

Yönetim Biliminde Yaşanan Dijital Dönüşümler ve Türk Kamu Yönetimine Yansımaları

Adil Karabal¹

Özet

Bu çalışmada, dijitalleşmenin yönetim bilimi üzerindeki etkileri ve Türk kamu yönetimine yansımaları incelenmektedir. Dijital teknolojiler, yalnızca karar verme süreçlerinin doğasını ve liderlik anlayışlarını değil örgüt kültürünü ve stratejik yönetim pratiklerini temelden değiştirmektedir. Dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, veri miktarının katlanarak artması ve iş süreçlerinin otomasyona dayalı hâle gelmesi, yöneticilerin karar alma süreçlerinde daha analitik, esnek ve çevik yaklaşımlar benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Dijital dönüşüm, yönetim biliminin yalnızca teknokratik bir dönüşüm yaşamadığını, aynı zamanda epistemolojik ve kuramsal bir yeniden yapılanma süreci içinde olduğunu göstermektedir. Bu anlamda büyük veri analitiği, yapay zekâ, nesnelerin interneti, bulut bilişim ve robotik süreç otomasyonu gibi teknolojiler, modern yönetim yaklaşımlarının bileşenleri hâline gelmiştir. Dijital teknolojiler, yönetim fonksiyonlarının icra biçimlerini değiştirdiği gibi yöneticilerin yetkinliklerinde değişimini zorunlu hale getirmektedir. Yaşanan dijital dönüşümün ülkelere yansımada da farklılıklar bulunmaktadır. Bu bağlamda Türkiye dijital teknolojileri kamunun her alanında kullanarak vatandaşa şeffaf ve güvenilir bir biçimde daha hızlı ve verimli, dijital ve erişilebilir bir kamu hizmeti sunmaya çalışmaktadır. Sonuç olarak Türkiye dijitalleşme alanında yatırımlar yaparak bilgi toplumu oluşturma yönünde sürekli ilerlemekte; özellikle e-devlet uygulamalarıyla vatandaşlarının işlerinin büyük kısmını dijital ortamda almasını sağlayarak kamu yönetiminde etkinliği ve verimliliği artırmaktadır.

1 Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, adil.karabal@omu.edu.tr , ORCID:0000-0003-3350-0928

1. Giriş

Dijital dönüşüm (Digital Transformation- DT) yalnızca teknolojik bir yenilenme değil; örgütsel yapılar, süreçler, yetenekler ve örgüt kültürünün bütünsel olarak değişimini ifade etmektedir. Dijitalleşme, özellikle 2000'li yıllardan sonra kamu ve özel sektörün her alanında kendini göstermekte, gün geçtikçe etkisini artırmaya devam etmektedir. Teknoloji, insanlık tarihinde hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde gelişim ve ilerleme göstermektedir. İnternetin evrimi, mobil teknolojinin yükselişi, bulut bilişim, büyük veri analitiği, yapay zekâ destekli sistemler ve cihazların kendi aralarındaki iletişimini mümkün kılan nesnelerin interneti gibi yeni teknolojiler, iş dünyasının temellerini yeniden şekillendirmektedir (Çelebi, 2023: 68). 21. yüzyılda dijitalleşme, organizasyonların rekabet stratejilerini, yönetim pratiklerini ve örgütsel yapıları yeniden şekillendiren en önemli güçlerden biri haline gelmiştir. Diğer yandan dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, veri miktarının katlanarak artması ve iş süreçlerinin otomasyona dayalı hâle gelmesi, yöneticilerin karar alma süreçlerinde daha analitik, esnek ve çevik yaklaşımlar benimsemelerini zorunlu kılmaktadır. Dijital dönüşüm, yönetim biliminin yalnızca teknik bir dönüşüm yaşamadığını, aynı zamanda kültürel ve kuramsal bir yeniden yapılanma süreci içinde olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda dijital dönüşümün yönetim bilimindeki temelini oluşturan nesnelerin interneti, blok zincir, büyük veri analitiği gibi sistemler iş dünyasındaki paradigmaları bütünüyle değiştirmiştir.

Kamu yönetimi, kamu hizmetlerinin ve kaynaklarının etkin, ekonomik, verimli ve etkili bir şekilde sunulmasını hükümet politikaları çerçevesinde yerine getiren devletin örgütsel yapısını ifade etmektedir. Bu anlamda kamu yönetimi; planlama, organizasyon, koordinasyon, yöneltme, denetim ve kontrol fonksiyonlarıyla kamu kurumlarının amacına ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Şentürk, 2021: 156). Kamu yönetimi, bu fonksiyonlarını yerine getirirken kamu hizmetlerinde verimliliği artırmak ve vatandaş memnun etmek için en uygun teknolojiyi ve dijital platformları kullanarak hizmet sunmaktadır (Yaman, vd., 2020: 29). Dijitalleşmenin vatandaşla hizmet noktasında devletler için olumlu birçok özelliğinin bulunmasının yanında tedbir gerektirecek ve vatandaşın güvenliğini tehlikeye atacaktır birçok yönü de bulunmaktadır. Bir ülkede vatandaşlar tarafından üretilen verilerin ilgili ülke sınırları içinde tutulması devletler için bir zorunluluktur. Bu bağlamda devlet; kamu bürokrasisi, birey ve toplum için veri güvenliğinin sağlanması noktasında önlemler almalıdır. Bu kapsamda ülkelerin veri güvenliği açısından dijitalleşme sürecinde aldığı önlemler dijital merkantilizm olarak ifade edilmektedir (Çeliksoy & Akça, 2024: 451). Bu anlamda Türkiye, özellikle kamu personelleri için ilgili kurum personelinin erişebildiği, yerli

yazılımların kullanıldığı ve ilgili kişi ve kurum verilerinin depolandığı yazılım sistemleri ve diğer bulut sistemlerine sahiptir.

