

Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşümün Stratejik Yönetim Boyutu: Türkiye–AB Karşılaştırması

Tuğba Damgacı¹

Özet

Bu çalışma, kamu yönetiminde dijital dönüşümün stratejik yönetim boyutunu Türkiye ve Avrupa Birliği (AB) örnekleri üzerinden karşılaştırmalı bir bakış açısıyla incelemektedir. Dijitalleşme, kamu kurumlarının etkinlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik düzeylerini artıran önemli bir yönetim aracı olarak öne çıkmaktadır. Çalışma, stratejik yönetimin kavramsal temellerini tartışmakta, dijital dönüşümün kamu yönetimine yansımalarını ortaya koymakta ve Türkiye'nin Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021–2025) ile AB Dijital Pusula Belgesi (2021–2030) üzerinden karşılaştırmalı bir analiz gerçekleştirmektedir. Çalışmanın temel amacı, dijitalleşme ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturmak ve kamu yönetiminde yapay zekâ destekli politikaların yönetim süreçlerine etkilerini değerlendirmektir. Bu bağlamda SWOT analizi kullanılarak Türkiye ve AB'nin güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri ortaya konulmaktadır. Çalışmanın sonucunda, stratejik yönetim bakış açısının dijital dönüşüm politikalarının sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol üstlendiği ve kamu yönetiminde yapay zekâ tabanlı uygulamaların yalnızca teknik değil aynı zamanda yönetsel ve etik boyutlarıyla da ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır.

GİRİŞ

Dijital dönüşüm sadece bir teknoloji yeniliği değil; aynı zamanda kamu yönetiminde uzun vadeli amaçların belirlenmesini, kaynak tahsisinin gözden geçirilmesini, kurumlar arası koordinasyonun yeniden tanımlanmasını ve hesap verebilirliğin yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılan stratejik bir dönüşümdür. Kamu kurumlarının artan veri hacmi, gelişen yapay zekâ uygulamaları ve vatandaş beklentilerindeki değişimler karşısında stratejik

1 Öğretim Görevlisi Doktor, Selçuk Üniversitesi, tugba.damgaci@selcuk.edu.tr, ORCID ID 0000-0002-7379-242X

yönetim yaklaşımı bu dönüşümün yönünü, hızını ve başarımlarını belirlemek için kritik bir çerçeve sunmaktadır (Barca, 2005& Sobacı, 2008).

Bu kitap bölümü Türkiye'nin Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021–2025) ile Avrupa Birliği'nin Digital Compass 2021–2030 politikasını stratejik yönetim perspektifiyle değerlendirmektedir. Çalışmanın temel amacı, bu iki stratejik çerçevenin **vizyon-hedef-strateji-uygulama-izleme** aşamalarını karşılaştırmak; güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerini sistematik olarak ortaya koymaktır. Araştırma hem akademik literatüre katkı hem de politika yapıcılar için uygulanabilir içgörü sağlamayı hedeflemektedir.

Çalışmanın ilk bölümünde stratejik yönetimin kuramsal temelleri ve kamu yönetimindeki yeri ele alınarak kavramsal bir çerçeve sunulmaktadır. İkinci bölümde Türkiye UYZS 2021–2025 ile AB Digital Compass karşılaştırmalı analiz edilecektir. Türkiye açısından insan kaynakları, Ar-ge veri kullanımı ve uygulama takvimi; AB açısından dijital beceriler, altyapı, dijital kamu hizmetleri ve dijital ekonomiye geçiş stratejileri ele alınmaktadır. Belgelerin hedef ölçülebilirliği, uygulama mekanizmaları ve izleme süreçleri incelenecektir (European Commission, 2021; European Parliament & Council, 2022).

Üçüncü ve son bölüm ise SWOT analizi aracılığıyla Türkiye ve AB çerçevelerinin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerini ortaya koyma amacını taşımaktadır. Analiz, yalnızca strateji metinlerine değil; bütçe-performans ilişkisine ve yönetim yapısına da dayalı olarak yapılandırılmaya yöneliktir. Ardından TOWS eşleştirmesi ile somut politika önerileri sunulmaktadır.

1. Stratejik Yönetimin Kuramsal Çerçevesi

Stratejik yönetim, özel sektör kökenli bir anlayış olmakla birlikte, zamanla kamu yönetimine uyarlanmış ve uzun vadeli planlama, kaynak tahsisi, performans ölçümü ve hesap verebilirlik gibi unsurlarıyla yönetsel kapasitenin önemli bir bileşeni hâline gelmiştir (Barca, 2005).

İlk olarak, stratejik yönetimin tanımı ve tarihsel gelişimi üzerinde durulmaktadır. İkinci olarak, stratejik yönetim sürecinin aşamaları değerlendirilmektedir. Üçüncü olarak, dijital dönüşümün stratejik yönetim sürecine getirdiği yenilikler açıklanmaktadır. Son olarak, Türkiye ve Avrupa Birliği'nde stratejik yönetim yaklaşımlarına genel bir bakış sunulmaktadır.

1.1. Stratejik Yönetimin Kavramsal Temeli ve Kamu Yönetimindeki Yeri

1970’lerde özel sektörde uygulanmaya başlayan stratejik yönetim, 1990’lı yıllarda kamu sektöründeki krizlere çözüm arayışı olarak gündeme gelmiş ve uygulanmaya başlanmıştır. Kriz yönetimi hem kamu hem de özel sektör için büyük önem taşımaktadır. Çünkü tüzel kişiliğe sahip örgütler bir canlı organizmalar gibi doğmakta ve büyümektedir (Canöz, 2023). Özel işletmeler için stratejik yönetim, belirsizlik ve değişime uyum sağlayacak kurumsal kapasiteyi geliştirmek ve uzun vadeli sorunlarla başa çıkmak anlamına gelir iken kamu sektörü açısından ise geleceği planlama, çevresel koşullara uyum sağlama ve gerektiğinde bu koşulları yönlendirme işleviyle önem kazanmaktadır (Taner, 2015).

Stratejik yönetim, kurumsal misyon ve vizyona uygun biçimde geleceğin planlanmasını, faaliyetlerin tasarlanmasını ve süreçlerin izlenmesini içeren kapsamlı bir süreçtir. Bu bağlamda, örgütün uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli programların geliştirilmesi, kaynakların bu programlara tahsis edilmesi ve tüm sürecin izlenmesi stratejik yönetimin temel bileşenleri arasında yer almaktadır (Barca ve Balci, 2006).

Dinçer’e (2003) göre stratejik yönetim, örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, çevresiyle olan ilişkilerinin değerlendirilmesi, bu amaçlara ulaşmaya yönelik faaliyetlerin planlanması, uygulanması ve sonuçlarının denetlenmesine ilişkin karar ve faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Aktan’a (2006) göre ise stratejik yönetim, örgütlerin geleceğe ilişkin amaç ve hedeflerini açık biçimde belirlemelerine ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli faaliyetleri ortaya koymalarına olanak sağlayan bir yönetim anlayışıdır.

Eren’in (2005) vurguladığı üzere stratejik yönetim yalnızca geleceğe yönelik stratejiler üretmekten ibaret değildir; aynı zamanda bu stratejilerin örgüt tarafından uygulamaya aktarılması, uygulama sürecinde gerekli içsel düzenlemelerin yapılması ve sonuçların amaçlara uygunluğunun değerlendirilmesini de kapsamaktadır. Bu yaklaşımlar bir arada değerlendirildiğinde, stratejik yönetimin araştırma, analiz, bilgi toplama ve strateji geliştirme faaliyetleriyle başlayan; uygulamayı kolaylaştırıcı örgütsel önlemlerle devam eden ve sonuçların denetimiyle tamamlanan çok boyutlu bir yönetsel süreç olduğu anlaşılmaktadır.

