



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Selçuk ÇETİK

KAMU KURUMLARINDA BÜROKRASİ VE E- DEVLET SİSTEMİ:
ÇALIŞMANIN DÖNÜŞÜMÜ

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2024



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Selçuk ÇETİK

KAMU KURUMLARINDA BÜROKRASİ VE E- DEVLET SİSTEMİ:
ÇALIŞMANIN DÖNÜŞÜMÜ

Danışman

Doç. Dr. Beyhan AKSOY

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2024

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Selçuk ÇETİK'in bu çalışması, jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Mustafa KOÇANCI (İmza)

Üye (Danışmanı) : Doç. Dr. Beyhan AKSOY (İmza)

Üye : Doç. Dr. Şerife DURMAZ (İmza)

Tez Başlığı: Kamu Kurumlarında Bürokrasi ve E- Devlet Sistemi: Çalışmanın Dönüşümü

Tez Savunma Tarihi : 19/07/2024

Mezuniyet Tarihi : 22/08/2024

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Kamu Kurumlarında Bürokrasi ve E- Devlet Sistemi: Çalışmanın Dönüşümü” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

(İmza)

Selçuk ÇETİK





T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Selçuk ÇETİK
Öğrenci Numarası	202252058803
Anabilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Doç. Dr. Beyhan AKSOY
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Kamu Kurumlarında Bürokrasi ve E- Devlet Sistemi: Çalışmanın Dönüşümü
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	2432299152
Rapor Tarihi	15.08.2024
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: % 14 Alıntılar dahil: % 20
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 92 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Doç. Dr. Beyhan AKSOY İmza	

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	v
ÖZET	vi
SUMMARY	viii
ÖNSÖZ.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BÜROKRASI KAMU HİZMETLERİ VE DEĞİŞİM

1.1. Bürokrasi Kavramı ve Tanımı	4
1.1.1. Bürokrasi Kuramları	5
1.1.1.1. Hegelci Kuram	5
1.1.1.2. Marksist Bürokrasi Kuramı	5
1.1.1.3. Weberyani Bürokrasi Kuramı	5
1.1.2. Bürokrasinin Yapısal Sorunları	7
1.1.3. Bürokrasinin İşlevsel Sorunları	7
1.2. Türkiye’de Kamu Bürokrasisi	8
1.2.1. Osmanlı Döneminde Kamu Bürokrasisi.....	8
1.2.2. Cumhuriyet Döneminde Kamu Bürokrasisi	9
1.2.3. 1980 Sonrası Kamu Bürokrasisi	10
1.3. Örgütlerde ve Çalışma Hayatında Esnekleşme.....	12
1.3.1. Esneklik Olgusu ve Türleri.....	13
1.3.1.1. İstihdam İlişkilerinde Esneklik.....	13
1.3.1.1.1. İşlevsel Esneklik.....	13
1.3.1.1.2. İçsel Sayısal Esneklik.....	14
1.3.1.1.3. Dışsal Sayısal Esneklik.....	14
1.3.1.1.4. Mekansal Esneklik.....	14
1.3.1.1.5. Kayan İş Süreci.....	14
1.3.1.1.6. Ücret Esnekliği.....	15
1.3.2. Esnekleşmenin Çalışma Hayatına Etkisi	15
1.3.3. Kamu Örgütlerinde Esnekliğe Olan Gereksinim ve Esneklik Stratejileri	15
1.4. Kamu Bürokrasisinde Değişim ve Değişimi Ortaya Çıkaran Yaklaşımlar	17
1.4.1. Yeni Kamu İşletmeciliği Anlayışı	18
1.4.2. Yeni Kamu Hizmeti Anlayışı	19
1.4.3. Yönetişim Yaklaşımı	19

1.4.4. Dijital Yönetim Yaklaşımı	20
1.5. Geleneksel Kamu Yönetiminden Günümüze	21

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE E-DEVLET UYGULAMALARI VE ETKİLERİ

2.1. E-Devlet Kavramı	23
2.1.1. E-Devletin Amaçları	24
2.1.1.1. Sürekli Hizmet	24
2.1.1.2. Verimlilik	24
2.1.1.3. Şeffaf Yönetim	25
2.1.1.4. Bürokrasinin Azalması	25
2.1.1.5. Vatandaşın Etkin Katılımı	25
2.1.2. Klasik Devlet ve E-Devlet Karşılaştırması	25
2.2. E-Devletin Gelişim Süreci	26
2.2.1. Bilgisayarın ve İnternetin Gelişimi	27
2.2.2. E-Devlet Kapısına Geçiş	28
2.3. E-Devlet Uygulamalarının Etkileri	29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU HİZMETLERİNDE OTOMASYON SİSTEMLERİ VE E- DEVLET UYGULAMALARININ ÇALIŞANLAR VE ÇALIŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA İNCELEME

3.1. Araştırmanın Konusu	33
3.2. Araştırmanın Amacı	33
3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	34
3.4. Araştırmanın Yöntemi	34
3.5. Araştırmanın Örneklemi	35
3.6. Araştırmanın Güvenirliliği ve Geçerliliği	36
3.7. Araştırma Verilerinin Analizi	37
3.7.1. Betimsel Analizin Çerçevesinin Oluşturulması	38
3.7.2. Tematik Çerçeveye Göre Verilerin İşlenmesi ve Bulguların Sunulması	38
3.8. Araştırmanın Bulguları	39
3.8.1. Kamu Görevlisi Olmanın Anlamı	39
3.8.2. Kamusal Hizmetlerde Bürokratik Hantallık Durumu	40
3.8.3. Otomasyon ve E-Devletin İş Hacminde Yaratdığı Değişim	42
3.8.4. Otomasyon ve E-Devletin Zaman ve Kaynak Kullanımı Açısından Değerlendirilmesi	43
3.8.5. Otomasyon ve E-Devletin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi	44

3.8.6.	Otomasyon ve E-Devletin Personel İstihdamında Yarattığı Değişim	45
3.8.7.	Memurların ve Vatandaşların Otomasyon ve E-Devletten Memnuniyeti	46
3.8.8.	Otomasyon ve E-Devletin Çalışma Anlayışı ve Değerlerindeki Yarattığı Değişim..	49
3.8.9.	Vatandaşların Otomasyon ve E-Devlete Uyumu.....	51
3.8.10.	Otomasyon ve E-Devletin Kamu Hizmeti Sunumu Anlayışında Yarattığı Değişim.... ..	52
3.8.11.	Diğer Hususlar: Kırtasiyecilik, Kaynak Kullanımı, Ücretler, Koordinasyon ve Liderlik.....	53
SONUÇ		54
KAYNAKÇA.....		59
EK 1- MÜLAKAT FORMU.....		67
EK 2- BETİMSSEL ANALİZ TABLOSU.....		68
ÖZGEÇMİŞ.....		77

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1.2. Geleneksel Devlet ile E-Devlet Karşılaştırması.....	26
Tablo 3.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	36
Tablo Ek 2. Betimsel Analiz Tablosu.....	68



KISALTMALAR LİSTESİ

BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojisi
BTYK	Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu
İTÜ	İstanbul Teknik Üniversitesi
Kamu-Net	Ulusal Kamu Bilgisayar Ağı
MERNİS	Merkezi Nüfus İstatistikleri Projesi
MGK	Milli Güvenlik Kurulu
ODTÜ	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
TR	Türkiye
TUENA	Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Ana planı Projesi
v.b.	Ve benzeri
YKİ	Yeni Kamu İşletmeciliği
YKY	Yeni Kamu Yönetimi
yy	Yüz yıl

ÖZET

Günümüzde bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimler, kamu yönetiminde köklü dönüşümlere yol açarak yeni bir dönemi başlatmıştır. Bu yenilikler genellikle mevcut durumdan daha ileriye gitmeyi hedefler ve bu bağlamda, kamu sektöründe yapılan yeniliklerin temel amacı, kamusal ihtiyaçların daha verimli, hızlı ve etkin bir şekilde karşılanmasını sağlamaktır. Yenilenme süreci, e-devlet sistemlerini ortaya çıkarmış ve bu sistemler kamu hizmetlerini sunmanın bir teknik aracı olarak devlet ve vatandaş arasındaki ilişkinin niteliğini yeniden biçimlendirmiştir.

Kamu yönetimi anlayışında esneklik, şeffaflık, vatandaş odaklılık ve hesap verebilirlik gibi özelliklerin öne çıkması, bilgi ve iletişim teknolojileriyle birleşerek devlet ile vatandaş ilişkilerini de dönüştürmüştür. E-devlet, vatandaşların kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırarak zaman ve maliyet tasarrufu sağlamış, yönetim süreçlerini daha şeffaf ve etkin hale getirmiştir. Böylece bürokrasinin azaltılması, verimliliğin artırılması ve vatandaş katılımının teşvik edilmesi gibi faydalar sağlanmıştır. Türkiye'deki kamu yönetiminin evrimi ve e-devlet gibi dijitalleşme süreçleri, ülkenin toplumsal ve ekonomik dönüşümü açısından kritik öneme sahiptir. Bu süreçler, gelecekteki yönetim pratiklerini şekillendirme ve daha etkin, şeffaf bir kamu hizmeti sunma yolunda ilerleme fırsatı sunmaktadır.

Bu tezde otomasyon ve e-devlet sistemlerinin bahsedilen bu özelliklerinin çalışma anlayışını nasıl dönüştürdüğü sorgulanmaktadır. Bu amaçla bir kamu kurumunda çalışan 20 uzman ve uzman yardımcısından mülakatlar yoluyla elde edilen veriler betimsel analize tabi tutulmuştur. Araştırmanın bulgularına göre, katılımcıların çoğu, otomasyon ve e-devlet sistemlerinin kamu hizmetlerinde önemli iyileştirmeler sağladığı konusunda hemfikirler. Teknolojinin iş süreçlerini hızlandırması, maliyetleri düşürmesi ve vatandaş memnuniyetini artırması katılımcılar arasında yaygın bir görüştür. Özellikle e-devlet uygulamalarının vatandaşların kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırması ve işlemlerin daha hızlı yapılmasını sağlaması önemli bir avantaj olarak öne çıkmıştır. Ancak bazı katılımcılar teknolojinin getirdiği yeni iş yükleri veya sistem hantallığı gibi sorunlardan da bahsetmişlerdir.

Katılımcılar, teknolojinin niteliksel olarak daha donanımlı personel gerektirdiği konusunda fikir birliği içindedirler. Aynı zamanda bazı işlerin değişmesi veya yeni beceriler kazanılması gerekliliği nedeniyle personelin uyum sürecinde zorluk yaşayabildiği de vurgulanmıştır. Dolayısıyla teknolojik dönüşümün personel üzerindeki etkilerinin yönetilmesi ve sürekli eğitim ile desteklenmesi gerekliliği önem taşımaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde öncelikle bürokrasi kavramı, bürokrasi kuramları, bürokrasinin yapısal ve işlevsel sorunları incelenmiştir. Bu bölümde önce Türkiye'de kamu bürokrasisinin Osmanlı, Cumhuriyet ve 1980 sonrası dönemlerindeki özellikleri aktarılmış ardından da günümüz bürokrasinin özellikleri tartışılmıştır. Ayrıca örgütlerde ve çalışma hayatında esnekleşme süreçleri ile kamu bürokrasisindeki değişim ve değişimi ortaya çıkaran yaklaşımlar literatür taramasıyla ele alınmıştır. İkinci bölümde e-devletin kavram, amaç ve gelişim süreçleri ile e-devlet sistemlerinin kamu yönetimine yapmış olduğu etkilere dair mevcut literatüre yer verilmiştir. Üçüncü bölümde, alan araştırması sunulmuş ve bulguları analiz edilerek yorumlanmıştır. Sonuç bölümünde araştırma sonuçları tartışılarak öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeleri: Bürokrasi, Esnekleşme, Kamu Hizmeti, Yeni Kamu İşletmeciliği, Yönetişim, Teknoloji ve Dijitalleşme, Otomasyon, E-Devlet

SUMMARY

BUREAUCRACY AND E-GOVERNMENT SYSTEM IN PUBLIC INSTITUTIONS: TRANSFORMATION OF WORK

Today, rapid changes in information and communication technologies have led to radical transformations in public administration and started a new era. These innovations generally aim to go further than the current situation, and in this context, the main purpose of innovations in the public sector is to ensure that public needs are met more efficiently, quickly and effectively. The renewal process has given rise to e-government systems that have reshaped the nature of the relationship between the state and citizens as a technical means of delivering public services.

The prominence of features such as flexibility, transparency, citizen orientation and accountability in the understanding of public administration, combined with information and communication technologies, has transformed the relations between the state and citizens. E-government has facilitated citizens' access to public services, saved time and cost, and made administrative processes more transparent and efficient. Thus, benefits, such as reducing bureaucracy, increasing efficiency, and encouraging citizen participation, have been achieved. The evolution of public administration in Turkey and digitalization processes, such as e-government, are critical for the country's social and economic transformation. These processes offer an opportunity to shape future governance practices and move towards a more efficient and transparent public service.

This thesis investigates how these features of automation and e-government systems transform the understanding of work. For this purpose, data obtained through interviews with 20 experts and assistant experts working in a public institution were subjected to descriptive analysis. According to the findings of the study, most of the participants agree that automation and e-government systems have led to significant improvements in public services. It is a common view among the participants that technology accelerates business processes, reduces costs, and increases citizens' satisfaction. The fact that e-government applications facilitate citizens' access to public services and enable faster transactions has been highlighted as an important advantage. However, some participants also mentioned problems such as new workloads or system cumbersomeness brought about by the technology.

The participants agreed that technology requires qualitatively better-equipped staff. At the same time, it was also emphasized that staff may experience difficulties in the adaptation process as some jobs change or new skills need to be acquired. Therefore, it is important to

manage the effects of technological transformation on the staff and support them with continuous training.

In the first part of the study, the concepts, theories, and structural and functional problems of bureaucracy are analyzed. In this chapter, the characteristics of public bureaucracy in Turkey in the Ottoman, Republican, and post-1980 periods are presented, and then the characteristics of today's bureaucracy are discussed. In addition, flexibilization processes in organizations and working life and the approaches that reveal the change in public bureaucracy are discussed through a literature review. The second chapter includes the existing literature on the concept, purpose, and development processes of e-government and the effects of e-government systems on public administration. In the third chapter, the field research is presented and the findings are analyzed and interpreted. In the conclusion section, the research results are discussed and recommendations are presented.

Keywords: Bureaucracy, Flexibility, Public Service, New Public Management, Governance, Technology and Digitalization, Automation, E-Government

ÖNSÖZ

Kamu kurumlarında otomasyon sistemlerinin ve elektronik devlet uygulamalarının hayata geçmesi ile kamu bürokrasisinde önemli değişimler yaşanmıştır. Bu tezde bahsedilen dönüşümün kamu hizmetlerinde ne gibi sonuçlar doğurduğu, teknoloji temelli değişimin yapılan işin miktarına, zaman ve kaynak kullanımına, verimliliğe, personel istihdamına, kamu görevlilerinin ve vatandaşların memnuniyet durumlarına, çalışma anlayışı ve değerlerine, vatandaşların uyumu ve kamu hizmet sunum anlayışına nasıl bir etki yarattığı hususları nitel bir yaklaşımla incelenmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde, bürokrasi kavramı ve çeşitli kuramları, yapısal ve işlevsel sorunları incelenmiş olup Türkiye'de kamu bürokrasisinin Osmanlı, Cumhuriyet, 1980 sonrası ve günümüzdeki evrimi detaylandırılmıştır. Ayrıca örgütlerde ve çalışma hayatında esnekleşme süreçleri ile kamu bürokrasisindeki değişim ve değişimi ortaya çıkaran yaklaşımlar literatür taramasıyla ele alınmıştır. İkinci bölümde e-devlet kavram, amaç ve gelişim süreçleri ile kamu yönetimine yapmış olduğu etkilere dair mevcut literatür sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise, otomasyon sistemleri ve e-devlet uygulamalarının kamu hizmetlerine yapmış olduğu etkileri nitelik yönleriyle anlamak üzere bir kamu kurumunda görev yapan uzman ve uzman yardımcılarıyla yapılan mülakat görüşmelerinin bulguları analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Öncelikle tez yazma sürecimin tüm aşamalarında yönlendirmeleri ve destekleri ile bana yardımcı olan danışman hocam Sayın Doç. Dr. Beyhan AKSOY'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tüm eğitim hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini benden hiç esirgemeyen başta annem Dudu ÇETİK ve babam Selahattin ÇETİK olmak üzere çok değerli aileme ve arkadaşlarıma tüm kalbimle teşekkür ederim.

GİRİŞ

21. yüzyılda küreselleşme ve teknolojik gelişmeler çalışma yaşamında önemli değişiklikler yaratırken örgütler bu değişimden kaçınılmaz olarak etkilenmektedir. Geleneksel anlamda bürokratik bir örgüt yapısına sahip devlet kurumları ise bu gelişmelerin dışında tutulamazlar. Bu çalışmada bürokratik değişim ele alınarak teknolojik ve ekonomik gelişmelere uyum sağlama zorunluluğunun kamu kurumlarını nasıl etkilediği incelenmektedir. Bu inceleme özellikle istihdam ilişkileri bağlamında ele alınacak ve bir kamu kurumunda etkili ve verimli olma kaygısının getirdiği düzenlemeler ele alınacaktır. Bu alışmada teknolojik gelişmelerin etkisiyle ülkemiz kamu bürokrasisinde yaşanan değişim ve esnekleşme, çalışma ilişkileri bağlamında ele alınmaktadır.

Küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan ve son çeyrek yüzyılı belirleyen çok yönlü değişim dinamikleri, 21. yüzyılın başlamasıyla birlikte dünya düzeninin temel taşları haline gelmiştir. Bu küresel değişim sadece belirli coğrafi bölgeleri veya toplumları değil, tüm dünyayı etkileyerek teknolojik, ekonomik, toplumsal, siyasal, idari ve kültürel alanlarda derinlemesine bir dönüşümü beraberinde getirmektedir.

Bürokrasi, özellikle modern toplumlarının önemli bir özelliğı olarak öne çıkmıştır. Bir ülkede bürokrasinin kurumsal olarak yerleşik oluşunun modernleşme süreci ile yakından ilişkisi vardır. Kurumlar içinde ve arasında etkin bir bürokratik yapı ve ağ ülkenin modernleşme sürecini de etkileyerek yönlendirebilir. Dolayısıyla ülkenin gelişmişlik düzeyi genellikle bürokratik yapılanma ile değerlendirilebilir. Az gelişmiş ülkelerde, idari reformlar genellikle kalkınma yönetimi yoluyla modern devletin bürokratik yapısını kurmak ve bu yapı aracılığıyla toplumun genelini kaldırmak amacıyla yapılmıştır. Ancak 21. yüzyıla gelindiğinde, gelişmiş ve azgelişmiş ülkelerdeki süreçler tersine dönmüş; bürokratik yapılar, hem kalkınmanın hem de demokrasinin önemli bir engeli olarak görülmeye ve bu yapılar kırılmaya başlamıştır (Kalağan, 2016: 93).

Yönetim biliminin önemli konularından biri olan ve günümüzde hala büyük bir etkiye sahip olan bürokrasi, işbölümü ve uzmanlaşma prensiplerine dayanan otoritenin merkezi bir şekilde hiyerarşik bir yapı içinde örgütlenmesini ifade eder. Bu kavram, tarihsel olarak özellikle kamu kuruluşlarının organizasyonunda belirleyici bir rol oynamıştır (Özer, 2013: 44). Bürokrasi teorisi, günümüzde de yönetim alanında etkinliğini korumaktadır. Nitekim modern yönetim teorisi, bürokrasiye yöneltilen eleştirilerden ve olumsuzluklarından doğmuştur.

Bürokrasi, devlet yönetimi ve devlet memurları topluluğı şeklinde tanımlansa da bu tanım eksiktir. Bürokrasinin devlet yönetimleriyle birlikte ortaya çıktığı doğru olmakla birlikte,

sanayileşme sürecinde ve özellikle günümüzde, özel sektörde de büyük ölçekli kuruluşların yönetim ve örgütlenmelerinde devletin kamu yönetimiyle benzerlikler bulunmaktadır. Bu tür kuruluşlar da genellikle tipik bir bürokratik yapıya sahiptir. Bu nedenle, bürokrasinin "belirli bir örgütlenme ve yönetim biçimi" olarak tanımlanması daha doğru olabilir.

Bürokrasi, kamu yönetimlerinde olduğu kadar özel sektörde de, fabrika, banka, firma gibi kuruluşların yönetimlerinde, ayrıca parti, dernek gibi sosyal kuruluşların yönetimlerinde ve uluslararası kuruluşlarda da karşımıza çıkar (Dursun, 2012: 134). Teknolojik ilerleme ve sanayileşmeyle birlikte ortaya çıkan yeni örgütlerdeki bürokrasi için "modern bürokrasi" terimi kullanılmaktadır. Bu tür bürokrasilerin ortaya çıkmasında para ekonomisi, büyüklük, kapitalist sistem ve örgütlerden beklenen hizmetlerin artması gibi etmenler etkili olmuştur.

Günümüzde, dünya genelinde kamu bürokrasileri küçülmekte, yeniden yapılanmakta ve daha organize bir yapıya kavuşmak için çaba harcanmaktadır. Bu süreçte, verimsiz bürokrasilerin dışlanması, mevcut durumların incelenmesi ve bazı yönetim fonksiyonlarının veya birimlerin birleştirilmesi gibi adımlar atılmaktadır. Ayrıca, yeni yönetim teknikleri bürokratik yapılarla uyumlu hale getirilmeye çalışılmaktadır.

Geleneksel bürokrasi anlayışı, başta bilgi teknolojileri olmak üzere hızla ilerleyen teknolojiyle hem kamuda hem de özel sektörde daha hızlı ve verimli bir şekilde yapılanmak üzere baskı altındadır. Katılık ve hiyerarşik yapı yerini daha esnek ve uyum sağlayan ve aynı zamanda bunu teknoloji ile bütünleşik bir çerçevede gerçekleştirebilen bir yapıya bırakmak durumundadır. Günümüzde bürokrasiler daha insan odaklı, iş süreçlerini iyileştiren, yenilikçiliği teşvik eden bir biçimde olmak zorundadır. Teknolojik ilerlemeler, dijital dönüşüm, küreselleşme ve artan rekabet, bürokrasinin kendini yenileme gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte teknolojik değişmelerle yeniden biçimlenen bürokrasi her zaman kusursuz bir şekilde işleyemeyebilir. Bürokrasinin ihtiyaçları karşılamak üzere etkili ve verimli bir şekilde düzenlenmesinde ortaya çıkabilecek yapısal ve teknik sorunlardan başka bir diğer önemli mesele de sosyal boyuttur. Bürokratik örgütlenmelerde çalışanlar ve bu örgütlerin sundukları hizmetleri kullananların da bahsi geçen yapısal düzenlemelere ve değişimlere adapte olması önemlidir. Ancak bu adaptasyon her zaman sorunsuz ve kolay bir şekilde gerçekleşmeyebilir.

Bu tezde kamu kurumlarında otomasyon sistemlerinin ve elektronik devlet uygulamalarının kullanıma girmesinin kamu hizmetlerinde ne gibi sonuçlar doğurduğu çalışma ilişkileri ve hizmet kullanıcılarının sisteme adaptasyonları bağlamında ele alınmaktadır. Bu çerçevede bürokratik süreçlerdeki teknoloji temelli değişimin yapılan işin miktarı, zaman ve kaynak kullanımı, verimlilik, personel istihdamı, kamu görevlilerin ve vatandaşların

memnuniyet durumları, çalışma anlayışı ve değerleri, vatandaşların uyumu ve kamu hizmet sunum anlayışı boyutlarında nasıl bir etki yarattığına odaklanılmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde, bürokrasi kavramı ve çeşitli kuramları, yapısal ve işlevsel sorunları incelenmiş olup Türkiye'de kamu bürokrasisinin Osmanlı, Cumhuriyet, 1980 sonrası ve günümüzdeki evrimi detaylandırılmıştır. Ayrıca örgütlerde ve çalışma hayatında esnekleşme süreçleri ile kamu bürokrasisindeki değişim ve değişimi ortaya çıkaran yaklaşımlar literatür taramasıyla ele alınmıştır. İkinci bölümde e-devlet kavram, amaç ve gelişim süreçleri ile kamu yönetimine yapmış olduğu etkilere dair mevcut literatür sunulmuştur. Üçüncü bölümde, kamu hizmetlerinde otomasyon sistemleri ve e-devlet uygulamalarının çalışanlar ve çalışma üzerindeki etkisini anlamak üzere bir kamu kurumunda görev yapan uzman ve uzman yardımcılarıyla yapılan mülakatlardan elde edilen veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

BÜROKRASİ KAMU HİZMETLERİ VE DEĞİŞİM

1.1. Bürokrasi Kavramı ve Tanımı

Bürokrasi Fransızca kökenli bir terimdir ve günümüzde neredeyse tüm dillere yayılmıştır. İlk kez 1745 yılında Fransız fizyokrat iktisatçı Vincent de Gournay tarafından kullanılmıştır. "Büro" ve "krasi" kelimelerinin birleşiminden oluşan "bürokrasi", "büroların iktidarı" anlamına gelmektedir (Kabaklı, 2002: 9). Uygulamada binlerce yıl önce özellikle eski Mısır, Çin ve Mezopotamya gibi medeniyetlerde görülen bürokrasi, kuramsal açıdan ise daha yeni bir konudur (Kaya, 1994: 6). Devlet yönetiminde resmi görevler önceden belirlenmiş kurallar ve kanunlar çerçevesinde bütünsel bir şekilde yürütülür ve bu bürokratik idarenin temelini oluşturmaktadır. Teşkilatın tüm faaliyetlerini yerine getirebilmesi için belirlenen sınırlar önceden kesin ve açık bir şekilde belirlenir ve bürokrasi bu sınırlar içinde faaliyetlerini hiyerarşiye uygun olarak yerine getirir (Akçakaya, 2016: 672).

Weber'e göre bürokrasi, bir organizasyonun işleyişinde önemli bir rol oynayan bir dizi özellikten oluşur. Bunlar arasında işbölümü, otorite hiyerarşisi, yazılı kuralların varlığı, yazışmaların ve faaliyetlerin dosyalanması, gayrişahsîlik ve disiplinli bir yapı yer alır. Bürokrasi, diğer örgütsel yapıların ötesine geçerek rasyonel bir örgütlenme biçimi sunar (Eryılmaz, 2015: 37). Max Weber, bürokrasiyi "ideal tip" olarak tanımlamıştır; gerçek dünyadaki organizasyonların tam olarak bu ideal modele uymadığını kabul eder. Ancak bürokrasi ideal tip olarak en etkin ve verimli organizasyon modeli olarak kabul edilir.

Bürokrasi, belirli özelliklere sahip bir örgütlenme biçimidir ve siyasi sistemin kamu yönetimi kolu olarak tanımlanır. Bu tanım özellikle Weber'in çalışmalarıyla ortaya çıkmış ve bürokrasi konusundaki genel anlayış da yine Weber'in tanımı etrafında şekillenmiştir. Weber'in düşüncelerine göre, bürokrasi kavramı "akılcılık" ve "otorite" üzerine odaklanır. O, bürokrasinin insanlar üzerinde otorite kurmanın en akılcı yolu olduğunu ve en yüksek verimliliği sağladığını savunur. Ayrıca bürokrasi akılcı-yasal otoriteyi temsil eder ve bu otoritenin diğer otoriteler üzerindeki egemenliğini ifade eder (Fedai, 2011: 30).

Günümüzde bürokrasi, devletlerden derneklere, uluslararası kuruluşlardan köy muhtarlıklarına kadar geniş bir yelpazede kullanılan bir örgütsel yapıdır. Bürokrasi, politika oluşturma ve uygulama süreçlerine katılan kişilerden oluşur. Bu kişiler genellikle uzmanlık ve teknik bilgiye sahip siyasi bağlantıları olmayan kamu görevlileridir (Turan ve Göktürk, 2017: 907). Genel olarak bürokrasi, atanmış kişiler tarafından devlet faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılan bir sistemdir. Bu sistem belirli bir amaca yönelik olarak

tasarlanmış kurallar ve prosedürlerle çalışır ve genellikle süreklilik, istikrar ve objektiflik prensiplerine dayanır.

1.1.1. Bürokrasi Kuramları

Bürokrasi, tarihsel gelişim sürecinde birçok düşünür tarafından incelenmiş ve bu çerçevede farklı kuramlar ortaya atılmıştır. Günümüzde en çok dikkat çeken kuramlar arasında George Wilhelm Friedrich Hegel, Karl Marx ve Max Weber'in kuramları yer almaktadır (Boyalı, 2023: 6). Aşağıda bu kuramlara kısaca değinilecektir.

1.1.1.1. Hegelci Kuram

Hegel'in ideal devlet ve ideal bürokrasi kavramlarına yönelik tanımları, devletin temel rolünü toplumun ortak çıkarlarını savunmak olarak belirler. Ona göre, bürokrasi de toplumun çıkarlarını devlet aracılığıyla genel menfaatlere dönüştürme aracı olarak işlev görür. Hegel'in bakış açısına göre, bürokrasinin işlevi sınırlıdır ve kendi değerlerini dayatma eğiliminde olan veya bürokratik despotizmi teşvik eden bir yapıyı onaylamaz (Gökçe ve Şahin, 2002: 4). Hegel'e göre, bürokrasi, devletin rasyonel aklını temsil eder ve kamu çıkarlarını korur. Bürokratlar, özel çıkarlarından arınmış, eğitilmiş ve görevlerini tarafsızca yerine getiren bireyler olarak düşünülür.

1.1.1.2. Marksist Bürokrasi Kuramı

Marks, Hegel'in devlet felsefesini eleştirerek kendi görüşlerini geliştirmiş ve bürokrasi konusunda bir bakış açısı sunmuştur. Marksist perspektife göre, devlet belirli bir toplumun gelişme aşamasının bir ürünüdür. Ona göre, tarih boyunca egemen sınıflar ile onlara karşı olanların mücadelesinden yeni ekonomik, toplumsal ve siyasal sistemler doğmuştur. Hegel'in resmi ve yasal bürokrasi anlayışını eleştiren Marks, bürokrasinin gerçek niteliğinin devletin özel çıkarlar ile ortak yarar arasındaki çatışmadan kaynaklandığını savunmuştur. Marks'a göre, bu çatışma anlamsızdır çünkü devlet genel yararı değil, egemen sınıfın özel çıkarlarını temsil etmektedir ve bürokrasi egemen sınıfın diğer sosyal sınıflar üzerindeki hakimiyetini sağlayan bir araçtır (Çevikbaş, 2014: 89). Marksist kurama göre, gerçek toplumsal değişim, bürokratik yapının ortadan kaldırılması ve işçi sınıfının iktidarı ele geçirmesiyle mümkündür.

1.1.1.3. Weberyen Bürokrasi Kuramı

Bürokrasi kavramını derinlemesine inceleyen ilk bilim insanı olan Alman ekonomist ve sosyolog Max Weber'in, "Sosyoloji Yazıları" adlı eserindeki "Bürokrasi" başlıklı bölümü kavramın önemli saptamalarını içerir. Weber'in 20. yüzyılın başlarında ortaya koyduğu

"Bürokrasi Modeli" klasik yönetim kuramının temel taşlarından birini oluşturur ve diğer bürokrasi kavramlarından farklıdır. Weber'e göre, bürokrasi uzmanlaşmış bireyler arasındaki işbirliğinin sürekli olarak örgütlenmesidir. Bugün Weber'in adı anıldığında akla ilk gelen kavram bürokrasidir ve Weber'in ismi neredeyse bürokrasi kavramıyla eş anlamlı hale gelmiştir. Modern kamu yönetimi, siyaset sosyolojisi ve işletme bilimi, Weber'in bürokrasi modelini modern örgütleri incelemek için başlangıç noktası olarak kabul etmektedir (Eryılmaz, 2002: 44). Weber, bürokrasi olgusunu toplum içindeki güç ilişkileri ve genel siyasal yapının bir sonucu olarak açıklar bu da onu Marksist yaklaşımdan farklı kılar. Weber'in analizi, çağdaş devletin siyasal rejiminden bağımsız olarak, bürokrasinin toplum ve devlet hayatında kök saldığı varsayımına dayanır (Görgülü, 2012: 20).

