

## Yönetim Disiplininde Davranışsal Dönüşüm ve Dijital Dürtme Stratejileri 8

Benazir Öztürk<sup>1</sup>

### Özet

Kamu yönetimi disiplini, Weberyen bürokrasiden 1980’lerin piyasa odaklı Yeni Kamu Yönetimi anlayışına kadar çeşitli evrelerden geçmiştir. Ancak, etkinlik ve hiyerarşiyi önceleyen klasik yaklaşımların “tam rasyonel birey” varsayımı, insan davranışının karmaşık, duygusal ve irrasyonel doğasını açıklamakta yetersiz kalmıştır. Bu bağlamda, psikoloji, davranış bilimleri ve davranışsal iktisadın bulgularıyla şekillenen Davranışsal Kamu Yönetimi, bireylerin bilişsel önyargılarını ve sosyal normlarını politika yapım sürecine dahil eden yeni bir paradigma olarak yerleşmiştir. Bu çalışmada, kamu politikalarının etkinliğini artırmak amacıyla birey davranışlarını merkeze alan davranışsal yaklaşımın kuramsal temelleri ve dijitalleşme ile geçirdiği dönüşüm incelenmektedir. Thaler ve Sunstein’in “Dürtme” (Nudge) teorisiyle sistematik hale gelen davranışsal müdahaleler, günümüzde büyük veri ve yapay zeka destekli “dijital dürtme” stratejilerine evrilmiştir. Kamu yöneticilerinin rolü, klasik kural uygulayıcılıktan “davranış mimarlığına” dönüşürken Türkiye’de de e-Devlet uygulamaları üzerinden vatandaş davranışlarını kamu yararına yönlendiren uygulamalar artış göstermiştir. Ancak bu süreç, manipülasyon ve veri etiği tartışmalarını da beraberinde getirmektedir. Çalışma kamu yönetiminin yalnızca yapısal ve hukuki bir alan değil aynı zamanda davranışsal bir sistem olduğu varsayımından hareketle dijital dürtme stratejilerinin, değişen yönetim yapılarının ve Türkiye’deki mevcut uygulamaların kapsamlı bir analizini sunmayı amaçlamaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Ardahan Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, benazirozturk@ardahan.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2333-8509>

## 1. Giriş: Kamu Yönetiminde Yeni Paradigmalar

Kamu yönetimi disiplini 20. yüzyılın başlarından itibaren çeşitli kuramsal evrelerden geçmiş, söz konusu evreler devletin rolü, bürokratik yapı ve vatandaşın konumu üzerine farklı yaklaşımlar geliştirmiştir. Klasik kamu yönetimi, Weberyen bürokratik rasyonaliteye dayanarak etkinlik, hiyerarşi ve kurallara bağlılık ilkelerini merkeze almış ve yönetsel karar alma süreçlerini teknik ve normatif bir çerçeveye oturtmuştur. Ancak bu mekanik yaklaşım, karmaşık örgütsel davranışları ve insan unsurunun irrasyonel yönlerini açıklamada yetersiz kalmıştır. Söz konusu yaklaşımın, vatandaş davranışlarını yeterince dikkate almaması ve politika başarısızlıklarını tam olarak açıklayamaması, yeni bir bakış açısının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Klasik yönetim anlayışı, rasyonellik ve bürokratik düzen üzerine inşa edilmişken neo-klasik yaklaşım, insan unsurunu merkeze alarak motivasyon ve iletişim unsurlarına vurgu yapmıştır. 1980'lerden itibaren Yeni Kamu Yönetimi paradigması, verimlilik, performans ve piyasa mekanizmalarının kamu sektörüne uyarlanması üzerinden şekillenmiştir. 1980'li yıllardan itibaren kamu yönetimi anlayışında bir değişim yaşanmış, kamu kurumlarına işletmeciliğin temel ilkeleri hakim kılınmış, yeni kamu yönetimi anlayışı kurumlarda oluşturulmaya başlanmıştır. Bu anlamda kamunun faaliyet alanları ve hizmetleri yeniden tanımlanmış, bürokrasinin sınırlayan yönü yıkılmaya çalışılmış, kamu kurumlarında rekabet ortamı oluşturulmuş, sorumluluk alanları farklılaşmış, merkezin görev alanı daraltılmış, kamu kurumlarında etkin, verimli ve şeffaf yönetim anlayışı hakim kılınmış, girişimcilik ve yönetim uygulamaları özendirilmiştir.

Yeni kamu hizmeti anlayışı ve değişen toplumsal koşullar ile bireyin devletten beklentisi boyut değiştirmiştir. Bu anlamda devletin bireyi, bireyin ise devleti daha iyi anlaması ve anlamlandırabilmesi açısından kamu politikaları belirleme süreçlerine bireyin dahil edildiği davranışsal kamu politikaları önem kazanmıştır. Kamu politikalarının davranışsal kamu politikaları olarak yeni bir boyut kazanması strateji oluşturmada kamu politikalarından farklı olarak stratejiyi oluşturan koşulları yeniden tanımlamayı gerekli kılmıştır. Bu anlamda davranışsal kamu politikaları politika üretimi ve sorunların çözümü noktasında bireyin bilişsel süreçleri sonucu oluşan davranışlarının ve bilişsel psikolojisinin dikkate alınacağı davranışsal kamu yönetimi kavramı ön plana çıkmıştır. Davranışsal kamu yönetimi, uygulayıcıların politika tasarımı ve uygulamasına alternatif yaklaşımlar kullanmalarını sağlayabilecek gelişmekte olan bir teoridir. Geleneksel fayda maksimizasyonuna alternatif amaçlarla bireysel karar vermeyi tanımlayan davranışsal ekonomi kavramlarını kullanan davranışsal kamu yönetimi, geleneksel nedensel modellere olan bağımlılığı rasyonel ideallerden uzaklaştırarak, ampirik olarak belirgin önyargıları barındıran gerçek davranışlara doğru yönlendirmektedir (Kasdan, 2020).

1950'lerden itibaren sosyal psikoloji, örgüt teorisi ve davranış bilimleriyle birlikte kamu yönetimi disiplini daha insan merkezli bir yaklaşımı benimsemiştir. Herbert Simon'un (1957) sınırlı rasyonalite kavramsallaştırması, Kahneman ve Tversky'nin (1979) karar verme hatalarını açıklayan çalışmaları ve davranışsal iktisadın yükselişi, kamu politikalarında insan davranışının daha gerçekçi bir şekilde ele alınmasını sağlamıştır. Söz konusu dönüşüm, kamu yönetimini yalnızca yapısal bir alan olmaktan çıkararak davranışsal bir yönetim perspektifiyle yeniden konumlandırmıştır (Baekgaard vd., 2021). Bu yaklaşım, karar vericilerin ve vatandaşların yalnızca ekonomik çıkarlarla değil duygular, algılar, sosyal normlar ve bilişsel önyargılar gibi faktörlerle de şekillenen bir davranış modeli izlediklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla, kamu politikalarının tasarımı insan davranışının gerçek doğasını anlamak, politika başarısı için temel bir unsur haline gelmiştir.

Kamu yönetimi alanında ortaya çıkan paradigmalara temel değer ve ilkeleri belli noktalarda ortaklaşmakta iken ele almış oldukları sorun alanlarının ve konuların farklılaşması kamu yönetimi disiplini uzun süredir var olan kimlik bunalımının varlığını koruduğunu göstermektedir. Kamu yönetiminin kimlik bunalımına ilişkin tartışmaların gelecekte nasıl şekilleneceği ve söz konusu kimlik krizinin nasıl çözüme kavuşacağı çeşitli senaryoları da gündeme getirmektedir. Kamu yönetimi kimlik bunalımına ilişkin kuram ve uygulamanın gelecekteki seyrine ilişkin ortaya konan dört farklı senaryo ifade edilmektedir. Bu senaryolar (1) Weberyen devlet anlayışının ve bürokratik değerlerin yeniden yükselişi, (2) YKİ'nin yeniden yükselişe geçmesi ve güç kazanması, (3) yeni bir paradigmanın doğuşu ve (4) kamu yönetimi kuramının hibritleşmesidir (Köseoğlu ve Sobacı, 2015: 301-305). Kamu yönetimi alanındaki paradigma değişimleri ile özellikle kamu çalışanları ve vatandaşlara yüklenen rollerin ve değişen bakış açılarının analizi yapılmaktadır. Davranışsal kamu yönetimi ise bireysel tutum ve davranışların değişim dönemlerinde daha fazla dikkate alınmasına ilişkin davranışsal analizi gerekli kılmaktadır.

Davranışsal kamu yönetimi, bireylerin karar verme süreçlerinde tamamen rasyonel hareket etmediğini bilişsel önyargılar, duygular, alışkanlıklar ve sosyal normlar tarafından yönlendirildiğini kabul etmektedir. Kamu politikalarının etkinliği ise insan davranışlarının nasıl şekillendirileceğine bağlı hale gelmiştir. Öte yandan, dijitalleşme süreci kamu yönetiminde hem yönetsel süreçleri hem de vatandaş-devlet etkileşimini kökten dönüştürmüştür. Büyük veri, yapay zeka ve algoritmik karar destek sistemleri, vatandaş davranışlarını analiz etme ve yönlendirme kapasitesini genişletmiştir. Bu gelişmeler, davranışsal içgörülerin dijital araçlarla birleşmesi sonucunda dijital dürtme stratejileri olarak adlandırılan yeni bir yönetsel uygulama alanını ortaya çıkarmıştır.

Davranışsal kamu yönetiminin yükselişi yalnızca teorik bir paradigma değişimi olmayıp aynı zamanda, kamu yöneticisinin rolünü de dönüştüren bir zihniyet dönüşümüdür. Bu bağlamda, politika tasarımcısı artık yalnızca hukuki çerçeveye değil, bireylerin psikolojik tepkilerine de duyarlı hale gelmiştir. Bu bağlamda kamu yöneticisinin rolü, geleneksel kural uygulayıcı kimliğinden çıkarak birey davranışlarını anlamaya çalışan ve politika tasarımı bu doğrultuda şekillendiren bir davranış mimarına dönüşmüştür (Grimmelikhuijsen vd., 2017). “Nudge” yaklaşımının Thaler ve Sunstein (2008) tarafından literatüre kazandırılmasıyla birlikte davranışsal müdahaleler kamu politikalarında giderek merkezi bir yer edinmiştir. “Nudge” (dürtme) yaklaşımının 2000’li yıllarda Richard Thaler ve Cass Sunstein tarafından sistematik hale getirilmesiyle birlikte, kamu yönetimi pratiklerinde davranışsal müdahaleler giderek daha görünür hale gelmiştir. Uluslararası literatürdeki bu dönüşüm Türkiye’de de yankı bulmuş, kamu yöneticileri ve araştırmacılar davranışsal kamu politikalarının tasarımı ve uygulanmasına giderek artan bir ilgi göstermeye başlamıştır (Yılmaz ve Canbazer, 2020; Aydın vd., 2019). Türkiye’de de politika tasarımında dürtme stratejilerinin kullanılabilirliği üzerine çalışmalar artmaktadır (Yürük ve Sadioğlu, 2024; Özdemiray ve Karamanoğlu, 2024).

21. yüzyılın dijital dönüşümü, yalnızca özel sektörün değil, kamu yönetiminin de yapısal ve işlevsel olarak değişmesine yol açmıştır. Devlet-vatandaş ilişkisi e-Devlet uygulamaları, açık veri politikaları, yapay zeka tabanlı süreçler ve dijital katılım platformları aracılığıyla yeniden tanımlanmaktadır (Mergel, 2019). Türkiye’de bu dönüşüm e-Devlet Kapısı, mobil devlet hizmetleri ve açık veri portalları gibi alanlarda somut şekilde gözlemlenmektedir (Akçaöz ve Akçaöz, 2023; Demirhan ve Türkoğlu, 2014). Dijitalleşme, davranışsal kamu politikaları açısından kritik bir fırsat alanı yaratmıştır. Dijital platformlar, vatandaş davranışlarının izlenmesine, analiz edilmesine ve yönlendirilmesine olanak sağlayarak davranışsal politika tasarımı güçlendirmektedir (Sunstein, 2023). Dijital arayüzler, uygulama bildirimleri, çevrimiçi formlar ve sosyal medya kampanyaları gibi araçlar, kullanıcı davranışlarını şekillendirmek için etkin biçimde kullanılmaktadır (Weinmann vd., 2016). Türkiye’de dijital kamu hizmetlerinde kullanıcı dostu tasarımlar ve kişiselleştirilmiş bildirimlerin davranışsal etki yarattığını gösteren çalışmalar da önem kazanmaktadır (Atmaca ve Karaçay, 2020; Karasoy ve Babaoğlu, 2020; Eroğlu, 2025). Dolayısıyla dijitalleşme teknik bir modernizasyon sürecinin ötesine geçerek, vatandaş davranışlarını şekillendirmeye yönelik davranışsal bir yönetim altyapısı sunmaktadır (Yeung, 2017; Uslu, 2023).

Davranışsal kamu yönetimi, klasik kamu yönetiminde yaygın olan tam rasyonel birey varsayımını sorgulamaktadır. Geleneksel rasyonel tercih modelleri, bireylerin kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışan tutarlı aktörler

olduğunu varsayarken, davranışsal yaklaşım insanların karar süreçlerinde bilişsel önyargıların, duyguların, alışkanlıkların ve sosyal normların etkisi altında olduğunu ileri sürmektedir (Kahneman, 2011; Thaler, 2015). Bu yaklaşım iki temel epistemolojik kaynaktan beslenmektedir. İnsanların kararlarında sistematik irrasyonellikleri ortaya koyan davranışsal iktisat (Kahneman ve Tversky, 1979; Thaler, 2015) ile Örgütsel davranış, liderlik, kamu çalışanlarının bilişsel sınırları ve vatandaş etkileşimleri üzerine odaklanan kamu yönetim ve psikoloji kesişimi (Baekgaard vd., 2021; Aydın vd., 2019) söz konusu epistemolojik temeli ortaya koymaktadır. Bu epistemolojik zenginlik, kamu politikalarının tasarımında yalnızca yapısal ve hukuki yönleri değil, bireylerin davranışsal tepkilerini de temel almayı gerektiren yeni bir politika felsefesini beraberinde getirmektedir. Türkiye özelinde kamu çalışanlarının karar süreçlerindeki bilişsel önyargıları ve davranışsal politika araçlarının etkilerini inceleyen çalışmalar (Bayrakçı, 2021; Erat ve Savaş, 2022; Yılmaz ve Canbazer, 2020) davranışsal kamu yönetiminin Türkiye’de de kuramsal ve uygulamalı olarak yaygınlaştığını göstermektedir (Yılmaz ve Canbazer, 2020).

“Nudge” kavramı, Thaler ve Sunstein’in (2008) *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* adlı eserinde tanımlandığı şekilde, Dürtme kavramı bireylerin özgür iradelerini kısıtlamadan, davranışlarını öngörülebilir biçimde yönlendiren hafif dokunuşlardır. Bu dokunuşlar, bireyin farkında olmadan daha yararlı bir tercihe yönelmesini sağlamaktadır. Dijitalleşme ile birlikte bu kavram dijital ortama taşınmış ve “dijital dürtme” olarak yeniden şekillenmiştir (Weinmann vd., 2016). Dijital dürtmeler kullanıcı arayüzleri, uygulama bildirimleri, sosyal medya algoritmaları veya çevrimiçi formlardaki görsel tasarımlar aracılığıyla davranışları şekillendirmeyi amaçlamaktadır. Kamu hizmetlerinin dijitalleşmesiyle birlikte dijital dürtme stratejileri arayüz tasarımları, otomatik seçenekler, sosyal karşılaştırma mesajları ve kişiselleştirilmiş bildirimler gibi yollarla vatandaş davranışlarını yönlendirmektedir (Sunstein, 2023). Türkiye’de bu alanda yapılan çalışmalar dijital dürtmenin hem hizmet kalitesi hem de vatandaş memnuniyeti açısından önemli fırsatlar sunduğunu göstermektedir (Erat ve Savaş, 2022; Saylam vd., 2024). Örneğin vergi ödeme hatırlatmalarının kişiselleştirilmesi, çevre dostu davranışların ödüllendirilmesi ve e-Devlet arayüzlerinde kullanıcıların kolay seçim yapmasını sağlayan tasarım özellikleri dijital dürtme araçlarına örnek olarak gösterilebilir. Bu stratejiler, kamu yönetiminde davranışsal yönetim anlayışını güçlendirmektedir. Devlet artık vatandaşın yalnızca yasal yükümlülüklerini değil çevreye duyarlı, sağlıklı veya toplumsal dayanışmayı artırıcı davranışlarını da teşvik etmeye çalışmaktadır. Dolayısıyla, kamu yönetimi dijital araçları sadece hizmet sunumu için değil, aynı zamanda davranışsal politika tasarımı için de kullanmaktadır.