Kamu sektörünün giderek genişlemesi, mevcut kaynakların daha etkin ve verimli biçimde kullanılmasını zorunlu kılmıştır. Bu çerçevede, sınırlı kamu kaynaklarının öncelikli hizmet alanlarına yönlendirilmesi, ihtiyaçların doğru şekilde belirlenmesi ve olası krizlere karşı hazırlıklı olunması için yeni yönetim

yaklaşımlarına duyulan gereksinim artmıştır (Dayıoğlu, 2011). Kamu yönetiminde reform arayışlarının yoğunlaştığı bu dönemde, başlangıçta yalnızca askeri kurumlar ve özel sektör örgütleri tarafından kullanılan stratejik yönetim anlayışının kamuya da uyarlanabileceği düşüncesi ile 1980'lerden itibaren kamu yönetimi alanında da hız kazanmıştır (Erkan, 2008).

Kamu yönetiminde yapısal ve işlevsel yeniden yapılanmanın temel dinamiklerinden biri performans bilgisinin ve bu bilgiyi üreten sistemlerin politika yapımında ve denetim süreçlerinde artan rolüdür. Çıktı ve sonuç odaklı yönetim modellerinin kamu alanında uygulanmaya başlaması, karar alıcıların güvenilir performans verilerine duyduğu ihtiyacı artırmış, aynı zamanda bu bilgilerin politika oluşturma süreçlerinde vazgeçilmez bir araç hâline gelmesine yol açmıştır (Taner, 2015).

1.2. Stratejik Yönetim Süreci ve Modelleri

Stratejik yönetim, kamu kurumlarının yönetim kapasitelerinin geliştirilmesi ve süreklilik arz eden politikaların oluşturulması bakımından kritik bir öneme sahiptir. Bu yönetim anlayışı, kurumların hedefleri doğrultusunda tutarlı, etkili ve sistematik bir yönetim mekanizmasının tesis edilmesine imkân tanımakta ve tüm yönetim süreçlerini bütünleştirici bir işlev üstlenmektedir. Poister ve Streib'e (1999) göre stratejik yönetim, kamu kurumlarında üç temel işleve sahiptir. İlk olarak, kurumun tüm yönetim kademelerinde ortak amaç ve hedeflerin belirlenmesine katkı sağlamaktadır. İkinci olarak kurumsal yönetim sürecini, dış çevrede elde edilmek istenen sonuçlarla uyumlu hâle getirmektedir. Son olarak ise kısa vadeli operasyonel ve taktiksel kararların uzun vadeli hedeflerle tutarlı olmasını güvence altına almaktadır.

Türkiye'de stratejik planlama 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde süreç dört ana aşamada ele alınmaktadır.

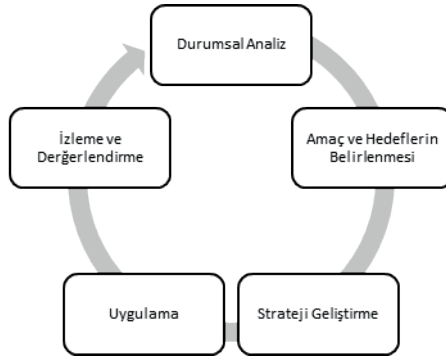
- Stratejik planlama,
- Performans esaslı bütçeleme,
- İzleme-değerlendirme ve raporlama ile
- Denetim ve hesap verebilirlik (Efe, 2012).

İlk üç aşama doğrudan kamu kurum ve kuruluşlarının sorumluluğunda yürütülürken, son aşama olan denetim ve hesap verebilirlik sürecine İçişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Sayıştay ve Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü gibi kurumlar da dâhil olmaktadır.

Stratejik yönetimi diğer yönetim anlayışlarından ayıran birtakım temel özelliklerden söz etmek mümkündür (Çoban&Karakaya, 2010):

- Stratejik yönetim, örgütte en üst yönetim düzeyinin sorumluluk alanına giren bir fonksiyon olarak değerlendirilir. Bunun nedeni, doğrudan kuruluşun geleceğine yönelmesi ve uzun vadeli hedefleri belirlemesidir.
- Kuruluşun vizyonuna odaklanır; geleceğe yönelik amaçların geliştirilmesini sağlar ve bu amaçlara ulaşmak için hangi adımların atılması gerektiğini belirler.
- Kurumu bir bütün olarak ele alır. Stratejik kararların yalnızca tek bir alanı değil, tüm alt birimleri ve parçaları etkilediği varsayımı üzerine kuruludur.
- Açık sistem yaklaşımını benimser; bu nedenle dış çevredeki gelişmeleri sürekli izler ve çevresel faktörleri dikkate alır.
- Toplumsal yararı gözetten bir sosyal sorumluluk boyutuna sahiptir; stratejik kararlar, yalnızca kurumun değil toplumun çıkarlarını da dikkate almak durumundadır.
- Kaynak tahsisini, kuruluşun temel amaçlarını gerçekleştirecek biçimde en etkili ve verimli şekilde yapmayı hedefler.
- Belirlenen amaç ve stratejiler, örgütün tüm birimlerinde ortak bir hareket noktası oluşturur; böylelikle kararlar ve faaliyetler kurumsal bütünlük içinde yürütülür.

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci Döngüsü



Kaynak: (Sobacı M.Z., 2008, Taner A., 2015, Barca, M. & Balcı, A., 2006).

Stratejik yönetim süreci kamu idarelerinde, analizden izlemeye kadar uzanan aşamalarıyla yalnızca planlama işlevi görmekle kalmaz; aynı zamanda kamu hizmetlerinde kaynak tahsisini, organizasyonel koordinasyonu ve sonuç odaklı yönetimi bütünleştiren bir çerçeve sunmaktadır (Bozlağan&Akçakaya, 2016). Bu döngü, Türkiye’de 5018 sayılı Kanun ile kurumsallaşmış, performans esaslı bütçe, hesap verebilirlik ve raporlama mekanizmalarıyla desteklenmiştir. Dolayısıyla stratejik yönetim, kamu yönetiminde süreklilik arz eden ve sürekli öğrenmeye dayalı bir yönetişim aracıdır.

Stratejik yönetim sürecinde *durumsal analiz*; kamu kurumlarının stratejik yönetim sürecindeki ilk adımı, iç çevre (örgütsel yapı, kurumsal kültür, kaynaklar) ile dış çevrenin (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, hukuki ve çevresel faktörler) sistematik biçimde analiz edilmesidir. Bu kapsamda SWOT yöntemi kullanılarak güçlü ve zayıf yönlerin yanı sıra fırsat ve tehditler belirlenmektedir (Sobacı, 2008). *Amaç ve hedeflerin belirlenmesi* ise elde edilen veriler doğrultusunda kurumun misyon ve vizyonu temel alınarak stratejik amaçlar oluşturulmasıdır. Bu amaçlar, ölçülebilir ve zaman sınırlı hedeflerle desteklenmektedir. Kamu kurumları açısından bu aşama, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile performans esaslı bütçeleme süreçleriyle doğrudan ilişkilidir (Taner, 2015). *Strateji geliştirme* sürecinde belirlenen hedeflere ulaşmak için çeşitli alternatif stratejiler değerlendirilmektedir. Bu süreçte politika araçları belirlenmekte, önceliklendirme yapılmakta ve uygulanabilir stratejik seçenekler arasından en uygun olanı seçilmektedir. Böylece stratejiler, kamu politikaları ve programlarla uyumlu bir çerçevede şekillendirilmektedir (Barca & Balcı, 2006). Stratejik yönetimin *uygulama* sürecinde ise seçilen stratejiler somut proje ve eylem planlarına dönüştürülmektedir. Kaynak tahsisi yapılmakta organizasyonel düzenlemeler gerçekleştirilmekte ve sorumluluklar belirlenmektedir. Bu aşama, kamu mali yönetimi sisteminde bütçe-program bağlantısının kurulması bakımından kritik bir işlev taşımaktadır (Taner, 2015). *İzleme ve değerlendirme* sürecin son aşaması olarak performans göstergeleri aracılığıyla uygulamanın takip edilmesi, raporlanması ve sonuçların hedeflerle karşılaştırılmasıdır. Bu adım, yalnızca mevcut durumun ölçülmesini değil, aynı zamanda gerekli görüldüğünde stratejilerin yenilenmesini de kapsamaktadır. Böylece stratejik yönetim süreci, kapanan bir döngü değil, sürekli geri besleme sağlayan dinamik bir yapı kazanmaktadır (Sobacı, 2008).