Weber, bürokrasi modelini "ideal tip" olarak tanımlar. Bu ideal tip, daha çok zihinsel bir tanımlama ve kavramsal bir çerçeve olarak nitelendirilir. Weber'e göre, mevcut örgütler bu ideal modele ne kadar yakınsa o kadar bürokratiktir (Abadan, 1959: 54). Weber'in bürokrasisi, aklın baskın olduğu, kişisel bağlılığa ve duygusallığa yer olmayan sosyal kurumların en mükemmel biçimidir. Tüm örgütsel işlevler kurallarla belirlenmiştir, bu da keyfiliğin ve kişiselliğin önüne geçer (Görgülü, 2012: 26).

Weber, ideal bürokrasinin belirgin özelliklerini şu şekilde sıralar (Çelik, 1988: 25):

- İşbölümü, fonksiyonel uzmanlık ilkesine dayanmalıdır.
- Hiyerarşik yapı net olarak tanımlanmalıdır.
- Örgüt içinde soyut kuralların uygulanması gerekmektedir.
- Kişisel ilişkiler örgüt içinde yer almamalıdır.
- Personel, teknik yeteneklerine göre seçilmeli ve terfi ettirilmelidir.
- Yasal yetkiler kullanılmalıdır.
- İş ve iş gören birbirinden ayrılmalıdır.
- Dış müdahaleler örgüte karşı önlenmelidir.
- İş görenlere ücret ve/veya maaş ödenmelidir.
- İş güvenliği iş görenler için sağlanmalıdır.
- Kayıt ve haberleşme yazılı olarak yapılmalı ve ayrıntılı bir dosyalama sistemi oluşturulmalıdır.

Weber'e göre, modern siyasal yaşamın bürokratik olması gereklidir çünkü bu sadece sürekliliği değil aynı zamanda verimliliği de sağlar ve devletin kişisellikten uzaklaşmasına katkıda bulunur.

1.1.2. Bürokrasinin Yapısal Sorunları

Kamu hizmetlerinin etkin ve verimli bir şekilde sunulmasını sağlamak amacıyla bürokrasinin yapısal sorunlarını ele almak ve gerekli düzenlemeleri hayata geçirmek önemlidir. Kamu bürokrasisinin yapısal sorunlarını merkeziyetçilik, örgütsel büyüme, yönetimde gizlilik ve dışa kapalılık, yönetimde tutuculuk ve değişime ayak uyduramamak şeklinde inceleyebiliriz.

Merkeziyetçilik, iki şekilde ortaya çıkar. İlk olarak, merkezi yönetimin taşra kuruluşlarına ve yerel yönetimlere karar alma ve uygulama yetkilerini sınırlaması veya genellikle bu kuruluşlara yetki vermemesi olan coğrafi merkeziyetçilik olarak adlandırılır. İkincisi ise, bir kuruluş içinde karar alma ve uygulama yetkilerinin en üstte toplandığı örgütsel merkeziyetçiliktir (Özer, 2000: 95).

Örgütsel büyüme, genellikle kamu kurumlarının hizmet sunumu için bütçe, personel sayısı, araç-gereç ve hizmet birimleri açısından artış göstermesi anlamına gelir (Eryılmaz, 2008: 249) ve sıklıkla kaynak israfına ve etkinlik eksikliğine neden olur.

Yönetimde gizlilik ve dışa kapalılık, kamu bürokrasisi genel olarak gizlilik ve resmi sır prensiplerine dayanarak yapılandırılmıştır. Bu nedenle gizlilik ve resmi sır genel, açıklık ise istisna olarak kabul edilir (Eryılmaz, 2008: 250).

Yönetimde tutuculuk ve değişime ayak uyduramamak, geleneksel toplumların bir özelliği olarak öne çıkar ve bu durum bürokraside yapısal sorunların ortaya çıkmasına yol açabilir. Yönetimin dışında tutulan yönetilenler, örgütlerin geçmişten gelen alışkanlıklarını sürdürerek değişime karşı çıkmaya eğilimlidirler (Özer, 2000: 96).

1.1.3. Bürokrasinin İşlevsel Sorunları

Kamu örgütlerinin karşılaştığı sorunlar sadece yapısal değil aynı zamanda önceden belirlenmiş kuralların uygulanmasıyla ilgili iş ve işlemlerde de ortaya çıkar. Hizmet sunulan vatandaşlar genellikle kamu örgütlerine yönelik şikâyetlerini bu işlevsel sorunlar üzerinden ifade ederler. Kamu örgütlerinin işleyişindeki bu tür sorunlar genellikle kuralcılık, sorumluluktan kaçma, yönetimde siyasallaşma, araçlar yoluyla işlemlerin yürütülmesi ve yolsuzluk gibi başlıklar altında incelenebilir (Eryılmaz, 2008: 252). Bu sorunlar, etkin bir kamu hizmeti sunumunu engelleyebilir ve toplumsal güveni sarsabilir.

Kuralcılık ve sorumluluktan kaçma, yönetim süreçlerini yavaşlatırken yetkililerin işlerini savsaklamalarına ve kötüye kullanmalarına olanak tanır (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 19). Ayrıca kamu örgütlerinin belirlediği ayrıntılı kurallar, zamanla esnekliklerini kaybeder ve değişen koşullara uyum sağlayamazlar. Bu da sık sık yasal değişikliklerin gerekliliğini ortaya çıkarır (Gökçe ve Şahin, 2002: 14).

Yönetimde siyasallaşma, kamu bürokrasisinin siyasi iktidarın amaçları doğrultusunda şekillenme eğilimini ifade eder (Yılmaz ve Kılavuz, 2002: 19). Bu durum siyasi iktidarların belirlediği politikaların bürokrasi üzerinde daha fazla kontrol sahibi olma arzusundan kaynaklanır ve bu da yönetimin siyasi boyutunun güçlenmesine neden olabilir (Gökçe ve Şahin, 2002: 17).

Aracılar yoluyla işlemleri yürütme, kamu hizmetlerinden faydalanan vatandaşlar genellikle kendilerini kamu bürokrasisine karşı zayıf hissettiklerinden bürokrasinin karmaşık ve kuralcı yapısından ötürü işlerini yürütmek için aracılara başvurabilirler. Aracıların yoğun olarak kullanılması, vatandaşların işlemlerle ilgili yeterince bilgilendirilmemesi, kolaylıkların sağlanmaması ve işlem süreçlerini ve gerekli belgeleri açıklayacak personelin eksikliği gibi faktörlerin sonucudur (Eryılmaz, 2008: 255).

Yolsuzluk, genel olarak kamu görevlilerinin görevlerini kötüye kullanarak çıkar sağlamaları veya yapmaları gereken işlemleri hızlandırarak kişisel çıkar elde etmeleri (Çulpan, 1980: 34) olarak ifade edilir.

1.2. Türkiye’de Kamu Bürokrasisi

Feodal veya zirai toplumlarda devletin ortaya çıkışıyla birlikte bürokrasi olgusunun varlığı doğal bir sonuçtur. Devletin etkinliği, bürokrasinin merkezileşme yeteneğine bağlıdır. Bu merkezileşme süreci, ulaştırma ve haberleşme teknolojilerinin gelişimine bağlı olarak gelişir. Tüm bu faktörler nihayetinde bir bürokrasi mekanizmasının kurulmasını zorunlu kılmaktadır (Özer, 2005: 25).

1.2.1. Osmanlı Döneminde Kamu Bürokrasisi

Türk kamu bürokrasisi Osmanlı İmparatorluğu'ndan miras aldığı köklü bürokratik geleneği günümüze kadar taşımaktadır. Osmanlı'dan Cumhuriyet'e geçiş sürecinde sadece siyasi rejimde değişiklik olmuş ancak yönetim pratikleri, kurumları ve siyaset kültürü yeni dönemde de önemli ölçüde varlığını ve etkinliğini korumuştur (Çevikbaş, 2014: 83).

Osmanlı bürokrasisi, başlangıçta oldukça basit bir yapıya sahipti ve çoğu kamu hizmeti devlet adamlarının evlerinden yürütülüyordu. Fatih Sultan Mehmet dönemiyle birlikte ise Osmanlı bürokrasisi merkezi yönetim, yapı ve işlev açısından güçlendirilmiştir. Yönetim sistemi merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. Kararlar merkezden alınarak kurumsal yapı kurallara ve yasalara sıkı sıkıya bağlılık esasına dayanmaktadır. Gelenekçi yapısıyla bilinen Osmanlı bürokrasisi, mevcut düzene bağlılık ve yeniliklere karşı direnç gösterme eğilimindedir (Canman, 1995: 248).

Osmanlı modernleşme süreci Weber'in tanımladığı patrimonyal bürokrasiden yasal-rasyonel bürokrasiye doğru bir dönüşümü yansıtmaktadır. Bu süreçte özellikle Tanzimat reformları bürokrasinin yasal-rasyonel özelliklerinin güçlenmesinde önemli bir rol oynamıştır. II. Mahmut döneminde, devletin kalem işleri bürokrasisinde uzmanlaşmış bürokrat ve devlet adamları sayısında artış gözlenmiş, yeni bakanlıklar kurulmuş ve memur rejiminde önemli değişikliklere gidilmiştir. Bu reformlar sayesinde devlet dairelerine nitelikli memur yetiştirme sistemi ve memuriyete giriş prosedürleri yeniden düzenlenmiş ve bürokrasinin etkinliği artırılmıştır (Güler, 2014: 324).

Tanzimat dönemindeki modernleşme hareketleri genellikle “tepeden inme” olarak nitelendirilir çünkü toplumsal bir tabana dayanmamaktadır. Osmanlı toplumunda Batı norm ve değerlerine uygun yapılan reformlar genellikle aydınlar ve yöneticiler arasındaki bu işbirliğiyle şekillenmiştir. Bu bağlamda, Tanzimat dönemi Türk tarihinde aydın ve yönetici sınıfların işbirliğinin öne çıktığı bir dönem olarak değerlendirilir (Fidan vd., 2011: 123).

Tanzimat döneminde bürokrasi ile halk arasındaki çatışma belirgin bir duruma gelerek yapılan reformlar halkın günlük hayatına önemli bir iyileşme getirmemiştir. Osmanlı bürokrasisi dış etkilerin taleplerine daha açık hale gelmiş olup Tanzimat sonrası bürokrasi, siyasi bir aktör olarak ön plana çıkmıştır. Merkezîyetçi yapısı, memurluğun en güvenilir meslek olarak görülmesi, işe alımda kayırmacılık ve memurların toplumda seçkin bir sınıf olarak algılanması gibi özellikler Osmanlı'nın Cumhuriyet dönemine devrettiği mirastır (Fidan vd., 2011: 124).

1.2.2. Cumhuriyet Döneminde Kamu Bürokrasisi

Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşuyla birlikte bürokratik devlet yapısının güçlenmesindeki etkenlerin önemli iki sebebi vardır. İlk olarak, Cumhuriyet'in başlangıç döneminde egemen olan anlayış devletin güçlü bir bürokrasiye sahip olmasını savunmuştur. Kurtuluş Savaşı'nın liderleri ülkenin kalkınmasını kontrol altında tutmak ve halkı bu süreçte yönlendirmek istemişlerdir. İkinci olarak, 1920'lerde Türkiye'de demokratik bir devlet yapısının kurulmasına uygun koşullar henüz oluşmamıştır (Çapoğlu, 1997: 34).

Cumhuriyet yönetimi Osmanlı'dan devralınan temel yönetim kurumlarını benimsemiştir. Cumhuriyet'in erken dönemlerinde bürokrasinin iki temel görevi vardı: Bunlardan ilki reformları ilerletmek, yerleştirmek ve korumak. İkincisi ise ekonomik kalkınmaya devletin öncülük etmesidir. Bu sebeplerle bürokrasiye geniş yetkiler ve hukuki güvenceler sağlanmıştır. Uygulanan devletçilik politikaları ise bürokrasinin ekonomik hayata etkin bir biçimde müdahale etmesine imkân tanımıştır (Çevikbaş, 2014: 85).

1950-60 dönemi, Türkiye'de bürokrasinin itibar ve güç kaybının yaşandığı önemli yıllar olarak öne çıkmaktadır. Bu dönemde, siyasetçiler öne çıkmış ve bürokrasi yalnızca kamusal hizmet aracı olarak görülmeye başlanmıştır. Siyasi iktidarın ve politikanın değişmesiyle birlikte, bürokratların yeni çevre koşullarına uyum sağlaması ve değişmesi zor olmuştur. Önceki konumlarını korumak isteyen bürokrasi ile farklı yönetim anlayışına sahip siyasi iktidar arasında bir mücadele yaşanmıştır. Çok partili siyasi hayat, hiyerarşik otoriteyi gevşetmiş, iktidar partisi milletvekilleri bürokrasi ile halk arasında arabulucu rol oynamış ve bürokratlar üzerinde baskı kurmuştur (Eryılmaz, 2013: 158).

1961 Anayasası bürokrasinin siyasi iktidar karşısındaki konumunu güçlendirmiş ve ekonomik sosyal gelişme sürecinde etkin rol oynamasına olanak tanımıştır. Ancak bu değişiklikler, bürokrasinin Tek Parti Dönemi'ndeki üstün konumunu yeniden sağlayamamıştır. Bununla birlikte, 1961'den sonra bürokrasinin gücü göreceli olarak artmıştır (Eryılmaz, 2013: 160).

1961 Anayasası askeri bürokrasinin Milli Güvenlik Kurulu (MGK) aracılığıyla devlet yönetiminde özerk bir rol üstlenmesini sağlamıştır. 1960 askeri darbesi sonrası yapılan düzenlemeler askeri ve sivil yönetim alanlarını ayırarak idarenin bütünlüğünü bozmuştur. Böylece sivil ve askeri idarelerin bağımsız bürokrasi düzenleri ortaya çıkmış ve kamu hizmetlerinin genişlemesiyle bürokrasinin büyümesi hızlanmıştır (Çevikbaş, 2014: 86).

1.2.3. 1980 Sonrası Kamu Bürokrasisi

1980'li yılların başı küresel ölçekte özelleştirme ve devletin küçültülmesi politikalarının hayata geçirildiği bir dönemi simgeler. Bürokrasi meselesi sadece bir "yönetim sistemi" veya "memurların kamu hizmetlerindeki egemenliği" olarak değil kurumsal ve yapısal reformlara odaklanılmadığı için ele alınmıştır. Bu dönemde bürokrasi fiziksel olarak binalar, araç-gereç ve teknik donanım açısından modernleştirilmiş olsa da işleyişteki bürokratik zihniyetin temel nitelikleri aynı kalmıştır. Kamu bürokrasisinin temel sorunları olan merkeziyetçilik, ağır işleyiş, büyüme, gizlilik, tutuculuk, kuralcılık, siyasi etkilenme, kayırma, rüşvet, yolsuzluk ve araçlar üzerinden işlemlerin yürütülmesi gibi negatif unsurlar bu dönemde mevcuttu. Yine bu dönemde de bürokrasi Tanzimat döneminden beri süregelen aşırı merkeziyetçi, kurallara sıkı sıkıya bağlı ve kâğıt üzerinde yoğunlaşan niteliğini korumuştur (Eryılmaz, 2013: 163).

24 Ocak kararlarıyla birlikte Türkiye neo-liberal politikaların etkisiyle yeni bir yönetim paradigmasıyla tanışmıştır. Bu dönemde öncelik yerel yönetimlerin güçlendirilmesi, merkeziyetçiliğin azaltılması ve çeşitli düşüncelerin açıkça tartışılabilir hale gelmesine

verilmiştir. Türk kamu yönetimi, köklü sosyo-ekonomik dönüşümlerin etkisiyle iç ve dış zorluklarla mücadele ederek önemli değişimler gerçekleştirmiştir (Yay ve Aktel, 2015: 13).

24 Ocak kararları Türkiye'nin küresel değişim dinamiklerine uyum sağlamasında kritik bir rol oynamış ve bu süreç Türk kamu yönetiminde derinlemesine bir zihinsel dönüşümü başlatmıştır. Yeni Kamu İşletmeciliği ve yönetim yaklaşımlarıyla birlikte, kamu yönetimi yapısal ve işlevsel olarak köklü bir değişim sürecine girmiştir, merkeziyetçi yapıdan adem-i merkeziyetçiliğe doğru önemli bir geçiş süreci yaşanmıştır (Eryılmaz, 2013: 79).

1980'lerin başında, bürokratik yapı politik etkilerle zayıflamış sosyal ve ekonomik gelişmelere ayak uyduramaz hale gelmiştir. 12 Eylül 1980 askeri darbe sonrası 1982 Anayasası, 1961-1980 döneminin sorunlarını çözmek amacıyla Senato'yu kaldırmış ve yürütme organını yasamadan bağımsız hale getirerek bu iki gücün eşit işbirliği yapmasını sağlamıştır. Aynı dönemde yürütme organı güçlendirilmiş ve bürokrasinin gücü azaltılmıştır. 1983 seçimlerinin ardından Anavatan Partisi mecliste tek başına iktidarı elde etmiş ve bu dönemde yürütme yetkileri genişletilmiştir. Siyasi iktidarın bürokrasi üzerindeki denetimi artmış, bürokrasinin gücünü azaltıcı düzenlemeler yapılmış, bürokratik işlemler ve formaliteler azaltılmış ve özelleştirme faaliyetleri başlamıştır (Kalağan, 2009: 114).

1980 sonrası dönemde Türk kamu yönetiminde önemli bir zihinsel dönüşüm yaşanmış olup bu süreç çeşitli aşamalardan oluşmuştur. İlk aşamada, 1979'dan 1980'li yılların ortalarına kadar yasal ve yapısal serbestleşmeye dayalı reformlar öne çıkmıştır. 1985'ten itibaren ise kamu iktisadi girişimlerinin özelleştirilmesi ve kamu yönetiminde verimlilik politikalarıyla ikinci aşamaya geçilmiştir. 1990'lı yıllardan başlayarak ise üçüncü aşama olarak adlandırılan süreçte kamu hizmetlerinde kalite, hesap verebilirlik, yönetim, vatandaş odaklılık, esnek örgüt yapıları, merkeziyetçilikten uzaklaşma ve performansa dayalı yönetim gibi ilkeler ön planda olmuştur. Ancak bu reformlar hızla hayata geçirilememiş ve 2000'li yıllardan itibaren yeniden yapılandırma sürecine girilmiştir (Eryılmaz, 2013: 78).

Bu aşamalar, Türk kamu yönetiminde köklü bir zihinsel değişimin öncüsü olmuştur. Özellikle 1980'lerden itibaren ekonomi merkezli başlayan dönüşüm süreci, özelleştirme politikaları ve kamu hizmetlerinde özel sektörün rol almasıyla merkezi yönetimin görevlerinin paylaşılmasını gerektirdiği vurgulanmıştır (Berktaş, 2008: 25).

Daha sonraki yıllarda dünya genelindeki kamu yönetimi reformları Türkiye'deki yönetim ilkelerini etkilemiş, etkinlik, verimlilik, katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik ve merkeziyetçilikten uzaklaşma gibi kavramlar önem kazanmıştır. Türk kamu yönetimi küreselleşme, neo-liberalizm ve yeni yönetim anlayışının etkisiyle esneklik, açıklık,

demokratiklik, özerklik ve etik kuralların önemini artan şekilde benimsemiştir (Yay ve Aktel, 2015: 12).

Küreselleşme, devletlerin ve kamu yönetiminin yanı sıra örgütler üzerinde de büyük etkilere sahip olan evrensel bir süreçtir (Köse, 2003: 49). Bu süreçle birlikte günümüz bürokrasisi ve örgütleri, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde genişlemekte ve giderek karmaşık yapılar geliştirmektedir. Post-modern gelişmeler olarak adlandırılan bu yeni oluşumlar, farklı örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkışına işaret etmektedir. Günümüzde kamu ve özel sektör organizasyonları, hızlı iletişim imkânlarına sahip, çeşitli bağlantılar kurabilen dinamik yapılar haline gelme yolundadır (Görgülü, 2012: 109).

Kamu bürokrasisinin Türkiye'deki temel sorunları arasında, yetkilerin merkezde toplanması, sıkı hiyerarşik yapılar, bilgi ve uzmanlık ile siyasi güç arasındaki çatışmalar, aşırı kuralcılık, takdir yetkisinin kısıtlanması, rekabet eksikliği ve bu durumların neden olduğu verimsizlik ön plana çıkmaktadır.

1.3. Örgütlerde ve Çalışma Hayatında Esnekleşme

Esnek kamu yönetimi, geleneksel hiyerarşik yapıların yerine daha esnek ve dinamik bir yapıyı öngörür. Bu, belirli işlevleri veya projeleri yönetmek için geçici ekiplerin veya sanal örgütlerin oluşturulmasıyla gerçekleşebilir. Bu tür yapılar, değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamak ve kaynakları verimli bir şekilde kullanmak için daha uygun bir ortam sağlayabilirler. Esneklik kamu yönetimi açısından da önemlidir çünkü hızla değişen ve karmaşılaşan bir dünyada etkinlik ve verimlilik sağlamanın anahtarı olarak görülmektedir.

Esneklik, idari yapıların belirli bir performans standardı veya hedef doğrultusunda, belirli bir özerklikle karar alabilme ve faaliyet yürütme kapasitesidir. Bu, kurumların değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olabilmesini sağlar. Esneklik, özellikle hızla değişen toplumsal, ekonomik ve teknolojik koşullara uyum sağlamak için gerekli görülmektedir (Aydemir, 2005: 26).

Esneklik ilkesiyle birlikte düşünülmesi gereken bir diğer önemli kavram ise hesap verme sorumluluğudur. Bu kavram, kurumların aldıkları kararların ve uyguladıkları politikaların açıklanabilirliğini, şeffaflığını ve etkililiğini sağlamak için gereklidir. Kurumlar, kaynak kullanımıyla ilgili kararlarını ve bu kaynakların etkili bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını paydaşlarına ve ilgili taraflara açıkça sunarak hesap verebilirler.

1.3.1. Esneklik Olgusu ve Türleri

Esneklik işletmeler için ekonomik ve sosyal değişimlere, yeni teknolojilere ve rekabet koşullarına uyum sağlamak üzere çalışma koşullarında değişiklik yapabilme serbestliğine işaret etmektedir (TİSK, 1994). Bir başka tanıma göre de esneklik, kısa bir sürede ve düşük maliyetle veya performansta kayıp olmadan değişebilme veya değişime uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanır (Parlak ve Özdemir, 2011: 3).

Esnek organizasyonlar iş süreçlerini genişleterek ve çalışanların yetkinliklerini artırarak etkin ve verimli bir şekilde yönetebilme kapasitesine sahip olmayı amaçlamaktadırlar. Esneklik; hem miktar hem de kalite açısından değişebilen talebi hızlı ve etkili bir biçimde karşılama yeteneğini ifade ederken bu yetenek, beklenmedik değişikliklere hızla adapte olabilmek ve bu hedefe ulaşmak için gereken stratejileri zamanında uygulama anlamına gelir. Esneklik, üretim süreçlerini optimize etmeyi ve rekabet gücünü artırmayı amaçlar (Doğru, 2015: 110).

Üretim sistemlerinin esnekliği çalışma düzeni ve çalışanlar açısından da esnek olmayı gerektirmektedir. Literatürde bu konu istihdam ilişkilerinde esneklik veya işgücü esnekliği olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu tez çalışması da esnekliğin işgücü boyutuna odaklandığından, aşağıda kısaca istihdam ilişkilerinde esneklik ve türlerine değinilecektir.

1.3.1.1. İstihdam İlişkilerinde Esneklik

1980'ler ve sonrasında gelişmiş ülkelerde iş ilişkilerinde normatif temelli standart düzenlemelerden uzaklaşma eğilimi gözlenirken, standart olmayan iş ve istihdam ilişkilerinin yaygınlaştığı dikkat çekmektedir. Bu değişim, iş piyasalarını ve iş organizasyonlarını daha esnek hale getirme yönünde önemli bir etki yapmaktadır. 1970'lerden bu yana dünya genelinde istihdam esnekliğinde önemli bir artış yaşanmaktadır. İstihdam ilişkilerindeki bu esneklik, özellikle işverenlerin değişen iş gücü ihtiyaçlarını hızlı ve etkin bir şekilde karşılayabilme kapasitesini ifade etmektedir (Parlak ve Özdemir, 2011: 9). İstihdam ilişkilerindeki esneklik türleri hakkında literatürde genel bir uzlaşma yoktur. Bu çalışmada işgücü esnekliğini açıklamak üzere işlevsel, sayısal, mekânsal, zamansal esneklik ile ücret esnekliğine değinilecektir.

1.3.1.1.1. İşlevsel Esneklik

İşlevsel esneklik çalışanların çeşitli görev ve sorumluluklar arasında geçiş yapabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İş sürecinin aksamamasını engellemek ve maliyetleri düşürmek amacıyla işçilerin üretim sürecinde birden fazla görev üstlenmelerini sağlayan bir yaklaşımdır.

Bu yaklaşım, işgücünün çeşitli beceriler kazanarak daha esnek hale gelmesini ve böylece işyerindeki verimliliğin artırılmasını hedefler (Kaya Özçelik, 2013: 424).

1.3.1.1.2. İçsel Sayısal Esneklik

İçsel sayısal esneklik örgütlerin ihtiyaçlarına göre kısmi zamanlı, yarı zamanlı veya fazla mesai gibi çalışma saatlerini düzenleme özgürlüğüne sahip olmalarıdır. Yönetimler işgücü sayısını ayarlarken dışsal mekanizmalara başvurmaktansa çalışma saatleri üzerinde esneklik sağlayarak çalışan sayısını düzenleyebilir ve maliyetleri düşürebilirler. İşgücü esnekliğini sağlamak için genellikle kısmi süreli çalışma, fazla mesai, vardiya düzenlemeleri, gece ve hafta sonu çalışmaları gibi yöntemler kullanılır (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010: 79).

1.3.1.1.3. Dışsal Sayısal Esneklik

Örgütlerin piyasa şartlarına bağlı olarak çalıştırdığı işgücünün sayısında gerekli değişiklikleri yapabilme kapasitesi olarak tanımlanır. Belirsiz süreli hizmet sözleşmeleri yerine taşeronluk gibi a tipik çalışma ilişkilerinin tercih edilmesi, örgütlere bu esnekliği kazandırır. Bu sayede örgütler, işgücünü piyasa koşullarına göre daha etkin bir şekilde düzenleyebilir ve talep dalgalanmalarına daha hızlı yanıt verebilir, işgücü maliyetlerini optimize edebilir (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010: 78).

1.3.1.1.4. Mekânsal Esneklik

Geleneksel işyeri veya fabrika yerine üretim ya da hizmetin küçük ve farklı mekânlarda, farklı coğrafi konumlarda ve hatta çalışanların evlerinde yapılmasıdır. Bu modelden özellikle kadınlar ve engelliler gibi dezavantajlı grupların faydalanabileceği şeklinde olumlu görüşler öne çıkmaktadır. Evden çalışma, mekânsal esnekliğin en belirgin örneği olarak vurgulanmaktadır. Nitekim kadınlar ev işleri, çocuk, yaşlı ve hasta bakımı gibi görevleri üstlenirken mekânsal esneklik yoluyla çalışma yaşamında daha fazla yer bulabilmektedirler (Şiriner Önver, 2017: 36).

1.3.1.1.5. Kayan İş Süreleri

Çalışanların günlük işe başlama ve bitirme saatlerini ya da toplam çalışma süresini belirli bir ortalama sürenin aşılması koşuluyla kendi belirledikleri bir modeldir. Bu sistemde, tüm çalışanların bulunması gereken bir "çekirdek zaman" dilimi vardır. Çalışanlar, bu çekirdek zamanın dışında işe başlama ve bitirme saatlerini, ara dinlenmelerini ve paydoslarını kendi tercihlerine göre ayarlayabilirler. Çekirdek zamanın dışındaki saatler ise esnek zaman olarak adlandırılır (Öztürkoğlu, 2013: 118).

1.3.1.1.6. Ücret Esnekliği

İşverenlere ücret düzenlemelerinde esneklik sağlayarak çalışan performansına dayalı ya da işgücü piyasasındaki veya rekabet koşullarındaki değişime ve ekonomik koşullara göre ücret politikaları belirleyebilme serbestisinin sağlanmasıdır. Bu esneklik, hem bireysel performansları ödüllendirme hem de ekonomik değişimlere uyum sağlama olanağı tanır (Girgin ve Doğan, 2018: 21). Ücretin performansa dayalı hale getirilmesi ile emeğin üretkenliğinin artırılması amaçlanır.

1.3.2. Esnekleşmenin Çalışma Hayatına Etkisi

Hızla değişen teknoloji ve gelişen üretim yöntemleri, artan küresel rekabet ile birlikte yaşanan ekonomik krizler, çalışma hayatında önemli değişikliklere neden olmuştur. Bugün, çalışma hayatında esnekliğin gelecekte çok daha yaygın bir şekilde uygulanacağı öngörülmektedir. Son yıllarda, esnek istihdam stratejilerinin ortaya çıkmasında işgücü talebi, işgücü arzı, rekabet baskıları ve devletin rolü gibi faktörlerin büyük etkisi olduğu açıkça görülmektedir. Türkiye’de kısmi ve geçici çalışmanın daha yaygın olduğu belirgin bir durumdur. Bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerlemeyle, tele çalışma ve evden çalışma gibi esnek çalışma biçimlerinin çekiciliğinin artacağı tahmin edilmektedir (Özgener, 2005: 75).

Çalışma hayatında esnek çalışma yöntemleri giderek yaygınlaşmaktadır. Esnek çalışmanın yaygınlaşmasıyla birlikte, çalışanların sosyal güvenliklerini koruyan yeni kurumlar ve düzenlemeler ortaya çıkmıştır. Önceleri yasal bir statüsü olmayan esnek çalışma, 21. yüzyılın kaçınılmaz bir uygulaması haline gelmiştir. Esnek çalışma sayesinde bireyler, bilgi teknolojilerinden faydalanarak daha etkili bir performans sergileme olanağı bulacaklardır (Doğan, 2005: 98).

Endüstri 4.0’ın öncü teknolojileri, dijitalleşme, akıllı üretim teknolojileri ve esnek üretim sistemlerini destekleyen unsurlarda, üretim süreçlerinin daha esnek hale gelmesini sağlayacaktır. Bu durum, tam zamanlı çalışan sayısının azalmasına ve yarı zamanlı çalışan sayısının artmasına neden olacaktır. Ayrıca, iş gücü piyasasında çalışma saatlerinin daha esnek bir yapıya kavuşması imkânını yaratacaktır (Günsan ve Yergin, 2022: 250).

1.3.3. Kamu Örgütlerinde Esnekliğe Olan Gereksinim ve Esneklik Stratejileri

Postmodern kamu yönetimi, yüksek esneklikle fonksiyonel farklılaşma ve birimler arası çeşitliliği önemser. Esnek yönetim anlayışıyla sürekli öğrenmeyi ve kurum içi etkileşimi artırarak vatandaş tercihlerini anlamayı sağlar. Postmodern değerler arasında bireysel ve grup güçlendirme, sorumluluk, yönetici ve çalışanlar arasındaki farkların azaltılması, uyum, işbirliği, takım çalışması, güven ve dürüstlük gibi etik değerlere vurgu yapılır (Demirel, 2014: 175).

Fordist üretim biçiminden Esnek Üretim ve Birikim Rejimi'ne geçişle birlikte kamu yönetiminde önemli değişimler yaşanmıştır. Katılıktan esnekliğe, tek boyutluluktan çok boyutluluğa ve çok aktörlülüğe doğru bir dönüşüm gözlenmektedir. Ayrıca, asli işlere odaklanma, düzenleyici rolün güçlenmesi, saydamlık, hesap verebilirlik ve aktif katılımçılık gibi konular öne çıkmaktadır. Weberyen, Fordist ve Taylorist yaklaşımların bilgi çağının gereksinimlerini karşılamada yetersiz kalmasıyla kamu örgütlerinin esnek yönetim anlayışlarına uyum sağlama ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Saklı, 2013: 122).

