

## Bütünleşik Mali Yönetim Bilişim Sistemlerinin Finansmanında Dünya Bankası Destekleri ve Türkiye

### World Bank Supports in Financing Integrated Financial Management Information Systems and Turkey

Şafak AĞDENİZ, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye, agdeniz@ogu.edu.tr

Orcid No:0000-0003-0373-4694

Esra DOĞAN, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye, edogan82@hotmail.com

Orcid No: 0000-0002-9886-4186

*Öz: Kamu mali yönetimi dijitalleşmenin giderek her alanda etkili olduğu alanlardan biri olarak Dünya genelinde değişimler geçirmektedir. Bu değişimlerden biri mali yönetim bilgi sistemlerinin kullanılarak kamu mali verilerinin daha şeffaf, hesap verebilir ve saydam bir biçimde sunulması ve kamu faaliyetlerinin etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesidir. Mali yönetim bilgi sistemleri dijital dönüşümle birlikte devletin tüm faaliyetlerinin birbiri ile entegre edildiği bütünleşik mali yönetim sistemlerine evrilmiştir. Dünya Bankası bu sistemlerin uygulanabilmesi için ülkelere ciddi kaynaklar sağlayan uluslararası kuruluşların başında gelmektedir. Bu çalışmada Dünya Bankası tarafından desteklenen bütünleşik mali yönetim sistemlerinin ülkeler bazında dağılımı incelenerek, Türkiye'nin bu destek kapsamında yerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda uygulanan kümeleme analizi ile Türkiye'nin 3 küme arasında en iyi kümede yer aldığı, dolayısıyla da MYBS kapsamındaki Dünya Bankası desteklerinden oldukça geniş kapsamlı yararlandığı bulgusuna erişilmiştir.*

*Anahtar Sözcükler: BMYBS, Dünya Bankası, Kamu Mali Yönetimi, Kamu Muhasebesi, Kümeleme Analizi*

*JEL Sınıflandırması: F39, G38, M48, C38*

*Abstract: Public financial management is one of the areas where digitalization is increasingly influential, undergoing changes worldwide. One of these changes is the use of financial management information systems to present public financial data in a more transparent, accountable, and clear manner, and to ensure that public activities are carried out effectively and efficiently. With digital transformation, financial management information systems have evolved into integrated financial management systems where all government activities are interconnected. The World Bank is one of the international organizations that provide significant resources to countries for the implementation of these systems. This study aims to examine the distribution of integrated financial management systems supported by the World Bank on a country basis and to determine Turkey's position within this support framework. Through cluster analysis applied within this scope, it has been found that Turkey is placed in the best cluster among the three clusters, indicating that it extensively benefits from the World Bank support under the Integrated Financial Management Systems program.*

*Keywords: IFMIS, World Bank, Public Financial Management, Public Accounting, Cluster Analysis*

*JEL Classification: F39, G38, M48, C38*

## 1. Giriş

1980'li yıllardan itibaren kamu sektörünün sınırları, finansmanı ve yönetim metotları, yönetişim yapıları, sorumlulukları, denetim ve hesap verme kavramları önemli ölçüde değişmiştir (Guthrie, 1998:6-7). Muhasebe sistemleri, değişen kamu sektörünün taleplerine uygun bir şekilde uyarlanmıştır (Broadbent ve Guthrie, 2008:151-152). Kamunun temel

### Makale Geçmişi / Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 5 Haziran / June 2024

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 16 Ekim / October 2024

© 2024 Journal of Yaşar University. Published by Yaşar University. Journal of Yaşar University is an open access journal.

görevlerinden biri kısıtlı kamu kaynaklarının etkili, etkin ve verimli şekilde yönetilerek vatandaşlara hizmet etmektir. Bu amaca hizmet etmek için kamu mali yönetim sisteminin üç ayağı olarak hesap verebilirlik, saydamlık ve şeffaflık ilkeleri benimsenmiştir. Devlet kaynaklarının şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından, etkin ve etkili bir şekilde kullanıldığının topluma açıklanması gerekmektedir (Ağdeniz ve Küçükaycan, 2021:362).

Son yıllarda, bütçe şeffaflığı giderek daha fazla tartışılmaktadır. Çoğu araştırmacı, gerçek şeffaflık için, devletlerin yalnızca bütçe verilerini web sitelerinde yayınlamasının değil, aynı zamanda açıkladıkları verilerin anlamlı olması ve kamuya mali faaliyetlerinin tam bir resmini sunmasının da önemli olduğu konusunda hemfikirdir (Dener ve Min, 2013:ix). Sağlam bütçeleme ve finansal yönetim kapsayıcılık, meşruiyet, esneklik, öngörülebilirlik, itiraz edilebilirlik, dürüstlük, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine dayanmaktadır. Bu ilkelere ulaşmak için, iyi işleyen muhasebe ve finansal sistemler, hükümetin kaynakları verimli ve etkin bir şekilde tahsis etme ve kullanma kapasitesini destekleyen temel unsurlar arasındadır (Dener, Watkins ve Dorotinsky 2011:1). Son yıllarda bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ile devletler bütçe şeffaflığını sağlamada önemli ilerlemeler kaydetmektedir ve kamu mali yönetiminde reformlar gerçekleştirmektedir.

Devletler, büyümeyi teşvik etmek ve yoksulluğu azaltmak için kaynakların stratejik tahsisini, israfı en aza indirmek ve harcamaları gelirlerle uyumlu hale getirmek için operasyonel verimliliği ve bütçenin güvenilirliğini artırmak ve mali disiplini iyileştirmek için tasarlanmış kamu mali yönetimi reformlarını uygulamanın çeşitli aşamalarında. Bu çabanın bir parçası olarak devletler, mali yönetim bilgi sistemlerinin (MYBS) geliştirilmesi için kapasite geliştirme ve teknolojiye önemli yatırımlar yapmıştır (Dener ve Min, 2013:3). MYBS, geniş bir şekilde, harcamaların önceliklendirilmesine, yürütülmesine ve raporlanmasına ve bunların gözetimine ve raporlanmasına yardımcı olarak hükümetlerin bütçeyi planlamasına, yürütmesine ve izlemesine olanak tanıyan bir dizi otomasyon çözümü olarak tanımlanabilir. Buna göre MYBS çözümleri, devlet operasyonlarının verimliliğine ve eşitliğine katkıda bulunabilir. Modern MYBS platformları, hükümetlerin yerel ve uluslararası mali düzenlemelere ve raporlama standartlarına uymasına yardımcı olur ve merkezi web tabanlı çözümler aracılığıyla merkezi olmayan operasyonları destekler ve her düzeyde çok sayıda yetkili bütçe kullanıcılarına erişim sağlar (Dener, Watkins ve Dorotinsky 2011:1). Kamu mali yönetim sisteminin bilişim sektörü ile entegrasyonu ile Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi (BKMYBS), MYBS'nin geldiği son noktayı ifade etmektedir. Bilişim teknolojilerinin sunmuş olduğu olanaklar ile, kamu kesimi ve toplumsal aktörler arasında yeni iletişim araçları çıkmıştır (Doğan ve Akın, 2022:357). Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeyle birlikte özellikle gelişmiş ülkeler kamu mali yönetimi ile ilgili faaliyetlerini dijital ortama taşıma eğilimlerini artırmıştır. Bu faaliyetler

arasında, kamu kurumları genelinde bütçe uygulamasının ve muhasebe işlemlerinin temel yönlerinin dijitalleştirilmesine olanak sağlayan Entegre Mali Yönetim Bilgi Sistemleri (Integrated Financial Management Information System-IFMIS) kurma girişimleri yaygın olarak yer almaktadır (Uçma Uysal ve Aldemir, 2018:507).