Tablo 1: Stratejik Planlama Modellerinin Karşılaştırılması

Model	Kuramsal Odak	Süreç Basamakları	Avantajlar	Kamu Yönetimi Açısından Önemi
Olsen & Eadie	Kamu kurumlarına yönelik planlama	Çevre analizi ,misyon, değerler, amaçlar, stratejiler, uygulama, değerlendirme	Kamuya uyarlanmış döngüsel yapı	Kamu kurumlarında kullanılan en yaygın modellerden biri
Barry	Pratik, sade süreç yönetimi	Analiz, hedef belirleme, strateji seçimi, uygulama, sonuçların değerlendirilmesi	Küçük ölçekli kurumlar için uygun, hızlı uygulanabilir	Kısa vadeli stratejik planlama için elverişli
Nutt & Backoff	Çevresel değişime uyum, esneklik	Çevre analizi, alternatif stratejiler geliştirme, yenilikçi uygulama, esnek uyarlama	Belirsizlikte karar almayı kolaylaştırır	Dinamik ve değişken çevrelerde kamu kurumlarına yön gösterir
Bryson	Paydaş katılımı ve stratejik sorunlara odaklanma	Görev/otorite belirleme, paydaş analizi, değerlerin netleşmesi, iç/dış çevre analizi, stratejik sorunlar, stratejiler, uygulama& izleme	Paydaş odaklı kamu için geliştirilmiş	Kamu ve STK'larda en yaygın kullanılan, katılımıcılığı artırır
Steiner	Kapsamlı, sistematik planlama (özel sektörden kamuya uyarlanmış)	Çevre analizi, amaçlar, stratejiler, politikalar, planların hazırlanması, uygulama, kontrol	Sistematik ve kapsamlı yaklaşım	Kamuya uyarlanabilir fakat uygulanması karmaşık olabilir

Kaynak: Sobacı (2008); Taner (2015); Bryson (2011); Olsen ve Eadie (1982); Steiner (1979); Nutt ve Backoff (1992).

Tablodaki modellerden Olsen & Eadie ile Bryson modelleri, özellikle kamu yönetimi için en uygun ve literatürde en sık kullanılan çerçevelerdir. Barry modeli sade ve pratik bir yaklaşım sunarken, Nutt & Backoff modeli

belirsizlik ve çevresel değişimlere odaklanır. Steiner modeli ise klasik, geniş kapsamlı bir yapıya sahip olmakla birlikte kamu sektöründe daha zor uygulanmaktadır.

1.3. Stratejik Yönetimden Kamu Yönetimine Dijital Dönüşüm

Dijitalleşme, geleneksel yapıların dijital teknolojiler aracılığıyla dönüşümü olarak tanımlanabilmekte ve bu sayede bilgiye, hizmetlere ve ürünlere çok daha hızlı ve etkili bir şekilde erişim fırsatı yaratılmaktadır (Canöz, 2024). Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik araçların benimsenmesi değil; aynı zamanda örgütsel yapının, hizmet sunum süreçlerinin ve vatandaş-devlet ilişkilerinin köklü biçimde yeniden tanımlanmasıdır. Bu dönüşüm, teknolojiyi kamu kurumlarının stratejik yönetim kapasitelerini güçlendiren ve yönetim döngüsünü dönüştüren bütüncül bir süreç hâline getirmektedir. Bulut bilişim, büyük veri ve yapay zekâ gibi ileri teknolojiler, kamu politikalarının oluşturulmasında ve uygulanmasında giderek merkezi bir rol oynamaktadır (OECD, 2020).

Yapay zekâ; nesne tanıma ve algılama, kestirimci bakım, jest ve konuşma tanıma, robotik cerrahi, tıbbi uygulamalar, askerî robotik, tarım, hizmet robotları, otonom sürüş ve robotik üretim gibi alanlarda sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (Karakavuz, 2025). Avrupa Birliği'nin 2030 Dijital Pusula stratejisi, yapay zekâ ve veri odaklı yönetişimi merkezine alırken (EC, 2021) Türkiye'de Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021–2025) kamu hizmetlerinin daha veriye dayalı, şeffaf ve yenilikçi bir biçimde yürütülmesini hedeflemektedir (CDDO, 2021).

Dijital dönüşüm, kamu yönetiminde stratejik yönetim sürecinin tüm adımlarını etkilemektedir. Çevresel analiz aşamasında büyük veri ve yapay zekâ uygulamaları, kurumların karar alma kapasitesini güçlendirmekte ve daha kapsamlı değerlendirmeler yapılmasını sağlamaktadır. Amaç ve hedeflerin belirlenmesinde dijital kapsayıcılık, siber güvenlik ve vatandaş memnuniyeti gibi yeni öncelikler öne çıkmaktadır. Strateji geliştirme boyutunda açık veri politikaları, bulut bilişim ve dijital altyapı yatırımları önem kazanmakta; uygulama aşamasında e-Devlet projeleri, kamu-özel iş birlikleri ve dijital dönüşüm ofisleri kritik roller üstlenmektedir. İzleme ve değerlendirme süreçleri ise dijital göstergeler, uluslararası endeksler ve performans ölçütleriyle desteklenerek daha nesnel ve ölçülebilir hale gelmektedir (OECD, 2023; EC, 2021).

Dijital dönüşüm yalnızca teknolojik yeniliklerin benimsenmesi değil; iş yapma biçimleri, örgüt kültürü ve yönetsel süreçlerde köklü değişimi zorunlu kılan stratejik bir yaklaşım niteliği taşımaktadır (Danış, 2023). Bu nedenle,

kamu yönetiminde stratejik yönetim süreci artık dijitalleşmenin yön verdiği yeni bir paradigmanın etkisi altında şekillenmektedir (Danış, 2023).

Türkiye’de dijital dönüşüm süreci e-Devlet uygulamaları ile başlamış, ancak günümüzde yapay zekâ temelli yönetim modelleri ile daha ileri bir aşamaya geçmiştir. Bu gelişim, kamu yönetiminin klasik işleyişini dönüştürmekte; stratejik yönetim sürecinin analiz, hedef belirleme, uygulama ve değerlendirme adımlarını yeniden tanımlayarak, kamu kurumlarının geleceğe yönelik vizyonlarını şekillendirmektedir.