1970'li yılların sonlarına doğru, kamu yönetiminde yapılanma çalışmaları ivme kazanmış olup bu süreçte devletin küçültülmesi ve bürokrasinin daha etkin hale getirilmesi öncelikli hale gelmiştir. Aynı dönemde küreselleşme sürecinde yerleşmenin etkileri de belirginleşerek bu değişimler, kamu yönetimini daha esnek bir üretim sistemine yönlendirmiştir. Politika, yönetim ve hizmet alanlarında çeşitlilik ve teknik gereklilikler artmış olup bu çerçevede, esnek politikaların benimsenmesinin amaçlarından biri de verimliliği artırmak olmuştur (Ateş ve Çöpoğlu, 2015: 107).

1980'lerden itibaren neo-liberal politikaların etkisiyle kamu yönetimi küçülmeye başlamış ve kamusal örgütlerde özel yönetim teknikleri kullanılmaya başlanmıştır. Bu durum bazı kurumlarda kamusal niteliklerin kaybolmasına veya zayıflamasına yol açmıştır. Bu dönemde post-bürokratik örgütlerin etkisiyle örgütsel ilişkilerde köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Kamu örgütlerinde vatandaşlar artık müşteri olarak görülmeye başlanmış, sürekli istihdam yerine sözleşmeli çalışmalar ön plana çıkmış ve kurallara dayalı denetimlerin yerini performans değerlendirmeleri almıştır. Böylece kamu örgütlerinin kamu yararını sağlamak için önceden belirlenmiş kurallar yerine, zamanla elde edilen sonuçlar ve başarılar ön plana çıkmıştır (Tahtalıoğlu, 2018: 24).

Teknolojik ilerlemelerin, sosyal değişimlerin ve ekonomik dönüşümlerin hız kazandığı günümüzde kamu kurumlarının hızlı karar alma yeteneği büyük önem taşımaktadır. Vatandaşların kamudan beklediği hızlı ve hesap verebilir hizmetlerin yanı sıra kamunun da bu beklentilere uyum sağlaması gerekmektedir. Bu bağlamda kamu yönetiminde esnekleşme ve yenilikçi uygulamaların benimsenmesi kamunun çağın gereksinimlerine uygun olarak daha etkin ve verimli olmasını sağlayabilir.

Hiyerarşi yerine daha düz yapılar benimsemek kamu kurumlarının karar alma süreçlerini hızlandırabilir ve uygulama esnekliğini artırabilir. Yenilikçi projeler ve proje bazlı çalışma kurumların değişen ihtiyaçlara hızlı adapte olmalarını sağlayarak verimliliği artırabilir. Ayrıca dış kaynak kullanımı, uzmanlık gerektiren alanlarda daha etkili çözümler sunulmasına ve kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak tanır.

1.4. Kamu Bürokrasisinde Değişim ve Değişimi Ortaya Çıkaran Yaklaşımlar

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci hız kazanmıştır. Bu dönüşümde Fordist üretim modelinin yerini esnek üretim modelleri almış, ulus devletlerin yerini küresel aktörler almaya başlamıştır. Ayrıca, modernist düşüncenin post-modern düşünceyle değişimi ve teknolojinin hızlı gelişimi gibi etkenler, yönetim anlayışlarında derin değişimlere yol açmıştır (Saklı, 2013: 120).

Bu süreç, özel sektörün yanı sıra kamu yönetimini de etkilemiş, kamu hizmetlerinin daha verimli ve etkili sunulması için yapısal değişikliklerin önünü açmıştır. Geleneksel yönetim modellerinin yetersiz kalması, yönetimde köklü değişimlerin yaşanmasına ve kamu yönetiminin dönüşümüne öncülük etmiştir. Kamu politikaları genellikle maliyetlerin düşürülmesi ve hizmet kalitesinin artırılması hedefiyle şekillenmiştir (Ateş ve Çöpoğlu, 2015: 106).

Yeni üretim sistemlerinde yer alan bilgiye dayalı teknolojiler ve gelişmiş üretim araçları, esneklik sağlayan bir ortam oluşturmaktadır. Çalışma hayatında esneklik kavramı, endüstriyel ilerlemelerle paralel olarak önem kazanmıştır. Bu bağlamda, esneklik çalışma hayatında kurumların değişen koşullara, teknolojiye ve rekabet şartlarına hızlı bir şekilde uyum sağlaması gerekliliğini ifade etmektedir. Kısacası, değişen ve gelişen şartlara göre esnek çalışma biçimi tüm kurumlar için kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir (Seyyar ve Öz, 2007: 20).

Esneklikle bağlantılı olarak, esnek yönetim kavramı da önem kazanmıştır. Yönetim anlayışının çalışan merkezli bir perspektife evrilmesi ve örgütlerde "insan kaynağının" stratejik öneminin artmasıyla birlikte, iş yaşamı, çalışma ilişkileri ve çalışan odaklı düzenlemeler hem özel sektörde hem de kamu sektöründe yoğun şekilde uygulanmaktadır. Yönetim, belirlenen amaçlara ulaşmak için bir grup insanı yönlendirme ve aralarındaki koordinasyonu sağlama sürecidir. Bu bağlamda, yönetim için temel unsur insanlardır; insan olmadan yönetim de olamaz. Dolayısıyla, yönetimin merkezinde insan vardır (Eren, 2011: 5).

Türkiye'de kamu idarelerinde, diğer alanlarda olduğu gibi zamanla genel bir değişim süreci yaşanmış ve toplumun beklentileri doğrultusunda düzenlemeler yapılmıştır. Önceki döneme ait düşünce ve uygulamalar değişmeye başlamıştır. Bu süreçte, dünyadaki gelişmeler de Türk kamu yönetimi üzerinde belirgin etkiler yapmıştır. Türkiye'de 1960'lardan itibaren, uluslararası trendlere paralel olarak yapılan yeniden yapılanma çabaları önemli gündem maddeleri haline gelmiştir; ancak bu çalışmaların ülke içinde etkili bir şekilde uygulanması zaman almıştır (Taner ve Negiz, 2018: 569).

1990'lı yıllarda ise Türk kamu yönetimi, küresel değişimlere ayak uydurmakta yetersiz kalmış ve hızlı değişimleri takip etmede zorlanmıştır. Ekonomik ve toplumsal sorunların çözümünde yaşanan zorlukların temelinde, eskiyen bürokratik yapı ve yönetim anlayışının etkisi önemli rol oynamaktadır. Mevcut yapıyla sorunların çözülememesi, kamu idarelerinde yeniden yapılanma gerekliliğini doğurmuş ve bu süreç kaçınılmaz hale gelmiştir (Çetin, 2010: 25).

Kamu bürokrasilerinde meydana gelen değişimde bazı yaklaşımların etkisinin önemli olduğu görülmektedir. Bunlar arasından çalışmamız kapsamında öne çıkan Yeni Kamu İşletmeciliği Anlayışı, Yeni Kamu Hizmeti Anlayışı, Yönetişim Yaklaşımı ve Dijital Yönetim Yaklaşımıdır. Aşağıda bu yaklaşımlara değinilmektedir.

1.4.1. Yeni Kamu İşletmeciliği Anlayışı

Geleneksel kamu yönetimi, 1960'ların sonuna kadar dünyanın birçok ülkesinde benimsenmiş bir anlayıştır. Ancak, 1970'lere gelindiğinde, piyasa yönelimine dayalı yeni bir yönetim sistemi için talepler dile getirilmiştir. Geleneksel kamu yönetiminin günün koşullarına uygun olmadığı ve değiştirilmesi gerektiğini ifade eden eleştirilerden bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- 1- Kaynakların aşırı tüketimiyle sonuçlanan büyük ölçekli hükümet
- 2- Hükümetin çok fazla etkinliğe katılımı
- 3- Yaygın bürokrasi
- 4- Yüksek enflasyon oranları
- 5- Politika ve yönetim arasında ayırım olmaması
- 6- Rasyonel karar vermenin yokluğu
- 7- Vatandaşların memnuniyetini göz ardı etmek

Bu yaklaşım aynı zamanda verimsizlik, yolsuzluk, hesap verebilirliğin eksikliği ve esnek olmama ile karakterize edilmekteydi. Bu eleştiriler, yeni bir model olan Yeni Kamu İşletmeciliğinin (YKİ) ortaya çıkmasına yardımcı olmuştur. Türk kamu bürokrasisi de kısa zamanda değişimin etkisi altına girmiş, yeni kamu işletmeciliği anlayışı kamu bürokrasisindeki uygulamaları ve yapıları derinden etkilemiştir (Usta ve Bilici, 2021: 2345).

Türk kamu bürokrasisinde kamu hizmetlerinin verimliliği ve kalitesini artırmaya yönelik çabaların hayata geçirilmesi gereken nedenler, dünya genelindeki diğer ülkelerdeki kamu bürokrasisini etkileyen faktörlerle oldukça benzerlik göstermektedir (Kalağan, 2010: 145). Bu süreçte, rekabetçi ve serbest piyasa koşullarının ön plana çıkması ve çeşitli özelleştirme modelleri gibi yeni kamu yönetim uygulamaları, Türk kamu bürokrasisinin çeşitli

alanlarında da uygulanmaya başlanmıştır. Küreselleşmenin etkileri bağlamında, bireycilik, karlılık, esneklik, rekabetçilik ve verimlilik gibi girişimci niteliklere dayalı değerlerin yönetim anlayışında egemen olmasını sağlayacak toplumsal, ekonomik, kültürel ve siyasal değişimler, dünya genelinde olduğu gibi Türk kamu bürokrasisini de etkilemiştir (Akar, 2018: 486).

Yeni kamu işletmeciliği anlayışı, geleneksel kamu yönetiminin eksik kaldığı şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık gibi temel ilkelerin önemini vurgulamaktadır. Özel sektörden öğrenilen yönetim teknikleri, kamu hizmetlerinde toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim ve performans yönetimi gibi yenilikçi yaklaşımların uygulanmasını sağlamıştır. Bu reformlar, müşteri odaklılık, rekabetçilik, esneklik, çeşitlilik, performans odaklılık gibi unsurlar üzerine kurulmuş ve kamu idarelerinin bütçe disiplini, istihdam düzeyleri ve devlet müdahalelerinin etkinliği gibi konuları ele almıştır (Okcu vd., 2020: 300).

1.4.2. Yeni Kamu Hizmeti Anlayışı

Yeni Kamu Hizmeti Anlayışının ortaya çıkışı 1990'ların sonlarına uzanmaktadır. Bu yaklaşımda kamu hizmetinin piyasa temelli olmasından ziyade, vatandaş katılımına, demokratik değerlere ve hizmet odaklılığı bir kamu yönetimine vurgu yapılmaktadır. Böylece kamu hizmetlerinin daha insancıl, demokratik ve topluma yönelik olarak sunulması gerektiğini savunulmaktadır.

Bu yaklaşıma göre, demokratik vatandaşlık ve sivil toplum gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Vatandaşlık, bir topluluğun üyesi olarak bireyin sahip olduğu yasal ve sosyal statüyü ifade ederken, demokratik vatandaşlık ise bireyin hak ve sorumluluklarının hükümet tarafından korunduğunu vurgular.

Demokratik sistemlerde, vatandaşlar genellikle kamu politikalarının oluşturulmasında daha etkin rol alır; çünkü hükümetler, vatandaşların taleplerini ve ihtiyaçlarını kamu hizmetlerine yansıtmak için çaba gösterirler. Ancak, vatandaşların yönetim süreçlerine aktif katılımını sağlamak ve bilgi sahibi olmalarını teşvik etmek zorlu bir süreçtir. Bu noktada, yöneticilerin aktif vatandaşlığı teşvik etmek için iletişim ve eğitim araçlarını etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Vatandaşların kamu politikaları hakkında bilgi sahibi olmaları ve karar alma süreçlerine katılmaları, demokratik vatandaşlık ideali açısından büyük önem taşımaktadır (Ayhan ve Önder, 2017: 34).

1.4.3. Yönetişim Yaklaşımı

Yönetişim yaklaşımında, devletin rolü kamu yönetimi açısından yeniden tanımlanmaktadır. Bu anlamda devlet, özel sektör ve sivil toplum arasında işbirliğine önem

verilmektedir. Dolayısıyla klasik devlet otoritesinin yerine katılımcı ve çok aktörlü bir yönetim anlayışı öne çıkmaktadır.

Yönetişim yaklaşımı, geleneksel Weberci kamu yönetiminin katı ve hiyerarşik yapısına alternatif olarak ortaya çıkmış, daha yatay, esnek ve ağ tipi örgütlenmeleri savunmaktadır. Bu yaklaşım, devlet-özel sektör işbirliği modeline alternatif olarak devlet, özel sektör ve sivil toplum arasında işbirliği ve etkileşimi teşvik etmektedir. Yönetişim, etkileşim, katılımcılık ve işbirliği süreçlerini vurgulayarak, vatandaşların kamu politikalarının oluşturulmasında aktif bir şekilde rol alması gerektiğini savunmaktadır (Ayhan ve Önder, 2017: 41).

Kamu yönetişimi kavramı ise; ulusal, bölgesel, yerel, siyasal ve sosyal gruplar ile baskı ve çıkar grupları gibi çeşitli aktörlerin karmaşık ağsal ilişkilerini yönetmeyi içeren önemli bir kavramdır. Bu yaklaşım, geleneksel anlayıştan farklı olarak, kamu yönetiminin işleyişinde etkinliğin ve verimliliğin ötesine geçilmesini hedefler (Özer, 2017: 460).

Yönetişim yaklaşımı, çok sayıda aktör arasındaki yatay ilişkilere dayalı olarak yöneten-yönetilen ilişkilerini yeniden tanımlayan bir perspektiftir. Bu yaklaşım, yerelleşme, sivil toplum, demokrasi ve katılım gibi boyutların kesiştiği noktada önem kazanmaktadır. Neo-liberalizmin yeni siyaset teorisi "katılımcı demokrasi" iken, yeni kamu yönetimi teorisi ise "yönetişim" olarak adlandırılmaktadır. Yönetişim kavramı, özellikle 1990'larda küresel neo-liberalizmin desteklediği demokratikleşme ve düzenleyici-etkin devlet anlayışlarının merkezinde yer almaktadır (Doğan, 2017: 37). Yönetişim, aslında Yeni Sağ ideolojisiyle entegre olan ve yeniçağın yönetim anlayışını temsil eden temel bir söylemdir.

1.4.4. Dijital Yönetim Yaklaşımı

Dijital yönetim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu yönetiminde kullanımı ile kamu hizmetlerinin sunumunda verimliliği, erişilebilirliği ve şeffaflığı artırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Kamu hizmetlerinin dijital platformlar aracılığıyla sunmayı sağlayan e-devlet uygulamaları bu yaklaşımın en önemli özelliklerinden biridir. Karar süreçlerinde veri analitiği kullanılarak ve vatandaşların çevrimiçi platformlar üzerinde katılımları sağlanarak sistem işlemektedir.

Bilgi ve haberleşme teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, devletlerin temel görevlerinden olan eğitim, sağlık, adalet, güvenlik ve ulaşım gibi kamusal hizmetler için vatandaşların beklentilerini ve devlete karşı tutumlarını kökten değiştirmiştir. Bu durum, halkın e-devlet gibi dijital uygulamaların daha yaygın kullanılmasını talep etmesine yol açmıştır. Bu çerçevede, devletler internet kullanımını teşvik etmek, e-devlet uygulamalarını genişletmek ve bilgisayar

kullanımını yaygınlaştırmak için çeşitli planlar ve uygulamalar geliştirmiştir (Karaçorlu, 2021: 165).

Kamu yönetiminde faaliyetlerin elektronik ortama taşınması, kamu hizmetlerinin doğrudan ve aracısız erişimine olanak sağlamıştır. İnternet hizmetlerinin sosyal hayatın merkezi haline gelmesiyle birlikte, devletin dijitalleşmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı e-devlet, e-demokrasi ve e-yönetişim gibi kavramların hayata geçirilmesini sağlamıştır. Bu süreç yönetimde esneklik, hızlı karar alma, hesap verebilirlik, şeffaflık, bilgiye erişim hakkı, siyasal katılım ve demokratik bir bilgi toplumu kültürünün gelişmesine önemli katkı sağlamıştır (Kaypak vd., 2017: 922).

1.5. Geleneksel Kamu Yönetiminden Günümüze

1980'li yıllardan itibaren yaygınlaşan liberalleşme politikaları, özellikle "yeni kamu işletmeciliği" ve benzeri yeni yaklaşımlar aracılığıyla kamu yönetimini yapı, strateji, işleyiş ve personel bakımından derinden etkilemiştir (Veysel, 2006: 148). Her ülkede bürokrasi, o ülkenin toplum kültürünü yansıtan bir yapıdır. Bürokratik kültür, vatandaşların kamu görevlileri hakkındaki değerlendirmelerini ve memurlarla ilgili algılarını içermekte olup, devletin idari mekanizmalarına yönelik vatandaşlar ve kamu görevlileri arasındaki ilişkileri tanımlar. Bu kavram, patronaj, liyakat, kamu kaynaklarının kullanımı, rüşvet ve hukuka bağlılık gibi konuları kapsar ve her ülkede farklılık gösterir. Bürokratik kültür, kamu hizmetlerinin sunumu sırasında hukuka bağlılık ile esneklik arasındaki dengeyi sağlama konusunda önemli bir rol oynar (Okcu vd., 2020: 305).

Bürokrasinin işleyişini belirleyen temel ilkeler aynı zamanda kamu görevlilerinin atanması ve kariyer gelişimlerini düzenleyen kuralları da içerir. Bu kurallar, nüfuz oyunlarının etkilerini sınırlamak ve adaletli bir atama süreci sağlamak için kritik öneme sahiptir. Farklı ülkelerde bu kuralların özellikleri çeşitlilik gösterir ve her toplumun devletin rolüne ilişkin algısını ve siyasi, toplumsal tarihini yansıtır (Okcu vd., 2020: 306).

Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının (YKY) kamu anlayışı, geleneksel kamu işletmeciliği anlayışından önemli ölçüde ayrılmıştır. Bu yeni yaklaşım, özellikle vatandaş yerine müşteri kavramının öne çıkmasıyla kendini gösterir. Kamu hizmetlerinde esnek üretim, uzmanlaşma ve özerk birimlerin öneminin artması bu değişimin bir yansımasıdır. Ayrıca, kaynakların israfının önlenmesi ve rekabete dayalı hizmet sunumu ilkelerinin benimsenmesi bu yeni paradigmanın temel unsurlarındandır (Turan, 2011: 60).

YKY yaklaşımı, hizmetlerde etkinliği, rekabeti ve kaliteyi artırmayı temel hedef olarak benimser. Bu hedeflere ulaşmak için, bürokrasinin azaltılması ve etkinleştirilmesi, hiyerarşi ve

kırtasiyecilik uygulamalarının azaltılması, çalışanların yönetim süreçlerine daha fazla katılımının teşvik edilmesi, kamu hizmetlerinin özel sektöre devredilmesi, piyasa mekanizmalarının daha etkin kullanılması ve kamu kurumları arasında rekabetin artırılması gerektiğine inanılır (Turan, 2011: 90). Bu bağlamda, geleneksel bürokratik değerler ve yaklaşımlar eleştirilirken, daha yenilikçi, çeşitli ve duyarlı bir hizmet yapısı ve kültürünün oluşturulmasına büyük önem verilir (Yıldırım, 2009: 108).

Performans yönetimi, bireysel ve kurumsal olmak üzere iki temel çerçevede ele alınır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında, insan kaynağının terfi işlemleri genellikle kıdem ölçütlerine dayanırken, günümüzde iş usulleri ve zaman standartlarının belirlenmesiyle birlikte performans kriterlerine daha fazla önem verilmektedir. Ücret ödemeleri, yer değişiklikleri ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde bu kriterlerin dikkate alınması, çalışanlar arasındaki farkları ortaya koymakta ve kurumun başarısına olumlu katkıda bulunmaktadır. Benzer şekilde, kurum performans hedeflerine uygun olarak, kurumun gerekliliği, etkinliği ve verimliliği değerlendirilerek yönetim eksiklikleri tespit edilebilir, böylece rasyonel bir kamu yönetimi örgütlenmesine katkı sağlanabilir (Fedai, 2011: 125).

Bilgi çağında kamu hizmeti anlayışını temellendiren müşteri odaklılık, küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan bireycilik, girişimcilik ve rekabetçilik gibi piyasa odaklı değerlerin etkisiyle yeniden yapılanma arayışlarının bir yansımasıdır. "Vatandaş odaklı yönetim" ilkesi, işletme yönetimindeki "müşteri odaklı yönetim" anlayışının kamu kesimlerine uygulanması olarak öne çıkmaktadır. Bu yeni yaklaşım, sertleşmiş bir bürokratik kültür olan kamu yapısını sarsmayı hedeflerken, özel sektör yönetiminden esinlenirken aynı zamanda kamu yönetimine özgü özellikleri korumayı amaçlar. Kar amacı gütmeyen bir yapıya sahip olması, bu yaklaşımın bağımsız bir disiplin olarak kabul edilmesini sağlar. Bu yeni anlayış, işletme yönetiminde kullanılan müşteri odaklı yönetim ilkelerinden faydalananarak kamu hizmetlerini etkin, verimli, ekonomik ve kaliteli bir şekilde sunmayı amaçlar (Türkyılmaz, 2013: 55).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu sektöründe kullanımı, vatandaşların daha kaliteli hizmet talep etmesine ve yönetimde daha fazla açıklık olmasını istemesine yol açmıştır. Ayrıca, kamu hizmetlerinden faydalananların karar alma sürecine daha fazla katılmak istemesi de bu gelişmeye etki etmiştir. Bu sebeplerle, kamu örgütleri bu anlayışı benimsemeye yönlendirilmiştir (Türkyılmaz, 2013: 56).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE E-DEVLET UYGULAMALARI VE ETKİLERİ

2.1. E-Devlet Kavramı

Günümüzde kamu yönetimi, köklü bir değişim sürecinden geçmekte ve bu süreçte bilişim teknolojilerinden yaygın bir şekilde faydalanılmaktadır. Geleneksel devlet anlayışının işlevselliği azalırken, bilişim teknolojilerindeki ilerlemeler ve halkın beklentilerindeki değişimler, günümüz devletin kapalı ve kendi kendine yeten yapısını değiştirmektedir. Çevresel değişimler, kamu örgütlerinde zorunlu bir değişimi tetiklemekte kamu yönetiminde bilişim teknolojilerinden faydalanarak yeni bir zihniyet olan "elektronik devlet / e-devlet" anlayışını ortaya çıkarmaktadır (Evcimen, 2005: 3).

E-devlet, kamu hizmetlerinin dijital platformlar aracılığıyla sunulması olarak tanımlanmaktadır. Geleceğin devleti olarak adlandırılan e-devlet, özellikle kamu hizmetlerinin sunulduğu alanlarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasıyla, devletin vatandaşlara yönelik sorumluluklarını daha hızlı, daha şeffaf, vatandaş odaklı, daha ekonomik ve daha etkili bir şekilde yerine getirmesini ifade etmektedir (Nacak, 2012: 17).

E-devlet, devletin vatandaşlara ve iş dünyasına sunduğu hizmetler ile kendi içindeki iletişiminin elektronik platformlarda gerçekleştirilmesini ifade eder. İngilizce karşılığı olan "e-government", elektronik hükümet ve yönetim olarak adlandırılır, bu da devletin dijital ortamlarda faaliyet göstermesini ve bilgi teknolojilerini kullanarak yönetimini sürdürmesini ifade etmektedir (Meydanlı, 2010: 21).

Basitçe ifade etmek gerekirse e-devlet, vatandaşların, paydaşların ve çalışanların yararına olacak şekilde devlet hizmetlerine erişimi ve bu hizmetlerin sunumunu geliştirmek için teknolojinin kullanılmasıdır. Tüm kamu kuruluşlarının vatandaşları için modernize edilmiş, entegre ve kesintisiz bir hizmet sunduğu yeni bir kamu hizmeti modu yaratma gücüne sahiptir. Bu ilişki artık devletten halka şeklindeki tek yönlü bir önermeden ziyade ziyade, hükümetler ve vatandaşlar arasında bir ortaklık kurmakla ilgilidir (Silcock, 2001: 88).

Kamu sektörünün genişlemesiyle birlikte, yürütülen kamu hizmetlerinin kapsamı da artmıştır. Bu durum, kamu sektörünün daha bürokratik, kısıtlayıcı ve teknoloji açısından yetersiz hale gelmesine neden olmuştur. E-devlet kavramı, bu olumsuzlukları ortadan kaldırarak vatandaşlar ile devlet arasında yeni bir köprü kuracak şekilde tasarlanmıştır. E-devletin, kamu kurumlarını dönüştürme ve iyileştirme gücü olduğu ve önceden hayal edilemeyen pek çok fayda sağladığı düşünülmektedir. Başarılı ve etkili bir e-devlet sisteminin ülkenin ekonomik kalkınmasından sosyo-kültürel gelişimine, yaşam kalitesinin artmasından

katılımcı demokrasinin güçlenmesine kadar birçok alanda fayda sağlayabileceği belirtilmektedir (Nacak, 2012: 22).

2.1.1. E-Devletin Amaçları

E-devlet uygulamalarının hayata geçirilmesi, kamu yönetimi için önemli bir ilerleme ve değişim olarak kabul edilir. Bu değişim, kamu hizmetlerinin sunumu ve yaklaşımı açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, bu projenin gerçekleştirilmesi için belirgin ve maliyetli olabilecek değişiklikleri sağlamak için belirli amaçların belirlenmesi ve dolayısıyla da etkin faydalarının olması gerekmektedir (Meydanlı:2010: 31). E-devlet uygulaması, kamu yönetimi bakış açısından şeffaflık, rasyonellik, bürokrasinin azalması, işlerin hızlandırılması, üretkenlik ve verimlilik, kesintisiz hizmet, etkili ve hızlı denetim, kamusal hizmetlerin geniş kitlelere ulaşılabilir hale getirilmesi gibi hedefler taşır. Ayrıca, vatandaşlar için, yönetimde etkin bir katılımı teşvik etmek, herkese eşit hizmet sunumunu sağlamak ve hizmet üretim ve yönetim sürecinde taleplerin ve tercihlerin ifade edilmesini hedefler (Demir, 2017: 4). E-devlet uygulamasının bilinen başlıca amaçları aşağıdaki başlıklar altında kısaca açıklanmaktadır.

2.1.1.1. Sürekli Hizmet

Kamu hizmetlerinde devamlılık ve istikrar, aslında bu hizmetlerin temel amacı ve sonucu olarak kabul edilebilir. E-devlet uygulamaları, kamu hizmetlerindeki değişimde büyük bir rol oynar ve bu hizmetlerin sürekliliğini sağlar (Çelikkol, 2008: 33). Geleneksel kamu hizmetlerinde sık sık karşılaşılan sorunlardan biri, hizmetlerin gecikmesidir. Ancak e-devlet uygulamaları sayesinde, vatandaşların talepleri günün her saatinde hızlı bir şekilde karşılanabilir. Bu durum, vatandaşlarda bir güven duygusu oluşturacak ve psikolojik olarak sistemin siyasi ve ekonomik anlamda rahatlamasına katkıda bulunarak, vatandaşların devletleriyle ve yönetimleriyle uyumlu bir yaşam sürmelerini sağlayacaktır (Karkın, 2003: 62).

2.1.1.2. Verimlilik

E-devlet, kamu kurumları, vatandaşlar ve ticari kurumlar arasındaki bilgi, hizmet ve mal alışverişlerinde bilgi teknolojilerini kullanarak daha yüksek performans ve verimlilik hedefler (Özbek, 2007: 22). Bu, yönetimde kırtasiyeciliğin ve personel ihtiyacının önemli ölçüde azalmasını sağlar; evrak alımı, posta maliyetleri ve arşivleme gibi kalemlerde tasarruf sağlanırken genel maliyetler de azalır. Ayrıca, temel hizmetlerden biri olan sağlık ve eğitim gibi alanlarda verimliliğin artması, yerel bilgi uçurumunun azalmasına ve kalkınmaya önemli katkılar sağlar (Kuran, 2005: 22).

2.1.1.3. Şeffaf Yönetim

E-devletin önemli hedeflerinden biri, yönetimde şeffaflığı sağlamaktır. Bu, yapılan işlerle ve sunulan hizmetlerle ilgili olarak gizliliğin en aza indirilmesi ve bilgi edinme hak ve özgürlüğünün teşvik edilmesi anlamına gelir. E-devlet uygulamaları, bilgi güvenliğini ve doğru bilgiye erişilebilirliği sağlayarak, kamu hizmetlerinin her aşamasının denetiminin kolaylaşmasına katkıda bulunur. Bu da, kamu kurumlarının karar alma süreçlerinden hizmet sunumuna kadar olan süreçlerin daha şeffaf ve hesap verebilir olmasını sağlar (Uçar, 2010: 19). Bu sayede, yönetimde şeffaflık ilkesi güçlenir ve kamuda daha şeffaf bir yönetim anlayışı benimsenir.

2.1.1.4. Bürokrasinin Azalması

E-devletin hayata geçirilmesi, devletin işlevlerini sürdürürken masraflarını azaltarak önemli kazançlar sağlayabilir. Geleneksel bürokratik yapıların aksine, e-devlet sayesinde daha esnek bir yapıya kavuşarak özel sektöre daha fazla olanak tanıyabilir. Bu, üretim ve yatırımların daha hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayabilir (Demir, 2017: 5). E-devlet uygulamaları, vatandaşların bilgi sistemlerine erişimini daha doğrudan hale getirerek, kamu görevlileri aracılığıyla erişim zorunluluğunu ortadan kaldırır. Bu da bürokrasinin azalmasına ve daha düşük maliyetli bir kamu yönetimine doğru bir adım olarak görülmektedir.

2.1.1.5. Vatandaşın Etkin Katılımı

E-devlet, günümüzde sadece vatandaşlara etkili, verimli ve düşük maliyetli hizmetler sunmakla kalmaz, aynı zamanda etkin bir yönetişim süreci olarak da değerlendirilir. Kullanıcıların sunduğu kolaylıkların, vatandaşlar ile devlet arasında etkileşimli bir bağ kurabileceği ve bu sayede e-devletin demokratik katılım süreçlerine olumlu bir katkı sağlayabileceği düşünülür (Maraş, 2011: 129). Geleneksel yönetim anlayışının aksine, e-devlet ile iletişim artık tek taraflı değil, iki taraflıdır, bu da hem vatandaşların hem de kurum içindeki memnuniyetin artmasını sağlar. Bu şekilde vatandaşlar, devletin taleplerini dikkate aldığını ve duyarlı olduğunu hissederler. Bu da vatandaş memnuniyetini artırır ve devlet ile vatandaş arasında sürekli bir etkileşim ve iletişim sağlanır.

2.1.2. Klasik Devlet ve E-Devlet Karşılaştırması

E-devlet, kamu hizmetlerinin oluşturulması ve vatandaşlara sunulması süreçlerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımını içerirken, geleneksel devlet anlayışı ise daha çok kuralcılığı, kapalılığı, sert hiyerarşiyi ve merkeziyetçiliği vurgular. Bu karşılaştırma, e-devletin esnek ve açık bir yönetim yaklaşımını benimseyerek iletişimi iki yönlü ve etkileşimli hale

getirirken, geleneksel devlet anlayışının daha sıkı ve sınırlı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (Nacak, 2012: 29). Aşağıdaki tabloda geleneksel devlet ile elektronik devlet karşılaştırmalı olarak görülebilir.