Davranışsal kamu yönetimi son yıllarda üzerinde çalışmalar yapılan davranış bilimleri ile kamu yönetimi disiplini bir araya getiren bir multi-disiplin olarak birçok ülkenin kamu politikalarını oluşturma ve uygulama süreçlerinde başvurduğu bir alan haline gelmiştir. Davranışsal kamu yönetimi kavramı davranışsal psikoloji ilkelerinin kamu stratejilerinin ve politikalarının oluşturulması sürecinde kullanılması ile ortaya çıkmıştır. Davranışsal kamu yönetiminin temel mesajı ise davranışsal iktisatta olduğu gibi bireyi etki altına alan sosyal, kültürel, psikolojik birçok faktörün dikkate alınarak çeşitli dürtme mekanizmalarının kullanılması olarak ifade edilebilir. Davranışsal kamu yönetimi insanların karar alma mekanizmalarının davranışsal ve bilişsel psikolojiyi etkileyen çeşitli unsurlarla yönlendirilebileceği ve tüm bunlardan etkilenebileceği iddiasındadır. Uygulama noktasında ise yeni bir kamu hizmeti süreci başlatması, mevcut kamu hizmeti süreçlerinden farklı olarak bireyin bilişsel ve davranışsal süreçlerine odaklanarak kamu hizmetlerinin belirlmesi ve yürütülmesi açısından ilgi uyandırmıştır.

Kamusal alandaki faaliyetler, sorunların çözümü noktasında ya da toplumu belirli bir yönde karar vermeye yönlendirme aşamasında kamu politikalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Kamu politikası toplumsal yapı ve bireylerle ilgili çeşitli kararların belirlenmesi, belirlenen kararların uygulanması, kararların uygulama alanının ne olacağı ve uygulama ilkelerinin neler olacağını kapsamaktadır. Davranışsal kamu politikaları ise politika belirleme sürecinde belirleyicilerin içerisinde bireyin zihinsel, psikolojik ve davranışsal süreçlerinin eklenmesiyle oluşmuş, bireyin davranışlarından etkilenecek ya da davranışlarını etkileyerek politika belirleme sürecidir. Politika yapıcılarının merkezden yere doğru politika oluşturma süreçleri davranışsal kamu politikaları ile toplumun davranışsal ve psikolojik unsurlarını dikkate alarak birey davranışlarını etkilemeye yönelik bir dönüşümü içermektedir. Davranışsal politikaların oluşturulmasında önemli ve ayırt edici bir nokta var ki o da şudur: politikalar belirlenirken toplumun davranışlarından hareketle veya davranışlarını etkileyerek politika oluşturmaktır. Kamusal alanda birey hangi alanda yoğunlaştı ya da hangi yönde davranış birlikteliği gösteriyorsa o alanda toplumsal ihtiyaçlara cevap veren ve gelecek vadeden politikalar belirlemek amaçtır (Lunn, 2014). Davranışsal kamu politikaları ile politika karar vericileri vatandaşın, sivil toplum kuruluşlarının davranışsal ve psikolojik süreçlerini anlamlandırmakta, politikaları toplumsal dayanaklar ile belirlemektedir.

Davranışsal kamu politikaları farklı sektörlerin, grupların ve bireylerin düşüncelerini dikkate alan, değerlendiren ve kamusal eylemleri ortak bir noktada birleştiren bir anlayışı ifade etmektedir. Farklı kurumları, sektörleri ve bireyleri bir olgu etrafında bir araya getirmekte toplumsal genel iradeyi ifade etmektedir. Davranışsal kamu politikaları toplumda yeni bir biçim

oluşturma, toplumsal yapıyı analiz etme ve tanıma şeklinde işlevlere sahiptir. (Lunn, 2014) Davranışsal kamu politikaları bireyin davranışlarından hareketle zihinsel süreçlerin üzerinde durarak, bilişsel sürecin davranışları nasıl etkilediği, davranışların ise kamu politikaları üzerindeki etkileri ile ilgilenmektedir. Davranışsal kamu politikaları kamusal eylemleri anlamak ve yönlendirmek, oluşturulan politikaların referanslarını (dayanaklarını) belirlemek ve anlamlandırmak açısından politika belirlemede önemli bir yere sahiptir.

Bilişsel psikoloji yaklaşımına göre kamu politikaları fikir, tavsir ve toplumsal değer üreten sosyal etkileşimleri içermekte kamu politikası aktörlerinin tartışmalarından, görüşlerinden etkilenen ortak bir anlayışı ifade etmektedir. Bilişsel psikoloji açısından bakıldığında politikaya etki eden her bir alt sistem toplumdaki politika tercihlerini ve inanış sistemlerini farklı koalisyonların etkisi altında yansıtmaktadır. Bu kapsamda her bir koalisyon kendi politika tercihleri ve hedefleri doğrultusunda politika yapıcılarını etkilemekte ve fikirlerini yansıtmaktadır. (Usta, 2013) Kamu politikalarının düzenlenmesinde modern devlette farklı sektörlere ayrılmış olan toplumun denkleştirilmesinde bilişsel yaklaşım bir araç görevi görmektedir. Yaklaşım kamu politikalarının hazırlanma sürecinde sivil toplum tarafından ortaya çıkarılan sorunların ve hükümetin çözmeye çalıştığı bu sorunların etkileşimini incelemektedir. Politika yapıcılarının eylemlerinin özünü veya referansını bilişsel çerçeve oluşturmakta, kamu politikalarının değerlendirilmesine katkı sağlamakta, toplumsal rolünü düzenlemektedir. (Usta, 2013) Bilişsel yaklaşım toplumsal fikirleri, inançları ve ideolojileri dikkate alarak politikaların referanslarını tespit etmekte bir başka ifade ile kamu politikasının dayanaklarını toplumsal yapıda veya toplumsal değerlerde aramaktadır.

Bilişsel psikoloji açısından davranışsal kamu politikaları değerlendirildiğinde politikalar belirlenirken politika yapıcılar zihinsel süreçleri dikkate almaktadır. Bilişsel psikoloji açısından davranışsal kamu politikaları oluşturulurken politika yapıcılar tarafından toplumun ve bireylerin nasıl algılandığı ve nasıl yorumlandığı önem arz etmektedir. Toplumsal değerlerin, davranışların ve birey psikolojisinin kamu politikalarına yansıtılması sürecinde politika yapıcının çevreyi algılama şekli belirleyici olmaktadır. Davranışsal kamu politikaları ile toplumun eylemleri, bilişsel ve psikolojik süreçleri dikkate alınarak fikirler, inançlar ve ideolojik görüşler çerçevesinde değerlendirmeler yapılmakta, bilişsel algılar doğrultusunda toplumdan mesaj alınmakta ve toplumsal beklenti göz önünde bulundurularak politikalar belirlenmektedir. Stratejik yönetim süreçlerinden stratejik planlama ve davranışsal kamu politikalarının oluşturulması zihinsel süreçler açısından değerlendirildiğinde her politika kurumsal farklılıklar, davranışsal ve bilişsel süreçler doğrultusunda oluşmaktadır.

Davranışsal kamu politikaları insanların karar alma mekanizmalarının bilişsel psikolojiyi etkileyen çeşitli unsurlarla yönlendirilebileceği ve etkilenebileceği iddiasındadır. Davranışsal kamu politikaları açısından kamu politikaları değerlendirildiğinde politika belirlenirken davranış bilimi ve bilişsel psikoloji alanlarından yararlanıldığı görülmektedir. Kamu politikalarının davranışları etkileyebilmesi son dönemde politika tercihlerinin bu etkilerle yapılması ve birey davranışlarının politika belirleyiciler üzerindeki etkisi ile önem kazanmıştır. Davranışsal kamu politikası açısından vatandaş davranışına ve alandaki boşluğa göre politika belirlemek bireylerin bilişsel ve davranışsal süreçlerini analiz ederek aktif olmasını istediğimiz kamu yönetimi alanında politika geliştirmektir. Bu noktada davranışsal kamu politikaları bireylerin yaptığı tercihleri belirlemek için ortaya çıkan sonuçları politika oluşturma sürecinde bilişsel ve davranışsal olarak yorumlamayı ve tekrar kullanmayı ifade etmektedir.

Davranışsal kamu yönetimi ve dijital dürtme stratejileri kamu politikalarının etkinliğini artırma potansiyeline sahip olsa da bu yaklaşım beraberinde önemli etik sorular getirmektedir. Dürtmenin özgür iradeye saygılı bir rehberlik mi, yoksa fark edilmeden yönlendiren bir manipülasyon biçimi mi olduğu literatürde tartışılmaktadır (Hausman ve Welch, 2010). Dijitalleşme bu tartışmayı daha da karmaşık hale getirmektedir. Bu kapsamda kişisel veri güvenliği, yapay zeka algoritmalarının tarafsızlığı ve dijital gözetim gibi risk alanları akademik ve yönetsel gündemin merkezine yerleşmiştir (Yeung, 2017). Yapay zekaya ilişkin yasal alanı düzenleyen ve yenilikçi değişimlerle bağlantılı etik konuları kapsayan çalışmalar söz konusudur (Yeşilkaya, 2022; Rarhoui, 2023). Türkiye’de yapay zeka destekli kamu hizmetlerinde etik, algoritmik şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunlarını inceleyen çalışmalar bu alandaki farkındalığı artırmaktadır (Banazılı, 2025; Akay, 2025; Asıl, 2025).

Bu çalışma, davranışsal kamu yönetiminin kuramsal temellerini ve dijital dürtme stratejilerinin kamu politikaları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışmanın temel varsayımı, kamu yönetiminin yalnızca kurumsal bir yapı değil, aynı zamanda davranışsal bir sistem olduğudur. İnsan davranışının doğru anlaşılmadığı politika tasarımlarının modern toplumların karmaşık sorunlarını çözmekte yetersiz kalacağı açıktır. Bu çerçevede çalışma beş bölümden oluşmakta sonraki bölümlerde kuramsal çerçeve, davranışsal kamu yönetiminin teorik temeli, dijitalleşme ve dönüşen yönetim yapıları, dijital dürtme stratejilerinin entegrasyonu, Türkiye’deki uygulamalar, davranışsal kamu yönetiminin geleceği ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

## 2. Kuramsal Çerçeve: Davranışsal Kamu Yönetiminin Temelleri

Davranışsal yaklaşımın kökeni incelendiğinde 1940'lar itibariyle gelişim gösterdiği, davranışsal kamu yönetiminin ise davranışsal siyaset bilimi ve örgütsel davranış yaklaşımlarından etkilendiği görülmektedir. Herbert A. Simon'un "Bounded Rationality" (Sınırlı Rasyonellik) kavramı ve *Administrative Behavior* (1947) adlı kitabı davranışsal yaklaşım kapsamında temel teşkil etmektedir. Simon (1957) kamu yöneticilerinin, tam bilgiye sahip olmadıklarını ve bilişsel kapasitelerinin sınırlı olduğunu bu sebeple de en "rasyonel" kararın değil, yeterince iyi kararların alındığını belirtmektedir. Kamu yönetiminin davranışsal dönüşümü, yönetim süreçlerinin ve kamu politikalarının sadece rasyonel birey varsayımıyla değil, bireylerin gerçek davranış kalıplarını da dikkate alarak tasarlanmasını ifade etmektedir (Simon, 1957). Söz konusu dönüşüm, psikoloji, davranışsal ekonomi, sosyoloji ve kamu politikası analizlerinin kesişimini içermektedir. Klasik kamu yönetimi anlayışı bireyleri tam rasyonel kabul ederken, davranışsal kamu yönetimi yaklaşımı bireylerin sınırlı rasyonelitesiyle, yani bilişsel önyargılar, alışkanlıklar, duygular ve sosyal normlarla hareket ettiğini savunur (Simon, 1957). Davranışsal kamu yönetiminin getirmiş olduğu bu farkındalık, kamu politikalarının katılımcı ve vatandaş odaklı hale gelmesini sağlamaktadır.

Davranışsal kamu yönetimi bireysel tutum ve davranışlardan hareketle insan davranışlarını konu alan psikoloji disiplininin destek alan yönetsel durumu ifade etmektedir. Dolayısıyla bireysel davranışlardan hareketle kamu yönetimi alanında ön plana çıkartılan üç temel unsur söz konusudur: (1) Bu disiplin kapsamında yapılan bilimsel araştırmalarda yöneticiler, kamu çalışanları ve vatandaşlar analiz gruplarını oluşturmaktadır, (2) Bireylerin tutum ve davranışları üzerine araştırma yapılmaktadır, (3) Psikoloji, davranış bilimleri gibi diğer farklı disiplinlerdeki kuram ve yöntemler kamu yönetimi disiplinine dahil edilmektedir (Aydın vd., 2019).

OECD'nin "Regulatory Policy and Behavioural Economics" raporunda (2014) davranışsal kamu politikalarının dünyada uygulama örnekleri olan ülkeler ABD, İngiltere, Fransa, Danimarka, Norveç ve Avustralya şeklinde belirtilmiştir. Davranışsal kamu politikalarının ABD, İngiltere, Fransa, Danimarka, Norveç ve Avustralya da uygulama örnekleri olup, söz konusu ülkelerde davranışsal kamu politikaları açısından önemli çalışmalar yürütülmektedir. Davranışsal iktisadın kamu politikalarına uyarlanması ve öneriler sunması hükümetler tarafından önemsenmiş, bu anlamda vergi, sağlık, emeklilik gibi alanlarda politikaları iyileştirmek için çalışmalar yapılmaktadır. ABD'de davranışsal kamu politikaları birimi olan Office of Information and Regulatory Affairs (OIRA) ile 2009-2012 yıllarında emeklilik ve vergi gibi alanlarda davranışsal

kamu politikaları uygulamaları ve düzenlemeleri üzerine çalışmalar yapılmıştır. İngiltere’de ise davranışsal kamu politikaları birimi olan Behavioral Insights Team (BIT) 2010 yılında kurulmuş, birim kamu politikalarına deneysel ve davranışsal iktisadın ilkeleri doğrultusunda yön vermiştir. BIT bu yaklaşımın kurumsal öncüsü olarak kabul edilmektedir. BIT’in vergi ödeme oranlarını artırmak için uyguladığı basit bir davranışsal müdahaleler kamu politikalarının nasıl küçük dürtmelerle etkili hale getirilebileceğini göstermiştir. Behavioral Insights Team’e göre bir bireyin belirli bir hareketi yapması için hareketin kolay, ilgi çekici, sosyal ve zamanlı olarak yapılması gerekmektedir (Lunn, 2014). BIT yapılması istenen hareketin kolay ve ilgi çekici ise, diğer insanlar tarafından onaylanıyorsa ve zamanlama doğru ise hareketin yapılma olasılığının artacağı iddiasındadır. Dolayısıyla davranışsal kamu politikaları ya da birimleri bireyi iyi tercihler yapmaya teşvik etmektedir. BIT’e göre davranışsal kamu politikaları teşvik edici niteliktedir (Lourenço vd., 2016). Türkiye’de davranışsal kamu politikaları Ekonomi Bakanlığı bünyesinde başlatılan Davranışsal Kamu Politikaları Projesi kapsamında Kasım 2017 tarihinde gündeme getirilmiştir. Ekonomi bakanlığı bünyesinde “Davranışsal Aksiyon Takımı” kurulmuş, ekip dünyadaki davranışsal kamu politikaları birimleriyle irtibat halinde olup özellikle İngiltere’deki Behavioral Insights Team ile koordinasyon içerisinde faaliyetlerde bulunmaktadır.

Davranışsal kamu yönetiminin teorik temelleri, büyük ölçüde davranışsal ekonomi literatürüne dayanmaktadır. Davranışsal kamu yönetiminin ortaya koymuş olduğu kuramsal varsayımlarının çoğunluğu davranışsal iktisat ve davranışsal iktisadın vurguladığı ekonomik birey davranışından elde edilmiştir (Kasdan, 2020). Davranışsal iktisat insanların ekonomi ile ilgili kararlar alırken her durumda akılcı davranmadıklarını, birçok etki altında karar verdiklerini iktisat politikalarının bu durumlar dikkate alınarak oluşturulmasını ve uygulanmasını içermektedir (Eser ve Toıgonbaeva, 2011). Davranışsal İktisat, ekonomi konularında birey davranışları ile ilgilenmekte, ekonomik davranışın sosyo-psikolojik ve davranışsal süreçlerle açıklamasını ve ekonomik insan davranışını psikolojik süreçlerle ifade etmektedir (Gowdy, 2008). Davranışsal kamu politikaları aslında davranışsal iktisat ilkelerinin kamu stratejilerinin ve projelerinin oluşturulması sürecinde kullanılmasıdır. Davranışsal iktisatta olduğu gibi bireyi etki altına alan sosyal, kültürel, psikolojik birçok faktörün dikkate alınarak politika belirlenmesini ifade etmektedir. Kamu yönetimi disiplininde davranışların araştırılması ve söz konusu davranışlardan hareketle politikalar geliştirilmesi kamu yönetimi disiplinine ait araştırmaları yönlendirecek bilimsel araştırmalara ve çeşitli yaklaşımlara bağlıdır.