1.4. Türkiye ve AB’de Stratejik Yönetim Yaklaşımlarına Genel Bakış

Türkiye’nin stratejik planlama serüveni, Dünya Bankası ile yapılan iş birliklerinin de etkisiyle 2000’li yılların başında mali reformlarla paralel olarak gündeme taşınmıştır. Bu çerçevede kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin artırılması ve stratejik planlama uygulamalarının yaygınlaştırılması hedeflenmiştir. 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, stratejik yönetim için temel yasal çerçeveyi oluşturmuş ve kamu idarelerine orta ve uzun vadeli amaçlar, ölçülebilir hedefler ve performans göstergeleri belirleme yükümlülüğü getirmiştir (KMKK, 2003).

Devlet Planlama Teşkilatı (bugünkü Strateji ve Bütçe Başkanlığı) tarafından hazırlanan *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, stratejik planlamayı kamu kurumları için planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, bütçe entegrasyonu ve uygulamanın izlenmesi açısından temel bir araç olarak konumlandırmıştır. Bu rehberde, stratejik planlamanın yalnızca mali yönetimde etkinliği artırmakla kalmayacağı; aynı zamanda kurumsal kültürün gelişimine de katkı sağlayacağı vurgulanmıştır (DPT, 2006).

5018 sayılı Kanun’un ardından 5393 sayılı Belediye Kanunu, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu da yerel yönetimlerde stratejik plan yapma yükümlülüğünü getirmiştir. Böylece stratejik yönetim yaklaşımı hem merkezi idarede hem de yerel yönetimlerde kurumsal bir zorunluluk hâline gelmiştir (DPT, 2016).

AB ise stratejik yönetim anlayışını uzun vadeli vizyon, kurumsal koordinasyon ve performans odaklı politika geliştirme süreçleri üzerinden şekillendirmektedir. AB düzeyinde stratejik yönetim, yalnızca ekonomik büyüme hedeflerine değil, aynı zamanda toplumsal kapsayıcılık, çevresel sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm alanlarına da yöneliktir. Lizbon Stratejisi (2000), AB’nin 2010 yılına kadar “dünyanın en rekabetçi bilgi temelli

ekonomisi” olma vizyonunu ortaya koyarak, bilgi toplumu ve dijitalleşme odaklı ilk kapsamlı stratejik çerçeveyi oluşturmuştur.

Lizbon Stratejisi sonrasında hazırlanan Avrupa 2020 Stratejisi akıllı, sürdürülebilir ve kapsayıcı büyüme hedefleriyle stratejik yönetim perspektifini genişletmiştir. Bu strateji kapsamında, istihdam oranlarının artırılması, araştırma-geliştirme yatırımlarının GSYİH’nin %3’üne çıkarılması, yoksulluğun azaltılması ve eğitimde niteliksel iyileşmeler öncelikli hedefler arasında yer almıştır.

AB’nin stratejik yönetim yaklaşımı, 2021’de yayımlanan 2030 Dijital Pusula: Avrupa’nın Dijital On yılı belgesiyle daha belirgin bir dijital yönelim kazanmıştır. Bu belgede dört temel eksen ortaya konulmuştur: dijital beceriler, dijital altyapı, işletmelerin dijitalleşmesi ve kamu hizmetlerinin dijital dönüşümü. 2030 yılına kadar AB vatandaşlarının %80’inin temel dijital becerilere sahip olması, tüm kamu hizmetlerinin çevrim içi erişime açılması, Avrupa’da yapay zekâ ve veri odaklı ekonominin güçlendirilmesi hedeflenmiştir (EC, 2021).

Ayrıca, Avrupa Dijital Haklar ve İlkeler Bildirgesi (2022) ile stratejik yönetim sürecine normatif bir boyut eklenmiştir. Bildirge, vatandaşların dijital ortamda hak ve özgürlüklerini güvence altına alırken, dijital dönüşümün kapsayıcı, güvenli ve etik çerçevede gerçekleşmesini garanti altına almayı amaçlamaktadır (European Parliament & Council, 2022).

Sonuç olarak, AB’nin stratejik yönetim yaklaşımı uzun vadeli vizyoner belgeler, bağlayıcı hedefler ve sürekli izleme-değerlendirme mekanizmaları üzerinden kurumsallaşmıştır. Türkiye’ye kıyasla, AB’de stratejik yönetim süreci daha uzun vadeli, çok boyutlu ve toplumsal kapsayıcılığı önceleyen bir yapıya sahiptir.

2. Stratejik Yönetim Süreci Bağlamında Türkiye ve AB Dijital Stratejilerinin Karşılaştırmalı Değerlendirilmesi

Dijital dönüşüm, günümüz kamu yönetiminde yalnızca teknolojik bir yenileşme süreci değil, aynı zamanda politika oluşturma ve uygulama mekanizmalarında köklü bir paradigma değişimini ifade etmektedir. Bu dönüşüm, stratejik yönetimin temel adımları olan vizyon belirleme, hedef oluşturma, strateji geliştirme, uygulama ve değerlendirme boyutlarının dijitalleşme ile nasıl bütünleştiğini ortaya koyan kritik bir araştırma alanı hâline gelmiştir.

Türkiye’nin Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021–2025), kısa ve orta vadede yapay zekâ kapasitesinin geliştirilmesine odaklanmakta; insan kaynağının

güçlendirilmesi, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin desteklenmesi, kamu verilerinin erişilebilirliğinin artırılması ve yapay zekâ uygulamalarının kamu hizmetlerine entegrasyonu gibi hedeflerle somut yönelimler ortaya koymaktadır. Buna karşılık Avrupa Birliği'nin Dijital Pusula (2021–2030) belgesi, daha uzun vadeli bir vizyon çizmekte; dijital becerilerin yaygınlaştırılması, dijital altyapı bağımsızlığının sağlanması, işletmelerin dijital dönüşümünün hızlandırılması ve tüm kamu hizmetlerinin çevrim içi sunulması gibi kapsamlı ve kapsayıcı hedefleri ön plana çıkarmaktadır.

Bu iki belge, farklı ölçeklerde ve farklı zaman ufuklarıyla hazırlanmış olmakla birlikte, dijital dönüşümün stratejik yönetim süreci bağlamında nasıl ele alındığını karşılaştırmalı olarak değerlendirmek için güçlü bir zemin sunmaktadır.

2.1. Türkiye'nin Ulusal Yapay Zeka Stratejisi (2021-2025): Stratejik Yönetim Süreci Analizi

Türkiye'nin 2021–2025 dönemini kapsayan Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (UYZS), yapay zekâ eksenli kapasiteyi güçlendirmeyi, veriye dayalı kamu hizmetlerini yaygınlaştırmayı ve uluslararası rekabet gücünü artırmayı amaçlayan bütüncül bir politika çerçevesi sunmaktadır (STB, 2021). Belge; vizyon, hedefler, stratejik öncelikler, uygulama ve izleme-değerlendirme adımlarını içeren sistematik bir stratejik yönetim yapısı kurmaktadır (STB, 2021). Bu stratejik yapı üzerinden bakılacak olursa; **vizyonu:** *“müreffeh bir Türkiye için çevik ve sürdürülebilir yapay zeka ekosistemiyle küresel ölçekte değer üretmek; yapay zekayı ekonomik büyüme, toplumsal refah ve kamu hizmetlerinde verimlilik için kaldıraç olarak kullanmaktır.”*

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı stratejik açıdan çok somut **hedefler** belirlemektedir. Bunlar;

- Yapay zekâ uzmanı istihdamını 50.000 düzeyine çıkarmak,
- YZ alanında küresel sıralamada ilk 20 içinde yer almak,
- Kamu verisinin açık veri ve birlikte çalışabilirlik ilkeleriyle erişimini artırmak,
- YZ tabanlı girişim sayısını ve ekosistem olgunluğunu yükseltmektir.