BMYS, işlevlerinin günlük performansı için hükümet bünyesindeki tüm devlet muhasebe ve bütçeleme birimleri tarafından kullanılan operasyonel, görev açısından kritik bir finansal sistemdir (Hashim, 2014:99). BMYS, ilgili bakanlıkların ve diğer harcama kurumlarının mali yönetimi için tam entegre bir sistemin yardımıyla bütçenin hazırlanması, bütçenin uygulaması ve muhasebe dahil olmak üzere kamu harcama yönetimi süreçlerinin dijitalleştirilmesi olarak ifade edilmektedir (Diamond ve Khemani, 2006:99).

Şeffaflık, hesapverebilirlik ve saydamlık sağlamanın yanı sıra sürdürülebilir devlet yönetimine önemli katkıları olan BMYS birçok uluslararası kuruluş tarafından desteklenmektedir. Dünya Bankası, IMF, Kalkınma Bankaları bu kuruluşlardan bazılarıdır. Dünya Bankası, MYBS gelişimi için önde gelen finansman ve teknik yardım sağlayıcısıdır (Dener ve Min, 2013:3).

Verilen bu bilgiler ışığında çalışmanın amacı Dünya Bankası tarafından desteklenen BMYS projelerinin ülkeler itibarıyla dağılımının ve bu dağılımda Türkiye'nin görece durumunun ortaya koyulması olarak belirlenmiştir. Çalışmada sırasıyla mali yönetim bilgi sistemleri ve Türkiye uygulaması, bu kapsamdaki Dünya Bankası destekleri, ampirik değerlendirme ile sonuç ve değerlendirme bölümleri yer almaktadır.

## **2. Kamu Mali Yönetimi Reformları Kapsamında Bütünleşik Mali Yönetim Bilgi Sistemleri ve Türkiye Uygulaması**

Zaman içerisinde yaşanan gelişmeler devletten olan beklentileri de şekillendirmiştir. Devletlerin asli görevleri değişmez iken bu görevleri yerine getirirken kullanılan kaynakları ve bunların kullanım yerlerinin şeffaf bir şekilde kamu ile paylaşılması beklenmektedir. Teknolojik alanda yaşanan gelişmeler kamu mali yönetim sistemini de etkilemiş ve günümüzde mali yönetim bilişim sistemleri işlemlerin gerçek zamanlı kaydedilmesine ve raporlanmasına olanak sağlamaktadır.

MYBS, bütçe oluşturma, yürütme, muhasebe ve raporlama dahil olmak üzere kamu mali yönetim süreçlerinin otomasyonunu ve entegrasyonunu destekleyen bir sistemdir. MYBS çözümleri, devlet faaliyetlerinin verimliliğini ve etkililiğini önemli ölçüde arttırmakta ve katılımı, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırmak için büyük bir potansiyel sunmaktadır. MYBS ve diğer kamu mali yönetim bilgi sistemleri (örneğin, e-satın alma, bordro, borç yönetimi) tüm günlük finansal işlemleri kaydetmek ve raporlamak için merkezi bir veri ambarına

bağlandığında, güvenilir konsolide platformlar sunan entegre MYBS veya BMYBS olarak adlandırılabilir (Dener ve Min, 2013:3). BMYBS, çeşitli kamu mali yönetim sistemlerini tek bir merkezi veri tabanında birleştirerek finansal işlemleri konsolide bir şekilde yönetebilme kapasitesine sahiptir. BMYBS daha geniş, entegre bir sistem ve uygulaması daha karmaşık ve maliyetli olduğundan pratikte kullanımı nadir olarak görülür. MYBS daha temel finansal işlemlere odaklanan daha dar kapsamlı bir sistemdir. Bundan dolayı bu iki kavram birbiri yerine kullanılmamalıdır (Dener, Watkins ve Dorotinsky, 2011:1). BMYBS, MYBS'yi kapsar ama MYBS, BMYBS'nin genişletilmiş işlevlerini içermez. BMYBS, kamu sektörü bütçe, finans ve muhasebe işlemlerinin yönetimini destekleyen ve kamu sektörü gelir ve giderlerinin merkezileştirilmiş bir kaydıyla daha iyi kamu mali yönetimini (KMY) destekleyen sistemlerdir. BMYBS, bütçe, muhasebe, hazine ve kamu borç yönetimi süreçlerini entegre etmenin yanı sıra başta mali tablolar olmak üzere ilgili raporlama belgelerini oluşturur (Uña ve Pimenta, 2016:281). Mali yönetim bilgi sistemi veya entegre mali yönetim bilgi sistemi, mali olayları izleyen ve mali bilgileri özetleyen bir bilgi sistemidir, kurulduğu ortamın gereksinimlerine ve özelliklerine göre çalışacak şekilde yapılandırılmış bir muhasebe sisteminden daha fazlasıdır (USAID, 2008:2).

BMYBS sistemlerinin başarılı bir şekilde uygulanması, aşağıdakiler gibi çeşitli yönlerin net bir şekilde anlaşılmasını gerektirir (Hashim, 2014:2):

- Bu sistemleri uygulamanın temel gerekçesi,
- Sistem uygulamasının başlayabilmesi için ele alınması gereken politika ön koşulları,
- Hükümet mali yönetim süreçleri ve işlemlerinin temel özellikleri,
- Sistemlerin kapsamı ve işlevleri,
- Çeşitli paydaş gereksinimlerini karşılamak için akılda tutulması gereken tasarım hususları,
- Kullanılacak teknoloji, konuşlandırılması ve tedariki, işletimi ve bakımı için gereken uzmanlık ve kapasite ile ilgili çeşitli hususlar.

BMYBS'in temel amacı, kamu maliyesini planlamak, yürütmek ve izlemek için gerekli bilgileri kamu sektörüne sağlamaktır. Bu, bütçenin yürütülmesini, tutarlı ve sistematik muhasebe kaydını ve Hazine'nin taahhütlerini yerine getirmesine ve ödemelerini ve borçlarını yönetmesine yardımcı olurken aynı zamanda mali tabloların kalitesini de içerir ( Uña ve Pimenta, 2016:286)

BMYBS'den beklenen faydalar aşağıda verilmiştir (Diamond ve Khemani, 2006:98):

- **Şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması:** Devlete ait mali işlemlerin dijital olarak kaydı ve işlenmesi, güvenilir mali verilere hızlı ve verimli erişim sağlar. Bu durum, devletin kamuoyuna ve diğer dış kurumlara karşı daha fazla şeffaflık ve hesap verebilirliğini destekler.

- **Mali kontrolün güçlendirilmesi:** BMYBS ile mali kontroller güçlendirilir. Bu sayede taahhütler ve harcamalar sürekli olarak eksiksiz ve güncel şekilde kayıt altına alınır. Bir taahhütte bulunulduktan sonra, sistem işlemin tüm aşamalarını bütçe açıklamaları, taahhüt, satın alma, ödeme talebi, banka hesap özetlerinin mutabakatı ve muhasebeleştirilmesini takip edebilmelidir. Böylece bütçe uygulaması kapsamlı bir şekilde izlenebilir.

- **Kamu mali yönetiminin verimliliğinin ve etkililiğinin geliştirilmesi:** BMYBS, kamu mali yönetiminin etkinliği ve etkililiğini geliştirmek için gerekli bilgileri sağlar. Genel olarak, mevcut ve geçmiş performansa ilişkin kapsamlı finansal bilgilerin artan kullanılabilirliği, bütçe kontrolüne ve gelişmiş ekonomik tahmin, planlama ve bütçelemeye yardımcı olur.

BMYBS'nin başarılı bir şekilde uygulanması, mali disiplini teşvik etmek, kaynak tahsisine yardımcı olmak ve operasyonel verimliliği ve mali şeffaflığı geliştirmek için zamanında, ilgili ve güvenilir mali veriler üretecektir (Uña ve Pimenta, 2016:281).

