

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI



KAMU YÖNETİMİNDE DİJİTALLEŞMENİN
KAMU HİZMETLERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

Doç. Dr. Hasan YILMAZ

Kerem ÇİÇEKÇE

MALATYA, 2026

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

KAMU YÖNETİMİNDE DİJİTALLEŞMENİN
KAMU HİZMETLERİNE ETKİSİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

Kerem ÇİÇEKÇE

DANIŞMAN

Doç. Dr. Hasan YILMAZ

MALATYA, 2026

ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Hasan YILMAZ danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım ‘Kamu Yönetiminde Dijitalleşmenin Kamu Hizmetlerine Etkisi’ başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım tüm yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Kerem ÇİÇEKÇE

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın yürütülmesi sürecinde, değerli bilgi birikimi, akademik rehberliği ve titiz yönlendirmeleriyle bana ışık tutan, araştırma sürecinde karşılaştığım her zorluğu sabırla ve yapıcı bir yaklaşımla aşmamda büyük katkı sağlayan danışmanım Sayın Doç. Dr. Hasan YILMAZ' a en içten şükranlarımı sunarım. Kendisinin akademik titizliği, bilimsel bakış açısı ve özverili desteği, çalışmamın hem niteliğini hem de bilimsel derinliğini önemli ölçüde artırmıştır.

Tez savunma sürecinde yapıcı değerlendirmeleri ve kıymetli katkılarıyla çalışmamın olgunlaşmasına katkı sağlayan değerli jüri başkanı Sayın Prof. Dr. Semih Mustafa ÖNEN ile değerli jüri üyesi Sayın Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ'a teşekkür ederim. Lisansüstü eğitimim süresince verdikleri dersler, paylaştıkları bilgi birikimi ve akademik rehberlikleriyle bilimsel gelişimime katkı sunan tüm değerli ders hocalarıma da şükranlarımı sunarım.

Tüm akademik hayatım boyunca gösterdikleri koşulsuz sevgi, sabır ve manevi destekle beni her daim motive eden ve güçlendiren aileme sonsuz teşekkürlerimi ifade etmek isterim. Onların desteği, bu süreci başarıyla tamamlamamda en büyük güç ve ilham kaynağım olmuştur.

Kerem ÇİÇEKÇE
MALATYA, 2026

KAMU YÖNETİMİNDE DİJİTALLEŞMENİN KAMU HİZMETLERİNE ETKİSİ

Kerem ÇİÇEKÇE

Yüksek Lisans Tezi

Danışman: Doç. Dr. Hasan YILMAZ

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı

ÖZET

Küresel ölçekte hızla gelişen dijital teknolojiler, kamu yönetiminin sınırlarını, işleyişini ve anlamını kökten değiştirmektedir. Dijitalleşme yalnızca teknik bir dönüşüm değil, aynı zamanda yönetim anlayışını yeniden tanımlayan, bilgiye dayalı bir paradigma kaymasıdır. Kamu yönetimi, geleneksel bürokratik yapısından uzaklaşarak veriye, açıklığa, erişilebilirliğe ve etkileşime dayalı yeni bir yönetim anlayışına evrilmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen tez, dijitalleşmenin kamu hizmetlerinde oluşturduğu yapısal, yönetsel ve etik etkileri kapsamlı biçimde incelemektedir. Bu çalışma, betimsel nitelikte kuramsal bir araştırma olup nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tarihsel ve betimsel yöntemlere dayanmaktadır. Bulgular, kamu yönetiminde dijitalleşmenin kamu hizmetlerinin sunumunu daha sistematik ve izlenebilir hâle getirdiğini, karar alma süreçlerinde nesnelliği güçlendirdiğini ve şeffaflık ile hesap verebilirlik ilkelerinin kurumsal yapılar içinde yerleşmesini desteklediğini göstermektedir. Bununla birlikte, dijital eşitsizlik, veri güvenliği ve etik sorumluluk alanlarında ortaya çıkan riskler, dijital yönetişimin sürdürülebilirliğini belirleyen temel unsurlar arasındadır. Çalışma, kamu yönetiminde dijitalleşmenin yalnızca teknolojik bir ilerleme değil, insan merkezli, etik temelli ve katılımcı bir yönetim kültürünü besleyen çok boyutlu bir dönüşüm süreci olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kamu Yönetimi, Dijitalleşme, Kamu Hizmetleri, Dijital Yönetişim.

THE IMPACT OF DIGITALIZATION IN PUBLIC ADMINISTRATION ON PUBLIC SERVICES

Kerem ÇİÇEKÇE

Master Thesis

Adviser: Assoc. Prof. Hasan YILMAZ

Inonu University Institute of Social Sciences

Department of Political Science and Public Administration, Administrative Sciences

ABSTRACT

Rapidly advancing digital technologies on a global scale are fundamentally transforming the boundaries, functioning, and meaning of public administration. Digitalization is not merely a technical transformation; it also represents a paradigm shift grounded in information that redefines approaches to governance. Public administration is evolving away from its traditional bureaucratic structure toward a new governance model based on data, transparency, accessibility, and interaction. Within this context, this thesis comprehensively examines the structural, managerial, and ethical impacts of digitalization on public services. The study is a descriptive, theory-based inquiry and adopts a qualitative research approach grounded in historical and descriptive methods. The findings indicate that digitalization in public administration renders the delivery of public services more systematic and traceable, strengthens objectivity in decision-making processes, and supports the institutionalization of transparency and accountability principles within organizational structures. However, risks related to digital inequality, data security, and ethical responsibility constitute key factors determining the sustainability of digital governance. The study demonstrates that digitalization in public administration is not merely a technological advancement but a multidimensional transformation process that fosters a human-centered, ethics-based, and participatory governance culture.

Keywords: Public Administration, Digitalization, Public Services, Digital Governance.

**KAMU YÖNETİMİNDE DİJİTALLEŞMENİN
KAMU HİZMETLERİNE ETKİSİ**

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA HAKKINDA	1
1.1. Araştırmanın Önemi ve Konusu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Soruları	3
1.4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları	3
1.5. Araştırmanın Yöntemi	4
1.6. Araştırmanın Sunuş Planı	4

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİK VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM	6
2.1. Teknoloji ve Dijitalleşme	6
2.2. Teknolojik Yenilik ve İnovasyon	7
2.3. Dijital Dönüşüm	10
2.3.1. Dijital Dönüşüm Sürecinin Bileşenleri	11
2.3.2. Dijital Dönüşümün Küresel Boyutları	12
2.3.3. Dijital Dönüşümün Ekonomik ve Sosyal Etkileri	14
2.4. Kamu Yönetiminde Değişim ve Dönüşüm Süreci	20
2.5. Kamu Yönetiminde Dijitalleşmenin Araçları	23

2.5.1. Elektronik Devlet (e-Devlet)	24
2.5.2. Dijital Kamu Hizmetleri Modeli	27
2.5.3. Kamu Yönetiminde Bilgi ve İletişim Teknolojileri	28

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE DİJİTALLEŞMENİN KAMU HİZMETLERİ ÜZERİNE BAZI ETKİLERİ	30
3.1. Vatandaşlara Etkileri	32
3.1.1. Dijital Yönetişim Çerçevesinde Devlet–Vatandaş İlişkileri.....	33
3.1.2. Dijital Vatandaşlık ve Kamu Hizmetlerine Dijital Erişim.....	35
3.1.3. Dijital Erişimde Hak ve Sorumluluklar	37
3.2. Eğitim Alanına Etkileri.....	38
3.2.1. Eğitimde Yenilikçi Teknoloji Uygulamaları	39
3.2.2. Teknoloji Destekli Öğrenme Modelleri	41
3.3. Sağlık Alanına Etkileri.....	42
3.3.1. Kişiselleştirilmiş Dijital Sağlık Hizmetleri	43
3.3.2. Dijital Teknolojilerin Sağlık Hizmeti Kalitesine Etkisi	45
3.4. İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri.....	46
3.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimini Dijitalleşmeye Götüren Nedenler ...	48
3.4.2. Dijital Teşkilat Yapısına Geçiş.....	51
3.4.3. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi Türleri	52
3.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Dijitalleşmesi	54
3.5. Kamu Politikası Süreçlerine Etkileri.....	60
3.5.1. Politika Geliştirme Süreçlerinde Teknoloji Kullanımı.....	65
3.5.2. Büyük Veri Teknolojilerinin Politika Geliştirmedeki Rolü	67
3.5.3. Karar Alma Süreçlerinde Teknoloji Kullanımı	69
3.6. Kamu Hizmeti Sunumlarına Etkileri.....	71
3.6.1. Elektronik Hizmetlerin Yaygınlaşması ve Etkileri	74
3.6.2. Akıllı Sistemler ve Kamu Hizmetlerinin Otomasyonu	76
3.6.3. Kamu Hizmetlerine Erişim Kolaylığı ve Vatandaş Memnuniyeti ..	79
3.6.4. Teknolojik Yenilikte Kamu ve Özel Sektör İşbirliği	82
3.7. Kurumsal Yapıya Etkileri	84
3.7.1. Kurum İçi İletişim ve Koordinasyonun Dijitalleşmesi.....	87

3.7.2. Kurumsal Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlikte Teknolojinin Rolü ..	90
3.8. Dijitalleşmenin Kamu Yönetiminde Etik ve Yönetmel Yansımaları	95
3.8.1. Dijital Kamu Yönetiminde Etik ve Hesap Verebilirlik	102
3.8.2. Dijital Kamu Hizmetlerinde Erişim ve Güvenin Yönetişim Boyutu	103

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI	107
4.1. Kamu Hizmetlerinin Dijitalleşmesinin Etkinlik ve Yönetmel İşleyiş Üzerindeki Bulguları	107
4.2. Dijitalleşmenin Kamu Yönetiminde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Boyutuna İlişkin Bulguları	108
4.3. Dijitalleşmenin Kamu Hizmetlerine Erişim Üzerindeki Bulguları	109
4.4. Dijitalleşmenin Kurumsal Yapıya İlişkin Bulguları	110
4.5. Dijitalleşmenin Etik Boyutuna İlişkin Bulguları	111

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER	112
5.1. Sonuç	112
5.2. Öneriler	116
KAYNAKÇA	118

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Dijital Olgunluk; Dijital Dönüşüm, Dijitalleştirme, Sayısallaştırma	11
Şekil 2: Dijital Dönüşüm Piramidi.....	52
Şekil 3: Performans Yönetiminin Temel Unsurları	58
Şekil 4: Yapay Zekaya Dayalı Ücret Yönetim Sistemi	60



KISALTMALAR

BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
BKMYBS	: Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemleri
CBS	: Coğrafi Bilgi Sistemleri
CİMER	: Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi
EBA	: Eğitim Bilişim Ağı
EBYS	: Elektronik Belge Yönetim Sistemi
E- DEMOKRASİ	: Elektronik Demokrasi
E- DEVLET	: Elektronik Devlet
E-İKY	: Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi
E- KATILIM	: Elektronik Katılım
E- NABİZ	: Elektronik Nabız
E-OKUL	: Elektronik Okul
ERP	: Kurumsal Kaynak Planlama
E-TİCARET	: Elektronik Ticaret
GİB	: Gelir İdaresi Başkanlığı
GKY	: Geleneksel Kamu Yönetimi
HBYS	: Hastane Bilgi Yönetim Sistemleri
IoT	: Nesnelerin İnterneti
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İİKY	: İlişkisel İnsan Kaynakları Yönetimi
KVKK	: Kişisel Verileri Koruma Kanunu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEBBİS	: Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemi
MHRS	: Merkezi Hekim Randevu Sistemi
M-DEVLET	: Mobil Devlet
NVİ	: Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü
ÖBA	: Öğretmen Bilişim Ağı
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
WHO	: Dünya Sağlık Örgütü
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMA HAKKINDA

Araştırma hakkında genel bilgiler başlığı altında araştırmanın konusu, amacı, önemi, soruları ve yöntemi ile ilgili açıklamalara ana hatlarıyla yer verilmiştir.

1.1. Araştırmanın Önemi ve Konusu

Dijital dönüşüm ve teknolojik yenilikler, bireylerin yaşamından kurumsal yapılara kadar pek çok alanda derin etkiler bırakmaktadır. Bu etkiler, kamu yönetimi gibi toplumun temel taşı niteliğindeki bir alanda çok daha belirgin şekilde hissedilmektedir. Toplumun gereksinimlerini etkin bir şekilde karşılamak ve kamu yararını öncelikli hale getirmek üzere tasarlanan kamu yönetimi sistemi, dünyanın hızla değişen koşullarına uyum sağlamak zorunda kalmıştır. Bu değişim süreci, yapısal reformları ve yönetim anlayışında köklü dönüşümleri beraberinde getirmiştir.

Küreselleşmenin ve teknolojinin hız kazandığı bir çağda, kamu yönetiminde yenilikçi yaklaşımlar benimsenerek şeffaf, hesap verebilir ve vatandaş odaklı bir yönetim anlayışı geliştirilmiştir. Reform süreçlerinde sadece mevcut sorunları çözmekle kalmayıp geleceğin olası gereksinimlerini öngören bir yapı da oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu noktada dijital dönüşüm kavramı, kamu yönetimi reformlarının merkezinde yer alarak, hizmet sunumunda daha etkin ve verimli bir modelin önünü açmıştır.

Dijitalleşmenin kamu yönetimine etkisi, yalnızca teknolojik yeniliklerin entegrasyonu ile sınırlı kalmamış, aynı zamanda yönetim anlayışını da yeniden şekillendirmiştir. Teknolojik ilerlemeler, halkın taleplerine daha hızlı yanıt verilmesini ve hizmetlerin dijital platformlar üzerinden sunulmasını mümkün kılmıştır. Bu dönüşüm sürecinde ortaya çıkan büyük veri kullanımı ise yöneticilere karar alma mekanizmalarında önemli bir araç sunmuştur. Büyük verinin analiziyle kamu hizmetlerinin daha verimli hale gelmesi sağlarken, vatandaşların memnuniyet düzeyi de artırılmıştır. Kamu yönetiminde dijitalleşme süreci, kırtasiyeciliği azaltarak iş akışlarını sadeleştirirken aynı zamanda hizmet sunum kalitesini de önemli ölçüde artırmıştır. Dijital teknolojilerin kamu yönetimine entegrasyonu, zaman ve maliyet tasarrufu sağlarken, vatandaş odaklı uygulamaların yaygınlaşmasını da desteklemiştir.

Aynı zamanda, yönetim sistemlerinin şeffaf ve hesap verebilir bir yapı kazanması, kamu kurumlarına olan güveni artırmış ve halkın memnuniyet seviyesini yükselmiştir.

Teknolojik yeniliklerin ve dijital dönüşümün kamu yönetimindeki etkileri çok yönlü olmuştur. Bu etkiler, geleneksel yönetim yapılarının modernizasyonu ve kamu hizmetlerinin daha şeffaf bir yapıya bürünmesi gibi alanlarda kendini göstermiştir. Dijital ortamların sunduğu olanaklar sayesinde, hem vatandaşların kamusal hizmetlere erişim kolaylığı artmış hem de kamu kurumları arasındaki iş birliği güçlenmiştir. Böylece daha esnek ve dinamik bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasına olanak tanımıştır.

Kamu yönetiminin dinamik ve sürekli değişen bir yapıya sahip olması, reformlara olan ihtiyacı artırmaktadır. Dijitalleşmenin her alanda derinlemesine etkileri göz önüne alındığında, kamu yönetiminin de bu dönüşüme ayak uydurması kaçınılmazdır. Söz konusu araştırma, kamu yönetiminde dijitalleşmenin ve teknolojik yeniliklerin gerektirdiği reformların ve bu reformların kamu hizmetlerinin etkinliği ve yönetim anlayışı üzerindeki etkilerinin incelenmesi açısından önem taşımaktadır. Ortaya konan yaklaşım çerçevesinde çalışmanın konusunu kamu yönetiminde dijitalleşmenin kamu hizmetlerine etkisinin araştırılması oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, dijital dönüşüm süreci ile teknolojik yeniliklerin kamu yönetimi yapıları, süreçleri ve hizmet sunum biçimleri üzerindeki çok boyutlu etkilerini kapsamlı bir biçimde incelemektir. Dijital çağın dinamikleri doğrultusunda kamu kurumlarının örgütsel işleyişi, karar alma mekanizmaları, politika üretim süreçleri ve vatandaşla etkileşim biçimleri önemli ölçüde dönüşmektedir. Çalışma, söz konusu dönüşümün hangi kurumsal koşullarda gerçekleştiğini, kamu yönetimi üzerinde nasıl bir yapısal ve işlevsel yeniden yapılanma oluşturduğunu ve kamu hizmetlerinin etkinlik, yönetim anlayışı, hesap verebilirlik ve şeffaflık boyutlarına nasıl yansıdığını analiz etmeyi hedeflemektedir.

Araştırma kapsamında, teknolojik yeniliklerin kamu yönetiminde dijitalleşme pratiklerini nasıl şekillendirdiği, bu yeniliklerin kamu personeli, yönetsel kapasite, kamu politikalarının formülasyonu ve uygulama süreçleri üzerindeki rolü ayrıntılı biçimde ele alınacaktır. Ayrıca kamu yönetimindeki dijitalleşmenin, vatandaşların kamu

hizmetlerine erişim biçimleri, katılım olanakları ve yönetim süreçlerine dâhil olma düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesi de çalışmanın önemli amaçları arasındadır. Kapsamlı yaklaşım doğrultusunda araştırma, dijitalleşmenin kamu yönetiminde oluşturduğu fırsatları ve karşılaşılan güçlükleri belirlemeyi, değişim süreçlerinin kuramsal çerçevesini ortaya koymayı ve mevcut uygulamaların ulusal ve uluslararası örneklerle karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

1.3. Araştırmanın Soruları

Dijital dönüşüm ve teknolojik yenilikler, kamu yönetiminde köklü bir değişim ve yeniden yapılanma sürecini tetiklemiştir. Kamu yönetiminde dijitalleşme süreci, kamu kurumlarının örgütsel yapıları, yönetim süreçleri ve kamu hizmetlerinin sunum biçimleri üzerinde önemli değişimlere yol açmaktadır. Bu araştırma, dijitalleşmenin kamu yönetimi üzerindeki etkilerini kuramsal düzeyde incelemeye ve çözümlemeye odaklanmaktadır. Çalışmada, dijitalleşmenin kamu yönetiminde hangi alanlarda ve hangi yönleriyle etkili olduğu ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın temel probleminin çıkış noktası, dijitalleşmenin kamu yönetimi ve kamu hizmetleri üzerindeki etkilerinin hangi boyutlarda ortaya çıktığının incelenmesidir. Dolayısıyla, “Dijitalleşme süreci, kamu yönetiminde kamu hizmetlerinin sunumunu hangi yönleriyle etkilemekte ve bu sürecin kamu hizmetlerinin yapısal ve yönetsel boyutlarına yansımaları nelerdir?” temel probleminden hareket edilerek aşağıdaki alt problemlere de yanıt aranmaktadır:

- Kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi, kamu yönetiminde hizmet sunumunun etkinliği ve yönetsel işleyişi nasıl etkilemektedir?
- Dijitalleşme süreci kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin uygulanmasına nasıl yansımaktadır?
- Dijitalleşme, vatandaşların kamu hizmetlerine erişim süreçlerini nasıl etkilemektedir?

1.4. Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, kamu yönetiminde dijitalleşmenin kamu hizmetlerine etkilerini incelemekle sınırlıdır. Araştırma kapsamında, kamu yönetiminde dijitalleşme sürecinde yaşanan değişimler, kamu hizmetlerinin etkinlik, şeffaflık ve vatandaş odaklılık

bağlamında dönüşümü, teknolojik yeniliklerin karar alma mekanizmalarına etkileri ele alınmıştır. Araştırma, yalnızca akademik literatür, belge taramaları ve mevcut reform süreçlerinin incelenmesi ile sınırlıdır. Örnek olay analizleri, saha çalışmaları veya istatistiksel veri toplama yöntemleri bu çalışmada yer almamaktadır.

1.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma betimsel nitelikte kuramsal bir çalışmadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda, ikincil veri analizi ve doküman analizi tekniklerine dayanılarak kamu yönetimi ve dijitalleşme süreçleriyle ilgili akademik kaynaklar derinlemesine incelenmiştir. Kamu yönetimi reformlarını ve bu reformlarda dijitalleşmenin rolünü ele alan kitaplar, bilimsel dergilerde yayımlanmış makaleler, yüksek lisans ve doktora tezleri, ilgili kanunlar ve resmi düzenlemeler, ulusal ve uluslararası raporlar ile internet ortamında erişilebilen güvenilir akademik içerikler araştırmanın bilgi kaynakları arasında yer almıştır.

1.6. Araştırmanın Sunuş Planı

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır:

Birinci Bölümde, araştırmanın önemine, konusuna, amacına, sorularına, kapsam ve sınırlılıklarına, yöntem ve sunuş planına yer verilmiştir.

İkinci Bölümde, kamu yönetiminde dijitalleşme olgusu kuramsal bir çerçeve içerisinde incelenmiştir. Bu bölümde öncelikle teknoloji ve dijitalleşme kavramları ele alınmış; teknolojik yenilik ve inovasyonun kamu yönetimiyle ilişkisi açıklanmıştır. Ardından dijital dönüşüm kavramı, süreci, küresel boyutları ile ekonomik ve sosyal etkileri çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu bölümde ayrıca kamu yönetiminde değişim ve dönüşüm süreci; Geleneksel Kamu Yönetimi (GKY), Yeni Kamu Yönetimi (YKY), yeni kamu hizmeti ve dijital yönetim yaklaşımları bağlamında ele alınmıştır. Bölümün devamında, kamu yönetiminde dijitalleşmenin başlıca araçları incelenmiş; elektronik devlet (e-Devlet), dijital kamu hizmetleri modeli ile bilgi ve iletişim teknolojileri, dijitalleşmenin uygulamaya yansıyan boyutlarıyla ele alınmıştır.

Üçüncü Bölümde, kamu yönetiminde dijitalleşmenin etkileri çok boyutlu bir bakış açısıyla analiz edilmiştir. Bu kapsamda dijitalleşmenin vatandaşlar üzerindeki etkileri, dijital yönetim çerçevesinde devlet–vatandaş ilişkileri, dijital vatandaşlık ve

kamu hizmetlerine dijital erişim boyutlarıyla değerlendirilmiştir. Ayrıca dijitalleşmenin eğitim, sağlık ve insan kaynakları yönetimi alanlarına olan etkileri ayrıntılı biçimde ele alınmıştır. Bunun yanı sıra kamu politikası süreçlerinde teknoloji kullanımı, büyük veri ve karar alma süreçlerine etkileri incelenmiş; dijitalleşmenin kamu hizmeti sunumları, kurumsal yapı, şeffaflık, hesap verebilirlik ile etik ve yönetsel yansımaları kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiştir.

Dördüncü Bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bölümde, kamu yönetiminde dijitalleşmenin kamu hizmetlerine etkileri, araştırmanın alt soruları doğrultusunda çok boyutlu bir çerçevede ele alınmıştır. Öncelikle kamu hizmetlerinin dijitalleşmesinin etkinlik ve yönetsel işleyiş üzerindeki etkileri incelenmiş; dijitalleşmenin hizmet sunum süreçleri ve yönetsel yapı üzerindeki yansımaları değerlendirilmiştir. Ardından dijitalleşmenin kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine olan etkileri ele alınmış; dijital sistemlerin yönetsel süreçlerin izlenebilirliği ve denetlenebilirliği açısından sunduğu imkânlar analiz edilmiştir. Bununla birlikte dijitalleşmenin kamu hizmetlerine erişim üzerindeki etkileri değerlendirilmiş; dijital dönüşümün hizmetlere zaman ve mekândan bağımsız erişim imkânları sağlaması ile birlikte ortaya çıkan kapsayıcılık ve dijital uçurum boyutları tartışılmıştır. Son olarak dijitalleşmenin kamu kurumlarının örgütsel yapısı ve kurumsal işleyişi üzerindeki yansımaları ile etik sorumluluk, veri güvenliği ve dijital güven boyutuna ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda dijitalleşmenin yalnızca hizmet sunumunu değil, kurumsal kapasiteyi ve yönetim anlayışını da etkileyen bir dönüşüm süreci olduğu ortaya konulmuştur.