UYZS'nin sahip olduğu **stratejik öncelikler** açısından da önemi büyüktür. İlk olarak insan kaynağı ve eğitim alanına öncelik vermiş, yenilikçi modeller için AR-GE çalışmalarının desteklenmesi gerektiğini vurgulamış, girişimcilik ve üretkenlik üzerine modeller geliştirilmesi amaçlanmış, kamuda yapay zekâ uygulamalarını yaygınlaştırma ve yapay zekâ uygulamalarında

veri yönetişimi ve güven sağlama hedeflenmiş ve son olarak bu stratejik sürecin hem hukuksal hem toplumsal hem de etik açısından takibi üzerinde durulmuştur.

Özellikle kamu kurumları arasında güvenli bir “kamu veri alanı” kurulması amaçlanmış bu aynı zamanda veri yönetişimini de beraberinde getirmiştir. Yapay zekâ yönetişim mekanizması 2 basamaktan oluşmaktadır. Bunlardan birincisi “stratejik” basamaktır. Bu basamak koordinasyon sağlama ve karar verme basamağıdır. İkinci basamak ise “idari ve teknik” basamaktır. Bu basamak da ise kurgulama ve yürütme ilgili birimler tarafından yapılmaktadır.

UYYZ’nin **uygulama mekanizmalarına** bakacak olursak, koordinasyon Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yürütülmekte, TÜBİTAK, Dijital Dönüşüm Ofisi ve yükseköğretim/özel sektör paydaşları proje ve program düzeyinde katkı vermektedir. Uygulama; Ar-Ge fonları, üniversite-sanayi iş birlikleri ve kamu-özel ortaklıklarıyla somutlaştırılmakta ve katmanlı yönetişim kavramına hizmet etmektedir. Nihai olarak **değerlendirme ve izlemesi** ise; yıllık izleme raporları ve performans göstergeleriyle ilerleme takip edilmekte, bulgular doğrultusunda ilgili ve yetkili organlar tarafından ara düzeltmeler yapılması öngörülmektedir (SBT, 2021).

2.2. Avrupa Birliği Dijital Pusulası (2021-2030): Stratejik Yönetim Süreci Analizi

Avrupa Birliği, dijital dönüşüm politikalarını uzun vadeli bir çerçeveye oturtmak amacıyla Dijital Pusula 2030 belgesini 2021 yılında kabul etmiştir. Belge, üye devletlerde dijital becerilerin yaygınlaştırılmasını, altyapı bağımsızlığının geliştirilmesini, işletmelerin dijitalleşmesinin hızlandırılmasını ve kamu hizmetlerinin bütünüyle çevrim içi hâle getirilmesini hedefleyen kapsamlı bir stratejik yönetim yaklaşımı ortaya koymaktadır (EC, 2021). Dijital Pusula, vizyon, hedef, stratejik öncelikler, uygulama mekanizmaları ve değerlendirme süreçleri bağlamında incelendiğinde, AB’nin stratejik yönetişim kapasitesini güçlendiren bütüncül bir yapı sunduğu görülmektedir (European Parliament & Council, 2022).

Bu stratejik yapı üzerinden bakılacak olursa **vizyonu**; *“dijital teknolojiyi işletmelere, vatandaşlara ve kamu yönetimlerine ulaştırmaya odaklamak dijital egemenliği güçlendirmek, küresel rekabet gücünü artırmak ve kapsayıcı bir dijital toplum inşa etmektir”* (EC, 2021).

Avrupa Komisyonu Avrupa’nın Dijital On Yılı: 2030’a yönelik dijital **hedeflerini** şöyle belirtmiştir (EC, 2021):

- 2030 yılına kadar AB'deki yetişkin nüfusun en az %80'inin temel dijital yeterliliklere ulaşması ve vatandaşların büyük çoğunluğunun güvenilir dijital kimlik sistemlerini kullanması öngörülmektedir.
- Avrupa genelinde yüksek hızlı gigabit internetin tüm hanelere ulaştırılması, yoğun nüfuslu bölgelerde 5G teknolojisinin yaygınlaştırılması ve güvenli, sürdürülebilir dijital altyapıların inşası hedeflenmektedir.
- Küresel yarı iletken üretiminde Avrupa'nın %20'lik bir paya sahip olması ve ilk kuantum bilgisayarın geliştirilmesi, dijital egemenlik ve teknoloji liderliği açısından stratejik öncelikler arasında yer almaktadır.
- AB içindeki şirketlerin en az %75'inin bulut teknolojileri, büyük veri ve yapay zekâ uygulamalarını benimsemesi ve 250'nin üzerinde "unicorn" statüsünde (1 milyar doların üzerinde değere sahip) teknoloji girişiminin oluşması planlanmaktadır.
- Temel kamu hizmetlerinin tamamının çevrim içi ortamda erişilebilir olması, vatandaşların elektronik sağlık kayıtlarına ulaşabilmesi ve e-devlet uygulamalarının kapsayıcı şekilde genişletilmesi öngörülmektedir.
- Bu dönüşüm için gerekli yatırımların Avrupa Birliği bütçesi ve ekonomik toparlanma fonları aracılığıyla desteklenmesi planlanmaktadır.

Avrupa Birliği Dijital Pusulası'nda **stratejik öncelikler** dört temel eksen etrafında şekillenmektedir. İlk olarak, vatandaşların geniş kesimlerinin dijital beceriler kazanması ve dijital kimliklerin yaygın kullanımı hedeflenmektedir. İkinci olarak, güvenli ve sürdürülebilir dijital altyapılar geliştirilerek tüm hanelere gigabit hızında internet sağlanması ve 5G teknolojisinin yaygınlaştırılması amaçlanmaktadır. Üçüncü öncelik, işletmelerin dijital dönüşümünü desteklemek; bulut bilişim, yapay zekâ ve büyük veri uygulamalarının kullanımını artırmaktır. Son olarak, kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi öngörülmekte; hizmetlerin çevrim içi sunumu ve elektronik sağlık kayıtlarına erişim bu çerçevede yer almaktadır (EC, 2021).

AB Dijital Pusulasının **uygulama mekanizmaları** ise; Avrupa Komisyonu, üye devletlerle birlikte "Dijital On Yıl Anlaşmaları" yaparak taahhütleri bağlayıcı hâle getirmiştir. Uygulama, AB bütçesi, Dijital Avrupa Programı ve Horizon Europe fonları aracılığıyla desteklenmektedir. Ayrıca, çok paydaşlı iş birlikleri (kamu-özel sektör-sivil toplum) uygulamanın tamamlayıcı araçları olmaktadır (European Parliament & Council, 2022).

Belgede **değerlendirme ve izleme** kısmında ise; ilerlemenin dijital ekonomi ve toplum endeksi (DESI) göstergeleri ve yıllık dijital on yıl raporları ile düzenli olarak izleneceği belirtilmektedir. Bu raporlar, üye devletlerin performansını ölçmekte ve gerektiğinde stratejilerin revizyonuna zemin oluşturmaktadır (EC, 2023).