Tablo 2.1.2. Geleneksel Devlet ile E-Devlet Karşılaştırması

Geleneksel Devlet	E-Devlet
Pasif Yurttaş	Aktif Müşteri -Yurttaş
Kağıt temelli İletişim	Elektronik İletişim
Dikey/Hiyerarşik Yapılanma	Yatay/Eşgüdümlü Ağ Yapılanması
Yönetimin Veri Yükleme	Yurttaşın Veri Yükleme
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
Yüksek İşlem Maliyetleri	Düşük İşlem Maliyetleri
Verimsiz Büyüme	Verimlilik Yönetimi
Tek Yönlü İletişim	Etkileşim
Uyruk İlişkisi	Katılım İlişkisi
Kapalı Devlet	Açık Devlet

Kaynak: Uçkan, Ö. (2003)

Buna göre geleneksel devlet modelinde vatandaşlar genellikle pasif bir rol oynar ve iletişim yazılı ve evrak temellidir. Yapı, dikey ve hiyerarşik olup, yönetim verileri yüklemekle sorumludur. Yanıtlar genellikle posta ile sağlanır ve memurun yardımı yerine kendi kendine yardım ön plandadır. Denetim mekanizmaları memur temellidir ve nakit akışı önemli bir rol oynar. Hizmetler tek tip olup, bölümlenmiş veya kesintili bir şekilde sunulur. Yüksek işlem maliyetleri ve verimsiz büyüme söz konusudur. İletişim tek yönlüdür ve vatandaşlarla olan ilişki bir uyruk ilişkisi şeklindedir. Devlet kapalı bir yapıya sahiptir.

E- devlet modelinde ise aktif müşteri ve vatandaş etkileşimi elektronik iletişim araçları ve yatay ağ yapıları aracılığıyla gerçekleşir. Vatandaşlar veri yükleme, çağrı merkezlerinden uzman yardımı alma ve otomatik veri güncellemeleri gibi hizmetlerden yararlanabilir. Çek elektronik fon transferi gibi sistemler, kişiselleştirilmiş ve farklılaştırılmış hizmetler sunar. Bu da düşük işlem maliyetleri sağlar. Bütünsel ve sürekli tek duraklı hizmet anlayışı, verimlilik yönetimini artırarak açık devlet ilkesi doğrultusunda katılım ilişkisini güçlendirir.

2.2. E-Devletin Gelişim Süreci

Türkiye'nin e-devlet uygulamalarının temeli ilk olarak, Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Müdürlüğünde 1970'li yılların sonlarında başlattığı "Merkezi Nüfus İstatistikleri Projesi" uygulamasıyla atılmıştır. Bu uygulamayla birlikte kimi nüfus verilerinin elektronik ortama

aktarılması sağlanmıştır. Fakat gerçek anlamda e-devletin uygulanmasının tek yönlü bilgilendirme amacı taşıyan bir internet sitesi kurulduktan sonra başladığı söylenebilir. Bu bakımdan, 1993 senesinde ODTÜ aracılığıyla ilk internet sitesinin kurulması başlangıç olarak kabul edilebilir. 1990'larda Türkiye'de ülke çapında bir bilgi altyapısının kurulması, bir ağ sistemi aracılığıyla bilgi alışverişini düzenlemesi ve kamu hizmetlerinin elektronik ortamdan sunulması düşüncesi üzerine çalışılmıştır. 1998 yılına gelindiğinde ise "Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Ana planı Projesi (TUENA) ile e-devletle ilgili çalışmalar sistemli bir biçimde ele alınmaya başlanmış ve Türkiye'de e-devlet, politika anlamında resmi bir şekilde yürürlüğe girmiştir. Bu anlamda "Türkiye'yi bilgi çağı toplumlarından birisi yapmak" hedef olarak benimsenmiştir. E-devlet politikasını ortaya çıkaran aynı amacı taşıyan başka çalışmaların da yapıldığı görülmekte olup sonrasında süreç Kamu-Net (Ulusal Kamu Bilgisayar Ağı)'in çalışmalarıyla devam etmiştir (Beşkardeşler, 2021: 65).

1990'ların başında Türkiye'de internet ve bilgisayar kullanımının artmasıyla bilgi toplumu dönüşümü başlamıştır. Bu dönüşümde "Türk Bilim Politikası (1983-2003)" adlı belge öncü olmuştur. Bu belge ve bu dönüşüm süreci içerisinde hazırlanmış raporlarda Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun (BTYK) kurulma düşüncesi ortaya çıkmıştır. BTYK'nin kabul ettiği "Türkiye Bilim ve Teknoloji Politikası (1993-2003)" adlı belgede, teknolojiyle birlikte kamu yönetiminin dönüşümünden ve kamusal hizmetlere uzaktan erişimden ilk kez bahsedilmiştir. 1995 yılında "Bilim ve Teknolojide Atılım" projesi hazırlanmış, ardından da 1998'de e-devlet çalışmaları sistemli bir şekilde başlamıştır (Güngör, 2020: 46).

2.2.1. Bilgisayarın ve İnternetin Gelişimi

Bilgisayar teknolojisinin Türkiye'de yaygınlaştırılması sürecinde kamu kurumları, özel sektör ve üniversiteler çeşitli uygulamalar geliştirmiştir. Türkiye'nin ilk bilgisayarı, Ekim 1960'da T.C. Karayolları Genel Müdürlüğü'nde kullanılmak üzere edinilmiştir. Karayollarının ardından, bankacılık sektörü ve özel sektör firmaları da bilgisayar edinimlerine başlamıştır. İstanbul Teknik Üniversitesi (İTÜ) ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ) gibi kurumlar ilk bilgisayar kurslarını düzenlemiştir. 1980'lerin başlarından itibaren Türkiye'de bilgisayar edinimi, kullanımı ve uygulamaları hızla artmış ve 1980'lerin sonlarına doğru da internetin kullanılmaya başlandığı bir döneme girilmiştir (Güngör, 2020: 45).

Türkiye'de internet teknolojisinin kullanımı, 1987'de Ege Üniversitesi öncülüğünde kurulan "Türkiye Üniversite ve Araştırma Kurumları Ağı" ile başlamıştır. Türkiye, 12 Nisan 1993'te Ankara-Washington arasında kiralık bir bağlantı ile internet ile tanışmıştır. Aynı yıl içinde, ODTÜ ve Bilkent Üniversitesi Türkiye'nin ilk web sitelerini yayınlamıştır. 1994 yılında

ise, kurumlara ve şirketlere internet hesapları verilmeye başlanmış ve bu dönemde ilk servis sağlayıcısı olan "Tr.net" hizmete girmiştir. Bu süreçte, Türkiye'de internet kullanımı hızla yaygınlaşmış ve kamu kuruluşlarının internet kullanımları da artmıştır. Ancak, bu dönemde kamu ve özel sektör kuruluşları arasında ayrı ayrı internet ağları oluşturulmuştur. İlk dönemde, internet siteleri düzensiz bir yapıya sahipti ve standart bir düzen yoktu. Özel sektörde internete ilginin artmasıyla birlikte, Türkiye'de hızlı bir internet patlaması yaşanmış ve bu durum internet ve bilgisayar sahipliğinin düzenlenmesini gerektirmiştir. E-devletin temel BİT araçları olan bilgisayar ve internet kullanımı, zaman içinde sürekli artmıştır (Çatı ve Işkın, 2011: 300; Demirhan ve Türkoğlu, 2014: 241).

Türkiye'de bilgisayar kullanımının yaygınlaşması ve internet teknolojisinin ilerlemesiyle bilgi toplumunun oluşturulması düşüncesi 1990'lı yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu dönem Türkiye'nin bilgi ve iletişim teknolojilerine olan ilgisinin başladığı zamanı temsil etmektedir.

2.2.2. E-Devlet Kapısına Geçiş

Ülkemiz, Avrupa Birliği ile ilişkilerin güçlenmesiyle birlikte dijital devlet sistemine geçiş aşamasına girmiştir. 2000 yılında gerçekleşen Lizbon Stratejisi, AB'nin e-devlete geçiş bileti olarak kabul edilmiş ve bu strateji çerçevesinde oluşturulan E-Avrupa girişimi Türkiye'yi de etkilemiştir. Ardından, "E-Avrupa+" programı ile ülkemizde e-devletin bir uzantısı olan E-Türkiye girişimi başlatılmıştır. Başlangıçta, Türkiye'de e-devlet politikasının kamu yönetimine entegre edilmesi için temel bir yasal düzenleme bulunmamaktaydı. Ancak zaman içinde, e-devlet kavramı ülkemizde daha fazla önem kazanmaya başladı ve 2011 yılında bu konuda ilk kez kanuni düzenlemelere yer verildi (Çelebi, 2018: 36). Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname'nin 2. maddesi (f) bendi, elektronik devlet ile ilgili sorumluluklara ilişkin hükümleri içermekteydi ve Kasım 2011'de Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yürürlüğe giren Kanun Hükmünde Kararname'nin 2. Maddesi (f) bendi kapsamında elektronik devlet ile ilgili sorumluluklara şu biçimde yer verilmiştir:

“Bilgi toplumu politika, hedef ve stratejileri çerçevesinde; ilgili kamu kurum ve kuruluşlarıyla gerekli işbirliği ve koordinasyonu sağlayarak e-devlet hizmetlerinin kapsamı ve yürütülmesine ilişkin usul ve esasları belirlemek, bu hizmetlere ilişkin eylem planları yapmak, koordinasyon ve izleme faaliyetlerini yürütmek, gerekli düzenlemeleri yapmak ve bu kapsamda ilgili faaliyetleri koordine etmek.”

E-devlet Kapısı, vatandaşların ihtiyaçlarına odaklanarak elektronik ortamda kamu hizmetlerini kesintisiz ve güvenli bir şekilde sunmayı amaçlayan bir platformdur. Bu platformun devreye alınmasıyla birlikte, T.C. kimlik numaraları kullanılarak elektronik devlet hizmetlerine tek bir noktadan erişim sağlanabilecektir. İnternet, mobil teknolojiler veya çağrı merkezleri aracılığıyla, vatandaşların kamu hizmetlerine ulaşmaları 7 gün 24 saat kesintisiz ve güvenli bir şekilde sağlanacaktır.

E-devlet projesinin amacı, kamu hizmetlerinin maliyetini en aza indirerek vatandaşlara en kolay ve etkin şekilde erişimini sağlamaktır. Bu doğrultuda, kaliteli, hızlı, kesintisiz ve güvenli hizmet sunumunu destekleyecek sistemlerin kurulması hedeflenmektedir. Ayrıca, kamu kurumlarına altyapı, strateji, bilgi teknolojileri ve iletişim olanakları konusunda destek sağlanarak, tüm kanallar arasında uyum ve işbirliği sağlanacak şekilde esnek bir yapı oluşturulması amaçlanmaktadır. Mükerrer yatırımların önlenmesi ve kaynakların etkin kullanımı için ortak yatırımların birleştirilmesi, gelecekteki çalışmalarda kamu tarafından belirlenecek standartların uygulanmasına yönelik altyapı Türksat tarafından sağlanmaktadır (Meydanlı, 2010: 95).

2.3. E-Devlet Uygulamalarının Etkileri

Devletin etkinliğini artırmak için hantal yapısından kurtarıp, daha küçük, daha dinamik ve daha esnek bir yapıya kavuşturmak gerekmektedir. E-devlet uygulamaları, bürokratik engelleri aşarak devletin işleyişini daha verimli hale getirebilir. Ayrıca devletler, sadece internet teknolojilerinden faydalanmakla kalmayıp, aynı zamanda internet ekonomisinde de öncü rol oynamalı ve dijital dönüşümü teşvik etmelidir. Bu süreç, kamu hizmetlerinin yapısını modernleştirerek, halka daha hızlı, daha şeffaf ve daha etkili hizmeti getirecektir (Karasoy, 2009: 290).

Kamu yönetimi, 21. yüzyılın başlarından itibaren küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin etkisiyle önemli değişimler geçirmiştir. Bu süreçte e-devlet uygulamaları ön plana çıkmış ve kamu hizmetlerinde etkinlik, şeffaflık ve verimlilik sağlama amacı gütmüştür. E-devlet, bilgi erişimini kolaylaştırması ve yeni hizmetlerin sunulmasını desteklemesi gibi olumlu etkilerinin yanı sıra, aşırı bilgi yükü ve eşitsiz bilgi erişimi gibi sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, kamu yönetimi açısından e-devletin getirdiği fırsatlar ve zorluklar dikkate alınmalıdır (Mardinli, 2020: 535).

E-devletin uygulanması, kamu hizmetlerinin sunumunda önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu teknoloji sadece hükümet altyapısını modernleştirmekle kalmayıp, aynı zamanda halkın çeşitli kamu hizmetlerine erişimini de genişletmiştir. E-devletin etkisi, kamu

hizmetlerinin kolaylığı, hızı ve verimliliği üzerinde oldukça belirgindir. Örneğin, ehliyet başvuruları gibi uzun süren işlemler artık birkaç saat içinde tamamlanabilmektedir, bu da bekleme sürelerini önemli ölçüde azaltmaktadır. Bu teknoloji ayrıca halk memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda manuel sistemlerde sıklıkla görülen yolsuzluğu ve verimsiz uygulamaları da azaltır. E-devlet uygulamalarının kamu hizmetlerinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve verimlilik üzerinde önemli bir etkisi vardır. Vatandaşların hükümetin karar alma süreçlerine daha fazla katılımını sağlayarak, politika süreçlerini daha görünür kılar. Bu nedenle, e-devletin sürdürülebilir gelişimi için sürekli değerlendirme ve kullanıcı geri bildirimleri büyük önem taşır. Teknolojik yeniliklerin yanı sıra, hükümet ile toplum arasındaki etkileşimin kalitesini artırmak da hedeflenmelidir (Wijaya vd., 2024: 416).

Tüm bu unsurların e-devlet değerlendirme ve geliştirme süreçlerine dahil edilmesi, devletin işleyişini köklü bir şekilde dönüştürerek daha şeffaf, sorumlu ve geleceğe yönelik hazır hale getirme yolunda önemli bir adım olacaktır. Dengeleyici bir yaklaşım ve sürekli iyileştirmeye odaklanan e-devlet uygulamaları, hükümetlerle vatandaşlar arasındaki etkileşimi yeniden şekillendirerek ileri düzeyde yenilik ve etkileşim sağlayacaktır (Wijaya vd., 2024: 419).

Bilgi teknolojilerinin kamu hizmetlerinin üretiminde ve sunumunda kullanımı artık büyük önem taşımaktadır. Birçok ülke, üstün ve kaliteli çevrimiçi hizmetler sunmak amacıyla web siteleri ve portallar geliştirmiştir. Bu gelişmeler, hükümetlerin üçüncü taraflarla işbirliği yaparak yeni vizyonlar geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Yeni ve gelişen e-devlet hizmetleri, vatandaşların kamu yöneticileriyle etkileşimde bulunmalarını sağlayarak şeffaflığı artırabilir ve halkın demokratik süreçlere daha fazla katılımını teşvik edebilir. Teknoloji aracılığıyla katılım sağlama kapasitesi, siyasi kararların alınması ve bu kararların meşruiyetini artırma potansiyeline sahiptir. Bazı yorumcular, e-devletin yeni demokratik katılım çağına uyum sağlamasıyla ilgili olarak daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirlik getireceğini belirtmektedir. Vatandaşların karar alma süreçlerine katkıda bulunmalarını teşvik eden teknolojilere öncelik verilmesi, demokrasiyi güçlendirmeye ve çevrimiçi katılımı artırmaya yönelik bir adım olarak değerlendirilmektedir (Sharma ve Pokharel, 2016: 30).

Dunleavy ve Margetts (2001) tarafından yapılan araştırma, otomasyon sistemlerinin ve elektronik devlet uygulamalarının kamu hizmetlerinde verimliliği artırma potansiyeline sahip olduğunu ve iş süreçlerinde zaman tasarrufu sağladığını göstermiştir. Araştırma, bu teknolojilerin kamu hizmetlerinin hızını ve etkinliğini artırarak daha hızlı ve etkili hizmet sunumuna olanak tanıdığını ortaya koymuştur. Ayrıca Moon (2002) tarafından gerçekleştirilen araştırma ise bu teknolojilerin kamu kaynaklarının daha etkili ve verimli bir şekilde

yönetilmesine katkıda bulunduğunu göstermiştir. Bu bulgular, kamu kaynaklarının tasarruflu kullanımını sağlayarak genel maliyetlerin düşürülmesine ve hizmetlerin daha ekonomik bir şekilde sunulmasına olanak tanımaktadır.

Ampirik bulgular, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için e-devlet uygulamalarının yolsuzlukla mücadelede olumlu etkiler gösterdiğini, ancak bu etkinin gelişmiş ülkelerde istatistiksel olarak daha belirgin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ülkelerde e-devlet uygulamalarının hesap verebilirlik, şeffaflık, ifade özgürlüğü gibi faktörlerin yüksek olmasından kaynaklanan etkili uygulamalarıyla ilişkilendirilebilir. Bulgular ayrıca, yolsuzluk seviyesi düşük olan ülkelerde daha ileri düzeyde ve yaygın e-devlet uygulamalarının bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, dünya genelinde e-devlet faaliyetlerindeki artışın yolsuzluğun azaltılmasında önemli bir role sahip olduğunu vurgulamaktadır (Keyifli, 2019: 204).

E- devlet, kamu yönetiminin hizmet sunumunda esneklik sağlayarak çeşitli koşullara uyumunu kolaylaştırmıştır. Karar alma süreçlerini hızlandırarak vatandaşların yönetim sürecine aktif katılımını sağlamış ve hizmetlerin kalitesini ve etkinliğini artırmıştır. Kamu yönetimi için e-devlet, bilgi toplumuna hizmet sunma bilinciyle vazgeçilmez bir araç haline gelmiştir. Çünkü elektronik ortamda gerçekleşen hizmetler, geleneksel bürokratik işlemlerin azalmasına yardımcı olarak zaman tasarrufu sağlamıştır. E- devletin en önemli etkilerinden biri de, güven ilişkisini güçlendirerek devlet ve vatandaş arasındaki iletişimi ve işbirliğini artırmak olmuştur.

E- devlet uygulamaları, kamu yönetiminde önemli bir dönüşüme de etki yaparak hizmet sunumunda büyük kolaylıklar sağlamıştır. Vatandaşların elektronik ortamda hızlı ve etkin bir şekilde kamu hizmetlerine erişebilmesi, günlük yaşamlarını olumlu yönde etkilemiştir. Ayrıca, e-devlet sayesinde yönetim süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirlik önemli ölçüde artmış, vatandaşların karar alma süreçlerine daha aktif olarak katılımını sağlamıştır.

Diğer taraftan Endüstri 4.0'ın ana itici gücü olan teknolojik ilerleme, ekonomideki yapıyı değiştirerek yeni çalışma alanlarının ortaya çıkmasına neden olacaktır. Teknolojik gelişmeler, üretim sistemlerinde önemli dönüşümlere yol açarken, istihdam yapısında da değişiklikler getirecektir. Bu ilerlemeler bazı alanlarda vasıflı işgücü ihtiyacını artırırken, diğer alanlarda ise mevcut işgücünü vasıfsızlaştırmaktadır. Bu bağlamda, teknolojik gelişmeler insan gücüne dayalı üretim sistemlerinin yerini makinelerin almasına yol açarak, teknolojik işsizlik sorununu da gündeme getirecektir (Aydın, 2018: 464).

Teknolojik gelişmelerin işgücüne etkilerine dair yapılan araştırmalar, mevcut işlerin büyük bir kısmının yok olacağını göstermektedir. Teknolojik ilerlemeler hızla ilerleyecek ve bu hız, çalışanların yeniliklere uyum sağlamalarını zorlaştıracaktır. Ayrıca, çalışanlar

kendilerini bu alanda geliştirmek için yeterli zamana sahip olamayacaklarından, işsizlik riskiyle karşı karşıya kalacaklardır (Cengiz ve şahin, 2020: 163).

Bu noktaya kadar geleneksel devletin pasif yurttaş anlayışı, kâğıt temelli iletişim ve dikey yapılanma gibi özelliklerinin, e-devlet ile daha verimli, hızlı ve şeffaf hale geldiği üzerinde durduk. E-devlet ile vatandaşlar, kamu hizmetlerine evrimii erişebilmekte ve uzun süren işlemler daha kısa sürede tamamlanmaktadır. E-devlet, işlem maliyetlerini azaltarak, verimsiz büyüme yerine sürdürülebilir gelişim sağlama potansiyeline sahiptir. Bu dönüşüm, devletin kapalı ve bölümlenmiş hizmet anlayışını terk edip daha erişilebilir bir yapıya geçişini teşvik etmektedir.

şüphesiz ki tüm bu süreçlerden ve değişimlerden hizmeti sunan kamu görevlileri etkilenebilmektedir. E-devlet uygulamaları, çalışanların iş yapış şekillerinde değişiklikler yaratmaktadır. Kamu görevlileri, bu süreçte işin yeni yapılış yöntemlerini sosyal ve teknik anlamda öğrenirken, bunları benimseme ve uygulamaların kurumsallaşması bakımından da birincil rolü oynamaktadırlar. Bu tez çalışmasında e-devletin kamu hizmet anlayışını nasıl değiştirdiği ve çalışanların bundan nasıl etkilendiği sorusu sonraki bölümde sunulan ampirik çalışma ile cevaplanmaya çalışılmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU HİZMETLERİNDE OTOMASYON SİSTEMLERİ VE E- DEVLET UYGULAMALARININ ÇALIŞANLAR VE ÇALIŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA İNCELEME

3.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu kamu hizmetlerinde otomasyon sistemleri ve e-devlet uygulamalarının kamu hizmetleri ile çalışanlar ve çalışma üzerindeki etkisini anlamaktır. Bu amaçla araştırma kapsamında şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Otomasyon ve e-devlet uygulamaları yapılan işin miktarını nasıl etkilemiştir?
2. Otomasyon ve e-devlet uygulamaları zaman ve kaynak kullanımını nasıl etkilemiştir?
3. Otomasyon ve e-devlet uygulamaları personel istihdamını nasıl etkilemiştir?
4. Memurların ve hizmet alan vatandaşların otomasyon ve e-devlet uygulamalarının yaygınlaşması sonucu memnun ve memnuniyetsiz oldukları yönler nelerdir?
5. Otomasyon ve e-devlet uygulamaları memurların çalışma anlayışında ve değerlerinde nasıl bir değişim yaratmıştır?
6. Vatandaşların otomasyon ve e-devlet uygulamalarına uyumları nasıldır?
7. Otomasyon ve e-devlet uygulamaları kamu hizmeti sunumu anlayışında nasıl bir değişim yaratmıştır?

3.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Antalya ilindeki bir kamu kurumunda görev yapmakta olan ve en az 2 yıllık mesleki deneyime sahip uzman ve uzman yardımcıları ile yapılmıştır. Temel amacı, otomasyon sistemlerinin ve elektronik devlet uygulamalarının kamu hizmetleri ile çalışanlar ve çalışma üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemektir. Bunun yanı sıra teknolojik uygulamaların bürokraside yarattığı değişimleri anlamak da araştırmanın önemli bir odak noktasıdır.

Araştırma sürecinde, farklı yaş, cinsiyet, medeni durum ve görev süresine sahip 20 kamu çalışanıyla bireysel mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu mülakatlar neticesinde hem kamu görevlilerinin hem de vatandaşların otomasyon sistemlerini ve e-devlet uygulamalarını kullanma ve benimseme süreçleri hakkında bilgi elde edilmiştir. Özellikle otomasyon sistemleri ve e-devlet uygulamalarının kullanımının kamu hizmetlerinde nasıl bir etkinlik ve verimlilik artışı sağladığı, teknoloji kullanımının zaman yönetimi ve kaynak kullanımı üzerindeki etkileri, bu teknolojilerin kamu kaynakları üzerindeki maliyet etkileri ve iş süreçlerinde sağladığı zaman

tasarrufları gibi konular kamu görevlilerinin deneyimleri ve değerlendirmeleri bağlamında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Araştırma ayrıca bu teknolojilerin kamu kurumlarında personel istihdamı üzerindeki niteliksel ve niceliksel etkilerini, vatandaşların otomasyon ve e-devlet uygulamalarıyla etkileşimlerini, teknolojinin yaygınlaşmasıyla artan hizmet memnuniyetini ve katılımını, vatandaşların teknolojiye olan güvenini anlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca otomasyon ve e-devlet uygulamalarının kamu kurumlarında kültürel değişimlere ve yönetim pratiklerindeki dönüşümlere nasıl katkı sağladığını ve bürokrasi üzerindeki etkilerini incelemek de bu araştırmanın diğer önemli amaçlarından.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmanın kapsamı, Antalya ilindeki bir kamu kurumunda görev yapan ve araştırmaya katılan 20 uzman ve uzman yardımcısının görüşlerini temel almaktadır. Dolayısıyla elde edilen bulgular araştırmaya katılan bu uzman ve uzman yardımcılarının perspektifleriyle sınırlıdır. Araştırmanın sonuçları, mülakat soruları doğrultusunda elde edilen bilgilerle sınırlı bir çerçevede değerlendirilmiştir. Bulgular, betimsel analiz yöntemi kullanılarak yorumlanmıştır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada kamu hizmetlerine, çalışanlara ve çalışma süreçlerine odaklanılarak, otomasyon sistemlerinin ve e-devlet uygulamalarının bu alanlardaki etkileri nitel araştırma yöntemleriyle kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda otomasyon ve e-devlet sistemlerinin kamu hizmetleri, çalışanlar ve çalışma süreçleri üzerindeki etkilerini daha iyi anlamak ve literatürdeki eksik olan kısımlara dair bilginin elde edilebilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma soruları, katılımcıların bakış açılarını deneyimleri üzerinden öğrenmeye odaklandığı için nitel yöntemin bu çalışmada daha avantaj sağlayacağı düşünülmüştür.

Nitel araştırmacılar, insanların deneyimlerini nasıl yorumladığını, dünyalarını nasıl şekillendirdiğini ve bu deneyimlere nasıl anlam yüklediklerini anlamaya çalışırlar. Neden-sonuç ilişkilerini belirlemek, tahminlerde bulunmak ya da topluluk içindeki bazı özelliklerin dağılımını tanımlamak yerine katılımcılar için bir olgunun ne anlama geldiğine odaklanırlar (Merriam, 2018: 5).

Nitel araştırmalarda olaylar, sorunlar ve olgular doğal ortamlarında ve süreçlerinde kapsamlı, bütüncül ve gerçekçi bir biçimde ele alınır. Bu tür araştırmalar derinlemesine anlamayı hedefleyerek betimleme, yorumlama, açıklama ve anlamaya odaklanan çalışmalardır

(Beşkardeşler, 2021: 89). Bu araştırma nitel araştırma olarak betimsel analiz yöntemi ile yapılmıştır.

3.5. Araştırmanın Örneklemi

Çoğu araştırmada evren geniş ve karmaşık olduğundan bir zorunluluk olarak örneklem yöntemine başvurulur. Örneklem seçimi, araştırmanın boyutunu yönetmeye ve bulguları daha geniş bir perspektifte yorumlamaya yardımcı olmaktadır. Örneklemle çalışmak araştırmacıların belirli bir konuyu daha derinlemesine incelemesini ve elde edilen bulguların evrenin tümüne nasıl genelleyebileceği değerlendirmesini sağlar. Araştırmacılar evrenin tümünü temsil edebilecek güçlü örnekler seçerek araştırmanın geçerliliğini artırabilirler. Araştırma kapsamında görüşme yapılan uzman ve uzman yardımcıları, gelişmiş örneklem tekniği ile seçilmiş olup bu da araştırmacının Antalya'da bulunmasının ve yerel katılımcılara kolay erişiminin bir sonucudur.

Söz konusu araştırmanın verileri, 2024 yılı Mayıs ayı içerisinde Antalya merkezde bulunan bir kamu kurumunda görev yapan uzman ve uzman yardımcıları ile yapılan mülakatlardan elde edilmiştir. Araştırma kapsamında 8'i kadın, 12'si erkek olmak üzere toplam 20 kişiyle mülakatlar yapılmıştır. Örneklem dâhilinde katılımcılar ile gerçekleştirilen mülakatlar toplam 940 dakika olmak üzere yaklaşık 16 saatte tamamlanmıştır. Görüşmeler katılımcıların izni ve onayı ile yapılmış olup mülakat sorularının anlaşılabilir, yanıtlanabilir ve birbiriyle bağlantılı biçimde olmasına dikkat edilmiştir. Katılımcılara kimlikleri ve çalıştıkları kurumlarla ilgili bilgilerin kullanılmayacağı konusunda bilgi verilmiş olup bu gizliliği sağlamak için katılımcıların isimleri kodlanarak metinlerde yer almıştır. Tablo 2'de araştırma örnekleminde yer alan katılımcıların demografik özellikleri sunulmaktadır.

Tablo 3.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Rumuz	Yaş	Cinsy.	Medeni Durum	Mezun Olunan Okul/Bölüm	Unvan	Görev Süresi	Önceki Deneyim
K1	53	K	Evli	Eskişehir Anadolu Üni. (İşletme)	Uzman	22 Yıl	8 Yıl (Kamu Bankası)
K2	34	E	Evli	Eskişehir Anadolu Üni. (İşletme)	Uzman	10 Yıl	2 Yıl (Hizmet Sektörü)
K3	33	E	Evli	Çorum Hitit Üni. (Kamu Yönetimi)	Uzman	7 Yıl	3 Yıl (İnşaat Sektörü)
K4	33	K	Evli	Konya Selçuk Üni. (İktisat)	Uzman	6 Yıl	Yok
K5	29	K	Bekar	Muğla Sıtkı Koçman Üni. (Kamu Yönetimi)	Uzman Yard.	2 Yıl	2 Yıl (Muhasebe)
K6	56	K	Evli	Eskişehir Anadolu Üni. (İktisat)	Uzman	22 Yıl	14 Yıl (Kamu Bankası)
K7	33	K	Evli	Muğla Sıtkı Koçman Üni. (İşletme)	Uzman	8 Yıl	Yok
K8	42	E	Evli	İstanbul Nişantaşı Üni. (İşletme YL)	Uzman	24 Yıl	Yok
K9	41	E	Evli	Niğde Ömer Halisdemir Üni.(İktisat)	Uzman	15 Yıl	1 Yıl (Hizmet Sektörü)
K10	36	E	Evli	İstanbul Nişantaşı Üni. (İşletme YL)	Uzman	13 Yıl	Yok
K11	55	K	Evli	Eskişehir Anadolu Üni. (İşletme)	Uzman	34 Yıl	Yok
K12	40	K	Evli	Afyon Kocatepe Üni.(Maliye)	Uzman	15 Yıl	Yok
K13	34	E	Bekar	Ankara Gazi Üni. (Çal.Eko.End.İliş.)	Uzman	8 Yıl	1 Yıl (Hizmet Sektörü)
K14	41	K	Evli	Sivas Cumhuriyet Üni.(Kamu Yönetimi)	Uzman	15 Yıl	6 Ay (Ücretli Öğretmenlik)
K15	35	E	Bekar	Erzurum Atatürk Üni.(Kamu Yönetimi)	Uzman	9 Yıl	2 Yıl (Ulaşım,Hizmet Sektörü)
K16	46	E	Evli	Sivas Cumhuriyet Üni.(Kamu Yönetimi)	Uzman	21 Yıl	1 Yıl (Turizm Otelcilik Sektörü)
K17	38	E	Evli	Antalya Akdeniz Üni.(İktisat)	Uzman	15 Yıl	1 Yıl (Enerji Sektörü)
K18	38	E	Evli	Eskişehir Anadolu Üni. (İşletme)	Uzman	12 Yıl	6 Yıl (Polis Okulu)
K19	46	E	Evli	Eskişehir Anadolu Üni. (İşletme)	Uzman	22 Yıl	4 Yıl (Kamu Bankası)
K20	38	E	Evli	Ankara Atılım Üni.(İşletme)	Uzman	9 Yıl	7 Yıl(Özel Sektör)

3.6. Araştırmanın Güvenirliliği ve Geçerliliği

Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği nitel araştırmalarda belirleyici bir faktördür ve bilimsel açıdan önem taşır. Nitel araştırmalar, nicel araştırmalardan farklı olarak daha esnek

tanımlar, yöntemler ve testler kullanır. Nitel araştırmalar genellikle olgunun doğasına ve anlamına odaklanırken nicel araştırmalar varlığın derecesine ve sayısal özelliklerine odaklanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 269).

