

**E-DEVLET, E-DEMOKRASI VE E-YÖNETİŞİM MODELİ:  
BİR İLKESEL ÖNCELİK OLARAK BİLGİYE ERİŞİM ÖZGÜRLÜĞÜ***Özgür UÇKAN**İstanbul Bilgi Üniversitesi**İletişim Fakültesi*

Bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişimi, küreselleşmenin etkileri ve bu iki dinamiğin bileşiminden doğan "ağ ekonomileri", toplumsal boyutta da kaçınılmaz bir paradigma dönüşümüne yol açmıştır. Bu, zamanımıza damgasını vuran ve "enformasyon devrimi", "bilgi toplumu" gibi nitelendirmelerle tanımlanan dönüşümdür. Bilgi sermayenin, bilgi dolaşımı ise ekonomik faaliyetin temelini yerleşmekte, bir ağ yapılanmasıyla dünyayı kuşatan bu dolaşım, salt ekonomiyle sınırlı kalmamakta, toplumsal ilişkilerin kurduğu ağlara egemen olan etkileşim boyutunun sunduğu artı değerle birlikte gelişmektedir. Bu sosyo-ekonomik dönüşüm, yönetim biçimlerini, dolayısıyla devletin işleyiş mekanizmalarını da doğrudan etkilemektedir.

Bilgi toplumu sosyologu Manuel Castells, "küresel ağ etkisi"nin yarattığı paradigma dönüşümünü şu sözcüklerle karakterize etmektedir: "Küreselleşme, hükümetleri, kültürleri ve kurumsal yapıları farklı biçimlerde birbirlerine bağlayan, enstrümental bir enformasyon ağıyla harekete geçirilmektedir." (1) Ekonomi gibi, kültür gibi, siyaset ve yönetim de "enformasyonel" hale gelmektedir. İşte "e-devlet" ve "e-demokrasi" kavramlarını ilişkiye sokan "e-yönetişim", bu enformasyonel çerçevede ortaya çıkmaktadır.

Devletin ve demokrasinin başına "elektronik" anlamını ifade eden bir "e-" öneki getirerek önerilen model, genellikle sanıldığı gibi "teknik" bir icattan, gerçekleşen bir "bilim-kurgu" ürününden ya da "yeni ekonomi" olarak adlandırılan bilgi ekonomisi modellerinin kamusal alana uyarlanmasından ibaret değildir. Tersine, bu model öncelikle siyasi, sonra da sosyo-ekonomik bir bağlamın zoruyla geliştirilmiştir. Bu modelin öncelikleri, yine genellikle sanıldığı gibi devletin "ekonomik verimlilik" hedefinden çok, yurttaşların katılım ve denetim talepleriyle belirlenmiştir.

E-devlet konusundaki literatürün büyük çoğunluğunun, "ağ ekonomileri"nden en çok pay alan bilişim ve iletişim sektörlerinin iş modelleriyle oluştuğu doğrudur. Ancak bu, işin daha çok teknik ve işlevsel yönüdür. E-devleti ve temelini oluşturan e-demokrasi modellerini, yönetişim, katılım, şeffaflık ve sosyal adalete dayanan kalkınma talepleri mümkün kılmıştır.

Katılımcı demokrasinin gelişmiş bir aşaması olarak nitelendirilebilecek "yönetişim" (governance) kavramı, birçok farklı biçimde tanımlanmakla birlikte, anlamsal olarak, "karşılıklı yönetim," "etkileşim içinde yönetim" tarzında konumlanmakta olup, bu açıdan, "sivil toplum" ve "özyönetim" (autonomy / self-management) kavramlarının gelişimiyle yakından ilintilidir.

1970'lerin siyasi yaşama katkısı olan ve sivil toplumun etkin politik katılımı üzerinde temellenen "özyönetim" yaklaşımından doğrudan beslenen "yönetişim", liberal demokrasinin çoğulculuk anlayışından farklı olarak, çok daha etkileşimli bir yönetim organizasyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcı politikalarla toplum içerisinde en kapsamlı konsensusu sağlayacak topluluk merkezli bir yönetim anlayışını sağlamayı hedefleyen "yönetişim" kavramı; özyönetim yaklaşımının "demokrasinin etkinleştirilmesi" idealini daha da ileriye taşımaktadır.

Liberal ekonominin küreselleşmesi süreci içerisinde, ulus–devlet kriziyle birlikte ortaya çıkan, devletin küçülerek etkinleşmesine yönelik talep ve modeller, yönetim anlayışının gelişiminde de önemli bir rol oynamıştır. Bu açıdan yönetim kavramı, ekonominin küreselleşmesi süreciyle de bağlantılı bir gelişme yaşamıştır.

"Yönetim sanatı" nın temelinde bilgi, özellikle de ekonomi politika bilgisi vardır. Ulus–devletleri ortaya çıkaran süreçte de, devletin, artık üzerini kapladığı topraktan çok, bu toprak üzerinde yaşayan nüfusun, bu nüfus içerisindeki ekonomik–politik ilişkilerin bilgisini yönetimin hizmetine vermesi önemli bir rol oynamıştır. Küreselleşme süreci içerisinde bu ekonomi politik bilgisinin giderek artan bir biçimde paylaşımına açılması ise, aynı ulus–devletlerin egemenlik alanını daraltmıştır; çünkü bilginin paylaşımı, iktidarın paylaşımıdır.

Ulus–devletlerin önünde, ellerindeki devasa bilgi kompleksini paylaşımına açmaktan başka çıkar yol bulunmamaktadır, çünkü bir yanda uluslararası ilişkiler ve küresel ekonomi, diğer yanda da toplumsal dinamikler giderek daha çok bilgi paylaşımı üzerinde temellenmekte, bu bağlamda bilgi paylaşımı yönetebilirliğin ölçütü haline gelmektedir.

Bilginin, yani iktidarın paylaşımı, katılımcı demokrasinin de temellerinden birini oluşturmaktadır. Yurttaşlara ve sivil toplum kuruluşlarına kamu bilgilerine erişim hakkı tanınmazsınız, ne demokratik katılımdan, ne de kamu yönetiminin şeffaflığından söz edilemez. Katılımsız ve kapalı bir yönetimin ise, totaliter zihniyete, yolsuzluk ilişkilerine, aşırı merkezîyetçilikten dolayı tıkanan bir kamu yönetimine yol açtığı açıktır. Bu yüzden, kamu bilgilerine erişim hakkını koruma altına alacak yasal düzenlemeler, özellikle de "Bilgi Özgürlüğü" ya da daha açık bir ifadeyle "Bilgiye Erişim Özgürlüğü Yasası", yönetişimin sağlıklı bir biçimde hayata geçirilmesi için gerekli hukuksal altyapının en önemli boyutlarından birini ve ilkesel önceliğini oluşturmaktadır.

### **E–Devlet ve E–Demokrasi: E–Yönetişim Modeli**

Yönetişim, ulusal ölçekte, katılımcı ve etkin bir demokrasi ile sürdürülebilir kalkınmanın birlikteliğini ifade ederken, küresel ölçekte ise etkileşimli bir ağ ilişkisi içinde bir yandan maksimum katma değer ve verimlilik yaratırken öte yandan evrensel demokratik standartlara uygun bir uluslararası ilişkiler yönetimini ifade etmektedir.

Yönetişim, yukarıda belirtildiği gibi, yönetim süreci içerisinde yer alan tüm tarafların konsensüsü üzerinde temellenmiş kuralların, yine bu tarafların sürece etkin katılımıyla uygulanabilir olması anlamına gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında, yönetişimin "kuralsızlık" ya da "gevşek yönetim" olarak algılanamayacağı açıktır, tersine, kavramın içeriğini oluşturan politik ve ekonomik boyutlarının birlikteliği, yönetişim mekanizmasını "*katılımcılık*," "*ortaklık*," "*paydaşlık*," "*etkililik*," "*verimlilik*" ve "*sürdürülebilirlik*" gibi değerlerle ilişkilendirmektedir.

Yönetişim anlayışının, kamu yönetim reformları ya da yeniden yapılandırma girişimleri için taşıdığı önem açıktır. Kamu yönetiminde egemen olan "organizasyon ve yöntem" anlayışı, yerini giderek iş dünyasının "toplam kalite" ve "müşteri memnuniyeti" hedefleriyle iş gören ve paydaşların katılımına dayanan verimlilik yönetimi anlayışına bırakmış; yönetim üzerinde giderek daha çok rol oynayan ve beklentileri artan yurttaş, memnuniyeti hedeflenen "müşteri" olarak görülmeye; kamu idarelerinin faaliyetleri de kalite standartları sürekli yükseltilmesi gereken "hizmetler" olarak kabul edilmeye başlanmıştır.

Bu bir bakıma, ekonominin siyaset üzerindeki zaferi olarak görülebilirse de, terazinin diğer kefesinde yurttaş katılımı, hukuk devleti, etkin demokrasi ve zenginleşen bir kamusal alan ve bütün bunların sonucu olarak, yeniden kazanılan siyasi meşruiyet ve güven ortamı bulunmaktadır.

Bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişimi bir yandan küresel ağlarla ekonomik faaliyetlerin dolaşım yeteneğini artırmış, öte yanda bireylerin bilgi edinme ve iletişim yeteneklerini de zenginleştirerek yönetsel süreçlere katılım açısından yepyeni imkanlar sunan bir süreci hızlandırmıştır.