2.3. Türkiye ve AB Dijital Stratejilerinin Stratejik Yönetim Süreci Bağlamında Karşılaştırmalı Analizi

Türkiye'nin Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021–2025) ile Avrupa Birliği'nin Dijital Pusula (2021–2030) belgesi, her iki tarafın dijital dönüşümü stratejik yönetim süreci bağlamında nasıl ele aldığını gösteren önemli örneklerdir. Türkiye'nin belgesi daha kısa vadeli, odaklı ve yapay zekâ eksensli hedefler içerirken; AB'nin belgesi daha uzun vadeli, kapsayıcı ve çok boyutlu bir dönüşüm vizyonu ortaya koymaktadır. Karşılaştırma; vizyon, hedefler, stratejik öncelikler, uygulama mekanizmaları ve değerlendirme süreçleri temelinde yapılabilir. Böylelikle iki strateji arasındaki benzerlikler ve farklılıklar bütüncül biçimde değerlendirilebilmektedir.

Tablo 2: Türkiye ve AB Dijital Stratejilerinin Karşılaştırmalı Analizi

Kriter	Türkiye Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi	AB Dijital Pusula
Vizyon	Yapay zekâ ekosisteminde 2025'e kadar küresel ilk 20'ye girmek; yapay zekâyı ekonomik büyüme ve kamu hizmetlerinde verimlilik için kullanmak	2030'a kadar Avrupa'nın dijital egemenliğini güçlendirmek, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir dijital toplum oluşturmak
Hedefler	50.000 YZ uzmanı, kamu verilerinin açılması, girişim ekosisteminin geliştirilmesi, küresel sıralamada yükseliş	%80 dijital beceri, gigabit internet, 5G yaygınlığı, %75 işletmelerin bulut/AI kullanımı, 250 unicorn şirket, %100 çevrim içi kamu hizmeti
Stratejik Öncelikler	İnsan kaynağı, Ar-Ge, girişimcilik, kamu hizmetlerinde YZ, veri yönetimi, etik-hukuki düzenlemeler	Dijital beceriler, güvenli altyapılar, işletmelerin dijitalleşmesi, kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi
Uygulama Mekanizmaları	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı koordinasyonu; TÜBİTAK, Dijital Dönüşüm Ofisi, üniversite-sanayi iş birlikleri	Avrupa Komisyonu koordinasyonu; üye devletlerle Dijital On Yıl Anlaşmaları, Horizon ve Dijital Avrupa Programı fonları
Değerlendirme	Yıllık izleme raporları, sınırlı metrikler; performans ölçütleri belirli alanlarla sınırlı	DESI endeksi, Dijital On Yıl raporları, net kilometre taşları ve bağlayıcı ilerleme değerlendirmesi

Tablo 2'ye bakıldığında Türkiye'nin Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi'nin daha kısa vadeli ve belirli teknolojik alanlara odaklandığını; buna karşılık Avrupa Birliği Dijital Pusulası'nın uzun vadeli, kapsayıcı ve çok boyutlu bir çerçeve sunduğunu göstermektedir. Türkiye'nin stratejisi, insan kaynağı geliştirme, Ar-Ge faaliyetleri ve kamu hizmetlerinde yapay zekâ uygulamalarını öne çıkarırken; AB, dijital becerilerden altyapı bağımsızlığına, işletmelerin dijitalleşmesinden kamu hizmetlerinin bütüncül dönüşümüne uzanan geniş bir vizyon ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Türkiye'nin daha somut ve kısa vadeli göstergeler üzerinden ilerlediği, AB'nin ise yapısal dönüşüm ve toplumsal kapsayıcılığı merkeze aldığı sonucuna ulaşılmaktadır. Her iki belge de kendi bağlamında stratejik yönetim sürecinin adımlarını yansıtsa da kapsam ve zaman ufku bakımından farklılık göstermektedir.

3. SWOT Analizi

Dijital dönüşüm politikalarının başarıya ulaşabilmesi, yalnızca stratejik vizyon ve hedeflerin belirlenmesiyle değil, aynı zamanda içsel kapasite ile dışsal çevrenin etkileşiminin doğru analiz edilmesiyle mümkündür. Bu noktada SWOT analizi, güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin sistematik biçimde değerlendirilmesine imkân tanımakta ve stratejik yönetim sürecinde politika belgelerinin uygulanabilirliğini ölçmek için önemli bir yöntem sunmaktadır (Karakavuz, 2020). Türkiye'nin Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021–2025) ve Avrupa Birliği'nin Dijital Pusula (2021–2030) belgeleri bu yöntem aracılığıyla incelendiğinde, her iki belgenin kurumsal güçlü yanları, yapısal zayıflıkları, küresel fırsatları ve dışsal tehditleri karşılaştırmalı olarak ortaya konulabilmektedir.

3.1. Türkiye'nin Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi SWOT Analizi

Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi, ülkenin dijital, insan kaynağının güçlendirilmesi, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin teşviki, kamu verilerinin erişilebilir hâle getirilmesi ve yapay zekâ uygulamalarının kamu hizmetlerine entegrasyonu gibi hedefler etrafında şekillenmektedir (STB, 2021). Bu stratejinin SWOT analizi, söz konusu hedeflerin hayata geçirilmesinde etkili olabilecek güçlü ve zayıf yönlerin yanı sıra, ulusal ve uluslararası düzeyde ortaya çıkan fırsat ve tehditlerin sistematik biçimde değerlendirilmesine imkân tanımaktadır. Böylelikle, stratejinin yalnızca mevcut kapasiteyi ortaya koymakla kalmayıp aynı zamanda uygulama sürecinde karşılaşılabilecek risklere karşı öngörü geliştirme işlevi de yerine getirildiği görülmektedir (Taner, 2016).

Şekil 2: Ulusal Yapay Zekâ Strateji Belgesi SWOT Analiz**GÜÇLÜ YÖNLER:**

- İnsan kaynağı geliştirme hedefi (50.000 YZ uzmanı) ve üniversite-sanayi iş birlikleri
- TÜBİTAK Yapay Zekâ Enstitüsü ve kurumsal destek mekanizmalarının oluşturulmuş olması.
- Kamu kurumlarında pilot yapay zekâ projelerinin başlatılması

ZAYIF YÖNLER

- Performans göstergelerinin sınırlı tanımlanması; izleme ve raporlamada detay eksikliği
- Özel sektör ve girişimcilik ekosisteminin küresel ölçekte yetersiz rekabet gücü.
- Üniversiteler arasında yetkinlik dağılımında dengesizlikler

FIRSATLAR

- Küresel YZ pazarındaki büyüme ve Türkiye'nin rekabetçi çözümler geliştirme potansiyeli.
- Uluslararası iş birlikleri ve yurtdışındaki Türk uzmanlardan yararlanma imkânı.
- Tarım, savunma, lojistik ve kamu hizmetleri gibi kritik sektörlerde YZ uygulamalarının verimlilik potansiyeli.

TEHDİTLER

- Beyin göçü ve yetenek kaybı riski
- Veri mahremiyeti, etik ve hukuki düzenlemelerde belirsizlikler
- ABD ve Çin'in hızla artan YZ yatırımları karşısında rekabet gücünün zayıflama riski.

*Kaynak: (STB, 2021).***3.2. Avrupa Birliği Dijital Pusulası SWOT Analizi**

Avrupa Birliği'nin dijital dönüşüm politikalarını bütüncül bir çerçevede ele alan Dijital Pusula (2021–2030) belgesi, uzun vadeli hedefleri ve somut göstergeleri ile dikkat çekmektedir. Belge; dijital becerilerin yaygınlaştırılması, yüksek hızlı ve güvenli altyapıların geliştirilmesi, işletmelerin dijital dönüşümünün hızlandırılması ve kamu hizmetlerinin çevrim içi ortamda erişilebilir kılınması gibi dört temel eksen üzerine inşa edilmiştir (EC, 2021). Ayrıca, Dijital Haklar ve İlkeler Bildirgesi ile toplumsal katılım, veri güvenliği ve kapsayıcılık boyutları da bu sürece eklenmiştir (EC, 2022). SWOT analizi, bu kapsamlı stratejinin güçlü ve zayıf yönlerini sistematik biçimde ortaya koyarken, aynı zamanda küresel rekabet koşullarında barındırdığı fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesine imkân tanımaktadır. Böylelikle Dijital Pusula, yalnızca bir vizyon belgesi olarak değil, aynı zamanda stratejik yönetim sürecine entegre edilmiş bir yol haritası olarak incelenmektedir (EC, 2023).