Herbert Simon’un “sınırlı rasyonallite” kavramı, karar vericilerin bilgiye, zamana ve bilişsel kapasiteye dair sınırlılıkları nedeniyle her zaman en rasyonel

kararı veremeyeceğini öne sürmüştür (Simon, 1957). Bu yaklaşım, klasik kamu yönetiminde varsayılan mutlak rasyonel bürokrat imajını sorgulamıştır. Kahneman ve Tversky'nin (1979) geliştirdiği “beklenti teorisi” insanların risk algısı ve kayıptan kaçınma eğilimlerinin karar süreçlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir. Bu bulgular, kamu politikalarının yalnızca ekonomik teşviklerle değil, psikolojik ve bilişsel faktörlerle de yönlendirilebileceğini ortaya koymuştur.

Davranışsal kamu yönetimi, kamu politikası tasarımı bilimsel davranışsal içgörülerle desteklemeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşımda kamu yöneticisi kural koyan bir aktör olmasının yanı sıra davranışsal tasarımcı olarak da tanımlanmaktadır. Politika araçları, bireylerin karar alma süreçlerindeki önyargıları dikkate alacak biçimde yeniden tasarlanmaktadır. Davranışsal yaklaşımlar, bireylerin kararlarını etkileme biçimleri nedeniyle etik tartışmalara da yol açmıştır. Thaler ve Sunstein'in (2008) “liberal paternalizm” olarak adlandırdığı yaklaşım, bireylerin seçim özgürlüklerini kısıtlamadan, onları kendi çıkarlarına uygun davranışlara yönlendirmeyi hedeflemektedir. Bununla birlikte, “manipülasyon” ve “ikna” eksenindeki sınırların nerede çizileceği, davranışsal kamu yönetiminin en önemli etik tartışma alanlarından birini oluşturmaktadır.

Davranışsal kamu yönetimi, sosyal bilimlerin birçok alanından beslenen disiplinlerarası bir paradigma olarak kökenleri davranışsal iktisat, örgütsel davranış, psikoloji, siyaset bilimi ve kamu politikası analizine kadar uzanmaktadır. Her bir disiplin, insan davranışını farklı bir düzlemde açıklasa da ortak noktaları bireylerin kararlarını yalnızca rasyonel çıkar maksimizasyonu temelinde almadıkları yönündeki kabulüdür (Simon, 1957). Kamu yönetimi disiplini, uzun yıllar boyunca Weberyen rasyonalite ve Taylorcu verimlilik ilkeleriyle uyumlu rasyonel bürokrasi modelini benimsemiştir. Söz konusu model, kamu yöneticisini kuralları uygulayan bir teknokrat olarak vatandaş ise hizmetin pasif alıcısı olarak görmüştür. Ancak II. Dünya Savaşı sonrası gelişen yeni yönetim anlayışları, özellikle Herbert Simon'un sınırlı rasyonalite kavramı, bu yaklaşımı kökten sorgulamıştır. Simon'un *Administrative Behavior* adlı eseri, kamu yönetiminde karar alma süreçlerinin tamamen rasyonel olamayacağını yöneticilerin bilgi, zaman ve bilişsel kapasite bakımından sınırlılıklara sahip olduklarını ileri sürmektedir (Simon, 1957). Bu yaklaşım, davranışsal kamu yönetiminin teorik temellerini de oluşturmaktadır.

Davranışsal kamu yönetiminin merkezinde insan doğasına ilişkin bir paradigma değişimi yer almaktadır. Klasik ekonomi ve yönetim teorilerinde birey, tam bilgiye sahip, çıkarlarını tutarlı biçimde maksimize eden *homo economicus* olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu kavram, gerçek dünyadaki

davranış çeşitliliğini açıklamakta çoğu zaman yetersiz kalmaktadır (Kahneman, 2011). Davranışsal yaklaşım ise bireyi *homo behavioralis* olarak yeniden tanımlamaktadır. Bu kavram ile insanlar sınırlı bilişsel kapasiteye sahip, sosyal normlardan ve duygulardan etkilenen, kısa vadeli tatminleri uzun vadeli çıkarların önüne geçiren, belirsizlik altında önyargı ve zihinsel kestirmelere başvuran nitelikleri taşımaktadır (Tversky ve Kahneman, 1974). Söz konusu bakış açısı, kamu politikalarının tasarımında köklü bir dönüşümü beraberinde getirmektedir. Politikacıların görevi artık bireylerin irrasyonel eğilimlerini cezalandırmak değil bu eğilimleri dikkate alarak daha etkili seçim ortamları tasarlamaktır (Thaler ve Sunstein, 2008).

Davranışsal iktisat, kamu yönetimindeki davranışsal dönüşümün en güçlü teorik kaynaklarından. Kahneman ve Tversky'nin (1979) beklenti teorisi, bireylerin risk ve belirsizlik altında tutarsız kararlar aldığını ve kayıplara karşı daha duyarlı olduğunu göstermektedir. Örneğin çevre politikalarında “*enerji tasarrufu yapmazsan kaybedersin*” mesajlarının, aynı içeriğin olumlu çerçevelenmiş biçiminden daha etkili olması bu teoriyi desteklemektedir. Dolayısıyla davranışsal kamu yönetiminde kamu yöneticileri politika mesajlarını yalnızca rasyonel bilgiyle değil, psikolojik içgörülerle tasarlamaktadır. Davranışsal kamu yönetimine davranışsal iktisadın önemli katkılarından biri de “dürtme” (*nudge*) kavramıdır. Thaler ve Sunstein (2008), insanların karar ortamlarının küçük değişikliklerle yönlendirilebileceğini savunarak “*seçim mimarisi*” kavramını geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımın getirmiş olduğu seçim mimarisi kavramı kamu yönetiminde davranışsal araçların yaygın olarak kullanılmasına zemin hazırlamıştır.

Kamu yönetiminde davranışsal dönüşüm örgüt, liderlik ve vatandaş perspektifinden değerlendirilmelidir. Örgütsel davranış perspektifinden kamu kurumlarının mekanik yapılardan çok insan etkileşimleriyle şekillenen sosyal sistemler olduğu kabul edilmektedir (March ve Simon, 1958). Bu nedenle çalışanların motivasyon, algı ve duygusal tepkileri örgütsel performansı doğrudan etkilemektedir. Liderlik perspektifinden davranışsal yaklaşım, liderliğin yalnızca emir verme değil örgüt içinde güven, anlam ve motivasyon yaratma süreci olduğunu savunmaktadır. Empatik, dönüşümcü ve hizmetkar liderlik modelleri bu bağlamda önem kazanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006). Vatandaş perspektifinden davranışsal kamu yönetimi vatandaş artık pasif bir hizmet alıcısı değil kamu süreçlerinin aktif bir paydaşı olarak tanımlanmaktadır. Vatandaş katılım davranışı bilgiye erişim kadar güven, aidiyet ve sosyal normlarla belirlenmektedir (O'Donnell ve Turner, 2013).

Davranışsal kamu yönetiminin merkezinde karar verme süreçlerinde yapılan sistematik hataların, yani bilişsel önyargıların anlaşılması yer almaktadır. Bu

önyargılar politika tasarımıyla kritik öneme sahiptir (Kahneman, 2011). Bu kapsamda öne çıkan önyargılar mevcut durumu koruma, toplumsal kanıt, çerçeveleme etkisi, kayıptan kaçınma olarak ifade edilmektedir. Varsayılan seçeneklerin davranış üzerindeki güçlü etkisi mevcut durumu koruma (Samuelson ve Zeckhauser, 1988), Bireylerin başkalarının davranışlarını temel alarak karar vermesi toplumsal kanıt (Cialdini, 2001), Aynı bilginin sunulmuş biçimine göre tercihlerin değişmesi çerçeveleme etkisi (Tversky ve Kahneman, 1981), Kaybın eşit büyüklükteki kazançtan daha güçlü algılanması kayıptan kaçınma (Kahneman ve Tversky, 1979) olarak açıklanabilir. Söz konusu araçlar kamu politikalarının etkinliğini artırabilir fakat yönlendirme ile manipülasyon arasındaki etik çizgi titizlikle korunmalıdır (Sunstein, 2015).

Klasik kamu yönetimi devletin ne yaptığına odaklanırken, davranışsal kamu yönetimi insanların nasıl davrandığına odaklanmaktadır. Bu değişim yönetim anlayışını dönüştürmüş veri analitiği, psikoloji ve vatandaş katılımını bir araya getiren hibrit bir karar alanı ortaya çıkarmıştır (Hallsworth vd., 2018). Dijital teknolojiler, davranışsal yönetişimin etkili biçimde uygulanmasına imkan tanırken söz konusu dönüşümü desteklemektedir. Dijital geri bildirim mekanizmaları vatandaş davranışlarının gerçek zamanlı analizine olanak sağlamakta ve politika tasarımıyla güçlendirmektedir. Davranışsal kamu yönetimi, klasik bürokratik rasyonaliteyi aşan insan merkezli bir yaklaşım sunmaktadır. Simon'un (1957) sınırlı rasyonalite kavramından Kahneman ve Tversky'nin (1979) bilişsel önyargı teorilerine, ek olarak Thaler ve Sunstein'in (2008) dürtme stratejilerine kadar uzanan teorik çerçevede kamu yönetiminde bir davranışsal dönüşüm süreci yaşandığı açıktır. Söz konusu dönüşüm, kamu yönetimini yeniden tanımladığı gibi kamu yöneticisinin rolünü de yeniden tanımlamakta örgütsel yapıları daha insan odaklı hale getirmekte ve dijital teknolojileri davranışsal politika araçlarına dönüştürmektedir.

### 3. Kamu Yönetiminde Davranışsal Dönüşüm ve Dijitalleşme

Kamu yönetimi disiplini, toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak sürekli bir dönüşüm sürecinde olup, bu dönüşüm yalnızca idari yapının yeniden şekillenmesi anlamına gelmemekte aynı zamanda yönetim anlayışının, yönetsel değerlerin ve işlevlerin değişmesini de ifade etmektedir. Bu anlamda kamu yönetiminde paradigma değişimi aslında kamu yönetiminin düşünsel temellerinde meydana gelen değişiklikleri veya yönelimleri açıklamak için kullanılmaktadır. Thomas Kuhn'un (1991) bilimsel devrimlerin yapısı teorisinden hareketle kamu yönetiminde paradigma değişimi, mevcut yönetim anlayışının sorgulanması, yeni yönetim modellerinin ortaya çıkması ve eski paradigmalara yerini yeni yaklaşımlara bırakması şeklinde ifade edilmektedir.

Kamu yönetiminde paradigma değişimi süreci, tarihsel olarak farklı evreler halinde incelenmektedir. Klasik kamu yönetimi anlayışı, 19. yüzyıl sonlarından 20. yüzyıl ortalarına kadar egemen olmuş ve Weberyen bürokrasi hiyerarşi, rasyonellik ve yasal-ussallık ilkeleri üzerine inşa edilmiştir. Bu dönemde kamu yönetimi, siyaset ve idare ayrımına dayanmaktadır. Yönetimsel süreçler nesnellik, tarafsızlık ve hukuka uygunluk ilkeleri çerçevesinde yürütülmüştür. Ancak 20. yüzyılın ortalarından itibaren toplumsal ihtiyaçların çeşitlenmesi, ekonomik krizler, küreselleşme ve vatandaş beklentilerinin artması, bu modelin etkinlik ve verimlilik açısından yetersiz kaldığı yönündeki eleştirileri artırmıştır. Eleştiriler sonucunda 1980’li yıllarda “*Yeni Kamu Yönetimi*” paradigması ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, özel sektörün yönetim tekniklerinin kamu sektörüne uygulanmasını, performans ölçümünü, sonuç odaklılığı, rekabeti ve vatandaşın müşteri olarak görülmesini önermiştir. YKY, klasik bürokratik yapının hantallığına karşı esneklik ve verimlilik vurgusuyla önemli bir paradigma kaymasına işaret etmektedir. Ancak zamanla YKY’nin piyasa mantığını aşırı biçimde benimsemesi sosyal adalet ve kamu yararı ilkelerinin gölgede kalmasına neden olmuştur. 2000’li yıllardan itibaren bu eleştirilere yanıt olarak *Yönetişim İlkesi* gündeme gelmiştir. Yönetişim paradigması, devletin yanı sıra özel sektör, sivil toplum ve yurttaşların yönetimsel süreçlere katılımını öngörerek çok aktörlü bir yönetim yapısını savunmaktadır (World Bank, 1992). Kamu yönetimi, yönetişim paradigmasıyla hiyerarşik bir yapıdan ağ temelli, katılımcı ve etkileşimli bir modele dönüşmüştür. Dijital dönüşüm ve e-Devlet uygulamaları da bu paradigmanın teknolojik boyutunu güçlendirmiştir. Son dönemde ise “*Yeni Kamu Hizmeti*” ve “*Dijital Yönetişim*” gibi yaklaşımlar, etik, katılımcı ve vatandaş odaklı bir yönetim anlayışını öne çıkarmıştır.

Klasik bürokratik modelden yeni kamu yönetimine, oradan davranışsal yaklaşımla şekillenen davranışsal kamu yönetimine, yönetişim ve dijital kamu yönetimi paradigmalarına geçiş kamu yönetiminin statik bir alan olmadığını aksine sürekli değişen, öğrenen ve yenilenen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Davranışsal kamu yönetimi, söz konusu paradigma dönüşümleri kapsamında kamu yönetimini destekler niteliktedir. Davranışsal kamu yönetimi özelinde psikoloji biliminin kamu yönetimini besleyen bir boyutunun olduğu ve aralarında karşılıklı bir etkileşimin olduğu ifade edilebilir. Zira psikoloji biliminin yöntemleri ve teorileriyle kamu yönetimine ilişkin bilgi birikimi desteklenebilir veya açıklanabilir. Davranışsal kamu yönetimi bu minvalde kamu yönetiminin psikoloji ve davranış bilimlerinden elde ettiği içgörülerin desteğiyle bireysel davranış ve tutumların analizini sağlayan bir bakış açısı olarak tanımlanabilir. Bu anlamda kamu kurumlarındaki yöneticilerin, çalışanların ve vatandaşların tutum ve davranışları üzerinden elde edilen verilerin psikoloji ve davranış bilimlerinden destekle analizi kamu yönetimi

alanına ve politika üretme süreçlerine katkı sağlamaktadır. Günümüzde kamu yönetimi paradigması, etkinlik ile demokratik katılım arasında denge kurma arayışı içindedir (Çevik, 2022). Geleceğin kamu yönetimi anlayışının daha esnek, katılımcı, etik değerlere dayalı, bilişsel psikoloji ve dijital yetkinliklerle desteklenen bir yapıda şekillenmesi beklenmektedir.

Kamu yönetimi disiplini tarihsel olarak normatif kurallara, hiyerarşik yapılara ve yasal düzenlemelere dayalı bir gelişim göstermiştir. Klasik kamu yönetimi yaklaşımında devlet düzen kuran ve yön veren bir aktör iken vatandaş ise bu düzenin uyumlu bir parçası olarak görülmektedir. Ancak bilgi akışının hızlanması, toplumsal karmaşıklığın artması ve bireysel davranış örüntülerinin çeşitlenmesi, bu modelin açıklayıcı kapasitesini zayıflatmıştır. Modern toplumların artan karmaşıklığı, bilgi akışının hızlanması ve bireylerin davranış kalıplarındaki çeşitlilik söz konusu klasik kamu yönetimi yaklaşımını yetersiz kılmıştır. Davranışsal dönüşüm, kamu yönetiminin epistemolojik ve metodolojik temellerini yeniden tanımlamaktadır. Bu minvalde kamu yönetimi disiplini, teknik bir idari alan olmaktan çıkıp davranışsal bir sosyal bilim niteliği kazanmaktadır (Simon, 1957). Davranışsal kamu yönetimi üç temel varsayımı reddetmektedir (Kahneman, 2011): Bireylerin her zaman rasyonel karar verdiği, Politikaların yalnızca ekonomik çıkarlarla açıklanabileceği, Düzenlemelerin vatandaş davranışını tek başına şekillendirebileceği varsayımlarını reddetmektedir. Bu reddediş, kamu yönetimini daha gerçekçi, insan merkezli ve esnek bir disiplin haline getirmektedir. Böylece kamu yönetimi disiplini, *“nasıl daha fazla kural koyabiliriz?”* sorusundan *“insanlar neden bu şekilde davranıyor ve bunu nasıl iyileştirebiliriz?”* sorusuna yönelmektedir.