Türkiye, kamu mali yönetimini güçlendirmek, eksiklikleri giderebilmek adına uluslararası alanda yaşanan gelişmelere paralel olarak kamu mali yönetiminde dijital dönüşüm çalışmalarını hızlandırmıştır. Dünya'da uygulanan BMYBS örnekleri incelenerek kamu mali yönetiminde bir takım düzenlemeler yapılmıştır (Ağdeniz ve Küçükaycan, 2021:380). Bu bağlamda atılan önemli bir adım ve BKMYBS'nin çekirdek noktası olan Say2000i projesidir. Söz konusu proje 1999 yılında başlatılmış, 2000 yılında kullanılmaya başlanmış olup Dünya Bankası'ndan 44.2 milyon dolar alınarak proje taahhüdünün %71.3'ü desteklenmiştir. 2006 yılında ise Say2000i sisteminin fonksiyonlarını da içeren Kamu Harcama ve Muhasebe Bilişim Sistemi (KBS) geliştirilmiştir (Pirçekli, 2023:970). 16 Mayıs 2017 tarihli, 30068 Sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi Politika Belgesi ve Eylem Planı genelgesi ve 26 Haziran 2018 tarihli, 30460 Sayılı Resmî Gazete'de ise Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi Uygulama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikler ile kamu mali yönetiminde dönüşüm çalışmaları devam ettirilmiştir. Söz konusu bu düzenlemelerin temel dayanağı ise 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur. BKMYBS kapsamında ilk olarak tamamı milli ve yerli sermaye ile "Yeni Devlet Muhasebesi Bilişim Sistemi" ile "Yeni Harcama Yönetim Sistemi" 2021 yılı sonu itibariyle 247 kamu idaresinde uygulamaya konulmuştur (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2022:1).

### 3. BMYBS Projelerinin Finansmanında Dünya Bankası Destekleri

Devletlerden kamu mali yönetim sistemlerinin iyileştirilmesi beklenmektedir ancak söz konusu reformlar için devletler önemli ölçüde maliyetlere katlanmaktadır. Tablo 1’de çalışma kapsamında ele alınan BMYBS projesinin olası maliyet kalemleri yer almaktadır.

Tablo 1. BMYBS Proje Maliyetleri

<i>Yatırım Maliyetleri</i>	<i>Tekrarlayan Maliyetler</i>
Politika ve tasarım danışmanlığı	Donanım bakım/değişimi
Proje yönetim desteği	Uygulama yazılımı ve veri tabanı yönetim sistemi/araçları lisans ücretleri
Uygulama hizmetleri	Telekomünikasyon maliyetleri
Eğitim, değişim ve sistem geçiş maliyetleri	Personel maliyetleri
	Sürekli eğitim maliyetleri

*Kaynak: Hashim, 2014:69'dan Uyarlanmış Veri*

Tablo 1’den görüldüğü üzere sistem kurulurken katlanılan maliyetlerin yanında sistemi işler kılmak için katlanılan maliyetlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Devletler IMYBS sisteminin maliyetlerini kendileri karşılayabilecekleri gibi uluslararası teşviklerden de yararlanabilir. Dünya Bankası ve diğer kalkınma ajansları, Hazine ve MYBS projelerinin finansmanında aktif olarak yer almaktadır (Dener, Watkins ve Dorotinsky 2011:2).

Dünya Bankası, 1944 Bretton Woods Konferansı olarak bilinen, Birleşmiş Milletler Para ve Finans Konferansı'nda kurulmuş ve resmi olarak Haziran 1946'da faaliyete geçmiştir. Dünya Bankası tarafından sağlanan ilk krediler, Batı Avrupa'nın savaş sonrası yeniden inşasına yönelik verilmiştir (Gourfinkel, 2021:347). Günümüzde Dünya Bankası, MYBS gelişimi için önde gelen finansman ve teknik yardım sağlayıcısıdır (Dener ve Min, 2013:3).

Dünya bankası tarafından finanse edilen MYBS projeleri aşağıdaki beş başlıkta gruplandırılmıştır (Dener, Watkins ve Dorotinsky, 2011:5)

- Kapsamlı MYBS projeleri
- Mevcut MYBS projelerinin geliştirilmesi,
- Hassas ekonomilerde acil durum faaliyetleri,
- Acil durum faaliyetleri yoluyla uygulanan sistemlerin kademeli olarak genişletilmesi,
- Dünya Bankasının gerçekleşen müdahaleleri.

Dünya Bankası'nın BMYBS projeleri destekleri incelendiğinde, 1984-2023 (Ocak) yılları arasında 84 ülkede toplam 152 BMYBS projesine yaklaşık 6.1 milyar dolar destek sağladığı görülmektedir.

#### 4. Literatür

Literatürdeki çalışmalar bütün olarak incelendiğinde MYBS ile ilgili Türkiye’de dahil olmak üzere farklı ülkeler itibariyle pek çok çalışma bulunmakla birlikte Dünya Bankası destekli MYBS projeleri temelindeki çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmektedir. Bununla birlikte BMYBS projelerinin finansmanında Dünya Bankası önde gelen kuruluşlardan olduğundan bu alanda yapılan çalışmaların Dünya Bankası tarafından yayınlanan araştırmalar olduğu söylenebilir. Wescott (2008) çalışmasında Dünya Bankası’nın BMYBS projeleri için teşhis, tasarım, proje uygulaması ve politika desteğini ele almıştır. Dener, Watkins ve Dorotinsky (2011) çalışmalarında Dünya Bankası’nın 1984-2010 yılları arasında desteklediği BMYBS projelerindeki deneyimlerini sunmuşlardır. Çalışma kapsamında proje maliyetleri, süreleri, hedefleri, başarılı ve başarısız projeler detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Hashim ve Piatti (2018) çalışmalarında kamu mali yönetim sistemlerinin desteklenmesinde Dünya Bankası projelerini incelemişlerdir. Desteklenen MYBS projelerini değerlendirerek MYBS sistemlerinin tasarımı, alınması, uygulanması sırasında ortaya çıkabilecek sorunları ortaya koyarak uygulayıcılara yol göstermektedir. Uña ve Pimenta (2016) ise çalışmalarında Latin Amerika’da yürütülmekte olan BMYBS projesinin gelişimini ve bu süreçte karşılaşılan zorlukları araştırmışlardır. Bu çalışmaların yanı sıra mali yönetim reformları kapsamında Dünya Bankası desteklerinin özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki uygulama örneklerinin ve etkilerinin incelendiği çalışmalar (Annisette, 2004; Azure, Alawattage ve Lauvo, 2023; Neu ve Ocambo, 2007; Saravanamuthu, 2004) da bulunmaktadır.

MYBS kapsamındaki çalışmalar Türkiye özelinde incelendiğinde ise süreç değerlendirme nitelikli Dünya Bankası araştırma raporları (Dener, Watkins ve Dorotinsky, 2011; Dener ve Min, 2013) ile tarihsel süreç ve kapsam anlatımına yönelik (Ağdeniz ve Küçükaycan, 2021; Pirçekli, 2023) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte az sayıda olmakla birlikte MYBS sürecinin ampirik temelli ele alındığı çalışmalar da bulunmaktadır. Bu kapsamda Koçdemir (2022) çalışmasında memnuniyet anketi aracılığıyla proje risklerinin azaltılmasına yönelik öneriler sunulmuştur. Doğan ve Akın (2022) tarafından yapılan çalışmada ise MBYS kapsamındaki yatırımların kalkınma temelli olup olmadığı sektörel bazda yapılan kategorizasyon aracılığıyla incelenmiştir. Yapılan inceleme ile de yıllar itibariyle kalkınma temelli yapının ağırlık kazandığı bulgusuna erişilmiştir. Bu çalışmada ise Dünya Bankası desteklerinden yararlanan BMYBS projelerinin ülkeler itibariyle dağılımı ele alınmakta ve bu kapsamda Türkiye’nin durumu değerlendirilmektedir. Böylelikle literatürdeki çalışmalardan çalışma kapsamı ve kullanılan yöntem itibariyle farklılık sağlanmakta ve literatüre ampirik temelli katkı sunulmaktadır.