Beşinci Bölümde, araştırma bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ortaya konulmuş ve değerlendirilmiştir. Bu bölümde, dijitalleşmenin kamu hizmetlerinin sunumu üzerindeki yapısal ve yönetsel etkileri bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmış; bulgular, araştırmanın temel problemi ve alt soruları çerçevesinde sentezlenmiştir. Ayrıca çalışmadan elde edilen sonuçlara dayalı olarak, kamu kurumları ve uygulayıcılar, politika yapıcılar ve gelecekte yapılacak akademik çalışmalar için geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE TEKNOLOJİK VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Kamu yönetimi, toplumsal ihtiyaçların karşılanması amacıyla sürekli olarak değişen ve dönüşen bir yapıya sahiptir. Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren artan küreselleşme, ekonomik krizler, kamu hizmetlerine yönelik beklentilerin çeşitlenmesi ve bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, GKY anlayışının sorgulanmasına yol açmıştır. Bu sorgulama süreci, kamu yönetiminde reform ihtiyacını gündeme getirerek YKY yaklaşımının ve dijital dönüşüm odaklı yönetsel uygulamaların ön plana çıkmasına zemin hazırlamıştır. Bu bölümde, kamu yönetiminde reform ve dijital dönüşüm süreci kuramsal bir çerçevede ele alınmakta; dijitalleşmenin YKY anlayışıyla olan ilişkisi kavramsal ve yapısal boyutlarıyla incelenmektedir.

2.1. Teknoloji ve Dijitalleşme

Teknoloji, insan ihtiyaçlarını karşılamak ve sorunlara çözüm üretmek amacıyla bilimsel bilginin araç, yöntem ve sistemlere dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, yalnızca teknik donanım ve makineleri değil; aynı zamanda bilgi üretimi, örgütsel düzenlemeler ve toplumsal uygulamaları da kapsamaktadır. Toplumsal ve yönetsel yapılara yön veren teknoloji, üretim biçimlerinden hizmet sunumuna kadar geniş bir alanda dönüştürücü bir etki yaratmakta ve özellikle kamu yönetiminde yapısal değişimlerin temel belirleyicilerinden biri hâline gelmektedir (Bayraç, 2003; Porat, 1977). Teknoloji, toplumsal, ekonomik ve yönetsel yapıların dönüşümünde belirleyici bir unsur olarak kamu yönetimini de derinden etkilemektedir. Özellikle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreciyle birlikte bilgi ve iletişim teknolojileri, kamu yönetiminin örgütsel yapısını, karar alma mekanizmalarını ve kamu hizmetlerinin sunum biçimlerini yeniden şekillendirmiştir. Bu dönüşüm süreci, teknolojinin yalnızca bir araç olmanın ötesine geçerek kamu yönetiminde yapısal değişimlerin temel belirleyicilerinden biri hâline gelmesine yol açmıştır (Bayraç, 2003; Demirkaya, 2006).

Dijitalleşme kavramı, en genel anlamıyla bilginin sayısal formata dönüştürülmesi ve bu bilginin dijital teknolojiler aracılığıyla işlenmesi, saklanması ve paylaşılması sürecini ifade etmektedir. Ancak kamu yönetimi bağlamında dijitalleşme, yalnızca teknik bir dönüşümü değil; aynı zamanda yönetsel süreçlerin yeniden

tasarlanmasını, kurumsal işleyişin sadeleştirilmesini ve vatandaşla kurulan ilişkinin niteliğinin değişmesini kapsayan çok boyutlu bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir. Bu yönüyle dijitalleşme, kamu yönetiminde reform çabalarının merkezinde yer alan stratejik bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Öktem ve Aydın, 2005; Sarıtürk, 2022).

Kamu yönetiminde dijitalleşme süreci, GKY anlayışının sınırlarının aşılmasıyla yakından ilişkilidir. Geleneksel kamu yönetimi; hiyerarşik yapı, katı kurallar ve süreç odaklılık üzerine inşa edilirken, dijitalleşme ile birlikte daha esnek, hızlı ve sonuç odaklı bir yönetim anlayışı ön plana çıkmaktadır. Bu dönüşüm, YKY yaklaşımının benimsediği etkinlik, verimlilik ve vatandaş odaklılık ilkelerinin teknolojik altyapı aracılığıyla somutlaşmasını mümkün kılmaktadır.

Dijitalleşme, kamu hizmetlerinin sunumunda önemli kazanımlar sağlamaktadır. Dijital teknolojiler sayesinde kamu hizmetleri daha hızlı, daha düşük maliyetle ve daha geniş kitlelere erişilebilir biçimde sunulabilmektedir. Ayrıca dijitalleşme, kamu kurumları ile vatandaşlar arasındaki etkileşimi artırarak katılımcı yönetim anlayışını güçlendirmekte ve hizmet sunumunda şeffaflık ile hesap verebilirliği desteklemektedir. Bu bağlamda dijitalleşme, yalnızca hizmet sunumunun elektronik ortama taşınması değil; aynı zamanda kamu yönetiminde yönetişim anlayışının güçlenmesini sağlayan yapısal bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir (Işıkçı Mamur, 2017; Karaca ve Özsalmanlı, 2022).

Teknoloji ve dijitalleşme arasındaki ilişki, dijital dönüşüm kavramı çerçevesinde daha bütüncül bir anlam kazanmaktadır. Bu yaklaşım, kamu yönetiminde dijitalleşmenin yalnızca teknik bir modernizasyon değil, aynı zamanda stratejik bir reform alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Teknoloji ve dijitalleşme, kamu yönetiminde reform sürecinin hem kuramsal hem de uygulamaya dönük temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Dijitalleşme, kamu yönetiminin daha etkin, şeffaf ve vatandaş odaklı bir yapıya kavuşmasını desteklerken; aynı zamanda kamu hizmetlerinin niteliğini ve erişilebilirliğini artırmaktadır. Bu yönüyle teknoloji ve dijitalleşme, çağdaş kamu yönetimi anlayışının vazgeçilmez unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Sarıtürk, 2022; Vial, 2019).

2.2. Teknolojik Yenilik ve İnovasyon

Teknolojik yenilik kavramı, literatürde genellikle Ar-Ge, bilgi üretimi ve

teknolojik değişim süreçlerinin bileşimi olarak tanımlanır. Teknolojik yenilik (technological innovation), sadece yeni bir ürün ya da süreç geliştirmek değil; bunların yayılması, benimsenmesi ve ekonomiye/topluma entegrasyonu sürecini de içerir. Akçomak vd. (2016) çalışmasında teknolojik yeniliği, bilgi üretimi ve Ar-Ge sürecinin sonucu olarak ortaya çıkan ürün ya da süreç yeniliği; ayrıca organizasyon, pazarlama gibi daha geniş alanları kapsayacak şekilde tanımlar. Bu tanım, teknolojik yeniliği dar ürün/süreç tanımının ötesine taşıyarak yeniliğin kurum, organizasyon ve sistem boyutlarını da içerir.

Arpacı'ya (2011) göre, teknolojik yenilik; teknolojik altyapı, insan kaynağı, kültürel faktörler ve kurumlar arası işbirliğinin bileşimi olarak ortaya çıkar ve bu faktörlerin kamu yönetiminde düzenleyici politikalarla desteklenmesi gerekir. Literatürde teknoloji yeniliği ile ilgili olarak Ar-Ge faaliyetlerinin rolü vurgulanmaktadır. Kantarci (2017) Ar-Ge ve yeniliğin gelişmekte olan ülkeler bağlamında makroekonomik performans üzerine etkisi üzerine çalışmasında, teknolojik yenilik ve Ar-Ge'nin bilgi ve teknolojiye bağlı yeni ürün ve yeni üretim yöntemlerinin gerçekleştirilmesi yoluyla ülke ekonomisinin performansını artırdığı belirtilmektedir. Teknolojik yenilik, ekonomik büyümenin, rekabet gücünün ve verimliliğin artırılmasında kritik bir araç olarak görülür. Teknolojik yenilik kavramı; bilgi üretimi, Ar-Ge faaliyetleri, süreç ve ürün yeniliği, organizasyonel ve yönetsel yenilikleri içeren geniş bir çerçevedir. Kamu yönetimi bağlamında, teknolojik yenilik yalnızca teknolojik araçların kullanılması değil; kurum kültürü, insan kaynakları, stratejik yönetim, politika araçları ve düzenleyici çerçevelerle desteklenen bir sistem olarak ele alınmaktadır.

“İnovasyon” ve “teknolojik yenilik” kavramları bazı yönlerden örtüşür, ancak farklı vurgular içerir. Teknolojik yenilik, inovasyonun daha dar bir alt kümesi olarak düşünülebilir; inovasyon ise yeniliğin yalnızca teknolojiyle sınırlı olmayan bütünleşik ve uygulamaya dönük yönünü vurgular. Teknolojik yeniliğin inovasyon içindeki yerini anlamak için önce inovasyon kavramını tartışmak gerekir. Akçomak vd. (2016) çalışmasında inovasyon, bilgi üretimi ve teknolojik değişme süreçlerinin sonucu olarak ortaya çıkan ürün ve süreç yenilikleri yanında organizasyonel ve pazarlama yeniliklerini kapsayan daha geniş bir alan olarak tanımlanmaktadır. Porter (1990), inovasyonun rekabet avantajı sağlayan hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapma biçimlerini

kapsadığını vurgulamıştır. Rogers (1995) ise inovasyonu, bireyler tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama ya da nesne şeklinde tanımlamıştır. Damanpour'un (1991; akt. Ecevit Satı, 2010) ifadesine göre inovasyon, bir işletmenin başarısında etkili olan yeni düşüncelerin benimsenmesi, geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi sürecidir.

Teknolojik yenilikler ekonomik büyüme, verimlilik ve rekabet gücünü destekler; inovasyon ise bu çıktılara ek olarak toplumsal fayda, kamu hizmetlerinin kalitesi, şeffaflık, vatandaş memnuniyeti gibi yönleri de içerir. Örneğin Kantarci (2017) teknolojik yenilik ve Ar-Ge'nin gelişmekte olan ülkelerde makroekonomik performansa katkısını vurgulayarak ekonomik çıktılar üzerine odaklanırken; Kuruca (2019) kamu yönetiminde inovasyon çalışmasında kamu hizmetlerinde yenilik ve yönetişimsel değişimlerin toplumsal ve yönetsel çıktılarına da dikkat çekmektedir. Teknolojik yeniliğin gerçekleştirilmesi için önemli teknik altyapı, insan kaynağı, finansman, Ar-Ge yapılan kurumlar, teknoloji transfer mekanizmaları gerekirken; inovasyon için bunlara ek olarak kültür, örgütsel yapı, yönetsel destek, politika uyumu, mevzuat düzenlemeleri gibi sosyal ve kurumsal öğeler de önem taşır. Mengaaslan ve Esen (2019) yenilik yetenekleri bağlamında bu unsurları inceleyerek, teknolojik yenilik yeteneğinin kamu kurumlarında organizasyonel, öğrenme ve stratejik planlama gibi boyutlarla yakından ilişkili olduğunu saptamıştır.

Teknolojik yenilik, inovasyonun araştırma-geliştirme ve teknik boyutunu ifade ederken; inovasyon, bu teknik boyutun toplumsal, kurumsal ve yönetsel dinamiklerle bütünleşmiş hâlidir. Kamu yönetiminde inovasyon, teknolojik yenilikleri yalnızca birer teknik araç olarak değil, yönetim süreçlerinin, hizmet sunum biçimlerinin, yönetişim anlayışının ve kurumsal kültürün köklü dönüşümünü tetikleyen stratejik unsurlar olarak ele alır.

Türkiye'nin kurumsal ve yönetsel dinamikleri bağlamında bu kavram, hem özel sektörde hem de kamu sektöründe bir stratejik araç olarak görülmektedir. Türkiye'de kamu kurumlarında teknolojik yeniliğin işleyişine dair Arpacı (2011) tarafından kamu kurumlarında teknolojik inovasyon üzerine yapılan araştırmada teknolojik yeniliğin kaynakları, paydaşları, yönetişim biçimleri ve kamu politikalarındaki yerinin incelendiği; ayrıca yeniliğin itici güçleri ve engelleri de bu çalışmada ayrıntılı şekilde ele alınmıştır. Türkiye'de "inovasyon" kavramı kamu politikalarıyla da doğrudan

ilişkilendirilmiştir. Kamuda inovasyonun geliştirilmesi, yalnızca kurum içi kapasiteyle sınırlı kalmamakta; devletin düzenleyici/kolaylaştırıcı rolüyle yenilik ortamının güçlendirilmesi ve kamu kurumlarının özel sektör–akademi–sivil toplum gibi aktörlerle birlikte çalıştığı açık inovasyon yaklaşımlarının benimsenmesi önem kazanmaktadır (Satı, 2019). Dolayısıyla inovasyon yalnızca teknik yenilik değil, kamu yönetiminde kurumların öğrenme kapasitesi ve yönetişime katılım gibi unsurları da içerir.

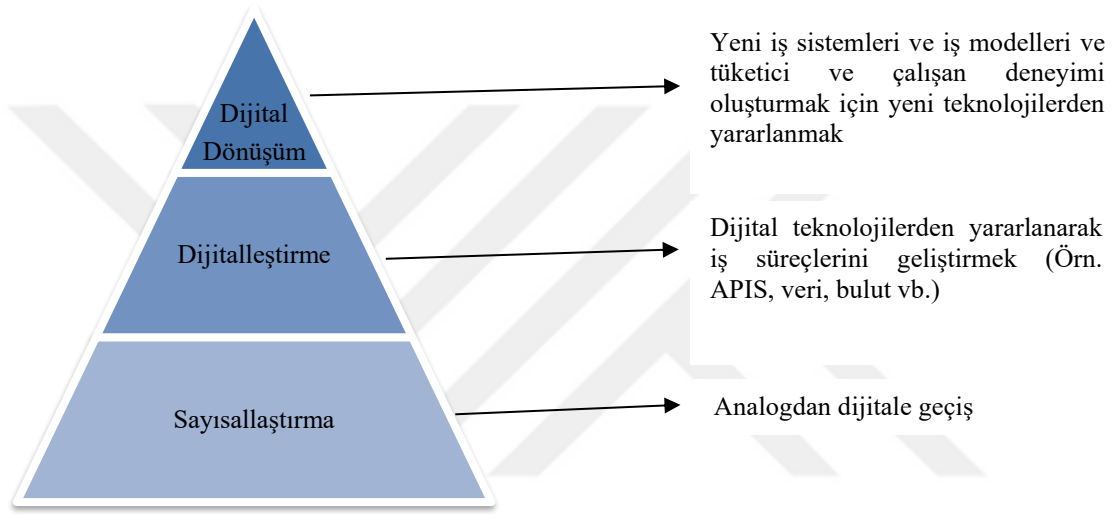
2.3. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm günümüzde işletmelerin ve organizasyonların çalışma şeklini kökten değiştiren bir kavramdır. Dijital dönüşüm, işletmelerin iş etkinliklerinin, süreçlerinin, yetkinliklerinin ve modellerinin dijital teknolojiye uyumlu hale gelerek dönüşmesini ifade eder (Betchoo, 2016). Kavram, hem mevcut iş süreçlerinin dijital teknolojiler aracılığıyla iyileştirilmesini hem de yeni dijital inovasyonların keşfedilmesini içerir. Berghaus ve Back (2016) tarafından belirtildiği gibi, dijital dönüşüm örgütlerin pek çok düzeyinde teknoloji kaynaklı bir değişimi temsil ettiği gibi aynı zamanda işletmelerin dijital teknolojileri stratejik bir şekilde kullanarak iş yapma biçimlerini kökten değiştirdiği bir süreci de ifade eder. İşletmeler, dijital dönüşümü benimseyerek var olan süreçlerini yeniden yapılandırabilir, daha verimli hale getirebilir ve rekabet avantajı elde edebilirler. Aynı zamanda, yeni dijital fırsatları keşfederek iş modellerini geliştirebilir ve pazarlarında öncü konuma gelebilirler. Dolayısıyla, dijital dönüşüm işletmelerin rekabet gücünü artırmak ve geleceğe hazırlanmak için hayati bir öneme sahiptir.

Dijitalleştirme ve sayısallaştırma her ne kadar birbirinin yerine kullanılıyor, dijital dönüşüm adıyla çeşitli yorumlar yapılıyor olsa da aslında birbirinden farklı kavramlardır. Dijitalleştirme, genellikle analog olarak gerçekleştirilen telefon görüşmelerinin e-mail, sesli yanıt ya da benzer iletişim imkanlarının sosyal medya gibi alanlara dönüşümünü ifade etmekte kullanılmaktadır. Dijitalleşme ise sayısallaştırma olarak kullanılsa da temelinde sayısallaştırma araçlarından yararlanılarak iş süreçlerini iyileştirmeyi ifade eder. Dijitalleşme araçları, söz konusu sayısallaştırılmış bilginin kullanılabilir olmasını sağlar (Parviainen, vd., 2017). Dijitalleşme; bankacılık işlemleri, öğrenci başarı takibi, vergi ve yasal süreçler gibi hizmetlerin elektronik ortamda ve uzaktan yürütülmesini ifade eder. Tanımsal olarak dijitalleşme, bilginin 0 ve 1’lerden

oluşan bir diziye dönüştürülerek bilgisayarlar tarafından işlenip kullanılmasına imkân tanıyan bir yöntemdir (Cambridge Dictionary, 2022). Başka bir ifadeyle dijitalleşme, hizmet süreçlerini, görev ve sorumlulukları yenilemek, geliştirmek, iyileştirmek ve daha erişilebilir hâle getirmek için teknolojiye yararlanma sürecidir (Güllü, 2021). Aşağıdaki şekilde söz konusu basamakların neler olduğuna ve aşamalarına yer verilmiştir.

Şekil 1: Dijital Olgunluk; Dijital Dönüşüm, Dijitalleştirme, Sayısallaştırma



Kaynak: Vial, 2019.

2.3.1. Dijital Dönüşüm Sürecinin Bileşenleri

Dijital dönüşüm, kamu yönetimi bağlamında yalnızca teknolojik altyapıların yenilenmesini değil, aynı zamanda yönetsel süreçlerin, kurumsal yapıların ve hizmet sunum anlayışının bütüncül biçimde yeniden ele alınmasını ifade etmektedir. Bu süreç, teknik araçların ötesinde; stratejik yönelimler, örgütsel kapasite ve yönetim anlayışı ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla dijital dönüşüm süreci, kamu kurumlarının iş yapma biçimlerinde köklü bir zihniyet değişimini gerekli kılmaktadır (Vial, 2019).

Kamu yönetiminde dijital dönüşüm sürecinin temel bileşenlerinden ilki stratejik yönelimdir. Dijital dönüşümün başarılı olabilmesi, kamu kurumlarının uzun vadeli hedefleriyle uyumlu bir dijital vizyon geliştirmesine bağlıdır. Bu vizyon, yalnızca teknolojik yatırımları değil, aynı zamanda kamu hizmetlerinin hangi ilkeler doğrultusunda sunulacağını ve vatandaşla kurulacak ilişkinin niteliğini de

belirlemektedir. Dijital dönüşümün stratejik bir çerçeveye oturtulmaması, sürecin parçalı ve sürdürülemez uygulamalarla sınırlı kalmasına yol açmaktadır (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

İkinci temel bileşen kurumsal yapı ve yönetim kapasitesidir. Dijital dönüşüm süreci, kamu kurumlarının mevcut örgütsel yapılarının esnekliğini, karar alma mekanizmalarının etkinliğini ve kurum içi koordinasyon düzeyini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda dijital dönüşüm, hiyerarşik ve katı örgütlenme modellerinin sorgulanmasını ve daha yatay, işbirliğine dayalı yönetsel yapıların geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Kamu yönetiminde dijital dönüşümün başarısı, kurumsal yapının bu dönüşüme uyum sağlayabilme kapasitesiyle yakından ilişkilidir (Wirtz, 2022).

Dijital dönüşüm sürecinin bir diğer önemli bileşeni insan kaynağı ve örgütsel kültürdür. Kamu yönetiminde dijitalleşme, yalnızca teknik uzmanlık gerektiren bir süreç olmayıp; aynı zamanda çalışanların dijital yetkinliklerinin geliştirilmesini ve değişime açık bir örgüt kültürünün oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Dijital dönüşüme yönelik kurumsal direnç, sürecin en önemli sınırlayıcı unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle insan kaynağı yönetimi, dijital dönüşüm sürecinin destekleyici bir unsuru olarak ele alınmalıdır (Nalbantoğlu, 2021).

Veri yönetimi ve dijital altyapı, dijital dönüşüm sürecinin tamamlayıcı bileşenleri arasında yer almaktadır. Kamu yönetiminde veri temelli karar alma anlayışının güçlenmesi, dijital dönüşümün yönetsel rasyonaliteyi artıran bir unsur olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. Ancak dijital altyapının varlığı tek başına yeterli olmayıp, bu altyapının yönetsel süreçlerle bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bu yönüyle dijital dönüşüm süreci, teknik ve yönetsel bileşenlerin eş zamanlı olarak ele alınmasını zorunlu kılmaktadır (OECD, 2023).

2.3.2. Dijital Dönüşümün Küresel Boyutları

Dijital dönüşüm, günümüzde kamu yönetimlerinin karşı karşıya olduğu küresel ölçekte bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, kamu yönetimlerinin yalnızca ulusal sınırlar içinde değil, aynı zamanda küresel yönetim anlayışı çerçevesinde yeniden yapılandırılmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda dijital dönüşüm, çağdaş kamu yönetiminin evrensel

bir bileşeni hâline gelmiştir (UN DESA, 2022).

Küresel ölçekte dijital dönüşüm, kamu yönetiminde şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık ilkelerinin güçlendirilmesi yönünde önemli bir potansiyel sunmaktadır. Dijital teknolojiler, kamu kurumlarının daha açık ve izlenebilir hâle gelmesini sağlamakta; böylece kamu yönetiminde demokratik yönetim anlayışının yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu süreç, kamu yönetimlerinin yalnızca hizmet sunan yapılar olmaktan çıkarak, kamu değeri üreten aktörler hâline gelmesini desteklemektedir (OECD, 2023).

Dijital dönüşümün küresel boyutu, aynı zamanda kamu yönetimleri arasında politika transferi ve iyi uygulama örneklerinin yaygınlaşmasını da beraberinde getirmektedir. Uluslararası kuruluşlar tarafından geliştirilen dijital devlet stratejileri, kamu yönetimlerinin dijitalleşme süreçlerinde ortak ilkeler ve standartlar etrafında şekillenmesine zemin hazırlamaktadır. Bu durum, dijital dönüşümün ulusal tercihlerden bağımsız olarak küresel bir yönetim çerçevesi içinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır (World Bank, 2021).

Dijital dönüşüm, kamu yönetiminde küresel düzeyde yaşanan yapısal değişimlerin temel belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Kamu yönetimleri, dijital dönüşümü yalnızca teknolojik bir yenilik olarak değil; yönetsel kapasiteyi artıran, kamu değerini güçlendiren ve küresel yönetim anlayışıyla uyumlu bir reform alanı olarak ele almak durumundadır (Vial, 2019; UN DESA, 2022).

Dijital dönüşümün küresel boyutlarını anlamak; dijital altyapı, dijital beceriler, veri yönetimi, yapay zekâ, siber güvenlik ve dijital kapsayıcılık gibi temel bileşenlerin incelenmesini gerektirmektedir (OECD, 2023).