Söz konusu süreç, yönetim anlayışının bir parçası olarak, devletin yurttaşlara kaliteli hizmet veren bir kurum olarak konumlanmasını ve bu konumlanmanın yukarıda söz edilen küresel gelişmede önemli bir rol oynayan bilişim ve iletişim teknolojileri ile daha "gerçekleşebilir" hale gelmesini sağlamıştır. Bu bakımdan, bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişimi, özellikle de internet adı verilen küresel iletişim ağı, yönetim sürecini geliştirecek, kamu yönetimini etkili ve verimli kılacak, katılımcı ve etkin demokrasiye yeni imkanlar sunacak bir modelin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu modelin adı "**e-devlet**"tir.

E-devlet, genellikle, "*e-yönetişim*", "*e-yurttaş*", "*e-demokrasi*", "*e-oylama*", "*e-yayıncılık*"(2) gibi bir dizi kavramla birlikte konumlanmaktadır. "Elektronik" ve "devlet" terimlerinin bir araya getirilmesiyle sonuçlanan süreç, aslında bilişim ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması ile değil, gazetelerden başlayarak radyo ve televizyona kadar medyanın bir politika üretme ortamı olarak kullanımıyla başlamıştır. İletişim nasıl politikanın bir parçasıysa, giderek yaygınlaşan medyanın bir politika mekanı olarak belirmesi de kaçınılmazdır (3).

Medya ile politika arasındaki tarihsel bağlar bir yana, 1970'li yıllardan bu yana, medyanın, özellikle de toplumun en geniş kesimlerine kök salmış olan televizyonun, sivil toplumun yönetime katılımı ve demokrasi için sunduğu imkanlar tartışılmalıdır. "Teledemokrasi" (4), öncelikle bir kitle iletişim aracı olarak televizyonun, yönetim süreçlerinde bilgi akışını, şeffaflığı sağlayacak ve giderek bir zamanların "agora"sının, yani kent meydanının işlevini yüklenerek bir tarzda, kamusal olarak yeniden tasarlanması fikri üzerinde temellenmektedir.

Yurttaşların, kendilerini ilgilendiren tüm oturum, toplantı vb. süreçleri izleyebilmesinin öngörüldüğü bu sistemde, kamusal televizyonun demokrasiye hizmet edecek bir araç haline getirilmesi amaçlanmıştır. Her ne kadar çok daha etkileşimli bir medya olan internetin gelişimiyle bu fikir gözden düşmüşse de, halen toplum içindeki en yaygın medya olması ve dijital teknolojiler (dijital TV) sayesinde belli bir etkileşim imkanını içermesi bakımından, hala tartışılmakta olan bir konudur.

Bilişim ve iletişim teknolojilerinin gelişimi, özellikle de internetin yaygınlaşması, medya ile demokrasi arasında kurulan bağlantı konusunu yeniden gündeme getirmiş, internetin doğasını oluşturan gayri merkezi yapı ve etkileşim boyutunun sunduğu, yönetim temelli katılımcı demokrasi bakımından ciddiye alınması gereken imkanlar tartışılmaya başlanmıştır.

Bu tartışmalarda, internetin içerdiği etkileşim boyutunun, tıpkı gerçek dünyada olduğu gibi "sanal" dünyada da toplulukların oluşmasına izin vermesi olgusunun da hayli payı olmuştur. Bu "sanal topluluklar" aracılığıyla, ortak

çıklar ve ilgiler etrafında hızla oluşan, kapsamlı bilgi dolaşımına izin veren, hak ve özgürlükler, kalkınma projeleri, yönetim platformları, yolsuzluk denetimi gibi sayısız konuda etkili ve ses getirici faaliyetler gösteren yeni sivil toplum örgütlenmeleri ortaya çıkmaktadır. (5) İnternetin etkileşimli ve gayri merkezi yapısı dolayısıyla, sivil toplumun örgütlenme ve faaliyet yetenekleri artmış; bu örgütlenme ve faaliyetin etki ve kapsamı, internetin ulusötesi yapısı sayesinde ulusal ve uluslararası ölçeklerde genişlemiştir.

Bir yönetim modeli olarak e–devletin nihai hedefi, "**e–demokrasi**" olarak konumlanmaktadır. Bu bağlamda, e–devlet anlayışı, birer "müşteri" olarak görülen yurttaşlara, etkili, verimli ve düşük maliyetli süreçlerle "kaliteli hizmet" sunmak olarak algılanmanın da ötesinde, etkin bir yönetim süreci olmasının zorunlu sonucu olarak, "her bir yurttaşa demokratik sürece katılmak için güçlendirilmiş fırsatlar sunmak" ve "hükümetin temsil ettiği halkın görüş, bilgi ve deneyimlerine ulaşması" için en iyi yol olarak görülmektedir. (6)

Kuşkusuz bu yaklaşımda, "demokrasi krizi" olarak da adlandırılan, siyasal sisteme duyulan güvenin azalmasıyla ortaya çıkan meşruiyet krizinin ve bunun sonucu olarak seçimlere ve siyasi faaliyetlere katılımıda yaşanan dramatik düşüşün ciddi bir payı varsa da, internetin demokrasiyi zenginleştirici imkanlar sunduğu gerçeği bu konjonktürel durumdan bağımsız olarak geçerlidir.

"İnternetin belki de en demokratikleştirici yönü, insanların gruplar halinde örgütlenme ve iletişimde bulunma yeteneklerini artırmasıdır. Özgür elektronik meclis ve birlikler bağlamında, yurttaşlar politika, yönetim ve topluma katılım ve söz sahibi olmak için yeni imkanlar kazanacaklardır. Önümüzdeki on yıl içerisinde, internetin gelişiminde ve demokrasinin inşasında aktif rol oynayanlar, aynı zamanda, gelecek yüzyılda 'çevrim içi demokrasi'nin (democracy online) tohumlarını atma şansına sahip olacaklardır. Herhangi bir modern ulusun kuruluşunda olduğu gibi, bugün yapılan seçimler, savunulan idealler, kabul edilen kurallar ve oluşan beklentiler, gelecek kuşaklar için demokrasi bağlılığının önündeki fırsatları belirleyecektir." (7)

E–devletin e–demokrasi hedefinin tam anlamıyla gerçekleşmesi, öncelikle bilişim ve iletişim teknolojilerinin demokratik bir toplum için zorunlu temsiliyet ölçütlerini karşılayacak bir tarzda, tüm topluma eşit ve adaletli bir biçimde yayılmasına bağlıdır. "Dijital bölünme" (ya da "dijital uçurum") olarak adlandırılan, bilişim ve iletişim teknolojilerine erişimde eşitsiz dağılım, e–demokrasi idealinin hayata geçirilmesinin olduğu kadar, e–devlet mekanizmalarının tam anlamıyla işlev göstermesinin de önündeki en büyük engel olarak ortaya çıkmaktadır. Bu soruna etkili çözümler geliştirilmezse, hem e–devlet ile amaçlanan kamu yönetiminin hem de e–demokrasi idealinin, bir avuç "bilişim seçkini"nden başka kimseye faydası olmayacak adaletsiz bir durum yaratacağı ve demokrasi krizini derinleştireceği açıktır.

E–devlet modeli, yurttaşların "müşteri", kamu yönetimi faaliyetlerinin de "hizmet" olarak görüldüğü, "kalite / fiyat performansı" ölçütlerinin uygulandığı, en az maliyet ve emekle en kaliteli hizmetin üretilmesini hedefleyen bir verimlilik yönetimi sistemidir. Kamu hizmetlerinin, iş dünyasının "yedi gün / yirmi dört saat hizmet" anlayışıyla, kişiye özel olarak farklılaştırılmış, hızlı ve etkili bir biçimde verileceği bu yeni kamu yönetim modeli, ancak ağ ekonomilerinin yapı taşı olan bilişim ve iletişim teknolojileriyle mümkün olabilecektir.

"Bilişim ve iletişim teknolojileri ve hükümet, ya da kamu yönetimi, yoğun bir biçimde iç içe geçmiştir. Kamu

yönetimlerinin doğası bu durumu açıklamaktadır, çünkü kamu yönetimindeki temel süreç bilgi ve iletişimin işlenmesidir. Demek ki, çağımızın başat teknolojisi hükümetin merkezini etkilemektedir. Bilişim ve iletişim teknolojilerinin hükümet ve kamu yönetimi üzerindeki etkisi bu yüzden devrimcidir(...). Kamu yönetimi, bilişim ve iletişim teknolojilerini, iç örgütlenmesi, işleyişi, işlemleri, politika geliştirme ve uygulanması, izleme ve denetleme amaçları, politikacılara, yurttaşlara ve toplumsal örgütlenmelere bilgi sağlanması için kullanmaktadır. Kamu yönetimi bu teknolojilere aynı zamanda bir yasal düzenleme ve politika üretme nesnesi olarak da bakmaktadır." (8)

Kamu yönetiminde bilişim ve iletişim teknolojilerinin kullanılması, yönetim açısından daha düşük bir maliyet ve yurttaşlara yönelik daha kaliteli hizmet ile sürdürülebilir bir kaynak yönetimini sağlarken, yurttaşlar açısından da daha az "yurttaşlık maliyeti" (zaman, emek, para), daha yüksek memnuniyet, daha etkin katılım ve daha fazla güven anlamına gelmektedir.