Şekil 3: AB Dijital Pusulası SWOT Analizi

GÜÇLÜ YÖNLER:

- *Kapsayıcı ve uzun vadeli vizyon: 2030'a kadar vatandaşların %80'ine temel dijital beceri kazandırma hedefi
- *Dijital altyapı yatırımlarında net hedefler: tüm hanelere gigabit internet, yoğun bölgelerde 5G erişimi ve küresel yarı iletken üretiminde %20 pay
- *Kamu hizmetlerinin %100 çevrim içi hâle getirilmesi, e-sağlık ve dijital kimlik gibi toplumun tamamını kapsayan dönüşüm alanlarının belirlenmiş olması
- *Çok aktörlü yönetim mekanizması: Avrupa Komisyonu ve üye devletler arasında yıllık raporlama ve DESI endeksi üzerinden izleme

ZAYIF YÖNLER

- *Üye devletler arasındaki dijitalleşme düzeyi farklılıkları, uygulamanın homojenliğini zayıflatma potansiyeline sahiptir.
- *Hedeflerin çok geniş ve uzun vadeli olması, kısa vadede ölçülebilirlik sorunları yaratabilir.
- *Altyapı ve teknoloji yatırımlarında dışa bağımlılığın hâlâ tam anlamıyla ortadan kaldırılamamış olması

FIRSATLAR

- *Çok ülkeli projeler aracılığıyla (ör. yarı iletkenler, 5G, kuantum iletişim, siber güvenlik) kritik alanlarda kolektif kapasitenin artırılması.
- *Dijital haklar ve ilkeler deklarasyonu ile vatandaş odaklı bir dijital toplumun güçlendirilmesi
- *Avrupa Birliği bütçesi ve toparlanma fonları sayesinde güçlü mali kaynakların tahsis edilmiş olması

TEHDİTLER

- *Küresel teknoloji rekabetinde ABD ve Çin karşısında konumlanma zorluğu; inovasyon hızında geride kalma riski
- *Veri mahremiyeti, yapay zekâ etiği ve dijital hakların uygulanmasında olası uyum sorunları
- *Üye devletler arasında finansman ve kapasite farklarının, hedeflere ulaşmada gecikmelere neden olma riski

Kaynak: (EC, 2021).

3.3. Karşılaştırmalı SWOT ve TOWS Değerlendirmesi

Karşılaştırmalı SWOT ve TOWS analizi, Türkiye'nin Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021–2025) ile Avrupa Birliği'nin Dijital Pusula (2021–2030) belgelerinin güçlü/zayıf yönleri ile fırsat/tehditlerini bütüncül bir çerçevede değerlendirmeye imkân tanımaktadır. SWOT matrisi, her iki belgenin içsel kapasitesini ve dışsal koşullarını ortaya koyarken; TOWS yaklaşımı bu bulguları somut politika önerilerine dönüştürmektedir. Böylelikle stratejik yönetim sürecinde

Türkiye'nin kısa vadeli, odaklı ve yapay zekâ merkezli yaklaşımı ile AB'nin uzun vadeli, kapsayıcı ve çok boyutlu vizyonu arasındaki benzerlikler ve farklılıklar akademik olarak sistematik biçimde ortaya konulmaktadır (EC, 2021; STB, 2021).

TOWS Eşleştirmesi (Politika Önerileri)

- *S–O (Güçlü yönler + Fırsatlar)*: Türkiye, insan kaynağı ve Ar-Ge yatırımlarını AB fonları ile destekleyerek küresel yapay zekâ ekosistemine entegre olabilir.
- *W–O (Zayıf yönler + Fırsatlar)*: AB, üye ülkeler arasındaki uyum sorunlarını azaltmak için daha esnek uygulama araçları geliştirebilir.

- *S-T (Güçlü yönler + Tehditler)*: Türkiye, kamu verisi ve yapay zekâ uygulamalarını güçlü siber güvenlik çerçeveleri ile desteklemelidir.
- *W-T (Zayıf yönler + Tehditler)*: AB, uzun vadeli hedeflerde dışsal şoklara karşı dayanıklılığı artıracak esnek stratejik yol haritaları oluşturmaktadır.

TOWS analizi, Türkiye ve Avrupa Birliği'nin dijital dönüşüm stratejilerinde güçlü ve zayıf yönlerin, fırsat ve tehditlerle nasıl ilişkilendirilebileceğini göstermektedir. Türkiye'nin insan kaynağı ve Ar-Ge yatırımlarını uluslararası fonlarla desteklemesi, küresel yapay zekâ ekosistemine entegrasyonu hızlandırabilecek stratejik bir imkân olarak öne çıkmaktadır. Buna karşılık AB'nin üye ülkeler arasındaki farklılıkları giderecek esnek uygulama araçları geliştirmesi, uzun vadeli hedeflerin gerçekleşmesi açısından kritik bir ihtiyaçtır. Türkiye'nin güçlü yönlerini tehditlere karşı dengelemek amacıyla siber güvenlik kapasitesini artırması gerekliliği, dijital dönüşümün sürdürülebilirliği açısından önemli bir politika önerisidir. Son olarak, AB'nin zayıf yönlerini tehditlerle birlikte değerlendirerek esnek yol haritaları oluşturmaları, dışsal şoklara karşı dayanıklılığın sağlanmasına katkı sunacaktır. Bu öneriler, stratejik yönetim sürecinde hem ulusal hem de bölgesel düzeyde karar alıcılara uygulanabilir yol gösterici ilkeler sunmaktadır (EC,2021; STB, 2021).

Tablo 3: Karşılaştırmalı SWOT Tablosu

Boyut	Türkiye (2021-2025)	Avrupa Birliği (2021-2030)
Güçlü Yönler	Yapay zekâ odaklı net hedefler; insan kaynağı ve Ar-Ge'ye yatırım; kamu verilerinin açılması	Kapsayıcı vizyon; ölçülebilir göstergeler; güçlü izleme ve değerlendirme mekanizması; geniş kapsamlı altyapı yatırımları
Zayıf Yönler	Hedeflerin kısa vadeli ve sınırlı kapsama sahip olması; değerlendirme kriterlerinin ayrıntı eksikliği	Üye ülkeler arasında uyum sorunları; uygulamanın uzun vadeli olması nedeniyle risklere açık bir süreç
Fırsatlar	AB iş birlikleri, OECD standartları, uluslararası fonlar, genç nüfus avantajı	Küresel teknoloji liderliği için artan yatırım; çok ülkeli projeler; dijital hakların evrensel ölçekte güçlendirilmesi.
Tehditler	Veri güvenliği riskleri, kurumsal kapasite farklılıkları, siyasi dalgalanmalar	Küresel rekabet (ABD, Çin), tedarik zinciri kırılganlıkları, siber güvenlik tehditleri

SONUÇ

Bu çalışmada, kamu yönetiminde dijital dönüşümün stratejik yönetim boyutu, Türkiye'nin **Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021–2025)** ve Avrupa Birliği'nin **Dijital Pusula (2021–2030)** belgeleri üzerinden karşılaştırmalı bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Çalışmanın temel amacı, her iki politikanın vizyon, hedef, strateji, uygulama ve değerlendirme basamakları bağlamında nasıl şekillendiğini ortaya koymak, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve dışsal fırsat ve tehditler çerçevesinde bütüncül bir değerlendirme sunmaktır.