Dijital dönüşümün küresel boyutlarının en temel unsurlarından biri dijital altyapının geliştirilmesidir. Fiber optik ağların yaygınlaşması, 5G teknolojisinin küresel ölçekte kurulumu ve bulut bilişim hizmetlerinin büyümesi, ülkelerin dijital ekonomilere entegrasyonunu hızlandırmaktadır (International Telecommunication Union [ITU], 2024). ITU verilerine göre 2024 yılı itibarıyla dünya nüfusunun %66'sı internet kullanıcısıdır ve bu oran her yıl artmaktadır. Bununla birlikte, altyapıdaki bölgesel eşitsizlikler, dijital uçurumun en önemli nedenlerinden biri olarak varlığını sürdürmektedir. Afrika'nın birçok bölgesinde ve gelişmekte olan ülkelerde genişbant

erişim oranları küresel ortalamanın altındadır (World Bank, 2021). Dijital dönüşüm, ticaretin giderek platformlar üzerinden örgütlenmesine ve e-ticaretin yaygınlaşmasına yol açarken; bu süreçte üretilen büyük veri, Amazon ve Alibaba gibi küresel şirketler tarafından toplanıp ekonomik/rekabetçi üstünlük aracı hâline gelebilmektedir (Kuntoğlu, 2021). Çevrimiçi platformların kullanımındaki hızlı artış, pazarda tekelleşme ve tüketici manipölasyonu gibi riskleri daha görünür kılmış; bu da dijital piyasalarda rekabet hukuku ve düzenleme tartışmalarını güçlendirmiştir (Tunç, 2025).

Küresel dijital dönüşüm, yalnızca fırsatlar değil, aynı zamanda yeni riskler ve eşitsizlikler de üretmektedir. Dijital uçurum, düşük gelirli ülkeler ile gelişmiş ekonomiler arasındaki farkı derinleştirebilir. Bu nedenle uluslararası kuruluşlar, kapsayıcı dijital dönüşümü desteklemek için finansman ve kapasite geliştirme programları uygulamaktadır (World Bank, 2021). Dijitalleşmenin hızlanması, siber güvenlik tehditlerinin de küresel ölçekte artmasına neden olmuştur. Fidyeye yazılım saldırıları, kritik altyapılara yönelik siber saldırılar ve dezenformasyon kampanyaları, ülkeler arası iş birliği gerektiren yeni tehdit alanlarıdır (World Economic Forum, 2023). NATO ve Avrupa Birliği gibi kuruluşlar, siber savunma stratejilerini güncellemekte ve siber güvenlik kapasitelerini güçlendirmektedir.

Dijital dönüşümün küresel boyutları, yalnızca teknolojik yeniliklerin yayılmasıyla değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve yönetişimsel yapıların yeniden şekillenmesiyle ilgilidir. Bu süreç, fırsatlar kadar riskleri de beraberinde getirmekte ve uluslararası iş birliği, çok paydaşlı yönetim ve kapsayıcı politikalar gerektirmektedir. Dolayısıyla, dijital dönüşümün küresel boyutlarının anlaşılması, yalnızca teknik bir mesele değil, aynı zamanda stratejik ve etik bir zorunluluk hâline gelmiştir.

2.3.3. Dijital Dönüşümün Ekonomik ve Sosyal Etkileri

Dijital dönüşüm, kamu yönetiminin ekonomik ve sosyal alanlarda işleyiş biçimini derinden etkileyen çok boyutlu bir süreçtir. Ekonomi üzerindeki etkileri, büyüme, verimlilik, kaynak kullanımı, istihdam dinamikleri gibi alanları kapsarken; sosyal alandaki etkileri vatandaş-devlet ilişkisi, kültürel normlar, toplumsal eşitsizlik, iletişim biçimleri ve sosyal bağlılık gibi olgularla bağlantılıdır. Ekonomik anlamda dijital dönüşümün ilk etkisi, kamu hizmetleri sunumunda verimlilik artışıdır. Uysal ve Malkoç Yılmaz (2025) Türkiye örneğinde kamu kurumlarının BİT kullanarak örgütsel

yapılarını yeniden düzenlemesiyle hizmet süreçlerinde zaman ve maliyet açısından önemli kazanımlar elde edildiğini vurgulamaktadır. Özellikle işlemlerin dijital platformlara taşınması, evrak döngüsünün azalması ve otomasyon uygulamalarının yaygınlaşması, kamu maliyesinde tasarruf imkânını artırmaktadır. Bununla birlikte, dijital dönüşüm ekonomik büyüme ile doğrudan ilişkilidir. Gözüküçük (2019) dijital dönüşüm ölçütleri ile ekonomik büyüme arasında pozitif korelasyon tespit etmiş, teknoloji adaptasyonu ve dijital altyapı yatırımının büyüme üzerindeki katkısının özellikle yüksek olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda, yenilikçilik faaliyetleri, veri odaklı karar alma süreçleri ve teknolojik yatırımlar ekonomik kalkınma için temel faktörler olarak öne çıkar.

İstihdam ve işgücü piyasası da dönüşümden etkilenmektedir. Dijital teknolojilerin kullanımıyla bazı iş türleri otomasyona geçerken, diğer taraftan yeni iş alanları oluşturmaktadır. Ancak kamu yönetimi odaklı çalışmalarda, nitelikli insan kaynağının yetersizliği, dijital okuryazarlığın eksikliği ve teknolojik altyapı farklığının kırsal bölgelere kadar yayılmış olması gibi etkenlerin, dönüşüm sürecinin ekonomik faydalarının toplumun tüm kesimine yayılamamasına neden olduğu belirtilmektedir (Uysal ve Malkoç Yılmaz, 2025). Ayrıca kriz dönemlerinde dijital teknolojilerin ekonomik dayanıklılık sağlamada rolü büyüktür. Pandemi gibi olağanüstü durumlarda, kamu sektöründe hizmetlerin dijital araçlarla sürdürülebilmesi, ekonominin kesintiye uğramadan devam edebilmesi için önemli olmuştur (SBB, 2023). Bu tür durumlar dijital dönüşümün sadece uzun vadeli faydalar değil, aynı zamanda kısa vadeli güvence mekanizmaları olarak da işlev görebileceğini göstermektedir.

Sosyal düzlemde dijital dönüşüm, vatandaşların kamu hizmetlerine erişim biçimlerini köklü olarak değiştirmektedir. E-devlet uygulamaları sayesinde işlemler fiziksel mekânlardan bağımsız olarak yürüyebilmekte; söz konusu özellikle coğrafi olarak dezavantajlı bölgelerde yaşayan bireyler için kamu hizmetlerine ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Çeliksoy ve Akça, 2024). Ancak bu erişimin kaliteli olması, teknik altyapı, internet erişimi güvencesi ve dijital beceriler ile doğrudan ilişkilidir. Kamu yönetiminin dijital kültür üzerindeki etkisi de sosyal değişimde kritik rol oynamaktadır. Uysal ve Malkoç Yılmaz (2025) kamu yönetiminin hem örgütsel yapısında BİT kullanımını yaygınlaştırması hem de mevzuat ve altyapı düzenlemeleri ile dijital kültür oluşumuna doğrudan katkı sağladığını ifade etmektedir.

Toplumsal eşitsizlikler dijital dönüşüm sürecinde önemli riskler doğurmaktadır. Altyapı imkânlarının şehir-kırsal farkı, gelir düzeyine göre internet ve teknolojik hizmetlere erişim imkânındaki farklılıklar, dijital hizmetleri kullanabilme becerisi ile bilgiye ulaşma fırsatları arasında derinleşen uçurumlar oluşturmaktadır (Uysal ve Malkoç Yılmaz, 2025). Bu tür farklar yalnızca bireysel refahı değil sosyal adalet kavramını da etkilemektedir. Kültürel normlarda ve toplumsal etkileşim biçimlerinde de değişim söz konusudur. Dijital platformların yaygınlaşması medya tüketimini, bilgi edinme yollarını, sosyal iletişim biçimlerini dönüştürmektedir. Çevrimiçi katılım olanakları arttıkça, vatandaşların kamu süreçlerine katılım biçimleri de değişmektedir. Ancak çevrimiçi etkileşimin artması sosyal izolasyon, yanlış bilgi yayılımı, mahremiyet kaygıları gibi olumsuz sosyal sonuçlara da yol açabilmektedir.

Ekonomik ve toplumsal etkilerin sürdürülebilir biçimde iyileştirilebilmesi, dengeli bir yönetim yaklaşımını zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda kamu yönetiminin, altyapı kapasitesini bütüncül ve uyumlu bir çerçevede güçlendirmesi temel bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.. İnternet erişiminin yaygınlığı, geniş bant altyapısı, kırsal ve şehir arasındaki eşitsizliklerin giderilmesi ekonomik fırsatların yaygınlaşması için esas unsurlardandır. İnsan kaynağı gelişimi de kritik önemdedir. Dijital okuryazarlık eğitimi, çalışanların ve vatandaşların teknolojiyi güvenli ve etkili kullanmasına yönelik programlar, yaşam boyu öğrenme imkânlarının sağlanması dönüşümün sosyal etkilerinin olumlu yönde olmasını desteklemektedir. Düzenleyici çerçeve, yasal altyapı ve kamu politikaları dijital dönüşümün hem ekonomik hem de sosyal alanlardaki etkilerini yönlendiren faktörlerdir. Kişisel verilerin korunması, bilgi güvenliği ve siber güvenlik alanlarında etkili düzenlemelerin olması toplum güvenini artırmakta, dönüşüm süreçlerinin toplumsal kabulünü geliştirmektedir. Toplumsal katılım mekanizmaları bu dönüşümün sosyal adalet yönünü güçlendirmektedir. Dezavantajlı grupların teknolojiye erişimini sağlayacak özel politikaların geliştirilmesi; kamu hizmetlerinin tasarımı vatandaşın ihtiyaç ve geri bildirimlerinin dikkate alınması gerekmektedir.

Dijital dönüşüm, Türkiye’de kamu yönetiminin ekonomik ve sosyal işlevlerini dönüştüren, potansiyel olarak kalkınmayı hızlandıran ve vatandaş-devlet ilişkisini yeniden şekillendiren bir süreçtir. Ekonomik alanda verimlilik, maliyet tasarrufu, büyüme ve krizlere karşı dayanıklılık sağlayan unsurlar öne çıkarken; sosyal alanda kültür, eşitlik, katılım ve normların evrimi gibi temalar belirleyicidir. Ancak bu etkilerin

tamamının olumlu olmaması; altyapı, eğitim, eşitsizlik ve düzenleyici çerçeve gibi alanların zayıf olduğu durumlarda negatif sonuçların ortaya çıkabileceği görülmektedir. Bu nedenle kamu yönetiminin dönüşümü stratejik, kapsayıcı, adil ve sürdürülebilir politikalarla yönlendirmesi elzemdir.

Dijitalleşme, ekonomik kalkınma bağlamında bir ülkenin üretim kapasitesini, verimliliğini, rekabet gücünü, yenilik düzeyini ve büyüme trendlerini etkileyen temel dinamiklerden biridir. Türkiye örneğinde yapılan çalışmalar, dijital ekonominin kalkınmayla olan ilişkisinin çok katmanlı olduğunu; hem fırsatlar hem de engeller taşıdığını göstermektedir. Öncelikle, bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısının geliştirilmesi dijitalleşmenin kalbini oluşturur. Yüksel ve Kibritçi Artar (2022) Türkiye’de dijital ekonomi göstergeleri ile sürdürülebilir kalkınma arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, geniş bant internet altyapısı, mobil internet kullanımı gibi değişkenlerin ekonomik büyümeye ve kalkınma göstergelerine olumlu yansıdığı vurgulanmıştır. Bu tür teknolojik altyapı yatırımları, üretim süreçlerine yeni teknolojilerin entegrasyonunu; işletmelerin dijital iş modellerine geçmesini kolaylaştırmaktadır. Dijital girişimcilik ve inovasyon bu bağlamda kritik rol oynar. Yüksel ve Kibritçi Artar (2022), girişimcilik faaliyetleri içerisinde elektronik ticaret uygulamalarını, dijital girişimciliği ve inovasyon eğilimlerini incelemiş; dijital girişimciliğin işsizliği azaltma, gelir dağılımını daha tabana yayma ve uluslararası rekabet gücünü artırma potansiyeli taşıdığı sonucuna ulaşmıştır.

Dijital girişimciliğin yaygınlaşması, yeni iş modellerinin ortaya çıkması ve yerel pazarda ekonomik çeşitliliğin artması açısından önemlidir. Dijitalleşme ayrıca ekonomik kalkınmanın direncini artırabilir. Türkiye’nin kalkınma planlarında da dijital hizmetlerin yaygınlaştırılması, e-devlet uygulamalarının genişletilmesi gibi hedefler yer almakta, bu stratejilerin özellikle kamu sektöründe verimliliği ve hizmet kalitesini artırmayı amaçladığı görülmektedir (On İkinci Kalkınma Planı, 2024-2028).

Kamu sektöründeki dijitalleşme, işlem sürelerini kısaltma, bürokratik maliyetleri düşürme, vatandaş-odaklı hizmet sunumunu hızlandırma gibi etkilerle kalkınma sürecine katkı sağlar. Bununla birlikte, dijitalleşme kalkınmanın her boyutunda eşit etkiler oluşturmaz. Teknolojiye erişim, dijital okuryazarlık, sermaye birikimi, bölgesel altyapı farklılıkları gibi değişkenler, dijitalleşmenin ekonomik kalkınmaya

yansımalarını belirler. Yüksel ve Kibritçi Artar (2022) çalışmalarında, dijital ekonominin göstergeleri ilerledikçe kazanımların metropol alanlarda diğer bölgelere kıyasla daha hızlı gerçekleştiğini; kırsal veya altyapısı zayıf bölgelerin bu süreçte geride kaldığını belirtmişlerdir. Söz konusu durum, kalkınmanın mekansal boyutunda eşitsizlikler doğurur. Diğer bir unsur, dijital dönüşümün ekonomi içerisindeki sektörler arasındaki farklı etkileridir. Sanayi, hizmet sektörü, tarım vb. alanlarda teknoloji kullanımı, dijitalleşme düzeyi ve adaptasyon hızı birbirinden farklıdır. Sanayi 4.0 uygulamaları, dijital otomasyon, makine-öğrenmesi, veri analitiği gibi teknolojilerin kullanımı özellikle imalat sektörü için verimlilik artışı, üretim maliyetlerinde azalma, kalite kontrol süreçlerinde iyileşme anlamına gelmektedir. Hizmet sektörü ise dijital pazarlama, uzaktan satış, dijital platformlar aracılığıyla kullanıcıya ulaşma gibi yönleri ile dönüşmektedir. Ayrıca dijitalleşme ülke dışı rekabet gücünü etkiler. Küresel pazarlarda teknolojik altyapısı ve dijital iş modelleri güçlü olan ülkeler, dışa açılmada, ihracatta ve yabancı yatırımlarda avantaj kazanır.

Türkiye’de yapılan çalışmalar, e-ticaret, dijital ihracat imkânları ve yabancı sermaye çekme açısından dijital olarak güçlü altyapıya sahip bölgelerde yerleşmiş işletmelerin daha avantajlı olduğunu işaret etmektedir (Yüksel ve Kibritçi Artar, 2022). Türkiye’de dijitalleşme ekonomik kalkınmayı hızlandıran bir faktör olarak görünmekle birlikte, bu sürecin başarıya ulaşabilmesi için altyapı yatırımları, inovasyon kültürü, dijital girişimcilik teşvikleri, bölgesel eşitlik, eğitim ve yönetim gibi tamamlayıcı unsurların güçlü olması gerekir. Kalkınma planlarında bu unsurların yer alması, kamu, özel sektör ve sivil toplum işbirliğinin artırılması, dijitalleşmenin mafazasının yani kapsamının genişletilmesi, sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi önemlidir.

Teknolojik yenilikler sadece ekonomi ya da kamu hizmetlerinde değil, bireylerin sosyal davranışları, kültür, toplumsal ilişkiler, medya ve değerler sistemi üzerinde de derin etkiler doğurmaktadır. Türkiye özelinde bu dönüşümlerin nasıl şekillendiği; fırsatlar, riskler ve sonuç açısından yapılan çalışmalar çeşitli eksenlerde analiz edilmiştir. İlk olarak, bireylerin dijital teknolojiye erişimi ve kullanımı sosyal dışlanma ve sosyal kapsayıcılık açısından kritik önemdedir. Şahin ve Seçer (2024) sağlık çalışanlarına odaklanmış bir çalışmada, sağlık sektöründe çalışanların dijital okuryazarlık düzeylerinin yaş, cinsiyet ve medeni durum gibi demografik değişkenlere

göre farklılık gösterdiğini; bu farklılıkların teknolojiye katılımı ve faydalanmayı etkilediğini göstermiştir. Erişimin varlığı tek başına yeterli değildir, bireylerin teknolojiye güvendiği, kendini yeterli hissettiği ve gerekli becerileri kazandığı durumlar sosyal dönüşüm için belirleyici olur.

Medya ve iletişim alışkanlıkları da dijital teknolojilerle birlikte yeniden şekillenmektedir. Yaman, Bilgin ve Çakır (2020), dijital çağın toplumsal etkilerini kuşaklar teorisi bağlamında ele aldığı çalışmada, genç kuşakların medya araçlarını kullanma biçimlerinin önceki kuşaklara kıyasla daha interaktif, dijital ve çoklu platform kullanımına dayandığını; geleneksel medyadan dijital mecralara geçişin bir norm haline geldiğini ortaya koymuştur. Bu gözlemler, kültürel dönüşümün ve toplumsal normların dijital teknolojilerle birlikte yeniden şekillendiğini göstermektedir.

Teknolojinin sağladığı sosyal etkileşim, toplumsal katılım ve demokrasi adına yeni olanaklar doğurmuştur. İnternet ve sosyal medya platformlarının yaygın kullanımı kamuoyu oluşturmada, bireylerin duygu, düşünce ve taleplerini kamusal alana taşımada olanak sağlar. Sosyal medya üzerinden siyasal iletişim, toplumsal sorunların görünürlüğü ve vatandaş katılımının yeniden şekillenmesi gibi gelişmeler bu dönüşümün birer parçasıdır. Ancak bu süreçler aynı zamanda dezenformasyon, kutuplaşma ve çevrimiçi etkileşimlerin yüz yüze sosyal bağları zayıflatması gibi riskleri de içerir.

Teknolojik değişim aynı zamanda eğitimi genç nüfus arasında beklentilerde ve değerlerde değişiklik getirir. Tıp fakültesi öğrencileri üzerinde yapılan bir çalışmada, öğrencilerin dijitalleşen sağlık sistemine yönelik yeterlilik algıları incelenmiş; öğrencilerin büyük çoğunluğunun eğitimde teknoloji kullanımının ve dijitalleşmeye yönelik derslerin verilmesinin önemine dair olumlu tutum sergilediği bulunmuştur (Çetinkaya, 2023). Bu tür algılar, sosyal değişimin erken göstergelerindendir ve meslek yaşamına, mesleki becerilere ve vatandaşlık anlayışına yansır. Öte yandan, sosyal eşitlik açısından bazı kesimler teknolojik değişimden daha az faydalanabilmektedir. Gelir düzeyi, eğitim seviyesi, coğrafi konum (şehir vs kırsal), demografik özellikler teknolojik hizmetlere erişim ve bunları etkin kullanabilme açısından önemli farklılıklar ortaya koymaktadır. Dijital uçurum (digital divide) kavramı bu bağlamda sıklıkla zikredilmektedir. Türkiye’de CBS tabanlı saha analizleriyle eğitim erişimi, eğitim

istatistikleri ve öğrenci kayıtlarının mekânsal dağılımının gösterilmesi, dijital uçurumun mekansal boyutunu görünür kılmıştır (Bozkurt vd., 2021).

Türkiye’de sosyal hayatta teknolojik değişim, bireylerin ve toplumun yaşam biçiminde; kültürel normlarda; medya kullanım alışkanlıklarında; sosyal katılım olanaklarında; değer sistemlerinde önemli dönüşümlere yol açmaktadır. Bu dönüşüm, fırsatlar kadar riskler de içermektedir.. Sosyal eşitsizliklerin derinleşmesini önlemek amacıyla geliştirilen devlet politikaları, eğitim programları, altyapı yatırımları ve sosyal destek mekanizmaları, toplumsal dönüşümün yönünü belirleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır. Teknolojik değişim süreçlerinin toplum tarafından benimsenmesi; etik normlara duyarlılık, katılımcı yönetim anlayışı ve insan merkezli düzenlemelerle desteklendiğinde, sosyal yaşamda ortaya çıkan dönüşüm daha sürdürülebilir, kapsayıcı ve uzun vadede toplumsal fayda üretici bir nitelik kazanmaktadır.

2.4. Kamu Yönetiminde Değişim ve Dönüşüm Süreci

Kamu yönetimi, toplumsal yapıdaki dönüşümler, ekonomik krizler, siyasal talepler ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda tarihsel süreç içerisinde farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde yeniden şekillenmiştir. Devletin rolü, kamu hizmetlerinin sunum biçimi ve vatandaşla kurulan ilişkinin niteliği, bu değişim sürecinin temel tartışma alanlarını oluşturmuştur. Kamu yönetiminde yaşanan değişim ve dönüşüm, tek yönlü ve ani bir kırılma olarak değil; birbirini izleyen yönetim anlayışlarının eleştiri ve katkılarıyla ilerleyen kademeli bir evrim süreci olarak değerlendirilmektedir. Kamu yönetiminde değişim ve dönüşüm süreci, yalnızca yönetsel yapıların yeniden düzenlenmesiyle sınırlı olmayıp, aynı zamanda devlet-toplum ilişkilerinin yeniden tanımlanmasını da içermektedir. Bu bağlamda kamu yönetimi, artan karmaşıklık ve belirsizlik koşulları altında yalnızca düzenleyici bir aktör olmaktan çıkarak, farklı toplumsal aktörlerle birlikte politika üreten ve yönlendiren bir konuma evrilmiştir. Değişim olgusu, kamu yönetimi açısından süreklilik arz eden bir zorunluluk hâline gelmiş; dönüşüm ise bu değişimin kurumsal ve yapısal boyutta kalıcılışmasını ifade eden bir süreç olarak öne çıkmıştır.

GKY yaklaşımı, modern ulus-devletin ortaya çıkışıyla birlikte gelişmiş ve bürokratik örgütlenme modeli üzerine inşa edilmiştir. Bu yaklaşımın kuramsal temeli, rasyonel-hukuki otorite anlayışına dayanan Weberyen bürokrasi modeline

uzanmaktadır. Kamu yönetimi, hiyerarşik yapı, merkeziyetçilik, kuralcılık ve yazılı prosedürler çerçevesinde ele alınmış; kamu görevlileri, siyasal etkilerden bağımsız ve tarafsız uygulayıcılar olarak tanımlanmıştır. Bu modelde kamu hizmetlerinin başarısı, süreçlerin kurallara uygun biçimde yürütülmesiyle ölçülmüştür. Ancak zamanla bu modelin katı yapısı, artan toplumsal beklentilere ve değişen çevresel koşullara cevap vermekte yetersiz kalmıştır (Weber, 1952; Önen ve Ozan, 2021).