OECD bünyesinde çalışan Stratejik Yönetim Forumu'nun, e-devlet uygulamalarında vergi sistemi için geliştirdiği geleneksel / elektronik yöntem karşılaştırmasına dair bir tablonun mantığını (9), e-devlet modelinin geneli için genişleterek uyarlısak, söz konusu edilen paradigma dönüşümü daha net bir biçimde anlaşılabilir:

Geleneksel Devlet	E-Devlet
Pasif Yurttaş	Aktif Müşteri-Yurttaş
Kağıt-temelli İletişim	Elektronik İletişim
Dikey/Hiyerarşik Yapılanma	Yatay/Koordineli Ağ Yapılanması
Yönetimin Veri Yüklemesi	Yurttaşın Veri Yüklemesi
Eleman Yanıtı	Otomatik Sesli Posta, Çağrı Merkezi vb.
Eleman Yardımı	Kendi kendine Yardım / Uzman Yardımı
Eleman-temelli Denetim Mekanizması	Otomatik Veri Güncellemesiyle Denetim
Nakit Akışı / Çek	Elektronik Fon Transferi (EFT)
Tektip 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**

Yukarıdaki karşılaştırmalı tabloyu topluma doğru uzatırsak, denklemin "geleneksel" sütununda, Osmanlı dönemine dek izleri sürülebilecek, uyruk, hatta "kul" ilişkisi içinde olan "rızkına razı" bireylerden oluşan "**kapalı toplum**" bulunurken, paradigma dönüşümünü temsil eden ikinci sütunda, bilgiyi, dolayısıyla iktidarı paylaşan katılımcı bireylerin oluşturduğu "**açık toplum**" yer almaktadır.

"Parmaklarınızın ucundaki yönetim" ya da "devlet bir tıklama uzaklığında" tarzında çarpıcı sloganlarla tanıtımı yapılan e-devlet projeleri (10), önce çevrim içi olarak bilgi erişimi ve sonra da kamu yönetimlerini ve hükümetin diğer organlarını birbirine bağlayan devlet portalları yoluyla kamusal işlemlerin çevrim içi yürütülmesi hedeflerini hayata geçirmeye çalışmakta, uzun vadede ise elektronik seçim anlamına gelen e-oylama sistemlerinin geliştirilmesine odaklanmaktadır.

E-devlet modelinin yaygınlaşmasının önündeki en önemli engellerden biri, yukarıda da belirtildiği gibi, e-ticaretin küresel gelişimini de doğrudan etkileyen, ancak kamusal alanda çok daha ciddi sorunlar yaratabilecek olan "dijital bölünme" sorunudur. (11) Hızlı, ucuz ve herkes için erişilebilir internet hizmetinin sağlanması konusunda ulusal ve uluslararası ölçekte yaşanan ve giderek derinleşme olasılığı bulunan eşitsizlik, e-devlet projelerinin demokratik ve adaletli bir düzlemde gelişmesini tehdit etmektedir.

Hükümetlerin ve hükümetler arası kuruluşların, gerek e-devlet ve e-demokrasi, gerekse e-ticaretin gelişimi konusunda yaptıkları çalışmaların büyük bir bölümünü "dijital bölünme"nin önlenmesi sorununa adanmışlardır. (12) Kısa vadeli olarak çözüm önerileri, internete kamusal erişimi artıracak olan kütüphane, okul vb. halka açık mekanlarda internet erişiminin sağlanmasını ve kamusal erişim noktalarının oluşturulmasını kapsarken, uzun vadede ise, bilişim ve iletişim teknolojilerinin altyapısına yeterli yatırım yaparak ve internet erişimini ucuzlatarak herkes için ulaşılabilir kılmak konusuna odaklanmaktadır. (13)

Ancak, gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde dijital uçurum sorununa yönelik en köklü yaklaşım, katılımcı toplumsal ve ekonomik politikalarla, bilgi ve iletişim teknolojilerinin, kamusal yarar gözeterek sürdürülebilir bir kalkınma programı çerçevesinde topluma entegre edilmesi yönünde giderek gelişen trendlerde görülmektedir. Bu çabanın başarıya ulaşması, yalnızca gelişmekte olan ülkelerin değil, gelişmiş ülkelerin hükümetlerinin ve uluslararası kuruluşların da bu çaba içinde yer almasına bağlıdır. Çünkü, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi kadar, toplumsal ve ekonomik kalkınma dinamikleri de, doğrudan küreselleşmenin ağ etkisi altındadır.

**E-yönetişim modelinin kalkınmakta olan ülkeler açısından gerektirdiği ulusal "e-strateji"nin (14) temel öncelikleri şöyle konumlanabilir:**

- Politika üretimi, yasal düzenleme ve ağ yapısına hazır olma durumunun güçlendirilmesi;
- Erişimi artırmak ve maliyetleri düşürmek için bağlantı imkanlarının iyileştirilmesi;
- İnsani yeteneklerin ve uzmanlık potansiyelinin güçlü eğitim programlarıyla zenginleştirilmesi, yaparak öğrenmenin

özendirilerek kullanım kültürünün ve bilgisayar okuryazarlığının artırılması;

- Küresel e-ticaret ve diğer e-ağlara katılımın özendirilmesi
- Topluluk eksenli, katılımcı bir yaklaşımla, yurttaşların, sivil toplumun ve özel sektörün e-yönetişim modelinin paydaşları olarak konumlanması.

Kalkınma temelli bir e-yönetişim modeli, ancak, katılımcı bir anlayışla, çok-tarafli paydaşlıklar ve işbirliğine dayalı ortaklıklar temelinde, yatay koordinasyon içinde, yerel ve bölgesel uygulamalarla hayata geçirilebilir.

Bu bağlamda, "ekonomik havza" kavramı ön plana çıkmaktadır. Bölgesel kalkınma stratejileri açısından büyük önem taşıyan bu kavram, tıpkı doğal ya da kültürel havzaların bütünsel bir sistem sunmaları gibi, kendi içerisinde bütünsellik sağlayabilen, kendi ayakları üzerinde durabilen bir ekonomik örgütlenme çevresinde oluşturulmuş bir bölgesel yapılanmayı ifade eder. Ekonomik havza, ekonomik yeterlilik ve verimlilik kriterlerine göre belirlenen bir bölgesel oluşum olup, yatay koordinasyon örgütlenmesiyle işlenmektedir.

Bölgesel kalkınma stratejilerinin, gayri merkezi ve bu yüzden daha etkili bir yatay koordinasyon gerektirdiği bilinmektedir. Çünkü kalkınma, ancak bir bölgenin kendi iç dinamiklerini harekete geçirdiğinde kalıcı bir ivme kazanabilir. Bu bağlamda, e-yönetişim modeli, yatay koordinasyonun ihtiyaç duyduğu bilgi akışı ve etkin iletişimi sağlayarak, ekonomik havza yapılanmalarını bölgesel kalkınma dinamiklerinin temel aktörleri haline getirebilir.

Çünkü, e-yönetişim, tekrarlana tekrarlana sıkıcı bir vaaza dönüşebilen "bilgi toplumu olmak" ödevini anlamlı kılan ve bunu toplumun tüm kesimleri için yapan yeni ve farklı bir eğilimi temsil etmektedir. Ancak, asıl sorun, "bilgi toplumu olmak"tan, "elektronik ticaretin kalkınma amaçlı kullanımı"ndan ya da "interneti ülke sathına yaymak"tan söz ederken, kolaylıkla dile getirilen (çünkü etkililiği ve verimliliği kolaylıkla konumlanabilen) gayri merkeziyetçi yönetim yapılanmalarının, konu "devlet"e geldiğinde aynı kolaylıkla dile getirilememesidir.

Gerek e-devlet, gerekse onun bir adım ilerisinde konumlanan e-yönetişim modelleri, yönetim anlayışında gerçek bir paradigma dönüşümüne ihtiyaç duymaktadır. Bu paradigma dönüşümünün temel dinamiği, bilgiyi, dolayısıyla iktidarı paylaşmak, katılımı mümkün kılmak ve gayri merkezi yatay koordinasyon yapısına geçmektir.

### **E-Yönetişim Modelinin Hukuksal Altyapısı ve İlkesel Bir Öncelik Olarak Bilgiye Erişim Özgürlüğü**

E-devletin hayata geçirilebilmesi için, en az teknolojik altyapı kadar, hukuksal ve kurumsal altyapının da eşzamanlı olarak uygun bir biçimde geliştirilmesi bir zorunluluktur. Devletin yurttaşların hizmetinde elektronik bir işlevsellik ağı kurabilmesi için, hem elektronik imza, elektronik sözleşme, kişisel bilgilerin korunması, ulusal bilgi güvenliği, bilgiye erişim özgürlüğünün teminat altına alınması gibi doğrudan; ve fikri hakların korunması, tüketici hakları, usul hukuku, ceza hukuku, vergi kanunu, ihale yasaları gibi genel alanlarda elektronik işlemleri kapsayacak değişikliklerin yapılması yoluyla hukuksal altyapıyı oluşturması; hem de bu hukuksal çerçeveye uygun, e-devleti mümkün kılacak kurumsal altyapıyı hayata geçirmesi gerekmektedir.