Teknolojik gelişmeler ışığında dijitalleşme, birçok alanı etkilediği gibi kamu yönetimini de etkilediği bilinmektedir. Yönetim bilimlerinde tanımlanan DT mekanizmaları kamu sektörüne uygulandığında bazı özgün adaptasyonlar (hesap verebilirlik, hukuki çerçeve, vatandaş hakları, gizlilik ve kamu etiği vb.) gerektirmektedir. Bu anlamda bürokrasinin dijitalleşmesi, hizmet sunumunun yeniden tasarımı ve veri-yönetişim modelleri ile mümkün hale gelmektedir. Bu kapsamda devletler bu dönüşüme ayak uydurabilmek için kamu yönetimi alanında politikalar oluşturmakta, hukuki düzenlemeler yapmakta ve uygulamaktadır.

Türkiye küresel gelişmelere sessiz kalmamış özellikle 2000 yılından sonra bilişim teknolojileri alanında ciddi bir yükseliş yakalamış; kamuda e-devlet uygulamalarıyla hizmet sunumunu hızlandırmıştır (Çeliksoy & Akça, 2024: 447). Bu kapsamda dijital politikaları hayata geçirirken etkin, ekonomik, şeffaf ve erişilebilir kamu hizmeti sunmayı amaçlamıştır. Bu amaçla Türkiye, dijitalleşme ve teknoloji alanında sürekli yatırım yaparak, teknolojinin milli hâsıla içindeki payını her geçen gün arttırarak bilgi toplumu oluşturma yönünde ilerlemektedir. Özellikle e-devlet uygulamalarıyla vatandaşlarının işlerinin büyük kısmını dijital ortamda almasını sağlayarak bu alanda ilerlemesini sürdürmektedir (Altınışık, 2017: 6-8). Bu kapsamda Türkiye, dijital teknolojileri kamu yönetiminin her alanında kullanarak vatandaşa güven esaslı, şeffaf, hızlı ve hesap verebilir bir kamu hizmeti sunmaya çalışmaktadır (Atmaca & Karaçay, 2020: 2-3).

2. Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm Kavramı

Dijitalleşme kavramı tanım olarak Mckinsey tarafından işletmeler özelinde kullanılmış; işletmelerin işlerini rahat ve hızlı bir şekilde yürütüp idarecilere bu teknoloji vasıtasıyla bilgi sunduğu bir yeni teknik olarak tanımlanmaktadır (Sucu, 2021: 6). Diğer bir tanıma göre dijitalleşme, dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu olarak ifade edilmektedir (Liu vd., 2011).

Başlangıçta dijitalleşmenin kapsamı, bir belgenin veya bir sesin elektronik ortama aktarılması olarak görülürken, sonrasında bu durum değişerek çok daha kapsamlı bir sosyo-ekonomik etkiye sahip olabilen ve üretme, çalışma, iletişim kurma ve iş birliği yapma şeklimizi değiştiren daha geniş uygulama alanlarına yayılımı olarak görülmektedir (Kuusisto, 2017).

Teknolojide yaşanan gelişmelerin sonucu olarak ortaya çıkan dijital dönüşüm, dijitalleştirmeden daha geniş bir kavramdır. Dijital dönüşüm, birkaç teknoloji ile sınırlı olmayıp web 2.0, mobil, bulut ağ, dijital medya,

büyük veri analitiği, yapay zekâ sistemleri, nesnelerin interneti ve 3D yazıcılar gibi teknolojileri kapsayan geniş bir kullanım alanına sahiptir. Dijital dönüşüm sürecinde ilk olarak analog kayıtlar dijital ortama aktarılarak işlenir hale getirilmiştir. 2000'li yıllardan sonra; Dördüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 4.0) olarak nitelendirilen süreçte yapay zekâ ve robot teknolojisi, 3D yazıcılar, nesnelerin interneti ve akıllı sistemler gibi teknolojilerin kullanımı organizasyonların üretim yapısında büyük değişikliklere yol açmıştır. Buradan hareketle dijital dönüşüm; “hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu imkânlar ve değişen toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda, organizasyonların daha etkin, verimli hizmet vermek ve faydalanıcı memnuniyeti sağlamak üzere insan, iş süreçleri ve teknoloji unsurlarında gerçekleştirdiği bütüncül dönüşümü” ifade etmektedir (TÜBİTAK-BİLGEM).

Dijital dönüşüm olarak adlandırılan bu süreç, sadece teknolojik araçların kullanımını değil, aynı zamanda bir kurumun müşteri ilişkilerini, ürün ve hizmet sunumunu, iç süreçleri ve organizasyon kültürünü de dönüştürme süreci olmakla birlikte kurumun iş yapış biçimindeki, stratejik hedeflerindeki ve kurumsal kültüründeki temel değişiklikleri de içermektedir. Bu dönüşüm, organizasyonlarda daha hızlı ve verimli bir şekilde iş yapmanın ötesinde müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlayan ve daha esnek organizasyonları ön plana çıkmasına da olanak sağlamaktadır. Dolayısıyla, dijital dönüşüm sadece bir strateji değil, aynı zamanda örgütsel rekabet ortamında hayatta kalma meselesi haline gelmiştir. Bu sebeple dijital dönüşüm sürecinde özellikle şu konulara dikkat edilmesi önem arz etmektedir: a) İşletmenin bütününde bir değişim, b) Geleneksel web araçlarından daha verimli araçlara geçiş, c) Performans, d) Verimlilik. Diğer yandan dijital dönüşüm kapsamında bazı önemli süreçler de şu şekilde sıralanabilir: a) Teknolojik altyapı dönüşümü, b) İş süreçlerinin yeniden tasarlanması, c) Müşteri deneyiminin iyileştirmesi, d) Yeni iş modellerinin oluşturulması ve kültürel değişim (Çelebi, 2023).