GKY anlayışı, kamu düzeninin sağlanması ve idari istikrarın korunması açısından uzun süre işlevsel bir model olarak kabul edilmiştir. Özellikle hukuki öngörülebilirlik ve idari tarafsızlık ilkeleri, bu yaklaşımın güçlü yönleri arasında yer almıştır. Ancak bu model, değişen toplumsal ihtiyaçlara hızlı ve esnek yanıt üretememesi nedeniyle eleştirilmiş; kamu yönetiminin yalnızca kuralları uygulayan bir yapı olarak kalmasının, kamu hizmetlerinin etkinliğini sınırladığı yönünde görüşler giderek güç kazanmıştır. Zaman içerisinde artan toplumsal beklentiler, kamu hizmetlerinin çeşitlenmesi ve karmaşıklaşması, GKY anlayışının sınırlılıklarını ortaya çıkarmıştır. Aşırı merkeziyetçi yapı, katı bürokratik kurallar ve yavaş karar alma süreçleri, kamu yönetiminin değişen koşullara uyum sağlamasını zorlaştırmıştır. Bu durum, kamu yönetiminde reform arayışlarının ve yeni yönetim modellerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır (Osborne, 2006). Bu çerçevede GKY anlayışına yöneltilen eleştiriler, yalnızca örgütsel yapıya değil, aynı zamanda yönetim zihniyetine de odaklanmıştır. Kamu yönetiminin kapalı ve içe dönük yapısı, vatandaş taleplerinin yönetsel süreçlere yeterince yansıtılamamasına neden olmuştur. Bu durum, kamu yönetiminin performansının sorgulanmasına ve reform söylemlerinin giderek daha güçlü biçimde dile getirilmesine zemin hazırlamıştır.

1970’li yıllardan itibaren yaşanan ekonomik krizler ve kamu harcamalarındaki artış, kamu sektörünün etkinliğinin sorgulanmasına yol açmıştır. Bu bağlamda geliştirilen YKY yaklaşımı, kamu yönetiminde piyasa mekanizmalarının ve özel sektör yönetim tekniklerinin benimsenmesini savunmuştur. Etkinlik, verimlilik, performans ölçümü ve maliyet kontrolü bu yaklaşımın temel kavramları arasında yer almıştır. Kamu hizmetleri, ölçülebilir çıktılar üzerinden değerlendirilmiş; yöneticilere daha fazla takdir yetkisi tanınmıştır (Hood, 1991). YKY anlayışı, kamu yönetiminde esneklik ve sonuç odaklılığı artırmış olmakla birlikte, kamu yararı ve demokratik değerlerin geri plana itilmesi nedeniyle eleştirilmiştir. Vatandaşın “müşteri” olarak tanımlanması, kamu

hizmetlerinin piyasa mantığıyla değerlendirilmesi ve sosyal adalet boyutunun zayıflaması, bu yaklaşımın temel sorun alanları olarak öne çıkmıştır. Bu eleştiriler, kamu yönetiminde daha katılımcı ve değer temelli yeni arayışları gündeme getirmiştir (Okcu, Usta ve Ceyhan 2020). YKY yaklaşımı, kamu yönetimini daha dinamik ve performans odaklı bir yapıya kavuşturmayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda yönetsel süreçlerde ölçülebilirlik ve hesap verebilirlik ön plana çıkarılmış, kamu yöneticilerinin sonuç üretme sorumluluğu artırılmıştır. Ancak bu yaklaşım, kamu hizmetlerinin yalnızca ekonomik rasyonalite üzerinden değerlendirilmesi riskini de beraberinde getirmiştir. Bu durum, kamu yönetiminin toplumsal sorumluluk boyutunun ihmal edildiği yönündeki eleştirileri güçlendirmiştir.

Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımı, YKY anlayışının sınırlılıklarına tepki olarak geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda kamu yönetiminin temel amacı, yalnızca etkinlik ve verimlilik sağlamak değil; kamu değerini üretmek ve demokratik yönetişimi güçlendirmek olarak tanımlanmaktadır. Vatandaşlar, hizmet alan müşteriler olarak değil; kamu politikalarının oluşturulmasında aktif rol oynayan paydaşlar olarak ele alınmaktadır (Denhardt ve Denhardt, 2000). Yeni Kamu Hizmeti anlayışı, kamu yöneticilerinin rolünü de yeniden tanımlamaktadır. Yöneticiler, kontrol eden aktörler olmaktan ziyade, toplumsal aktörler arasında iş birliğini sağlayan ve katılımı teşvik eden kolaylaştırıcılar olarak konumlandırılmaktadır. Bu yaklaşım, yönetişim kavramının kuramsal temelini güçlendirmiş ve kamu yönetiminde çok aktörlü, ağ temelli yapıların önemini ön plana çıkarmıştır (Şahinagil, 2017). Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımı, kamu yönetiminin normatif boyutunu yeniden merkeze alarak kamu yararı kavramını ön plana çıkarmıştır. Bu yaklaşımda kamu hizmetleri, yalnızca verimli biçimde sunulması gereken çıktılar olarak değil; toplumsal değerlerin üretildiği süreçler olarak değerlendirilmektedir. Vatandaşların karar alma süreçlerine katılımı, yönetsel meşruiyetin güçlendirilmesi açısından temel bir unsur olarak kabul edilmiştir. Böylece kamu yönetimi, demokratik yönetişimin kurumsal taşıyıcısı hâline gelmiştir.

Kamu hizmetlerinin sunumunda etkinlik, meşruiyet ve kamu yararı arayışı, yönetim anlayışlarının zamanla dönüşmesini zorunlu kılmıştır. Bu dönüşüm süreci, kamu yönetiminin katı ve merkezîyetçi yapılardan daha esnek, katılımcı ve yönetişim temelli modellere evrilmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla dijital yönetişim gibi çağdaş yaklaşımlar, ani bir kopuşun değil; kamu yönetimi düşüncesinin tarihsel birikiminin

doğal sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Dijital yönetim yaklaşımı, kamu yönetiminde yaşanan bu kuramsal dönüşüm sürecinin dijital teknolojilerle bütünleşmiş son aşamasını ifade etmektedir. Bu yaklaşımda dijitalleşme, yalnızca hizmet sunumunu hızlandıran teknik bir araç olarak değil; katılımı artıran, şeffaflığı güçlendiren ve kamu değerini destekleyen bir yönetim mekanizması olarak ele alınmaktadır. Dijital yönetim, kamu yönetiminde ağ temelli ilişkileri, veri temelli karar alma süreçlerini ve çok aktörlü iş birliğini ön plana çıkarmaktadır (Wirtz, 2022).

Dijital yönetim anlayışı, geleneksel hiyerarşik yapıların ötesine geçerek, kamu, özel sektör ve sivil toplum aktörleri arasında etkileşime dayalı yeni yönetsel modellerin gelişmesini teşvik etmektedir. Bu yönüyle dijital yönetim, kamu yönetiminin tarihsel değişim ve dönüşüm sürecinde ortaya çıkan yönetim ihtiyacının, dijital çağın koşullarıyla yeniden yorumlanmış bir biçimi olarak değerlendirilmektedir. Bu kuramsal dönüşüm süreci, dijital teknolojilerin kamu yönetimine entegrasyonu için uygun bir zemin oluşturmuştur. Dijital yönetim, yönetim anlayışının sunduğu katılımcılık ve iş birliği ilkelerini, dijital araçlar aracılığıyla daha görünür ve işlevsel hâle getirmektedir. Bu bağlamda dijital yönetim, kamu yönetiminin yalnızca teknik kapasitesini değil; aynı zamanda yönetsel meşruiyetini ve toplumsal güven düzeyini artırmayı hedefleyen bütüncül bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır.

2.5. Kamu Yönetiminde Dijitalleşmenin Araçları

Kamu yönetiminde dijitalleşme, yalnızca teknolojik altyapının yenilenmesini ifade eden teknik bir süreç değil; kamu hizmetlerinin sunum biçimini, yönetsel süreçleri ve devlet–vatandaş ilişkisini dönüştüren bütüncül bir yönetsel dönüşüm alanıdır. Bu dönüşüm sürecinde dijitalleşme, belirli araçlar ve uygulama mekanizmaları aracılığıyla somutlaşmakta ve kamu yönetiminin işleyişine entegre olmaktadır. Dijitalleşmenin araçları, kamu yönetiminin hizmet sunum kapasitesini artıran, yönetsel etkinliği güçlendiren ve vatandaş odaklılık ilkesini destekleyen yapısal unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Vial, 2019).

Kamu yönetiminde dijitalleşmenin araçları, kamu hizmetlerinin üretim ve sunum süreçlerinde teknolojinin nasıl ve hangi amaçlarla kullanıldığını ortaya koymaktadır. Bu araçlar, devletin yalnızca hizmet sağlayıcı rolünü değil; aynı zamanda düzenleyici, koordine edici ve yönlendirici rolünü de yeniden tanımlamaktadır. Dijitalleşme araçları

sayesinde kamu yönetimi, hiyerarşik ve kapalı yapılardan daha açık, etkileşimli ve veri temelli yönetsel modellere doğru evrilmektedir. Bu yönüyle dijitalleşmenin araçları, kamu yönetiminde yönetim anlayışının güçlenmesine de katkı sağlamaktadır (Wirtz, 2022).

Literatürde kamu yönetiminde dijitalleşmenin araçları genellikle elektronik devlet uygulamaları, dijital kamu hizmetleri modelleri ve bilgi ve iletişim teknolojileri altyapısı çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu araçlar, birbirinden bağımsız yapılar olarak değil; bütünleşik bir dijital kamu yönetimi ekosisteminin tamamlayıcı unsurları olarak değerlendirilmektedir. Elektronik devlet uygulamaları, dijitalleşmenin en görünür araçlarından biri olarak hizmet sunumunu çevrim içi ortama taşıırken; dijital kamu hizmetleri modelleri, hizmetlerin tasarım ve sunum mantığını dönüştürmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojileri ise bu dönüşümün teknik ve yönetsel altyapısını oluşturmaktadır (UN DESA, 2022).

Kamu yönetiminde dijitalleşmenin araçlarının etkin biçimde kullanılabilmesi, yalnızca teknolojik kapasitenin varlığına değil; aynı zamanda kurumsal yapıların, insan kaynağının ve yönetsel kültürün bu araçları destekleyecek biçimde dönüştürülmesine bağlıdır. Dijital araçların kamu yönetimine entegrasyonu, hizmet sunumunda hız ve verimlilik sağlarken; şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılım gibi demokratik yönetim ilkelerinin de güçlenmesine katkı sunmaktadır. Bu nedenle dijitalleşmenin araçları, kamu yönetiminde reform ve dönüşüm sürecinin temel bileşenleri arasında yer almaktadır (OECD, 2023).

2.5.1. Elektronik Devlet (e-Devlet)

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi, kamu yönetiminde hizmet sunumunu köklü biçimde değiştirmiş ve e-Devlet kavramını ortaya çıkarmıştır. E-Devlet, devletin vatandaşlara, işletmelere ve diğer paydaşlara sunduğu hizmetlerin dijital ortama taşınarak daha hızlı, şeffaf ve etkin bir şekilde sunulmasını ifade etmektedir (Akçaöz ve Akçaöz, 2023). Bu kavram yalnızca teknolojik bir yenilik değil, aynı zamanda kamu yönetimi paradigmasında köklü bir dönüşümün yansımasıdır. Şahinagil'in (2017) belirttiği gibi, dijital yönetişimin temel araçlarından biri olan e-Devlet, katılımcılığı ve şeffaflığı güçlendiren, vatandaş-devlet ilişkisini yeniden tanımlayan bir modeldir.

E-Devlet, dünya genelinde 1990'ların sonlarından itibaren kamu hizmetlerini modernleştirmek amacıyla yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu süreçte amaç; bürokrasiyi azaltmak, işlem maliyetlerini düşürmek, hizmet kalitesini yükseltmek ve vatandaş memnuniyetini artırmaktır (Uslu, 2023). Türkiye'de e-Devlet uygulamaları özellikle 2000'li yıllardan itibaren hız kazanmıştır. Çeliksoy ve Akça'nın (2024) ifade ettiği gibi, Türkiye'de kamu yönetimi reformlarının bir parçası olarak dijitalleşme politikaları geliştirilmiş; BİT'in kamu alanında etkin kullanımı için hukuki ve kurumsal altyapı güçlendirilmiştir. Bu çerçevede 2008'de hizmete açılan e-Devlet Kapısı, Türkiye'de dijital kamu hizmetlerinin temel platformu haline gelmiştir. Akçaöz ve Akçaöz (2023), bu platformun vatandaşlara tek bir çatı altında yüzlerce kamu hizmetine erişim imkânı sunduğunu, işlemlerin fiziksel başvuru gerekliliğini ortadan kaldırarak zaman ve maliyet tasarrufu sağladığını belirtmektedir.

E-Devlet, yalnızca web tabanlı işlem ve hizmetlerin dijital ortama taşınmasından ibaret olmayıp, dijital dönüşüm süreciyle birlikte çok katmanlı bir yönetim mimarisine evrilmiştir. Şahinagil (2017), dijital yönetim yaklaşımı kapsamında elektronik demokrasi (e-demokrasi), mobil devlet (m-devlet) ve elektronik katılım (e-katılım) gibi bileşenlerin e-Devlet modelini tamamlayan temel unsurlar olduğunu belirtmektedir. Bu bileşenler, kamu yönetiminde katılımcılık ve şeffaflık ilkelerini güçlendirerek vatandaşın yönetime erişimini dijital araçlar üzerinden yeniden tanımlamaktadır. E-demokrasi kapsamında çevrim içi anketler, dijital oylama ve referandum uygulamaları, geri bildirim sistemleri ile sosyal medya etkileşimleri; vatandaşların yönetsel süreçlere doğrudan ve sürekli katılımını mümkün kılan araçlar olarak değerlendirilmektedir.

E-Devlet, kamu yönetiminde dijitalleşmenin kurumsal bir boyuta taşınmasını sağlayan temel bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir. Bu dönüşüm, yalnızca hizmetlerin elektronik ortama aktarılmasını değil, aynı zamanda kamu yönetiminin örgütsel, hukuki ve yönetsel yapısının yeniden şekillenmesini gerektirmektedir. Çeliksoy ve Akça'ya (2024) göre Türkiye'de dijitalleşme politikaları, kamu yönetimi reformlarının ayrılmaz bir parçası hâline gelmekte ve bilgi teknolojilerinin stratejik kullanımını destekleyen kapsamlı bir kurumsal çerçeve oluşturmaktadır. Bu çerçevenin oluşumu; mevzuat düzenlemeleri, kurumsal koordinasyon mekanizmaları ve dijital altyapı yatırımları ile desteklenmektedir.

E-Devletin yapısal dönüşümü, dijital yönetim ilkelerinin kamu kurumlarının işleyişine yerleşmesiyle ilerlemektedir. Uslu (2023), dijitalleşmenin kamu hizmetlerini daha hızlı, esnek ve kullanıcı odaklı hâle getiren bir yönetim modeli ortaya çıkardığını belirtmektedir. Bu modelde süreçler yalnızca elektronik ortama aktarılmamakta, aynı zamanda yeniden tasarlanmakta ve bürokratik yük azaltılmaktadır. OECD'nin (2023) Dijital Hükümet Endeksi de dijital dönüşümün, kurumlar arası veri paylaşımını güçlendiren ve daha bütünleşik bir devlet yapısını destekleyen bir yönetsel kapasite kazandırdığını ortaya koymaktadır.

Türkiye'de 2008 yılında e-Devlet Kapısı'nın hizmete alınması, yapısal dönüşümün en görünür adımlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Akçaöz ve Akçaöz (2023), bu platformun hizmetlerin tek çatı altında toplanmasını sağlayarak hem kurum içi entegrasyonu artırdığını hem de vatandaşın kamu kurumlarıyla temasını kolaylaştırdığını ifade etmektedir. E-Devlet Kapısı yalnızca teknik bir uygulama değil, aynı zamanda kamu yönetiminde bilgi paylaşımını hızlandıran ve kurumların dijital uyum süreçlerini ilerleten bir altyapı niteliği taşımaktadır.

Yapısal dönüşüm süreci aynı zamanda veri yönetimi, güvenlik standartları ve dijital yetkinliklerin kurumsal düzeyde geliştirilmesini gerektirmektedir. Akmeşe'nin (2020) belirttiği üzere siber güvenlik, dijitalleşen kamu yönetiminin sürdürülebilirliği açısından kritik bir bileşen hâline gelmekte; kurumsal güvenlik politikaları, dijital devlet yapılanmasının ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Bunun yanında kamu personelinin dijital yeterliliklerinin geliştirilmesi, dijital dönüşüm sürecinin benimsenmesini ve etkili uygulanmasını destekleyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Güllü, 2021). E-Devletin yapısal dönüşüm süreçleri; kurumsal uyum, hukuki çerçeve, dijital altyapı, siber güvenlik stratejileri ve vatandaş odaklı hizmet tasarımı gibi çok boyutlu unsurlar üzerinden ilerlemektedir. Bu unsurların bütünleşik biçimde gelişmesi, dijital devlet modelinin hem işlevselliğini hem de uzun vadeli sürdürülebilirliğini güçlendirmektedir.

E-Devlet ve dijital hizmet modelleri, kamu yönetiminin modernleşmesinde ve vatandaş odaklı dönüşümünde kritik bir rol üstlenmektedir. Türkiye'de e-Devlet Kapısı ve mobil uygulamalar gibi platformlar, hizmetlerin hızını ve erişilebilirliğini artırmış, vatandaşların kamu yönetimine olan güvenini güçlendirmiştir. Ancak dijital eşitsizlik,

veri güvenliği ve siber tehditler gibi unsurlar, bu dönüşümün sürdürülebilirliği için stratejik olarak ele alınması gereken alanlardır.

2.5.2. Dijital Kamu Hizmetleri Modeli

Dijital kamu hizmeti sunum modelleri, e-Devlet uygulamalarının kapsamını genişleten ve vatandaş-devlet etkileşimini dijital ortama taşıyan yenilikçi yaklaşımlardan oluşmaktadır. Bu modeller; e-demokrasi, m-devlet ve e-katılım gibi farklı boyutlarıyla, kamu hizmetlerinin niteliğini ve erişilebilirliğini önemli ölçüde dönüştürmektedir. Şahinagil (2017), dijital yönetim anlayışının bu modeller aracılığıyla katılımı artırdığını ve demokratik süreçleri daha şeffaf hâle getirdiğini ifade etmektedir. E-demokrasi uygulamaları, vatandaşların karar alma süreçlerine dijital kanallar aracılığıyla katılımını sağlayan yenilikçi yönetim modelleri olarak değerlendirilmektedir. Çevrim içi anketler, dijital danışma mekanizmaları, geri bildirim platformları ve sosyal medya temelli etkileşim kanalları; demokratik katılımın dijital ortama taşınmasını mümkün kılarak şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini güçlendirmektedir. OECD (2023), dijital katılım araçlarının politika yapım süreçlerinde toplumsal katkıyı artırdığını, vatandaşların yönetim mekanizmalarına daha etkin şekilde entegre olmasına olanak tanıdığını ve kamu yönetiminin şeffaflık kapasitesini genişlettiğini vurgulamaktadır.

Mobil devlet (m-devlet) modeli, kamu hizmetlerinin akıllı cihazlar üzerinden sunulmasını sağlayarak hizmetlere erişimi daha hızlı ve esnek hâle getirmektedir. Akçaöz ve Akçaöz (2023), Türkiye’de e-Devlet Kapısı mobil uygulamasının bu modelin en yaygın örneklerinden biri olduğunu ve mobil erişim sayesinde vatandaşların kamusal işlemleri günlük yaşam rutinleri içinde kolaylıkla gerçekleştirebildiğini vurgulamaktadır. Mobil hizmetler özellikle nüfusun genç bölümü tarafından yoğun şekilde kullanılmakta ve kamu hizmetlerine erişim oranlarını artırmaktadır.

Elektronik katılım (e-katılım) ise kamu politikalarının oluşturulma sürecinde vatandaşların aktif rol üstlenmesini sağlayan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. E-katılım, vatandaşların karar alma süreçlerine dijital ortamda dahil olmasını sağlayan bir yaklaşım olarak demokratik yönetişimin önemli bir aracı haline gelmiştir (Çeliksoy ve Akça, 2024). Bu modellerin entegrasyonu, kamu yönetiminde kullanıcı odaklı, hızlı ve esnek bir hizmet ekosistemi oluşturmaktadır. Çeliksoy ve Akça (2024), dijital katılım

mekanizmalarının kamu yönetiminde hesap verebilirliği ve paydaş etkileşimini güçlendirmekte olduğunu ifade etmektedir. E-katılım uygulamaları, demokratik yönetişimi destekleyen bir araç hâline gelmekte; vatandaşın yalnızca hizmet alıcısı değil, yönetim sürecinin şekillenmesine katkı sağlayan bir aktör olarak konumlandırılmasına imkân tanımaktadır. Dijital hizmet modelleri sağlık, eğitim, sosyal güvenlik, yerel yönetimler ve işgücü piyasaları gibi farklı alanlarda uygulanmaktadır.

Bulut (2025), dijital sağlık uygulamalarının özellikle pandemi sürecinde sağlık hizmetlerine erişimi kolaylaştırdığını ve karar destek süreçlerini güçlendirdiğini belirtmektedir. Eğitim alanında dijital öğrenme ortamlarının yaygınlaşması, hem erişim hem de pedagojik çeşitlilik açısından önemli fırsatlar sunmaktadır (Bozkurt vd., 2021). Dijital hizmet modelleri, kamu yönetiminin erişilebilirlik, etkinlik, hız ve kullanıcı deneyimi gibi temel kriterler açısından yeniden yapılanmasını sağlamaktadır. Bu modellerin yaygınlaşması, kamu yönetiminin daha katılımcı, daha saydam ve daha çevik bir yapıya evrilmesine katkı sunmaktadır. Dijital uygulamaların gelişimi sürdükçe, hizmet sunum modellerinin çeşitliliği ve kamu yönetimindeki işlevselliği de artmaktadır.

2.5.3. Kamu Yönetiminde Bilgi ve İletişim Teknolojileri

Bilgi ve iletişim teknolojileri kamu yönetiminde dijitalleşme sürecinin temel altyapısını oluşturan ve yönetsel dönüşümü mümkün kılan stratejik araçlar arasında yer almaktadır. BİT, bilginin üretilmesi, işlenmesi, depolanması ve iletilmesine imkân tanıyan teknolojik sistemlerin bütünüdür ifade etmekte; kamu yönetiminde karar alma süreçlerinden hizmet sunumuna kadar geniş bir alanda belirleyici rol oynamaktadır. Bu yönüyle BİT, kamu yönetiminde yalnızca teknik bir destek unsuru değil, yönetsel kapasiteyi yeniden tanımlayan yapısal bir dönüşüm aracıdır (Öktem ve Aydın, 2005).

Kamu yönetiminde BİT'in kullanımı, idari süreçlerin daha hızlı, bütünlük ve izlenebilir hâle gelmesini sağlamaktadır. Geleneksel bürokratik yapılarda yoğun biçimde kullanılan kâğıt temelli işlemler, BİT sayesinde elektronik ortama taşınmakta; bu durum işlem maliyetlerini azaltırken, idari etkinliği artırmaktadır. Ayrıca bilgi akışının dijital sistemler üzerinden sağlanması, kamu kurumları arasında koordinasyonu güçlendirmekte ve örgütsel verimliliği desteklemektedir. Bu dönüşüm, kamu yönetiminde iş yapma biçimlerinin yeniden yapılandırılmasına zemin hazırlamaktadır

(Metin, 2019). BİT, kamu yönetiminde veri temelli karar alma anlayışının gelişmesini de mümkün kılmaktadır. Büyük veri, veri analitiği ve karar destek sistemleri, kamu yöneticilerinin daha isabetli, hızlı ve kanıta dayalı kararlar almasına katkı sunmaktadır. Bu durum, kamu politikalarının tasarım ve uygulama süreçlerinde rasyonelliğin artmasına ve kaynakların daha etkin kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Ancak veri temelli yönetim anlayışı, aynı zamanda veri güvenliği, gizlilik ve etik sorumluluklar gibi yeni tartışma alanlarını da beraberinde getirmektedir (Altun, Şahin ve Öztaş, 2017; Ekbia vd., 2015).