## 5. Ampirik Değerlendirme

Bu bölümde, Dünya Bankası tarafından desteklenen BMYBS projelerinin ülkeler itibariyle dağılımının ve bu dağılımda Türkiye'nin göreceli durumunun ortaya koyulması amacıyla yönelik ampirik temelli bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu doğrultuda araştırma kapsamı, araştırma yöntemi ve araştırma bulguları sırasıyla sunulmaktadır.

Araştırmanın kapsamını Dünya Bankası tarafından desteklenen ve tamamlanan MYBS projeleri oluşturmaktadır. Bu kapsamda 1984-2023 (Ocak) yılları arasında 84 ülkede toplam 152 BMYBS projesi ülkeler bazında proje sayısı, proje süreleri, toplam BİT maliyeti, MYBS statüsü, MYBS bileşeni, MYBS kapsamı, MYBS türü, MYBS büyüklüğü, MYBS BİT kontrat değerinin toplam kredi kullandırım içindeki oranı, MYBS BİT türü itibariyle incelenmiştir. Ancak söz konusu verilerin güvenilirliği göz önünde bulundurularak henüz aktif olan (tamamlanmamış) projeler ile eksik verisi bulunan projeler analiz kapsamına dahil edilmemiştir. Böylelikle analiz kapsamı 49 ülkeye ait 100 proje ile sınırlandırılmıştır. Bu veriler Dünya Bankası BMYBS veri tabanından elde edilmiştir.

Tablo 2. Değişken Listesi

<i>Proje sayısı</i>	Ülke bazında desteklenen proje adedi
<i>Proje süresi</i>	Projenin değerlendirme sürecinden tamamlanma sürecinin sonuna kadar geçen süre
<i>Toplam BİT maliyeti</i>	Proje taahhüdü içindeki BİT maliyet oranı
<i>MYBS statüsü</i>	Hazine sistemlerin uygulanma düzeyi
<i>MYBS bileşeni</i>	Sistemleri oluşturan bileşenler (Bütçe Sistemleri- Hazine Sistemleri)
<i>MYBS kapsamı</i>	Yönetimsel kapsayıcılık (Merkezi Yönetim- Merkezi ve Yerel Yönetim)
<i>MYBS türü</i>	Proje finansmanının kapsayıcılık düzeyi
<i>MYBS büyüklüğü</i>	Toplam BİT içeriğinin desteklenme düzeyi
<i>MYBS % BİT</i>	BİT destek miktarının toplam destek miktarı içindeki oranı
<i>MYBS BİT</i>	BİT hizmet türü (müşteri hizmetleri-WEB tabanlı)

### 5.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın amaç ve kapsamına uygun olacak şekilde Dünya Bankası BMYBS projeleri itibariyle ülkelerin göreceli durumlarını ortaya koyabilmek için kümeleme analizi yöntemi kullanılmaktadır. Kümeleme analizi yöntemi; birimler, değişkenler, birim ve değişkenler arası uzaklık, yakınlık, benzerlik veya farklılıklar temelinde kullanılan ölçüm yöntemleri aracılığıyla homojen gruplar oluşturulmasına imkan sağlamaktadır (Özdamar, 2018:228). Yöntem aşamalı ve aşamalı olmayan olmak üzere iki farklı şekilde uygulanmaktadır. Aşamalı kümeleme yöntemi ile değişkenlerin ve birimlerin farklı benzerlik düzeylerinde kümeler oluşturulurken; aşamalı olmayan kümeleme yönteminde sadece birimler kümelenebilmektedir (Özdamar,



2018:321). Bu çalışmada ise ilk olarak aşamalı kümeleme yöntemi olan iki aşamalı kümeleme yöntemi ile küme sayısı belirlenecektir. Küme sayısının belirlenmesinde uzaklık veya benzerlik matrisi hesaplamasına gerek bulunmamaktadır (Özdamar, 2018:323). Bu nedenle çalışmada Akaike bilgi kriteri ve küme kalitesi değerleri incelenerek küme sayısı belirlenmektedir. Sonrasında ise aşamalı olmayan kümeleme yöntemleri arasında en yaygın kullanılan, K-Ortalamlar Yöntemi ile birimler kümelenecektir. Bu yöntem aşağıda yer alan eşitlik aracılığıyla da sunulduğu gibi çok sayıda birimden elde edilen sürekli p değişkenli veri setlerinin küme içi kareler toplamlarını minimize ederek k kümeye ayrılmasına imkan sağlamaktadır.

$$p=(p_1, p_2, \dots, p_n) \quad \text{ve} \quad q=(q_1, q_2, \dots, q_n)$$

$$\sqrt{\sum_{i=1}^n (p_i - q_i)^2} = \sqrt{(p_1 - q_1)^2 + (p_2 - q_2)^2 + \dots + (p_n - q_n)^2}$$

Kümelemenin oluşturulmasını takiben ulaşılan bulguların ve değişkenlerin küme oluşumundaki belirleyici etkisini incelemek amacıyla ANOVA varyans analizi sunulacaktır. Son olarak ise ülkelerin kümeler itibarıyla dağılımı değerlendirilmektedir.

## 5.2. Araştırma Bulguları

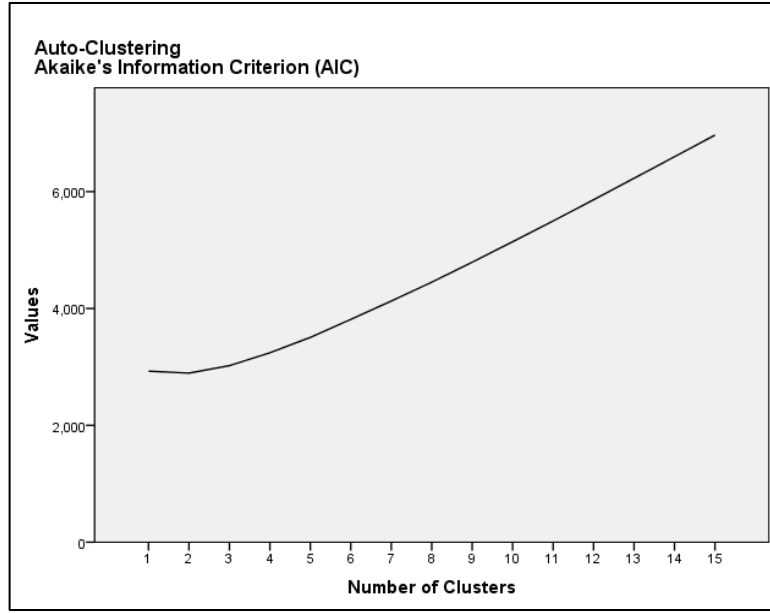
İlk olarak analizde kullanılan değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler sunulmaktadır (Tablo 3). Değişkenlerin tamamı için 49 ülkenin tamamına ilişkin geçerli veri bulunmakta olup ülke bazında proje sayısı, toplam BİT maliyeti ile MYBS BİT dışındaki bütün veriler kategorik değişendir. Bu nedenle minimum ve maksimum değerleri ile ortalamaları sınırlı değer aralığındadır.