3. Dijitalleşmenin Yönetim Bilimine Etkileri ve Değişen Yaklaşımlar

Dijitalleşme ile birlikte yönetim biliminde köklü değişimler yaşanmış; yeni yönetim paradigmaları ortaya çıkmıştır. Yönetimde karar alma süreçleri, liderlik, örgüt kültürü ve örgütsel yapı, yönetim fonksiyonları yeniden şekillenmiştir. Dijitalleşme ile birlikte bilgi merkezli ve veri temelli yönetim anlayışı, günümüzün hâkim yaklaşımı hâline gelmiştir. Yönetim biliminde yaşanan Dijital Dönüşümler (Digital Transformation), yalnızca mevcut süreçlerin bilgisayar ortamına aktarılması (dijitalleşme) değil, aynı zamanda yönetim yaklaşımlarını, örgütsel yapıları, iş modellerini ve karar alma

mekanizmalarını kökten değiştiren paradigma değişimidir. Bu kapsamda çevik yönetim, dijital çağda belirsizlik ve değişim hızına karşı işletmelerin dayanıklılığını artıran bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Dijital dönüşümde yönetim süreci, sadece teknolojik yatırımları değil, insan kaynağının yetkinlik gelişimini ve örgütsel kültürün dönüşümünü de kapsayan çok katmanlı bir süreçtir.

3.1. Dijitalleşmenin Karar Verme Süreçlerine Etkisi

Karar verme, belirli bir hedefe veya sonuca ulaşmak; bir problemi çözmek amacıyla bilgi toplama, alternatif oluşturma ve değerlendirme süreçlerini kapsayan tercih yapma işlemidir (Menteşe & Menteşe, 2023). Karar verme, insanların günlük yaşamında ve yönetim mekanizmasının her aşamasında karşılaşılan sorunları çözmek için kullanılan önemli bir süreçtir. Dijital dönüşüm ile karar verme süreçlerinde radikal değişiklikler meydana gelmiştir. Geleneksel yönetimde kararlar genellikle yöneticinin deneyimine, sezgisine ve sınırlı iç raporlara dayanırken, dijital dönüşümle bu durum veri odaklı bir yapıya dönüşmüştür. Büyük veri analitiği² ve yapay zekâ destekli sistemler³, karar vericilerin çok boyutlu ve karmaşık verileri kısa sürede analiz etmelerine imkân tanımaktadır. Veri temelli karar verme yaklaşımı, sezgisel ve deneyim odaklı karar verme modellerinin yerini giderek daha rasyonel ve analitik karar alma süreçlerine bırakmaktadır. Sucu'nun (2021) çalışma bulgularına göre, teknolojik yenilikler ile dijital dönüşüm ve karar alma süreçleri arasında yüksek düzeyde bir korelasyon bulunmaktadır. Öte yandan dijitalleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan verilerin analitiği süreci, organizasyonlara karar verme süreçlerinde, iş süreçlerini ve kararlarını tasarlamak bağlamında önemli katkılar sunmaktadır (Zoltners, 2021).

Dijitalleşme, organizasyonların karar verme süreçlerine birçok faydası bulunmaktadır (Menteşe & Menteşe, 2023):

- Kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanılmasına olanak tanır,
- Etkin planlama yapmaya olanak sağlar,
- Müşterileri sisteme dâhil ederek onlarla olan bağı güçlendirir,
- Tüm verilere hızlı bir şekilde erişimi sağlar,

2 **Büyük Veri Analitiği:** İşletmeler, müşteri davranışları, pazar eğilimleri, operasyonel veriler gibi devasa veri setlerini analiz ederek **eyleme dönüştürülebilir öngörüler** (insights) elde eder.

3 **Yapay Zekâ Destekli Sistemler:** Makine öğrenimi algoritmaları, tahmine dayalı modellemeler yaparak yöneticilere daha doğru, hızlı ve rasyonel kararlar alma konusunda destek olur. Bu, **hata oranını en aza indirir** ve kaynak kullanımını optimize eder.

- Etkin karar almaya katkı sunar.

Dijital veriler, organizasyonların stok yönetimi ve tedarik zinciri süreçlerinde; finansal verilerin yönetiminde karar alıcılar için kritik öneme sahiptir. Bu sayede yöneticiler doğru, hızlı ve zamanında kararlar alabilmektedir. Dijital veri yönetimi, organizasyonların hedeflerine ulaşması noktasında da önemli bir konuma sahiptir. Dolayısıyla dijital veri bankasına sahip yöneticiler, ihtiyacı olan verilere kolayca erişebilmekte; verileri analiz ederek kararlarını doğru bir şekilde alabilmekte ve doğru stratejiler belirleyebilmektedir. Dijital veriler, organizasyonların faaliyet süreçlerini anlamalarına, planlarını ve önceliklerini doğru belirlemelerine yardımcı olmakla kalmayıp verilerin etkin bir şekilde yönetilmesi ile rekabet avantajını artırmakta ve daha verimli bir çalışma ortamı sağlamaktadır (Menteşe & Menteşe, 2023).

Sonuç olarak dijital dönüşüm, kamu ve özel işletme yönetiminde, yöneticilerin sağlıklı ve hızlı karar alabilmelerine olanak sağlamaktadır. Bunun yanı sıra dijital dönüşüm; çeviklik, esneklik, zaman yönetimi, maliyetlerin düşürülmesi gibi birçok konuda organizasyonlara ve yöneticilere faydaları bulunmaktadır (Gerpot & May, 2016).