Kamu yönetiminde BİT'in bir diğer önemli etkisi, şeffaflık ve hesap verebilirliğin güçlenmesi yönünde ortaya çıkmaktadır. Dijital bilgi sistemleri sayesinde kamu kurumlarının faaliyetleri daha görünür hâle gelmekte; bütçe süreçleri, performans verileri ve hizmet çıktıları kamuoyu denetimine daha açık bir biçimde sunulabilmektedir. Bu durum, kamu yönetimine duyulan güvenin artırılmasına katkı sağlarken, demokratik yönetim ilkelerinin kurumsallaşmasını da desteklemektedir (Karaca ve Özsalmanlı, 2022; Şamdan, 2023). Bununla birlikte BİT'in kamu yönetiminde etkin biçimde kullanılabilmesi, yalnızca teknik altyapının varlığına bağlı değildir. Kurumsal kapasite, insan kaynağının dijital yetkinlikleri ve örgütsel kültür, BİT'in yönetsel süreçlere entegrasyonunda belirleyici unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Dijital teknolojilere uyum sağlamakta zorlanan örgüt yapıları ve değişime karşı direnç gösteren kurum kültürü, dijitalleşme sürecinin önündeki önemli engeller arasında yer almaktadır. Bu nedenle kamu yönetiminde BİT, teknik bir yenilikten ziyade, yönetsel ve kültürel dönüşümü de içeren bütüncül bir süreç olarak ele alınmalıdır (Nalbantoğlu, 2021; Çelik, 2023). BİT aynı zamanda kamu yönetiminde dijital yönetim anlayışının altyapısını oluşturmaktadır. Ağ temelli bilgi sistemleri, çevrim içi katılım araçları ve etkileşimli platformlar aracılığıyla vatandaşların yönetsel süreçlere katılımı kolaylaşmakta; kamu, özel sektör ve sivil toplum aktörleri arasında çok aktörlü iş birliği modelleri geliştirilmektedir. Bu durum, kamu yönetiminin yalnızca hizmet sunan bir yapı olmaktan çıkarak, kamu değeri üreten ve paydaşlarla birlikte yöneten bir yapıya evrilmesini desteklemektedir (Wirtz, 2022; UN DESA, 2022).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU YÖNETİMİNDE DİJİTALLEŞMENİN KAMU HİZMETLERİ ÜZERİNE BAZI ETKİLERİ

Kamu, toplumun ortak çıkarlarını korumayı ve geliştirmeyi amaçlayan, devlete ait ya da devletin denetim ve gözetimi altında faaliyet gösteren tüm kurum, kuruluş ve hizmetleri kapsayan kapsamlı bir kavramdır. Bu kavram yalnızca devlet tarafından oluşturulan kurum ve yapılanmaları değil, aynı zamanda kamusal yararı gözetilen tüm düzenleme, denetim ve hizmet süreçlerini de içine alır. Kamu, devletin en temel unsurlarından biri olarak vatandaşların refah düzeyini artırmak, sosyal adaleti sağlamak, toplumsal düzeni korumak ve ekonomik kalkınmayı desteklemek gibi çeşitli amaçlar doğrultusunda hareket eder. Bu amaç doğrultusunda devlet, eğitim, sağlık, güvenlik, altyapı, sosyal yardımlar ve adalet gibi çok farklı alanlarda faaliyet gösterir. Böylece kamu, bireylerin temel ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayarak toplumun bütünsel işleyişini güvence altına alır ve vatandaş-devlet ilişkisini sürdürülebilir bir zemine oturtur. Kamu hizmetleri, bu bağlamda, bireylerin ortak ihtiyaçlarını karşılamak ve topluma fayda sağlamak amacıyla sunulan hizmetlerdir. Eğitimden sağlığa, güvenlikten ulaşım ve altyapıya kadar uzanan geniş bir yelpazede yürütülen bu hizmetler, toplumsal yaşamın düzenli ve sürdürülebilir olmasını temin eder.

Kamu hizmetlerinin temel özelliği, kâr amacı gütmeksizin topluma sunulmaları ve toplumun geneline hitap etmeleridir. Bu nedenle kamu hizmetleri, bireylerin yalnızca güncel ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda gelecekteki refah düzeylerini de gözetilen uzun vadeli bir toplumsal yatırım niteliği taşır (Işıkçı Mamur, 2017). Kamu yönetimi ise, bu hizmetlerin etkin, verimli ve adil bir şekilde yürütülmesini sağlayan bir disiplin ve uygulama alanıdır. Kamu yönetimi, yalnızca kamu hizmetlerinin sunumundan ibaret olmayıp, aynı zamanda kaynakların doğru ve dengeli şekilde dağıtılmasını, kamu politikalarının geliştirilmesini ve uygulanmasını, bürokrasinin düzenlenmesini ve kamu personelinin koordinasyonunu da kapsar. Planlama, organizasyon, yönlendirme, liderlik, izleme ve değerlendirme gibi yönetim süreçleri, kamu yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Böylelikle kamu kurumları, belirlenen hedeflere ulaşabilir, kaynak israfı önlenir ve kamu yararı en üst düzeyde sağlanır (Şentürk, 2021). Dolayısıyla kamu yönetimi, modern devletlerin vatandaşlarına karşı

yerine getirmek zorunda olduğu sorumlulukların somut bir yansımasıdır ve demokratik sistemlerin işlerliğini doğrudan etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Kamu yönetimi, yalnızca topluma hizmet sunan bir mekanizma değil, aynı zamanda toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler karşısında sürekli evrim geçiren bir yapıdır. 20. yüzyılın sonlarından itibaren dünyada kamu yönetimi alanında yaşanan değişim, özellikle YKY ve ardından yönetim yaklaşımlarının yükselişle birlikte şekillenmiştir. Önen ve Kahraman (2022), kamu hizmetlerinin hız ve pratiklik beklentisiyle nitelik/nicelik olarak dönüştüğünü; bu dönüşümün GKY'nin hiyerarşik-bürokratik mantığından YKY'nin vatandaş odaklı, etkinlik ve verimlilik temelli yaklaşımına doğru bir paradigma kaymasına eşlik ettiğini vurgular. Bu çerçevede bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı dijital hizmetler, hizmet sunumunu daha erişilebilir ve yoğun kullanılır hale getirirken kamu kurumlarını süreç ve işleyişlerini yeniden tasarlamaya zorlamaktadır (Önen ve Kahraman, 2022). Bu süreçte yönetim anlayışı, merkeziyetçi ve tek yönlü bir yapıdan çok aktörlü, katılımcı ve şeffaf bir modele evrilmiştir (Şahinagil, 2017). Dijitalleşmenin etkisiyle yönetim anlayışı daha da ileri taşınmış ve dijital yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. Dijital yönetim; e-devlet, e-demokrasi, m-devlet gibi araçlarla vatandaşların karar alma ve hizmet süreçlerine daha etkin biçimde katılımını hedefler (Şahinagil, 2017). 21. yüzyılda yaşanan bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler, kamu yönetimi anlayışını kökten değiştirmiştir.

Günümüzde kamu kurumları, yalnızca hizmet sunan pasif organizasyonlar olmaktan çıkarak, dijital araçlar vasıtasıyla vatandaşla daha dinamik ve çift yönlü bir etkileşim kuran, veriye dayalı kararlar alabilen ve krizlere karşı daha esnek tepkiler geliştirebilen yapılar hâline gelmiştir. Kamu yönetimi ile teknoloji arasındaki ilişki, son yirmi yılda yönetim kavramının yükselişle daha da görünür hâle gelmiştir. Teknoloji, kamu yönetiminin verimliliğini artırma, karar alma süreçlerini hızlandırma, şeffaflığı geliştirme ve vatandaş memnuniyetini artırma yönündeki çabalarında kritik bir rol oynamaktadır (Yaman, vd., 2020). E-devlet uygulamaları, dijital kimlik sistemleri, yapay zekâ destekli veri analizi, Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) ve büyük veri (big data) tabanlı karar destek sistemleri bu dönüşümün somut örnekleridir. Örneğin, Türkiye'de e-Devlet Kapısı üzerinden 1000'den fazla kamu hizmetinin çevrim içi sunulması, vatandaşların bürokratik işlemler için fiziksel olarak kurumlara gitme

zorunluluğunu ortadan kaldırmış ve kamu yönetiminde etkinlik düzeyini önemli ölçüde yükseltmiştir.

Kamu yönetimi ve teknoloji arasındaki ilişki, yalnızca kamu hizmetlerinin dijital ortama taşınmasını değil, aynı zamanda toplumsal katılımın güçlendirilmesini, şeffaflık ve hesap verebilirliğin artırılmasını ve yönetim süreçlerinin daha esnek ve hızlı hâle gelmesini sağlamaktadır. Dijital dönüşüm, kamu yönetimini daha yenilikçi, daha kapsayıcı ve vatandaş odaklı bir yapıya kavuştururken, aynı zamanda demokratik değerlerin pekişmesine de katkı sağlamaktadır. Gelecekte kamu yönetiminin başarısı, dijital teknolojileri yalnızca uygulamakla değil, aynı zamanda bu teknolojilerin etik, sosyal ve hukuki boyutlarını da dikkate alarak bütünsel bir dönüşüm stratejisi geliştirmesine bağlı olacaktır.

3.1. Vatandaşlara Etkileri

Dijitalleşme, yalnızca teknolojik bir dönüşüm değil; aynı zamanda devlet ile vatandaş arasındaki ilişkiyi yeniden tanımlayan köklü bir sosyo-politik süreçtir. GKY anlayışında hizmet sunumu çoğunlukla hiyerarşik, bürokratik ve tek yönlü iken, dijital çağ ile birlikte vatandaş odaklı bir kamu deneyimi ön plana çıkmıştır (Çeliksoy ve Akça, 2024). Bu yeni paradigma BİT'in kamu yönetimine entegrasyonu sayesinde, devletin hizmet üretim ve sunum süreçlerine vatandaşların aktif biçimde katılımını teşvik etmektedir.

Dijital dönüşüm, yalnızca süreçlerin dijital ortama taşınması değil, aynı zamanda kamu yönetiminin bütünsel bir kültürel ve yapısal değişim sürecini ifade eder. Bu bağlamda dijitalleşme, mevcut hizmetlerin elektronik ortamda yürütülmesinin ötesine geçerek; organizasyonel kültürün yenilenmesini, veri temelli karar verme mekanizmalarının güçlendirilmesini ve vatandaş odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesini sağlar. GKY anlayışı, hiyerarşik yapı, katı prosedürler ve kural odaklı işleyişiyle karakterize edilir. Bu yapı, Weberyen bürokrasi modeli olarak da bilinir ve tarihsel olarak kamu yönetiminde düzen ve istikrar sağlamada önemli rol oynamıştır. Ancak dijital çağda bu hiyerarşik ve durağan yapı, toplumun hızla değişen taleplerine cevap vermekte yetersiz kalabilmektedir. Dijital yönetim anlayışı ise çeviklik, vatandaş katılımı, esneklik ve veriye dayalı karar alma ilkeleri üzerine kuruludur. Bu geçiş süreci, yalnızca teknik bir yenilik değil, aynı zamanda bir yönetsel paradigma değişimi olarak

değerlendirilmektedir.

Vatandaşlar artık yalnızca hizmet alan konumunda değildir; sosyal medya, çevrim içi dilekçe sistemleri, e-katılım platformları aracılığıyla politika yapım sürecine aktif katılım göstermektedirler. Gözlemlenen eğilim, kamu yönetiminde yönetim yaklaşımının önemini artırmakta ve devlet-vatandaş etkileşimini daha yatay bir düzleme taşımaktadır.

3.1.1. Dijital Yönetişim Çerçevesinde Devlet–Vatandaş İlişkileri

Dijital yönetim, devlet-vatandaş ilişkilerini geleneksel bürokratik yapıdan çıkararak daha katılımcı, etkileşimli ve ağ temelli bir yapıya dönüştüren bir yönetsel çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu yönetimine entegrasyonu ile birlikte devletin hizmet sunma biçimlerinin yeniden yapılandırılmasını ve vatandaşların karar alma süreçlerine daha görünür şekilde dâhil olmasını mümkün kılmaktadır (Çeliksoy ve Akça, 2024). Özellikle e-Devlet altyapılarının yaygınlaşması, vatandaşların kamusal bilgilere erişimini kolaylaştırmış, etkileşim maliyetlerini düşürmüş ve kamu hizmetlerine erişimde mekânsal ve zamansal sınırları büyük ölçüde ortadan kaldırmıştır (Işıkçı Mamur, 2017).

Dijital yönetim perspektifinde vatandaşlar artık yalnızca pasif hizmet alıcıları değil, kamusal süreçlere katkı sunan aktif aktörler olarak konumlanmaktadır. OECD’nin (2023) Dijital Hükümet Endeksi raporuna göre, vatandaşların dijital süreçlere katılımı, kamu politikalarının meşruiyetini ve etkinliğini artırmaktadır. Dijitalleşme kaynaklı değişim, özellikle çevrim içi danışma platformları, dijital dilekçe mekanizmaları ve sosyal medya tabanlı geri bildirim süreçleriyle daha belirgin hâle gelmiştir. Söz konusu araçlar, devletin politika geliştirme süreçlerinde vatandaş görüşlerini daha sistematik biçimde değerlendirmesine imkân tanımaktadır.

Literatürde, dijital yönetişimin yalnızca teknik bir dönüşüm değil, aynı zamanda bir yönetim kültürü değişimi olduğu vurgulanmaktadır. Yönetişim kavramı, hiyerarşik karar alma yapılarından çok paydaş iş birliğine dayanan, esnek ve yatay bir organizasyon biçimini öne çıkarmaktadır (Yıldız ve Sobacı, 2013). Dijitalleşme, bu yapısal dönüşümü destekleyerek devletin vatandaşla olan iletişimde daha şeffaf ve çift yönlü bir etkileşim sürecini mümkün kılmaktadır. Böylelikle dijital yönetim, modern kamu yönetiminin temel bileşenlerinden biri hâline gelmiş ve devlet-vatandaş

ilişkilerinde hem kurumsal hem de kültürel düzeyde yeni bir etkileşim paradigması oluşturmuştur. Dijital çağda etkin bir kamu yönetiminin sağlanabilmesi, yalnızca teknolojik kapasitenin artırılmasına değil; aynı zamanda bu teknolojilerin yönetim süreçlerine stratejik biçimde entegre edilmesine bağlıdır. Dolayısıyla dijital yönetim, kamu yönetiminin vatandaşla kurduğu ilişkiyi daha kapsayıcı, katılımcı ve veri odaklı bir çerçeveye taşımaktadır.

Dijital dönüşüm, kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirliği güçlendiren temel bir itici unsur hâline gelmiştir. Dijital platformların yaygınlaşması, kamu kurumlarının faaliyetlerini daha görünür kılmakta ve vatandaşların bilgiye erişim hakkını önemli ölçüde genişletmektedir. Yazıcı'nın (2018) belirttiği üzere, dijital yönetimde şeffaflık, yalnızca bilginin paylaşımıyla sınırlı olmayıp, kurumların karar alma süreçlerinin, performans göstergelerinin ve kamu kaynaklarının kullanımının dijital araçlarla izlenebilir hale gelmesini de kapsamaktadır. Söz konusu gelişme, vatandaşların devlete duyduğu güvenin artmasına katkı sağlamaktadır.

Hesap verebilirlik ise dijitalleşme ile birlikte daha sistematik bir yapıya kavuşmuştur. Elektronik denetim sistemleri, performans ölçüm mekanizmaları ve veri temelli raporlama araçları, kamu yöneticilerinin faaliyetlerini izlenebilir ve değerlendirilebilir hâle getirmektedir (Şamdan, 2023). Böylece kamu kurumlarında hem iç denetim hem de dış denetim süreçleri daha hızlı ve nesnel biçimde yürütülebilmektedir. Dijital denetim mekanizmaları, yalnızca kurumsal değerlendirme süreçlerini güçlendirmez; aynı zamanda vatandaşların hizmet kalitesine ilişkin geri bildirim verebileceği kanallar oluşturarak hesap verebilirlik kültürünün gelişmesine katkıda bulunmaktadır.

Açık veri uygulamaları da şeffaflık ve hesap verebilirliğin önemli bir bileşeni olarak görülmektedir. OECD'nin (2023) Açık Veri Raporu'na göre, açık veri politikaları kamuya ait bilgilerin erişilebilir, yeniden kullanılabilir ve karşılaştırılabilir biçimde sunulmasını sağlayarak hem kamu değerini artırmakta hem de vatandaşların denetim gücünü genişletmektedir. Türkiye'de de açık veri girişimleri, kamu kurumlarının faaliyetlerinin toplum tarafından daha kapsamlı bir şekilde izlenebilmesine imkân tanımaktadır (Karaca ve Özsalmanlı, 2022). Tüm bu unsurlar, dijital çağda devlet-vatandaş etkileşiminin yalnızca hizmet sunumuna değil; aynı zamanda yönetsel

sorumluluğun güçlendirilmesine dayandığını göstermektedir. Dijitalleşme sayesinde kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik, normatif bir hedef olmaktan çıkıp, teknik araçlarla desteklenen ve kurumsal yapıya entegre edilen bir yönetim standardına dönüşmüştür. Böylece kamu yönetimi, vatandaş karşısında daha öngörülebilir, izlenebilir ve sorumluluk sahibi bir yapıya kavuşmaktadır.

3.1.2. Dijital Vatandaşlık ve Kamu Hizmetlerine Dijital Erişim

Dijitalleşme süreci, vatandaşların devlete erişimini kolaylaştırmanın ötesine geçerek, bireylerin kamusal yaşamın dijital ortamda etkin birer aktörü haline gelmesini sağlamıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan dijital vatandaşlık kavramı, yalnızca dijital teknolojileri kullanma yetkinliğini değil; aynı zamanda kamu hizmetlerine erişim, demokratik süreçlere katılım ve dijital hak ve sorumlulukların bilincinde olmayı ifade etmektedir (Şahinagil, 2017). Kamu yönetimi açısından dijital vatandaşlık, hizmetlerin yalnızca alıcıya ulaşmasını değil, aynı zamanda bu hizmetlerin tasarım ve geliştirilmesinde vatandaşın etkin rol üstlenmesini zorunlu kılmaktadır (Uslu, 2023). Şahinagil'e (2017) göre dijital yönetim, klasik yönetimden katılımcı yönetişime geçişin dijital teknolojiler aracılığıyla yeniden tanımlanmış halidir ve dijital vatandaşlık bu dönüşümün merkezinde yer almaktadır.

Dijital vatandaşlar; e-devlet, e-demokrasi ve m-devlet uygulamaları aracılığıyla yalnızca hizmet alıcısı değil, aynı zamanda yönetime katkı sağlayan paydaşlar olarak konumlanmaktadır. Bu durum, kamu yönetiminde şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılım ilkelerini güçlendirmektedir (Çeliksoy ve Akça, 2024). Türkiye'de özellikle 2000'li yıllardan sonra kamu reformları kapsamında dijital vatandaşlık anlayışının güçlendiği görülmektedir. Çakmak (2024), Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi'nin dijital devlet stratejileri geliştirerek vatandaşın dijital ortamda kamusal hizmetlere erişimini ve katılımını artırmayı hedeflediğini vurgulamaktadır. Böylece dijital vatandaşlık, yalnızca teknolojik bir beceri değil, aynı zamanda demokratik katılımın yeni bir biçimi olarak değerlendirilmektedir.

Dijital vatandaşlık ile kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır. Uslu (2023), dijital dönüşümün kamu hizmetlerinde yalnızca maliyet ve verimlilik odaklı bir modernleşme olmadığını, aynı zamanda vatandaşların memnuniyetini ve katılımını önceleyen bir anlayışı zorunlu kıldığını belirtmektedir.

Türkiye’de e-Devlet Kapısı, dijital vatandaşlığın en somut yansımasıdır. Akçaöz ve Akçaöz’e (2023) göre, bu platform sayesinde vatandaşlar tek bir dijital portaldan yüzlerce kamu hizmetine ulaşabilmekte, belge temininden vergi ödemelerine, sosyal güvenlik işlemlerinden üniversite başvurularına kadar çok çeşitli işlemleri dijital olarak gerçekleştirebilmektedir. Ortaya çıkan süreç, hem bürokratik süreçlerin sadeleşmesini hem de vatandaşın devlete olan erişiminin demokratikleşmesini sağlamaktadır.

Dijital vatandaşlık, dijital dönüşümün merkezinde yer alan ve vatandaşın kamu hizmetlerine erişim, demokratik katılım ve dijital haklarının korunması süreçlerini içeren çok boyutlu bir kavramdır. Türkiye’de e-Devlet Kapısı ve Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi gibi yapılar, dijital vatandaşlığın kurumsallaşmasını destekleyen önemli adımlar olmuştur. Ancak bu sürecin daha kapsayıcı ve etkili olabilmesi için dijital uçurumun azaltılması, dijital hakların korunması ve vatandaşların dijital okuryazarlık seviyesinin artırılması gerekmektedir. Böylece dijital vatandaşlık, kamu yönetiminde yalnızca hizmet sunumunu değil, demokratik yönetişimi de güçlendiren bir unsur haline gelecektir.

Kamu hizmetlerine dijital erişim, vatandaşların devletle kurduğu ilişkiyi köklü biçimde dönüştürmektedir. Dijitalleşme sayesinde bireyler, zaman ve mekân sınırlamalarından bağımsız olarak birçok kamusal hizmete ulaşabilmektedir. Akçaöz ve Akçaöz’e (2023) göre e-Devlet Kapısı, Türkiye’de dijital erişimin kurumsal bir yapı hâline gelmesini sağlayan temel platformlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bu platform, yüzlerce işlemi tek bir çatı altında toplayarak hizmet sunum süreçlerini sadeleştirmekte ve vatandaşların kamusal işlemlerini daha hızlı şekilde gerçekleştirmesine imkân tanımaktadır.

Dijital erişim, kamu yönetiminin örgütsel kapasitesini de yeniden şekillendirmektedir. Uslu (2023), dijitalleşmenin yalnızca hizmetlerin çevrim içi ortama aktarılmasından ibaret olmadığını; bunun aynı zamanda yönetim anlayışının vatandaş merkezli bir çerçevede yeniden konumlanmasını gerektirdiğini belirtmektedir. Hizmetlerin hızlanması, maliyetlerin azalması ve kullanıcı dostu uygulamaların yaygınlaşması, vatandaş memnuniyetini artıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Çeliksoy ve Akça (2024), dijital kamu hizmetlerinin devlet-vatandaş ilişkisinde saydamlığı ve erişilebilirliği güçlendirdiğini ifade etmektedir.

Uluslararası değerlendirmeler de dijital erişimin çağdaş kamu yönetimi açısından taşıdığı önemi vurgulamaktadır. OECD (2023) Dijital Hükümet Endeksi, dijital erişimin demokratik katılımı güçlendirdiğini ve kamu politikalarının daha kapsayıcı bir çerçevede şekillenmesine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Dijital erişim düzeyinin yükselmesi, vatandaşların politika süreçlerine daha etkin katılım göstermesine imkân tanımaktadır.

Türkiye'nin yönetsel yapısı ışığında Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, dijital erişimi artırmaya yönelik stratejik adımlar atmaktadır. Çakmak'a (2024) göre yapılan çalışmalar, vatandaşların güvenli, hızlı ve kullanıcı odaklı dijital hizmetlere ulaşmasını hedeflemektedir. Böylece dijital vatandaşlık kültürü güçlenmekte ve devlet-vatandaş ilişkisi daha katılımcı bir yönelim kazanmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde, dijital erişim modern kamu yönetiminin temel bileşenlerinden biri hâline gelmektedir. Dijital erişim alanındaki gelişmeler, hem yönetsel etkinliği artırmakta hem de demokratik katılımı destekleyen bir ortam oluşturmaktadır.