Bilişim ve iletişim teknolojileri, kamu yönetiminin yeniden yapılanması için kullanımlarının da ötesinde, kişisel ve

kurumsal iletişim, elektronik ticaret ve elektronik iş gibi temel kullanım alanlarında da bir çok yasal düzenleme ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Elektronik ortamda yapılan satışlarda tüketicinin korunmasından elektronik ödeme sistemlerinin düzenlenmesine, İnternet Servis Sağlayıcılar'ın sorumluluklarından internet üzerinde akan içeriğe ilişkin düzenlemelere, bilgisayar sistemlerine izinsiz girme ya da virüs yayma gibi bilişim suçlarından kişisel verilerin korunmasına pek çok alanda yeni yasal düzenlemeler yapmak ya da mevcut mevzuatı bu yeni duruma göre güncellemek gerekmektedir.

Bilişim ve iletişim teknolojilerinin kamu yönetiminde kullanımının da ek düzenleme ihtiyaçları doğurduğu gözlemlenmektedir. Doğrudan bu teknolojilerle ilgili olmayan konularda, örneğin kamu alımlarını düzenleyen ihale yasalarının e-devlet modeline uygun bir şeffaflık anlayışıyla düzenlenmesi ya da kamu yönetimiyle ilgili mevzuatta e-yönetişim potansiyelini artıracak bir biçimde yurttaş katılımını mümkün kılacak değişikliklere gidilmesi bunlardan sadece bir kaçıdır. E-devlet modelinin yerleştirilmesi için gereken hukuksal altyapıyı, genel olarak geçerli, ama Türkiye özeline uyarlanmış bir tabloyla özetlemeye çalışalım: (15)

#### E-Devlet Modelinin Hukuksal Altyapısı

Doğrudan	Dolaylı	Özel
Kamu bilgilerine erişim özgürlüğü konusunda düzenlemeler (Bilgi Özgürlüğü Yasası)	Anayasa değişiklikleri (ifade özgürlüğü, kamu bilgilerine erişim özgürlüğü, kişisel bilgilerin korunması gibi temel hak ve özgürlüklere zemin hazırlayacak değişiklikler)	
Elektronik belgelere ve iletişime yasal kimlik kazandıracak düzenlemeler (Elektronik İmza Yasası, onay kurumlarının, elektronik noterlik kurumunun oluşturulması); delil ve ispat hukukunda (usul hukuku) buna uygun düzenlemelerin yapılması	İhale yasalarında şeffaflığı sağlayacak ve elektronik ortamın kullanımına izin verecek düzenlemeler	3046 sayılı bakanlıkların örgütlenmesini düzenleyen ve 3056 sayılı, kamu yönetiminin yapılanmasını düzenleyen yasalarda gerekli değişikliklerin yapılması
Kişisel bilgilerin korunması ile ilgili yasal düzenlemeler (Kişisel Verileri Koruma Yasası)	Özelleştirme kapsamında özel düzenlemeler (Telekom'un özelleştirilmesi ve ulusal bilişim ve iletişim altyapısıyla ilgili özel düzenlemeler)	E-devlet modelinin yerleştirilmesi için gerekli özel kurumsal düzenleme ve kararlar (BTYK, Kamu-Net Üst Kurulu gibi.); kamu kurum ve kuruluşlarının arasındaki yatay ilişki ve koordinasyonu düzenleyen kararlar
Fikri mülkiyet haklarını koruyan	Seçim ve siyasi partiler yasalarında	Bilgi Personeli Yasasının

düzenlemeler	teknoloji kullanımıyla ilgili güncellemeler (e–sayım, e–oylama vb.)	çıkartılması
Devlet sınırlarının güvenliğini teminat altına alan, hangi bilgilerin paylaşımına açılacağı, hangilerinin açılmayacağı konusunda sınırlandırmalar ve standartlar getiren bir Ulusal Bilgi Güvenliği Yasası	Bilişim ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşmasını ve dijital bölünmenin önüne geçilmesini sağlamaya yönelik teşvik kararları ve politikalar	Bilgi merkezleri ve hizmetleri alanında özel düzenlemeler
Ceza ve Ceza Usul yasalarında, kişisel hak ve özgürlüklere saygılı ve uluslararası mevzuatlara uygun bir biçimde, bilişim ve iletişim suçlarını düzenleyen maddeler	Yerel yönetimlerle ilgili yasal düzenlemelerde, gayri–merkeziyetçi yapıyı teminat altına alıcı ve yurttaş katılımını artırıcı güncellemeler	
Elektronik ortamda sözleşme usul ve ilkelerini belirleyecek ve elektronik satışlarda hizmet, ürün iade vb. konuları kapsayacak bir biçimde güncellenmiş Tüketiciyi Koruma Yasası	Elektronik fon transferi, e–para vb. yeni finansal araçlarla ilgili düzenlemeler	
Vergi yasalarında e–ticarete uygun güncellemeler ve yeni teknolojilerin vergi tahsilatında kullanımına izin veren düzenlemeler	Basma Yazı ve Resimleri Derleme Kanunu”, “Milli Kütüphane Kanunu”, Muhasebe–i Umumiye Kanunu” ve “Ayniyat Talimatnamesi”nin yeniden düzenlenmesi	
Gümrük mevzuatında ödeme sistemleri, ürün teslimatları ve gümrükleme konusunda yeni teknoloji kullanımına izin veren güncellemeler	Kamu yönetiminde kağıt temelli iletişimden elektronik iletişime geçişi özendirilecek, tasarruf ve teşvik kararları	

E–devlete zemin hazırlayacak hukuksal altyapının oluşturulmasında özen gösterilmesi gereken bir takım ilkeler vardır. Bu ilkeler, genel olarak, temel hak ve özgürlüklere saygılı bir hukuk devletinin sahip olduğu anayasal ilkelerdir. Bunun yanı sıra, yurttaş katılımının en üst düzeye çıkarılması; gayri–merkeziyetçi ve kamu birimleri arasında yatay koordinasyonun etkinleştirilmesine izin veren bir yapının geliştirilmesi; yerel yönetimlerin özerkleştirilmesi; bilişim ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaştırılması ve kamusal erişimin mümkün kılınması gibi dijital bölünmeyi önleyecek politikalar, yani e–devlet modelini anlamlı kılan siyasal ilkeler de, söz konusu hukuksal

altyapının oluşturulmasında belirleyici olmalıdır.

Yukarıda belirtilen düzenlemeler, birbirleriyle uyumlu bir yapıda ve genellikle eşzamanlı olarak geliştirilmelidir. Örneğin, elektronik onay kurumları ile ilgili düzenlemeler gerçekleştirilmeden elektronik imza yasasının uygulanamayacağı açıktır. (16)

E-devletin hayata geçirilmesi için en hayati yasal düzenlemenin "Elektronik İmza Yasası" olduğu söylenir. Bu, teknik olarak doğru olabilir. Çünkü, e-devletin teknik altyapısının oluşması için, tüm iletişimin aktığı elektronik ortama yasal bir kimlik kazandırılmasının zorunluluğu açıktır. Ama, e-devlet, yalnızca "teknik" bir devlet değil, aynı zamanda bir hukuk devletidir.

Bizce e-devletin hukuksal altyapısında asıl öncelik, ilkesel olarak, yurttaşların ve sivil toplum kuruluşlarının kamu bilgilerine erişim özgürlüğünü teminat altına alan "Bilgi Özgürlüğü Yasası"ndadır. Kamu bilgilerine erişim, başta Uluslararası İnsan Hakları Bildirgesi'nin 19. maddesi (17) olmak üzere, bir çok ulus-ötesi belge tarafından teminat altına alınmış bir hak ve bu niteliğiyle bir uluslararası hukuk konusudur. Bu hak, aynı zamanda anayasayla korunma altına alınmış temel hak ve özgürlüklerden biridir.

Kamu bilgilerine erişim özgürlüğü, yurttaşların yönetime demokratik katılımı için esastır. Çünkü, daha önce de belirtildiği gibi, "bilginin paylaşımı, iktidarın paylaşımıdır". Kamu bilgilerine erişim hakkının yasayla korunması, aynı zamanda kamu yönetiminde şeffaflığın da teminat altına alınmasıdır.

Ancak bu koruma, ne yazık ki yeterli olmamakta, kamu bilgileri, bir çok nedenle iktidarlar tarafından erişilmez kılınmaya çalışılmaktadır. Devletin yurttaşlarıyla kulluk temelinde bir ilişkiyi dayatmasının ve kendini yüceltmesinin bir göstergesi olan bu gizlilik tavrı, genellikle "ulusal güvenlik" gibi "hassas" gerekçelerle meşrulaştırılmaya çalışılmakta ve aslında "yurttaşlara duyulan güvensizliğin" en temel ifadelerinden biri olmaktadır.

Bu tavrın aynı zamanda devlet içinde veya dışında oluşan çıkar gruplarının kurduğu yolsuzluk ilişkilerinin süregitmesini de sağladığı unutulmamalıdır. Kamu için hayati önem taşıyan kararlar, ihaleler kapalı kapılar ardında, yurttaşların denetimine kapalı bir biçimde gerçekleşmektedir. Ortaya çıkan tablo, merkezi iktidarın güçlülük yanılsamasıyla etkililiğini kaybettiği, kamu yönetiminin kamuya yönelik olmadığı belli çıkar ilişkileriyle işlemez hale geldiği, giderek tüm toplumun yolsuzluk ekonomisiyle krizden krize girdiği, güvenini ve umudunu kaybettiği bir ülkenin karanlık peyzajıdır. Ne yazık ki, bu tablo bizler için de hayli tanıdıkır.