Analizler göstermektedir ki, Türkiye'nin stratejisi kısa ve orta vadeli somut göstergelere dayalı, yapay zekâ eksensli bir odaklanmaya sahiptir. Bu çerçevede insan kaynağının geliştirilmesi, Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi, kamu verisinin erişilebilir kılınması ve yapay zekâ uygulamalarının kamu hizmetlerine entegrasyonu öne çıkmaktadır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2021). Buna karşılık, Avrupa Birliği'nin dijital dönüşüm politikası daha uzun vadeli, kapsayıcı ve çok boyutlu bir vizyon ortaya koymaktadır. AB Dijital Pusula belgesinde dijital becerilerin yaygınlaştırılması, güvenli ve sürdürülebilir altyapıların inşası, işletmelerin dijitalleşmesi ve kamu hizmetlerinin bütünüyle çevrim içi hâle getirilmesi temel öncelikler olarak tanımlanmıştır (European Commission, 2021).

Sonuç olarak, bu karşılaştırma kamu yönetiminde dijital dönüşümün yalnızca teknik bir modernizasyon değil, aynı zamanda stratejik yönetim sürecinin bütüncül bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye'nin kısa vadeli ve yapay zekâ merkezli yaklaşımı ile AB'nin uzun vadeli ve kapsayıcı vizyonu, birbirini tamamlayıcı özellikler taşımaktadır. Bu bağlamda, Türkiye'nin uygulamalarında AB'nin kapsamlı izleme-değerlendirme mekanizmalarından yararlanması, AB'nin ise daha esnek ve farklı bağlamlara uyarlanabilir strateji araçları geliştirmesi politika yapıcılar açısından önemli dersler barındırmaktadır.

Kaynakça

- Aktan, C. C. (2006). *Kamu mali yönetiminde stratejik planlama ve performans esash bütçeleme*. Ankara.
- Asgın, S. (2006). *Kamu yönetiminde stratejik yönetim ve planlama anlayışının gelişimi*. Amme İdaresi Dergisi, 39(2), 1–25. Erişim adresi: <https://dergi-park.org.tr/tr/pub/uid/issue/21635/232051>
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikâyesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7–38. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonar/issue/13743/166246>
- Barca, M., & Balcı, A. (2006). Stratejik yönetim: Kuram ve kamu örgütlerinde uygulanabilirliği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 27–52. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonbil/issue/23031/246368>
- Bozlağan, R., & Akçakaya, O. (2016). Stratejik Yönetim Yaklaşımı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme. *ARÜ İİBF Dergisi*, 2(3), 99–119. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/aruiibfdergisi/issue/60488/887184>
- Bryson, J. M. (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Canöz, N. (2023). Havacılıkta kriz üzerine bir analiz. İçinde N. Canöz (Ed.), *Havacılıkta halkla ilişkiler* (ss. 210-229). Palet Yayınları.
- Canöz, N. (2024). Digital public relations. İçinde A. Kalender, N. Canöz, Ü. Özlem Çerçi & K. Canöz (Ed.), *Digital public relations* (ss. 9-24). Palet Yayınları.
- Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2021). *Ulusal Yapay Zeka Stratejisi (2021–2025)*. Ankara: Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi & Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. Erişim adresi: <https://cbddo.gov.tr/SharedFolderServer/Genel/File/TR-Ulusal-YZStratejisi2021-2025.pdf>
- Çoban, B., & Karakaya, Y. E. (2010). Geleceği planlamada stratejik yönetim ve SWOT analizi: Kavramsal yaklaşımlar. *E-Journal of New World Sciences Academy (NWSA-Social Sciences)*, 5(4), 3C0052. Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Danış, O. (2023). Dijital dönüşüm kapsamında e-mali uygulamalar. In F. Çelebi (Ed.), *Dijital dönüşüm ve dijitalleşme* (ss. 56-62). İzmir: Duvar Yayınları. ISBN: 978-625-6585-22-5.
- Dayıoğlu, H. B. (2011). *Üniversitelerde stratejik yönetimin yeri ve önemi araştırması: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi örneği* (Yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- DPT. (2006a). *Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı. Erişim adresi: <https://www.sbb.gov.tr>
- DPT. (2006b). *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007–2013)*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı. Erişim adresi: <https://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari>
- Efe, Ş. (2012). Kamuda stratejik planlamaya dayalı performans yönetimi: Türkiye uygulaması ve sorunlar. *Sayıştay Dergisi*, (87), 121–142.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde stratejik planlama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkan, V. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.
- European Commission. (2021). *2030 Digital Compass: The European Way for the Digital Decade*. Brussels. Erişim adresi: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/2030-digital-compass-european-way-digital-decade>
- European Commission. (2022). *European Declaration on Digital Rights and Principles* (COM(2022)28). Brussels: European Commission. Erişim adresi: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/european-declaration-digital-rights-and-principles>
- European Commission. (2025). *Report on the state of the Digital Decade 2025*. Brussels. Erişim adresi: <https://digital-strategy.ec.europa.eu>
- European Commission, European Parliament & Council. (2022). *European Declaration on Digital Rights and Principles for the Digital Decade* (COM/2022/28). Brussels: European Commission. Erişim adresi: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52022DC0028>
- Karakavuz, H. (2020). *Covid-19'un Türk Hava yolu İşletmeleri Üzerindeki Etkilerine İlişkin Bir SWOT Analizi* [A SWOT Analysis on the Effects of Covid-19 on Turkish Airline Companies].
- Karakavuz, H. (2025). Bibliometric Analysis of Studies on Artificial Intelligence in the Air Transportation Sector. *Journal of Aviation*, 9(1), 118-136. <https://doi.org/10.30518/jav.1583144>
- Journal of Turkish Studies*, 15(8), 3573-3591. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.45677>
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (Kanun No. 5018)*. Resmî Gazete, 24.12.2003, Sayı: 25326.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Poister, T. H., & Streib, G. (1999). *Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes*. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308-325.
- Olsen, J. R., & Eadie, D. C. (1982). *The game plan: Governance with foresight*. Washington, DC: Council of State Planning Agencies.

- OECD. (2023). *Digital Government Review of Türkiye*. Paris: OECD Publishing. Erişim adresi: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/05/digital-government-review-of-turkiye_69ffd-9d4/3958d102-en.pdf
- OECD. (2020). *Digital Government Index: 2019 Pilot Edition*. Paris: OECD Publishing. Erişim adresi: https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-index-dgi_b00142a4-en.html OECD
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2021). *Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021–2025)*. Ankara. Erişim adresi: <https://www.cbddo.gov.tr/ulusal-yapay-zeka-stratejisi>
- Sayıştay. (2020). *Kamu idarelerinde stratejik planlama ve performans programları üzerine denetim raporu*. Ankara T.C. Sayıştay Başkanlığı. Erişim adresi: <https://www.sayistay.gov.tr>
- Steiner, G. A. (1979). *Strategic planning: What every manager must know*. New York: Free Press.
- Sobacı, M. Z. (2008). E-devlet ve stratejik yönetim ilişkisi: Türkiye için bir model önerisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(2), 25–46. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uid/issue/21636/232055>
- Taner, B. (2016). Kamu yönetiminde stratejik planlama: Kuramsal temeller ve uygulama sorunları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 799–814. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/32023/354983>