Geçerlilik, araştırma sonuçlarının doğruluğu ile ilgilidir. Geçerli yöntemlerle yapılan bir araştırmada toplanan veriler gerçeği yansıtır ve araştırma sonuçlarının geçerliliğini artırır. Araştırmacının konuya tarafsız bir şekilde yaklaşması, çalışılan olgunun tüm yönleriyle ele alınması ve elde edilen verilerin doğrulanması geçerliliği sağlamak için kritik öneme sahiptir (Karataş, 2017: 82). Geçerlilik, doğru bilgi elde etmek için alınan önlemleri ifade ederken güvenilirlik, araştırma sürecinin şeffaflığı ve verilerin ayrıntılı bir şekilde açıklanmasıyla ilgilidir. Nitel araştırmaların bu iki kavrama da yeterince önem vermesi beklenir. Çünkü geçerlilik, genellikle güvenilirlikle sağlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 285).

Araştırmanın güvenilirliği ve geçerliliği, araştırmanın elde ettiği verilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak için kullanılan yöntemlerle doğrudan ilişkilidir. Güvenirlik, araştırmanın tutarlı ve tekrarlanabilir sonuçlar üretebilme kapasitesini ifade ederken geçerlilik, araştırma bulgularının belirlenen araştırma sorularını ve hipotezlerini ne kadar doğru bir şekilde yansıttığını ölçer.

Araştırma soruları, herhangi bir önyargı veya önyargı yaratabilecek yönlendirici ifadelerden kaçınılarak tarafsız bir biçimde formüle edilmiştir. Mülakat verileri ise, katılımcıların doğrudan ve doğal ifadelerine dayanmakta olup bu veriler üzerinde hiçbir değişiklik yapılmadan olduğu gibi analiz edilmiştir.

3.7. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada görüşmelerden elde edilen verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem doğrultusunda veriler önceden belirlenen temalar ışığında toplanır, özetlenir ve yorumlanır. Betimsel analiz, farklı veri toplama teknikleri kullanılarak elde edilen bilgilerin önceden belirlenmiş temalar çerçevesinde özetlenmesi ve yorumlanması sürecidir. Bu analiz türünde araştırmacı, bireylerin görüşlerini etkili bir şekilde yansıtmak için doğrudan alıntılara sıklıkla yer verebilir. Temel amaç, elde edilen verilerin okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Özdemir, 2010: 336). Araştırmacı ayrıca bulgular arasında neden-sonuç bağlantıları kurar ve gerekiyorsa olgular arasında yapısal farklılıkları analiz ederek karşılaştırmalar yapar (Baltacı, 2019: 379).

Betimsel analiz, dört temel aşamadan oluşur. İlk olarak, araştırma soruları ve kavramsal çerçeveden yola çıkarak bir analiz çerçevesi oluşturulur. Bu çerçeve, verilerin temalar altında nasıl düzenleneceğini ve sunulacağını belirler. Önceden belirlenmiş bir çerçeve yoksa analiz

zorlu hale gelebilir ve veri kaybına yol açabilir. İkinci olarak, oluşturulan çerçeveye göre veriler okunur ve düzenlenir; bazı veriler önemsiz bulunabilir. Ayrıca doğrudan alıntılar bu aşamada seçilir. Üçüncü aşamada, düzenlenen veriler tanımlanır ve alıntılarla desteklenir. Son olarak ise, bulgular açıklanır, ilişkilendirilir ve anlamlandırılır (Karataş, 2015: 73).

3.7.1. Betimsel Analizin Çerçevesinin Oluşturulması

Araştırmanın literatür taramasında elde edilen bilgileri kullanarak çeşitli temalar belirlenmiş ve veriler temel kodlara ayrılmıştır. Betimsel analizin ilk ve kritik aşaması olan kodlama süreci, görüşmelerden toplanan verilerin araştırma amacına uygun olarak analiz edilip kodlanmasını içerir. Kodlama örneği, çalışmanın sonunda "Betimsel Analizi Tablosu" adıyla Ek 2'de verilmiştir.

3.7.2. Tematik Çerçeveye Göre Verilerin İşlenmesi ve Bulguların Sunulması

Betimsel analiz tekniğine göre, bu aşamada verilerin tanımlanması ve anlamlı bir şekilde bir araya getirilmesi için daha önce oluşturulmuş çerçeveye dayanarak elde edilen veriler okunur ve düzenlenir. Ayrıca sonuçların yazımında kullanılacak doğrudan alıntılar da bu aşamada belirlenir. Çerçeveye uygun olarak bazı veriler dışarıda bırakılabilir veya önemsiz sayılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 240). Bu araştırmada elde edilen mülakatların temaları ise şu şekildedir:

- Kamu Görevlisi Olmanın Anlamı
- Kamusal Hizmetlerde Bürokratik Hantallık Durumu
- Otomasyon ve E-Devletin İş Hacminde Yarattığı Değişim
- Otomasyon ve E-Devletin Zaman ve Kaynak Kullanımı Açısından Değerlendirilmesi
- Otomasyon ve E-Devletin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi
- Otomasyon ve E-Devletin Personel İstihdamında Yarattığı Değişim
- Memurların ve Vatandaşların Otomasyon ve E-Devletten Memnuniyeti
- Otomasyon ve E-Devletin Çalışma Anlayışı ve Değerlerindeki Yarattığı Değişim
- Vatandaşların Otomasyon ve E-Devlete Uyumu
- Otomasyon ve E-Devletin Kamu Hizmeti Sunumu Anlayışında Yarattığı Değişim
- Diğer Hususlar: Kırtasiyecilik, Kaynak Kullanımı, Ücretler, Koordinasyon ve Liderlik

Analizin son aşamasında, düzenlenen veriler tanımlanmış ve doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Verilerin anlaşılır ve okunabilir bir şekilde sunulmasına dikkat edilerek, gereksiz tekrarlardan kaçınılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 240).

3.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde “kamu görevlisi olmanın anlamı, kamusal hizmetlerde bürokratik hantallık durumu, otomasyon ve e-devletin iş hacminde yarattığı değişim, otomasyon ve e-devletin zaman ve kaynak kullanımı açısından değerlendirilmesi, otomasyon ve e-devletin verimlilik açısından değerlendirilmesi, otomasyon ve e-devletin personel istihdamında yarattığı değişim, memurların ve vatandaşların otomasyon ve e-devletten memnuniyeti, otomasyon ve e-devletin çalışma anlayışı ve değerlerindeki yarattığı değişim, vatandaşların otomasyon ve e-devlete uyumu, otomasyon ve e-devletin kamu hizmeti sunumu anlayışında yarattığı değişim ve diğer hususlar: kırtasiyecilik, kaynak kullanımı, ücretler, koordinasyon ve liderlik” temaları on bir ayrı bölümde ele alınmakta olup tanımlanan bu temalara ilişkin bilgiler ortaya konulmaktadır.

3.8.1. Kamu Görevlisi Olmanın Anlamı

Kamu Hizmetleri Motivasyonu yaklaşımı, kamu hizmetlerini sunanların sadece bireysel çıkarlarını maksimize etmeye odaklanmadıklarını bunun yerine yüksek düzeyde sosyal ve vatanperver güdülerle hareket ettiklerini açıklamaktadır (Coşkun, 2015: 69). Bu kuram, kamu görevlilerinin sahip olduğu bazı değerlerin ve kişisel özelliklerin getirdiği içsel motivasyonlarla görevlerini yerine getirdiklerini ifade etmekte ve rasyonel seçim modeline karşı bir denge sunmaktadır. Araştırmamızda katılımcıların bu anlamdaki bir değer temelli motivasyona sahip olup olmadıkları sorgulanmıştır. Mülakatlarda bu soruya verilen cevaplardaki ifadeler, bir bireyin devlet hizmetinde çalışma tercihini ve bu tercihin arkasındaki düşünceleri ortaya koymaktadır. İfadelerde genel olarak aşağıda sunulan olguların öne çıktığı görülmüştür.

Katılımcıların çoğu kamuda çalışmanın kendileri için düzenli bir gelir ve hayat imkânı sunduğunu ve bunun kendileri için önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu değerlendirmeyi yaparken özel sektördeki çalışma koşulları ile karşılaştırma yapan K3, “*Kamu sektöründe çalışmak özel sektöre göre daha rahat çalışma şartları sunuyor ancak maddi gelişim potansiyeli sınırlı.*” sözlerini dile getirmiştir. Öte yandan kişi eğitimi alınan meslekte kamuda kendisi için daha uygun bir iş bulabiliyorsa bu durum da kişi için anlam yaratmaktadır. Dolayısıyla bazı katılımcılar için kamuda çalışma kariyerleri için daha uygun bir yol sunmaktadır.

Toplumumuzda “devlet memuru” olmanın en yaygın anlamlarından biri ömür boyu iş garantisi sunmasıdır. Kamu görevlileri 657 Devlet Memurları Kanunu güvencesi kapsamında olduğundan yüz kıyartıcı fiilleri yapmadığı müddetçe işten çıkarılamazlar. Öte yandan insana

yakışan işin özelliklerinden biri de iş güvencesi sağlamasıdır. Nitekim K6, K7, K12, K13 kamuda çalışmanın iş güvencesi sunması yönüne dikkat çekmişlerdir.

Katılımcılardan bazıları (K4, K17) kamuda çalışmanın anlamını “*Devlete hizmet etme arzusu*” ile tanımlamış; K9 ise üstlenilen kamu görevlerinin layıkıyla yerine getirilmesi gerektiğine dikkat çekmiştir. K8, “*Topluma hizmet etmek bende manevi doyum sağlıyor*” derken; K10 ise “*Kamuda çalışmayı, almış olduğum maaş karşılığında vicdan muhasebesi doğrultusunda hizmet ederek hayatımı idame ettirme, ihtiyaçlarımı karşılama ve devletime karşı sorumluluk duyma işi olarak görüyorum.*” sözlerini dile getirmiştir.

Hizmet sunmaya dair değer ve bilincin kendileri için yüksek olduğunu aktaran kamu görevlilerinde sadece tanımlanan görevi yerine getirmenin ötesinde bir motivasyon vardır. Örneğin K11 Kamu hizmetlerinin vatandaşlar için daha hızlı ve etkin hale getirilmesi için çalışmak gereğine dikkat çekerken, K18 kamuda çalışmanın anlamını “*Kamu düzeninin ve hizmetlerinin sürekliliği için çalışma ve emek harcaması.*” olarak ifade etmiştir.

Öte yandan özellikle giriş şartları ve sınavlarının zorluğundan ötürü kamuda işe girmek önemli bir emek, zaman ve motivasyon gerektirmektedir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu Kapsamında kamuda görev alacak kişilerin ÖSYM tarafından yapılan Kamu Personeli Seçme Sınavından (KPSS) başarı göstererek ilgili kurumlara atamaları yapılır ve görev alırlar. Başarılı olamayanlar atanamazlar. KPSS her geçen yıl rekabeti artarak devam eden zorlu bir sınavdır. Dolayısıyla bu sınavı geçen ve uygun bir göreve atanan memur hem statü hem de itibar anlamında toplum tarafından yükselmiş görülebilir. Bu durum kişinin benlik algısını da etkileyen bir sonuç yaratabilmektedir. Bazı katılımcılar (K15, K16) kamu sektöründe kurumsal kimlikte itibarlı, iş güvenceli ve geleceği öngörerek çalışma imkânı bulduklarına dikkat çekmişlerdir.

Kamuda çalışmanın yaygın olarak arzu edilen bir çalışma şekli olmasına ve birçok avantaj sunmasına rağmen olumsuz görülen yanları da mülakatlarda dile getirilmiştir. K19, kamuda çalışmayı “*Belirli kanunlar ile disiplin yöntemleri arasında sıkışmış olarak çalışmak.*” şeklinde tanımlarken; K20, “*Memur olarak çalışmanın güven verici yönlerinin yanı sıra girişimcilik fırsatlarını kısıtlandığına*” dikkat çekmiştir.

3.8.2. Kamusal Hizmetlerde Bürokratik Hantallık Durumu

E-devletin bürokrasiyi azaltması sadece hantallığı değil aynı zamanda yapılanmasından kaynaklanan israfı ve aşırı kaynak kullanımını da önleyeceği umulmaktadır. Bu alandaki en büyük avantaj, kâğıt kullanımında sağlanacak tasarruftur. Bunun yanı sıra e-devletin planlama kolaylığı sağlamasıyla aynı işin farklı kurumlar tarafından tekrarlanması, yani mükerrerliği

engellenecektir. Kamu hizmetlerinde teknolojinin benimsenmesiyle posta ücretleri ve ulaşım giderlerinden tasarruf sağlanacak, işlem süreleri kısılacak ve bu sayede bürokrasi daha hızlı ve verimli bir şekilde işleyecektir, bu da zaman açısından önemli bir tasarruf sağlayacaktır (Bozkurt, 2017: 103).

Araştırmamızda katılımcılara kamusal hizmetlerde bürokratik hantallık durumu hakkında sorgulamalar yapılmıştır. Mülakatlarda bu soruya verilen cevaplar, çalışanların kamu hizmetinde bürokrasinin ve hantallığın varlığı veya yokluğu ile ilgili düşüncelerini ortaya koymaktadır. İfadelerde genel olarak aşağıda verilen olgular öne çıkmaktadır.

Katılımcıların çoğu, kamu hizmetlerinde bürokratik hantallığın söz konusu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu değerlendirmeyi yaparken K1 *“Bürokrasinin olduğu ancak hantallığın artık azaldığı bir durum söz konusudur.”* demektedir. Yine K2 *“Yapılan işlerin zincirleme bir kontrol sürecinden geçmesi doğal bir durum olup, denetime açık olması bürokratik hantallık içermez.”* ifadesini dile getirmiştir. Öte yandan K3 *“Hantallıktan bahsedebiliriz. Çünkü kamu görevlisi tek başına karar alamıyor, yapılan işe başka kamu çalışanlarının da onay vermesi gerekiyor. Bu da hantallığı beraberinde getiriyor.”* K12 *“İşler tek yerden yapılması gerekirken birkaç yerden geçerek sonuçlanıyor. Özel sektör mantığı olmalı.”* K15 ise, hantallığın önemli nedenini iş ve işlemlerin birden fazla imza ve onaydan geçiyor olması ve aşırı hiyerarşinin varlığı olarak ifade etmişlerdir. Nitekim K4, K7, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16, K17, K18, K19 ve K20 verilen kamu hizmetlerinde bürokratik hantallığın varlığına dikkat çekmişlerdir.

Katılımcılardan K5 *“Bürokrasinin bir hantallık olarak değil sıkı denetim açısından bir gereklilik olduğunu düşünüyorum. Bürokrasi denildiğinde vatandaşların aklına karmaşa, hantallık ve gereksizlik gibi kavramlar gelebilir ancak çalıştığım kurumda öncelikli olarak yapılan iş ve işlemlerin sıkı denetimler çerçevesinde gerçekleştirilmesi zorunludur.”* şeklinde görüşünü belirtmiştir. Öte yandan K10 ise, *“Kamuda çalışan insan faktörü olarak sorumluluk almaktan kaçınıldığı haller söz konusu olup, bu durum bürokratik kontrol mekanizmalarıyla aza indirmeye çalışılmakta. Hantallık risk ve sorumluluk duygularını yönetmekle bağlantılıdır. Otomasyonun varlığı kolaylık sağladığı kadar gelişmişlik düzeyinden mahrum kalması da hantallığı getirmektedir. Sistemin ve bürokrasinin güncellenmesi gerekmektedir.”* görüşünü dile getirmiştir.

K4 tarafından *“İnternet çağında yaşanılmasına ve her bir işlemin sistem üzerinden yapılmasına rağmen, ayrıca fiziki evrak istenilmesi ve idari silsilenin çok fazla olması hantallığı doğurmaktadır.”* ifadesi dile getirilmiş ve K7 tarafından da *“Teknolojik gelişmeye rağmen halen ıslak imzalı evrak işlemlerinin devamı bürokraside var olan hantallığa örnektir.”*

denilmiştir. K14 tarafından “*Çok fazla ve gereksiz çalışan olup, çalışma saatleri de çoktur. Daha az çalışanla ve daha az zamanla işlerin biteceği; daha sade kargaşa olmayan yeterli sayıda çalışanla bürokrasinin hantallığı çözülebilir.*” denilmektedir. K13 ve K16 tarafından ise, *liyakatsiz ve performansı düşük çalışanlar ile yöneticilerin istihdam edilmekte olduğu* dile getirilmiştir.

K17 tarafından “*Teknolojiden kamu olarak yeterli düzeyde yararlanamamakta olup, bunun sonucunda da hantallık meydana gelmektedir. Hantallaşmaya sebep olan diğer bir husus da hiyerarşik yapılanma ve eski tip yöneticilerin varlığıdır.*” sözleri dile getirilip buna karşın K8 tarafından “*Kamunun gelişen teknolojinin gerisinde kalması söz konusu değildir.*” ifadesi kullanılmıştır. K18 “*Kamuda hizmet için; bütçeler sistemler ve programlar merkezi idarenin talimatı, mevzuat değişikliği ve izinlerine tabi olması bürokraside belirli bir ağırlık oluşturmaktadır.*” ifadesini kullanmış olup K19 tarafından “*Kamu hizmetinde daha esnek olmalı ve bu esneklik memurun donanımına bırakılmalı.*” görüşü dile getirilmiştir. Öte yandan K20 tarafından *kamu hizmetlerinde kurumlar arasındaki işlem bütünlüğünün olmaması ve aynı işin farklı farklı yönetici görüşleriyle ve farklı süreçlerle sonuçlandırılıyor olması* hususuna dikkat çekilmiştir.

3.8.3. Otomasyon ve E-Devletin İş Hacminde Yarattığı Değişim

Kamu kurumları genellikle eski ve teknolojik olarak yetersiz bilgi sistemleriyle çalışmak zorunda kalmaktadır. Bu sistemlerin güncellenmesi ise oldukça zaman alıcı ve kaynak gerektiren bir süreçtir (Çelik, 2023: 77). Eski ve güncelliğini yitirmiş bu sistemlerle iş yapmak, çalışanların verimliliğini azaltabilir, gereksiz manuel işlemlerin ortaya çıkmasına yol açabilir, idari iş yükünü artırabilir ve karar verme süreçlerinde gecikmelere neden olabilir.

Araştırmamızda katılımcılara otomasyon ve e-devlet uygulamalarının yapılan iş miktarına etkisi sorulmuş olup mülakatlarda bu soruya verilen cevaplar, yapılan iş miktarına etkisi ile ilgili olarak çalışanların düşüncelerini ortaya koymaktadır. Katılımcılardan K2, K9, K11 ve K13 e-devletin yapılan işin miktarını artırdığını belirtmiştir. K5 ise “*Kamu kurumları arasındaki iletişim kurallarını en aza indirdiği için yapılan iş miktarları artmış ve iş yükü azalmıştır.*” ifadesini dile getirmiştir. Yine K4, K6, K7, K8, K14 ve K15 *zaman kaybının azalarak, kayıtlı evrak bulmanın ve işlemlerin kolaylaşmasına, iş yükünün azalmasına* dikkat çekmişlerdir. K3 tarafından da “*e-devlet uygulaması maliyet avantajı sağlamış olup, yapılan iş miktarları sürekli artış göstermektedir.*” hususu belirtilmiştir. Öte yandan K19 “*Yapılan iş miktarının artmasına rağmen iş çeşitliliğinin artmasını da sağlamıştır.*” değerlendirmesinde bulunmuştur.

Buna karşın K10 tarafından “*Otomasyon işi kolaylaştırırsa da sistemin hantallığı beklenen verimi zorlaştırmakta bu da iş yükünü artırmaktadır.*” ifadesi kullanılmıştır. K1 tarafından ise, “*İşlerin hızlanmasını, yapılması gereken asıl işlere daha çok zamanın kalmasını, bilginin kullanılmasını sağlamakla birlikte işlerin çalışanlar üzerinde daha da artmasını sağlamıştır.*” görüşü dile getirilmiştir. Yine K12 tarafından “*yapılan iş miktarı değişmemekte olup, kırtasiyecilik azalmıştır.*” ifadesi kullanılmıştır. Genel olarak K2, K3, K5, K9, K11, K13, K16, K17, K19 ve K20, otomasyon ve e-devlet uygulamalarının yapılan işin miktarını artırdığına dair görüşlerini dile getirmişlerdir.

Katılımcılardan K17 “*Olumlu yönde bir katkı olmuş, yapılan iş miktarı artmış, işler azalmış olsa da yeterli düzeyde değildir. Biraz daha teknolojik gelişme gerekmektedir.*” görüşünü belirtmiştir. K20 ise “*Yüksek düzeyde değiştirmiştir. Önceki zamanlarda kuruma gelen vatandaş sayısı ile bugün gelen vatandaş sayısında bariz fark bulunmaktadır. Her geçen zamanda kuruma gelen vatandaş sayısı azalmakta olup, bu da yapılan iş miktarına olumlu bir etki yaratmıştır.*” ifadelerini dile getirmiştir. Yine K18 tarafından “*Vatandaşlar kuruma gelmeden işlemlerin yapılma hızı arttı, hizmet süresi azaldı.*” ifadesi kullanılmıştır.

3.8.4. Otomasyon ve E-Devletin Zaman ve Kaynak Kullanımı Açısından Değerlendirilmesi

Türk kamu yönetimindeki temel sorun, kaynakların etkin kullanımıyla hizmetlerin kaliteli, hızlı, verimli ve etkili bir şekilde sunulamamasıdır. Aşırı mevzuatçılık, işlerin gerçek amacından uzaklaşmasına ve sadece formaliteye dönüşmesine neden olmuştur. Bu durum, personelin ve yöneticilerin inisiyatif kullanmak yerine mevcut düzeni koruma eğilimini artırmıştır (Uygur, 2014: 14).

Araştırmamızda katılımcılara otomasyon ve e-devlet uygulamalarının zaman ve kaynak kullanımı açısından değişime etkisi sorulmuş olup mülakatlarda bu soruya verilen cevaplar, bu başlık ile ilgili olarak çalışanların düşüncelerini ortaya koymaktadır. Katılımcılardan K4 “*Tasarruf sağlamış, kırtasiyecilik azalmış ve işler hızlanmıştır. İşlemlerin elektronik kayıt altına alınması güven ortamını sağladı.*” ifadesini kullanmış olup, K1 ve K14 ise “*İşlerin maliyetlerini düşürerek, hızlı yapılmasını sağlamıştır.*” görüşünü dile getirmişlerdir. Yine K7 tarafından da “*Fiziki evrak kullanımı azalarak, işler daha hızlı sonuçlanmaktadır.*” ifadesi belirtilmiştir. K18 ise “*Kırtasiyecilik azalarak vatandaşlara daha fazla ilgi ve hizmet sunumunu getirecek olumlu bir değişim olmuştur.*” demiştir.

Katılımcılardan K2 ve K3 “*Zaman değerli bir dinamiktir. Kaynaklar ise kıttır. Yapılan işlerde uygulamalar zaman kaybının önüne geçerek kaynakların kullanımında olumlu bir*

değişimi vücuda getirmiş ve fayda sağlamıştır.” ifadelerini kullanmışlardır. Yine K8, K9, K13, K17 Zaman tasarrufu sağlamış, kuruma gelen vatandaş sayısı azalmış ve etkinliği, verimliliği sağlamıştır görüşlerini paylaşmışlardır. K5 ise, “*Vatandaş taleplerinin dijital ortamda kurumlara iletilmesi, kurumların da iş ve işlemlerden sonra vatandaşlara bu kanallarla dönüş yapması zaman ve kaynak kullanımı açısından daha etkin ve verimli olmuştur.*” ifadesini dile getirmiştir. K11 de “*Daha az kaynakla zamandan tasarruf edilerek iş sürecine ve sonucuna olumlu bir katkı sağlamıştır.*” demiştir. Bu görüşe paralel olarak K15 de “*Kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlamıştır.*” değerlendirmesinde bulunmuştur. Öte yandan K20 tarafından da “*Hem zaman hem de kaynak kullanımı açısından örtülü maliyetin azaldığı ve vatandaşların faydalandığı bir süreç yaratmıştır.*” ifadesi dile getirilmiştir.

Buna karşın K6 tarafından “*Uygulamaları kullanan kitle sayısının düşük olması nedeniyle önemli bir değişim söz konusu olmamıştır.*” ifadesi kullanılmıştır. K12 ise “*Zaman yönünden bir değişim olmamış ancak kaynak kullanımı azalmıştır.*” demiştir. Katılımcılardan K10 tarafından “*İşlem başvurusu evrak yükleme v.b. gibi durumlarda kâğıt israfını önlemenin yanı sıra vatandaşlar için zaman kazandırıcı bir durumdur. Ancak gereksiz, asılsız veya eksik kullanımlarda memurun iş yükünü artırdığı gibi zaman kaybına da neden olmaktadır.*” ifadesi dile getirilmiş olup K16 ise “*Uygulamaları doğru olarak kullanabilenler açısından olumlu bir değişim yaratmış, zaman kazancı söz konusu olmuştur. Fakat kullanamayanlar için iş yükünü artırıcı bir unsurdur.*” demiştir. Öte yandan K19 tarafından “*Çok hızlı bir değişime evrilmiş olup, vatandaşları zaman mekan bürokrasi endişesinden kurtarmıştır.*” görüşü ifade edilmiştir.

3.8.5. Otomasyon ve E-Devletin Verimlilik Açısından Değerlendirilmesi

Kamu kurumlarının sıkı bürokratik yapısı genellikle kapalı bir yönetim modeli oluştururken, e-devlet uygulamaları kamu yönetiminde şeffaflığı artırarak bu yapıyı değiştirmektedir. Bu gelişme, kamu kurumlarına duyulan güveni artırabilir (Tosun, 2023: 146). E-devlet aynı zamanda etkinlik, maliyet tasarrufu ve genel verimliliğin artması gibi faydalar sağlarken, yönetim uygulamalarına zemin hazırlayarak katılımcı bir kültürün oluşturulmasına da olanak tanımaktadır.

Araştırmamızda katılımcılara otomasyon ve e-devlet uygulamalarının verimliliği etkileyip etkilemediği hususları sorulmuş olup mülakatlarda bu soruya verilen cevaplar, otomasyon ve uygulamaların verimliliğe etkisi konusunda çalışanların düşüncelerini ortaya koymaktadır. İfadelerde genel olarak aşağıda belirtilen görüşler dile getirilmektedir.

Katılımcılardan K1 “*Kaynakların etkin kullanımı, işlerin hızlanması, verimliliği artırmıştır.*” demiş olup K2, K3, K12 ve K17 ise verimliliği artırdığı değerlendirmesinde

bulunmuşlardır. Yine K4, K6, K8, K9, K11 ve K18 verimlilik açısından olumlu bir değişim olduğuna dikkat çekmişlerdir. K5 ise “Fiziki olarak kullanılan kaynakları en aza indirmiş, aynı zamanda daha fazla işlem tesislerine olanak sağlamıştır.” görüşünü dile getirmiştir.

Öte yandan K7 “Kırtasiyecilik ve karmaşık işlemler azalarak verimlilik artmıştır.” ifadesini ortaya koymuş olup K13 de “Daha verimli bir sonuç ortaya çıkarmış olup, kontrolü sağlamıştır.” demiştir. Yine K14 tarafından “Zaman kullanımı ve ekonomiklik anlamında verimliliğe katkısı olmuştur.” ve K15 tarafından “Bürokrasinin hantallığını azaltmış olup, zaman tasarrufunu ve verimli sonuçları ortaya koymuştur.” görüşleri paylaşılmıştır.

Katılımcılardan K10 ve K20 vatandaşların sonuca ulaşması bakımından olumlu bir gelişme olduğunu ifade etmişlerdir. K16 ise “Kâğıt israfının önüne geçilerek teknoloji kullanımı kurumun amacıdır. Ancak bazı yöneticiler gerekli evraklara sistemden ulaşmak yerine çıktı aldırarak bu da israfa neden olmaktadır. Genel olarak sistem verimliliği doğurmaktadır.” demiştir. Öte yandan K19 “Daha fazla sonuç odaklı olunmasını ve sonuçların referans alınarak makamlara yansımaları sağlamış olup, verimliliğe olumlu bir etki yapmıştır.” görüşünü dile getirmiştir.

3.8.6. Otomasyon ve E-Devletin Personel İstihdamında Yarattığı Değişim

Teknolojik ilerlemeler, yeni hizmetlerin üretim ve dağıtımında yeni iş fırsatları yaratırken, aynı zamanda iş gücü piyasasında teknolojiye bağlı olarak ortaya çıkan kaymaları da dolaylı olarak etkilemektedir (Şahinoğlu ve Varıcı, 2019: 623). Bununla birlikte teknolojik değişim, iş süreçlerinde kullanılan iş gücü oranlarını, insanların tercihlerini ve davranışlarını sürekli olarak etkilemektedir. Araştırmamızda katılımcılara otomasyon ve e-devlet uygulamalarının personel istihdamına etkisi sorulmuş olup mülakatlarda bu soruya verilen cevaplar, istihdama etkisi konusunda çalışanların düşüncelerini ortaya koymaktadır. Cevaplarda genel olarak yer verilen ifadeler aşağıda belirtilmektedir.

Katılımcılardan K2 istihdam bakımından “Personel istihdamını olumsuz etkilemiş olup, azalma söz konusudur.” , K3 “Nitelik açısından personel üzerinde işi yapan değil, teknolojik alt yapıyı oluşturan şeklinde değişmiştir. Nicelik açısından ise, personel sayılarında bir azalmanın olduğu gerçektir.” ve K4 “Nitelik açısından daha donanımlı personel istihdamı ihtiyacı doğmuş olup, nicelik açısından sınırlı istihdam söz konusudur.” demişlerdir. Yine K6 ve K12 istihdam sayısının azaldığı değerlendirmesinde bulunmuşlardır. Yine K7 tarafından “İş yükünün azalması, daha az sayıda personel istihdamını ortaya çıkarmıştır.” ifadesi kullanılmış olup, K11 ise “Teknoloji arttıkça, uygulamalar geliştikçe işlerin yapılma hızı arttı. Bunun sonucunda da personel istihdamı azalmıştır.” görüşünü dile getirmiştir. K19 da “Daha az

personel istihdamının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.” değerlendirmesinde bulunmuştur. Öte yandan K9 “Nicelik olarak personel istihdamını azaltmış olup, bu azalmaya karşın nitelik olarak daha etkin, doğru ve hızlı sonuçlar alınabilmektedir.” görüşünü dile getirmiş olup K15 ise “Daha az personel ile daha çok iş akışının önünü açtı. İstihdama etkisi olacaktır.” ifadesini kullanmıştır.

Buna karşın K1 tarafından *“Uzmanlaşmaya doğru gidilmesi, teknolojik gelişmeler, işlerin daha da artması ve detaylanması personel istihdamını nitelik ve nicelik olarak artırmıştır.”* görüşü dile getirilmiştir. K18 tarafından ise *“Sistemlere aktarılan işlemler daha az personel ile yapılabilmekte olmasına karşın, iş çeşitliliği zamanla arttığından personel sayısı azalmamaktadır.”* ifadesi kullanılmıştır. Yine K10 *“Uygulamaların performans takibini artırdığı, ölçülebilirliği getirdiği ve bunun yanında farklı bir iş yükünü doğurduğu açıktır. Bundan dolayı personel istihdamını azalttığını düşünmüyorum.”* görüşünü ortaya koymuş olup K14 ise *“Personel ihtiyacı azalmakla birlikte, istihdam düzeyleri aynı oranda devam etmektedir. Personel sayısı fazladır.”* demiştir. K8, K17 ve K20 ise *personel istihdamını etkilemediğini düşündüklerini* dile getirmişlerdir.

