2003.
- Plamper, H. (1996), "Starke Kommunen in der Globalen Wirtschaft", *Verwaltung und Management*, 2.Jg. Heft 6, 321-334.
- Saywell, T. (2001), "Elektronic Bureaucracy", *Far Eastern Economic Review*, June:21, 52-53.
- Schedler, K. (Der) (2000), *eGovernment und neueServicequalitaet der Verwaltung*, (Der) M. Gisler / D. Spahni, *eGovernment – Eine Standortbesimmung*, Bern / Stuttgart / Wien: Paul Haupt, 33-51.
- Schröder, K. ve U. Schmalfeld (2002), "E-Government in den Kommunen – Deutschland holt auf", *Finanswirtschaft*, 56. Jg. Heft 7.
- Schwabe, G. ve B. Vöhringer (1998), "Komputerunterstützung des Gemeinderats", *Verwaltung und Management*, 4.Jg., Heft 3, 140-147.
- Staedler, M. (2002), "Die Elektronik Government-Aktiviteten der Laender", *Verwaltung und Management*, 8. Jg. Heft 3, 172-180.
- Şengül, T. (1999), "Yerel Yönetim Kuramları", *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 8 (3) Temmuz, 3-19.
- Tat, A. ve K. Ho (2002), "Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative", *Public Administration Review*, Jul/Aug., 62:4, 434-444.
- Tekeli, İ. (1992), *Belediyeçilik Yazıları (1976-1991)*, IULA-EMME, Kent Basımevi, İstanbul.
- Vintar, M. (2002), "E-Government in Slowenien – Jumbo-Jet vor dem Abflug", *Verwaltung und Management*, 8.Jg. Heft 4, 228-233.
- Waisanen, B. (2002), "The Future of e-Government: Technologi-Fueled", *Management*, June, 6-9.
- Winter, A. (1998), "www.help.gv.at-Ein Bürgerinformationssystem", *Verwaltung und Management*, 4.Jg., Heft 3, 136-139.
- [www.ctg.albany.edu](http://www.ctg.albany.edu) , 13.01.2003.
- [www.erfolgsmodell.mediakomm.net](http://www.erfolgsmodell.mediakomm.net), 03.12..2003
- [www.EzGov.com](http://www.EzGov.com). (2000), "Realizing E-Government", 05. 05. 2003.
- Yüçetürk, E. (2004), "Türk Kamu Yönetiminde E-Devlet Uygulamaları Ve Tabana Yayılabilme Yeteneği Bakımından Bir Değerlendirme: Bolu Örneği" [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=225](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=225), 06.01.2004
- Zumkehr, S. (1998), "Der elektronische Gang zur Behörde", *Verwaltung und Management*, 4.Jg., Heft 6, 373-377.