3.2. Dijitalleşmenin Örgütsel Yapı, Liderlik ve Örgüt Kültürüne Etkisi

Dijitalleşme, hiyerarşik ve dikey yapıların yerine daha esnek, çevik (agile) ve işbirlikçi (collaborative) organizasyon modellerini teşvik etmektedir. Dijitalleşme ile birlikte küçülme (downsizing), esneklik, dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing), stratejik ortaklıklar (joint venture) gibi yeni örgüt yapıları oluşmuştur (Çark, 2020). İş süreçlerinin otomasyonu ve optimizasyonunu sağlamak için rutin, tekrarlayan ve kural tabanlı işler, Robotik Süreç Otomasyonu (RPA) ile sistemlere devredilmiştir. Otomasyon sayesinde insan hataları azalmakta, işlem süreleri kısalmakta ve çalışanlar daha çok katma değerli ve stratejik görevlere odaklanabilmekte ve böylelikle verimlilik artmaktadır. Kurumsal Kaynak Planlama (ERP), Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Tedarik Zinciri Yönetimi (SCM) gibi bütünleşik sistemler birbirleriyle entegre hale gelerek süreçlerin bütünsel ve uçtan uca yönetilmesi sağlanmaktadır. Organizasyonlar, hızla değişen pazar koşullarına ve müşteri beklentilerine daha çabuk adapte olabilmek için DevOps gibi yeni metodolojileri ve proje yönetimi yaklaşımlarını benimseyen esneklik ve çeviklik, bilgi akışının şeffaflaşması ve ortak dijital platformların kullanımı, kararların daha alt seviyelere veya ekiplere dağıtılmasını kolaylaştıran merkeziyetsizlik, yöneticilerin ve çalışanların, dijital araçları kullanma ve veri

analizi sonuçlarını anlama becerileri, temel bir yetkinlik haline gelen dijital okuryazarlık önem kazanmaktadır.

Dijitalleşme, liderlik kavramını yalnızca yönetsel beceriler açısından değil, aynı zamanda teknoloji entegrasyon kapasitesi açısından da yeniden yorumlamaktadır. Bu anlamda dijital liderlik, organizasyonlarda sürdürülebilir bir değişime odaklı örgüt kültürü inşa etmek amacıyla yönetsel süreçlerde dijital araçları etkili kullanarak yenilikçi bir vizyon oluşturmaktır (Ordu ve Nayır, 2020: 12). Dijital liderlik; vizyoner olma, inovasyonu teşvik etme, veri okuryazarlığına sahip olma, dijital yetenek yönetimi ve değişim liderliği gibi unsurları içermektedir. Dijital dönüşüm süreciyle birlikte liderlerden alışılmış liderlik becerilerinin ötesinde yenilikçi vizyoner yetenekler beklenmektedir. Bunlardan bazıları; dijital okuryazarlık, inovasyon ve değişim yönetimi, esneklik ve değişime açıklık, çalışan iş birliği, veri tabanlı kararlar alma yeteneği sayılabilmektedir. Bununla birlikte örgütlerin sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı için liderlerin, dijital teknolojileri etkili bir şekilde kullanma yeteneklerini geliştirmeleri önem arz etmektedir. Dijital dönüşümün iş dünyasındaki kritik önemi dikkate alındığında, organizasyonlarda özellikle karar verici konumunda olan liderlerin stratejik hareketleri ve dijital dönüşüme olan eğilimleri de oldukça ön plana çıkmaktadır. Liderlik yaklaşımları dünyadaki dijital dönüşüm süreçleri doğrultusunda gelişmekte ve liderden beklenen davranış biçimi ve özellikler de değişmektedir.

Örgüt kültürü, örgütteki bireylerin geçmişten bugüne ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmaları sürecini ifade etmektedir (Eren, 2012). Bu anlamda örgüt kültürü, organizasyonu temsil eden inanç ve değerler bütünü ile genel teamüllerden oluşmaktadır. Burchardt ve Maisch (2019), dijital dönüşüm içerisinde örgüt kültürünü açık inovasyon ve çeviklik kapsamında değerlendirmişlerdir. Hartl ve Hess (2017), organizasyonlarda dijital dönüşüm sürecinin kolay ilerleyebilmesi için esnekliği vurgulayan bir örgüt kültürünün varlığı olması gerektiğini vurgulamışlardır. Diğer yandan Jantti ve Hyvarinen (2018), dijital kültür anlayışını vurgularken organizasyonlarda özellikle yönetim kademesinde bulunanların dijitalleşme kapsamında yapılan eğitimlere iştirak etmesi gerektiğini belirtilmişlerdir. Ayrıca dijitalleşme, örgüt kültüründe çeviklik, demokratik iletişim, sürekli öğrenme ve yenilikçilik değerlerini öne çıkarmaktadır. Dijital kültürün yerleşmesi, örgütlerin rekabet gücü açısından kritik bir faktör olarak önümüzde durmaktadır.

Dijital kültürü aşlamak organizasyonların bu konudaki başarısı açısından önemlidir. Dijital kültürü görmezden gelmek, dijital dönüşümü başarısızlığa uğratmaktadır. Dijital kültürün yerleştiği organizasyonlarda yatay hiyerarşi olduğu için bu kültürün hâkim olmadığı organizasyonlara göre hareket

kabiliyeti daha hızlıdır ve kararlar daha hızlı alınabilmektedir. Diğer yandan dijital kültürün yerleştiği organizasyonlar yetenekleri çekmektedir. Bu anlamda dijital lider olarak itibar sahibi olmak isteyen yetenekler için cazibe merkezi olmaktadır.

3.3. Dijitalleşmenin Yönetim Fonksiyonlarına Etkisi

Dijitalleşme, yönetim biliminin temel fonksiyonlarında (planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme) köklü değişikliklere yol açmıştır. Planlama fonksiyonu, dijitalleşme ile birlikte daha dinamik ve gerçek zamanlı bir yapıya kavuşmuştur. Tahmine dayalı analitikler ve senaryo modellemeleri, stratejik planlamayı güçlendirmektedir. Örgütlenme fonksiyonu ise esnek, ağ tipi örgütlenme, sanal ekipler ve dijital platform tabanlı çalışma modelleri ile yeniden şekillenmiştir. Yürütme fonksiyonunda robotik süreç otomasyonu, bulut tabanlı iş süreçleri ve dijital iş akışları operasyonel verimliliği artırmaktadır. Denetim fonksiyonunda ise gerçek zamanlı performans ölçüm araçları ve yapay zekâ destekli iç denetim mekanizmaları daha etkin risk yönetimi sağlamaktadır.