3.1.3. Dijital Erişimde Hak ve Sorumluluklar

Dijital vatandaşlık çerçevesinde hak ve sorumluluklar, dijital kamusal alanın normatif temelini oluşturmaktadır. Dijital haklar; bilgiye erişim, kişisel verilerin korunması, çevrim içi ifade özgürlüğü ve dijital katılım gibi unsurları kapsamaktadır. Yazıcı (2018), dijital ortamlarda şeffaflık ve bilgiye erişimin vatandaşların güçlenmesinde merkezi bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Dijital hakların korunması, vatandaşların çevrim içi hizmetleri güvenle kullanmasını sağlayan temel bir koşul olarak değerlendirilmektedir. Dijital erişimde sorumluluklar da en az haklar kadar önemli bir konuma sahiptir.

Şahinagil'e (2017) göre dijital vatandaş, dijital ortamda etik davranış sergilemekte, güvenlik ilkelerine uygun hareket etmekte ve hukuka bağlı kalmaktadır. Sorumluluklar; bilgi güvenliğinin gözetilmesini, yanlış bilgi yaymaktan kaçınılmasını, çevrim içi iletişimde saygılı olunmasını ve kişisel verilerin korunmasına yönelik duyarlılığın sürdürülmesini gerektirmektedir. Dijital ortamın sağlıklı işleyebilmesi, vatandaşların bilinçli ve sorumluluk sahibi davranışlarıyla yakından ilişkili olmaktadır.

Hesap verebilirlik mekanizmaları hak ve sorumluluk dengesinin kurumsal boyutunu güçlendirmektedir. Şamdan (2023), dijital denetim araçlarının hem kamu

kurumlarının hem de vatandaşların davranışlarını izlenebilir hâle getirdiğini belirtmektedir. Bu tür mekanizmalar, güven duygusunu pekiştirmekte ve dijital kamusal alanın düzenli işleyişine katkı sunmaktadır. OECD'nin (2023) Açık Veri Raporu, dijital hakların korunmasının şeffaflığı artırdığını ve yönetim kalitesine olumlu yansıdığını ortaya koymaktadır. Türkiye'de dijital dönüşüm politikaları, dijital hakların korunmasını ve dijital okuryazarlığın artırılmasını stratejik bir hedef olarak benimsemektedir. Çeliksoy ve Akça (2024), dijital vatandaşlığın gelişebilmesi için vatandaşların haklarını bilmesinin ve dijital ortama bilinçli şekilde katılmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Dijital hak bilincinin güçlenmesi ve sorumluluk kültürünün yerleşmesi, demokratik katılımın artmasına ve dijital hizmetlerin daha etkin kullanılmasına katkıda bulunmaktadır. Genel olarak dijital erişimde hak ve sorumluluklar, dijital vatandaşlığın sürdürülebilirliğini sağlayan temel bir bileşen olarak değerlendirilmektedir. Hakların güvence altına alınması güven ortamını güçlendirmekte, sorumlulukların yerine getirilmesi ise dijital ekosistemin istikrarını desteklemektedir. Böylece devlet ve vatandaş arasındaki dijital etkileşim daha güvenli, kapsayıcı ve katılımcı bir yapıya kavuşmaktadır.

3.2. Eğitim Alanına Etkileri

Eğitim alanında dijital dönüşüm, öğretim süreçlerini mekânsal ve zamansal sınırların ötesine taşıyarak eğitimi daha erişilebilir, esnek ve öğrenci merkezli bir yapıya dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, sadece dijital araçların sınıflara entegrasyonunu değil; pedagojik yaklaşımların yeniden tasarlanmasını, veri temelli yönetim sistemlerinin kurulmasını ve yaşam boyu öğrenme fırsatlarının yaygınlaşmasını içermektedir (OECD, 2021).

Dünyadaki örnekler, dijital dönüşümün etkili olabilmesi için altyapı, içerik üretimi ve öğretmen dijital yeterliklerinin bütüncül biçimde geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Örneğin Finlandiya, dijital okuryazarlığı temel bir eğitim hakkı olarak ele almakta ve öğretmenlere teknoloji destekli pedagojik beceriler kazandırmayı önceliklendirmektedir (European Commission, 2023). Estonya, "e-Estonia" stratejisiyle tüm okulların yüksek hızlı internete erişimini sağlayarak e-öğrenme platformlarını ulusal düzeyde yaygınlaştırmış, kamu destekli dijital içerik üretimini teşvik etmiştir (UNESCO, 2021). Güney Kore, ulusal politika belgeleri doğrultusunda öğretmenlerin

yapay zekâ yetkinliklerini güçlendirmeyi ve matematik, bilişim ve İngilizce gibi alanlarda yapay zekâ destekli dijital ders kitaplarını kademeli biçimde devreye alarak kişiselleştirilmiş öğrenmeyi yaygınlaştırmayı hedefleyen öncü ülkeler arasında değerlendirilmektedir (Turhan ve Nas, 2025; Yeşilbaş Özenç, 2025). ABD’de ise özellikle COVID-19 pandemisi sürecinde açık eğitim kaynakları (OER) ve Learning Management System (LMS) altyapılarının yaygınlaşması, hem K12 hem de yükseköğretimde dijital öğrenme ekosistemlerini güçlendirmiştir (Hodges, Moore, Lockee, Trust ve Bond, 2020). Bu örnekler, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik altyapı yatırımlarıyla değil; aynı zamanda öğretmen yetiştirme, dijital içerik üretimi, veri güvenliği ve dijital eşitlik politikalarını içeren stratejik yaklaşımlarla başarılı olabileceğini göstermektedir.

Türkiye’de eğitimde dijital dönüşüm, yalnızca dersliklerde teknoloji kullanımının yaygınlaştırılmasına indirgenmeyip; yönetim, öğretim, izleme-değerlendirme, finansman ve mesleki gelişimi birlikte ele alan bütüncül bir dijital ekosistem olarak yapılandırılmaktadır. Bu ekosistemin kurumsal temelini, Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS) kapsamında bütünleştirilen yönetim ve karar destek modülleri oluşturmaktadır. Öğretim süreçlerinin dijitalleştirilmesinde Eğitim Bilişim Ağı (EBA) merkezi bir rol üstlenirken; resmî yazışmaların elektronik ortamda yürütülmesini sağlayan Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS), iletişim ve belge akışının standartlaştırılmasına katkı sunmaktadır. Öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimini desteklemek üzere geliştirilen Öğretmen Bilişim Ağı (ÖBA), öğrenci-veli-okul etkileşimini düzenleyen e-Okul sistemi ve eğitim harcamalarının şeffaf biçimde yönetilmesini sağlayan Türkiye’de Eğitimin Finansmanı ve Eğitim Harcamaları Bilgi Yönetim Sistemi (TEFBİS), dijital dönüşümün diğer bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu bütünlük yapı, bilgiye erişimi hızlandırmakta, kamu hizmetlerinde şeffaflığı artırmakta ve eğitim yönetiminde veriye dayalı karar alma kapasitesini güçlendirmektedir (MEB, 2025; Bozkurt vd., 2021; Güllü, 2021).

3.2.1. Eğitimde Yenilikçi Teknoloji Uygulamaları

Eğitimde yenilikçi teknoloji uygulamaları, öğrenme ortamlarını zenginleştiren ve öğrencilerin bilişsel, sosyal ve duyuşsal gelişimini destekleyen önemli bir dönüşüm unsuru hâline gelmektedir. Dijital araçlar yalnızca ders materyallerinin çevrim içi

ortama aktarılmasını sağlamamakta; aynı zamanda pedagojik süreçleri yeniden yapılandıran etkileşimli bir öğrenme ekosistemi oluşturmaktadır. OECD (2021), yenilikçi teknolojilerin öğrenci başarısı, öğrenme motivasyonu ve öğretim tasarımı üzerinde belirgin etkiler meydana getirdiğini vurgulamakta; dijital araçların etkili kullanımının öğretim kalitesini artırdığını göstermektedir.

Uluslararası deneyimler, yenilikçi teknolojilerin eğitim süreçlerinde farklı biçimlerde değer üretebildiğini ortaya koymaktadır. European Commission (2023) raporunda, öğretmenlerin dijital pedagojik yetkinliklerinin geliştirilmesinin yenilikçi uygulamaların sürdürülebilirliği açısından kritik olduğu belirtilmektedir. Yapay zekâ destekli öğrenme analitiği uygulamaları, öğrenen verilerini ölçme–toplama–analiz etme ve sunma süreçleriyle öğrenme ortamlarını daha etkili hâle getirmeyi amaçlamakta; öğrencilerin ilerleme, motivasyon ve memnuniyet gibi göstergelerini izleyerek öğretim sürecinde kanıta dayalı geri bildirim ve müdahalelere zemin hazırlamaktadır (Çetintav ve Karaoğlu Yılmaz, 2021; Yeşilbaş Özenç, 2025). Bu tür uygulamalar, öğrenme materyallerinin kişiselleştirilmesini ve öğrencilerin öğrenme süreçlerine aktif katılım göstermesini kolaylaştırmaktadır.

Yenilikçi teknoloji uygulamaları yalnızca içerik üretimini değil, öğrenme ortamlarının fiziksel ve dijital bileşenlerinin bütünleşik kullanımını da gerektirmektedir. Hodges ve arkadaşları (2020), dijital öğrenme ekosistemlerinin özellikle pandemi döneminde eğitim kurumlarının sürdürülebilirlik kapasitesini artırdığını ve hem öğretmenler hem de öğrenciler açısından yeni pedagojik dinamikler ortaya çıkardığını belirtmektedir. Bu çerçevede dijital laboratuvarlar, artırılmış gerçeklik (AR) uygulamaları, yapay zekâ tabanlı değerlendirme araçları ve çevrim içi öğrenme platformları gibi uygulamalar eğitimde yenilikçi teknolojilerin önemli bileşenleri olarak öne çıkmaktadır. Türkiye’deki uygulamalar açısından EBA, MEBBİS ve ÖBA gibi dijital platformlar eğitimde yenilikçi teknoloji uygulamalarının yaygınlaşmasını desteklemektedir. Millî Eğitim Bakanlığı’nın dijitalleşme stratejileri, içerik zenginliği, erişilebilirlik ve veri tabanlı yönetim süreçleri açısından yenilikçi uygulamaları kurumsal bir yapı içine yerleştirmektedir. Bu yapı, öğretmenlerin dijital pedagojik yeterliklerinin gelişmesine katkı sağlamakta ve öğrencilerin çağın gerektirdiği dijital becerilerle donatılmasını desteklemektedir.

3.2.2. Teknoloji Destekli Öğrenme Modelleri

Teknoloji destekli öğrenme modelleri, öğrenme süreçlerini daha esnek, erişilebilir ve öğrenci merkezli bir yapıya dönüştürmektedir. Bu modeller, dijital araçların pedagojik tasarımıyla entegre edilmesiyle oluşmakta ve farklı öğrenen özelliklerine uyum sağlayabilen dinamik bir yapı sunmaktadır. OECD (2021), teknoloji destekli öğrenme modellerinin öğrenmeyi kişiselleştirdiğini, öğrencilerin kendi hızlarında ve kendi öğrenme yollarına göre ilerlemesine olanak tanıdığını belirtmektedir.

Uluslararası uygulamalar, teknoloji destekli modellerin farklı eğitim düzeylerinde başarıyla kullanılabildiğini göstermektedir. Hodges ve arkadaşları (2020), çevrim içi öğrenme ortamlarının yalnızca uzaktan eğitim süreçlerinde değil, aynı zamanda harmanlanmış öğrenme modellerinde de güçlü bir tamamlayıcı unsur hâline geldiğini vurgulamaktadır. Bu tür modeller, öğrencilerin hem yüz yüze hem de dijital öğrenme kaynaklarından eş zamanlı olarak yararlanmasına imkân tanımaktadır. Teknoloji destekli öğrenme modelleri yalnızca öğrencilerin öğrenme biçimlerini değil, öğretmenlerin öğretim stratejilerini de dönüştürmektedir. European Commission (2023), öğretmenlerin dijital pedagojik yeterliliklerinin güçlendirilmesinin teknoloji destekli öğrenmenin niteliğini doğrudan etkilediğini söylemektedir. Dijital ders kitapları, öğrenme yönetim sistemleri (LMS), uyarlanabilir öğrenme yazılımları ve çevrim içi değerlendirme araçları öğretmenlere daha esnek ve veri temelli öğretim seçenekleri sunmaktadır.

Türkiye’de teknoloji destekli öğrenme modelleri MEB’in dijital altyapı yatırımlarıyla kurumsal bir zemine kavuşmaktadır. EBA, çevrim içi içerik sunumu ve etkileşimli öğrenme araçları ile harmanlanmış öğrenme modellerini desteklemektedir. ÖBA, öğretmenlerin dijital pedagojik becerilerini geliştirmekte; e-Okul ve MEBBİS gibi sistemler, öğrenme-öğretme sürecini yönetsel açıdan desteklemektedir. Böylece teknoloji destekli öğrenme modelleri, yalnızca sınıf içi etkinlikleri değil, bütün eğitim ekosistemini kapsayan bir yapıya dönüşmektedir. Genel olarak teknoloji destekli öğrenme modelleri, çağdaş eğitimin temel bileşenlerinden biri hâline gelmekte; kişiselleştirilmiş öğrenmeyi, etkileşimi ve erişilebilirliği artırarak eğitsel fırsatların genişlemesini mümkün kılmaktadır.

3.3. Sağlık Alanına Etkileri

Sağlık alanında dijital dönüşüm, sağlık hizmetlerinin yönetsel ve klinik süreçlerinde bilgi teknolojilerinin kullanımını yaygınlaştıran; sağlık verilerinin dijitalleşmesi ve yapay zekâ uygulamalarının teşhis–tanı–tedavi süreçlerini hızlandırması gibi etkilerle hizmet kalitesini geliştirmeyi hedefleyen kapsamlı bir yapısal değişim sürecidir (Akalin ve Veranyurt, 2020). Ayrıca dijital sağlık yaklaşımı, dijital teknolojilerle daha proaktif, önleyici ve kişiselleştirilmiş hizmet modellerine zemin oluşturabilmektedir (Yorgancıoğlu Tarcan vd., 2024). Dünya Sağlık Örgütü’ne (WHO, 2021) göre dijital sağlık, yalnızca elektronik kayıt ve tele-sağlık hizmetlerinden ibaret olmayıp, aynı zamanda sağlık hizmeti sunumunun bütüncül biçimde yeniden tasarlanmasını sağlayan bir stratejik dönüşümdür.

Dünya genelinde birçok ülke, dijital sağlık stratejileri ile sağlık sistemlerini daha etkin ve hasta merkezli hâle getirmeyi hedeflemektedir. Estonya, vatandaşların tüm sağlık verilerini tek bir ulusal e-sağlık portalında toplayarak hem hasta hem de sağlık profesyonelleri için erişilebilirlik ve şeffaflık sağlamaktadır (WHO, 2021). Finlandiya, Kanta Services adlı ulusal dijital sağlık platformu üzerinden e-reçete, hasta geçmişi ve laboratuvar sonuçlarına erişim olanağı sunmaktadır (Häyrinen et al., 2008). İngiltere’de ise Ulusal Sağlık Sistemi (NHS) kapsamında geliştirilen “NHS Digital” platformu, elektronik hasta kayıtlarının entegrasyonu, tele-sağlık hizmetleri ve uzaktan izleme çözümleriyle dijitalleşmenin öncü örneklerinden biridir (NHS Digital, 2023). ABD’de ise “Health Information Technology for Economic and Clinical Health Act (HITECH)” yasası ile elektronik sağlık kayıtlarının (EHR) yaygınlaşması sağlanmış; ayrıca yapay zekâ destekli tanı ve tedavi planlama uygulamaları giderek artmıştır (Adler-Milstein ve Jha, 2017).

Türkiye, son on beş yılda sağlık bilişimi alanında önemli ilerlemeler kaydederek küresel eğilimlerle uyumlu bir dijital sağlık altyapısı geliştirmiştir. Önen ve Koç Baykara (2022), sağlıkta dijital dönüşümü; tele-tıptan büyük veriye, mobil sağlıktan dijital hastaneye uzanan çok bileşenli bir dönüşüm alanı olarak ele alır ve bu dönüşümde kaynakların etkin kullanımı ile hasta memnuniyetinin tüm süreç boyunca stratejik bir ölçüt olduğunu belirtir. Sağlık Bakanlığı tarafından yürütülen Sağlıkta Dönüşüm Programı, e-sağlık hizmetlerinin temel çerçevesini oluşturmuş; e-Nabız

Kişisel Sağlık Sistemi ile vatandaşların kendi sağlık verilerine erişimi ve yönetimi sağlanmıştır (Sağlık Bakanlığı, 2023). e-Nabız sayesinde laboratuvar sonuçları, reçete bilgileri, aşı kayıtları ve muayene geçmişi gibi verilere tek bir platformdan erişim mümkün hale gelmiştir. Bunun yanında TeleSağlık ve uzaktan sağlık danışmanlığı hizmetleri, özellikle COVID-19 pandemisi sürecinde yaygınlaşarak hem hastaların evlerinden hizmet alabilmesini hem de sağlık sisteminin yükünün azaltılmasını sağlamıştır (Bulut, 2025). Türkiye’de ayrıca Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS) uzun yıllardır vatandaşların sağlık kuruluşlarına erişimini kolaylaştırmakta ve randevu yönetimini dijital ortamda gerçekleştirmektedir (Sağlık Bakanlığı, 2023).

Hastanelerde kullanılan Hastane Bilgi Yönetim Sistemleri (HBYS), klinik süreçlerin dijital ortama aktarılmasını, mali ve idari işlemlerin bütünlüklü biçimde yönetilmesini ve hasta güvenliğinin güçlendirilmesini sağlayan temel sağlık bilişimi altyapıları arasında yer almaktadır. (Häyrinen et al., 2008; WHO, 2021). Son yıllarda Türkiye’de, T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından devreye alınan yapay zekâ temelli uygulamalar kapsamında özellikle bulaşıcı hastalık yönetimi için algoritma tabanlı çözümler geliştirilmiş; ayrıca COVID-19 sürecinde BT görüntülerinin sınıflandırılması yoluyla hekime tanısal destek sunmayı amaçlayan uygulamalar hayata geçirilmiştir (Yorgancıoğlu Tarcan vd., 2024). Sağlık alanında dijital dönüşüm, küresel düzeyde hasta merkezli hizmet modellerini güçlendiren ve sağlık çalışanlarının karar süreçlerini destekleyen bir yenilik dalgası oluşturmuştur. Türkiye’nin e-Nabız, MHRS, TeleSağlık ve HBYS gibi uygulamalarla sağlık bilişiminde önemli bir altyapı kurduğu; buna karşın veri güvenliği, kişisel verilerin korunması ve dijital eşitsizlik gibi konularda hâlen iyileştirmelere ihtiyaç duyulduğu görülmektedir (Bulut, 2025). Dünyadaki örnekler, dijital sağlık sistemlerinin başarısının yalnızca teknolojik altyapıya değil; aynı zamanda hukuki düzenlemelere, sağlık çalışanlarının dijital yetkinliklerinin geliştirilmesine ve vatandaşların dijital sağlık okuryazarlığının artırılmasına bağlı olduğunu göstermektedir (WHO, 2021; Häyrinen et al., 2008).

3.3.1. Kişiselleştirilmiş Dijital Sağlık Hizmetleri

Kişiselleştirilmiş dijital sağlık hizmetleri, sağlık sistemlerinin hastaya özgü veri setlerini kullanarak daha hedefli, öngörücü ve etkili hizmetler sunmasını mümkün kılan yeni bir yaklaşım olarak önem kazanmaktadır. Dijital sağlık ekosistemlerinde toplanan

biyomedikal veriler, klinik geçmiş, yaşam tarzı bilgileri ve diğer sağlık göstergeleri; yapay zekâ, büyük veri analitiği ve makine öğrenimi yöntemleri aracılığıyla işlenmekte ve kişiye uygun bakım süreçleri geliştirilmektedir. Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2021), kişiselleştirilmiş dijital sağlık hizmetlerinin yalnızca tanı ve tedavi süreçlerini değil, aynı zamanda koruyucu sağlık uygulamalarını da güçlendirdiğini vurgulamaktadır.

Finlandiya'nın Kanta Services platformu, hastaların sağlık geçmişlerine bütüncül erişim imkânı sağlayarak kişiselleştirilmiş tedavi modellerinin gerçekleştirilmesini desteklemektedir (Häyrinen et al., 2008). Estonya'nın ulusal e-sağlık sistemi, her bireyin dijital sağlık profiline dayalı veri bütünlüğü oluşturarak sağlık profesyonellerine hastaya özgü klinik kararlar alma konusunda önemli bir avantaj sunmaktadır (WHO, 2021). ABD'de HITECH yasası ile yaygınlaşan elektronik sağlık kayıtları, kişiselleştirilmiş tedavilerin uygulanmasını kolaylaştırmakta ve sağlık hizmetlerinde veri temelli yaklaşımları güçlendirmektedir (Adler-Milstein ve Jha, 2017).

Türkiye ölçeğinde e-Nabız sisteminin sunduğu bütünleşik sağlık verileri, vatandaşların sağlık geçmişlerinin dijital ortamda izlenmesini ve kişiye özgü tedavi önerilerinin oluşturulmasını desteklemektedir. Bulut (2025), tele-sağlık uygulamalarının kişisel sağlık ihtiyaçlarına uygun danışmanlık ve izleme hizmetleri sunduğunu belirtmektedir. Yapay zekâ tabanlı görüntüleme çözümleri ve klinik karar destek yaklaşımları, tanı/teşhis süreçlerini hızlandırarak insani hataları azaltmayı ve hizmet kalitesini artırmayı hedeflemekte; hekimlerin doğru tanı koymasını kolaylaştıracak karar destek mantığıyla konumlanmaktadır (Akalin ve Veranyurt, 2020; Yorgancıoğlu Tarcan vd., 2024).

Kişiselleştirilmiş dijital sağlık hizmetleri; hastaların tedaviye uyumunu artırmakta, önleyici sağlık hizmetlerini geliştirmekte ve sağlık çalışanlarının iş yükünü optimize etmektedir. Bununla birlikte veri güvenliği, mahremiyet ve etik standartların sağlanması, söz konusu hizmetlerin sürdürülebilirliğini belirleyen kritik unsurlar arasında yer almaktadır. WHO (2021), kişiselleştirilmiş dijital sağlık hizmetlerinin etkili biçimde uygulanması için güçlü bir hukuki çerçeve, nitelikli insan kaynağı ve gelişmiş dijital okuryazarlık düzeylerinin zorunlu olduğunu vurgulamaktadır.

3.3.2. Dijital Teknolojilerin Sağlık Hizmeti Kalitesine Etkisi

Dijital teknolojiler sağlık hizmeti kalitesini çok boyutlu biçimde etkilemekte; erişilebilirlik, etkinlik, güvenlik ve hasta memnuniyeti gibi temel kalite unsurlarında önemli gelişmeler sağlamaktadır. Elektronik sağlık kayıtlarının yaygınlaşması, sağlık profesyonellerinin hasta bilgilerine hızlı ve hatasız şekilde erişmesini sağlayarak klinik süreçlerin doğruluğunu artırmaktadır. Adler-Milstein ve Jha (2017), elektronik kayıt sistemlerinin hata oranlarını azaltarak hizmet kalitesini güçlendirdiğini belirtmektedir. WHO (2021) ise dijital sağlık uygulamalarının sağlık hizmetlerinin bütüncül olarak yeniden tasarlanmasına imkân tanıyarak kalite standartlarını yükselttiğini ifade etmektedir.