Katılımcılardan K5 tarafından *“Sistemin yaygınlaşmasıyla birçok işin daha az personel ile yapılabiliyor olması sebebiyle nicelik olarak daha az personele ihtiyaç duyulmaktadır. Nitelik açısından sistemi kullanan personellerin eğitimli, dinamik ve tecrübeli olması gerekmekte olup, uygulamaların sürdürülebilirliği personellerin sisteme entegre olmalarına, bilgi ve donanım olarak yetiştirilmelerine bağlıdır. Bunun için de belirli bir kaynak tahsis edilmelidir.”* ifadesi kullanılmış olup K13 tarafından ise *“Belirli yaşın üzerindeki personeller teknolojiye uyum sağlayamadıkları için atıl duruma düşerek, personel istihdamına etki yapmıştır.”* görüşü belirtilmiştir.

Yine K16 tarafından *“Uygulamalara hakim olamayan personeller atıl duruma düşerek, gizli işsizlik oluşmuştur. Sistem beraberinde ayrıntıyı getirerek iş çeşitliliği artmıştır. Bu da iş yükünü artırmış bunun neticesinde de ilave personel istihdamı ihtiyacı doğmuştur.”* ifadesini dile getirmiştir.

3.8.7. Memurların ve Vatandaşların Otomasyon ve E-Devletten Memnuniyeti

Günümüzde, toplumun kamu hizmeti sunan kuruluşlardan beklentileri hem sayıca artmış hem de çeşitlenmiştir. Artık kamu hizmeti sunmanın ötesinde, bu hizmetlerin kaliteli, hızlı ve vatandaş memnuniyetini sağlaması gerekmektedir. Kamu hizmetlerinin vatandaş odaklı olarak sunulması ile temel olarak vatandaş veya müşteriye kaliteli, etkili ve zamanında hizmet sunmak amaçlanmaktadır (Doğan ve Göker, 2011: 241).

Araştırmamızda katılımcılara otomasyon ve e-devlet uygulamaları sonucunda memurlar ve vatandaşlar açısından memnuniyet durumları sorulmuş olup mülakatlarda bu soruya verilen cevaplar, kişilerin düşüncelerini ortaya koymaktadır. İfadelerde genel olarak aşağıda sunulan olguların öne çıktığı görülmektedir.

Katılımcılardan K2 *“İşlerin kolay ve hızlı yapılması, maliyetlerin azalarak faydanın artması ve denetim süreçlerinin kolaylaşması açısından memnuniyet vericidir. Memnun olunmayan bir uygulama çıktısı yoktur.”* görüşünü dile getirmiş olup K7 *“Vatandaşları yönlendirme yerine işin daha hızlı, etkin ve verimli şekilde yapılması memurlar açısından memnuniyet verici.”* sözlerini dile getirmiştir. K12 ise *“Uygulamalar ile işlemlerin hızlı yapılarak kalan zamanların diğer nitelikli işlerde kullanılmaya başlanması olumlu oldu.”* ifadesini kullanmıştır. K8 ve K14 sistemin işlerin daha az zamanda yapılmasını sağladığına ve memurların memnuniyet düzeylerinin arttığına dikkat çekmiştir. Yine K15 *“İş yükünü azaltması olumlu oldu.”* görüşünü dile getirmiş olup K18 ise *“Kırtasiyenin azalması ve birim zamanda yapılan işlerin artması olumlu olmuştur.”* demiştir.

Buna karşın K1 *“İşlerin çeşitlenmesi, detaylanması ve artması nedeniyle bir memnuniyetsizlik olmakta.”* derken K6 ise *“İş yükünde bir azalmayı sağlaması memnuniyet verici olmakla birlikte, sistemin hatalı kullanımı sonucu ortaya çıkan iş ilave bir yük getirdiğinden dolayı bu anlamda memnuniyetsizliği de beraberinde getirmektedir.”* ifadesini dile getirilmiştir. Yine K11 *“Bürokrasiye maruz kalmadan iş ve işlemlerin daha kolay ve daha hızlı yapılması memnun edici bir durumdur. Memnun olunmayan nokta ise, sistemsel arızalar nedeniyle yapılması ve yetiştirilmesi gereken işlemlerde sıkıntılar yaşanmasıdır.”* görüşünü belirtmiş olup K4 *“Eski kuşak memurlar ile yeniliğe kapalı memurlarda bir memnuniyetsizlik söz konusudur. Bunun yanında Y ve Z kuşağı memurlar; eğitim ve donanım düzeyleri ile zaten yeniliğin ve sistemin parçası oldukları için memnuniyet dereceleri yüksektir.”* demiştir. K16 tarafından *“Sistemi kullanamayan memurlar bir nevi ödüllendirilerek çok çaba gerektirmeyen yerlerde istihdam edilmektedir. Diğer yandan sistemi kullanma yeteneğine sahip personellerin iş yükü artmıştır. Bu da memurlar arasında memnuniyeti ve memnuniyetsizliği yaratmıştır.”* ifadesi kullanılmıştır. K9 ise *“Kamu hizmeti sunulan kişilere ait gerekli olan bilgilere ulaşma açısından aksaklıkların yaşanması memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Buna karşın iş yükünün azalması da memurlarda memnuniyeti doğurmuştur.”* görüşünü dile getirmiştir. K13 tarafından da *“Uygulamaların yaygınlaşması memnuniyet vericidir ve daha da gelişmesi gerekmektedir. Memnun olunmayan yönü ise, sistem üzerinden gelen evrakların kontrolsüz ve eksik bir şekilde gelmesidir.”* ifadesi kullanılmıştır.

Katılımcılardan K3 tarafından “Teknolojik altyapı ile çalışıyor olmak, işleri kolaylaştırmakta, maliyetleri azaltmakta ve genel faydayı artırmaktadır. Bunun yanında her şey süreli, gecikemez ve gözden kaçamaz. Bu anlamda denetim unsuru da söz konusu olmakta olup, telafisi güç durumları ortaya koyma gibi yanları da vardır.” görüşü dile getirilmiş olup K17 tarafından ise “Kaynaklardan tasarruf edilmesi memnuniyet vericidir. Ancak yönetimin daha fazlası için adım atmakta yavaş kalması ve kurumlar arası uygulamaların daha entegreli bir duruma gelmesi için gerekli gelişmenin sağlanması gerekmektedir.” ifadesi kullanılmıştır.

Yine K5 “Vatandaşa sunulan hizmetlerin daha kolay, hızlı ve iletişim kanalları açık olması çok önemlidir. Sistemin daha anlaşılır ve vatandaş tarafından kolay ulaşılabilir olmaması; mükerrer talep, karmaşık ve çok aşamalı işlemleri ortaya çıkarmaktadır. Bu da memurların iş yükünü artırmaktadır.” görüşünü belirtmiş olup K10 ise “Vatandaşların kuruma gelmeden birçok bildirim ve talepleri sistemden yerine getirmesi, insan ve evrak akışını azaltması memurlar açısından olumlu olmuştur. Ancak uygulamalar üzerinden ve Cimer, Vimer gibi şikayet platformlarından asılsız dayanaksız şikayet ve taleplerin artmasına neden olması olumsuz bir durum oluşturmaktadır.” demiştir.

Öte yandan K19 “Kuruma gelen vatandaş sayısının azalışı ve iş verimliliğinin artması memnun edici bir durum olup, buna karşın vatandaşların şikayet türlerinin artması da memnun olunmayan husustur.” görüşünü belirtmiş olup K20 ise “Vatandaşlar ile daha az karşı karşıya gelmek, fiziki evrakların bir çoğuna sistem üzerinden kolaylıkla ulaşmak memnun edici bir durum olup, diğer kurumlar ile ortak çalışılacak noktaların gelişmemesi memnuniyetsizlik yaratmaktadır.” ifadesini dile getirmiştir.

Katılımcılardan K6 “Zamandan tasarruf edilerek işlerin hızlı olması memnun edicidir.” derken K12, K13 ve K14 Kuruma gelmeden iş ve işlemlerini kolayca yapmalarından ötürü vatandaşların memnun olduklarını belirtmişlerdir. Yine K9 “Hizmeti alan vatandaşlar açısından memnuniyet vericidir. Ancak uygulamalarda aksaklık yaşandığı dönemlerde işlemlerin manuel olarak yapılması gerektiğini düşünmektedirler.” görüşünü dile getirmiş olup K18 ise “Uygulamaların tanıtımı daha fazla yapılırsa vatandaşların memnuniyeti daha fazla yaygınlaşır.” demiştir.

Buna karşın K17 “Kamu kurumları elektronik işlemlerle artık daha etkin ve daha hızlı hizmetler vermeye başlamasına rağmen vatandaşlarda gerekli memnuniyet görülmemektedir.” ifadesini kullanmış olup, K19 “Vatandaşların memnun olmadıkları durumun tüm kamu kurumları sistemlerinin birbirlerine tam olarak entegre olmaması.” olduğunu belirtmiştir. Yine K5 “Vatandaşların hizmetleri uygulamalardan talep etmeleri zaman ve mekân açısından özgür olmalarını sağlıyor. Ancak bunun bilgili kişiler tarafından kullanılması hizmetin niteliğini

artırıyor. Vatandaşların yapılacak işlemleri yanlış ve hatalı talep ettiğinde mükerrer faaliyetlere ve karmaşaya yol açıyor. Bu da vatandaşların şikâyetleri arasında yer alarak memnuniyetsizliği ortaya çıkarıyor.” görüşünü dile getirmiştir. K16 ise “Vatandaşların memnun oldukları nokta işlemlerinin hızlı yapılması ve zaman kazandırıcıdır. Ancak sistemle çalışan memurların asosyal bir hale dönüşmesi olumsuz yanı olmaktadır.” ifadesini kullanmıştır.

Katılımcılardan K1 “Yeni kuşak vatandaşlar memnun durumda; ancak eski kuşak vatandaşların teknolojiden uzak oluşu, uygulamadan korkmaları ve güven duymamaları nedeniyle memnuniyetsizlik söz konusudur.” demiştir. K3 ise “Vatandaşlar açısından mutlak bir fayda-maliyet avantajı söz konusu. Çünkü teknoloji ile işleri hızlı bir şekilde yapılmaktadır. Bu vatandaşlar açısından memnun olunan bir unsurdur. Ancak teknoloji kullanma yeteneği zayıf olan vatandaşların memnuniyet düzeyleri düşüktür.” ifadesini kullanmıştır. Yine K2, K4, K7, K8 ve K11 tarafından Teknolojiyi kullanabilen vatandaşlar için memnun edici olduğu ancak teknolojiyi yakalayamayanlar için endişe ve memnuniyetsizlik yarattığı değerlendirildiği yapılmıştır.

Öte yandan K15 “Genç kuşak olan vatandaşların memnuniyet durumu üst seviyede olup, ileri yaş grubunda olan vatandaşlar için memnuniyet derecesi biraz düşük ancak yine de memnun oldukları söylenebilir. Memnun olunmayan nokta: olası bir sorunda vatandaşların tekrardan kurumla iletişime geçmek zorunda olmasıdır.” ifadesini kullanmıştır. K10 “Vatandaşlar zaman geçtikçe uygulamalara olan önyargılarını kaldırarak daha verimli ve düzenli kullanmaktadırlar. Bu noktada memnuniyetleri söz konusudur. Pandemi ve önceki dönemlerde uygulama ve sistemlere vatandaşlar yaklaşık %80 oranında kapalı olurken şu an beyan bildirim ödeme vb. gibi işlemleri vatandaşların sistemler üzerinden yapma tercihi hızla artmaktadır.” demiştir. K20 tarafından ise “Uygulamalara ayak uyduramayan vatandaşların sayısı her geçen sürede azalmaktadır.” ifadesi dile getirilmiştir.

3.8.8. Otomasyon ve E-Devletin Çalışma Anlayışı ve Değerlerindeki Yarattığı Değişim

E-devlet, vatandaşın ihtiyaçlarına odaklanan, kamu çalışanlarının hizmet kalitesini sürekli olarak izleyen ve geliştiren, performanslarını objektif kriterlerle değerlendiren, aynı zamanda düşük performansı iyileştirmek için çaba gösteren ve bu süreçte özel sektörleri ve sivil toplum kuruluşlarını da içine alan kapsamlı bir yaklaşımdır (Fidan vd., 2016: 8).

Araştırmamızda katılımcılara otomasyon ve e-devlet uygulamalarının memurlarda çalışma anlayışı ve değerlerinde yarattığı değişim durumları sorulmuş olup mülakatlarda bu

soruya verilen cevaplar, çalışanların düşüncelerini ortaya koymaktadır. İfadelerde genel olarak aşağıda sunulan hususlar öne çıkmaktadır.

Katılımcılardan K3 *“Daha çok iş daha az maliyetle gün içinde hareketsiz ve robotlaşarak sürekli çalışarak stresli ve çalışanların kendilerinin unuttuğu bir çalışma anlayışı söz konusu olmuştur.”* demiş olup K4 *“Daha şeffaf ve sistematik çalışmayı yaratmıştır.”* ifadesini dile getirmiştir. Yine K5 *“İşlerin hızlı ve etkin sonuçlanması ve bilgi üretilmesi açısından bir çalışma disiplini oluşmuştur.”* görüşünü ortaya koymuş olup K6 *“Memurlarının iş yüklerinin azalması verimli çalışma anlayışını sağlamıştır.”* demiştir. K7 ise *“İşler daha az enerji ve hızlı yapıldığından verimlilik artmış olup, evraklara kolay ulaşılabilirlik nedeniyle stres ve kaygı azaldı.”* ifadesini kullanmıştır. Öte yandan K9 *“Zaman ve bilgiye ulaşmada kolaylık sağladığından daha etkin ve verimli bir çalışma anlayışını yaratmıştır.”* demiştir. K11 *“Memurların işlemleri manuel değil de sistem üzerinden yapması işlerin hızlı ve kolay olarak yapılmasını sağladı.”* görüşünü dile getirmiştir. K13 *“Performansı ve verimliliği artıran bir dönüşüm olmuştur.”* ifadesini kullanmış olup K14 *“İşler daha az zamanda yapıldığından memurlara zaman tasarrufu sağladı.”* demiştir.

Buna karşın K2 tarafından *“Tüm artılarının yanında memurlar için zamanla yarış başlamış, çok iş az personel ile yapılır olmuştur. Bu da stresi getirmiştir.”* denilmiş olup K10 tarafından ise *“İş emirlerinin ekranlarda kayıtlı olması, hesap verebilirlik ve iş sorumluluğu unsurunu artırmıştır.”* görüşü dile getirilmiştir. Yine K12 *“Değişiklik yaratmamıştır.”* demiş olup K19 ise *“Sorunların farklı yöntemlerle çözülebileceği fark edilmiş, zaman kaybının önüne geçilmiş ve bilgilerin daha akılda kalıcı olmasını sağlamıştır.”* ifadesini kullanmıştır.

Katılımcılardan K1 ve K18 *sistemin memurları vatandaş odaklı çalışmaya sevk ederek vatandaşların hizmetlerden memnun olmasını sağladığına dikkat çekmişlerdir.* K20 ise *“İşlerin kurumda bulunmadan uygulamalar yoluyla yerine getirilebileceği, görevlerin yapılabilmesi, zaman kaybının en aza inebileceği ve bunun da motivasyonu artıracacağı inancını sağlamıştır.”* demiştir.

Buna karşın K8 *“Teknolojiye uyum sağlayamayan memurlar memnun olmayıp, uygulamaların daha az kullanıldığı birimlerde çalışmak istemekteler.”* görüşünü dile getirmiştir. Öte yandan K16 *“Uygulamaları iyi kullanabilen memurlar kısa sürede işleri bitirme noktasına ulaştıklarından dolayı mesai saatlerinin daha kısa tutulması ve bunun da verimliliği artıracacağı anlayışı gelişti.”* ifadesini kullanmıştır.

3.8.9. Vatandaşların Otomasyon ve E-Devlete Uyumu

Kullanıcılar arasında bulunan ve kamu hizmeti sunulan vatandaşlar, e-devlet uygulamalarında önemli bir yer tutmaktadır. Çünkü e-devlet, vatandaşların internete bağlanabilme yetisini vurgular (Boyalı, 2023: 178). İnternete erişimi olan her birey, sunulan çeşitli hizmetlerden kolaylıkla faydalanabilir. Bu noktada kritik olan şey, vatandaşların bu ağa bağlanabilmesi için gerekli altyapının hazır olmasıdır. E-devletin başarılı olabilmesi için, bilişim teknolojilerinin etkin bir biçimde kullanılması ve elektronik ortamda sunulan hizmetlere erişimin kolaylaştırılması son derece önemlidir. Bu sayede vatandaşların e-devlet uygulamalarına uyumu söz konusu olabilecektir.

Araştırmamızda katılımcılara vatandaşların otomasyon ve e-devlet uygulamalarına uyum düzeyleri sorulmuş olup mülakatlarda bu soruya verilen cevaplar, çalışanların düşüncelerini ortaya çıkarmaktadır. İfadelerde genel olarak aşağıda belirtilen hususlar öne çıkmaktadır.

Katılımcılardan K1 *“Yeni nesillerin uyumu iyi olup, 50 yaş üzeri nesillerin uyumu zor olmaktadır.”* demiştir. K2 ise *“Z kuşağı maksimum uyum göstermekte iken, öncesi kuşaklarda yüzde elli oranında uyum söz konusudur.”* görüşünü dile getirmiştir. K3 tarafından ise *“Kuşaklara göre değişim göstermektedir. Z kuşağı doğuştan uyumu sağlamakta, Y kuşağı sistemi kullanabilmekte ve gelişime ayak uydurabilmekte ancak X kuşağı uyumda zorlanmaktadır. 60 yaş üstü ise uyum sağlayamamıştır.”* ifadesi kullanılmıştır. Yine K14 *“Teknolojiyi kullanabilen ve bilinçli vatandaşların uyumu iyi derecede olup, teknolojiyi kullanamayanlar için düşük.”* ifadesini belirtmiş olup K17 ise *“Belirli yaş grubunun altında olan vatandaşlar uyum göstermekte. Nesil ve kuşak farkı uyumda etkilidir.”* demiştir.

Öte yandan K5, K6, K9 ve K11 *vatandaşların uyumlarının yaşlarına ve eğitim seviyelerine göre değişiklik gösterdiğini, genç ve eğitimlilerin sisteme uyumları hızlı iken yaşlı ve eğitim seviyeleri düşük olanların uyumlarının düşük olduğunu* belirtmişlerdir. K16 tarafından ise *“Kuruma gelen vatandaşların birçoğu sistemi kullanamayan ve uyumu sağlayamayan grup olup, sadece yeni nesil uyum göstermektedir.”* ifadesi kullanılmıştır. Buna karşın K7 ve K8 *vatandaşların sisteme uyumlu olduklarını ifade etmişlerdir.*

Katılımcılardan K10 *“Kullanım kolaylığının ve hızının farkına varıldıkça, zaman içinde kullanım yaygınlaştıkça ve memnuniyet arttıkça uyum da artmaktadır.”* görüşünü yansıtmış olup K12 ise *“Hizmeti yerinde alma alışkanlığını orta yaş üstü vatandaşlar için görmekle beraber, sistem ve uygulamalara uyum her geçen zamanda artarak devam etmektedir.”* ifadesinde bulunmuştur. Yine K15, K18, K19 ve K20 *zaman geçtikçe vatandaşların uyumlarının arttığına* dikkat çekmiştir. Buna karşın K4 *“Tam anlamıyla uyum sağlandığı söz*

konusu olmayıp, sistemin her alanda senkronize çalışmaması güvensizlik yaratmakta ve fiziki evrak teyidi durumlarının olması iş yükünü artırmaktadır.” görüşünü dile getirmiştir.

3.8.10. Otomasyon ve E-Devletin Kamu Hizmeti Sunumu Anlayışında Yarattığı Değişim

Kamu yönetimindeki evrimler, kamu hizmeti anlayışında da köklü değişimlere sebep olmuştur. Yeni yönetim perspektifi, demokratik ve bilgiye eleştirel yaklaşımıyla, toplumun ortak değerlerine dayalı olarak kamu yararını tanımlamaktadır. Bu ortak çıkarlar, kamu kurumları tarafından belirlenerek uygun kamu hizmetleri oluşturulmaktadır. Kamu çalışanlarının bu hizmetleri en etkili şekilde sunmaları ise vatandaşların memnuniyetini artıracaktır (Cömertler ve Çondur, 2021: 257).

Araştırmamızda katılımcılara otomasyon ve e-devlet uygulamalarının kamu hizmeti sunumu anlayışında yarattığı değişim sorulmuş olup mülakatlarda bu soruya verilen cevaplar, kişilerin düşüncelerini ortaya koymaktadır. İfadelerde genel olarak aşağıda sunulan olguların öne çıktığı görülmektedir.

Katılımcılardan K1 ve K8 hızlı ve etkin kamu hizmeti sunumuna dikkat çekerken K2 ise *“Uygulamaların etkin kullanılmasıyla kamu hizmet sunumunu daha anlaşılır, yalın, şeffaf ve daha verimli kılmıştır.”* demiştir. Yine K4 tarafından *“Hızlı, şeffaf ve sonuç odaklı bir hizmet anlayışını ön plana çıkarmıştır.”* görüşü dile getirilmiş olup K13 ise *“Dijitalleşmiş kamu hizmeti ile kolaylaştıran ve sonuç odaklı hizmet anlayışı getirmiştir.”* demiştir. K6 ve K19 ise *hizmet sunma anlayışını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.*

Öte yandan K7 *“Kolay ulaşılabilirliği ve hızlı çözümü sağladı”* derken K11 ise *“Uygulamalar öncesinde iş ve işlemler daha uzun sürmekte iken, sonrasında çalışanlar ve vatandaşlar yönünden işlerin daha hızlı ve kolay yürümesini sağladı.”* ifadesinde bulunmuştur. K20 tarafından ise *“Hızlı, kolay ve verimli iletişimi sağladı.”* görüşü dile getirilmiştir. Buna karşın K17 tarafından *“Yeterli düzeyde olmamakla birlikte olumlu bir değişim olmuştur.”* ifadesi kullanılmıştır.

Katılımcılardan K9 ve K12 zamandan tasarruf ve verimlilik artışına işlerin daha doğru, eksiksiz ve otokontrollü yapılmasına dikkat çekerken K14 ise *“Kağıt israfını önleyerek zamandan tasarruf sağlamıştır.”* demiştir. Yine K15 tarafından *“Daha objektif, tarafsız ve verimli bir kamu hizmeti sunumu anlayışı güçlendi.”* ifadesi dile getirilmiş olup K18 ise *“Vatandaş odaklı kamu hizmeti anlayışı doğmuştur.”* demiştir.

Öte yandan K5 *“Zaman içinde değişimi ve gelişimi doğal olan kamu hizmetlerine bu dijital hizmetlerin de katılması ile bu gelişim hızlanmıştır. Bu gelişim ve bilgilerin paylaşımı ile birlikte çalışanlarda daha nitelikli bir kamu hizmeti sunma eğilimini artırdı.”* görüşünü ortaya

koymuş olup K10 ise *“Ulaşılabilirlik arttı, sorumluluk anlayışı gelişti ve işin sonuçlanma süresi takibi performans değerlendirmesi anlayışını doğurdu.”* ifadesini kullanmıştır.

Diğer bir yandan önemli bir değerlendirmede bulunan K3 *“Devrim niteliğinde bir değişim söz konusudur. Örnek vermek gerekirse; avcılık ve toplayıcılıktan uzay çağına geçmek neyi sağladı ise, bu hayata geçen uygulamalar da aynı gelişmeyi sağlamıştır.”* demiştir. K16 tarafından ise *“Vatandaşlar artık aktif bir durumda olup, bir dilekçe ile kamu hizmeti sunumu noktasında en yetkili çalışanlara ulaşmaktadır. Bu da kamu çalışanlarının daha özenli ve disiplinli çalışmalar yapması için etki eden önemli faktördür.”* ifadesi dile getirilmiştir.

3.8.11. Diğer Hususlar: Kırtasiyecilik, Kaynak Kullanımı, Ücretler, Koordinasyon ve Liderlik

Araştırmamızda katılımcılara mülakatlarda yöneltilen sorular dışında eklemek istedikleri diğer hususlar sorulmuş olup bu soruya verilen cevaplar, çalışanların düşüncelerini ortaya çıkarmaktadır. İfadelerde genel olarak aşağıda belirtilen hususlar öne çıkmaktadır.

Katılımcılardan K4 kırtasiyeciliğin azaltılması gereğini ifade etmiş olup K11 ise *“Uygulamalar ne kadar gelişse de yine de halen manuel belge ve evrak istenmesi ve tamamen ortadan kalkmaması, çalışanların işlemlerini yavaşlatmaktadır.”* demiştir. Yine K15 tarafından *“Uygulamalar ve dijitalleşme; etkinlik ve verimlilik açısından, bürokratik hantallığın kırılması açısından çok elzemdir. Yaşanan aksaklıkların ve eksikliklerin zaman içinde tamamlanması kamu hizmetini daha hızlı ve etkin hale getirecektir.”* ifadesini kullanmıştır.

Öte yandan K8 *“Süreksiz vergiler için tüm tebligat işlemlerinin hızlı bir şekilde e-tebligat aktivasyonuna alınarak, tebliğ gönderim masraflarından, zamandan ve burada görev alan fazla personelden tasarruf edilmeli.”* ifadesini dile getirmiştir.

Katılımcılardan K16 tarafından *“Maaş politikasının geliştirilmesi ile donanımlı, vizyon sahibi ve verimliliği esas alan yöneticilerin görev almaları gerekmektedir.”* ifadesi dile getirilmiştir. K17 tarafından *“İllerdeki Valilikler bünyesinde yer alan Kamu Kurumları Koordinasyon Kurullarının kurumlardan geri dönüşler alarak otomasyon ve uygulamaları daha da nasıl geliştirebiliriz noktasında genel yönetime bilgi-istatistik-rapor aktarması gerekliliği önem arz etmektedir.”* ifadesi belirtilmiştir.

SONUÇ

Günümüzde bilişim ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişimler yeni bir dönemi başlatmış olup kamu yönetiminde köklü dönüşümlere neden olmuştur. Yenilikler genellikle mevcut durumdan daha ileriye gitmeyi amaçlar. Bu bağlamda kamu sektöründe yapılan yeniliklerin temel hedefi kamusal ihtiyaçların daha verimli, hızlı ve etkin bir şekilde karşılanmasını sağlamaktır.

Yenilenme dönemiyle birlikte değişen kamu hizmeti anlayışının önemli bir göstergesi E-Devlet kavramı olmuştur. Bu anlayış zamanla hayatımızın her alanına yayılarak kamudaki yenilenmenin merkezine yerleşmiştir.

Kamu yönetimi anlayışında şeffaflık, esnek örgütsel yapılar, yönetim, vatandaş odaklılık ve hesap verebilirlik gibi kavramları öne çıkarmıştır. Bu değerler, bilgi ve iletişim teknolojileriyle birleştirilerek devlet ile vatandaş ilişkilerinde derinleşmeye yol açmıştır. Dijital dönüşüm süreci e-devlet sistemlerinin önemini ortaya çıkarmış olup kamu hizmetlerinde etkinlik ve verimliliği artırmak için bilişim ve iletişim teknolojilerinin kullanımı kritik bir role sahip olmuştur.

Türkiye'de kamu hizmetlerinin verimliliği, hesap verebilirliği ve katılımcılığı artırmak amacıyla yapılan reformlar, küresel akımla uyumlu olarak şekillenmiştir. Yeni Kamu İşletmeciliği Anlayışı, Yeni Kamu Hizmeti Anlayışı, Yönetişim Yaklaşımı ve Dijital Yönetim Yaklaşımı gibi yeni paradigmalara geçiş kamu bürokrasisinde yapısal değişimlere yol açmıştır.

Özellikle son yıllarda Türkiye'de kamu yönetimi, esneklik ve dinamiklik üzerine odaklanmıştır. Esneklik, kamu hizmetlerinin çeşitliliğine ve hızlı değişen koşullara uyum sağlama kapasitesine vurgu yapmaktadır. Bu durum yönetim süreçlerinin daha adapte ve etkin olmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda hesap verebilirlik, yönetim kararlarının şeffaf ve etkili bir şekilde alınmasını ve uygulanmasını sağlayarak kamu kaynaklarının etkin kullanımını desteklemektedir.

E-devlet sisteminin gelişimi de bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır. E-devlet, vatandaşların kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırarak zaman ve maliyet tasarrufu sağlamış, yönetim süreçlerini daha şeffaf ve etkin hale getirmiştir. Böylece bürokrasinin azaltılması, verimliliğin artırılması ve vatandaş katılımının teşvik edilmesi gibi faydalar sağlanmıştır. Ancak e-devletin potansiyelini tam anlamıyla gerçekleştirebilmesi için teknolojik altyapının güçlendirilmesi, güvenlik önlemlerinin artırılması ve vatandaşların dijital becerilerinin geliştirilmesi gibi konular da önem taşımaktadır.

Türkiye'deki kamu yönetiminin evrimi ve e-devlet gibi dijitalleşme süreçleri ülkenin toplumsal ve ekonomik dönüşümü açısından kritik öneme sahiptir. Bu süreçler gelecekteki yönetim pratiklerini şekillendirme, daha etkin ve şeffaf bir kamu hizmeti sunma yolunda ilerleme adına önemli bir fırsat sunmaktadır.

Kamu kurumlarındaki otomasyon ve e-devlet sistemlerinin etkilerini anlamak için ayrıntılı bir perspektif sunmak ve katılımcıların görüşlerini değerlendirmek, bu çalışmanın temel hedeflerinden biridir. Araştırmanın amacı doğrultusunda, literatürde eksik olan bilgi noktalarını tamamlamak ve kamuda otomasyon ve e-devlet sisteminin yansımalarını derinlemesine incelemek için nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde, bürokrasi kavramı ve çeşitli kuramları, yapısal ve işlevsel sorunları incelenmiş olup Türkiye'de kamu bürokrasisinin Osmanlı, Cumhuriyet, 1980 sonrası ve günümüzdeki evrimi detaylandırılmıştır. Ayrıca örgütlerde ve çalışma hayatında esnekleşme süreçleri ile kamu bürokrasisindeki değişim ve değişimi ortaya çıkaran yaklaşımlar literatür taramasıyla ele alınmıştır. İkinci bölümde e-devlet kavram, amaç ve gelişim süreçleri ile kamu yönetimine yapmış olduğu etkilere dair mevcut literatür sunulmuştur. Üçüncü bölümde ise kamu hizmetlerinde otomasyon ve e-devlet sisteminin çalışanlar ve çalışma üzerindeki etkisini nitelik yönleriyle anlamak üzere bir kamu kurumunda görev yapan uzman ve uzman yardımcılarla yapılan mülakat görüşmelerinin bulguları analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Kamu sektöründe çalışmanın çeşitli yönlerini değerlendiren katılımcılar, farklı perspektifler sunmuşlardır. Bazıları için kamuda çalışmak, sağladığı iş güvencesi ve düzenli gelir ile önemli bir hayat imkânı sunan bir seçenek olarak değerlendirilmiştir. Özellikle devlet memurluğunun ömür boyu iş garantisi sunduğu ve bu durumun iş güvencesi açısından değerli olduğu vurgulanmıştır. Kamuda çalışmanın anlamı, birçok katılımcı için devlete hizmet etme arzusu, topluma hizmet etme ve manevi doyum sağlama gibi faktörlerle ilişkilendirilmiştir. Kamu görevlileri sadece görevlerini yerine getirmekle kalmayıp vatandaşlara daha hızlı ve etkin hizmet sunma çabası içinde olduklarını da ifade etmişlerdir. Ancak kamuda çalışmanın belirli kanunlar ve disiplin yöntemleri tarafından sınırlanması ve girişimcilik fırsatlarının kısıtlanması gibi olumsuz yönleri de belirtilmiştir.