Tablo 3. Betimleyici İstatistikler

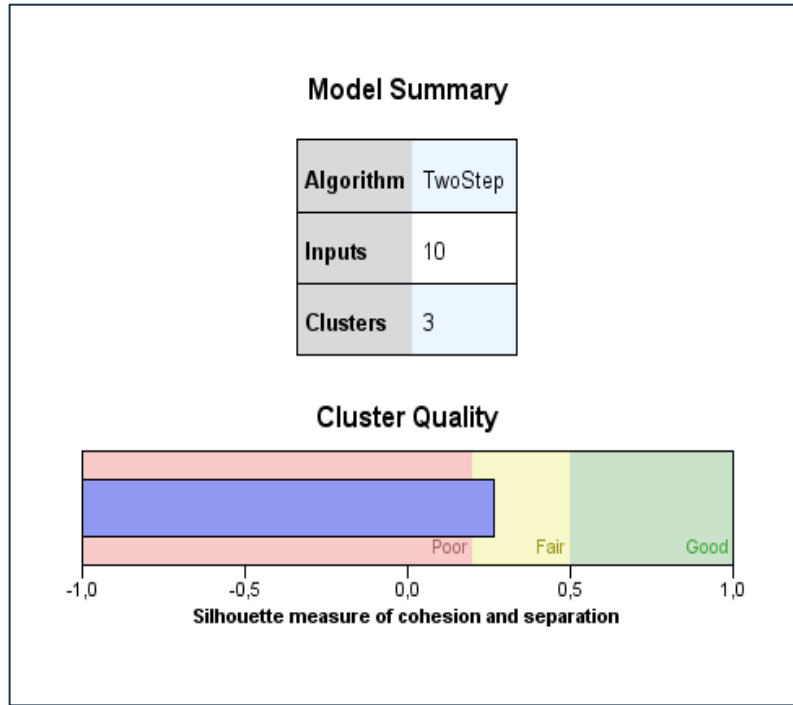
	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maksimum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std.Deviation</i>
<i>Proje sayısı</i>	49	1,00	6,00	2,06	1,16
<i>Toplam süre</i>	49	4,51	12,31	8,20	1,76
<i>Toplam BİT maliyeti</i>	49	0,13	0,93	0,50	0,22
<i>MYBS bileşeni</i>	49	0,00	1,00	0,51	0,40
<i>MYBS statüsü</i>	49	0,00	2,00	1,25	0,49
<i>MYBS kapsamı</i>	49	1,00	2,00	1,65	0,39
<i>MYBS BİT %</i>	49	0,07	1,74	0,50	0,39
<i>MYBS türü</i>	49	1,00	4,00	1,55	0,70
<i>MYBS büyüklüğü</i>	49	0,00	3,00	1,78	0,77
<i>MYBS BİT</i>	49	1,00	2,00	1,67	0,39
<i>Geçerli sayı</i>	49				

Küme sayısının belirlenmesi amacıyla uygulanan iki aşamalı kümeleme yöntemi ile ilk olarak değişkenlerin uyum iyiliği hakkında bilgi veren Akaike Bilgi Kriteri sonrasında ise küme

kalitesinin uygunluğu incelenmektedir (Şekil 1 ve Şekil 2). Böylelikle ulaşılan bulgular doğrultusunda 49 ülkenin 3 kümeye ayrılması uygun bulunmuştur.



Şekil 1. Akaïke Bilgi Kriteri



Şekil 2. Küme Kalitesi

Aşamalı kümeleme yöntemi ile küme sayısının belirlenmesini takiben kümelemenin gerçekleştirilmesi amacıyla aşamalı olmayan kümeleme yöntemi olan K-Ortalamlar yöntemine ilişkin bulgular sırasıyla sunulmaktadır. İlk olarak son kümeleme merkezleri (Tablo 4) incelenmiş ve proje sayısı, MYBS statüsü ile MYBS türü değişkenleri birinci kümede en yüksek değere sahipken; diğer değişkenlerin tamamının da ikinci kümede en yüksek değere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üçüncü kümede ise en yüksek değere ulaşan herhangi bir

değişken bulunmamaktadır. Bununla birlikte MYBS türü değişkeni için diğer değişkenlerin aksine değerinin düşük olması, MYBS kapsamında kapasitenin geliştirilmesine yönelik Dünya Bankası desteğinden daha yoğun yararlanma imkanına sahip olduğunu göstermektedir. MYBS türü değişkenin en düşük değere sahip olduğu küme ise ikinci kümedir.

Tablo 4. Son Küme Merkezleri

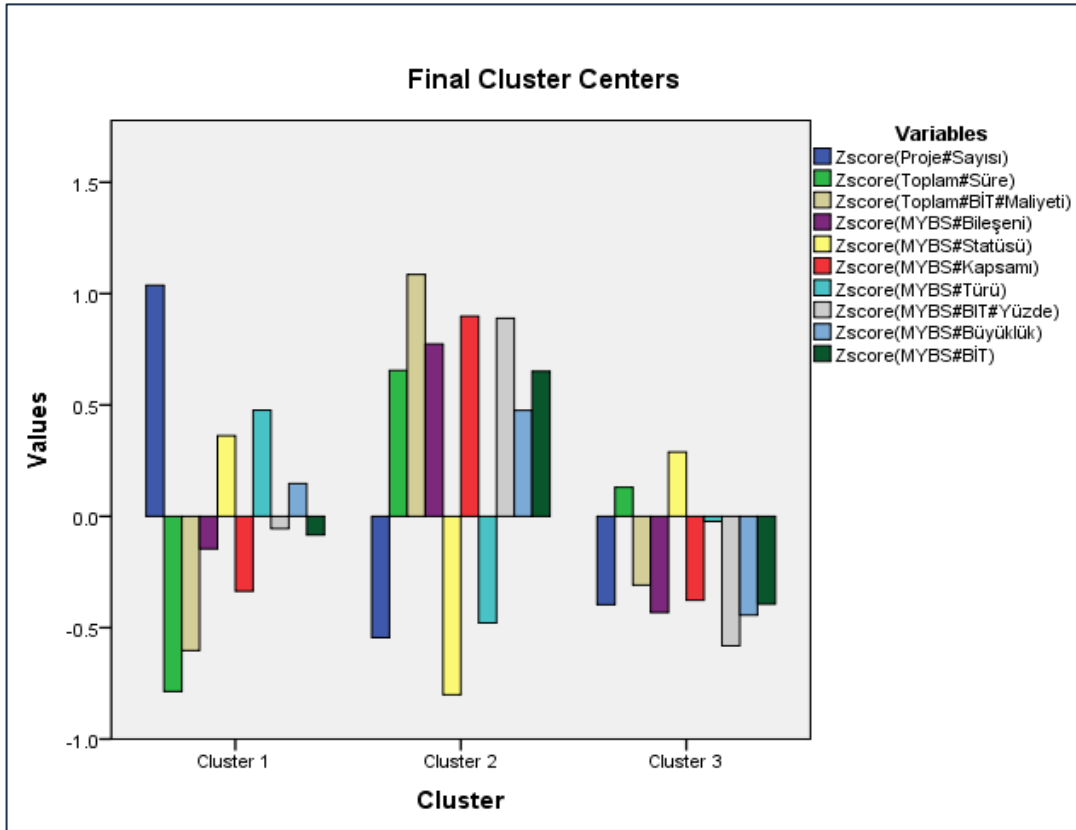
	<i>Küme</i>		
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>Zscore:Proje sayısı</i>	1,03735	-,54443	-,39691
<i>Zscore:Toplam süre</i>	-,78618	,65548	,13080
<i>Zscore:Toplam BİT maliyeti</i>	-,60244	1,08616	-,30849
<i>Zscore:MYBS bileşeni</i>	-,14587	,77349	-,43205
<i>Zscore:MYBS statüsü</i>	,36233	-,80068	,28873
<i>Zscore:MYBS kapsamı</i>	-,33665	,89827	-,37630
<i>Zscore:MYBS türü</i>	,47709	-,47855	-,02283
<i>Zscore:MYBS BİT %</i>	-,05538	,88959	-,58118
<i>Zscore:MYBS büyüklük</i>	,14692	,47601	-,44340
<i>Zscore:MYBS BİT</i>	-,08346	,65184	-,39369

İkinci olarak küme merkezleri arasındaki uzaklık incelenmiş ve kümeler arasındaki ilişki düzeyi ortaya koyulmuştur (Tablo 5). Buna göre uzaklık değerinin en düşük olduğu bir ve üçüncü kümeler benzerlik değerinin yüksek olduğu (en yakın), uzaklık değerinin en yüksek olduğu bir ve ikinci kümeler ise benzerlik değerinin en düşük olduğu (en uzak) kümlerdir.