Tablo 1: Yönetim Fonksiyonlarının Yeniden Tanımlanması

Yönetim Fonksiyonu	Geleneksel Yaklaşım	Dijital Dönüşüm Yaklaşımı
Planlama	Uzun dönemli, statik planlar.	Dinamik, senaryo bazlı ve veri analitiği ile sürekli güncellenen planlar.
Örgütlenme	Hiyerarşik, katı departmanlaşma.	Ağ tabanlı, esnek, çapraz fonksiyonlu ekip yapıları.
Yöneltme	Emir-komuta, fiziksel denetim.	İşbirlikçi, yetkilendirmeye dayalı, uzaktan ve sanal ekipleri yönetme becerisi.
Denetim	Sonuç odaklı, periyodik raporlama.	Gerçek zamanlı (real-time) performans takibi, anlık uyarı sistemleri.

Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

4. Türk Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşümler

Türk kamu yönetimi, 1980'li yılların sonlarına doğru geleneksel kamu yönetimi anlayışından yeni kamu yönetimi anlayışına geçiş sürecine girmiştir. Bu süreçte teknoloji ve bilgiyi de içine alan yeni kamu yönetimi anlayışıyla yönetim, e-yönetişim uygulamaları ile bugünkü kamu yönetimlerindeki dijitalleşme faaliyetlerinin temeli atılmış bulunmaktadır. Yeni kamu yönetimi

anlayışının temel amacı, devletin etkin ve verimli yönetilmesi, bürokrasinin azaltılarak kamu hizmet sunumunun kolaylaştırılması ve sadeleştirilmesi, devlet işleyişinin hızlı ve sürekliliğinin sağlanması yoluyla vatandaşa daha hızlı, erişilebilir ve çözüm odaklı bir kamu hizmeti sunmak şeklinde olmuştur.

Türkiye’de kamu yönetimi, son yıllarda teknolojiye yaşanan yeni gelişmelere odaklı olarak dijital dönüşüm sürecinden geçmektedir. Bu dijital dönüşüm süreci, temel olarak bilişim teknolojilerinin kullanılarak kamu hizmetlerinin sunumunda, idari süreçlerde ve yönetim yaklaşımlarında köklü bir paradigma değişimi sağlamayı amaçlayan kapsamlı bir süreçtir. Bu süreç, yalnızca teknik altyapının yenilenmesini değil, aynı zamanda kamu kurumlarının çalışma kültürünü, hizmet üretim şeklini ve vatandaşla kurduğu iletişimi de köklü bir şekilde değiştirmektedir. Bu kapsamda yapılan dijital dönüşümün temel amaçları: a) Bürokratik süreçleri azaltmak, işlemlerin hızını artırmak ve kamu kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlamak, b) Kamu hizmetlerine erişimi kolaylaştırmak, hızlı ve kesintisiz hizmet sunumu ile vatandaş ve işletmelerin devlete olan güvenini artırmak, c) Kamu yönetimini daha şeffaf hale getirmek ve hükümetin hesap verebilirliğini yükseltmek, d) Sunulan kamu hizmetlerinin kalitesini, erişilebilirliğini ve tutarlılığını iyileştirmek, e) Ülkenin uluslararası rekabet gücünü artırmak ve bilgi toplumuna geçişi hızlandırmaktır. Türkiye bu amaçları gerçekleştirebilmek için politikalar oluşturmakta ve reformlar yapmaktadır. Türk Kamu Yönetiminde dijital dönüşüm, kamu hizmetlerinin sunumu, kamunun vatandaşıyla ve kurumlarla etkileşimi açısından hız, kolaylık ve şeffaflık getiren bir yönetim reformu niteliğindedir.

Dijitalleşmenin Türk kamu yönetimindeki en büyük yansıması, Elektronik Devlet Kapısı (e-Devlet) üzerinden vatandaşlara sunulan hizmetlerin merkezileştirilmesi ve elektronik ortama taşınmasıdır. Böylelikle vatandaşlar, fiziksel olarak kurumlara gitme zorunluluğu olmadan, istedikleri zaman ve yerden (7/24 esasına göre) kamu hizmetlerine erişebilir hale gelmiş; nüfus, tapu, sosyal güvenlik kurumu, adalet ve askerlik gibi farklı kurumların yüzlerce hizmeti tek bir platformda toplanmıştır. Bu kapsamda hizmetler arası koordinasyon ve veri paylaşımı artırılarak, kırtasiyecilik (evrak trafiği) ve bürokratik süreçler önemli ölçüde azaltılmıştır. Türkiye’de dijitalleşme süreci; e-devlet altyapısı, Dijital Dönüşüm Ofisi koordinasyonu, dijital hizmet tasarımı, veri yönetişimi ve uluslararası uyum çerçevesinde devam etmektedir.

4.1. Türkiye’de Dijitalleşmenin Tarihsel Evreleri

Türkiye’de dijitalleşme süreci, farklı evrelerden geçerek günümüzdeki kapsamlı seviyeye ulaşmıştır. Türkiye Bilişim Derneği’nin (TBD) öngörüsüne göre, Türk kamu yönetimindeki dijitalleşme süreci başlıca dört evrede ele alınabilir:

1. **Bilgisayarlaşma Evresi (1960-1993):** Bilişim teknolojilerinin kamu kurumlarında sınırlı ve bağımsız birimlerde kullanılmaya başlandığı dönem.
2. **İnternet Evresi (1993-2003):** İnternetin yaygınlaşmaya başlaması ve kamu kurumlarının web siteleri aracılığıyla bilgi paylaşımına geçişi.
3. **e-Dönüşüm Evresi (2003-2020):** e-Devlet projesinin başlatılması, kurumsal koordinasyonun ve bütünlük hizmet sunumunun önem kazandığı dönem.
4. **Dijital Dönüşüm Evresi (2020 sonrası):** Yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim gibi sistemlerin birbiriyle entegrasyonu ve yönetsel/ kültürel değişimin derinleştiği evre.