Kamu hizmetlerindeki bürokratik hantallık konusunda yapılan değerlendirmeler çeşitli görüşlere sahiptir. Birçok katılımcı, işlemlerin zincirleme onay süreçlerinden geçmesi ve aşırı hiyerarşik yapının varlığı sebebiyle bürokratik hantallığın mevcut olduğunu vurgulamıştır. Özellikle fiziki evrak kullanımının devam etmesi ve teknolojinin yeterince kullanılamaması gibi faktörler bu durumu desteklemektedir. Teknolojik gelişmelere rağmen fiziki evrak

işlemleri ve eski tip yönetim yaklaşımları da hantallığı artırmaktadır. Ayrıca liyakatsiz çalışanlar ve yöneticilerin varlığı kamu sektöründeki verimliliği olumsuz etkilemektedir. Kamu hizmetlerinde esneklik eksikliği ve işlem bütünlüğünün olmaması da bu sorunu derinleştirmektedir. Ancak bazı katılımcılar, bürokrasinin sıkı denetimler ve işlerin doğru ve güvenilir bir şekilde yapılmasını sağlamak için gerekliliğini belirtmişlerdir.

Otomasyon ve e-devlet uygulamalarının kamu hizmetlerindeki etkileri çeşitli açılardan incelenmiş olup birçok katılımcı e-devletin ve teknolojik gelişmelerin maliyet avantajı sağlayarak yapılan iş miktarını artırdığını ve işlerin hızlanmasına olumlu katkı sağladığını belirtmiştir. Ancak bazı katılımcılar otomasyon ve e-devlet uygulamalarının işleri kolaylaştırmasına rağmen bazen sistemin hantallığının beklenen verimi zorlaştırdığını ve dolayısıyla iş yükünü artırdığını ifade etmişlerdir.

Çoğu katılımcı görüşüne göre otomasyon ve e-devlet; kaynak tasarrufu sağlamış, kırtasiyeciliği azaltmış, maliyetleri düşürmüş ve işlemleri hızlandırarak vatandaşlara daha hızlı ve etkin hizmet sunumu sağlamıştır. Ancak bazı katılımcılar uygulamaların kısıtlı kullanıcı sayısı nedeniyle büyük bir değişim yaratmadığını ve gereksiz kullanımların iş yükünü artırabileceğini ifade etmiştir. Genel olarak kullanım verimliliği kişiden kişiye değişiklik göstermesine rağmen otomasyon ve e-devlet uygulamaları zaman ve kaynak kullanımı açısından olumlu değişiklikler sağlamıştır.

Katılımcıların bazıları yöneticilerin gerekli belgelere dijital ortamdan ulaşmak yerine fiziksel olarak erişmek istemelerinin israfa yol açtığını belirtmiş ancak genel olarak sistemin verimlilik sağladığı vurgulanmıştır. E-devlet ve otomasyon sistemleri kamu kurumlarında verimliliği artırmış etkinlik ve şeffaflık sağlamıştır.

Uygulamaların personel istihdamı üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmaktadır. Teknolojik uygulamaların nicelik açısından personel istihdamında azalmaya yol açtığını, ancak nitelik açısından daha donanımlı ve etkin bir personel profili gerektirdiği hususu ortaya konulmuştur. Ancak diğer yandan uygulamaların personel istihdamını azaltmak yerine, iş çeşitliliğinin artması ve sistemlerin performans takibi gibi yeni gereksinimler doğurarak istihdam düzeylerini koruduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla teknolojik dönüşümün personel istihdamını tamamen azaltmak yerine, personelin niteliklerini ve görev tanımlarını değiştirdiği ve yeni beceriler kazanmalarını gerektirdiği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra teknolojiye uyum sağlayamayan veya yeni iş yüklerini yönetemeyen personelin atıl duruma düşebileceği ve bu durumun gizli işsizliğe yol açabileceği vurgusu yapılmıştır.

Otomasyon ve e-devlet sistemleri kamu hizmetlerinde etkinlik ve verimliliği artırmış olsa da, bu süreçte personelin niteliklerinin güçlendirilmesi, teknolojiye adapte olabilmesi ve

sürekli eğitimle desteklenmesi gerektiği açıkça ortaya konmuştur. Bu sayede, teknolojik dönüşümün kamu personeli üzerinde olumlu etkileri daha da artırılabilir.

Otomasyon ve e-devlet uygulamalarının memurlar üzerinde hem memnuniyet verici hem de memnuniyetsizlik yaratan yönleri değerlendirilmiştir. Katılımcılar arasında genel bir eğilim olarak teknolojik uygulamaların işlerin hızlı ve etkin bir şekilde yapılmasını sağladığı ve bu durumun memnuniyet yarattığı belirtilmiştir. Özellikle iş yükünün azalması, maliyetlerin düşmesi ve denetim süreçlerinin kolaylaşması gibi faktörler memurlar açısından olumlu karşılanmıştır. Ancak işlerin detaylanması, artması veya teknolojik sistemlerin hatalı kullanımı gibi durumlar nedeniyle memnuniyetsizliğe neden olduğu da ortaya konulmuştur. Vatandaşlar açısından ise genç kuşakların ve teknolojiye yakın olan vatandaşların bu uygulamalardan memnun olduğu, ancak yaşlı ve teknolojiye uzak olanların memnuniyetsizlik yaşadığı anlaşılmıştır.

Otomasyon ve e-devletin genellikle daha şeffaf, sistematik ve verimli bir çalışma anlayışını oluşturduğu belirtilmiştir. Sistemler işlerin daha hızlı ve etkin sonuçlanmasını, iş yükünün azalmasını ve stresin azaltılmasını sağlamıştır. Ancak bazı katılımcılar zaman yönetimi ve iş yükü konusunda stres ve zorlukların ortaya çıktığını ifade etmiştir. Ayrıca teknolojiye uyum sağlayamayan çalışanların memnuniyetsizlik yaşadığı ve bu durumun sistemlerin etkinliğini etkileyebileceği vurgulanmıştır. Genel olarak otomasyon ve e-devlet sistemleri çalışanları vatandaş odaklı çalışmaya teşvik ederek verimliliği artırmış ve motivasyonu sağlamıştır.

Vatandaşların otomasyon ve e-devlet uygulamalarına uyum düzeyleri yaş ve eğitim seviyelerine göre değişiklik göstermektedir. Gençler ve yüksek eğitilmişler daha hızlı uyum sağlarken yaşlılar ve eğitim düzeyi düşük olanlar uyumda zorluk yaşamaktadır. Z kuşağı teknolojiye doğuştan uyum sağlarken diğer kuşaklar sistemle uyumda farklı seviyelerde başarı göstermektedir. Ayrıca kullanım kolaylığı ve memnuniyet derecesi arttıkça uyumun da zamanla geliştiği görülmektedir. Ancak sistemin tüm alanlarda senkronize olmaması ve fiziki evrak gereksinimleri bazı kullanıcılar için uyumu zorlaştırmaktadır.

Otomasyon ve e-devlet sistemleri kamu hizmeti sunumunda köklü değişimler yaratmıştır. Sistemin kamu hizmetlerini daha hızlı, şeffaf ve verimli hale getirdiği belirtilmiştir. Uygulamaların etkin kullanımı, hizmetlerin daha anlaşılır ve yalın olmasını sağlamış, zamandan tasarruf ve verimlilik artışı yaratmıştır. Ayrıca dijitalleşme, kamu hizmetlerinin daha objektif ve vatandaş odaklı bir şekilde sunulmasına katkıda bulunmuştur. Ancak değişimlerin yeterli düzeyde olmadığı belirtilmiş ve sürecin zamanla daha da iyileşeceği ifade edilmiştir.

Genel olarak dijital hizmetlerin kamu hizmetlerinde önemli bir dönüşüm sağladığı ve bu değişimin hızlandığı görülmektedir.

Dijitalleşmenin kamu hizmetlerini daha etkin ve verimli hale getirdiği vurgulanmıştır. Ayrıca çalışanlar açısından ücret politikalarının geliştirilmesi ve donanımlı yöneticilerin görev alması kamu hizmetlerinin kalitesini artıracaktır.

Sonuç olarak görüşler otomasyon ve e- devlet sisteminin bürokrasinin azaltılmasına, etkinliğe, verimliliğe, vatandaş odaklı hizmet anlayışına, personel istihdamı ve çalışma anlayışına ve kamu hizmetlerine yansımalarına odaklanmaktadır. Dijital uygulamaların etkin kullanımıyla birlikte iş süreçlerinin hız kazandığı, şeffaflığın ve etkin vatandaş katılımının arttığı, çalışma ve kamu hizmeti sunma anlayışının geliştiği bunun sonucunda da kamu hizmetlerinin kalitesinin arttığı düşünülmektedir. Otomasyon ve e-devlet sisteminin yaygınlaşmasıyla birlikte vatandaşların kamu hizmetlerine daha kolay ve daha hızlı erişim sağlayacağı bu sayede de vatandaş memnuniyetinin artacağı ve devletin daha hesap verebilir bir yapıya kavuşacağı hususu ortaya konmaktadır. Her bir katılımcının görüşleri kamu yönetimi alanında yapılacak iyileştirmeler için önemli bir rehber niteliği taşımaktadır.

Bu doğrultuda otomasyon ve e-devlet sistemi kamu hizmetlerinin sunumunda önemli bir dönüşüm sağlamıştır. Bu dönüşüm, hem vatandaşların işlemlerini daha hızlı ve kolay yapmasına imkân tanımakta hem de kamu kurumlarının daha verimli çalışmasını sağlamaktadır. Ancak bu süreçte teknolojiyi etkin bir şekilde yönetmek ve altyapıyı güçlendirmek büyük önem taşımaktadır. Bu süreçte dijital güvenlik ve veri gizliliği gibi konuların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüm sürecinin sürekli olarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi gerekliliği söz konusudur. Bu şekilde dijitalleşmenin kamu hizmetinde sunduğu potansiyelin tam anlamıyla değerlendirilmesi mümkün olacaktır.

Bu araştırma, Antalya ilindeki bir kamu kurumunda görev yapan uzman ve uzman yardımcılarının bakış açılarından otomasyon ve e-devlet sisteminin bürokrasinin azaltılmasına, etkinliğe, verimliliğe, kamu hizmeti sunma anlayışına, personel istihdamı ve çalışma anlayışına ve kamu hizmetlerine olan etkilerini incelemektedir. Ancak Kamu Yönetimi alanında otomasyon ve e-devlet sistemlerinin farklı bölgeler ve ulusal düzeydeki durumlarını ele alan çalışmalara da ihtiyaç bulunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akar, F. (2018) “*Yeni Kamu İşletmeciliği Paradigmasının Türk Kamu Bürokrasisinde Kamu Personeli İstihdam Şekilleri Üzerine Etkileri*”. Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 1(3): 480-495.
- Akçakaya, M. (2016) “*Bürokrasi Kuramları ve Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik Sorunlar*”. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(3): 669-694.
- Akçakaya, M. (2016) “*Weber’in Bürokrasi Kuramının Bugünü ve Geleceği*”. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(8): 275-295.
- Arslan, N. T. (2010) “*Klasik-Neo Klasik Dönüşüm Süreci: Yeni Kamu Yönetimi*”. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11(2): 21-38.
- Ateş, H. ve Çöpoğlu, M. (2015) “*Kamu Yönetimi ve Çalışma Hayatında Esneklik*”. Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 5(1): 97-113.
- Aydemir, B. (23-27 Mayıs 2005). “*Stratejik Yönetim ve Bütçe*”. 20. Türkiye Maliye Sempozyumu Türkiye’de Yeniden Yapılanma. Karahayit / Pamukkale, 24-32.
- Aydın, E. (2018) “*Türkiye’de Teknolojik İlerleme ile İstihdam Yapısındaki Değişme Projeksiyonu: Endüstri 4.0 Bağlamında Ampirik Analiz*”. Yönetim Bilimleri Dergisi, 16(31): 461-471.
- Ayhan, E. ve Önder, M. (2017) “*Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı: Yönetişime Açılan Bir Kapı*”. Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 3(2): 19-48.
- Baltacı, A. (2019) “*Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?*”. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2): 368-388.
- Berktaş, H. (2008) *Yaşadığımız Şu Korkunç Otuz Yıl, 1978-2008 Türkiye’si Üzerine Notlar*. İstanbul Kitap Yayınevi, İstanbul.
- Beşkardeşler, M. (2021) *Türkiye’nin E-Devlet Politikasının Kamu Politikası Açısından Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale.
- Boyalı, H. (2023) “*Dijitalleşmeyle Birlikte Kamu Bürokrasisinde Değişen İnsan Kaynağı Anlayışı*”. Uluslararası Akademik Birikim Dergisi, 6(Özel Sayı): 1-12.
- Boyalı, H. (2023) “*Türkiye’de Vatandaş Odaklı İdare: E- Devlet Ötesi Dijitalleşen Kamu*”. Bucak İşletme Fakültesi Dergisi, 6(2): 172-190.
- Bozkurt, A. (2017) “*Türkiye’de e-devlet uygulamaları*”, Güney, Y ve Okur, M. R. “*Bilgi Toplumu ve E-Devlet*”. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 6(8): 90-111.

- Cengiz, S. ve Şahin, A. (2020) “*Teknolojik İlerlemenin İstihdam Yaratmadaki Rolü ve Önemi: Türkiye Örneği*”. Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi, 45: 160-172.
- Coşkun, S. (2015) “*Kamu hizmetleri motivasyonu kuramı: bir literatür taraması*”. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 11(1): 61-74.
- Cömertler, N. ve Çondur, F. (2021) “*Türkiye’de Kamu Hizmetlerinden Memnuniyet*”. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(2): 255-275.
- Çapoğlu, G. (1997) *Yepyeni Bir Türkiye İçin*. ANSAV Yayınları, Ankara.
- Çatı, K. ve Işkın M. (2011) *Halkla İlişkiler Aracı Olarak Websiteleri: İl Belediyeleri Karşılaştırmalı Analizi*. B. Parlak (Ed.). Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar. Alfa Aktüel Yayınları, Bursa.
- Çelebi, B. (2018) *E-Devlet ve E-Maliye Kapsamında Gelir İdaresi Başkanlığı Projeleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Diyarbakır.
- Çelik, D. (2023) “*Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşümde Bir Sorun Alanı: Dijital Kültüre Yönelik Direnç*”. Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi, 5(1): 69-86.
- Çelikkol, Ö. (2008) *Kamu Yönetiminde E-Devlet Yapılanması Ve Türkiye İçin E-Devlet Model Önerisi* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çetin, G.H. (2017) “*Kamuda Bürokrasinin Azaltılması ve İş Süreçleri Analizinde Hizmet Envanteri Yönetim Sisteminin (Heys) Önemi*”. Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, Geçici Personel (Mühendis): 1.
- Çetin, S. (2010) “*Türkiye’de Kamu Yönetimi Reform Sürecinin Değerlendirmesi: Aksayan ve İşleyen Yönler*”. Çorum Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(3): 23-38.
- Çevikbaş, R. (2014) “*Bürokrasi Kuramı ve Yönetimsel İşlevi*”. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(2): 75-102.
- Çulpan, R. (1980) “*Bürokratik Sistemin Yozlaşması*”. Amme İdaresi Dergisi, 13(2): 31-45.
- Demir, O. (2017) *E-Devlet Uygulamasının Kamu Kurumları Tarafından Benimsenmesi: Gaziantep Vergi Dairesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Demirel, D. (2014) “*Modernizmden Postmodernizme Kamu Yönetimi*”. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 24(2): 169-178.
- Demirhan, Y. ve Türkoğlu, İ. (2014) “*Türkiye’de E-Devlet Uygulamalarının Bazı Yönetim Süreçlerine Etkisinin Örnek Projeler Bağlamında Değerlendirilmesi*”. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 10(22): 235-256.

- Doğan, A. ve Göker, G. (2011) “*Kamu Kurumlarında Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak Vatandaş Memnuniyeti Ölçümü*”. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Fırat University Journal of Social Science, 21(2): 236-260.
- Doğan, K.C. (2017) “*Posmodern Kamu Yönetiminin Kuramsal Temelleri Çerçevesinde Yönetişim Yaklaşımı: Literatür Taraması*”. Ömer Halis Demir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1): 27-45
- Doğan, M.S. (2005) “*21. Yüzyılda Esnek Çalışma Biçimleri ve Toplumların İş Hayatına Uygulanması*”. Sosyoloji Konferansları, 31: 93-98.
- Doğru, Ç. (2015) “*İnsan Kaynakları Açısından Esnek Çalışmanın İstihdama Etkilerinin İncelenmesi: Türkiye Örneği*”. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(7): 109-130.
- Dursun, D. (2012) “*Bürokrasi Teorisi ve Yönetim*”. Sosyal Siyasal Konferansları Dergisi, 37(38): 133-149.
- Eren, E. (2011) *Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, V. (2006) “*Personel Rejiminde Bürokratik Modelden İşletmecî Anlayışa Geçiş*”. SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 6(11): 130-154.
- Ertuğrul, A. (2021) *Mesleki Profesyonelleşme: İnsan Kaynakları Yönetimi Alanında Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Eryılmaz, B. (2002) *Bürokrasi ve Siyaset*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2013) *Bürokrasi ve Siyaset, Bürokratik Devletten Etkin Yönetime*. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2015) *Kamu Yönetimi: Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar*. Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Eryılmaz, B. (2008) *Kamu Yönetimi*. Okutman Yayınları, Ankara.
- Evcimen, C.S. (2005) *Kamu Yönetiminde E-Devlet anlayışı ve Maliye Bakanlığı E-Devlet Uygulamaları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fedai, R. (2011) *Küreselleşme Sürecinde Kamu Yönetimi: Bürokrasiden Yönetişime Değişim*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Fidan, S., Şahin, K. ve Çelik, F. (2011) “*Osmanlı Modernleşmesinin Temel Olgularından Biri: Bürokrasi Osmanlı Modernleşmesinde Bürokrasinin Etkinliği ve Önemi*”. SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, (23): 113-128.

- Fidan, Y., Yıldırım, C. ve Yılmaz, A. (2016) “ *Kamu Çalışanlarında E-Devlet Algısı: Karabük İli Örneği*”. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10): 7-26.
- Girgin, M.S. ve Doğan, S. (2018) “*İşgücü Piyasasında Güvenceli-Esnelik: Danimarka Modeli*”. *International Journal of Social and Economic Sciences Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 8(2): 20-26.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2002) “*21. Yüzyılda Türk Bürokrasisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri*”. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, 2(3): 1-27.
- Görgülü, C. (2012) *Cumhuriyetten Günümüze Türk Kamu Bürokrasisinde Örgütsel Büyüme Olgusu*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Güler, T. (2014) “*Osmanlıda Siyaset ve Bürokrasi İlişkilerinin Tarihi Seyri*”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(4): 311-336.
- Güngör, Ö. (2020) *E-Devlet Hizmetlerinin Merkezi Teşkilatının Yeniden Yapılanması: Dijital Dönüşüm Ofisi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Günsan, N. ve Yergin, H. (2022) “*Dijital Dönüşüm, Endüstri 4.0 ve Kadın İstihdamı: Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme*”. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(14): 238-254.
- Kalağan, G. (2009) *Türkiyede 1980 Sonrası Bürokratik Dönüşüm: Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü (SYDGM) Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kalağan, G. (2010) *Türkiye’de 1980 Sonrası Bürokratik Dönüşüm*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Kalağan, G. (2016) “*1980 sonrası Geleneksel Bürokratik Yönetim Paradigmasında Değişim ve Yönetim - Siyasal Yeniden Yapılanma Arayışları*”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1(1): 92-103.
- Karaçorlu, A. (2021) “*Türk Kamu Yönetim Sisteminde Dijital Dönüşüm*”. *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 163-178
- Karasoy, A. (2009) “*E-Devlet Uygulamalarının Hizmet Kalitesine Etkileri*”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 12(1-2): 279-294.
- Karataş, Z. (2015) “*Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*”. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 62-80.
- Karataş, Z. (2017) “*Sosyal Bilim Araştırmalarında Paradigma Değişimi: Nitel Yaklaşımın Yükselişi*”. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1): 1-86.

- Karkın, N. (2003) *Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Değişim Süreci: E-Devlet Uygulamaları ve Denizli Belediyesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Kaya Özçelik, P. (2013) “*Neoliberal Küreselleşme Süreci ve Yoksulluk*”. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5(2): 417-430.
- Kaypak, Ş., Bimay, M. ve Yılmaz, V. (2017) “*Dijital Çağda Kamu Yönetimi ve Etik*”. Sosyal Bilimler Çalışmaları Dergisi, 3(9): 912-925
- Keyifli, N. (2019) “*E- Devletin Yolsuzluğu Azaltıcı Etkisi: Ampirik Bir Analiz*”. Global Journal of Economics and Business Studies Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi, 8(16): 196-206
- Köseoğlu, Ö. ve Şen, M.L. (2014) “*Kamu Sektöründe Performans Yönetimi: Politikalar, Uygulamalar ve Sorunlar*”. Akademik İncelemeler Dergisi (Journal of Academic Inquiries), 9(2): 113-136.
- Kuran, N. (2005) *Türkiye İçin E-Devlet Modeli*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Maraş, G. (2011) “*Kamu Yönetimlerinde E-Devlet ve E-Demokrasi İlişkisi*”. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1 (37): 121-144.
- Mardinli, İ. (2020) “*Bilgi Teknolojilerinin Devlet Üzerindeki Dönüşümü, Dijital Devlet (Elektronik (E)- Devlet) Türkiye Örneği*”. III. International Symposium on Economics, Politics and Administration, 519-549.
- Merriam, S. B. (2018) *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*. (Çev. S. Turan). Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Meydanlı, M.A. (2010) *E-Devlet ve Türkiye’de E- Devlet Uygulamalarının Kamu Hizmetleri Üzerindeki Etkisi: İçişleri Bakanlığı Mernis Uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Nacak, S. (2012) *Kamu Yönetiminde E-Devlet Anlayışı: Sakarya Defterdarlığı Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Okcu, M., Usta, S. ve Ceyhan, H. (2020) “*Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı ve Bürokrasi Kültürü*”. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 22(39): 291-311.
- Özbek, M. (2007) *E-Devlet Ve Türkiye Uygulamaları Kapsamında Vedop Projesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Özdemir, M. (2010) “*Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntem bilim sorunsalı üzerine bir çalışma*”. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(1): 323-343.

- Özer, M.A. (2000) “*Türkiye’de Kamu Bürokrasisi ve Yozlaşma*”. Sayıştay Dergisi, (37):75-113
- Özer, M.A. (2005) “*Kamu Yönetiminin Etkinliğinin Önündeki En Büyük Engel: Bürokrasi Ve Yozlaşma*”. Verimlilik Dergisi, 2(0): 23-66.
- Özer, M.A. (2013) “*Weber’in Bürokrasisi Karşısında Yönetimde Yeniden Yapılandırma Arayışları*”. Global Journal of Economics and Business Studies, Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi, 2(4): 43-57
- Özer, M.A. (2017) “*Yönetişimden Dijital Yönetişime: Paradigma Değişiminin Teknolojik Boyutu*”. HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, 6(16): 457-479.
- Özgener, Ş. (2005) “*Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma*”. Amme İdaresi Dergisi, 38(3): 51-79.
- Öztürkoğlu, Y. (2013) “*Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri*”. Beykoz Akademi Dergisi, 1(1): 109-129.
- Parlak, Z. ve Özdemir, S. (2011) “*Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik*”. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (60): 1-60.
- Saklı, A.R. (2013) “*Fordizm’den Esnek Üretim Rejimine Dönüşümün Kamu Yönetimi Üzerindeki Etkileri*”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 12(44): 107-131.
- Sarıtürk, M. (2009) *Kamu Yönetiminde Esneklik Ve Bağımsız İdari Otoriteler: Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu Örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Seyyar, A. ve Öz, C.S. (2007) *İnsan Kaynakları Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. Değişim Yayınları, İstanbul.
- Sharma, G. and Pokharel, M. (2016) “*The Strategic Role Of Information Technology In Egoovernment: A Case Of Nepal*”. International JournalOf eBusiness and eGovernment Studies, 8(1): 19-39
- Silcock, R. (2001) What is e-government. *Parliamentary affairs*. 54(1): 88-101.
- Şahinoğlu, T. ve Varıcı, M. (2019) “*Teknolojik Gelişmenin İstihdam Üzerindeki Etkileri: Türkiye Örneği*”. Turkish Studies Information Technologies and Applied Sciences, 14(4): 617-640.
- Şiriner Önver, M. (2017) “*Çalışma Yaşamında Mekânsal Esneklik ve Sakatlar*”. Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 7(1): 32-44.
- Tahtalıoğlu, H. (2018) “*Postmodernizmin Türk Kamu Bürokratik Sistemine Yansıması*”. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(1): 19-28.

- Taner, D. ve Negiz Avşar, N. (2018) “*Kamu İdarelerinde Esnek Çalışmaya Dair Kavramsal Bir Çerçeve*”. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (2018/3)32: 557-585.
- Taşoğlu, J. ve Limoncuoğlu, S.A. (2010) “*4857 Sayılı Kanun Kapsamında Esnek Çalışma*”. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 2(2): 77-85.
- TİSK (1994) *Çalışma hayatında esneklik*. Ankara: TİSK İnceleme Yayınları, Ankara.
- Tosun, A. (2024) “*Kamu Yönetiminde Hizmet Sunumunda Bir Paradigma Değişimi: E-Devlet*”. International Journal of Social Sciences Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 8(33):137-154
- Toy, G. (2021) “*Kamu Hizmetlerinde Bürokratik Kültürden Vatandaş Odaklılığa Dönüşüm*”. ASBİ Abant Sosyal Bilimler Dergisi, 21(2): 317-340.
- Turan, A. (2011) *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı Bağlamında Örgüt Kültürü ve Liderlik Etkileşimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Turan, A. ve Göktürk, İ.E. (2017) “*Türkiye Kamu Yönetiminde Varolan Bürokrasi Anlayışının Halkla İlişkiler Uygulamaları Üzerine Etkileri*”. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research, 10(54): 906-915.
- Türkyılmaz, A. (2013) “*Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Vatandaş / Müşteri Odaklı Yaklaşım*”. Denetim, 11: 49-63.
- Uçar, A. (2010) *Kamu Yönetiminde E-Devlet Modeli: Kültür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü Örneği*. Yayımlanmamış Uzmanlık Tezi. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Uçkan, Ö. (2003) “*E-Devlet, E-Demokrasi ve E-Yönetişim Modeli: Bir İlkesel Öncelik Olarak Bilgiye Erişim Özgürlüğü*”. Aylık Strateji ve Analiz E-Dergisi, 5: 5.
- Usta, S. ve Bilici, G. (2021). “*Yeni Kamu İşletmeciliği Anlayışının Unsurları ve Düşünsel Arka Planı*”. Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences, 7(46): 2341-2351.
- Uygur, Y. (2014). “*Kamuda Müşteri (Vatandaş) Odaklı Hizmet Anlayışı ve E-Devlet Sistemi*”. Verimlilik Dergisi, 3: 37-64.
- Wijaya, S., Alfitri, Thamrin, M.H. and Salya, D.H. (2024) “*The Impact of Electronic Government Policy on Transparency and Accountability in Public Services*”. International Journal of Science and Society, 6(2): 411-421.
- Yay, E. ve Aktel, M. (2015) “*1980 Sonrası Dönemde Türk Kamu Yönetiminde Zihinsel Dönüşüm*”. Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi, 7(2): 1-15.

- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldırım, M. (2009) “*Kamu Yönetiminde Yeni Bir İkilem: Yurttaş Odaklılık Ya da Müşteri Odaklılık*”. CÜ. İktisat ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1): 99-115.
- Yılmaz, A. ve Kılavuz, R. (2002) “*Türk Kamu Bürokrasisinin İşlemsel Sorunları Üzerine Notlar*”. C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3(2): 17-31.
- Yılmaz, V. ve Turan, A. (2019) “*Kamuda Performans Yönetiminin Önemi*”. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(46): 313-342.



**EK 1-
MÜLAKAT FORMU**

- 1-Biraz kendinizden bahseder misiniz? Yaşınız, medeni durumunuz, hangi okuldan mezun oldunuz?
- 2-Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz? Daha öncesinde başka işler yaptınız mı?
- 3-Kamu görevlisi olmak sizin için ne anlama geliyor?
- 4-Kamuda verilen hizmetlerin bürokratik bir hantallık içerdiğini söyleyebilir misiniz? Neden?
- 5-Otomasyon ve e-devlet uygulaması yapılan iş miktarını nasıl değiştirdi?
- 6-Otomasyon ve E-devlet uygulamaları zaman ve kaynak kullanımını açısından nasıl bir değişim yarattı?
- 7-Otomasyon ve e-devlet uygulamaları daha az kaynak kullanarak daha çok sonuç elde etme yani verimlilik açısından nasıl bir değişim yarattı?
- 8-Otomasyon ve e-devlet uygulamaları personel istihdamını nasıl etkiledi? Nitelik ve nicelik açısından ayrı ayrı değerlendiriniz.
- 9-Memurların otomasyon ve e-devlet uygulamalarının yaygınlaşması ile ilgili memnun ve memnuniyetsiz oldukları yönler nelerdir?
- 10-Hizmet alan vatandaşların otomasyon ve e-devlet uygulamalarının yaygınlaşması ile ilgili memnun ve memnuniyetsiz oldukları yönler nelerdir?
- 11-Otomasyon ve e-devlet uygulamaları memurların çalışma anlayışı ve değerlerinde nasıl bir değişim yaratmıştır?
- 12-Hizmet alan vatandaşların yaygınlaşan otomasyon ve e-devlet uygulamalarına uyumlarını değerlendirebilir misiniz?
- 13-Otomasyon ve e-devlet uygulamalarının öncesi ile bugünü karşılaştırdığınızda kamu hizmeti sunum anlayışında nasıl bir değişim olmuştur?
- 14-Ekleme istediğiniz bir şeyler var mı?