Dijital teknolojiler özellikle hasta güvenliği açısından önemli iyileşmeler yaratmaktadır. Finlandiya ve Estonya gibi ülkelerin dijital sağlık altyapıları, ilaç etkileşimleri, alerji geçmişi ve kronik hastalık verilerinin sağlık profesyonellerine anlık olarak sunulmasını sağlayarak tıbbi hataların önlenmesine katkı sunmaktadır (Häyrynen vd., 2008; WHO, 2021). Tele-sağlık uygulamaları, hastaların ev ortamında sağlık profesyonelleri tarafından izlenmesini mümkün kılmakta; böylece erken müdahale fırsatlarını artırmaktadır (Bulut, 2025).

Türkiye’de e-Nabız, MHRS ve HBYS gibi dijital uygulamalar, hizmet kalitesini artıran bütünlük bir dijital altyapı oluşturmaktadır. Hastanelerde kullanılan bilgi sistemleri, karar verme süreçlerinde veriyi daha etkili kullanma, hizmet sunumunu genişletme ve verimliliği artırarak maliyetleri düşürme gibi amaçlarla sağlık hizmeti süreçlerine bütünlük bir altyapı sağlamaktadır (Ömürbek ve Altın, 2009). Ayrıca HBYS, hastanenin günlük işlerinin etkin ve verimli yürütülmesini hedefleyen bir yönetim-bilgi altyapısı olarak konumlanmaktadır (Uslu, Toygar, ve Mansur, 2016) MHRS, sağlık hizmetlerine erişimi kolaylaştırarak bekleme sürelerinin azalmasına katkı sağlamaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2023). Yapay zekâ destekli görüntüleme sistemleri, görüntülerin kısa sürede sınıflandırılması ve hekimi yönlendirecek çıktılar üretilmesi üzerinden klinik karar süreçlerini destekleyebilmekte; bu tür karar destek sistemlerinde temel hedef, hekimin tanısal kararını kolaylaştırmak ve karıştırıcı faktörleri azaltmaktır (Yorgancıoğlu Tarcan vd., 2024).

Dijital teknolojilerin hizmet kalitesine etkisi yalnızca teknik düzeyde ortaya

çıkılmamakta; aynı zamanda hasta deneyimi ve memnuniyeti üzerinde belirgin bir iyileşme yaratmaktadır. Sağlık verilerinin kişisel erişime açık olması, hastaların kendi sağlık süreçlerini takip etmesini kolaylaştırmakta ve sağlık hizmetlerine aktif katılımını güçlendirmektedir (WHO, 2021). Bununla birlikte dijital sağlık uygulamalarının başarısı için veri güvenliği, etik standartlar ve dijital erişilebilirlik konularında güçlü politikalar geliştirilmesi gerekmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde dijital teknolojiler, sağlık hizmeti kalitesini sistematik biçimde yükseltmekte; klinik doğruluk, hasta güvenliği, erişilebilirlik ve verimlilik gibi temel unsurlar üzerinde kalıcı etkiler oluşturmaktadır. Bu dönüşüm, dijital sağlık ekosisteminin güçlü, güvenli ve kapsayıcı biçimde yapılandırılmasıyla daha sürdürülebilir bir nitelik kazanmaktadır.

3.4. İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri

İş dünyasının rekabetçi ortamında, insan kaynağı her geçen gün daha da önem kazanıyor. Bu kaynağı en etkili şekilde yönetmek ve çalışanların potansiyelini açığa çıkarmak ise İnsan Kaynakları Yönetimi'nin (İKY) görevi. İKY, işe alımdan eğitime, performans değerlendirmeden işten ayrılmaya kadar tüm süreçleri kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır. Doğru insan kaynağını işe almak, çalışanları motive etmek ve ihtiyaçlarını karşılamak, işletmenin başarısında kritik rol oynar. Bu nedenle, hem ulusal hem de uluslararası pazarda faaliyet gösteren tüm işletmeler, İKY süreçlerini etkin bir şekilde yürütmek ve bünyelerinde bir insan kaynakları birimi kurmak için çaba göstermektedir (Calp, 2016). İKY, işletmenin başarısında kilit rol oynayan bir departmandır. Etkin bir İKY sistemi ile işletmeler, insan kaynağını en verimli şekilde kullanarak hedeflerine ulaşabilir ve sürdürülebilir bir başarı elde edebilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), işletmelerin rekabet üstünlüğünü sağlamak amacıyla kritik öneme sahip bir stratejik yaklaşımdır. İKY'nin temel amacı, işletmelerin başarısı için gerekli olan uygun insan kaynağını sağlamak ve onları etkili bir şekilde yönetmek için stratejiler geliştirmek, planlamak, yönlendirmek ve denetlemektir. Bu, işletmelerin yeni iş fırsatları doğurmasını, mevcut potansiyeli maksimum düzeyde kullanmasını ve rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır.. İKY, bir örgüt içindeki yüksek performans gösteren iş gücünün elde edilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve elde tutulması için bir dizi faaliyeti içerir. Bu faaliyetler arasında işe alım süreci, eğitim

ve geliştirme programları, performans yönetimi, motivasyonun artırılması ve personelin memnuniyetinin sağlanması yer alır (Caylan, 2024). Genel olarak, İKY'nin amacı, bir organizasyonda çalışan personelin verimliliğini, etkinliğini ve memnuniyetini artırmak ve böylelikle işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. İKY'nin stratejik bir yaklaşım olması, işletmelerin insan kaynaklarını en iyi şekilde yöneterek sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur. Bu nedenle, İKY'nin işletme performansı ve başarısı üzerindeki etkisi büyük önem taşır ve işletmeler için vazgeçilmez bir unsurdur (Barutçugil, 2004; Özcan, 2011).

Teknolojinin hızla gelişmesi ve bilgisayarların çalışma hayatına daha fazla entegrasyonu, insan kaynakları yönetimi anlayışını da dönüştürmektedir. Bu dönüşümde, dijital teknolojiler ön plana çıkarken, insan kaynakları yönetimi de Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY) olarak adlandırılan yeni bir forma bürünmektedir (Doğan, 2011). E-İKY, çalışanlara ait bilgilerin dijital verilere dönüştürülerek depolanması ve işlenmesi üzerine kuruludur. Bu sayede insan kaynakları departmanı, daha verimli, hızlı ve kolay bir şekilde çalışabilmektedir. E-İKY'nın tarihçesine baktığımızda, ilk araştırmaların 1998 yılında Lepak ve Snell tarafından yapıldığını görmekteyiz. Bu araştırmada, sanal insan kaynakları ve E-İKY gibi kavramlar ele alınmış ve işletmelerin küresel pazarda rekabet edebilmesi için entelektüel sermayenin edinilmesi, geliştirilmesi ve dağıtılması için ağ tabanlı bir yapının önemi vurgulanmıştır.

E-İKY'nın diğer isimleri arasında ise Sanal İnsan Kaynakları Yönetimi ve Web Tabanlı İnsan Kaynakları Yönetimi yer almaktadır. E-İKY, günümüzün dijitalleşen iş dünyasında insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. E-İKY'yı etkin bir şekilde kullanan işletmeler, rekabet avantajı elde edebilir ve sürdürülebilir bir başarı yakalayabilir. Ruël vd. (2007), dijital İKYyi, çalışanlar ve yönetim için gerek örgüt içinde gerekse de genel anlamda değer üretmeyi amaçlayan kapsayıcı bir terim olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda, İKY ve BİT arasındaki tüm entegrasyon mekanizmaları ele alınmaktadır. Dijital İKY, sadece teknoloji kullanımıyla sınırlı değildir. Dijital İKY'da, teknolojinin insan odaklı bir şekilde kullanılması ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermesi ön plandadır. Bu sayede çalışanların motivasyonu, verimliliği ve bağlılığı artırılmakta ve işletmenin genel başarısına katkıda bulunmaktadır.

3.4.1. İnsan Kaynakları Yönetimini Dijitalleşmeye Götüren Nedenler

21. yüzyıl, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemelerle karakterize edilmekte ve bu ilerlemeler, İKY pratiklerinde köklü bir dönüşümü beraberinde getirmektedir. Günümüzde İKY küreselleşme, ekonomik değişimler ve teknolojik gelişmeler gibi birçok faktörün etkisiyle köklü bir dönüşümden geçmektedir. Bu dönüşüm, "Dijital İKY" olarak adlandırılan yeni bir yönetim anlayışının ortaya çıkmasına yol açmıştır. İşletmelerin rekabet gücünün elde edilmesi ve sürdürülmesinde, insan kaynağının önemi uzun süre tartışılmaz bir gerçektir. Dijital teknolojiler, bu rekabet avantajının bir kaynağı olarak görülebilir.

İnsan içeriğinin benzersiz ve kopyalanamaz özellikleri göz önünde bulundurularak, dijital İKY, İKY'de değer üretmenin önemli bir itici gücü olarak öne çıkmaktadır. Bilgi teknolojilerinin kullanımı, genel olarak oluşturulana kadar İKY için hayati öneme sahiptir. Dijitalleşme ve sunulan olanaklar, değerli kaynaklar olarak kabul edilen ve faaliyet değerlerine sahip insan kaynaklarına odaklanan tüm İKY faaliyetleri daha etkin ve maliyet açısından daha verimli hale getirilmektedir. İşe alım, geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ekonomik ilişkiler gibi insan kaynakları yönetimi faaliyetleri, dijitalleşme ile birlikte daha etkili ve daha ekonomik bir şekilde gerçekleştirilebilir hale geliyor. Bu bağlamda küreselleşme, ekonomik değişimler ve teknolojik gelişmeler, İKY'nin dijital dönüşümünü tetikleyen ana faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Dünya, yalnızca coğrafi bir terim olmanın ötesinde, bireylerin ve toplumların iş ve yaşam pratiklerinde meydana gelen derin dönüşümleri ifade eden, bu değişimleri tüm ağ yapısına yayabilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Hayatımızın her yönünü kökten etkileyen ve küreselleşme diye adlandırılan bu fenomen, iş dünyasını dijitalleşme yoluyla yeniden yapılandırmaya zorlayan bir süreç olarak da ele alınabilir. Sıfır ve birlerle kodlanmış bir düzen üzerine kurulu olan bu işleyiş, bilgisayar destekli bilgi toplumunun bir ürünüdür ve bu toplumun karakterini küreselleşme belirlemektedir. Bilgiye erişim özgürlüğü, tüketicilerin sınırsız talep ve arzuları, piyasaların serbest dolaşımı, dünyanın her yerinden entegre edilebileceği düşüncesiyle küresel bir rutin oluşturmaktadır (Güzel, 2006).

Bilgi toplumu olmanın getirdiği avantajlar, ekonomik ve ticari entegrasyonun

yanı sıra, kültürlerin ve ulusların kaynaşmasında da önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, her geçen gün genişleyen ve sınırları aşan piyasalarda sürdürülebilirlik sağlamak, küresel bir köprü görevi üstlenen insan kaynakları yönetiminin, çalışanlarla birlikte dünyanın dört bir yanındaki kültürleri anlamlandırma, küresel bir düşünce yapısına ulaşma ve kapsamlı global iş analizleri yapma sorumluluğunu gerektirir. İnsan kaynakları yönetimi, bu yeni ve genişleyen küresel pazarda, farklı kültürlerden gelen çalışanları bir araya getirerek, onların beceri ve deneyimlerini en iyi şekilde kullanma ve entegre etme görevini üstlenmelidir. Bu, sadece iş dünyasının değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel yapıların da dönüşümünü gerektiren bir süreçtir. Küreselleşme, sınırları aşan bir olgu olarak, iş dünyasını ve toplumları yeniden şekillendirmekte ve bu yeni düzende başarılı olabilmek için, insan kaynakları yönetiminin de kendini yenilemesi ve bu sürekli değişen ortama uyum sağlaması şarttır (Demirkaya, 2006).

Teknolojinin son yıllarda kaydettiği ilerlemeler, özellikle gelişmiş ülkelerde bilişim ve iletişim teknolojileri sektörlerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Bu değişiklikler, ekonominin hem mikro hem de makro düzeylerinde çeşitli etkiler oluşturmuş ve bu etkiler, ekonomik kavramların giderek evrimleşmesine ve anlamlarının dönüşmesine neden olmuştur. “Yeni ekonomi” olarak adlandırılan bu tanım, 1980’lerin sonlarından itibaren dünya çapında jeopolitik, stratejik ve idari alanlarda hızlı bir değişim sürecini tetiklemiş ve bu süreç, global bir yapılanmanın temellerini atmıştır. Piyasa genişliğinin artmasıyla birlikte iş olanakları da genişlemiş, böylelikle güçlü rekabet avantajları ve agresif fiyat politikalarıyla birleşerek, ekonomik gücün bölgesel bazda tekelleşmesine zemin hazırlamıştır. Serbest piyasa ekonomisi, dış ticaretin konjonktürel etkileriyle ulusal sınırları aşan ve evrensel bir yapıya bürünen bir boyuta ulaşmıştır. Bu süreç, ekonomik güçlerin merkezileşmesi ve küresel pazarın entegrasyonu gibi yeni ekonomik dinamiklerin ortaya çıkmasına öncülük etmiştir. Bu dinamikler, iş dünyasının ve bireylerin ekonomik faaliyetlerini yeniden şekillendirmekte ve bu yeni ekonomik yapı, bireysel ve toplumsal refahın artırılması için yeni stratejilerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Bayraç, 2003).

Porat’ın (1977) çalışmasına göre, ekonomi temelde iki farklı alana ayrılmaktadır. Birinci alan, madde ve enerjinin dönüşümü ile ilgili fiziksel süreçleri kapsarken, ikinci alan bilginin bir formdan diğerine dönüştürülmesiyle ilgili entelektüel süreçleri içermektedir. Yeni ekonomik düzenin temelinde, bu iki alanın birbirinden

ayrılmaz bir bütün olarak işlediği ve üretimin bu iki alanın etkileşimiyle mümkün olduğu anlayışı yatmaktadır. Porat'a (1977) göre, üretim süreci, geniş çaplı dijital bilgi girişi, detaylı planlama, etkin koordinasyon ve sıkı kontrol mekanizmalarına dayanmaktadır; aksi takdirde, ekonomik zenginlik üretmenin neredeyse imkansız olacağı vurgulanmaktadır. Dijital teknolojilerin kullanılması, işletmelerin maliyetlerini önemli ölçüde azaltmakta ve ekonomik verimliliği artırmaktadır. Dijital ekonominin gelişimi, işletmelerin ve bireylerin ekonomik faaliyetlerini yeniden şekillendirmekte ve bu yeni ekonomik yapı, bireysel ve toplumsal refahın artırılması için yeni stratejilerin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, dijital ekonomi, geleneksel ekonomik modellerin ötesine geçerek, bilgi ve teknoloji odaklı bir yaklaşımla ekonomik değer üretme ve dağıtma süreçlerini yeniden tanımlamaktadır.

Günümüzde, işletmelerin rekabet gücünü artırmada çalışanların beceri ve yeteneklerinin kritik bir rol oynadığı açıktır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetiminin stratejik hedefleri arasında, yetenekli bireyleri işletmeye çekmek, onları doğru pozisyonlara yerleştirmek, motivasyonlarını yüksek tutmak ve uzun süreli olarak bünyede tutabilmek yer almaktadır (Shahzad vd., 2024; Çetin ve Aydın, 2023). Bu hedeflere ulaşmak için kullanılan ileri teknolojiler, dijital dönüşüm sürecinin bir parçası olarak insan kaynakları yönetiminin geleceğini şekillendirmektedir (Zhang ve Chen, 2023; Sanioğlu Tanış, 2024). İşe alım sürecinin başlangıcından itibaren, adayların çevrimiçi ortamda başvurularını yapmaları; bu süreçte simülasyonlar, video konferanslar ve intranet sistemleri gibi eğitim araçlarının kullanılması; ve çalışanların iş hayatlarının her aşamasında teknolojik iletişim araçlarına erişebilir olmaları, işletmelerin insan kaynakları işlemlerinde maliyetleri düşürmelerine ve genel verimliliği artırmalarına olanak tanımıştır (Tuttle ve Critchlow, 2025; Irmak vd., 2023). Yapılan araştırmalar, bu teknolojik araçların yetenekli çalışanları işe çekme, onların motivasyonunu sağlama ve onları işletmede tutma konusunda doğrudan bir etkisi olmasa da, bu süreçlerde destekleyici bir rol oynadığını göstermektedir (Shahzad vd., 2024; Sanioğlu Tanış, 2024).

Bilgi toplumu olarak adlandırılan bu çağda, sürekli gelişen teknolojinin getirdiği yenilikler, işletmelerin iç yönetim yapılarında karşılaştıkları karmaşıklıkları ve maliyetleri azaltma ihtiyacını artırmaktadır. Bu durum, insan kaynakları departmanlarını giderek dijitalleşen bir dünyada teknolojiyi daha yakından takip etmeye ve entegre

etmeye zorlamaktadır (Zhang ve Chen, 2023; Çetin ve Aydın, 2023). Bu eğilim, insan kaynaklarının geleceğini şekillendirecek ve onları teknolojiyle daha fazla haşır neşir olmaya itecektir. İşe alım süreçlerinden başlayarak adaylar ve mevcut çalışanlar hakkında bilgi toplama, saklama ve kullanma yöntemleri, teknolojinin yönetimdeki rolünü pekiştirmiştir (Tuttle ve Critchlow, 2025; Irmak vd., 2023).

Teknoloji, iş süreçlerinin ve iş ilişkilerinin yanı sıra denetim mekanizmalarının da yeniden yapılandırılmasına katkıda bulunmuştur. Sanal ekiplerin oluşturulması, tele-çalışma imkânlarının genişletilmesi, çevrim içi toplantıların düzenlenmesi ve web tabanlı iş başvurularının yapılabilmesi gibi uygulamalar, teknolojinin iş dünyasındaki etkisini gözler önüne sermektedir (Sanioğlu Tanış, 2024; Zhang ve Chen, 2023). Yeni yapı sayesinde, coğrafi sınırların ekip üyeleri arasındaki etkileşimi üzerindeki kısıtlayıcı etkisi azalmış, böylece dünyanın dört bir yanındaki yetenekli bireylerin işe alınması mümkün hale gelmiştir. Ortaya çıkan bu eğilim, işletmelerin küresel yetenek havuzundan yararlanmalarını ve farklı coğrafyalardaki üstün becerilere sahip kişileri bünyelerine katmalarını sağlayarak iş gücü çeşitliliğinin ve yenilikçi kapasitesinin artmasına katkı sağlamıştır (Tuttle ve Critchlow, 2025; Çetin ve Aydın, 2023).

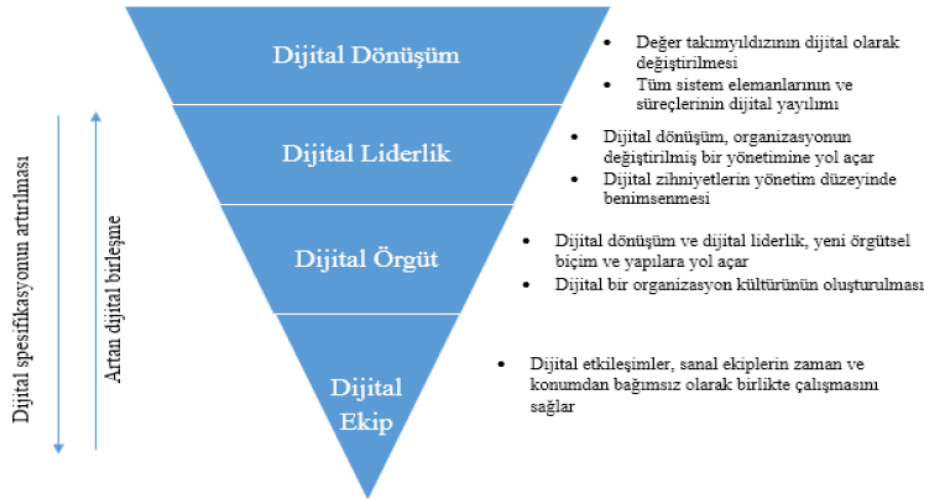
3.4.2. Dijital Teşkilat Yapısına Geçiş

İş dünyasında gerçekleşen dijital yenilikler; örgütsel yapılanmadan örgüt kültürüne, iletişim süreçlerinden çalışanlar arasındaki etkileşime kadar birçok boyutta kapsamlı dönüşümlere yol açmaktadır. Dijital dönüşüm, kurumların teknolojik adaptasyonunun ötesinde örgütsel yapılarının ve yönetsel süreçlerinin yeniden tasarımını zorunlu kılmaktadır (Nalbantoğlu, 2021; Demirkıran, 2025). Dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu, çalışanların kendi kendilerini organize edebilmesine olanak tanıyarak geleneksel hiyerarşik yapıların yavaşlık ve katılık gibi sınırlılıklarını azaltmakta; daha esnek, çevik ve öğrenen bir yapı oluşturulmasına katkı sunmaktadır (Omol, 2023). Bu bağlamda örgütsel dönüşüm, dijitalleşmeyle birlikte geleneksel iş süreçleri ile örgütsel iletişim biçimlerine sanal boyutların eklenmesi ve kurumsal intranet altyapısının dijital çalışma ortamına evrilmesiyle somutlaşmaktadır (Metin, 2019). Dijital teknolojilerin sunduğu olanaklar, kurumların yenilik kapasitesini artırarak rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir bir gelişim çizgisi yakalamalarına imkân tanımaktadır (Elia vd., 2024; Akçomak vd., 2016). Bununla

birlikte dijital dönüşüm süreci, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinlik setlerinin yeniden tanımlanmasını gerekli kılmakta; bireylerin değişen iş ortamına daha hızlı uyum sağlamalarına katkıda bulunmaktadır (Demirkaya, 2006; Çakan, 2021; Irmak vd., 2023).

Küreselleşen dünyamızda, iletişim ve bilgi işleme maliyetlerinin düşmesi, geleneksel hiyerarşik yapıların yerini alacak yeni ve radikal örgütlenme yapılarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Omol, 2023). Bu yeni yapılar; büyük veri, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve makine öğrenmesi gibi dijitalleşme kavramlarının yanı sıra ortak doküman üzerinde çalışma, forum ve viki gibi e-işbirliği araçlarını içeren sosyal intranet/dijital işyeri bileşenleriyle kurumlarda belirgin değişimler oluşturmaktadır (Metin, 2019). Geleneksel örgüt yapılarından dijital tasarımlı yapılarla donatılmış örgütlere geçiş, özellikle kontrol odaklı uygulamaların hakim olduğu işletmelerde daha belirgin bir şekilde gerçekleşmektedir (Nalbantoğlu, 2021). Ancak bu dönüşüm sürecinde birçok işletme karşılaştıkları problemler karşısında hazırlıksız yakalanabilmektedir. Yöneticiler, bu süreçte edindikleri deneyimleri kavramsal olarak haritalandırarak dijital örgütlenme yolculuğuna dair önemli öngörüler elde etmekte ve stratejik kararlar geliştirmektedir (Elia vd., 2024).

Şekil 2: Dijital Dönüşüm Piramidi



Kaynak: Wirtz, 2022: 100.

3.4.3. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi Türleri

Teknolojinin hızla ilerlemesi ve bilgi iletişim altyapılarının gelişmesiyle birlikte, insan kaynakları yönetimi de bu değişime ayak uydurarak dijital dünyaya adım atmıştır.