4.2. Kamu Yönetim Anlayışında Paradigma Değişimi ve Yapısal Dönüşüm

Dijitalleşme ile yönetim, geleneksel yönetim anlayışı yerine yeni kamu yönetimi ilkeleriyle uyumlu, daha çevik bir yapıya evrilmiştir. Bu manada vatandaşları ve paydaşları karar alma süreçlerine dâhil eden, şeffaflığı artıran Dijital Yönetişim (Digital Governance) modeli benimsenmektedir. Dijital altyapı sayesinde iş süreçlerinde bürokrasi azaltılarak hizmet sunumu hızlandırılmakta; dijital kayıt sayesinde kamu kaynaklarının kullanımı daha şeffaf ve hesap verilebilir hale gelmektedir. Bununla birlikte kamu hizmetleri, vatandaşın ihtiyacına göre kişiselleştirilmiş ve kesintisiz (7/24) bir şekilde sunulmaktadır. Dijital dönüşüm ile birlikte yapısal, yönetsel ve kavramsal anlamda bazı değişiklikler meydana gelmiştir: getirmiştir:

- **Yeni Merkezi Kurumlar:** Dijitalleşme sürecini stratejik olarak yönetmek ve kurumlar arası entegrasyonu sağlamak amacıyla T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi gibi merkezi yapılar kurulmuştur.
- **Dijital Yönetişim (Digital Governance):** Geleneksel yönetime ek olarak, dijital teknolojilerin tüm paydaşlar (vatandaş, özel sektör, sivil toplum kuruluşları) arasında koordinasyon ve iş birliğini esas alan dijital yönetişim kavramı önem kazanmıştır.

- **Veri Odaklı Karar Alma:** Kurumlar, Büyük Veri analizi ile toplumsal ihtiyaçları daha doğru tespit ederek, politika oluşturma ve stratejik planlama süreçlerinde daha rasyonel kararlar almayı hedeflemektedir.
- **Yapay Zekâ Uygulamaları:** YZ tabanlı karar destek sistemleri geliştirilmekte; denetim, siber güvenlik ve hatta personel alımı gibi süreçlerde etkinlik ve hız artırılmaya çalışılmaktadır. (Örn: UYAP (Adalet), MERNİS (Nüfus), SAY2000i (Maliye) gibi büyük bilgi sistemleri).

4.3. E-Devlet Kapısı ve Hizmet Entegrasyonları

E-Devlet Kapısı, Türkiye'nin dijital dönüşümde attığı en büyük adımlardan biridir. Bugün binlerce işlem tek bir platformdan yapılabilmektedir. Dijital dönüşümün en görünür ve yaygın ayağını oluşturan e-Devlet Kapısı (Türkiye.gov.tr), vatandaşların kamu kurumlarının hizmetlerine tek bir platformdan, güvenli ve kolay bir şekilde erişmesine imkân sağlamaktadır. Bu noktada kimlik ve nüfus işlemleri, vergi ve SGK hizmetleri, sağlık kayıtları, eğitim ve askerlik hizmetleri, adalet ve belediye işlemleri gibi entegrasyonlar, vatandaşların devletle kurduğu ilişkiyi kolaylaştırmakta ve hizmetlere erişimi hızlandırmaktadır. Diğer yandan akıllı şehir uygulamaları ile belediyeler, dijital dönüşümün yerel ölçekteki en önemli aktörleridir. Bu kapsamda belediyelerde; akıllı ulaşım sistemleri, atık yönetim otomasyonları, trafik yoğunluğu analizleri, afet yönetimi yazılımları, enerji tasarrufu sağlayan alt yapılar gibi uygulamalar hızla yaygınlaşmaktadır. Bu uygulamalar, şehir yaşamının daha güvenli, sürdürülebilir ve konforlu olmasını sağlamaktadır.

Bazı önemli dijital kamu hizmeti entegrasyonları şöyledir:

- **UYAP (Ulusal Yargı Ağı Projesi):** Yargı süreçlerinin elektronik ortamda yürütülmesini sağlamaktadır. Vatandaşlar yargı sürecindeki işlemlerine ait bilgilere bu platformdan erişebilmektedir.
- **e-Nabız:** Vatandaşların sağlık verilerine erişebildiği kişisel sağlık kaydı sistemidir.
- **e-Yoklama:** Vergi mükellefiyetine ilişkin yoklama işlemlerinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesini sağlayan bir sistemdir.
- **e-Belediye:** Türkiye'de dijital dönüşümün yerel ayağı olan bu platform, yerel hizmetlerin elektronik ortamda vatandaşa sunulmasına olanak sağlamaktadır. Bu kapsamda vatandaşlar iş ve işlemlerini belediyeye gitmeden elektronik ortamda yapabilmektedirler.

- **Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi (MERNİS):** Fiziksel ortamda bulunan nüfus kayıtlarının bilişim teknolojileri aracılığıyla elektronik ortama aktarılarak merkezi bir yapıda tutulmasını sağlayan bu platform ile vatandaşlar ilgili idareye gitmeden nüfus ile ilgili bilgi ve belgelere buradan ulaşabilmektedir.
- **Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS):** Vatandaşların yerleşim yerlerine göre nüfus bilgilerinin güncel olarak tutulduğu, nüfus hareketlerinin izlenebildiği, MERNİS kayıtlarındaki T.C. Kimlik Numarasına göre kişiler ile ikamet adreslerinin eşleştirildiği TÜİK tarafından yapılan bir kayıt sistemidir.
- **Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi (TAKBİS):** Tapu ve Kadastro kayıtlarındaki mülkiyet verilerinin bilişim teknolojileri aracılığıyla elektronik ortama aktarılması ve işlemlerin elektronik ortamda yürütülmesi, takip ve kontrolünün etkin ve hızlı bir şekilde yapılması amacıyla oluşturulmuş e-devlet projesidir.
- **T.C. Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER):** Bilişim ve iletişim teknolojileri kullanılarak hayata geçirilen bir halkla ilişkiler uygulamasıdır. Merkezinde Cumhurbaşkanlığı'nın bulunduğu bir sistem çerçevesinde vatandaşların kamu yönetiminden şikâyetlerini sonlandıran ve istek ve önerilerini toplayarak onları çözüme ortak eden bir araçtır. Böylece kamu yönetiminin eylem ve işlemleri üzerindeki demokratik denetim mekanizmaları güçlenmektedir.
- **Dijital Vergi Dairesi:** Vergiyle alakalı hizmetlerin elektronik ortamda gerçekleştirilmesini sağlayan bir platformdur. Kamu hizmetlerindeki dijital dönüşümü destekleyen teknolojik yapısıyla kullanıcılara güvenli hizmet sağlamaktadır.