EK 2-

Tablo Ek 2. BETİMSEL ANALİZ TABLOSU

A-Kamu görevlisi olmak ne anlama geliyor?	B-Kamuda verilen hizmetlerin Bürokratik hantallık içermesi söylenebilir mi?
-Düzenli bir gelir ve düzenli bir hayat.(K1),(K2),(K14) -Bu Kurumda çalışan olabilmek ve gerekli sınavları kazanmak için 2 yıl kapanarak özenle ders çalıştım. Bu beni özel hissettiriyor. Özel sektöre göre çalışma şartları rahat ancak maddi gelişimi zayıf.(K3) -Devletime hizmet etmek.(K4),(K17) -Kamuya hizmet etmek benim için önceliklidir. Ayrıca eğitim aldığım alan ile ilgili bir kariyer ve yaşamsal kalite sunması önemli bir unsurdur.(K5) -Gelir ve iş güvencesi(K6),(K7),(K12),(K13) -Toplumsal her kesimine hizmet etmek, kamu yararının parçası olmak ve manevi doygunluk yaşamak.(K8) -Üstlenilmiş olan kamu görev ve hizmetlerinin layıkıyla yerine getirilmesi(K9) -Almış olduğum maaş karşılığında vicdan muhasebesi doğrultusunda hizmet ederek hayatımı idame ettirme, ihtiyaçlarımı karşılama ve devlete karşı sorumluluk duyma işi olarak görüyorum.(K10) -Devletimizin vatandaşlarına yapmış olduğu kamu hizmetinin daha hızlı ve daha kolay olması için mesai harcamak, yardımcı olmak.(K11) -Kurumsal bir yapı olması, iş güvencesi ve itibar.(K15) -Güvenceli, prestijli, geleceği öngörebilme ve düzenli hayat.(K16) -Kamu düzeninin ve hizmetlerinin devamlılığı için mesai harcamak, emek ve yeteneklerimi sunmak.(K18) -Belirli kanunları olan Denetim-Disiplin yöntemleri ile sıkıştırılmış toplum içerisinde yer alan bir devlet görevlisi.(K19) -Memur olmanın güzel yanları olduğu gibi zorlu ve olumsuz yanları da söz konusudur. Ülkemiz koşullarında güven vermekle beraber, girişimcilik hayallerimizden vazgeçmek anlamını taşımakta.(K20)	-Bürokrasinin olduğu ancak hantallığın artık azaldığı bir durum söz konusudur.(K1) -Yapılan işlerin zincirleme bir kontrol sürecinden geçmesi doğal bir durum olup, Denetime açık olması bürokratik hantallık içermez.(K2), -Hantallıktan bahsedebiliriz. Çünkü Kamu görevlisi tek başına karar alamıyor olup, yapılan işe başka kamu çalışanlarının da onay vermesi gerekiyor. Bu da hantallığı beraberinde getiriyor. (K3) -İnternet çağında yaşanılmasına ve her bir işlemin sistem üzerinden yapılmasına rağmen, ayrıca fiziki evrak istenilmesi ve idari silsilenin çok fazla olması hantallığı doğurmaktadır.(K4) -Bürokrasinin bir hantallık olarak değil sıkı denetim açısından bir gereklilik olduğunu düşünüyorum. Bürokrasi denildiğinde vatandaşların aklına karmaşa, hantallık ve gereksizlik gibi kavramlar gelebilir ancak çalıştığım kurum öncelikli olarak yapılan iş ve işlemlerin sıkı denetimler çerçevesinde gerçekleştirilmesi zorunludur.(K5) -Kısmen öyle ancak önceki zamanlara bakıldığında daha iyi durumda olup, zamanla gelişip düzeleceğini düşünüyorum.(K6) -Evet. Çünkü teknolojik gelişmeye rağmen halen ıslak imzalı evrak işlemlerinin devamı buna örnektir.(K7) -Hayır. Kamunun gelişen teknolojinin gerisinde kaldığı söz konusu değildir.(K8) -Evet. Bazı hizmetlerin sunulmasında hantallık söz konusu olabilmekte.(K9) -Kamuda çalışan insan faktörü olarak sorumluluk almaktan kaçınıldığı haller söz konusu olup, bu durum bürokratik kontrol mekanizmalarıyla aza indirmeye çalışılmakta. Hantallık risk ve sorumluluk duygularını yönetmekle bağlantılıdır. Otomasyonun varlığı kolaylık sağladığı kadar gelişmişlik düzeyinden mahrum kalması da hantallığı getirmektedir. Sistemin ve bürokrasinin güncellenmesi gerekmektedir.(K10)

	-Evet. En büyük sebebi zaman kaybı.(K11) -Evet. İşler tek yerden yapılması gerekirken birkaç yerden geçerek sonuçlanıyor. Özel sektör mantığı olmalı.(K12) -Evet. Çünkü liyakatsiz ve performansı düşük çalışanlar ile yöneticiler istihdam edilmekte.(K13), (K16) -Evet. Çok fazla ve gereksiz çalışan olup, çalışma saatleri de çoktur. Daha az çalışanla ve daha az zamanla işlerin biteceği; daha sade kargaşa olmayan yeterli sayıda çalışanla bürokrasinin hantallığı çözülebilir.(K14) -Evet. Önemli nedeni ise, iş ve işlemlerin birden fazla imza ve onaydan geçiyor olması ve aşırı hiyerarşinin varlığı.(K15) -Evet. Teknolojiden kamu olarak yeterli düzeyde yararlanamamakta olup, bunun sonucunda da hantallık meydana gelmektedir. Hantallaşmaya sebep olan diğer bir hususta Hiyerarşik yapılanma ve eski tip yöneticilerin varlığıdır.(K17) -Evet. Çünkü Kamuda hizmet için; bütçeler sistemler ve programlar Merkezi idarenin talimatı, mevzuat değişikliği ve izinlerine tabi olması bürokraside belirli bir ağırlık oluşturmaktadır.(K18) -Evet. Daha esnek olmalı ve bu esneklik memurun donanımına bırakılmalı.(K19) -Evet. Çünkü buna neden olan en belirgin durum; kurumlar arasındaki işlem bütünlüğünün olmaması ve aynı işin farklı farklı yönetici görüşleriyle ve farklı süreçlerle sonuçlandırılıyor olması.(K20)
C-Otomasyon ve e-Devlet uygulamalarının yapılan iş miktarına etkisi?	D- Otomasyon ve e-Devlet uygulamalarının zaman ve kaynak kullanımı açısından değişime etkisi?
-İşlerin hızlanmasını, yapılması gereken asıl işlere daha çok zamanın kalmasını, bilginin kullanılmasını sağlamakla birlikte işlerin çalışanlar üzerinde daha da artmasını sağlamıştır.(K1) -Yapılan iş miktarını artırmıştır.(K2),(K9),(K11),(K13) -Kesinlikle artırmıştır. Çünkü Otomasyon ve e-Devlet uygulaması maliyet avantajı sağlamış olup, yapılan iş miktarları sürekli artış göstermektedir.(K3) -Kamu kurumları arasındaki iletişim kurallarını en aza indirdiği için yapılan iş miktarları artmış ve iş yükü azalmıştır.(K5)	-İşlerin maliyetlerini düşürerek, hızlı yapılmasını sağlamıştır.(K1),(K14) -Zaman değerli bir dinamiktir. Kaynaklar ise kıttır. Yapılan işlerde uygulamalar zaman kaybının önüne geçerek kaynakların kullanımında olumlu bir değişimi vücuda getirmiş ve fayda sağlamıştır.(K2),(K3) -Tasarruf sağlamış, kırtasiyecilik azalmış ve işler hızlanmıştır. İşlemlerin elektronik kayıt altına alınması güven ortamını sağladı.(K4) -Vatandaş taleplerinin dijital ortamda kurumlara iletilmesi, kurumların da iş ve işlemlerden sonra vatandaşlara bu kanallarla dönüş yapması zaman ve kaynak kullanımı açısından daha etkin ve verimli olmuştur(K5)

-Zaman kaybı azalarak, kayıtlı evrak bulmak kolaylaştı. İşlemler hızlandı ve iş yükü azaldı.(K4),(K6),(K7),(K8),(K14),(K15) -Otomasyon işi kolaylaştırır da sistemin hantallığı beklenen verimi zorlaştırmakta buda iş yükünü artırmaktadır.(K10) -Yapılan iş miktarı değişmemekte olup, kırtasiyecilik azalmıştır.(K12) -Yüksek düzeyde değiştirmiştir. Önceki zamanlarda kuruma gelen vatandaş sayısı ile bugün gelen vatandaş sayısında bariz fark bulunmaktadır. Her geçen zamanda kuruma gelen vatandaş sayısı azalmakta olup, buda yapılan iş miktarına olumlu bir etki yaratmıştır.(K16),(K20) -Olumlu yönde bir katkı olmuş, yapılan iş miktarı artmış, işler azalmış olsa da yeterli düzeyde değildir. Biraz daha teknolojik gelişme gerekmektedir.(K17) -Vatandaşlar kuruma gelmeden işlemlerin yapılma hızı arttı, hizmet süresi azaldı.(K18) -Yapılan iş miktarının artmasına rağmen iş çeşitliliğinin artmasını da sağlamıştır.(K19)	-Uygulamaları kullanan kitle sayısının düşük olması nedeniyle önemli bir değişim söz konusu değildir.(K6) -Fiziki evrak kullanımı azalarak, işler daha hızlı sonuçlanmaktadır.(K7) -Zaman tasarrufu sağlamış, kuruma gelen vatandaş sayısı azalmış ve etkinliği, verimliliği sağlamıştır(K8),(K9),(K13),(K17) -İşlem başvurusu evrak yükleme v.b. gibi durumlarda kağıt israfını önlemenin yanı sıra Vatandaşlar için zaman kazandırıcı bir durumdur. Ancak gereksiz, asılsız veya eksik kullanımlarda memurun iş yükünü artırdığı gibi zaman kaybına da neden olmaktadır.(K10) -Daha az kaynakla zamandan tasarruf edilerek iş sürecine ve sonucuna olumlu bir katkı sağlamıştır.(K11) -Zaman yönünden bir değişim olmamış ancak kaynak kullanımı azalmıştır.(K12) -Kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlamıştır.(K15) -Uygulamaları doğru olarak kullanabilenler açısından olumlu bir değişim yaratmış, zaman kazancı söz konusu olmuştur. Fakat kullanamayanlar için iş yükünü artırıcı bir unsurdur.(K16) -Kırtasiyecilik azalarak vatandaşlara daha fazla ilgi ve hizmet sunumunu getirecek olumlu bir değişim söz konusu.(K18) -Çok hızlı bir değişime evrilmiş olup, vatandaşları zaman mekan bürokrasi endişesinden kurtarmıştır.(K19) -Hem zaman hem de kaynak kullanımı açısından örtülü maliyetin azaldığı ve vatandaşların faydalandığı bir süreç yaratmıştır.(K20)
E-Otomasyon ve e-Devlet uygulamalarının daha az kaynak kullanılarak daha çok sonuç elde etme ve verimlilik açısından değişime etkisi?	F- Otomasyon ve e-Devlet uygulamalarının nitelik ve nicelik olarak personel istihdamına etkisi?
-Kaynakların etkin kullanımı, işlerin hızlanması, verimliliği artırmıştır.(K1) -Maksimum verimliliği getirmiştir.(K2),(K3) -Verimlilik açısından olumlu bir değişim olumlu bir katkı söz konusu olmuştur. (K4),(K6),(K8),(K9),(K11),(K18) -Fiziki olarak kullanılan kaynakları en aza indirmiş aynı zamanda daha fazla işlem tesislerine olanak sağlamıştır.(K5)	-Uzmanlaşmaya doğru gidilmesi, teknolojik gelişmeler, işlerin daha da artması ve detaylanması personel istihdamını nitelik ve nicelik olarak artırmıştır.(K1) -Personel istihdamını olumsuz etkilemiş olup, azalma söz konusudur.(K2) -Nitelik açısından personel üzerinde işi yapan değil, teknolojik alt yapıyı oluşturan şeklinde değişmiştir. Nicelik açısından ise,

-Kırtasiyecilik ve karmaşık işlemler azalarak verimlilik artmıştır.(K7) -Vatandaşlar açısından sonuç elde etme noktasında olumlu bir gelişmedir.(K10),(K20) -Verimlilik artmıştır.(K12),(K17) -Daha verimli bir sonuç ortaya çıkarmış olup, kontrolü sağlamıştır.(K13) -Zaman kullanımı ve ekonomiklik anlamında verimliliğe katkısı olmuştur.(K14) -Bürokrasinin hantallığını azaltmış olup, zaman tasarrufunu ve verimli sonuçları ortaya koymuştur.(K15) -Kağıt israfının önüne geçilerek teknoloji kullanımı kurumun amacıdır. Ancak bazı yöneticiler gerekli evraklara sistemden ulaşmak yerine çıktı aldırarak buda israfa neden olmaktadır. Genel olarak sistem verimliliği doğurmaktadır.(K16) -Daha fazla sonuç odaklı olunmasını ve sonuçların referans alınarak makamlara yansımaları sağlamış olup, verimliliğe olumlu bir etki yapmıştır.(K19)	personel sayılarında bir azalmanın olduğu gerçektir.(K3) - Nitelik açısından daha donanımlı personel istihdamı ihtiyacı doğmuş olup, nicelik açısından sınırlı istihdam söz konusudur.(K4) -Sistemin yaygınlaşmasıyla birçok işin daha az personel ile yapılabilmesi sebebiyle nicelik olarak daha az personele ihtiyaç duyulmaktadır. Nitelik açısından sistemi kullanan personellerin eğitilmiş, dinamik ve tecrübeli olması gerekmekte olup, uygulamaların sürdürülebilirliği personellerin sisteme entegreli olmalarına, bilgi ve donanım olarak yetiştirilmelerine bağlıdır. Bunun için de belirli bir kaynak tahsis edilmeli.(K5) -Nicelik ve Nitelik olarak personel istihdamını etkilemiş olup, istihdam sayısı azalma göstermiştir.(K6),(K12) -İş yükünün azalması, daha az sayıda personel istihdamını ortaya çıkarmıştır.(K7) -Personel istihdamını etkilediği noktasında bir etkiyi düşünmüyorum.(K8),(K17),(K20) -Nicelik olarak personel istihdamını azaltmış olup, bu azalmaya karşın nitelik olarak daha etkin, doğru ve hızlı sonuçlar alına bilinmektedir.(K9) -Uygulamaların performans takibini artırdığı, ölçülebilirliği getirdiği ve bunun yanında farklı bir iş yükünü doğurduğu açıktır. Bundan dolayı personel istihdamını azalttığını düşünmüyorum.(K10) -Teknoloji arttıkça, uygulamalar geliştikçe işlerin yapılma hızı arttı. Bunun sonucunda da personel istihdamı azalmıştır.(K11) -Belirli yaşın üzerindeki personeller teknolojiye uyum sağlayamadıkları için atıl duruma düşerek, personel istihdamına etki yapmıştır.(K13) -Personel ihtiyacı azalmakla birlikte, istihdam düzeyleri aynı oranda devam etmektedir. Personel sayısı fazladır.(K14) -Daha az personel ile daha çok iş akışının önünü açtı. İstihdama etkisi olacaktır.(K15) -Uygulamalara hakim olamayan personeller atıl duruma düşerek, gizli işsizlik oluşmuştur. Sistem beraberinde ayrıntıyı getirerek iş çeşitliliği artmıştır. Buda iş yükünü artırmış bunun neticesinde de ilave personel istihdamı ihtiyacı doğmuştur.(K16)
---	---

	- Sistemlere aktarılan işlemler daha az personel ile yapılabilen olmasına karşın, iş çeşitliliği zamanla arttığından personel sayısı azalmamaktadır.(K18) -Daha az personel istihdamının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.(K19)
G-Memurların Otomasyon ve e-Devlet uygulamalarının yaygınlaşması sonucu memnun ve memnuniyetsiz oldukları yönler?	H-Vatandaşların Otomasyon ve e-Devlet uygulamalarının yaygınlaşması sonucu memnun ve memnuniyetsiz oldukları yönler?
-İşlerin çeşitlenmesi, detaylanması ve artması nedeniyle bir memnuniyetsizlik olmaktadır.(K1) -İşlerin kolay ve hızlı yapılması, maliyetlerin azalarak faydanın artması ve denetim süreçlerinin kolaylaşması açısından memnuniyet vericidir. Memnun olunmayan bir uygulama çıktısı yoktur.(K2) -Teknolojik altyapı ile çalışıyor olmak, işleri kolaylaştırmakta, maliyetleri azaltmakta ve genel faydayı artırmaktadır. Bunun yanında her şey süreli, gecikmez ve gözden kaçamaz. Bu anlamda denetim unsuru da söz konusu olmakta olup, telafisi güç durumları ortaya koyma gibi yanları da vardır.(K3) -Eski kuşak memurlar ile yeniliğe kapalı memurlarda bir memnuniyetsizlik söz konusudur. Bunun yanında Y ve Z kuşağı memurlar; eğitim ve donanım düzeyleri ile zaten yeniliğin ve sistemin parçası oldukları için memnuniyet dereceleri yüksektir.(K4) - Vatandaşa sunulan hizmetlerin daha kolay, hızlı ve iletişim kanalları açık olması çok önemlidir. Sistemin daha anlaşılır ve vatandaş tarafından kolay ulaşılabilir olmaması; mükerrer talep, karmaşık ve çok aşamalı işlemleri ortaya çıkarmaktadır. Bu da memurların iş yükünü artırmaktadır.(K5) -İş yükünde bir azalmayı sağlaması memnuniyet verici olmakla birlikte, sistemin hatalı kullanımı sonucu ortaya çıkan iş ilave bir yük getirdiğinden dolayı bu anlamda memnuniyetsizliği de beraberinde getirmektedir.(K6) -Vatandaşları yönlendirme yerine işin daha hızlı, etkin ve verimli şekilde yapılması memurlar açısından memnuniyet verici.(K7) -Sistem ile birlikte işler daha az zamanda yapıldığından memurların memnuniyet düzeyleri artmıştır.(K8),(K14)	-Yeni kuşak vatandaşlar memnun durumda; Ancak eski kuşak vatandaşların teknolojiden uzak oluşu, uygulamadan korkmaları ve güven duymamaları nedeniyle memnuniyetsizlik söz konusudur.(K1) -Teknolojiyi kullanabilen vatandaşlar için çok memnun edici bir durumdur. Ancak teknolojiyi yakalayamayanlar için endişe verici ve memnun olunmayan durum.(K2),(K4),(K8),(K11) -Vatandaşlar açısından mutlak bir fayda-maliyet avantajı söz konusu. Çünkü teknoloji ile işleri hızlı bir şekilde yapılmaktadır. Bu vatandaşlar açısından memnun olunan bir unsurdur. Ancak teknoloji kullanma yeteneği zayıf olan vatandaşların memnuniyet düzeyleri düşüktür.(K3) -Vatandaşların hizmetleri uygulamalardan talep etmeleri zaman ve mekan açısından özgür olmalarını sağlıyor. Ancak bunun bilgili kişiler tarafından kullanılması hizmetin niteliğini artırıyor. Vatandaşların yapılacak işlemleri yanlış ve hatalı talep ettiğinde mükerrer faaliyetlere ve karmaşaya yol açıyor. Bu da vatandaşların şikayetleri arasında yer alarak memnuniyetsizliği ortaya çıkarıyor.(K5) -Zamandan tasarruf edilerek işlerin hızlı olması memnun edicidir.(K6) -Uygulamaları kullanmakta zorluk çeken vatandaşlar şikayet etmekte ve memnun olmamaktalar.(K7) -Hizmeti alan vatandaşlar açısından memnuniyet vericidir. Ancak uygulamalarda aksaklık yaşandığı dönemlerde işlemlerin manuel olarak yapılması gerektiğini düşünmektedirler.(K9) -Vatandaşlar zaman geçtikçe uygulamalara olan ön yargılarını kaldırarak daha verimli ve düzenli kullanmaktadırlar. Bu noktada memnuniyetleri söz konusudur. Pandemi ve

-Kamu hizmeti sunulan kişilere ait gerekli olan bilgilere ulaşma açısından aksaklıkların yaşanması memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Buna karşın iş yükünün azalması da memurlarda memnuniyeti doğurmuştur.(K9)

-Vatandaşların kuruma gelmeden birçok bildirim ve talepleri sistemden yerine getirmesi, insan ve evrak akışını azaltması memurlar açısından olumlu olmuştur. Ancak uygulamalar üzerinden ve cimer, vimer gibi şikayet platformlarından asılsız dayanaksız şikayet ve taleplerin artmasına neden olması olumsuz bir durum oluşturmaktadır.(K10)

-Bürokrasiye maruz kalmadan iş ve işlemlerin daha kolay ve daha hızlı yapılması memnun edici bir durumdur. Memnun olunmayan nokta ise, sistemsel arızalar nedeniyle yapılması ve yetiştirilmesi gereken işlemlerde sıkıntılar yaşanmasıdır.(K11)

-Uygulamalar ile işlemlerin hızlı yapılarak kalan zamanların diğer nitelikli işlerde kullanılmaya başlanması olumlu oldu.(K12)

-Uygulamaların yaygınlaşması memnuniyet vericidir ve daha da gelişmesi gerekmektedir. Memnun olunmayan yönü ise, sistem üzerinden gelen evrakların kontrolsüz ve eksik bir şekilde gelmesidir.(K13)

- İş yükünü azaltması olumlu oldu.(K15)

-Sistemi kullanamayan memurlar bir nevi ödüllendirilerek çok çaba gerektirmeyen yerlerde istihdam edilmektedir. Diğer yandan sistemi kullanma yeteneğine sahip personellerin iş yükü artmıştır. Buda memurlar arasında memnuniyeti ve memnuniyetsizliği yaratmıştır.(K16)

-Kaynaklardan tasarruf edilmesi memnuniyet vericidir. Ancak Yönetimin daha fazlası için adım atmakta yavaş kalması ve kurumlar arası uygulamaların daha entegreli bir duruma gelmesi için gerekli gelişmenin sağlanması gerekmektedir.(K17)

-Kırtasiyenin azalması ve birim zamanda yapılan işlerin artması olumlu olmuştur(K18)

-Kuruma gelen vatandaş sayısının azalışı ve iş verimliliğinin artması memnun edici bir durum olup, buna karşın vatandaşların şikayet türlerinin artması da memnun olunmayan husustur.(K19)

-Vatandaşlar ile daha az karşı karşıya gelmek, fiziki evrakların bir çoğuna sistem üzerinden kolaylıkla ulaşmak memnun edici bir durum

önceki dönemlerde uygulama ve sistemlere vatandaşlar yaklaşık %80 oranında kapalı olurken şuan beyan bildirim ödeme v.b. gibi işlemleri vatandaşların sistemler üzerinden yapma tercihi hızla artmaktadır.(K10)

-Vatandaşların Kuruma gelmeden iş ve işlemlerinin kolayca yapılıp sonuçlanması memnuniyeti getirmekte olup, vatandaşlar açısından herhangi bir memnuniyetsizlik söz konusu değildir.(K12),(K14)

-Vatandaşlar her yönü ile memnunlar.(K13)

-Genç kuşak olan vatandaşların memnuniyet durumu üst seviyede olup, ileri yaş grubunda olan vatandaşlar için memnuniyet derecesi biraz düşük ancak yine de memnun oldukları söylene bilinir. Memnun olunmayan nokta: olası bir sorunda vatandaşların tekrardan kurumla iletişime geçmek zorunda olmasıdır.(K15)

-Vatandaşların memnun oldukları nokta işlemlerinin hızlı yapılması ve zaman kazandırması. Ancak sistemle çalışan memurların a sosyal bir hale dönüşmesi olumsuz yanı olmaktadır.(K16)

-Kamu kurumları elektronik işlemlerle artık daha etkin ve daha hızlı hizmetler vermeye başlamasına rağmen vatandaşlarda gerekli memnuniyet görülmemektedir.(K17)

-Uygulamaların tanıtımı daha fazla yapılsa vatandaşların memnuniyeti daha fazla yaygınlaşır.(K18)

-Vatandaşların memnun olmadıkları durum: tüm kamu kurumları sistemlerinin bir birlerine tam olarak entegre olmadığının dile getirilmesi.(K19)

-Uygulamalara ayak uyduramayan vatandaşların sayısı her geçen sürede azalmaktadır.(K20)

olup, diğer kurumlar ile ortak çalışılacak noktaların gelişmemesi memnuniyetsizlik yaratmaktadır.(K20)	
I- Otomasyon ve e-Devlet uygulamaları memurların çalışma anlayışında ve değerlerinde nasıl bir değişim yarattı?	İ-Vatandaşların yaygınlaşan Otomasyon ve e-Devlet uygulamalarına uyumları nasıldır?
-Memurları vatandaş odaklı çalışmaya sevk etmiş olup, vatandaşların hizmetlerden memnun olmasını sağlamıştır.(K1),(K18) -Tüm artılarının yanında memurlar için zamanla yarış başlamış, çok iş az personel ile yapılır olmuştur. Buda stresi getirmiştir.(K2) - Daha çok iş daha az maliyetle gün içinde hareketsiz ve robotlaşarak sürekli çalışarak stresli ve çalışanların kendilerinin unuttuğu bir çalışma anlayışı söz konusu olmuştur(K3) -Daha şeffaf ve sistematik çalışmayı yaratmıştır.(K4) -İşlerin hızlı ve etkin sonuçlanması ve bilgi üretilmesi açısından bir çalışma disiplini oluşmuştur.(K5) -Memurlarının iş yüklerinin azalması verimli çalışma anlayışını sağlamıştır.(K6) -İşler daha az enerji ve hızlı yapıldığından verimlilik artmış olup, evraklara kolay ulaşılabilirlik nedeniyle stres ve kaygı azaldı.(K7) -Uyum sağlayamayan memurlar memnun olmayıp, uygulamaların daha az kullanıldığı birimlerde çalışmak istemedeler.(K8) -Zaman ve bilgiye ulaşmada kolaylık sağladığından daha etkin ve verimli bir çalışma anlayışını yaratmıştır.(K9) -İş emirlerinin ekranlarda kayıtlı olması, hesap verebilirlik ve iş sorumluluğu unsurunu artırmıştır.(K10) -Memurların işlemleri manuel değil de sistem üzerinden yapması işlerin hızlı ve kolay olarak yapılmasını sağladı.(K11) -Değişiklik yaratmamıştır.(K12) -Performansı ve verimliliği artıran bir dönüşüm olmuştur.(K13) -İşler daha az zamanda yapıldığından memurlara zaman tasarrufu sağladı.(K14) -Memurların iş yükünü azalttı.(K15) -Uygulamaları iyi kullanabilen memurlar kısa sürede işleri bitirme noktasına ulaştıklarından dolayı mesai saatlerinin daha kısa tutulması ve bunun da verimliliği artıracak anlayışı geliştirdi.(K16)	-Yeni nesillerin uyumu iyi olup, 50 yaş üzeri nesillerin uyumu zor olmaktadır.(K1) -Z kuşağı maksimum uyum göstermekte iken, öncesi kuşaklarda yüzde elli oranında uyum söz konusudur.(K2) -Kuşaklara göre değişim göstermektedir. Z kuşağı doğuştan uyumu sağlamakta, Y kuşağı sistemi kullanabilmekte ve gelişime ayak uydurabilmekte ancak X kuşağı uyumda zorlanmaktadır. 60 yaş üstü ise uyum sağlayamamıştır.(KK3) -Tam anlamıyla uyum sağlandığı söz konusu olmayıp, sistemin her alanda senkronize çalışmaması güvensizlik yaratmakta ve fiziki evrak teyidi durumlarının olması iş yükünü artırmaktadır.(K4) -Vatandaşların yaşlarına ve eğitim seviyelerine göre değişiklik göstermektedir. Genç ve eğitimlilerin sisteme entegreli olmaları daha hızlı iken yaşlı ve eğitim seviyeleri düşük olanların sistemleri kullanma noktasında uyumları düşüktür.(K5),(K6),(K9),(K11) -Uyumludurlar.(K7),(K8) -Kullanım kolaylığının ve hızının farkına varıldıkça, zaman içinde kullanım yaygınlaştıkça ve memnuniyet arttıkça uyum da artmaktadır.(K10) -Hizmeti yerinde alma alışkanlığını orta yaş üstü vatandaşlar için görmekle beraber, sistem ve uygulamalara uyum her geçen zamanda artarak devam etmektedir.(K12) -Vatandaşlar sistemi takip etmekte olup, iş ve işlemlerini uygulamalar üzerinden yürütmektedirler.(K13) -Teknolojiyi kullanabilen ve bilinçli vatandaşların uyumu iyi derecede olup, teknolojiyi kullanamayanlar için düşük.(K14) -İlk başlarda uyumlar söz konusu olmasa da zaman geçtikçe vatandaşların uyumları artmaktadır.(K15),(K18),(K19),(K20) -Kuruma gelen vatandaşların bir çoğu sistemi kullanamayan ve uyumu

-Olumlu bir değişim yaratmış olup, işleri kolaylaştırmıştır.(K17) -sorunların farklı yöntemlerle çözülebileceği fark edilmiş, zaman kaybının önüne geçilmiş ve bilgilerin daha akılda kalıcı olmasını sağlamıştır.(K19) -İşlerin kurumda bulunmadan uygulamalar yoluyla yerine getirilebileceği, görevlerin yapılabileceği, zaman kaybının en aza indirilebileceği ve bunun da motivasyonu artıracağı inancını sağlamıştır.(K20)	sağlayamayan grup olup, sadece yeni nesil uyum göstermektedir.(K16) -Belirli yaş grubunun altında olan vatandaşlar uyum göstermekte. Nesil ve kuşak farkı uyumda etkilidir.(K17)
J- Otomasyon ve e-Devlet uygulamalarının öncesi ile bugün karşılaştırıldığında kamu hizmeti sunumu anlayışında nasıl bir değişim oldu?	K-Ekleme istenilen diğer hususlar?
-Hızlı ve etkin kamu hizmeti sunumu söz konusu olmuştur.(K1),(K8) -Uygulamaların etkin kullanılmasıyla kamu hizmet sunumunu daha anlaşılır, yalın, şeffaf ve daha verimli kılmıştır.(K2) -Devrim niteliğinde bir değişim söz konudur. Örnek vermek gerekirse; avcılık ve toplayıcılıktan uzay çağına geçmek neyi sağladı ise, bu hayata geçen uygulamalar da aynı gelişmeyi sağlamıştır.(K3) -Hızlı, şeffaf ve sonuç odaklı bir hizmet anlayışını ön plana çıkarmıştır.(K4) -Zaman içinde değişimi ve gelişimi doğal olan kamu hizmetlerine bu dijital hizmetlerin de katılması ile bu gelişim hızlanmıştır. Bu gelişim ve bilgilerin paylaşımı ile birlikte çalışanlarda daha nitelikli bir kamu hizmeti sunma eğilimini artırdı.(K5) -Hizmet sunma anlayışını olumlu yönde etkilemiştir.(K6),(K19) -Kolay ulaşılabilirliği ve hızlı çözümü sağladı.(K7) -Zamandan tasarruf sağlanarak, verimlilik artmıştır. İşler daha doğru, eksiksiz ve otokontrollü yapılmaktadır.(K9),(K12) -Ulaşılabilirlik arttı, sorumluluk anlayışı gelişti ve işin sonuçlanma süresi takibi performans değerlendirmesi anlayışını doğurdu.(K10) -Uygulamalar öncesinde iş ve işlemler daha uzun sürmekte iken, sonrasında çalışan ve vatandaş yönünden işlerin daha hızlı ve kolay yürümesini sağladı.(K11) -Dijitalleşmiş kamu hizmeti ile kolaylaştıran ve sonuç odaklı hizmet anlayışı.(K13)	-Zaman ne kadar kıymetli ise, bizlerin de sosyal bir varlık olması o kadar kıymetlidir. Ne çok ileri ne de çok geri olalım. Her şey dengeli olsun. Sorular için teşekkür ediyor, çalışmalarınızda başarılar diliyorum.(K3) -Bürokrasinin azaltılması gerekmektedir.(K4) -Süresiz vergiler için tüm tebligat işlemlerinin hızlı bir şekilde e-tebligat aktivasyonuna alınarak, tebliğ gönderim masraflarından, zamandan ve burada görev alan fazla personelden tasarruf edilmeli.(K8) -Uygulamalar ne kadar gelişse de yine de halen manuel belge ve evrak istenmesi ve tamamen ortadan kalkmaması, çalışanların işlemlerini yavaşlatmaktadır.(K11) -Çalışmalarınızda başarılar dilerim.(K12) -Uygulamalar, Dijitalleşme; etkinlik ve verimlilik açısından, bürokratik hantallığın kırılması açısından çok elzemdir. Yaşanan aksaklıkların ve eksikliklerin zaman içinde tamamlanması kamu hizmetini daha hızlı ve etkin hale getirecektir.(K15) -Maaş politikasının geliştirilmesi ile donanımlı, vizyon sahibi ve verimliliği esas alan yöneticilerin görev almaları gerekmektedir.(K16) -İllerdeki Valilikler bünyesinde yer alan “Kamu Kurumları Koordinasyon Kurulları”nın kurumlardan geri dönüşler alarak otomasyon ve uygulamaları daha da nasıl geliştirebiliriz noktasında genel yönetime bilgi-istatistik-rapor aktarması gerekliliği elzem ve önem arz etmektedir.(K17) -Başarılar diliyorum.(K19)

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">-Kağıt israfını önleyerek zamandan tasarruf sağlanmıştır.(K14)-Daha objektif, tarafsız ve verimli bir kamu hizmeti sunumu anlayışı güçlendi.(K15)-Vatandaşlar artık aktif bir durumda olup, bir dilekçe ile kamu hizmeti sunumu noktasında en yetkili çalışanlara ulaşmaktadır. Bu da kamu çalışanlarının daha özenli ve disiplinli çalışmalar yapması için etki eden önemli faktördür.(K16)-Yeterli düzeyde olmamakla birlikte olumlu bir değişim olmuştur.(K17)-Vatandaş odaklı kamu hizmeti anlayışı doğmuştur.(K18)-Hızlı,kolay ve verimli iletişimi sağladı(K20) | |
|--|--|



ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Selçuk ÇETİK
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Konya Emirgazi Lisesi
Mezun Olduğu Üniversite ve Bölümü	Akdeniz Üniversitesi – Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Yabancı Dil / Diller	İngilizce