Bu yüzden, giderek daha çok ülke, anayasanın korumakta etkisiz kaldığı kamu bilgilerine erişim hakkını, özel yasalarla teminat altına almaya çalışmaktadır. Elliden fazla ülkede (bu arada Avrupa Birliği'nde de) bu yasalar ya çıkarılmıştır ya da tasarı halinde sunulmuştur.(18) Bu yasalar genellikle "Bilgi Özgürlüğü Yasası" olarak adlandırılmaktadır.

Bilgi Özgürlüğü Yasası, hangi bilgilerin "ulusal güvenlik" kapsamında değerlendirilmesi gerektiği, hangi bilgilerin kamu "sağlığı ve huzuru" açısından açıklanmasının sakıncalı olacağı vb. erişim sınırlandırılmasıyla ilgili konuları açık ve net, uluslararası tutarlılıkta standartlarla konumlayacak; kamusal bilgilere erişim kamu yönetim birimlerinin

yetki alanından çıkartılarak her türlü takdir hakkı bağımsız yargıya bırakılacak ve böylelikle bilgiye erişim özgürlüğü hukuk devletinin teminatı altına alınmış olacaktır.

Bilgi Özgürlüğü Yasası, ancak katılımcı bir demokrasiye inanan siyasal bir irade ve kararlılıkla gerçekleştirilebilir. Yalnızca uluslararası toplumda yalnız kalmamak ve imaj kaygısıyla çıkarılan bir yasa genellikle uygulanamaz olacaktır. Nitekim bazı ülkelerde, yasanın çıkmasına rağmen, ya yurttaşların ve sivil toplum kuruluşlarının bilgiye erişim talepleri geciktirilmekte ve bürokrasiye boğulmakta, ya belli kamu yönetim işlevleri özelleştirilerek ve vakıf vb. kuruluşlara devredilerek yasanın kapsamından çıkarılmakta, ya da hükümetler bilgileri aşırı fiyatlara satma eğilimi içine girerek erişilmez kılma ve yasayı delme çabalarında bulunmaktadır. (19) Bu yüzden, çıkarılacak yasa, bu tür girişimleri önleyecek açıklık ve somutlukta olmalıdır.

Yukarıda verilen tablo açısından, ülkemizin durumuna bakıldığında, daha yapacak çok işin olduğu görülmektedir. Fikri mülkiyet hakları ve tüketiciyi koruma yasasında yapılan bazı değişikliklerin dışında, henüz yol alınamamıştır. Kişisel Verileri Koruma Yasası henüz taslak halindedir. Bir süredir e–imzanın düzenleneceği bir yasayla ilgili haberler basında çıkmaktadır. (20)

Bilgi Özgürlüğü Yasası ise henüz telaffuz aşamasındadır (21). Ancak yukarıda konuclamaya çalıştığımız hukuk devleti yaklaşımının tam tersi bazı kaygı verici gelişmeler ise ufukta görünmektedir. Genelkurmay Başkanlığı'nca hazırlanan "Ulusal Bilgi Güvenliği Yasa Tasarısı", neredeyse tüm kamusal bilgiyi, hatta yeni teknolojilerle ilgili hemen hemen tüm uygulama alanlarını, "ulusal güvenlik" kavramıyla ilişkilendirmeye çalışan bir tasarıdır. Henüz Meclis'e sunulmamış da olsa, hakim anlayışın e–devlete henüz hazır olmadığı yolunda bir işaret olarak algılanabilir.

Oysa ulusal bilgi güvenliği ile ilgili düzenlemeler, aslında ulusal güvenlikle ilgili hassas bilgilerin uluslararası standartlarda ve çağdaş dünyanın gereklerine uygun olarak sınıflandırıldığı bir yasal çerçeve sunmalı, yurttaşlardan bilgi kaçırmamanın, devleti kapalı bir devreye dönüştürmenin aracı kılınmamalıdır.

"Ulusal Bilgi Güvenliği Yasa Tasarısı"nda hakim olan zihniyetin bir başka uzantısı da 2001 Baharında gündeme gelmiş ve Radyo Televizyon Üst Kurulu ile ilgili yasa tasarısı kapsamına interneti de alma ve basın için geçerli bazı denetim mekanizmalarını dayatma girişimleri, internetin gayri merkezi doğası ve etkileşimli yapısının bu biçimde düzenlenemeyeceği gerekçesiyle, haklı olarak Cumhurbaşkanı tarafından veto edilmiş olmasına rağmen, Meclis'in yasayı virgülüne dokunmadan tekrar onaylamasıyla kanunlaşmıştır.

Yukarıdaki, hukuksal altyapıyla ilgili tablodaki bazı düzenlemeler kamuoyunun gündemine gelse de, bunların çoğunun, Avrupa Birliği'nin "eAvrupa+" programı kapsamında ele alınması, temel hak ve özgürlüklerle ilgili diğer bir çok alanda olduğu gibi, Türkiye ve Türk insanı için değil de, AB'ye girebilmek için yapılıyor kuşkusunu uyandırmaktadır. Bu tür düzenlemeler, bir toplumun yararı için yapılır, yalnızca ulusüstü bir birliğe şu ya da bu nedenle dahil olabilmek için değil.

Oysa, Türkiye'nin bir bilgi toplumu olması bakımından büyük önem taşıyan, gelişmeye açık İnternet için, internet ve hukuk arasında demokratik, uluslararası düzeyde tutarlı, ülke çıkarlarına uygun ve hukuk devleti ilkelerine bağlı bir

yasal ortamın oluşması bir zorunluluktur.

Yine internetin ulusötesi yapısı ve etkileşime dayanan doğası gereği, devletlerin, internetle ilgili yapılan yasal düzenlemeler konusunda sivil toplum kuruluşları ve sektörel, endüstriyel birliklerle işbirliği içinde, ilgili tüm platformları kapsayan demokratik bir katılımı amaçlayarak çalışmalarını yürütmeleri, sağlıklı bir gelişme ortamının yaratılması için kaçınılmaz görünmektedir. Çünkü internetin gerek bugüne kadar olan ve gerekse bundan sonraki gelişimi, kullanıcı etkileşiminin dinamiklerine ve özel sektörün girişimciliğine bağlıdır.

### **E-Yönetişim Modeli ve E-Türkiye Hedefi**

Türkiye'nin de Ulusal Program ile katılma taahhüdünde bulunduğu eAvrupa+ Eylem Planı doğrultusunda, e-devlet modeli giderek e-demokrasi imkanlarının daha da geliştirilmesi ve e-yönetişim uygulamalarına doğru evrilmektedir. Bu çerçevede, gayri merkeziyetçi bir yönetim paradigmasını ön plana çıkartmaktadır.

Ülkemizde, Batı'daki e-devlet modelinin tek duraklı, hizmetlerin tek bir adresten verildiği dönüşüm aşaması genellikle yanlış anlaşılmakta ve o hep özlem duyulan "kusursuz merkeziyetçilik"le karıştırılmaktadır. Söz konusu olan "tek durak", yalnızca dikey ve yatay katmanlarda iyi koordine edilmiş, bağımsız kamu hizmetlerine erişim sağlayan bir portal yapısından, yani her biri birbirleriyle uyum gösterecek bir biçimde ama otonom olarak çalışan birimlerin işlevlerine erişim sağlayan bir "kullanıcı arayüzü"nden ibarettir. Bu portali mümkün kılan, Başbakanlığın ya da bir "Bilgi Toplumu Bakanlığı"nın yaptırımcı gücü değildir. Tersine, yurttaşların ya da iş dünyasının ihtiyaçlarına göre yapılanmış çok sayıda kamu yönetim hizmetinin, e-yönetişim anlayışı gereği, yatay koordinasyon içinde yapılması sonucu, birbiriyle uyumlaşan esnek gayri merkezi yapısının etkililiğidir.

Böyle bir yapının, en geniş kesimlerin katılımı sağlanmaksızın; her biri toplumun farklı kesimlerini temsil eden paydaşların koordinasyonu ile hayata geçebilen projeler geliştirilmeksizin; e-yönetişime kararlılıkla inanmış bir siyasi iradenin ürettiği katılımcı politikalar olmaksızın kurulması ve işletilmesi imkansızdır.