4.4. Türk Kamu Yönetiminin Dijitalleşme Sürecindeki Başlıca Riskleri ve Zorlukları

Türk kamu yönetiminde dijital dönüşümün başarılı olması için için yönetilmesi gereken bazı zorluklar ve dikkate alınması gereken riskler bulunmaktadır:

- **Siber Güvenlik ve Veri Güvenliği:** Artan dijitalleşme ile birlikte kişisel verilerin korunması ve sistem güvenliği en kritik konulardır. Vatandaşların hassas verilerinin tek bir platformda toplanması, bu verilerin korunması ve olası siber saldırılara karşı güçlü önlemler alınmasını zorunlu kılmaktadır. Türkiye, KVKK ile kişisel verilerin korunmasını hukuki çerçeveye oturtmuş, kamu kurumlarında güvenlik

standartlarını geliştirmiştir. Ayrıca siber saldırılara karşı yerli güvenlik yazılımları ve ulusal siber güvenlik ekipleri oluşturulmuştur.

- **Mevzuat ve Hukuki Çerçeve:** Dijitalleşen süreçlere uyum sağlamak için yasal düzenlemelerin güncellenmesi gerekmektedir. Özellikle yapay zekâ'nın karar alma süreçlerine dâhil olması, algoritmik önyargılar ve etik sorunlar gibi konularda yasal ve etik düzenlemelerin hızla güncellenmesini gerektirmektedir.
- **Kurum İçi Direnç ve Kültürel Değişim:** Geleneksel bürokratik yapıların ve personel alışkanlıklarının yeni dijital paradigmaya adaptasyonu.
- **Dijital Eşişsizlik (Digital Divide):** Toplumun tüm kesimlerinin dijital hizmetlere eşişiminin sağlanması gerekmektedir. Özellikle yaşlılar, düşük gelirli gruplar veya kırsal kesimde yaşayanların **dijital okuryazarlık** seviyelerindeki farklılıklar, kamu hizmetlerine eşişimde eşişsizlik yaratma riskini taşımaktadır.
- **Altyapı Uyumu ve Kurumlar Arası Entegrasyon:** Mevcut altyapıların yeni teknolojik gereksinimleri karşılaması gerekmektedir. Ayrıca kurumlar arasında koordineli ve uyumlu bir çalışma olması hizmetlerin entegrasyonu açısından önem teşkil etmektedir.

5. Sonuç

Dijital gelişmeler, yönetim bilimi açısından tarihsel bir kırılma noktası yaratmış; yönetim biliminde de köklü değişimlere sahne olmuştur. Dijitalleşme ile, yönetim biliminin temel fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yönelme ve denetleme süreçlerinde köklü değişiklikler yaşanmıştır. Dijital teknolojiler, yönetim fonksiyonlarının icra biçimlerini değiştirdiği gibi, kurumların değer yaratma modellerini ve rekabet stratejilerini de yeniden şekillendirmiştir. Bu dönüşüm, yöneticilerin dijital yetkinliklerini geliştirmelerini zorunlu kılmakta ve kurumların dijital strateji geliştirme kapasitesini kritik bir rekabet avantajı hâline getirmektedir. Sonuç olarak, dijital dönüşüm, yönetim bilimini daha analitik, esnek, hızlı ve adaptif olmaya zorlamış; yöneticileri, sadece kaynakları tahsis eden kişiler olmaktan çıkarıp, karmaşık dijital ekosistemleri yöneten stratejik liderlere dönüştürmüştür.

Dijital dönüşüm, yönetim bilimindeki temelini oluşturan paradigmaları değiştirmiş; yeni yönetim paradigmalarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Dijitalleşme ile birlikte bilgi merkezli ve veri temelli yönetim anlayışı, günümüzün hâkim yaklaşımı hâline gelmiştir. Bu anlamda entegre teknolojiler (büyük veri analitiği, yapay zekâ, nesnelerin interneti, bulut

bilişim ve robotik süreç otomasyonu vb.) modern yönetim yaklaşımlarının bileşenleri kapsamında değerlendirilmiştir. Gelecekte yönetim bilimi, teknoloji ile uyumlu, veri odaklı, çevik ve etik temelli bir yapıya doğru evrilmeye devam edeceği öngörülmektedir.