Kamu kurumlarında karar alma süreci uzun süre rasyonel model çerçevesinde ele alınmış bilginin toplanması, analiz edilmesi ve en uygun seçeneğin belirlenmesi şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Ancak Simon'un sınırlı rasyonelite yaklaşımına göre yöneticiler çoğu durumda optimum kararı değil, tatmin edici kararı tercih etmektedir (Simon, 1957). Bu durum bilişsel sınırlılıklar ve çevresel belirsizliklerin doğal bir sonucudur. Herbert Simon 1947 tarihli *Administrative Behavior* adlı kitabının nasıl ortaya çıktığını 1978 yılında *“karar vermenin yönetimin kalbi olduğu ve yönetim teorisinin sözcük dağarcığının insan seçiminin mantığından ve psikolojisinden türetilmesi gerektiği”* şeklinde ifade etmiştir. (Simon, 1978). Simon, *“saf yönetim bilimini keşfetmek isteyenlerin, en azından sosyal psikolojide kapsamlı bir teminin bulunması gerektiğini”* ifade etmiştir (Simon, 1957). Davranışsal kamu yönetimi, kararları şekillendiren faktörleri çok katmanlı bir ekosistem içinde ele almaktadır. Yöneticilerin kararları bilişsel önyargılar, örgüt kültürü, kurum içi normlar ve politik baskılar tarafından etkilenmektedir (March ve Olsen, 1989). Örneğin bir belediye meclisinin çevre politikası kararları bilimsel veriler kadar kamuoyu tepkisi, medya baskısı

ve seçmen davranışlarından da etkilenebilmektedir. Ayrıca grup dinamikleri, liderlik tarzı ve iletişim biçimleri karar kalitesini doğrudan etkilemektedir. Janis'in (1972) tanımladığı grup düşüncesi olgusu, kamu örgütlerinde alternatif fikirlerin bastırılması riskini arttırmaktadır. Davranışsal yaklaşım bu riskleri analiz ederek daha katılımcı ve çoğulcu karar mekanizmalarını teşvik etmektedir.

Davranışsal dönüşümün önemli etkilerinden biri kamu kurumlarında örgüt kültürü anlayışının yeniden şekillenmesidir. Geleneksel kurumlarda kurum kültürü normlara ve prosedürlere bağlılıkla tanımlanırken, davranışsal yaklaşıma göre kurum kültürü bireylerin değerleri, inançları ve etkileşim biçimlerinin bütünüdür (Schein, 2010). Kamu kurumları bu çerçevede birer sosyal sistem olarak değerlendirilmektedir. Sistem performansı yalnızca yapısal düzenlemelere değil çalışan motivasyonu, güven ilişkileri ve aidiyet duygusu gibi bilişsel ve davranışsal etkenlere de bağlıdır. Özellikle kamu hizmeti motivasyonu bireylerin kamu yararına hizmet etme isteğini açıklayan temel teorik araçlardan biridir (Perry ve Wise, 1990). Davranışsal kamu yönetimi bu motivasyonun güçlendirilmesini kurumsal performans için kritik bir unsur olarak görmektedir. Bu nedenle çalışan davranışlarını anlamak ve olumlu örgütsel davranışları teşvik etmek yönetsel olduğu kadar etik bir sorumluluk olarak kabul edilmektedir (Perry ve Wise, 1990).

Kamu yönetiminde liderlik tarihsel olarak emir-komuta zincirine dayalı bir otorite pratiği olarak değerlendirilmektedir. Ancak davranışsal yaklaşım liderliği yalnızca otoriteden ibaret görmemekte iletişim, empati ve duygusal zeka unsurlarını da merkezine almaktadır (Goleman, 1998). Davranışsal liderlik anlayışının temel niteliklerine bakıldığında lider, örgüt içinde davranışsal model oluşturan kişidir. Liderlik başarısı algılanan adalet, katılımcılık ve psikolojik güven düzeyine bağlıdır (Edmondson, 1999). Etkili lider, çalışanların içsel motivasyonlarını harekete geçirmekte ve anlam duygusu yaratmaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik (Bass ve Riggio, 2006) ve hizmetkar liderlik yaklaşımları kamu yönetiminde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Dijital çağla birlikte veri temelli liderlik veya etik liderlik kavramları da davranışsal kamu yönetiminin önemli bileşenleri haline gelmiştir.

Davranışsal kamu yönetimi vatandaşları politika süreçlerinin pasif alıcısı olarak değil, aktif bir davranışsal aktörü ya da ajanı olarak değerlendirmektedir. Vatandaş davranışları algı, motivasyon ve deneyim olmak üzere üç temel faktör tarafından şekillenmektedir. Algı ile politikanın nasıl çerçevelendiği önemli olup vatandaşın güven düzeyini etkilemektedir. Motivasyon ile sosyal normlar ve aidiyet düzeyi, vatandaş katılımını yönlendirmektedir. Deneyim ile hizmet kalitesi ve dijital etkileşim kamuya yönelik tutumları biçimlendirmektedir (Tversky ve Kahneman, 1981). Örneğin sosyal karşılaştırmalı mesajların geri

dönüşüm davranışlarını artırdığı pek çok deneysel çalışmada gösterilmiştir (Schultz vd., 2007). Bu tür uygulamalar, davranışsal yönetim anlayışının kamu-vatandaş etkileşimini dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır. Örneğin, belediyelerin dijital platformlarda vatandaşlara anlık geri bildirim vermesi, vatandaşların kamuya olan güvenini artırmaktadır. Bu örnekler, davranışsal kamu yönetiminin vatandaşla kurduğu yeni ilişki biçimini ortaya koymaktadır. Davranışsal yönetim modeli olarak ifade edilen yeni yönetim biçiminde devlet yalnızca düzenleyen değil aynı zamanda öğrenen, deneyimleyen ve vatandaşla birlikte davranış biçimlerini geliştiren bir aktör haline gelmektedir.

Davranışsal kamu yönetimi politika tasarımı (1) Politika tasarımı psikolojik bulguların sistematik biçimde kullanılması, (2) bireylerin davranışlarını öngörülebilir biçimde yönlendiren ancak seçim özgürlüğünü kısıtlamayan müdahaleler şeklinde iki temel strateji önermektedir (Thaler ve Sunstein, 2008). Birleşik Krallık Davranışsal İlgörüler Takımı (Behavioural Insights Team) vergi uyumu, enerji tasarrufu ve kamu sağlığı gibi alanlarda bu stratejilerin etkili sonuçlar ürettiğini göstermiştir (Hallsworth vd., 2016). Davranışsal politikalar düşük maliyetli, esnek ve sürdürülebilir olma potansiyeli taşıırken etik sınırların korunması ve vatandaş güveninin sağlanması kritik öneme sahiptir.

Davranışsal yaklaşımın yükselişiyle kamu yöneticisi yalnızca yasa uygulayıcısı değil aynı zamanda bir davranış mimarı olarak yeniden konumlandırılmaktadır (Thaler ve Sunstein, 2008). Kamu yöneticisinin yeni rolü üç temel yetkinlik gerektirmektedir. Bireysel davranış kalıplarını anlamak için veri ve psikolojik içgörülerden yararlanmak için davranışsal analiz becerisi yetkinliği, dürtme stratejilerinin bireysel özgürlükleri zedelemesini engellemek amacıyla etik farkındalık, politikaları vatandaşlara açık, şeffaf ve anlaşılır biçimde aktarmak için etkili iletişim yetkinliği gerekmektedir. Söz konusu dönüşüm, kamu yöneticisini salt bir uygulayıcı olmaktan çıkararak davranışsal bir stratejist olarak yeniden konumlandırmaktadır (Bovens, 2009).

Davranışsal dönüşüm kamu yönetimine üç düzeyde etkide bulunmaktadır. İlk olarak teorik düzeyde bir etki söz konusudur. İnsan doğasına ilişkin varsayımlar yeniden tanımlanmış rasyonel birey modelinden davranışsal birey modeline geçiş sağlanmıştır. İkinci etki kurumsal düzeydedir. Örgüt kültürü, liderlik ve karar mekanizmaları insan merkezli hale gelmiştir. Üçüncü etki politika düzeyindedir. Dürtme stratejileri ve davranışsal içgörüler kamu politikalarının etkinliğini artırmıştır (Grimmelikhuijsen vd., 2017). Sonuç olarak kamu yönetimi devletin yönetiminin yanı sıra insan davranışının yönetimine evrilmiş, davranışsal kamu yönetimi modern yönetim biliminin en yenilikçi alanlarından biri haline gelmiştir.

Dijital dönüşüm, kamu yönetimi süreçlerinde veri odaklı karar alma kültürünü yaygınlaştırmıştır. Büyük veri, makine öğrenmesi ve algoritmik yönetim araçları, kamu kurumlarına vatandaş davranışlarını gözleme ve öngörme imkanı sunmaktadır. Bu gelişmeler, politika üretimini geleneksel bürokratik mekanizmalardan çıkararak veri destekli bir yönetim modeline dönüştürmektedir. Davranışsal kamu yönetiminin dijitalleşme ile birleşmesi, dijital davranışsal kamu yönetimi kavramını ortaya çıkarmaktadır. Dijital platformlar üzerinden toplanan davranışsal veriler, kamu hizmetlerinin tasarımında kullanılmaktadır. Bu kapsamda kamu yöneticileri karar verirken geleneksel düzenlemeler yerine davranışsal veri temelli müdahaleler ile politika etkisini artırmayı hedeflemektedir.

#### **4.Davranışsal Kamu Yönetimine Dijital Dürtme Stratejilerinin Entegrasyonu**

Dürtme “insanın davranışlarını öngörülebilir bir şekilde değiştiren, ancak hiçbir seçeneği yasaklamayan veya ekonomik teşvikleri önemli ölçüde değiştirmeyen seçim mimarisinin herhangi bir yönünü” ifade etmektedir (Thaler ve Sunstein, 2008). Davranışsal kamu yönetiminde de söz konusu yaklaşımın etkisi ile bireylerin seçeneklerine müdahale etmeksizin yapmış oldukları tercihleri yönlendirmek amaçtır. Dürtmeler seçim setini sınırlamadan, alternatifleri zaman, sorun, toplumsal yaptırımlar gibi açılardan önemli ölçüde daha maliyetli hale getirmeden seçimi etkilemenin yollarıdır (Hausman ve Welch, 2010).

Morgan (2019) dürtmenin iki boyutundan bahsetmektedir. Birincisi, dürtme bir seçim mimarisidir. Bir seçim anı ve etkilemeye çalıştığınız bir davranış olması gerekmektedir. İkincisi, seçim bir gereklilik değildir. Bir dürtmenin kendi yargınızı kullanmanıza ve daha iyi bir seçim yapmanıza izin veren bir şey olduğu fikrine dayanmaktadır (Morgan, 2019). Ancak Thaler ve Sunstein (2008, s. 60) belirttiği gibi yapılan dürtmelerin mutlaka dürtme yapılan kişilere fayda sağlamak için tasarlanmadığı ve dürtmelerde amaç farklılığı söz konusu olup bazı dürtmeler faydacı iken bazıları değildir. Dürtme yaklaşımına yönelik birçok eleştiri söz konusu olup, dürtmenin manipülatif olduğuna ve bireyin özerkliğini ihlal ettiğine ilişkindir. Dürtmenin şeffaflık eksikliği bulunmakta, zira dürtüldüğünün farkında olmayan birey üzerinde daha etkili olabilme eğilimindedir. Bu noktada bireye dürtmelere direnme veya reddetme için adil fırsatlar sunmamakta, birey ikna edilmeye maruz bırakılmaktadır (Grobklags ve Chen, 2021). Davranışları etkilemeye yönelik bir yaklaşım bireyi belirli şekillerde yönlendirmek için çeşitli stratejiler kullanmaktadır. Bu nedenle bireyin ortaya çıkardığı eylemler kendisine ait olmayıp, bir seçim mimarisini yansıtmaktadır (Hausman ve Welch, 2010).

Kasıtlı olarak şekillendirilen ve şekillendirilmeyen seçimler arasında önemli bir farklılık vardır. Şekillendirilmemiş seçimler bile kasıtlı kusurlardan aynı derecede güçlü bir şekilde etkilenmiş olsa bile, seçimlerin hesaplanmış şekillendirilmesi yine de bir etkenin iradesini diğerine dayatmaktadır. Bu noktada yalnızca rasyonel seçimleri kolaylaştırmak için tasarlanan dürtmenin kullanımı kabul edilebilirdir (Hausman ve Welch, 2010). Hükümetlerin bireylerin seçimlerini şekillendiren dürtmeleri hangi sınırlamalarla kullandıkları önemlidir. Bu noktada üç ayırım yardımcı olabilir. Birincisi, insanların seçimleri çerçeveleme, statüko önyargısı ve miyopluk gibi faktörler tarafından şekillendirilmektedir. İkincisi, insanlar karar alma zaafı konusunda bilgili olsa da “soğuma dönemleri” ve “zorunlu seçimler” gibi bazı dürtmeler seçimleri şekillendirmektedir. Birey bir alternatifi diğerine tercih edebilmektedir. Hausman ve Welch (2010) için dürtme, paternalist ölçüde insanları seçim yapmaya zorlamaktır. Üçüncüsü, şekillendirme yapılırken karar alma sürecindeki kusurlar sebebiyle çarpıtılma derecesinin arttığı durumlar ile kasıtlı olarak tasarlanmış seçim mimarisi olmadan çarpıtılmış durumlar arasında ayırım yapılmalıdır (Hausman ve Welch, 2010).

İnsanları bu şekilde dürtme çabası rahatsız edici değil mi? bir hükümetin vatandaşlarına, başkalarının hak ve çıkarlarından kaynaklanan sınırlar içinde kendi hayatlarının yönünü belirleyen araçlar olarak davranması gerekiyor ise bireyleri etkilemek için rasyonel ikna dışında araçlar kullanmaktan kaçınılmalıdır. Hükümetlerin insanların seçimlerini şekillendirmesi bazen kabul edilebilmektedir. Vatandaş belirli bir şekilde davranmaya zorlayacak güçlü nedenler olduğunda insanların seçimlerini şekillendirmek seçebilecekleri şeyleri sınırlamaktan daha verimli ve daha az kısıtlayıcı olabilmektedir. Kamu hizmeti duyuruları davranışlarımızı etkilemek için rasyonel ikna kullanmak yerine, bireyin zayıflıklarından yararlanmaktadır. Bu yüzden davranışı gerektiren bir yasa çıkarmak yerine daha düşük maliyetle ve daha az özgürlük ihlaliyle istenen davranışı teşvik edebilmektedirler. Zorlayıcı kamu politikalarının gerekçesi faydaların özerklik kaybıyla karşılaştırılmasına dayanmaktadır (Hausman ve Welch, 2010).

Davranışsal kamu politikaları ile ilgili toptan kabulcü veya toptan reddedici sonuçlara varılması mümkün değildir. Ancak dürtmelere ilişkin dört iddia savunulmalıdır (Hausman ve Welch, 2010): (1) Hükümetlerin insanların seçimlerini şekillendirme eylemi suistimale açıktır. Suistimalin en ciddi riskleri insanların korkularının ve nefretlerinin istismar edilmesinde yatmaktadır ve bunlar seçimleri şekillendirmektedir. (2) Tanıtma önemlidir. İstismara karşı korumanın ve özerkliğe saygı göstermenin önemli bir yolu, hükümetin insanları seçimlerini şekillendirme çabaları konusunda bilgilendirmektir. (3) Hükümetin seçimleri şekillendirme çabaları ne kadar iyi niyetli olursa olsun,

karar alma zaaflarını istismar etmenin nihayetinde bireylerin özerk karar alma kapasitelerini azaltacağı riski konusunda endişe söz konusudur. (4) Zorlama her ne kadar meşru gösterilse de zorlama olmadan da en iyi alternatif oluşturulabilmektedir. Rasyonel ikna hükümetin vatandaşların davranışlarını etkilemesi için ideal olan yoldur.