TÜSİAD'ın "Avrupa Birliği Yolunda Bilgi Toplumu ve e-Türkiye" Raporu'nda, bilim ve teknoloji politikaları konusunda dile getirilen yaklaşım dikkat çekicidir: "ArGe'ye dayalı ürünleri sayesinde önemli yerlerde bulunan yerli firmaların başarı öyküleri incelenmelidir. Elektronik alanında teknolojisi yurt dışına satılmış olan ürünler hangi koşullarda ortaya çıkmıştır, tüm dünyaya satılmak üzere Türkiye'de tasarlanıp üretilmekte olan otomotiv ürünleri nasıl ortaya çıkabilmiştir? Büyük bir olasılıkla, bunların tümünün, politikalarının doğru kestirimler ile ortaya konulduğu ve uygulamada kesintiye uğratılmadığı ortamlarda yeşerip geliştiği ortaya çıkacaktır. Ülkenin Bilim ve Teknoloji Politikaları, bu nedenle yönlendirici, görevlendirici olmakta ve başarı ile başarısızlık ayırımında en üst düzeyde etmen olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu politikalar, paydaşların biri ya da ikisinin tekeline bırakılmayacak kadar önemlidir. Paydaşların tümünün temsil edildiği, kararların ulusal uzgörüye dayalı olarak ve uzlaşılarak alındığı bir ortamda belirlenmelidir. Uygulaması ise bir devlet politikası niteliğinde olmalı ve anlık siyasi etkilerden uzak tutulmalıdır. Bu görevi üstlenecek ve bütün paydaşları içine alan özerk bir kurumlaşma vakit yitirilmeden yaşama geçirilmelidir." (22)

Teknoloji ve Kalite Yönetimi Komisyonu'nun, "e-Türkiye" süreci için, TUENA raporundan devralarak önerdiği geniş

katılımlı kurumsal yapı, bir örnek olarak alınıp, katılımcılık ve yatay koordinasyon boyutları zenginleştirilerek geliştirilebilir: "Bir uçta topluma en yakın olan sivil toplum örgütlerinin, diğer uçta da ülkenin en yetkin bilimsel topluluğu olan Türkiye Bilimler Akademisi'nin yer aldığı, devletin, Devlet Planlama Teşkilatı, Telekomünikasyon Kurumu, Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu gibi organlarıyla temsil edileceği bir uzlaşma platformu oluşturulması"... (23)

E-Türkiye, önce tabanda, kendi iç dinamikleriyle oluşabilir ve ancak gayri merkeziyetçi bir yatay koordinasyon yapılanması içerisinde gelişebilir. Devletin görevi yatay iletişime imkan tanımak ve tek başına kendisini çok aşan bir koordinasyon çalışmasına, geniş katılımlı bir uzlaşma platformunda aktif olarak katılmaktır.

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma programı, bu çalışmada konumlanan katılımcı ve kalkınma temelli e-yönetişim stratejilerine uygun bir biçimde, Türkiye'nin özgün koşulları göz önünde bulundurularak geliştirilmelidir. Böyle bir programın önünde iki farklı gerçeklik düzeyi bulunmaktadır:

- Kapsamlı, tüm kamu yönetimini dönüştürücü bir e-devlet modelinin hayata geçirilmesine doğru adım adım ilerlenmesi; ve bunun, Avrupa Birliği'nin normlarına, "eAvrupa+" eylem planına uygun bir biçimde yapılandırılması
- Türkiye'nin önceliklerinin doğru saptanarak; ülke çıkarlarını ve kamu yararını en üst düzeyde koruyan; ithal teknolojiye mümkün olduğu kadar az bağımlı (açık kodlu ve esnek bir altyapı stratejisi geliştirerek); dijital bölünmeye karşı koruyucu önlemler içeren bir ulusal politika çerçevesinde; bölgesel kalkınma hedeflerine uygun; küçük ölçekli, hızla ölçeklenebilir, öngörülür ve esnek, dinamik bir biçimde birbirine bağlanabilme imkanı taşıyan pilot projelerle; gayri merkezi, yatay koordinasyonlu bir zemin oluşturulması

Bir terazinin iki kefesine benzeyen ve dengelenmesi gereken bu iki farklı gerçeklik düzlemi, birbirlerine doğru eşzamanlı olarak geliştirilmeli ve en verimli ortamda buluşturulmalıdır. Her ikisi de ulusal politika konusudur ve siyasi irade gerektirir. Bir yerden başlamak gerekiyorsa, işe tabandan başlamak en doğrusudur. E-devlet ve e-demokrasiyi birbiri içinde eriten e-yönetişim projesinin bir sonu yoktur. Teknoloji geliştikçe, talep ve beklentiler değiştikçe, yönetilebilirlik koşulları dönüştükçe, bu büyük proje yenilenecektir. Siyasi güç için önemli olan paradigma dönüşümünü yakalamak, gerçekliğin arkasında kalmamaktır.

Batı ülkelerindeki e-devlet modellerinin gelişiminde olduğu gibi, önce "hukuksal, kurumsal ve teknolojik altyapı", sonra "bilgi-etkileşim-işlem" aşamaları, en sonra da "kapsamlı, tüm kamu yönetim birimlerini bütünüleyen, tek-duraklı sanal devlet" yolunu bire bir izlemek, Türkiye için çok da gerçekçi olmayacaktır.

Sıçramalarla ilerlemek zorundayız. Üstelik bunu yaparken, hem ithal teknoloji bağımlılığını en aza indirgememiz, hem kamu yönetiminde görev alanların ve yurttaşların bilincinde e-devlet modelinin içselleşmesini ve talep oluşturmasını sağlamamız, hem de ülke içinde dijital bölünmenin önüne geçmemiz gerekmektedir.

Türkiye için önerilen kalkınma eksenli ve katılımcı kamu yönetim stratejisi, bir yandan Avrupa Birliği'yle entegrasyon sürecinin sağlıklı işlemesi ve modelin doğru yerleştirilmesi gözetilerek, daha kararlı bir siyasi irade ile kapsamlı "e-Türkiye" projesine sahip çıkılırken; bununla eş zamanlı olarak, hem küçük ölçekli projelerin yönetilebilirliği avantajından yararlanabilmek, hem de gerek kamu kesiminin gerekse kamuoyunun gündemine

e-devlet modelini yerleştirebilmek adına, gayri merkezi, tabandan tavana doğru gelişen, yatay koordinasyona izin veren esnek pilot projelerin geliştirilmesidir.

Bu projelerde öncelik, en çok ihtiyaç duyan kesime ve bölgesel kalkınma hedeflerine verilmelidir. Bu projelerin başarısı, hem dış kaynak kullanım imkanlarını artırarak kaynak yönetimini akılcı bir temele yerleştirecek, hem de kamuoyu oluşturarak, kamu yönetimi üzerinde baskı uygulama fırsatını yaratacaktır. Aynı zamanda, nispeten kısa süre içinde başarılabilir bu tür örnek projeler, siyasi kararlılığın yurttaşlar nezdinde somutlaşmasına yardımcı olacak, önerilen kamu yönetimi yeniden yapılandırma programı etrafında bir güven halesi yaratacaktır.

Bölgesel kalkınma planları içerisinde, alternatif bir yönetim biçimi olarak "ekonomik havza" kavramı ön plana çıkmaktadır. Doğal havzaların (su havzaları gibi) kendi içerisinde yeterli ekosistemlerinden esinlenen bu kavram, ekonomik yeterlilik ilkesi gereğince, idari ve siyasi otoritenin yerine yatırım ve denetimin ekonomik otoritesinin vurgulandığı, yerel yönetimlerin yatay koordinasyon ilişkisi içinde maksimum katılımın sağlandığı bir bölgesel yönetim modeli sunmaktadır. (24) Ekonomik havza yönetim modelinde, havza bölgesi, ekonomik yeterlilik kıstaslarına uygun olarak seçilmekte, ekonomik, sosyal, kültürel kalkınma hedefleri ortaklaşa geliştirilen politikalar çerçevesinde belirlenmekte, havzadaki tüm yerel yönetim birimleri gerek politikaların oluşturulması gerekse uygulanması aşamalarında yönetime etkin bir biçimde katılmaktadırlar.

"Havza Meclisi", "Havza Encümeni", "Havza Belediye Birlikleri" gibi ekonomik havza yönetim birimleri, mevcut idari yapı içinde bir ara kademe yaratmadan, havzanın planlanması, yatırımların projelendirilmesi, finansman kaynaklarının yaratılması, yatırımların inşa ve uygulanması gibi ekonomik faaliyetlerin düzenlenmesine doğrudan katılacaklardır. Bu sistem, Türkiye'nin üniter devlet yapısıyla çalışmayacak bir tarzda, etkili bir bölgesel kalkınma yönetimi için benzersiz fırsatlar sunmaktadır. (25)

Ekonomik havza yönetim modeli, bölgesel e-yönetişim projeleri açısından son derece verimli bir zemin olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü bu modelde yatay iletişim imkanları, yarattıkları katılım dinamiğiyle yönetişimin başarısının temeline yerleşmektedir.

Pilot bölge olarak, ekonomik yeterlilik ilkesine göre seçilecek bir ekonomik havzada, organik tarım, çevre, kültür, turizm ve diğer alternatif geçişme olanakları çevresinde yapılandırılacak bir e-yönetişim projesi, yukarıda konumlanan yatay koordinasyon yapısı sayesinde, doğru bir kaynak yönetimiyle hızla başarıya ulaşabilir. Bu tarz bir proje, Hindistan'ın gayri merkezi federal yönetim sisteminin örneklediğimiz projelere olan olumlu katkısına benzer bir dinamik yaratabilir. Bu model, başlı başına bir bölgesel kalkınma programı konusu olabilir ve temsil ettiği paradigma dönüşümüyle benzersiz iletişim imkanları sunmaktadır.

Bunun dışında, yine yerel ölçekli uygulamalar arasında, doğrudan belediyelerin hayata geçirebilecekleri, kent bilgi sistemleri, özel eğitim ve sağlık uygulamaları, topluluk merkezli kent forumları, sanal kent meclisleri, kamusal erişim noktaları gibi yerel e-yönetişim projelerine ağırlık vermek ve bu yaklaşımı, genel yerel yönetimler programına sağlıklı bir biçimde entegre etmek bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Seçim öncesi kamuya mal edilecek bu tür bir program, mutlaka bir takım pilot projelerle desteklenmelidir. Bunun için uygun koşullar bulunmaktadır.