Tablo 5. Son Küme Merkezleri Arasındaki Uzaklık

<i>Küme</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
1		3,689	2,011
2	3,689		3,289
3	2,011	3,289	

Kümeler arasındaki benzerlik ve farklılık düzeyinin değişkenler bazında detaylı incelenebilmesi amacıyla aşağıda yer alan şekil oluşturulmuştur (Şekil 3). Buna göre değişkenlerin tamamı için kümeler arasında belirgin farklılıkların olduğu görülmektedir. Böylelikle oluşan kümeler itibarıyla homojen yapıları imkan tanıyan bir dağılım gerçekleştiği söylenebilir.



Şekil 3. Son Küme Merkezleri Değişken Değerleri

Üçüncü olarak değişkenlerin kümelemeye katkısının incelenmesi amacıyla ANOVA Varyans Analizi yapılmıştır (Tablo 6). Buna göre değişkenlerin tamamının önemli olasılık düzeyinde ( $p < 0,05$ ) kümelemeye katkısı bulunmaktadır.

Tablo 6. Anova Varyans Analizi

	Küme		Hata		F	Anl.
	Ortalama Kare	df	Ortalama Kare	df		
Zscore:Proje sayısı	11,721	2	,534	46	21,954	,000
Zscore:Toplam süre	7,814	2	,704	46	11,104	,000
Zscore:Toplam BİT maliyeti	11,932	2	,525	46	22,740	,000
Zscore:MYBS bileşeni	6,214	2	,773	46	8,036	,001
Zscore:MYBS statüsü	6,306	2	,769	46	8,197	,001
Zscore:MYBS kapsamı	7,914	2	,699	46	11,316	,000
Zscore:MYBS türü	3,315	2	,899	46	3,687	,033
Zscore:MYBS BİT%	8,940	2	,655	46	13,654	,000
Zscore:MYBS büyüklük	3,714	2	,882	46	4,211	,021
Zscore:MYBS BİT	4,576	2	,845	46	5,419	,008

Son olarak K-Ortalamalar Yönetimi kapsamındaki uygulamalar sonucunda 49 ülkenin yer aldığı kümeler aşağıda yer alan tablo aracılığıyla sunulmaktadır (Tablo 7).

Tablo 7. BMYBS Dünya Bankası Projesi Tamamlanan Ülkelerin (49 Ülke) Ait Olduğu Kümeler

<i>Birinci küme</i>	Afganistan, Arnavutluk, Şili, Kolombiya, Ekvator, Gana, Guatemala, Honduras, Kenya, Liberya, Maldivler, Nikaragua, Nijerya, Sierra Leone, Zambiya
<i>İkinci küme</i>	Azerbaycan, Bangladeş, Brezilya, Macaristan, Endonezya, Kazakistan, Kırgızistan, Moldovya, Moğolistan, Pakistan, Rusya, Türkiye, Ukrayna, Vietnam
<i>Üçüncü küme</i>	Arjantin, Bolivya, Burkino Faso, Çin, Fildişi Sahilleri, El Salvador, Gambiya, Jamaika, Lao, Lesoto, Madagaskar, Malawi, Doğu Karayip Devletleri Örgütü, Panama, Slovakya, Doğu Timor, Uganda, Venezuela, Yemen, Zimbabve

Her bir kümenin dolayısıyla da her bir kümedeki illerin ilgili değişkenler bazındaki temel özellikleri, son küme merkezleri (Tablo 3), küme merkezleri arasındaki uzaklık (Tablo 4) ve Son Küme Merkezleri Değişken Değerleri (Şekil 3) verileri ile bu kapsamlarda yapılan değerlendirmeler aracılığıyla ele alınmaktadır.

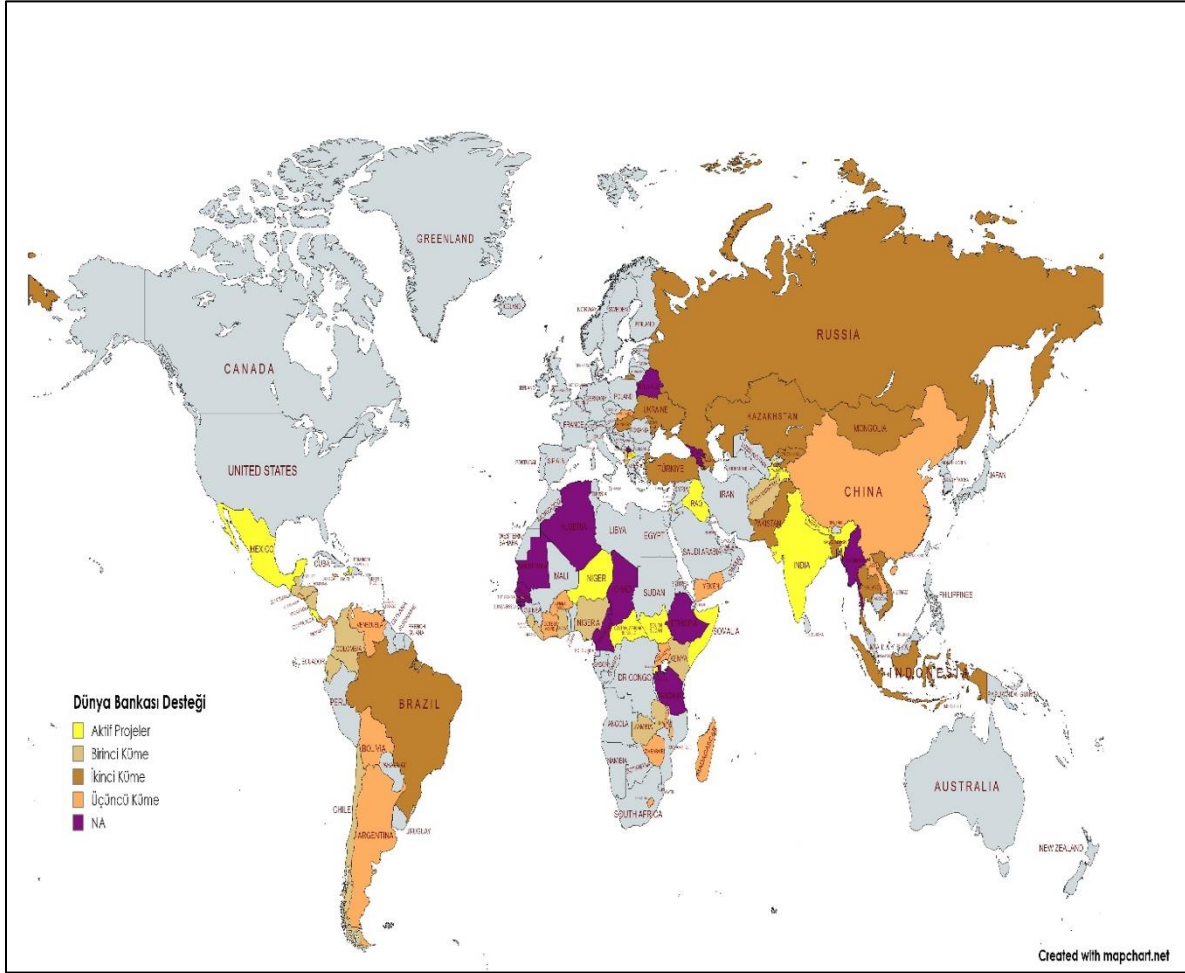
Birinci kümedeki ülkelerin proje sayıları, MYBS statüleri ve MYBS türleri en yüksek düzeydedir. Nitekim Tablo 3 kapsamında yapılan açıklamada da belirtildiği gibi diğer değişkenlerin aksine MYBS türünün değerinin yüksek olması, MYBS kapasitesinin geliştirilmesi bağlamında Dünya Bankası desteklerinin kapsamının sınırlı olduğunu göstermektedir. Nitekim bu kümedeki proje finansmanı ağırlık olarak mevcut MYBS projelerinin geliştirilmesine yönelik ve hassas ekonomilerdeki acil durum faaliyetlerinden oluşmaktadır. Bununla birlikte bu kümede toplam proje süresi, proje taahhüdünün içindeki BİT maliyet miktarı en düşük düzeyde olup, MYBS projelerinin de esas olarak merkezi yönetimle sınırlı olduğu (MYBS kapsamı) görülmektedir. Ayrıca MYBS bileşenlerinin küçük bir kısmını hazine sistemleri oluşturmakta olup, toplam BİT içeriğinin Dünya Bankası tarafından desteklenme düzeyi düşük ve MYBS BİT büyük ölçüde müşteri hizmetleri şeklinde oluşturulmuş bir yapıya sahiptir. Hazine sistemlerine ilişkin BİT yatırım düzeyinin ise küçük olduğu görülmektedir.