Geleneksel politika araçlarının başarısız olması neticesinde dürtme yaklaşımı küresel bir trend olarak karşımıza çıkmaktadır. Politika yapıcılarının davranışları etkilemek amacıyla dijital araçları da kullanmaya ilgi duymalarıyla söz konusu yaklaşımın önemi artmıştır. Zorlu politika sorunlarının çözümünde dürtme yaklaşımının kullanımı konusunda küresel bir eğilim söz konusudur. Birleşik Krallıkta 2010 yılında kurulan Behavioral Insight Team (BIT) ile Birleşik Krallıkta olduğu gibi birçok ülkede ve birçok uluslararası kuruluşta dürtme yaklaşımı ile davranışsal kamu politikaları uygulamalarında artış olmuştur. OECD'ye göre hem ulusal hem de uluslararası düzeyde davranışsal politikaları ve yönetim uygulamalarını destekleyici birimlerin sayısı 200'ün üzerinde olup, artış devam etmektedir. (Grobklags ve Chen, 2021)

Davranışsal kamu yönetiminin dijital alandaki en önemli yansıması, dijital dürtme stratejileridir. Dijital dürtme, bireylerin karar verme süreçlerini yönlendirmek amacıyla dijital arayüzlerde yapılan bilinçli tasarım müdahalelerini ifade etmektedir (Mirsch vd., 2017). Thaler ve Sunstein (2008), “dürtme” kavramını insanların kararlarını tahmin edilebilir biçimde değiştiren, ancak seçenek özgürlüklerini kısıtlamayan küçük müdahaleler olarak tanımlamaktadırlar. Dijital dürtme ise davranışsal içgörülerin dijital ortamda uygulanmasını ifade etmektedir. Dijital ortamlarda bu yaklaşım, kullanıcı arayüzündeki küçük tasarım unsurlarıyla bireylerin karar verme biçimini etkilemektedir (Mirsch vd., 2017). Bu müdahaleler, insanların seçim özgürlüğünü kısıtlamamakta fakat karar alma biçimlerini daha “akılcı” hale getirmeyi amaçlamaktadır. Web sitelerindeki buton yerleşimleri, mobil uygulamalardaki hatırlatıcı bildirimler veya varsayılan seçenekler, kullanıcı davranışlarını yönlendiren temel dijital dürtme araçlarıdır. Bu tür stratejiler, vatandaş davranışlarını doğrudan düzenlemek yerine, dolaylı biçimde yönlendiren seçim mimarisi oluşturmaktadır.

Thaler ve Sunstein 2008 yılında “dürtme” kavramının popülerliğini sağladılar fakat makine öğrenimi ve yapay zeka alanındaki gelişmeler şunu gösterdi ki algoritmik dürtme algoritmik olmayan dürtmeden daha güçlü ve etkilidir (Möhlmann, 2021). Kamu politikalarına ilişkin algoritmik dürtmeler yapay zeka destekli davranışsal kamu yönetimine işaret etmektedir. Davranışsal kamu yönetimi açısından en kıymetli veri, davranış temelinde oluşan veridir. Bu anlamda bilgi temelinde bireyin davranışına dayalı veri ile sınıflandırma

yapılabilir, buna ek olarak da davranışsal olarak sınıflandırılmış topluluklara farklı yönlendirmeler ya da dürtmeler sunulduğunda yanıt alınabilmektedir (Halpern, 2019).

Veri odaklı dürtme, sistematik olarak kişisel verilerin toplanması, işlenmesi, izlenmesi ve analizi konularında yetkili olup olmadığı noktasında soruları gündeme getirmekte ve bireylerin bilgi gizliliği hakkını ihlal etmektedir. Veriye dayalı dürtme davranışsal ve bilişsel kalıpları büyük bir etkiye maruz bıraktığından geleneksel düzenleyici yaklaşım etkili bir şekilde tersine çevrilmekte, birey özerkliğini koruma noktasında daha az alana sahip hale gelmekte ve seçim ortamı manipüle edilmektedir (Viljanen, 2017). Veri odaklı dürtmede meşruiyet endişeleri çoğunlukla gizlilik üzerinedir. Dijital teknoloji ve veri bilimi ile kişisel veriler sürekli olarak toplanmakta, algoritmik olarak işlenmektedir. Örneğin Londra Metrosu'nun wi-fi kullanan yolcuların yolculukları boyunca ağ hareketlerinin izlenmesi ile ilgili bir çalışmasına göre izlemeyi genelleştirme ve verileri üçüncü taraflara satma planlarının bulunması söz konusu meşruiyet endişelerini destekler niteliktedir. En önemlisi de veri odaklı dürtme bir güç kaymasını tetikleyebilme potansiyeli barındırmaktadır. (Grobklags ve Chen, 2021) Büyük veri, birey ile veri denetleyiciler arasında güç kaymasına neden olabilme potansiyeli barındırmaktadır. Örneğin hükümet birimleri telekomünikasyon sağlayıcılarıyla daha fazla işbirliği yapmaktadır. Gözetim kapitalizmi yeni bir güç biçimi üretmektedir (Zuboff, 2015). Büyük veri işletmeleri ile hükümetler arasındaki işbirliği bir diğer adı ile büyük öteki hukukun üstünlüğü ve kurallarla elde edilen özgürlüğü yok eden yakın bir geleceğin egemen gücü olarak tanımlanmaktadır (Zuboff, 2015).

Zuboff büyük verinin gözetim kapitalizminin temel bileşeni olduğunu ileri sürmektedir. Bilgisayar aracılı işlemlerin kullanım alanlarını, “veri çıkarma ve analiz”, “daha iyi izleme nedeniyle yeni sözleşme biçimleri”, “kişiselleştirme ve özelleştirme”, “sürekli deneyler” şeklinde ifade etmektedir. Belirtilen kullanımların doğasının ve sonuçlarının incelenmesi gözetim kapitalizminin ve bilgisayar aracılı mimarinin örtük mantığını kavramaya yardımcı olmaktadır. Büyük öteki olarak da ifade edilen bu mimari, bireyi kendi davranışlarından etkili bir şekilde sürgün ederken davranışsal tahmin ve değişiklik için yeni pazarlar üreten beklenmedik ve çoğu defa okunamayan kontrol mekanizmaları tarafından oluşturulmaktadır (Zuboff, 2015). Yapay zeka araçlarının ve bütüncül uygulamalarının kamuda yaygınlık kazanması ile söz konusu gelişmelerden davranışsal kamu yönetimi de istifade etmektedir. e-Devlet, dijital devlet uygulamaları, açık veri ve yapay zeka araçları gibi dijital uygulamalar davranışsal kamu yönetiminin yerleşmesi noktasında önemlidir. Kamu politikalarını belirleyenler ve uygulayıcılar davranışsal kamu yönetimi

adı altında birey davranışlarını etkilemek ve geri bildirimler almak amacıyla dijital araçların kullanımına olan ilgilerini artırmışlardır.

Yapay zeka araçlarıyla büyük veri kümeleri arasında otomatik sistemler kurgulamak, birey davranışlarının değişkenleri arasında bağlantı kurabilmek amacıyla kamu politikalarını geliştirenlere vatandaş davranışları doğrultusunda bir perspektif sağlanmasının yolu açılmaktadır. Kamu politikalarının etkinliği için kamu idareleri kamu süreçlerinde analitik yöntemler, makine öğrenmesi, yapay zeka gibi teknolojik gelişmelerle kamu hizmet sunumunda farklı uygulamalar denemektedir. Davranışsal kamu yönetimi ile vatandaş belirli tercihlere yönlendirilir iken yapay zeka araçlarından elde edilen analitik veriler ile tahminler araçsallaştırılmaktadır. Bu durumda denilebilir ki yapay zekanın sahip olduğu potansiyel davranışsal kamu yönetiminin etkinliğine yol açmaktadır. Davranışsal kamu yönetimi ile yapay zeka araçları birbirlerini karşılıklı besleyerek, birbirlerinin gelişimine katkı sağlamaktadırlar. Veri ve yapay zeka ilişkisine ya da yapay zeka ve davranışsal kamu yönetimi ilişkisine bakıldığında yapılacak çıkarım oldukça nettir. Yapay zekanın veri olmaksızın bir anlamı bulunmamaktadır. Davranışsal kamu yönetiminde yapay zekanın kullanımı noktasında da elde edilen verilerin güvenilirliği ve potansiyeli oldukça önemlidir. Dolayısıyla veri olmaksızın yapay zeka, yapay zeka destekli analitik veriler olmaksızın dijital dürtmeleri içeren davranışsal kamu yönetimi bir anlam ifade etmemektedir.

Davranışsal kamu yönetiminde yapay zeka kullanımı kamu politikaları süreçlerinde ve kamu hizmeti sunumunda kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı nitelikleri bulunan bir potansiyel ortaya koymaktadır. Yapay zeka kullanımı kamu hizmet sunumunda ve yönetim süreçlerinde sunulan hizmetin etkinliğini, verimliliğini ve kalitesini arttırmaya yönelik çeşitli araçlar sunmaktadır. Fakat yapay zekanın kamu yönetimi alanında sunmuş olduğu potansiyel, fırsatlar barındırdığı kadar dezavantajlarda barındırmaktadır. Dürtme yaklaşımı bireyin istenç zayıflığından faydalanabileceği gibi bireyin istenç zayıflığı ile baş edebilmesini de sağlayabilir (Morgan, 2019). Başka bir açıdan ise yapay zeka araçları davranış bilimlerinde biriken insan davranışı ve davranış değişikliklerine ilişkin bilgilerden hareketle yeni araçlar oluşturabilir. Dolayısıyla yapay zeka destekli dürtme yaklaşımı davranışsal kamu yönetimine sunduğu potansiyel dışında kendi potansiyelini de artırma fırsatını elde edebilmektedir.

Dijitalleşen dünya kamu yönetiminin de görev ve sorumluluk alanını dönüştürmekte, kamuda yapay zeka destekli reformlar gündeme gelmektedir. Kamu hizmet sunumunun etkinliğini ve kalitesini artırmak amacıyla elde edilen verilerin yapay zeka ile işlenmesi ve davranışsal kamu yönetimine yönelik çıktılar sunması ve yönlendirmelerde bulunması önemli bir potansiyel sunmaktadır.

Birey davranışlarının tespiti ve genel eğilimin belirlenmesi noktasında veriye dayalı yapay zeka kullanımı önem arz etmektedir. Zira yapay zeka araçlarının sunduğu veriler davranışsal kamu yönetiminde politika belirleyicilerin ve uygulayıcıların vatandaş davranışına yön vermede kullanılmaktadır.

21. yüzyılın başından itibaren dijital teknolojiler, yalnızca özel sektörün değil, kamu yönetiminin de yapısını kökten dönüştürmüştür. e-Devlet uygulamaları, yapay zeka tabanlı hizmet sistemleri, açık veri platformları ve sosyal medya aracılığıyla yürütülen kamusal iletişim, yönetim süreçlerini dijitalleşme eksenine taşımıştır (Hansen vd., 2016). Dijital dönüşümün kamu yönetiminde veri odaklı karar alma, hizmetlerin kişiselleştirilmesi, etkin geri bildirim döngüsü oluşturulması gibi üç temel sonucu olmuştur. Veri odaklı karar alma kamu kurumlarının büyük veri analitiğiyle vatandaş davranışlarını ölçebilmesini ve politika kararlarını daha doğru verilere dayandırmasını sağlamaktadır (Goyens vd., 2018). Dijital sistemler, vatandaşların geçmiş davranışlarına dayalı olarak kişiselleştirilmiş hizmet önerileri sunabilmektedir. Dijital platformlar, vatandaşların kamu hizmetlerine dair geri bildirimlerini anlık olarak alarak iyileştirme süreçlerini hızlandırmaktadır. Bu yeni bağlam ile kamu yönetimi yalnızca dijital hizmet sunan bir mekanizma olmaktan çıkmakta, dijital davranış yönetişimi işlevini de üstlenmektedir. Söz konusu yönetişim biçimi, vatandaşların dijital ortamdaki etkileşimlerini analiz ederek kamusal fayda doğrultusunda yönlendirmeyi hedeflemektedir (Weinmann vd., 2016).

Dijital dürtme, kullanıcı arayüzü tasarımı, görsel düzen, bilgi sunumu veya etkileşim biçimleri gibi dijital unsurlar aracılığıyla insanların kararlarını veya davranışlarını sistematik biçimde etkileme uygulamasıdır. Amaç, kullanıcının kendi yararına veya sistemin hedeflerine uygun davranışı kolaylaştırmaktır. Dijital dürtmenin temel bileşenleri seçim mimarisi, arayüz tasarımı, bilgi sunumu, geri bildirim ve zamanlama, kişiselleştirme, etik ve şeffaflık boyutu ile ilişkilidir (Mirsch vd., 2017). Seçim mimarisi, kullanıcının karşısına çıkan seçeneklerin nasıl düzenlendiği, sıralandığı veya vurgulandığıdır. Kamu kurumunun resmi formunda “*e-posta bildirimlerini almak istiyorum*” kutusunun önceden işaretli olması seçim mimarisi örneğidir. Arayüz tasarımı renkler, simgeler, buton yerleşimi, yazı tipi gibi görsel unsurların kararlara etkisidir. Örneğin yapılması istenen davranış seçeneklerinin daha büyük görsellerle sunulmasıdır. Bilgi sunumu bilginin nasıl çerçevelendiği, sadeleştirildiği veya vurgulandığıdır. Örneğin “*Bu hizmeti %80 kişi tercih etti*” ifadesiyle sosyal kanıt yaratmaktır. Geri bildirim ve zamanlama kullanıcının eylemlerine anında geri bildirim verilmesi veya uygun zamanda dürtme yapılmasıdır. Örneğin Online alışverişte “*Sepetinizdeki ürünler tükenmek üzere*” uyarısı geri bildirim içeren bir dijital dürtmedir. Kişiselleştirme kullanıcının geçmiş davranışlarına veya tercihlerine göre dürtmelerin uyarlanmasıdır. Kullanıcının

daha önce izlediği içeriklere göre öneri sunulması kişiselleştirme içeren bir dürtmedir. Etik ve şeffaflık boyutu dürtmenin manipülasyonla karıştırılmaması, kullanıcının yararına, şeffaf ve ölçülü olması gerekmektedir. Örneğin bir e-ticaret sitesinde “*Sınırlı stok yalnızca 3 adet kaldı*” mesajı, kullanıcıyı hızlı karar vermeye yönlendiren dijital bir dürtmedir. Ancak kullanıcı hala alışveriş yapıp yapmama özgürdür yani seçim özgürlüğü korunmaktadır.

Davranışsal kamu politikası ile politika yapıcılar toplumsal sorunların çözümünde bireylerin ya da toplumun yararına olduğunu düşündüğü ve toplumsal dayanaklarını oluşturduğu politikaları “*dürtme stratejileri*” (Thaler ve Sunstein, 2008) ile geliştirmektedir. Bir kamu hizmeti portalında “*%85 vatandaş bu seçeneği tercih etti*” ibaresiyle belirli bir seçeneğin öne çıkarılması, vergi ödeme hatırlatmalarının kişiselleştirilmiş kısa mesajlarla gönderilmesi, e-Devlet sisteminde çevre dostu tercihler için varsayılan seçeneğin aktif hale getirilmesi, belediyelerin mobil uygulamalarında geri dönüşüm yapan kullanıcıların sembolik ödülleri teşvik edilmesi bunların tamamı dijital dürtme stratejileri örneğidir. Söz konusu stratejiler, klasik kamu politikalarındaki yasakla ya da teşvik et anlayışının ötesinde, birey davranışlarını seçim mimarisi üzerinden yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Böylece kamu yönetimi, dijital araçlar sayesinde davranışsal içgörülerini doğrudan politika uygulamasına entegre etmektedir.

Dijital dürtmeler, teknik tasarım ile psikolojik ilkelerin birleşiminden oluşmaktadır ve uygulandıkları hedef davranışa göre beş farklı biçimde sınıflandırılmaktadır (Krawiec vd., 2021).