Kapsamlı, merkezi yönetimi ilgilendiren e-devlet uygulamalarında da pilot proje öncelikleri e-yönetişim imkanlarının zenginliğine göre seçilmeli, halkı en çok ilgilendiren, sağlık, eğitim, yönetime katılım gibi en temel alanlar seçilmelidir. Bu bağlamda da katılım imkanı pilot projenin itici gücünü oluşturacak ve bürokrasinin direncini kırarak ölçüde baskı gücü yaratacaktır.

Bu faaliyet alanında, kamusal bilgilere erişim özgürlüğü, elektronik imza, kişisel verilerin (mahremiyetin) korunması ve tüketici hakları konularındaki yasal düzenlemelere öncelik tanınmalı (Avrupa Birliği müktesebatına uyum yasaları kapsamına alınmalı) ve bu konular, "ulusal güvenlik" tartışmasının mümkün olduğunca dışında tutulmalıdır. Bu yüzden, hangi bilgilerin paylaşılamayacağını doğru konumlayan ve bu konumlamayı kamu yönetim birimlerinin yetkisi dışına çıkararak, uluslararası, ve özellikle de Avrupa Birliği standartlarında bir "Ulusal Bilgi Güvenliği" yasasının da, bir an önce çıkarılması gerekmektedir. Bilgi paylaşımı doğru bir düzlemde konumlanmadıkça, e-devletten söz edilemeyeceği açıktır.

Yukarıda söz edilen her iki gerçeklik düzleminde de, gerek sivil toplum kuruluşlarının gerekse özel sektörün katılımı, işbirliği ve koordinasyonu esastır. Bu, hem projelerin başarısının teminatı olacaktır, hem de kamuoyu oluşturmak için en verimli yolu açacaktır. Programın meşruiyeti katılım imkanlarının zenginliğiyle doğru orantılıdır.

Bu bağlamda, "kamu yönetimi" olarak adlandırdığımız yeniden yapılanma modeline ulaşmak için, yurttaş katılımından başlayarak, etkin demokrasi, hukuk devleti, siyasi meşruiyet ve güven ortamından geçmek gerekmektedir. Türkiye'deki mevcut yapılanmasıyla kamu yönetiminin, yukarıdan, merkezi bir biçimde dönüştürülemeyeceği bizce açıktır. Çünkü dönüştürülmesi gereken, zihniyetin ta kendisidir ve doğası gereği kendisini korumak eğiliminde olan bir zihniyetin yalnızca kendi iç dinamikleriyle dönüşebileceği görülmemiştir.

Önerilen e-yönetişim modelinin teknik işleyiş süreçlerini belirleyen bilişim ve iletişim teknolojilerinin kendisi de, geliştirdikleri ağ örgütlenmesiyle, benzeri bir gayri merkezi yatay koordinasyon yapısını dayatmaktadır. "Çağımızın başat teknolojisi hükümetin merkezini de etkilemektedir".

Bu çalışmada önerilen katılımcı ve kalkınma temelli kamu yönetim stratejisi, tabandan, yani yurttaş katılımından başlamaya kararlı bir siyasi iradeyi gerektirmektedir. Bu siyasi iradenin, üç öncelikli görevi vardır:

- E-yönetişim modelinin temelini oluşturacak politikaları, sivil toplumun ve iş dünyasının aktörleriyle ortaklaşa üretmek
- E-yönetişimin teknik altyapısını oluşturacak temel girişimlerde bulunarak, bilişim ve iletişim teknolojilerini toplumun tüm kesimleri, özellikle de dijital bölünmeden en fazla etkilenen bölgeleri için erişilebilir kılmak
- Yine sivil toplum ve iş dünyası ile işbirliği içinde, hukuk devletinin temel hak ve özgürlüklerle ilgili ilkelerine uygun bir e-yönetişim hukuksal altyapısını geliştirmek

Bu öncelikli görevlerle eş zamanlı olarak, en az onlar kadar önemli bir başka görev de, e-yönetişimi kamuoyunun gündemine sokacak, küçük ölçekli, hızlı ölçeklendirilebilir ve esnek pilot projelerle deneyimlenebilir hale getirecek inisiyatif almaktır.

Bu bakımdan, bölgesel kalkınma hedeflerine uygun bir "ekonomik havza" belirlenerek, birbiriyle bağlantılanabilir bir

dizi pilot proje geliştirmek öncelikli görünmektedir. Bu projeler etrafında geliştirilecek bir eylem planından hareket edilerek, e-yönetişim stratejisi, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması programı kadar, siyasi ve ekonomik programlar, yerel yönetimler programı gibi tüm katmanlara entegre edilmeli, teknik, hukuksal ve kurumsal altyapılara ilişkin bir öneriler seti ortaya konulmalıdır. Gerek programın gelişme aşamasında, gerekse pilot projelerin tasarlanarak planlanmasında, sivil toplum ve iş dünyası oyuncuları ile güçlü ortaklıklar kurulması, katılımın maksimum düzeyde aranması gerekmektedir. Bu, programın rasyonelliğini ve uygulanabilirliğini teminat altına almanın da ötesinde, meşruiyetini tesis edecektir.

Bu bütünsel programın kamuoyuna iletilmesi için en iyi iletişim stratejisini yine pilot projelerin kendisi sağlayacaktır. Yani, programın iletişimini, projelerin başarısı taşıyacaktır. Şimdiye dek bu ülke, bir çok program, öneriler seti, gerçekleşmemiş proje görmüştür. Burada önerilen tarzda radikal dönüşümler getirecek bir programın, mutlaka uygulama düzeyinde deneyimlenebilmesi gerekmektedir. Daha pilot projenin tasarım aşamasında sürece katılacak olan, ihtiyaçlarıyla proje hedeflerini belirleyecek kullanıcı topluluk örgütlenmeleri, sivil toplum kuruluşları, yerel ya da ulusal sektörel birlikler gibi tüm taraflar, proje hayata geçirilmeye başlandıkça, programın gönüllü iletişim elçileri olacaktır.

Toplum, kendi içinden yükselen seslere karşı her zaman daha duyarlıdır. Üstelik, bırakın "bilgi toplumu" idealini, e-yönetişim gibi henüz çok uzak bir hayal gibi görünen bir modelin, teknolojiye en uzak bölgeler ve kesimler için hayatı daha yaşanabilir kıldığını görmek, kamuoyunun dikkatini kalıcı bir biçimde yönlendirecektir.

Katılımcı ve kalkınma temelli bir kamu yönetişim stratejisinin hedeflediği kapsamlı dönüşüm, doğru bir biçimde iletişime dönüştürülürse, pilot projeler hayata geçirildikçe uygulamalardan doğrudan yararlanacak olanların da ötesinde, toplumun tüm kesimleri için elle tutulabilir bir deneyim haline alabilir. Programın bölgesel, yerel ve elle tutulur başarıları, kaçınılmaz olarak tüm toplumda geri döndürülemez bir talep yaratacaktır.

Bu toplum, kul olmaktan daha fazlasını çok uzun bir süredir hak etmektedir ve yalnızca bu süreçte yanında bulacağı siyasi iradeyi geleceğine taşıyacaktır.

1) Manuel Castells, "Globalization & Identity in the Network Society," Prometheus, Vol. 4, 2000, sf. 115

2) "E-yayıncılık", özellikle kamu yönetiminin bir yayıncı, bilgi sağlayıcı olarak işlev görmesine referansta bulunurken, dar anlamda kağıt-temelli iletişimden elektronik iletişime geçiş süreci ve gereksiz kağıtlardan kurtularak tasarrufa ve verimliliğe yönelme yolundaki düzenlemeleri ifade etmektedir. Bkz. Gerry McGovern, E-government: E-publisher: How the Web is changing the way governments communicate with their citizens, Şubat 2001, NUA White Paper, NUA Ltd.

3) Bkz. Manuel Castells, "Media as the space of politics in the information age," The Information Age: Economy, Society and Culture / Volume II: The Power of Identity, Blackwell Publishers, 1997, sf. 313-333; özellikle "media" teriminin "mediation" yani "dolayım" kavramıyla bağlantısı düşünüldüğünde, tarihi boyunca medyanın yöneten ve yönetilenler arasında temel bir dolayım işlevi yüklendiği, bu bağlamda zaten bir "politika mekanı" olduğu söylenebilir. Medyada "rating" vb. kamusal etki imkanları yoğunlaştıkça, bir yanda "kamu oyu" oluşturarak yönetimi

etkilediği gibi, bu "kamu oyu" tarafından etkilenecek, onunla yönetim arasında da önemli bir etkileşim imkanı yaratmaktadır. Medyanın dijitalleşmesi ve "dijital televizyon"un gelişimiyle, bu etkileşimin daha doğrudan bir katılım imkanını ortaya çıkardığı düşünülebilir. Castells, "demokrasi krizi" ile de ilişkilendirdiği bu gelişimi "enformasyonel politika" olarak adlandırdığı çerçeve içinde değerlendirmektedir.