İkinci kümede proje sayısı, MYBS statüsü, MYBS türü en düşük düzeydedir. Ancak MYBS türü değerindeki düşüklük, diğer değişkenlerin aksine MYBS kapasitesinin geliştirilmesinde Dünya Bankası desteklerinin kapsamının genişliğini göstermektedir. Nitekim bu kümedeki proje finansmanı ağırlıklı olarak kapsamlı MYBS projelerinden oluşmakta olup sadece Rusya'daki projeler hassas ekonomilerdeki acil durum faaliyetlerine yönelik olarak destekten faydalanmaktadır. Bu kümedeki diğer değişkenlerin tamamı ise en yüksek düzeydedir. Dolayısıyla bu kümede toplam proje süresi diğerlerine göre oldukça yüksektir. Bununla birlikte MYBS projeleri merkezi ve yerel yönetimin tamamına yönelik olup, MYBS bileşenlerinin

önemli bir kısmını hazine sistemleri oluşmakta ve hazine sistemlerine ilişkin BİT yatırım düzeyi oldukça yüksektir. Proje taahhüdü içindeki BİT maliyet miktarı ile toplam BİT içeriğinin Dünya Bankası tarafından desteklenme düzeyi de oldukça yüksek olup, MYBS BİT de büyük ölçüde web tabanlı oluşturulmuş bir yapıya sahiptir.

Üçüncü kümede MYBS projeleri merkezi yönetimle sınırlı olup, MYBS bileşenlerinin küçük bir kısmını hazine sistemleri oluşmakta ve hazine sistemlerine ilişkin BİT yatırım düzeyi de oldukça düşüktür. Proje taahhüdü içindeki BİT maliyet miktarı ile toplam BİT içeriğinin Dünya Bankası tarafından desteklenme düzeyi de oldukça düşük olup, MYBS BİT de büyük ölçüde müşteri hizmetleri şeklinde oluşturulmuş bir yapıya sahiptir. Proje sayısı, toplam proje süresi yüksek olmamakla birlikte proje türü de ağırlıklı olarak mevcut MYBS projelerinin geliştirilmesine yönelik Dünya Bankası desteklerinin oluşmaktadır. Ancak Fil Dişi Sahillerinde acil durum faaliyetleri yoluyla uygulanan sistemlerin kademeli olarak genişletilmesine yönelik proje finansmanı da bulunmaktadır.

Kümeler bazında karşılaştırmalı değerlendirme yapıldığında MYBS projelerinin yönetsel olarak kapsayıcılık düzeyi, hazine sistemlerini içerecek bileşen yapısı, projelerin BİT maliyet oranı ve miktarı ile Dünya Bankası desteklerinden yararlanma düzeyi açısından ikinci küme ilk sıradayken, ikinci sırada üçüncü küme ve son sırada birinci küme yer almaktadır. Bu kümelerde yer alan ülkelerin dağılımı aşağıda yer alan şekil aracılığıyla sunulmaktadır (Şekil 4).



Şekil 4. BMYBS Dünya Bankası Kredisi Kullanan Ülkelerin Dağılımı

Haritada MYBS kapsamında Dünya Bankası kredisi kullanarak projesi tamamlanmış ülkelerin (49 ülke) yanı sıra aktif projesi bulunan ülkeler (sarı renkli) ile projesi bulunduğu halde analiz kapsamında kullanılabilir verisi bulunmayan ülkeler (mor renkli) de gösterilmektedir. Bu ülkelerin dışında kalan ülkeler ise MYBS kapsamında Dünya Bankası desteklerinden yararlanmayan Avustralya, Kuzey Amerika, Kuzey ve Batı Avrupa ile Afrika kıtasının önemli bir kısmını oluşturan ülkelerdir. Bu ülkelerin kamu mali yönetim sistemlerine ilişkin OECD tarafından yayınlanan araştırma sonuçları aşağıda verilmiştir.

OECD ülkeleri incelendiğinde kamu mali yönetim işlevlerinin kamu mali yönetim bilgi sistemlerine entegrasyonun, standart bir yapıda olmayıp 3 farklı şekilde gerçekleştirildiği görülmektedir. Buna göre i)Entegre olmayan MYBS ile kamu mali yönetim işlevleri birden fazla Bilgi Teknolojileri (BT) sistemi tarafından desteklenmekte ve veri alışverişleri genellikle ara yüzler ile sağlanmaktadır, ii) Temel entegre MYBS ile temel kamu mali yönetim işlevleri birbirine bağlıyken, ortak bir BT platformu ve paylaşılan merkezi veri tabanları tarafından desteklenmekte, ancak diğer (temel olmayan) finansal yönetim işlevleri ayrı BT sistemleri ile desteklenmektedir, iii)Entegre MYBS (BMYBS) ile tüm veya çoğu kamu mali yönetim işlevleri (temel ve temel olmayan) birbirine bağlı olup aynı BT platformu ve veri tabanları

paylaşılmaktadır. Bu kapsamda ülke uygulamaları incelendiğinde ise entegre olmayan MYBS1 kullanan ülkelerin (13 ülke), sadece yarısından fazlası tarafından yalnızca iki kamu mali yönetim işlevi için paylaşılan ve merkezi olarak yönetilen sistemin kullanıldığı, bu işlevlerin de çoğunlukla Almanya’da olduğu gibi, bütçe tahsisat yönetimi ve nakit esasına dayalı raporlama olduğu görülmektedir. Temel entegre MYBS2 kullanan ülkelerde (11 ülke), temel kamu mali yönetim işlevleri (bütçe uygulaması, hazine işlevleri (mal ve hizmet ödemeleri, hibeler ve transferler, vergi dışı gelir yönetimi gibi), ayrıca nakit ve/veya tahakkuk esasına dayalı raporlama) genellikle ana MYBS'de sistematik olarak yönetilmemektedir. BMYBS3 kullanan ülkelerde (5 ülke) ise temel işlevler sistematik olarak entegre edilmiş olup çoğu durumda yıllık bütçe hazırlığı, satın alma, taahhüt kaydı ve nakit yönetimi de MYBS'ye entegre edilmiştir. Buna bağlı olarak OECD ülkeleri tarafından, bu süreçte gelişmenin sağlanabilmesi için “sistemin teknik performansında iyileştirmeler yapılması, merkezi bütçe yönetimi için veri analiz yeteneğinin geliştirilmesi, kamu mali yönetim işlevlerinin entegrasyonunda iyileşme sağlanması, kamu mali kontrollerinin işleyişinde iyileştirmeler yapılması, finansal raporlama yeteneklerinin geliştirilmesi, ilgili kurumların veri analiz yeteneğinin geliştirilmesi” hususları sırasıyla önem arz etmektedir. Ayrıca son olarak kurumsal kapsama alanının genişletilmesi de öncelikli olmasa da önem verilen hususlar arasında kabul edilmektedir (OECD, 2024).