1. **Varsayılan Seçenekler:** İnsanlar mevcut durumu koruma eğilimindedir. Bu nedenle kamu hizmetlerinde istenen davranış biçiminin varsayılan olarak sunulması etkili bir dürtme yöntemidir (Hansen vd., 2016). Örneğin, organ bağışına otomatik katılım sistemleri veya çevre dostu enerji planlarının varsayılan olarak seçilmesi dürtme yöntemidir.
2. **Sosyal Karşılaştırma Mesajları:** Bireyler başkalarının davranışlarını referans alarak kendi davranışlarını şekillendirir. Örneğin, “*Komşularımızın %80’i geri dönüşüm yapıyor*” mesajı sosyal normları dijital olarak güçlendirebilir (Goyens vd., 2018).
3. **Çerçeveleme:** Bilginin sunuluş biçimi karar verme sürecini etkilemektedir. “*Enerji tasarrufu yaparak yılda 200TL kazanın*” ifadesi yerine “*Tasarruf yapmazsanız yılda 200TL kaybedersiniz*” mesajı, kayıp duyarlılığı nedeniyle daha güçlü etki yaratabilmektedir (Thaler ve Sunstein, 2008).
4. **Zamanlama ve Hatırlatma:** Vatandaşların dikkatini uygun zamanda çekmek, davranış değişikliğinde belirleyici olabilmektedir. Vergi ödeme

tarihinden önce gönderilen e-posta veya SMS bildirimleri, ödemelerin zamanında yapılmasını kolaylaştırabilmektedir (Behavioural Insights Team, 2017).

5. **Oyunlaştırma:** Kamu hizmetlerinde puan sistemleri, rozetler veya dijital ödüller aracılığıyla vatandaş katılımını eğlenceli hale getirmek, dijital dürtmenin yenilikçi bir türüdür (Yang ve Han, 2025). Örneğin, belediyelerin çevre kampanyalarında “*en yeşil mahalle*” yarışmaları düzenlemesi bir tür oyunlaştırmadır.

Dijital dürtme stratejileri, birçok ülkede kamu politikalarının etkinliğini artırmak amacıyla kullanılmaktadır. İngiltere’de *Behavioural Insights Team* (BIT), vergi ödeme hatırlatmalarında kişiselleştirilmiş mesajlar kullanarak ödeme oranlarını %15 oranında artırmıştır (BIT, 2017). Danimarka dijital sağlık sisteminde vatandaşlara otomatik aşı randevusu hatırlatmaları gönderilmekte, bu dürtme stratejisi katılım oranlarını yükseltmektedir (Goyens vd., 2018). Singapur ulusal çevre ajansı, “akıllı atık yönetimi” uygulamasıyla geri dönüşüm davranışlarını dijital puan sistemiyle teşvik etmektedir. Avustralya “SmartStart” projesi ile ebeveynlerin çocuklarının eğitim fonlarına katkıda bulunmalarını kolaylaştırmak için varsayılan otomatik ödeme sistemleri kullanmaktadır. Söz konusu örnekler, dijital dürtmenin kamu politikalarında etkin, ölçülebilir ve sürdürülebilir maliyet sunması açısından etkili bir araç olarak giderek daha fazla benimsendiğini göstermektedir.

Dijital dürtme stratejileri, kamu yönetiminde davranışsal içgörüler ile teknolojik kapasitenin birleşimini sağlamaktadır. Söz konusu stratejiler üç açıdan etkilidir (Georgiou, 2022): (1) Kişiselleştirme, vatandaş profillerine göre özelleştirilmiş mesajlar sunmaktadır. (2) Ölçülebilirlik, müdahalelerin etkisini gerçek zamanlı izleme olanağı sağlamaktadır. (3) Ölçeklenebilirlik, düşük maliyetle geniş kitlelere uygulanabilmektedir. Fakat aşırı veri toplama ve düşük şeffaflık vatandaş güvenini zedeleyebilmekte, dijital uçurum<sup>1</sup> yaşlı veya düşük gelirli bireylerin dışlanmasına neden olabilmektedir (Georgiou, 2022). Dolayısıyla, dijital dürtme stratejilerinin başarısı yalnızca teknolojik kapasiteye değil aynı zamanda etik yönetim ilkelerine de bağlıdır.

Dijital dürtme stratejilerinin yaygınlaşması etik tartışmaları da beraberinde getirmiştir. Bu tartışmaların merkezinde şu sorular yer almaktadır. “*Vatandaşların farkında olmadan yönlendirilmesi, demokratik meşruiyetle ne kadar uyumludur? Dijital dürtme bir manipülasyon aracı mı? Yoksa ikna etme aracı mı?*” Thaler ve Sunstein (2008) dürtme yaklaşımını, bireylerin özgürlüğünü

1 Dijital Uçurum: Dijital çağdan yararlanabilenler ile yararlanamayanlar arasındaki uçurumu ifade eden kavram bazı kaynaklarda “*dijital bölünme*” olarak geçmektedir.

koruyan ama kamu yararını gözetan bir “liberal paternalizm” biçimi olarak tanımlanmaktadır. Ancak dijital ortamda algoritmik süreçlerin şeffaf olmaması bu sınırı belirsizleştirmektedir. Buradaki etik meşruiyet şeffaflık, hesap verilebilirlik ve katılımcılık gibi üç ilkeye dayanmalıdır (Weinmann vd., 2016). Bu ilkeler doğrultusunda dijital dürtme, manipülatif değil rehberlik eden ve demokratik değerlere saygılı bir araç olarak meşruiyet kazanmaktadır (Goyens vd., 2018). Dürtme yaklaşımı kamu politikası oluşturma süreçlerinde davranışsal kamu yönetimi uygulamalarını beraberinde getirirken, yapay zeka kullanımı ile de büyük verilerin sunduğu algoritmik tabloların süreçlerde etkili bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır. Ancak yapay zekanın doğru veri ile çalışması sürecin sonuçları açısından önem taşımaktadır.

Yapay zeka teknolojilerinin kamu yönetiminde yaygınlaşmaya başlaması, dijital dürtmenin potansiyelini artırmaktadır. Yapay zeka algoritmaları, vatandaş davranışlarını büyük veri üzerinden analiz ederek hedefli ve kişiselleştirilmiş dürtmeler tasarlayabilmektedir (Calboli vd., 2025). Örneğin, trafik yönetiminde yapay zeka sistemleri sürücülerin davranış kalıplarını analiz ederek hız limitlerini dinamik biçimde düzenleyebilmektedir. Benzer şekilde, sağlık politikalarında yapay zeka destekli dijital asistanlar bireyleri aşı randevularına yönlendirebilmektedir. Ancak önyargılı algoritmalar, gizlilik ihlalleri ve etik şeffaflık gibi sorun alanları nedeniyle yapay zeka tabanlı dürtmeler dikkatle yönetilmelidir. Kamu yönetimi, teknolojik kapasite ile etik sorumluluk arasında hassas bir denge kurmak zorundadır. Bu nedenle kamu yönetiminde “etik yapay zeka yönetişimi” anlayışı dijital dürtme politikalarının sürdürülebilirliği açısından daha fazla önem kazanmaktadır (Calboli vd., 2025). Etik yapay zeka yönetişimi, yapay zeka sistemlerinin şeffaf, hesap verebilir, adil, güvenli ve insan haklarına saygılı şekilde geliştirilmesini ve kullanılmasını sağlamak için oluşturulan ilke, politika, süreç ve denetim mekanizmalarının bütünüdür. “Yapay zekayı kim kullanıyor, nasıl kullanıyor, hangi sınırlar içinde kullanıyor ve kimin sorumluluğunda kullanıyor?” sorularına verilen etik temelli yanıt bu kapsamdaki yönetim ilkelerini ortaya koymaktadır.

Vatandaş güveni, dijital dürtme stratejilerinin başarısında belirleyici bir unsurdur. Eğer vatandaş, kamu kurumlarının dürtme politikalarını manipülatif olarak algılsa, dijital katılım düzeyi hızla düşmektedir. Güvenin tesis edilmesi için dürtme politikaları açık ve anlaşılır olmalı, veri gizliliği korunmalı, vatandaş geri bildirim mekanizmaları işletilmelidir (Georgiou, 2022). Kamu yönetiminin dijital çağdaki en önemli sorumluluğu, güven temelli davranışsal yönetim modelini inşa etmektir. Bu model, teknolojiyi sadece verimlilik aracı olarak değil vatandaşla empatik ilişki kurmanın aracı olarak konumlandırmaktadır.

Dijitalleşme davranışsal kamu yönetimi için yeni fırsatlar yarattığı gibi yeni sorumluluklar da getirmiştir. Dürtme stratejileri, kamu politikalarının etkinliğini artırmak, vatandaş davranışlarını pozitif yönde yönlendirmek ve kamu hizmetlerini kişiselleştirmek açısından güçlü bir potansiyele sahiptir. Fakat bu stratejilerin başarısı etik meşruiyet, vatandaş güveni ve veri gizliliği gibi değerlerle uyumlu şekilde uygulanmasına bağlıdır (Thaler ve Sunstein, 2008). Dijital dürtme, manipülatif bir yönlendirme aracı değil insan davranışını anlamaya dayalı, rehberlik eden ve demokratik değerlere saygılı bir yönetim aracına dönüştürülmelidir.

Davranışsal kamu yönetimi ve yapay zeka kapsamında yapılan literatür taraması neticesinde denilebilir ki ikisinin bir aradalığı kamu hizmet iyileştirmelerinde ciddi bir potansiyele sahiptir. Devletlerin ve devletler üstü kuruluşların konuyu gündemlerine almaları, dürtme birimleri kurmaları, davranışsal politikalar oluşturmaları, yapay zeka araçlarıyla büyük veriyi yönetme ve kullanma çabaları da göstermektedir ki kamu hizmet sunumunda ve politikalar noktasında davranışsal kamu yönetimi ile yapay zeka bir arada kullanılmaktadır. Manipülatif hükümetler ya da yönetimler söz konusu birlikteliği doğru şekilde kullanmama gibi bir tutum içerisinde olabilirler. Zira yapay zekanın davranışsal kamu yönetimi süreçlerini kolaylaştırabileceği gibi verinin manipülatif amaçlarla kullanılması da söz konusu olabilmektedir. Bu noktada standartlar oluşturulmalı, amaç ve kapsam dışı kullanımları engelleyici bir mekanizma oluşturulmalıdır. Davranışsal kamu yönetimi ve yapay zekanın bir aradalığı yeni bir olgu şeklinde değerlendirilse de vatandaş davranışını etkilemeye veya yönlendirmeye yönelik dijital destekli her uygulama her algoritmik haritalama bu birlikteliğin göstergesidir. Bu minvaldeki uygulamalar ülkeler ve uluslararası kuruluşlar özelinde çoğalmaktadır.

## 5. Türkiye’de Davranışsal Kamu Yönetimi ve Dijital Dürtme Uygulamaları

Türkiye’de kamu yönetimi, Cumhuriyet’in kuruluşu itibarıyla Weberyen bürokratik rasyonalite ve merkeziyetçi yönetim anlayışı temelinde şekillenmiştir (Heper, 2019). 1980 sonrası dönemde neoliberal reformlar ve kamu hizmetlerinde etkinlik arayışlarıyla birlikte Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı etkili olmuştur (Eryılmaz, 2019). 2000’li yıllardan itibaren ise dijitalleşme, vatandaş odaklılık ve veri temelli yönetim eğilimleri kamu yönetimi paradigmasını yeniden tanımlamıştır. Bu dönemde devlet, yalnızca hizmet sunan değil aynı zamanda davranış tasarlayan bir aktör haline gelmiştir (Güven, 2024; Sunstein, 2014). Davranışsal kamu yönetimi Türkiye’de teorik temellerinin oluşturulması ve kurumsallaşma sürecinin başlatılması açısından yeni olup kamu kurumlarında bu konuda farkındalık oluşturulmaktadır. Özellikle

karar alma süreçlerinde vatandaş psikolojisinin ve bilişsel önyargıların dikkate alınması gerektiği yönündeki anlayış giderek güçlenmektedir (Kahneman, 2011).

Davranışsal kamu yönetimi yalnızca teorik bir yaklaşım değil, aynı zamanda kurumsal bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir. Birçok ülkede davranışsal politika birimleri kurulmuş, politika tasarımı sürecine sosyal psikoloji, bilişsel bilim ve veri analitiği uzmanları dahil edilmiştir. Türkiye’de davranışsal kamu politikalarının kurumsal temelleri henüz Birleşik Krallık veya ABD’deki kadar kurumsallaşmış olmasa da çeşitli kamu kurumlarında davranışsal yaklaşımların kurumsal zeminini oluşturmaya yönelik uygulamalar gözlenmektedir. Türkiye’de de dijital dönüşüm politikaları kapsamında Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi ve Strateji ve Bütçe Başkanlığı bünyesinde vatandaş odaklı hizmet tasarımlarında davranışsal veri analizi yaklaşımı benimsenmektedir. Söz konusu dönüşüm, kamu yöneticilerinden veri okuryazarlığı, etik farkındalık, davranışsal analiz becerisi ve dijital politika tasarımı gibi yeni yetkinlik alanları talep etmektedir. 2018 yılında kurulan Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi (DDO), Türkiye’nin dijital dönüşüm stratejisini koordine eden merkezi bir kurumdur (Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2020). Ofisin yürüttüğü Dijital Türkiye Platformu kapsamında yapılan kullanıcı deneyimi (UX) çalışmaları, vatandaş davranışlarının analiz edilmesine ve sistem tasarımının buna göre optimize edilmesine dayanmaktadır. TÜBİTAK’ın desteklediği sosyal yenilik projeleri, vatandaş davranışlarını çevre bilinci, sürdürülebilirlik ve enerji verimliliği gibi kamusal hedeflerle uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca Yükseköğretim Kurumlarında Türkiye’deki birçok üniversitede “Davranışsal Ekonomi”, “Kamu Politikaları” ve “Karar Psikolojisi” derslerinin açılması bu kapsamdaki akademik gelişimin göstergesidir. Bazı bakanlık uygulamalarında ise somut biçimde davranışsal yaklaşımlar görülmektedir. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı’nın sosyal karşılaştırmalı geri dönüşüm kampanyaları (Çevre, Şehircilik ve İklim Bakanlığı, 2017), Hazine ve Maliye Bakanlığı’nın kişiselleştirilmiş vergi hatırlatma mesajları (Hazine ve Maliye Bakanlığı, 2024), Sağlık Bakanlığı’nın *e-Nabız* uygulamasında kullanıcıların düzenli sağlık kontrolüne gitmeleri için bildirim gönderilmesi (Sağlık Bakanlığı, 2021) kamu kurumlarının dijital dürtme yaklaşımlarını fiilen benimsediğini göstermektedir.

Türkiye’nin kamu bürokrasisi açısından dijital dönüşüm süreci, 2008’de başlatılan e-Devlet projesiyle kurumsal bir yapıya kavuşmuştur. Günümüzde e-Devlet platformun 68 milyondan fazla aktif kullanıcısı bulunmaktadır (Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, 2025). Sistem, vatandaş davranışlarının ölçülebilir hale gelmesini sağlamış ve kamu hizmetlerinin tasarımında önemli davranışsal içgörüler üretmiştir. Örneğin, kullanıcıların hangi hizmetleri daha

sık kullandığı veya bildirimlere ne sıklıkla yanıt verdiği gibi veriler, kamu politikalarının davranışsal yönü için önemli bir potansiyel taşımaktadır (Yıldız, 2020). Dolayısıyla dijitalleşme, Türkiye’de kamu yönetimini yalnızca hizmet sunumunda değil, vatandaş davranışlarının analizinde de dönüştürmektedir. Türkiye’de dijital dürtme stratejilerinin uygulandığı ve uygulama potansiyeli taşıyan çeşitli alanlar bulunmaktadır. Vergi bilinci ve mali katılım, sağlık hizmetleri ve davranışsal sağlık politikaları, çevre ve enerji politikaları, trafik ve ulaşım yönetimi gibi uygulamalar bulunmaktadır.

Davranışsal yaklaşım enerji tasarrufu, geri dönüşüm ve sağlıklı yaşam davranışlarını kamusal alanda teşvik ederek kamu politikalarının toplumsal sürdürülebilirliğini desteklemektedir (Thaler ve Sunstein, 2008; Dolan vd., 2010). Kamu yönetiminin başarısı yalnızca ekonomik veya dijital performansla değil aynı zamanda sosyal sürdürülebilirlik kapasitesiyle de ölçülmektedir. Örneğin enerji tasarrufu uygulamaları, geri dönüşüm kampanyaları, toplumsal gönüllülük projeleri, sağlıklı yaşam davranışlarını teşvik eden dijital platformlar davranışsal stratejilerle desteklendiğinde kamu yönetimi sadece düzenleyen değil, davranışsal refaha da katkı sağlayıcı niteliğe sahip olmaktadır.