Bilişim teknolojileri ve dijitalleşme, diğer birçok alanı etkilediği gibi kamu yönetimini de etkilemiştir. Devletler bu dönüşüme ayak uydurabilmek için kamu yönetimi alanında politikalar oluşturmuş, hukuki düzenlemeler yapmıştır. Bu anlamda Türkiye, dijitalleşme sürecini hızlandırırken, dijital dönüşüm ile ilgili üst politika belgelerinde (Kalkınma Planları, Orta Vadeli Program, Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı) yer vermiş; ileri teknolojileri kamu yönetimine entegre etme çabalarına odaklanmıştır. Bu kapsamda Türkiye, kamu hizmetlerinin daha hızlı, erişilebilir, şeffaf ve hesap verilebilir hale gelmesi; vatandaş-devlet ilişkisini güçlendirmekte ve yönetim süreçlerini modernleştirmektedir. Türk kamu yönetiminde dijital dönüşüm, geleceğin devlet yapısının temelini oluşturmaktadır. Teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte kamu hizmetlerinin daha akıllı, daha kişiselleştirilmiş ve daha erişilebilir bir yapıya kavuşacağı öngörülmektedir. Türkiye'nin bu yöndeki ilerleyişi 2024 yılı Birleşmiş Milletler e-devlet Gelişmişlik Endeksi Raporu'nda görülmektedir. Bu rapora göre, Türkiye çevrimiçi hizmet endeksinde 193 ülke arasında 21 sıra yükselerek 27. sırada yer almıştır. e-Devlet Gelişmişlik Endeksi ile birlikte ölçümlenen e-Katılım Endeksinde 22. sırada yerini alarak 2024 e-Devlet Gelişmişlik Endeksinde en fazla ilerleme kaydeden ülkeler arasında olmuştur. Türkiye güçlü ilerleme kaydetmiş olmakla birlikte kurumsal kapasite, veri yönetişimi ve kapsayıcılık alanlarında stratejik iyileştirmelere ihtiyaç duyulmaktadır. Diğer yandan OECD'nin "Digital Government Review of Türkiye" raporunda, Türkiye'nin dijital kamu hizmetlerinde kayda değer ilerleme gösterdiğini ancak veri yönetimi, düzenleyici uyum, dijital okuryazarlık ve yerel-kurum entegrasyonu gibi alanlarda güçlendirilmesi gereken noktalar olduğu belirtilmektedir. Raporda önerilen alanlar arasında veri yönetişimi çerçevesinin güçlendirilmesi, açık veri uygulamaları ve vatandaş odaklı hizmet tasarımı öne çıkmaktadır.

Türkiye'de dijital dönüşüm noktasında kaydedilen ilerlemeler belirgin olmakla birlikte; kurumsal kapasite, veri yönetişimi, e-Devlet ve e-Belediye hizmetlerinde bütünsel yaklaşım, dijital eşitlik ve yerel-uluslararası uyum gibi alanlarda stratejik adımlar atması gerekmektedir. Politika yapıcılar, bürokrasi ve akademi birlikte hareket ederek dijital dönüşümde gelinecek noktayı ulusal ve uluslararası bağlamda değerlendirmeli ve çözüm üretmelidir. Diğer yandan e-Devlet ve e-Belediye uygulamalarında kamu kurumları arasındaki farklı yaklaşımların ortadan kalkması için sürdürülebilir yaklaşımlarla stratejik hedefler ve performans programları belirlenmeli ve izlenmelidir.

Kamu ve özel sektörde insan kaynağının dijital dönüşüme uyumu önemli bir konudur. Dolayısıyla teknolojik altyapının güçlenmesi kadar personelin dijital okuryazarlığı da önemlidir. Bu nedenle kamuda ve özel sektörde çalışanlar için değişim yönetimi ve dijital yönetim gibi konularda online eğitimler, seminerler düzenlenerek çalışanlar dönüşüme hazır hale getirilmeli ve farkındalık oluşturulmalıdır.

Kaynakça

- Altınışık, E. (2017). Dijitalleşme söyleminin kamu yönetimi disiplinine olası etkisi: 1950 deneyiminden yola çıkan bir öngörü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15), 4-8.
- Atmaca, Y. & Karaçay, F. (2020). Türkiye’deki kamu yönetimi reformlarında dijitalleşme ve e- yönetişim. *International Journal Of Management And Administration*, 4(8), 2-3.
- Burchardt, C. & Maisch, B. (2019). Digitalization needs a cultural change – examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation. 29th CIRP Design 2019 (CIRP Design 2019) (s. 112-117). Elsevier.
- Çark, Ö. (2020). İşletmelerin Dijital Dönüşüm Sürecinde “Nesnelerin İnterneti” Teknolojisinin Etkisi. *Turkish Studies- Economy*, 15(3), 1247-1266.
- Çelebi, F. (2023). Dijital Dönüşüm ve Dijitalleşme. Duvar Yayınları: İzmir. https://www.duvaryayinlari.com/Webkontrol/IcerikYonetimi/Dosyalar/dijital-donusum-guncel_icerik_g3783_5Ro7Vszu.pdf
- Çeliksoy & Akça, (2024). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Yaşanan Dijital Dönüşüm Süreci, *ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 445-486
- Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Gerpot, T.J. ve May, S. (2016). Integration of Internet of Things components into a firm’s offering portfolio -A business development framework. 18, 53–63.
- Hartl, E. & Hess, T. (2017). The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study. Twenty-third Americas Conference on Information Systems. Boston.
- Jantti, M. & Hyvarinen, S. (2018). Exploring Digital Transformation and Digital Culture in Service Organization. 15th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM). IEEE.
- Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International journal of organization the ory and behavior*, 20(03), 341-362.
- Liu, D. Y., Chen, S. W., & Chou, T. C. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728-1742.
- Menteşe, S., & Menteşe, C. D. (2023). Dijitalleşen dünyada yöneticilerin değişen karar mekanizmaları. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 153-173.
- Ordu A. ve Nayır, F. (2021). Dijital liderlik nedir? Bir tanım önerisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(3).

- Sucu, M. (2021). Dijital yönetim işletme yönetiminde yeni bir yaklaşım. Ankara: İksad Yayınevi.
- Sucu, M. (2021). Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyumu ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 77, ısn: 1307-9581.
- Şenturk, O. (2021). “Türkiye’de Kamu İç Denetim Faaliyetlerinin Dijital Dönüşümüne Yönelik Uygulamalar”, *Tide Academia Research*, Cilt 3, Sayı: 2, s.157-186.
- TÜBİTAK-BİLGEM. Dijital Dönüşüm Nedir?, Dijital Dönüşüm Portalı, Retrieved from <https://www.dijitaldonusum.gov.tr/dijital-donusum-nedir/>
- Yaman, M., Bilgin, A., & Çakır, E. (2020). Dijital Çağda Kamu Yönetimi Lisans Müfredatları: Türkiye Üzerine Bir İnceleme, *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, Cilt 2, Sayı: 1, s.28-40.
- Zoltners, A. (2021). Practical Insights for Sales Force Digitalization Success. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 41(2), 87-102.