4) Bkz. Ted Becker, "Teledemocracy: Electronic communications may permit direct democracy on a larger scale," söyleşi: Robert Gilman, *Governance*, Sayı: 7, Ağustos 1984, sf. 41; kavramın diğer elektronik iletişim ortamlarını de kapsayacak bir biçimde geliştirilmesi hakkında bkz. Anna Malina ve Ann Macintosh, "Teledemocracy: Energising the [new] public sphere(s), civil society and citizen activity," <http://www.teledemocracy.org/documents/wordfiles/newmedia-newpolitics.doc>

5) "Sanal topluluklar" konusunda bkz. Howard B. Rheingold, *Virtual Communities*, Addison-Wesley, 1993; Steven G. Jones, "Understanding Community in the Information Age," *CyberSociety: Computer-Mediated Communication and Community*, Editör: Steven G. Jones, Sage Publications, 1995, sf. 10-33; Tim Jordan, *Cyberpower: The culture and the politics of cyberspace and the internet*, Routledge, 1999

6) Bkz. E-Democracy Team – the Office of the e-Envoy (İngiltere), "e-Government in the Service of Democracy", *International Council for Information Technology in Government Administration*, ICA Information No:74, Haziran 2001

7) Steven Clift, "E-Democracy E-Book: Democracy is Online 2.0," 2000

8) Paul Frissen, "The Virtual State: Postmodernisation, informatisation and public administration," *The Governance of Cyberspace: Politics, Technology and Global Restructring*, editor: Brian D. Loader, Routledge, 1997, sf. 111

9) Forum on Strategic Management (OECD), *Tax Administration Aspects of Electronic Commerce: Responding to the Challenges and Opportunities*, [http://www.oecd.org/daf/fa/e\\_com/ec\\_9\\_FSM\\_REPORT\\_Eng.pdf](http://www.oecd.org/daf/fa/e_com/ec_9_FSM_REPORT_Eng.pdf), sf. 11

10) Örneğin bkz. Access America Initiative, "Electronic Government – Serving the Public on its Terms," <http://www.accessamerica.gov/docs/access.html>; UK Cabinet Office, "E-government: A strategic framework for public services in the information age," <http://www.citu.gov.uk/publications/pdfs/Strategy.pdf> ve "e.gov: Electronic Government Services for the 21st Century," <http://www.cabinet-office.gov.uk/innovation/2000/delivery/e-gov.pdf>

11) Bkz. Sen. Patrick J. Leahy, D-Vt. ve Rep. Robert Goodlatte, R-Va, "The Internet And The Future Of Democratic Governance," *Internet Policy Institute*, <http://www.internetpolicy.org/>; Dave Carter, "'Digital democracy' or 'information aristocracy'?: Economic regeneration and the information economy," *The Governance of Cyberspace: Politics, Technology and Global Restructring*, agy, sf.136-152

12) Dijital bölünme konusunda bkz. OECD, *Understanding the Digital Divide*, agy; ulusal ve uluslararası ölçekte mevcut durum ve örnekler için bkz. *Digital Divide Network*, <http://digitaldividenetwork.org>; bu konuda kalkınma eksenli bir stratejik yaklaşım için bkz. Markle Foundation-Accenture-UNDP, *Creating A Development Dynamic: Final Report of the Digital Opportunity Initiative*, Temmuz 2001; bir sivil toplum yaklaşımı örneği için bkz. *The Public Voice*, "The Public Voice and the Digital Divide: A Report to the DOT Force," Mart 2001

13) Küreselleşme çerçevesinde, uluslararası finans çevrelerinde olduğu gibi "yeni ekonomi"nin neoliberal söyleminde de giderek dışlanan sosyal devlet kavramının, konu bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması olunca, önemi ve gerekliliğinin tartışılmaz hale gelmesi ilginçtir.

14) Bkz. *Digital Opportunity Task Force (DOT Force)*, *Digital Opportunity for All: Meeting the Challenge*, Report of the DOT Force (including a proposal for a Genoa Plan of Action), G8, Genoa, 11 Mayıs 2001, sf. 4-5; bilişim ve iletişim teknolojilerinin kalkınma eksenli kullanımına ilişkin ulusal strateji modelleri hakkında daha ayrıntılı bilgi için bkz. Accenture – Markle Foundation – UNDP, *Creating a Development Dynamic*, agy, sf. 32-41

15) "E-Devlet Modelinin Hukuksal Altyapısı" tablosu şu başlıklarla kategorilendirilmektedir:

Özel= E-devlet modeline özel, modelin işlerlik kazanması için "özel olarak" yapılacak düzenlemeler (mutlaka gerekli düzenlemeler)

Doğrudan= Çıkarıldıkları taktirde e-devletin yapılanmasını doğrudan etkileyecek, yalnızca e-devletle ilgili olmayan, daha kapsamlı bir işlevi olan, ama modelin işlerlik kazanması için de gerekli olan düzenlemeler (mutlaka gerekli düzenlemeler)

Doğrudan= Ya anayasa değişiklikleri gibi çok daha kapsamlı ama doğrudan düzenlemelerin önünü açacak düzenlemeler, ya da e-devlet modelinin kapsamının genişlemesi ve e-yönetişim katılımcı modeline hukuksal zemin sağlayacak, modelin getirilerinin bir çok alanda uyumlaştırılmasının önünü açacak (ihale yasalarında e-tedarik sistemini geçerli kılacak değişiklikler vb.) düzenlemeler (modelin işlerliğine katkı sağlayacak düzenlemeler)

16) E-imza ve elektronik onay kurumları konusunda genel bir çerçeve için bkz. Türkiye Bilişim Vakfı (TBV), Yeni Ekonomi İçin İlk Beş, Kasım 2000, İstanbul, sf. 6-7, <http://www.tbv.org.tr>; daha kapsamlı bir analiz için bkz. ETKK Hukuk Çalışma Grubu, "Dünyada ve Türkiye'de Elektronik Ticaret Çalışmalarına Hukuki Bir Yaklaşım", <http://www.bilten.metu.edu.tr/pdf/ek3yeni.pdf>

17) " Her insanın, düşüncelerini özgürce açıklamaya hakkı vardır. Bu hak, düşüncelerinden ötürü rahatsız edilmemek, ülke sınırları söz konusu olmadan bilgi ve düşünceleri, her türlü araç ve yollarla aramak, elde etmek ve yaymak hakkını gerektirir. "

18) "Freedom of Information Act " – FOIA... Bilgi özgürlüğü yasalarının uluslararası durumu için bkz. " David Banisar, Freedom of Information and Access to Government Records Around the World, Privacy International, Mart 2001, <http://www.privacyinternational.org> ; ayrıca bir model bilgi özgürlüğü yasası için bkz. Article 19 Foundation, "A Model Right to Information Act", <http://www.article19.org>

19) Ülkemizde henüz bu yasa gündeme gelmemiş bile olsa, bazı uygulamalar, yukarıdaki erişimi kısıtlama eğilimlerine iyi bir örnek oluşturabilir. Örneğin, Yargıtay'ın web sitesinde ([www.yargitay.gov.tr](http://www.yargitay.gov.tr)) herhangi bir bilgiyi sorgulamak istediğinizde, bu amaçla kurulmuş bir vakfın sitesine yönlendiriliyor ve hiç de azımsanamayacak ücret talepleriyle karşılaşılıyorsunuz. Hükümetlerin bilgiye erişimi kısıtlayan girişimleri için bkz. Alasdair S. Roberts, "Less Government, More Secrecy: Reinvention and the Weakening of Freedom of Information Law", Public Administration Review, Temmuz-Ağustos 2000, Cilt 60, No. 4, sf. 308-320

20) Örneğin bkz. "E-imza için yasa hazırlanıyor", <http://www.ntvmsnbc.com/news/132726.asp>; Gülden Tozkoparan, "E-İmza'nın maliyeti 6 Milyon Dolar", <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php3?yaziid=3628>

21) 3 Kasım seçimleriyle tek başına iktidara gelen Adalet ve Kalkınma Partisi'nin "Acil Eylem Planı"nda bu konuda en kısa zamanda bir yasa çıkarılacağı belirtilmektedir.

22) TÜSİAD, Avrupa Birliği Yolunda Bilgi Toplumu ve eTürkiye, Haziran 2001, Yayın No. TÜSİAD-T/2001-06/301, sf 155, <http://www.tusiad.org/raporlar.nsf/frame1?openframeset>

23) Teknoloji ve Kalite Yönetimi Komisyonu, "eTürkiye" Raporu, son sürüm tarihi: 02/08/2001, sf. 16, <http://www.edevlet.net/raporveyayinlar/eTurkiyeRaporu.pdf>

24) Bkz. "MENCEP – Büyük Menderes Havzası Çevre Koruma Projesi", (Proje Tanıtım Raporu – özellikle bkz. Bölüm IV: Mencep Yönetimi), <http://www.aydin-bld.gov.tr/mencep.htm> ; ayrıca bkz. "Gündem 21", <http://www.iula-emme.org/yg21/G21-info.htm>

25) Ekonomik havza yönetimi, her ne kadar pilot projeler bağlamında test edilebilecek bir uygulama olsa da, etkin bir bölgesel kalkınma stratejisi çerçevesinde, siyasi irade tarafından özel bir yasal düzenlemeyle, yani bir

*"Ekonomik Havza Yönetimi" kanun tasarısıyla daha kapsamlı bir politika unsuru haline getirilebilir.*

**[www.stradigma.com](http://www.stradigma.com)**

aylık strateji ve analiz e-dergisi

STRADİGMA.com bir **FORSNET** e-yayıdır