Hazine ve Maliye Bakanlığı, kişiselleştirilmiş hatırlatma mesajlarıyla vergi ödeme oranlarını dijital dürtmelerle artırmayı hedeflemektedir. Bu tür bildirimler, vatandaşın “zamanında ödeme” davranışını destekleyen bir dijital dürtmedir. Yapay zeka destekli vergi platformları, geçmiş davranışlara göre kişiselleştirilmiş ödeme planları veya hatırlatma döngüleri oluşturmaktadır. Söz konusu sistemlerle bireylere özel ödeme planları oluşturulması, davranışsal yönlendirme stratejisi olarak değerlendirilmektedir (OECD, 2019). Sağlık Bakanlığı’nın e-Nabız sistemi, dijital sağlık verilerini vatandaşın karar alma süreçlerini destekleyecek şekilde kullanmaktadır. E-Nabız sisteminde ilaç kullanımı, aşı randevusu ve sağlık taramaları için gönderilen hatırlatmalar vatandaşları sağlıklı davranışlara yönlendirmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2021). Örneğin aşı randevusu bildirimleri, sağlık taraması hatırlatmaları vatandaşın davranışsal olarak sağlıklı seçimler yapmasını teşvik etmektedir. Ayrıca COVID-19 döneminde HES uygulaması da vatandaşların riskli bölgelere girmesini engelleyerek davranışsal bir yönlendirme işlevi üstlenmiştir. Türkiye’de enerji verimliliği ve çevre politikaları, davranışsal içgörülerle zenginleştirilmeye başlanmıştır. Örneğin elektrik faturalarına *“komşularınızdan daha fazla enerji tüketiyorsunuz”* mesajı eklenmesi veya geri dönüşüm yapanlara mobil uygulamalar üzerinden dijital ödül verilmesi dijital dürtme stratejileridir. Zira planlanan veya nihai olarak amaçlanan neticelerin alınması daha olası hale gelmektedir. Bu gibi durumlarda dürtmenin, teşvik etmenin, yönlendirmenin ve etkilemenin önemi daha çok ortaya çıkmaktadır (Teber ve Altay, 2024). Ek olarak belediyelerin mobil uygulamaları üzerinden geri

dönüşüm yapanlara puan vermesi, karbon ayak izini azaltan vatandaşlara dijital rozetler sunulması da dijital dürtme stratejileri olarak ifade edilebilir. Akıllı şehir projeleri kapsamında trafik yönetim sistemleri aracılığıyla sürücü davranışları analiz edilerek gerçek zamanlı dijital uyarılarla yönlendirmeler yapılmaktadır (İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2022). İstanbul ve Ankara’da kullanılan akıllı sinyalizasyon sistemleri, sürücülere gerçek zamanlı bilgi sunarak hız ve yön tercihlerine etki etmektedir (İBB, Akıllı Ulaşım Sistemleri, 2025). Bu tür sistemler, kamu yönetiminin dijital davranış yönetişimi anlayışına geçişinin göstergesidir.

Türkiye’de davranışsal kamu yönetiminin veri odaklı kamu politikaları, katılımcı dijital yönetişim, etik ve güven temelli yönetişim ekseninde gelişim göstermesi beklenmektedir (Tosun, 2025). Veri odaklı kamu politikası kamu kurumlarının büyük veri ve yapay zeka teknolojilerini kullanarak vatandaş davranışlarını daha derinlemesine analiz etmesini sağlamaktadır. Katılımcı dijital yönetişim ile vatandaşlar, dijital platformlar aracılığıyla yalnızca hizmet alan değil, politika süreçlerine geri bildirim veren aktif aktörler haline gelmektedir. Etik ve güven merkezli yönetişimin varlığı ise davranışsal yaklaşımların başarısı, kamu kurumlarının şeffaflığı ve vatandaş güveninin sürdürülmesiyle ölçülmektedir.

Türkiye’nin davranışsal kamu yönetimi ve dijital dürtme stratejilerini etkin biçimde uygulayabilmesi için bazı politika önerileri geliştirilmelidir. Yeni kamu politikaları hayata geçirilmeden önce, vatandaş davranışları üzerindeki potansiyel etkilerinin analiz edilmesi kurumsallaştırılmalıdır. Politika uygulamaları öncesinde vatandaş davranışlarına olası etkiler analiz edilmelidir (Sunstein, 2014). Dijital dürtme stratejileri için şeffaflık, veri gizliliği ve hesap verebilirlik standartlarını belirleyen etik ilkeler oluşturulmalıdır. Kamu kurumları arası veri paylaşımı ve analitik kapasite artırılmalıdır. Açık veri portalları bu süreçte katkı sağlayabilir nitelikte tasarlanmalıdır. Kamu yöneticilerine davranışsal ekonomi, karar psikolojisi ve dijital dürtme konularında eğitim verilmelidir (Teber ve Altay, 2024). Üniversitelerde bu alanlara yönelik lisansüstü programlar teşvik edilmelidir.

Türkiye, güçlü dijital altyapısı, genç nüfusu ve artan veri analitiği kapasitesiyle davranışsal kamu yönetimi alanında önemli fırsatlara sahiptir. Ancak bu potansiyelin hayata geçirilmesi için kurumsal koordinasyonun sağlanması, etik standartların belirlenmesi ve akademi-kamu iş birliğinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Davranışsal kamu yönetimi, Türkiye’nin yönetim modernleşmesinde yalnızca teknik değil, aynı zamanda kültürel bir dönüşümün de simgesi olabilir. Türkiye’de davranışsal kamu yönetimi, dijital dönüşüm politikalarıyla birlikte gelişen yeni bir paradigma olarak

yükselmektedir. Dijital dürtme stratejileri, vatandaş davranışlarını kamusal yarar doğrultusunda yönlendirmek için güçlü bir araç sunmaktadır.

## 6. Davranışsal Kamu Yönetiminin Geleceği: Yönetişim, Etik ve İnsan Odaklı Dönüşüm

21. yüzyılın ilk çeyreğinde kamu yönetimi, klasik bürokratik yapının ötesine geçerek veri, teknoloji ve davranış üçgeninde yeniden şekillenmektedir (Bovens vd., 2014). Geleceğin kamu yönetimi, yalnızca yasal düzenlemelerle değil aynı zamanda vatandaşların karar alma süreçlerini anlayan ve davranışlarını pozitif yönde yönlendiren bir yaklaşım üzerine inşa edilmektedir (Thaler ve Sunstein, 2008). Teknolojik ilerlemeler, örneğin yapay zeka, büyük veri ve neslerin interneti (IoT-Internet of Things), kamu kurumlarına vatandaş davranışlarını analiz etme ve politika araçlarını daha hassas biçimde hedefleme imkanı tanımaktadır (Margetts vd., 2016; World Bank, 2020). Fakat bu kapasite, etik sınırların ve güven mekanizmalarının yeniden tanımlanmasını da zorunlu kılmaktadır (Grimmelikhuijsen vd., 2013). Geleceğin kamu yönetimi, teknolojik rasyonalite ile insan merkezliliği arasında bir denge kurmak zorundadır. Davranışsal kamu yönetiminin başarısı, bireyi yalnızca bir veri kaynağı olarak değil, politika sürecinin aktif paydaşı olarak görmesinden geçmektedir (Meier ve O'Toole, 2013). Bu minvalde insan odaklı kamu yönetimi paradigması bazı ilkeler çerçevesinde inşa edilmelidir. (1) Anlayışlı yönetim (Empatik yönetim) kapsamında kamu kurumları, vatandaş davranışlarını sadece düzenlemekle kalmamalı, bu davranışların ardındaki psikolojik ve sosyal nedenleri anlamalıdır (Kahneman, 2011). Empatik yönetim, vatandaşın doğru dünyasını yönetim sürecine dahil eden yeni bir yaklaşımdır. (2) Davranışsal politikalar, vatandaşın yalnızca hedef değil, politika tasarımıyla ortak olduğu bir modelle geliştirilmelidir (Dolan vd., 2010). "Ortak akıl" için gerekli olan katılımcı politikalar dijital platformlar üzerinden daha erişilebilir hale gelebilmektedir. (3) Davranışsal yönlendirmeler yalnızca bilgi ile değil, anlam ile yapılmalıdır. Güven ve anlam üretimi, dürtme stratejilerinin başarısında kritik rol oynamaktadır (Grimmelikhuijsen vd., 2013). (4) Dijital ve davranışsal stratejilerde şeffaflık, bireyin özgür iradesinin korunması için temel bir ilkedir (Sunstein, 2014). Kamu yönetimi, yönlendirme ve manipülasyon arasındaki sınırı açık biçimde tanımlamalıdır. Söz konusu ilkeler, kamu yönetiminin geleceğinde insanı merkeze alan, veriyi araç olarak kullanan bir yönetim felsefesine işaret etmektedir.

Yapay zeka teknolojilerinin gelişimi, kamu yönetiminde karar alma süreçlerinin otomasyonunu mümkün hale getirmiştir. Fakat davranışsal kamu yönetimi açısından kararların kim tarafından -insan mı? algoritma mı?- alınacağı önemlidir. Yaşanan dijital dönüşüm ile kamu yönetimi, insan

denetimli algoritmik karar sistemleri geliştirmektedir. İnsan denetimli olma boyutu önemli olup davranışsal veriler ne kadar zengin olursa olsun, etik değerlendirmelerin yalnızca insan tarafından yapılabilirliği ile de ilişkilidir. Etik algoritmalar, karar önerilerini vatandaş değerleriyle uyumlu hale getirmektedir (World Bank, 2020; Margetts vd., 2016). Ancak insan denetimi, algoritmik karar sistemlerinin etik değerlendirmesini ve hesap verebilirliğini sağlamaktadır (Sunstein, 2014). Bu nedenle etik algoritmalar, karar önerilerini vatandaş değerleriyle uyumlu hale getirecek biçimde tasarlanmalıdır. Yapay zeka araçlarının kamu politikalarında kullanımı, davranışsal analizlerle birleştğinde büyük bir potansiyel ortaya çıkarsa da nihai hedef etik temelli dijital devlet olmalıdır.

Davranışsal kamu yönetiminin geleceği, etik temeller üzerine inşa edilmelidir. Birey davranışlarını yönlendirmek özgürlük, özerklik ve rızaya dayalı yönlendirme kavramlarıyla doğrudan ilişkilidir (Thaler ve Sunstein, 2008). Bu kapsamda özgürlük ve müdahale dengesi ile “*Libertarian paternalism*” yaklaşımı yani devletin rehberlik eden ama zorlamayan rolünü vurgulanmaktadır (Sunstein, 2014). Gelecekte kamu kurumları, bu dengeyi koruyabilmek için politika tasarımı için etik danışma mekanizmaları oluşturmaları gerekmektedir. Şeffaflık ilkesi ile dijital dürtmeler görünmez biçimde çalışabildiğinden, her müdahale şeffaf biçimde açıklanmalıdır (Dolan vd., 2010). Örneğin bir e-Devlet portalında kullanılan yönlendirme tasarımlarının amacı açıkça belirtilmelidir. Veri etiği ile büyük veri analizleri, kamu yararı için kullanılırken bireysel gizliliği ihlal etmemelidir (World Bank, 2020). Bu nedenle geleceğin kamu yönetiminde “veri etiği ofisleri” veya “etik denetim kurulları” gibi birimler kilit rol oynayacaktır. Hesap verebilirlik ile davranışsal stratejilerin etkileri ölçülmeli ve kamuoyuna raporlanmalıdır (Bovens vd., 2014). Şeffaf geri bildirim, vatandaş güvenini korumanın ön koşuludur. Bu etik temeller, davranışsal kamu yönetiminin demokratik değerlerle uyumlu biçimde gelişmesini sağlamaktadır.

Kamu yönetimi literatüründe son yıllarda öne çıkan “Yönetişim 5.0” kavramı teknolojik kapasiteyle insani değerlerin bütünleştiği katılımcı, akıllı ve etik yönetim modelini ifade etmektedir (Çalış Duman, 2022). Davranışsal kamu yönetimi söz konusu modelin merkezinde yer almaktadır, çünkü dijitalleşmenin getirdiği büyük veri olanaklarını insan davranışını anlamak için kullanmaktadır. Yönetişim 5.0 kavramı özünde davranışsal aklın ve dijitalin birleşimi anlamını taşımakta olup temel nitelikleri veri destekli karar süreçleri (Çalış Duman, 2022), yapay zeka destekli politika tasarımı (World Bank, 2020), siber etik ve dijital güven (Grimmelikhuijsen vd., 2013), katılımcı dijital vatandaşlık (Bovens vd., 2014) olarak ifade edilmektedir. Yönetişim 5.0, davranışsal kamu yönetiminin teknik değil, normatif bir dönüşüm süreci

olduğunu da vurgulamaktadır. Bu minvalde teknoloji araç, insan ise amaç olarak konumlandırılmaktadır (World Bank, 2020).

Geleceğin kamu yöneticisinin davranışsal ekol ve dijitalleşme bağlamında bir tür davranış mühendisi mi yoksa empatik lider mi olacağı üzerinde düşünülmesi gereken konulardır. Davranışsal kamu yönetiminin geleceğinde kamu yöneticisinin rolünün köklü bir biçimde değişeceği öngörülmektedir. Geleneksel kamu yöneticisi, kural koyan ve uygulayan bir teknokrat olarak konumlanırken, geleceğin yöneticisi söz konusu niteliklerin yanı sıra davranış mimarı ve etik lider olarak konumlandırılmaktadır. Davranışsal kamu yönetimi kapsamında kamu yöneticisinin sahip olması gereken temel yetkinlikler davranışsal analitik yetkinlik (Kahneman, 2011), empatik iletişim becerisi (Golden ve Gilmore-Bykovskyi, 2023), etik farkındalık (Sunstein, 2014), dijital okuryazarlık (World Bank, 2020), katılımcı liderlik (Dolan vd., 2010) şeklinde ifade edilmektedir. *Davranışsal analitik yetkinlik*, karar süreçlerinde veriye dayalı davranış analizi yapabilme yetkiliği iken *empatik iletişim becerisi*, vatandaşların psikolojik ve sosyal dinamiklerini anlayabilme yetkinliğidir. *Etik farkındalık*, davranışsal müdahalelerin sınırlarını kavrayabilme yetkiliği iken *dijital okuryazarlık*, yapay zeka, veri bilimi ve dijital dürtme teknolojilerini yönetebilme yetkinliğidir. *Katılımcı liderlik* ise vatandaşları karar süreçlerine aktif biçimde dahil edebilme yetkinliğidir. Söz konusu yetkinlikler, kamu yöneticisinin artık sadece politikaları uygulayan değil, aynı zamanda birey davranışlarını anlamlandıran bir lider olmasını sağlamaktadır. Bu minvalde davranışsal kamu yönetimi ile kamu yönetimi disiplini duygusal zeka ile teknik rasyonaliteyi birleştiren yeni bir liderlik modeline kavuşmaktadır.

Davranışsal kamu yönetimi, klasik devlet-vatandaş ilişkisini yeniden tanımlamaktadır. Tanımlanan yeni ilişki sadece hukuki boyuta değil aynı zamanda psikolojik ve bilişsel bir boyuta da sahiptir. Kamu yönetimi kural koyan niteliği dışında anlam üreten bir yapıya da bürünmüştür. Davranışsal devlet anlayışı, devletin vatandaş davranışlarını anlamaya çalışan bir tür rehber konumuna geçmesini ifade etmektedir (Bovens vd., 2014). Söz konusu anlayış ile devlet, bireyin davranış kalıplarını anlamaya ve dönüştürmeye çalışan bir rehberdir. Vatandaş, kamu politikalarının pasif öznesi değil, artık ortak üreticisi konumundadır.

Davranışsal kamu yönetimi sadece yeni bir yönetim paradigması değil aynı zamanda kamu yönetiminin epistemolojik temelinde yaşanan derin bir dönüşümdür. Bu dönüşüm, rasyonel bürokrasi anlayışından insani ve etik temelli yönetişime geçişi temsil etmektedir (Thaler ve Sunstein, 2008; Kahneman, 2011). Teknoloji araç, insan ise amaçtır (World Bank, 2020). Sonuç olarak davranışsal kamu yönetimi insan davranışlarını anlayan, değere

dayalı bir yönetim sağlayan, teknolojiyi araç olarak kullanan, dijital çağda insanı merkeze alan bir yönetim felsefesine dayanmaktadır. Etik ilkelere dayalı dijital dürtme stratejileri, vatandaşın bireysel özgürlük alanını korurken kamu yararını güçlendirmektedir. Davranışsal kamu yönetimi ve dijital dürtme stratejileri teknolojiyle insanın, veriyle değerlerin ve davranışla anlamın birleştiği hususlarda belirginleşmektedir. Kamu yönetimi disiplini, dijital çağda yalnızca teknolojik değil, aynı zamanda davranışsal bir dönüşüm içindedir. Bu dönüşümün başarıya ulaşması, yöneticilerin hem bilişsel psikoloji hem de dijital etik konusunda bilinçlenmesine bağlıdır. Davranışsal kamu yönetimi, kamu politikalarında birey davranışını anlamaya dayalı yeni bir paradigma sunmaktadır. Dijitalleşmenin getirdiği veriye dayalı algoritmik kapasite davranışsal yaklaşımı daha güçlü ve uygulanabilir hale getirmiştir. Ancak dijital dürtme stratejilerinin etik sınırlarının açık biçimde tanımlanması gerekmektedir.