## 6. Sonuç ve Değerlendirme

Günümüz mali yönetim sisteminin temelini şeffaflık, hesap verebilirlik ve saydamlık oluşturmaktadır. Mali yönetim sisteminin söz konusu bu niteliklere sahip olabilmesi, mali işlemlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı için kamu mali yönetim sistemleri zaman içerisinde yaşanan değişimlere uyum sağlamak adına geliştirilmektedir. Özellikle teknoloji alanında yaşanan gelişmeler ile birlikte e-devlet uygulamaları birçok ülke tarafından kullanılmakta ve ülkelerin kamu mali yönetim süreçlerinin otomasyonu ve entegrasyonu yönünde MYBS kapsamında çalışmalar yapılmaktadır. MYBS ve diğer tüm kamu mali yönetim bilgi sistemlerinin merkezi bir veri ambarında toplanması ile BMYBS sistemleri kurulmaktadır.

BMYBS'in temel amacı, kamu maliyesini planlamak, yürütmek ve izlemek için gerekli bilgileri toplayarak kamu mali sisteminin işlerliğine yardımcı olmaktır. Ülkelerin sürdürülebilir

---

<sup>1</sup> Belçika, Kanada, Kosta Rika, Almanya, Finlandiya, Birleşik Krallık, Japonya, Lüksemburg, Hollanda, Norveç, Polonya, Portekiz, İsveç

<sup>2</sup> Türkiye, Slovakya, Letonya, İtalya, İzlanda, Macaristan, Fransa, Estonya, İspanya, Danimarka, Çek Cumhuriyeti

<sup>3</sup> Avustralya, İsviçre, Yunanistan, Kore Cumhuriyeti, Litvanya



mali yapıları için önemli bir unsur olan BMYBS birçok uluslararası kuruluş tarafından desteklenmektedir. Bu kuruluşların başında ise Dünya Bankası gelmektedir. Dünya Bankası 1984-2023 yılları arası toplamda 84 ülkeye bu kapsamda destek sağlamıştır. Bu çalışmada MYBS kapsamında Dünya Bankası'nın destekleri ülkeler bazında incelenmiş ve Türkiye'nin durumu değerlendirilmiştir.

Türkiye de BMYBS'nin kuruluşu için Dünya Bankası'ndan destek alan ülkelerden biridir. Dünya bankası 21 Eylül 1995 yılında projeyi kabul ederek destek sağlamış ve 30 Haziran 2000 tarihinde projeyi kapatmıştır. BMYBS kapsamında alınan destek ile 1999 yılında say2000i projesi başlatılmış ve 2000 yılında ise uygulamaya konulmuştur. Türkiye Dünya Bankası MYBS desteklerinden yararlanan ve bu destek kapsamında geliştirilen projeyi başarıyla sonuçlandıran ülkelerden biri olmuştur. Nitekim, BMYBS dönüşümünün ilk adımı olarak değerlendirilen bu proje sonrasında KBS sistemi ve günümüzde BKMYBS olarak gelişimini sürdürmüştür.

Bu çalışma kapsamında da MYBS kapsamında Dünya Bankası desteklerinden yararlanarak projesi tamamlanan ve analize uygun verisi bulunan 49 ülke bazında kümeleme analizi yapılmıştır. MYBS kapsamındaki Dünya Bankası desteklerinin içerik itibarıyla karşılaştırmalı incelendiği analizde 3 küme ortaya çıkmış ve Türkiye'nin en iyi grupta olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre Türkiye'nin yararlandığı desteğin kapsamı gerek merkezi ve yerel yönetimin tümünü kapsamakta gerekse BİT yatırım düzeyi ve içeriği olarak geniş kapsamlıdır. Böylelikle Dener, Watkins ve Dorotinsky (2011:50) araştırma raporlarında da belirttiği gibi Türkiye'nin MYBS gelişim sürecinde Dünya Bankası destek sürecini doğru yöneterek iyi uygulama örneği oluşturan ülkeler arasında olduğu söylenebilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ağdeniz, Ş., ve Küçükaycan, D. (2021). Küreselleşmenin Türk Devlet Muhasebesine Etkileri ve Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi. Küresel Mali Sorunlar ve Muhtemel Çözümler. (Ed. Öz, E., Sandalcı, U. ve Sandalcı, İ), İstanbul, Legal Yayıncılık.
- Annisette, M. (2004). The true nature of the world bank. *Critical Perspectives on Accounting*, 15 (3), 303-323.
- Azure, J. D. C., Alawattage, C., ve Lauwo, S. G. (2023). Politics of fiscal discipline: counter-conducting the world bank's public financial management reforms. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Broadbent, J. ve Guthrie, J. (2008). Public sector to public services: 20 years of 'contextual' accounting research. *Accounting Auditing and Accountability Journal*, 21(2), 129-69.
- Dener, C., Watkins, J.A., Dorotinsky, W.L. (2011). *Financial Management Information Systems 25 Years of World Bank Experience on What and What Doesn't*. The World Bank, Washington.
- Dener, C. ve Min, S.Y. (2013). *Financial Management Information Systems and Open Budget Data: Do Governments Report on Where the Money Goes?*. World Bank Publications.
- Diamond, C. ve Khemani, P. (2006) Introducing financial management information systems in developing countries. *OECD Journal on Budgeting*, 5(3), 97-132.
- Doğan, E. ve Akın, C. (2022). Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi ve Türkiye Uygulaması. Yönetim ve Strateji Alanında Yaşanan Gelişmelere Akademik Yorumlar. (Ed. Karabulut, Ş.), Bursa, Ekin Yayınevi.
- Gourfinkel, D. (2021). The main challenges of public sector accounting reforms and world bank's public sector accounting and reporting (PULSAR) program. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 34(2), 347-352.
- Guthrie, J. (1998). Application of accrual accounting in the australian public sector: rhetoric or reality?. *Financial Accountability and Management*, 14(1), 3-19.
- Hashim, A. (2014). *A Handbook on Financial Management Information Systems for Government*. Africa Operations Services Series. World Bank Group.
- Hashim, A. ve Piatti, M. (2018). Lessons From Reforming Financial Management Information Systems: A Review of the Evidence. *World Bank Policy Research Working Paper No. 8312*, <https://ssrn.com/abstract=3107376>.
- Koçdemir, M. (2022). Bütünleşik kamu mali yönetim bilgi sistemleri proje risklerinin azaltılması: Türkiye örneği. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 805-826.
- Neu, D. and Ocampo, E. (2007). Doing missionary work: the world bank and the diffusion of financial practices. *Critical Perspectives on Accounting*, 18(3), 363-389.
- OECD. (2024). *Financial Management Information Systems in OECD Countries: OECD Papers on Budgeting*. (2024). [https://www.oecd.org/en/publications/financial-management-information-systems-in-oecd-countries\\_ce8367cd-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/financial-management-information-systems-in-oecd-countries_ce8367cd-en.html)
- Özdamar, K. (2018). *Paket Programlar ile İstatiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Pirçekli, K. (2023). Kamu mali yönetimine bütünleşik bakış: türkiye'de bütünleşik kamu mali yönetim bilişim sisteminin dünü, bugünü, geleceği. *Fiscaoeconomia*, 7(2), 955-985.
- Uçma Uysal, T. ve Aldemir, C. (2018). Dijital kamu mali yönetim sistemi ve blockzincir teknolojisi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 11(3), 505-522.
- Uña, G., ve Pimenta, C. (2016). Integrated Financial Management Information Systems in Latin America: Strategic Aspects and Challenges. In *Public Financial Management in Latin America*. USA: Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.5089/9781597822268.071.ch007>. Erişim: 04.03.2024
- USAID. (2008). *Integrated Financial Information Systems a Practical Guide*. USAID database: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADK595.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADK595.pdf). Erişim: 10.03.2024
- Saravanamuthu, K. (2004). What is measured counts: harmonized corporate reporting and sustainable economic development. *Critical Perspectives on Accounting*, 15(3), 295-302.
- T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı. (2022). *2021 Yılı Muhasebat Genel Müdürlüğü Faaliyet Raporu*.
- Wescott, C.G. (2008). World Bank Support for Public Financial Management and Procurement :From Theory to Practice. *Governance*, 22(1), 139-153.