Davranışsal kamu yönetiminin kamu politikaları etkililiğini artırma potansiyeli bulunsa da birtakım eleştirilerde söz konusudur. Dürtme stratejilerinin vatandaşın bilinçli rızası olmadan uygulanması demokratik katılımı zayıflatabilmekte demokratik meşruiyet açısından sorgulanmasına neden olmaktadır. Manipülasyon ile ikna arasındaki fark her zaman net olmayabilir dolayısıyla etik sınırların nerede başladığı eleştirilmektedir. Dijital dürtmeler, büyük teknoloji şirketlerinin elindeki veri gücüne bağımlı hale geldiğinden veri tekelleşmesi oluşturduğu yönünde eleştiriler söz konusudur. Bu kapsamda yönetimden dürtmeye uzanan dönüşümde etik algoritmalar geliştirilmeli, vatandaş merkezli yönetim modelleri güçlendirilerek kamu politikalarının kapsayıcılığı artırılmalıdır.

## Kaynakça

- Akay, H. (2025). Yeni kamu işletmeciliği ve algoritmik iktidar: Devletin karar verme süreçlerinde yapay zekânın rolü. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, Sosyal Bilimlerde Yapay Zekâ: Kuram, Uygulama ve Gelecek Perspektifleri Özel Sayısı*, 336-351. DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1736311>
- Akçaöz, M. ve Akçaöz, V. (2023). “Kamu Yönetiminde Dijitalleşme ve Türkiye’deki Dijital Devlet Uygulamaları”, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(69), 3648-3660. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/JOSHAS.72401>
- Asıl, S. (2025). Yapay Zekâ Etiği: Temel İlkeler, Sorunlar ve Disiplinlerarası Yaklaşımlar. *İNİFE-Dergi*, 10(1), 152-175. DOI: <https://doi.org/10.47107/inifedergi.1605400>
- Atmaca, Y. ve Karaçay, F. (2020). Türkiye’deki Kamu Yönetimi Reformlarında Dijitalleşme ve E-Yönetişim. *International Journal of Management Administration*, 4(8), 260-280. DOI: <https://doi.org/10.29064/ijma.779263>
- Aydın, A. H., Durgun, S., ve Durgun, M. (2019). Davranışsal kamu yönetimi: yöntemsel ve teorik düzlemlerde bir inceleme. *Journal of Academic Value Studies*, 5 (4), 528-542. DOI: <http://dx.doi.org/10.23929/javs.964>
- Baekgaard, M., Moynihan, D. P., ve Thomsen, M. K. (2021). Why Do Policymakers Support Administrative Burdens? The Roles of Deservingness, Political Ideology, and Personal Experience. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(1), 184-200. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/muaa033>
- Banazılı A. M. (2025). Yapay Zekânın Kamu Yönetiminde Kullanımı Üzerine Nitel Bir İnceleme: Faydalar, Riskler ve Türk Kamu Yönetimi Bağlamında Çıkarımlar. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34 (Özel Sayı), 538-563. DOI: <https://doi.org/10.35379/cususbil.1691552>
- Bass, B. M., ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bayrakçı, M. E. (2021). Kamu Denetçilerinin Karar Alma Mekanizmalarını Etkileyebilecek Bilişsel Unsurlar ve Bunların Olası Negatif Etkilerini Azaltmanın Yolları. *Sayıştay Dergisi*, 32(122), 107-123. DOI: <https://doi.org/10.52836/sayistay.1004755>
- Behavioural Insights Team. (2017). *Annual update report 2016–17*. UK Cabinet Office.
- Bovens, L. (2009). “*The Ethics of Nudge*.” İçinde T. Grüne-Yanoff ve S. O. Hansson (Eds.), *Preference Change: Approaches from Philosophy, Economics and Psychology*. Springer.
- Bovens, M., Goodin, R. E., ve Schillemans, T. (2014). *The Oxford handbook of public accountability*. Oxford University Press.

- Calboli, S., ve Engelen, B. (2025). AI-enhanced nudging in public policy: Why to worry and how to respond. *Mind ve Society*, 24, 529-547. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11299-025-00322-3>
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice* (4th ed.). Allyn ve Bacon, Boston.
- Çalış Duman, M. (2022). Toplum 5.0: İnsan odaklı dijital dönüşüm. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 82, 309-336. DOI: <https://doi.org/10.26650/jspc.2022.82.1008072>
- Çevik, S.N. (2022). Paradigma Değişimi Olarak Yeni Kamu Yönetimi ve Çıkmazları Karşısında Arayışlar. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 441-450. DOI: <https://doi.org/10.52791/aksarayiibd.1027878>
- Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi. (2020). *Dijital Türkiye Stratejisi 2020–2023*. Ankara: DDO Yayınları.
- Demirhan, Y., ve Türkoğlu, İ. (2014). Türkiye’de e-Devlet Uygulamalarının Bazı Yönetim Süreçlerine Etkisinin Örnek Projeler Bağlamında Değerlendirilmesi, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 235-256.
- Dolan, P., Hallsworth, M., Halpern, D., King, D., ve Vlaey, I. (2010). MINDSPACE: Influencing behaviour through public policy. *Institute for Government*. <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Erat, V. ve Savaş, D. A. (2022). Bir Kamu Politikası Aracı Olarak Dürtme. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 175-206. DOI: <https://doi.org/10.33399/biibfad.1119347>
- Eroğlu, Ş. (2025). Veri Yönetişimi: Küresel Uygulamalar Çerçevesinde Türkiye’deki Uygulamalara Yönelik Stratejik Bir Değerlendirme. *Bilgi Yönetim Dergisi*, 8(1), 1-24. DOI: <https://doi.org/10.33721/by.1620756>
- Eryılmaz, B. (2019). *Kamu Yönetimi*. Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- Eser, R., ve Toğonbaeva, D. (2011). Psikoloji ve İktisadın Birleşimi Olarak Davranışsal İktisat. *Eskişehir Osman Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 287-321.
- Georgiou, P. (2022). Nudging as a public policy tool: Exploring the relationship between nudge and the ability of citizens for rational thought and choice. *HAPSc Policy Briefs Series*, 3(1), 23–30. DOI: <https://doi.org/10.12681/hapscpbs.30982>
- Golden, B.P. ve Gilmore-Bykovskyi, A. (2023). “Nudging” clinicians to communicate more effectively with patients in hospital. *BMJ*, 383.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books, Newyork.

- Gowdy, J. (2008). Behavioral Economics and Climate Change Policy. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 632-644.
- Goyens, M., Hausman, D. M., Reisch, L. A., Sunstein, C. R., Troussard, X., ve van Bavel, R. (2018). Nudging in public policy: Application, opportunities and challenges. *Intereconomics*, 53(1), 6-20. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10272-018-0722-1>
- Grimmelikhuijsen, S., Porumbescu, G., Hong, B., ve Im, T. (2013). The effect of transparency on trust in government: A cross-national comparative experiment. *Public Administration Review*, 73(4), 575-586. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.12047>
- Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., ve Tummers, L. (2017). Behavioral Public Administration: Combining Insights From Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45-56.
- Grobklags, J., ve Chen, M. (2021). Nudge Units and Data-driven Nudging. 10 Kasım 2024 tarihinde <https://en.bidt.digital/nudge-units-and-data-driven-nudging/> adresinden alındı.
- Güven, A. (2024). Yapay Zekâ Uygulamalarının Kamu Yönetimindeki Rolü ve Önemi. *Enderun Dergisi*, 8(2), 127-151. DOI: <https://doi.org/10.59274/enderun.1524152>
- Halpern, D. (2019). *Inside The Nudge Unit: How Small Changes can Make a Big Difference*. Penguin Books, London.
- Hallsworth, M., Egan, M., Rutter, J., ve McCrae, J. (2018). Behavioural Government: Using behavioural science to improve how governments make decisions. The Behavioural Insights Team.
- Hallsworth, M., Snijders, V., Burd, H., Prestt, J., Judah, G., Huf, S., ve Halpern, D., (2016). *Applying behavioral insights: Simple ways to improve health outcomes*. Report of the WISH Behavioral Insights Forum 2016, World Bank Report.
- Hansen, P. G., Skov, L. R., ve Skov, K. L. (2016). Making healthy choices easier: Regulation versus nudging. *Annual Review of Public Health*, 37, 237-251. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-032315-021537>
- Hausman, D., ve Welch, B. (2010). Debate: To nudge or not to nudge. *Journal of Political Philosophy*, 18(1), 123-136. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9760.2009.00351.x>
- Heper, M. (2019). *Türkiye’de devlet geleneği*. Doğu Batı Yayınları, İstanbul.
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Houghton Mifflin.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi. (2022). *Akıllı şehir İstanbul raporu*. İstanbul: İBB Yayınları.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., ve Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-292.

- Karasoy, H.A., ve Babaoğlu, P. (2020). Türkiye’de Elektronik Devletten Dijital Devlete Doğru. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (23), 397-416. DOI: <https://doi.org/10.38155/ksbd.825899>
- Kasdan, D. O. (2020). Toward a theory of behavioral public administration. *International Review of Administrative Sciences*, 86 (4), 605-621. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852318801506>
- Köseoğlu, Ö., Sobacı, M. Z. (2015). Kamu Yönetimi Kuramının Geleceği: Yeni Kamu Yönetiminden Hibritleşmeye Doğru. *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları: Yeni Kamu İşletmeciliği ve Ötesi*. Dora Yayınları, Bursa.
- Krawiec, J. M., Piaskowska, O. M., Piesiewicz, P. F., ve Białaszek, W. (2021). Tools for public health policy: Nudges and boosts as active support of the law in special situations such as the COVID-19 pandemic. *Globalization and Health*, 17, 132. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12992-021-00782-5>
- Kuhn, T. S. (1991). *Bilimsel Devrimlerin Yapısı* (N. Kuyaş, Çeviren). Alan Yayıncılık, İstanbul.
- Lourenço, J. S., Ciriolo, E., Almeida, S. R., ve Troussard, X. (2016). *Behavioural Insights Applied to Policy*. European Union.
- Lunn, P. (2014). *Regulatory Policy and Behavioural Economics*. OECD.
- March, J. G., ve Olsen, J. P. (1989). *Rediscovering institutions*. Free Press.
- March, J. G., ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Margetts, H., John, P., Hale, S., ve Yasseri, T. (2016). *Political turbulence: How social media shape collective action*. Princeton University Press.
- Meier, K. J., ve O’Toole, L. J. (2013). *Public management: Organizations, governance, and performance*. Cambridge University Press.
- Mergel, I. (2019). Digital service teams in government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 1-16. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.001>
- Mirsch, T., Lehrer, C., ve Jung, R. (2017). Digital nudging: Altering user behavior in digital environments. *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS)*.
- Morgan, L. (2019). Data-Driven Nudging: Cool or Uncool? Information Week. 11 Kasım 2024 tarihinde <https://www.informationweek.com/it-leadership/data-driven-nudging-cool-or-uncool-> adresinden alındı.
- Möhlmann, M. (2021). Algorithmic Nudges Don’t Have to Be Unethical. Harvard Business Review. 11 Kasım 2024 tarihinde <https://hbr.org/2021/04/algorithmic-nudges-dont-have-to-be-unethical> adresinden alındı.
- O’Donnell, M., ve Turner, M. (2013). Leading the world: Public sector reform and e-government in Korea. *The Economic and Labour Relations Review*. 24(4), 533-548.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Tools and ethics for applied behavioural insights: The BASIC toolkit*. OECD Publishing. Paris.

- Özdemiray S. M. ve Karamanoğlu H. (2024). Davranışsal Politika Küpünde Dürtme ve Diğer Politika Araçları: Kavramlar ve Uygulamalar. *Amme İdaresi Dergisi*, 57(1), 87-108.
- Perry, J. L., ve Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Rarhoui, K. (2023, 15-16 September). Legal ethics, public administration and the law of AI. 99th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Plitvice Lakes.
- Sağlık Bakanlığı. (2021). *e-Nabız kullanıcı raporu 2021*. T.C. Sağlık Bakanlığı Yayınları. Ankara.
- Samuelson, W., ve Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7-59.
- Saylam, A., Özdemiray, S.M. ve Uçar-Kocaoğlu, B. (2024). "Türk Kamu Yönetiminde Elektronik Vatandaş Katılımını Artırmada Dürtme: Yeni Davranışsal İktisat Perspektifinden Öneriler", *Sosyoekonomi*, 32(62), 363-391. DOI: <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2024.04.18>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schultz, P. W., Nolan, J. M., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., ve Griskevicius, V. (2007). The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms. *Psychological Science*, 18(5), 429-434.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior*. New York: Macmillan Publishers.
- Simon, H. A. (1978). Rationality as process and as product of thought. *The American economic review*, 68(2), 1-16.
- Sunstein, C. R. (2015). *Choosing not to choose: Understanding the value of choice*. Oxford University Press.
- Sunstein, C. R. (2014). *Why nudge? The politics of libertarian paternalism*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Sunstein, C. R. (2023). *Decisions about decisions: Practical reason in ordinary life*. Routledge.
- Teber, Y. K. ve Altay, B. (2024). Kamu politikalarına davranışsal yaklaşımın önemi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 14(4), 1924-1933. DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1508494>
- Thaler, R. H. (2015). *Misbehaving: The making of behavioral economics*. W.W. Norton.
- Thaler, R. H., ve Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.
- Tosun, A. (2025). Yönetim yaklaşımlarının katılım, yönetim ve insan kaynakları yönetimi bağlamında karşılaştırmalı ve analitik bir incelemesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(4), 1182-1215. DOI: <https://doi.org/10.25287/ohuibf.1636192>

- Tversky, A., ve Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124–1131.
- Tversky, A., ve Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453–458.
- Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı. (2025). *e-Devlet kullanım istatistikleri raporu*. Ankara: T.C. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı.
- Uslu, H. (2023). Dijital Dönüşüm ve Kamu Hizmetleri Yönetimde Yenilikçi Yaklaşımlar ve Zorluklar. *Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 15-31. DOI: <https://doi.org/10.25272/icps.1354693>
- Usta, A. (2013). Kamu Politikaları Analizine Kuramsal Bir Bakış. *Yasama Dergisi*, 78-102.
- Viljanen, M. (2017). A Cyborg Turn in Law?. *German Law Journal*, 18(5), 1277-1308.
- Weinmann, M., Schneider, C., ve Vom Brocke, J. (2016). Digital nudging. *Business ve Information Systems Engineering*, 58(6), 433–436.
- World Bank. (1992). *Governance and Development*. Washington. World Bank Publications.
- World Bank. (2020). GovTech: The New Frontier in Digital government transformation. World Bank Publications. <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-government>
- Yeşilkaya, N. (2022). Yapay zekâya dair etik sorunlar. *Şarkiyat İlmi Araştırmalar Dergisi*. 14(3), 949-963. DOI: <https://doi.org/10.26791/sarkiat.1189864>
- Yeung, K. (2017). ‘Hypernudge’: Big data as a mode of regulation by design. *Information, Communication ve Society*, 20(1), 118-136.
- Yıldız, M. (2020). *Kamu politikası analizi*. Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Yılmaz, O. ve Canbazer, M. (2020). Kamu Politikalarına Davranışsal Yaklaşım ve Türkiye’ye Yansımaları. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 31(1), 223-246. DOI: <https://doi.org/10.33417/tsh.779756>
- Yürük, E. ve Sadioğlu U. (2024). Dürtme Teorisinin Davranışsal Kamu Politikası Aracı Olarak Kullanılması: Eskişehir Tepebaşı Belediyesi Uygulaması. *Kent Araştırmaları Dergisi*, 46(16), 2233-2257. DOI: <https://doi.org/10.31198/idealkent.1569471>
- Yang, R. ve Han, Y. (2025). Digital nudging and gamification: How the China state promotes citizens to manage chronic diseases in neighborhoods. *BMC Public Health*, 25(132). DOI: <https://doi.org/10.1186/s12889-025-25381-6>
- Zuboff, S. (2015). Big other: Surveillance Capitalism and the Prospects of an Information Civilization. *Journal of Information Technology*, 30(1), 75-89. DOI: <https://doi.org/10.1057/jit.2015.5>