Bu geçiş, insan kaynakları işlemlerinin daha verimli ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamış, aynı zamanda bu süreçlerin dijital ortamda sınıflandırılmasına olanak tanımıştır. İnsan kaynakları yönetiminin dijitalleşmesi, işlemlerin çeşitli kategorilere ayrılmasını gerektirmiş ve bu kategoriler genel olarak üç ana başlık altında toplanmıştır (Göktaş ve Baysal, 2018). Bu başlıklar şunlardır:

- ✓ Operasyonel İnsan Kaynakları Yönetim
- ✓ İlişkisel İnsan Kaynakları Yönetimi
- ✓ Dönüşümsel İnsan Kaynakları Yönetimi

Dijitalleşmenin getirdiği bu yeni yapılandırma, insan kaynakları yönetiminin daha stratejik ve analitik bir yaklaşımla ele alınmasını sağlamış, böylece kurumların rekabet avantajı elde etmelerine katkıda bulunmuştur. İnsan kaynakları birimleri, dijital araçlar ve platformlar sayesinde veri analizi yapabilir, karar alma süreçlerini hızlandırabilir ve çalışan deneyimini iyileştirebilir hale gelmiştir. Bu sayede, insan kaynakları yönetimi, sadece idari işlerle sınırlı kalmayıp, kurumun stratejik ortağı olarak konumlanmıştır.

Operasyonel İKY, işletmelerin temel taşlarından biri olup şirket performansını doğrudan etkiler. Günümüzde alışanların becerilerinin geliştirilmesi, verimliliğin artırılması ve organizasyonel eğitim süreçleri giderek önem kazanmaktadır. Operasyonel İKY; farklı birimler arasında koordinasyonu güçlendirir, iş süreçlerini dijital teknolojilerle entegre ederek daha akıcı ve verimli hale getirir (Cascio ve Boudreau, 2016). Ayrıca çalışanlardan çevrim içi platformlar aracılığıyla bilgi güncellemesi talep ederek veri yönetimini kolaylaştırır ve zaman tasarrufu sağlar (Kavanagh, Thite ve Johnson, 2013). Bu sayede işletmeler, dijital dönüşüm çağında rekabetçi ve esnek bir yapıya kavuşur.

İlişkisel İnsan Kaynakları Yönetimi (İİKY), dijital İKY türleri arasında işe alım süreçlerini modern ve esnek bir yaklaşımla ele alan bir modeldir. Göktaş ve Baysal'ın (2018) belirttiği üzere, işe alımın web tabanlı uygulamalar veya geleneksel yöntemlerle yürütülme kararı, İİKY'nin stratejik karar noktalarından biridir. İİKY; ilişkisel veritabanları kullanarak insan kaynakları süreçlerindeki verileri entegre eder, karar alma süreçlerini hızlandırır ve işletmelere zaman yönetimi, verimlilik ve bilgi işleme alanlarında avantaj sağlar. Bu model, veriye dayalı karar verme süreçlerini

destekleyerek işletmelerin stratejik ve operasyonel hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır ve dijitalleşen iş dünyasında esnek, yenilikçi çözümler üretmelerine imkân tanır.

İşletmelerin stratejik hedefleri doğrultusunda, çalışanların yetkinliklerinin artırılması ve sürekli değişen piyasa koşullarına hızla adapte olabilecek bir işgücü yapısının inşa edilmesi, dijital çağın getirdiği yenilikçi İKY anlayışlarının temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, dönüşümsel İKY'nin dijital İKY yaklaşımları içerisinde nasıl bir temel taşı işlevi gördüğü açıkça sergilenmektedir. Stratejik karar alma süreçleri, işletmelerin uzun vadeli başarıları için kritik öneme sahiptir. Bu kararlar, işletmenin gelecekteki konumunu ve pazardaki rekabet gücünü belirleyen anahtar faktörler arasında yer alır. Ancak, bu stratejik kararların etkin bir şekilde hayata geçirilmesi, işletme bünyesindeki insan kaynaklarının da bu değişimlere uyum sağlayacak şekilde geliştirilmesini zorunlu kılar. İnsan kaynaklarının gelişimi, sadece bireysel yetkinliklerin artırılmasıyla sınırlı değildir; aynı zamanda, çalışanların değişen iş dünyası dinamiklerine esnek ve hızlı bir şekilde yanıt verebilmesi için gereklidir (Göktaş ve Baysal, 2018).

Dijital teknolojilerin insan kaynakları süreçlerine entegrasyonu, bu alandaki dönüşümü hızlandıran ve derinleştiren bir etken olarak öne çıkmaktadır. Dijital bilgi sistemleri, verimlilik artışı sağlamanın yanı sıra, stratejik bilgi edinme ve analiz süreçlerini de kolaylaştırmaktadır. Bu sayede, dönüşümsel İKY, dijital İKY yaklaşımları arasında, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmalarında kritik bir rol oynamaktadır. İşletmeler, dijital araçlar ve sistemler sayesinde, çalışanların gelişimini daha etkin bir şekilde yönlendirebilir ve sürekli değişen piyasa koşullarına daha hızlı adapte olabilirler. Böylece, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir başarıya ulaşmaları için gerekli olan stratejik İKY uygulamaları, dijital teknolojilerle birlikte yeni bir boyut kazanmaktadır.

3.4.4. İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Dijitalleşmesi

İKY fonksiyonlarının dijitalleşmesi planlamadan işe alım ve yerleştirmeye, eğitim süreçlerinden performans ve kariyer yönetimine, ücretlendirme ve bordrolama işlemlerine kadar tüm insan kaynakları faaliyetlerinin teknolojik altyapılarla bütünleşik ve veri odaklı bir yapıya dönüştürülmesini ifade eder. Bu dönüşüm; iş gücü ihtiyacının öngörülebilirliğini artırarak stratejik planlamayı desteklemekte, aday seçimi ve

yerleştirme süreçlerini hızlandırmakta, uzaktan erişilebilen ve kişiselleştirilebilen eğitim imkânları sunmakta, performans ve kariyer yönetiminde şeffaflık ile ölçülebilirliği güçlendirmekte ve ücret yönetimi ile bordrolama işlemlerinde hataları azaltarak operasyonel verimliliği yükseltmektedir. Böylece İKY, dijital teknolojilerin desteğiyle daha esnek, etkin ve stratejik bir hale gelerek kurumların rekabet avantajını artırmaktadır.

İnsan kaynakları planlaması, sezgisel ve matematiksel metodların bir araya geldiği, kapsamlı bir bilgi toplama ve analiz sürecini temel alır. Bu süreç, işgücü talebinin ve arzının öngörülmesi, bu öngörülerin dengelenmesi, bütçeyle uyumlaştırılması, üst yönetimin onayının alınması ve nihai insan kaynakları planının uygulanması, kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi gibi yedi temel aşamadan oluşur. Dijital dönüşüm, bu aşamaları derinden etkileyerek, insan kaynakları planlamasını yeniden şekillendirmeyi gerektirir. Bu yeni düzen, gelişmiş becerilere sahip çalışanların yanı sıra yapay zeka özellikleri taşıyan robotların da entegrasyonunu içerecek şekilde tasarlanmalıdır. Böylece, insan kaynakları planlaması, teknolojik ilerlemelerle uyumlu, esnek ve geleceğe yönelik bir yapıya kavuşarak, modern çalışma ortamlarının ihtiyaçlarına cevap verebilecek duruma gelir (Yılmaz ve Erkollar, 2018).

Dijitalleşme, insan kaynakları departmanlarına çalışanlar ve işyeri hakkında daha fazla veri toplama ve analiz etme imkanı sunacaktır. Bu da, işe alım, eğitim, performans yönetimi ve ödüllendirme gibi insan kaynakları fonksiyonlarında daha veriye dayalı kararlar verilmesine yardımcı olacaktır. Dijitalleşme, insan kaynakları departmanlarının birçok işlevini otomatikleştirmeye ve manuel işlemleri azaltmaya yardımcı olacaktır. Bu da, insan kaynakları departmanlarının daha stratejik konulara odaklanmasını ve daha fazla değer üretmesini sağlayacaktır. Dijital dönüşüm, insan kaynakları planlamasını kökten değiştirecek ve şirketlerin rekabette daha başarılı olmalarına yardımcı olacaktır. Bu değişimden en fazla yararlanmak için, şirketlerin insan kaynakları departmanlarını dijitalleşmeye hazır hale getirmeleri ve bu dönüşümün gerektirdiği yeni becerilere sahip çalışanları yetiştirmeleri önemlidir.

İstihdamın sağlanması, özellikle genç nesiller için hayati bir öneme sahiptir. Modern iş dünyasında, bir iş pozisyonu için yapılan binlerce başvuru arasından en uygun adayı belirlemek, insan kaynakları yönetiminin en kritik görevlerinden biridir ve

bu, işe alım sürecinin şirketlerin başarısındaki rolünü önemli ölçüde artırmaktadır. İşe alım süreci, belirli bir iş rolü için uygun niteliklere sahip adayların bir havuzunu oluşturmayı ve bu havuzdan en uygun adayı seçmeyi amaçlar. Bu, şirketlerin ihtiyaç duyduğu yeni çalışanları tanımlama ve bulma amacı güden bir insan kaynakları işlemidir. Süreç, adayları iş teklifi ile çekmeyi, ardından şirketin özel ihtiyaçlarına göre doğru yetenekleri işe alarak boş pozisyonları doldurmayı hedefler (Pratama, 2017). İşe alımın genel amacı, işe en uygun, nitelikli ve doğru adayı seçmektir. Ayrıca, işe alım faaliyetlerinin etkin kullanımı, sadece boş pozisyonları doldurmakla kalmaz, aynı zamanda işin en iyi şekilde yapılmasını sağlar ve kaynak israfını önlemektedir.

İnternet öncesi dönemde, işe alım süreçleri gazete ilanları ve ilan panoları gibi geleneksel yöntemlerle yürütülürken, günümüzde insan kaynakları alanının dijital dönüşümü, bu süreçlerin bilgi ve iletişim teknolojileri ile entegrasyonunu sağlamıştır. Elektronik işe alım ya da E-işe alım, 1990'ların ortalarında ortaya çıkan ve iş arama ile aday bulma yöntemlerini kökten değiştiren bir yaklaşımdır. Bu sistem, teknolojiyi kullanarak, zamandan ve mekândan bağımsız olarak uygun adayların tespit edilmesi, seçilmesi ve yerleştirilmesi süreçlerini kolaylaştırmaktadır (Parry ve Tyson, 2008). Çevrimiçi platformlar, adayların özgeçmişlerini ve niteliklerini filtreleyerek, geleneksel yöntemlerle yapılan karşılaştırmalara gerek kalmadan hızlı bir şekilde uygun adaylara ulaşmayı mümkün kılmaktadır. Ayrıca, işe alınacak adaylar için gereken mülakat sayısını azaltarak zaman tasarrufu sağlamak ve kişilik testleri, mesleki analizler, genel yetenek ve dil sınavları gibi değerlendirme araçlarını dijital ortamda uygulayarak daha güvenilir veriler elde edilmesine olanak tanımaktadır. Bu sayede, işe alım süreçleri daha verimli, hızlı ve etkin bir hale gelmiştir.

Teknolojinin hızla ilerlemesi, iletişimden iş birliğine, öğrenmeden çalışma yöntemlerine kadar pek çok alanda devrimi de beraberinde getirmiştir. İnternetin yaygınlaşması ve bilgisayar teknolojilerinin gelişmesiyle 1980'lerde başlayan dijital dönüşüm, eğitimde de yeni ufuklar açmıştır. Geleneksel sınıf eğitimleri yerini elektronik öğrenme, web tabanlı eğitim, uzaktan öğrenme gibi yeni nesil eğitim modellerine bırakmış, bu süreçlerde bilgisayarlar, mobil cihazlar, simülatörler ve giyilebilir teknolojiler gibi araçlar devreye girmiştir (Doğan, 2011).

Arttırılmış gerçeklik ve interaktif eğitimler sayesinde, öğrenme deneyimleri daha

kalıcı hale gelmiş, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve eğitim etkinliğinin ölçülmesi gibi süreçler dijital yazılımlar aracılığıyla yönetilir olmuştur. Bu sayede, işletmeler hem maliyet tasarrufu sağlamış hem de eğitimlerini sürekli güncel tutabilme imkanına kavuşmuştur (Vardarlier, 2020).

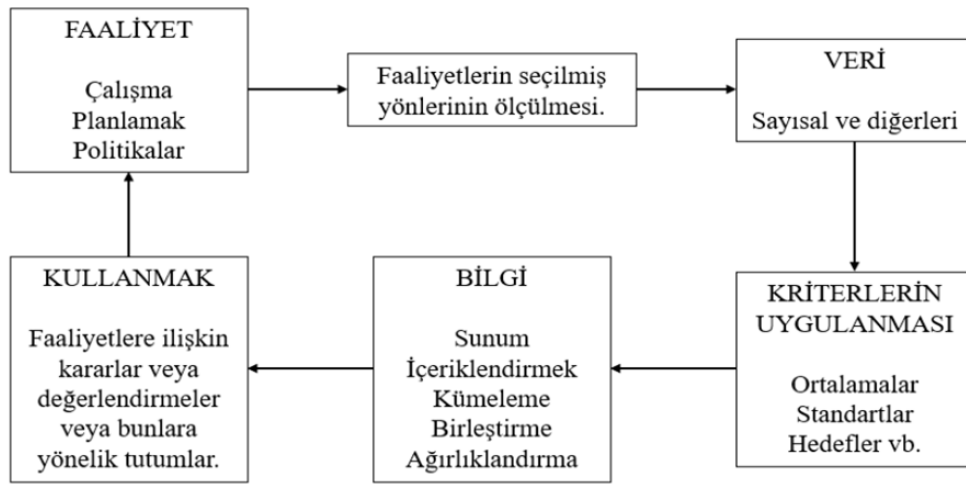
Online eğitimlerle, çalışanların eğitimlere katılım süreleri ve gelişim durumları detaylı bir şekilde izlenebilirken, kişisel öğrenme ihtiyaçlarına yönelik algoritmalarla eğitimler kişiselleştirilmekte ve piyasa dinamiklerine göre hızla güncellenebilmektedir. Ancak dijital eğitimlerin getirdiği avantajların yanı sıra, internet hızındaki düşüklük, teknik problemler ve teknoloji okuryazarlığı eksikliği gibi dezavantajlar da bulunmaktadır. Özellikle yaşlı çalışanlar arasında teknolojiye karşı bir çekince oluşabilmekte ve bu durum, işletmeler için doğru web tasarımı seçiminin önemini artırmaktadır. Yanlış tercihler, maliyet ve başarı kayıplarına yol açabileceğinden, dijital eğitim stratejileri dikkatle planlanmalıdır.

Performans yönetimi, günümüz iş dünyasında artan bir öneme sahip olup, şirketlerin daha yüksek iş performansı ve dolayısıyla karlılık, üretkenlik ve çalışan bağlılığı gibi kritik başarı faktörlerinde iyileşme sağlamalarına olanak tanımaktadır. İnsan kaynakları geliştirme uzmanları, performans yönetim sistemlerinin yeniden tasarlanması ve uygulanması konusunda kilit rol oynarlar. Performans yönetimi, çalışanların performansını detaylı bir şekilde inceleyen ve kuruluşun genel performans hedeflerine ulaşmasını destekleyen stratejik bir süreçtir. Bu süreç, stratejik planlama, uygulama, eğitim geliştirme ve performansın ölçülmesi gibi çeşitli alt bileşenleri içerir ve bu bileşenlerin her biri, şirketin genel başarısına katkıda bulunur. Performans yönetimi, sadece bireysel çalışan performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda şirketin maliyetlerini azaltırken yenilikçi kapasitesini teşvik eder, böylece şirketlerin küresel rekabette öne çıkmasını sağlar.

Pollitt (2013), gerçekleştirdiği bir çalışmada, performans yönetim sisteminin temelini oluşturan bileşenleri ayrıntılı bir şekilde ortaya koymaktadır. Çalışmada ilk olarak, performans yönetiminin esasını teşkil eden faaliyetlerin tanımlanması yer almakta; bu, sistemin temel amacını ve hedeflerini belirginleştirir. İkinci olarak, bu faaliyetlerin ölçülmesinin önemi vurgulanmakta, zira performansın yönetilmesi için ölçümün şart olduğu kabul edilmektedir. Üçüncü adımda, yapılan ölçümler sonucunda

elde edilen veri kümesi ele alınmakta; bu veriler hem nicel hem de nitel olabilir ve performansın çeşitli yönlerini yansıtır. Dördüncü olarak, bu verilerin işlenebilir ve anlamlı bilgilere dönüştürülmesi süreci incelenmekte; bu aşama, verilerin analizini ve yorumlanmasını kolaylaştırarak, daha bilinçli kararlar alınmasını sağlar. Beşinci ve son aşamada ise, anlamlandırılan bu verilerin kullanımı söz konusudur; bu, performans yönetimi sürecinin sonucunda alınan eylemleri ve kararları kapsar ve organizasyonun genel performansının iyileştirilmesine yönelik stratejik gelişmeleri içerir. Pollitt (2013)'in tanımladığı bu bileşenler, performans yönetimi sistemlerinin etkin bir şekilde tasarlanması ve uygulanması için kritik öneme sahiptir.

Şekil 3: Performans Yönetiminin Temel Unsurları



Kaynak: Pollitt, 2013: 349.

Kariyer yönetiminin dijitalleştirilmesi, bireylerin mesleki gelişimlerini planlamalarına ve yönetmelerine destek olmak amacıyla bilgi ve iletişim teknolojilerinin stratejik şekilde kullanılmasını ifade eder. Geleneksel kariyer planlama anlayışında çalışanlar çoğunlukla sınırlı bilgiye erişebilirken, dijitalleşme ile birlikte kariyer yönetimi daha erişilebilir, etkileşimli ve kişiselleştirilmiş bir yapıya kavuşmuştur. Günümüzde bireyler; çevrimiçi kariyer portalları, profesyonel sosyal ağlar (ör. LinkedIn), sektörel trendleri izlemeye olanak tanıyan veri platformları ve çevrimiçi eğitim sağlayıcıları aracılığıyla kariyer yolculuklarını yönlendirebilmektedir (Çakan, 2021).

Dijital kariyer yönetimi yalnızca bilgiye erişimi kolaylaştırmakla kalmaz; aynı zamanda bireylere kişisel ilgi alanları ve yeteneklerine uygun gelişim önerileri sunar.

Yapay zekâ destekli sistemler, büyük veri ve algoritmalar aracılığıyla kişilerin geçmiş deneyimleri, yetkinlikleri ve potansiyellerine göre uygun iş fırsatlarını önerebilir. Bu sayede çalışanlar ve iş arayanlar, kariyer fırsatlarını daha stratejik biçimde değerlendirebilir ve iş piyasasındaki değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilir. Benzer şekilde, dijital öğrenme platformları ve çevrimiçi eğitim yönetim sistemleri, çalışanlara ihtiyaç duydukları becerileri geliştirme imkânı vererek kariyer gelişimini hızlandırmaktadır (Hooley, 2017). Bu süreç, yalnızca bireyler için değil, işletmeler için de stratejik avantajlar sunar. Şirketler; çalışanlarının yetkinliklerini, ilgi alanlarını ve gelişim ihtiyaçlarını analiz eden dijital insan kaynakları araçları sayesinde yetenek yönetimi politikalarını geliştirebilmekte ve kariyer gelişimi süreçlerini kurumsal hedeflerle uyumlu hâle getirebilmektedir. Böylelikle, çalışan memnuniyeti artırmakta ve yetenekli iş gücünün elde tutulması kolaylaştırılmaktadır.

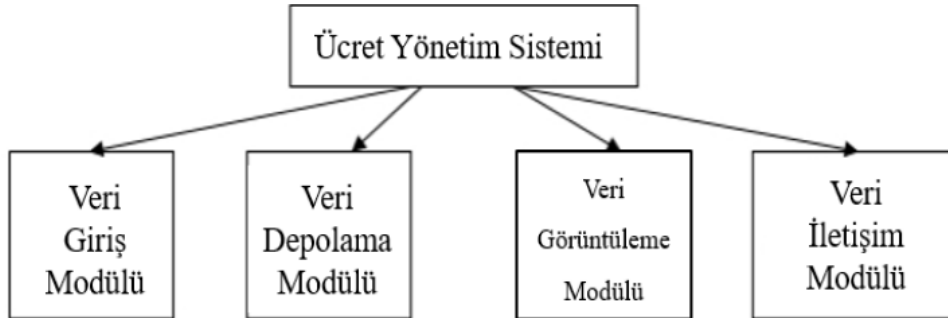
Kariyer yönetiminin dijitalleşmesi, kamu yönetimi alanında önemli bir dönüşüm potansiyeline sahiptir. Geleneksel kamu personel sistemi çoğunlukla hiyerarşik ve statüye dayalıdır; ancak dijital kariyer yönetimi araçları, kamu çalışanlarının yetenek ve ilgi alanlarına göre daha esnek kariyer planları geliştirmelerine olanak tanıyabilir. Ancak bu dönüşüm sürecinde veri güvenliği ve etik, kamu kurumlarının dijital altyapı kapasitesi ve geleneksel bürokratik kültürden kaynaklı direnç gibi kritik zorluklar bulunmaktadır. Bu nedenle dijital kariyer yönetimi uygulamalarının kamu yönetiminde başarılı olabilmesi için teknik altyapı yatırımları, yasal düzenlemeler ve kültürel değişim yönetimi stratejileri gereklidir.

Ücret yönetimi ve bordrolama işlemlerinin dijitalleştirilmesi, işletmelerin finansal işlemlerini daha verimli, doğru ve şeffaf bir şekilde yürütmelerine olanak tanıyan bir süreçtir. Dijitalleşme, ücret hesaplamalarını, vergi kesintilerini, sosyal güvenlik ödemelerini ve diğer tüm bordro işlemlerini otomatikleştiren yazılımlar aracılığıyla gerçekleşir. Bu sistemler, manuel hataları azaltır, işlem sürelerini kısaltır ve karmaşık hesaplamaları basitleştirir. Ayrıca, çalışanların maaş bilgilerine kolay erişim sağlar ve onlara net bir maaş bordrosu sunar. Dijital ücret yönetimi sistemleri, aynı zamanda işletmelerin yasal düzenlemelere uyumunu kolaylaştırır ve güncel vergi oranları gibi değişkenleri otomatik olarak günceller. Çalışan memnuniyetini artıran bu sistemler, aynı zamanda işletmelerin maliyetlerini düşürür ve stratejik insan kaynakları yönetimi için değerli veri analizleri sunar. Dijital bordrolama, işletmelerin küresel

ölçekte çalışanlarına hızlı ve güvenilir ödeme yapmalarını sağlayarak, uluslararası iş gücü yönetiminde de önemli bir rol oynar. Bu sayede, işletmeler, ücret yönetimi ve bordrolama işlemlerini dijitalleştirerek, hem iç hem de dış paydaşlarla olan ilişkilerini güçlendirir ve operasyonel mükemmelliğe ulaşma yolunda önemli bir adım atarlar.

Yapay zeka teknolojisinin ilerlemesiyle, ücret yönetim sistemleri temelden dönüşerek işletmeler için daha etkin ve dinamik hale gelmiştir. Yapay zeka destekli sistemler, işletmelerin ücret yönetim süreçlerini basitleştirmelerine ve çalışanların günlük performanslarını doğrudan ücretlendirme ile ilişkilendirmelerine imkan tanımaktadır. Xia (2021)'nın belirttiği gibi, bu tür bir sistem, çeşitli modüller içerir ve bu modüllerin entegre çalışması, kapsamlı ve verimli bir ücret yönetim yapısının oluşturulmasını sağlar. İnsan kaynakları yöneticileri, bu sistemler sayesinde karar verme süreçlerinde çalışan performansını daha yakından izleyebilir ve değerlendirebilirler. Yapay zeka tabanlı ücret yönetim sistemleri, işletmelerin hem maliyet etkinliğini artırır hem de çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu yükseltir, böylece genel iş performansında önemli iyileşmeler elde edilir. Bu sistemler, aynı zamanda işletmelerin stratejik insan kaynakları planlamasında ve karar verme mekanizmalarında daha bilinçli ve veri odaklı yaklaşımlar benimsemelerine olanak tanır.

Şekil 4: Yapay Zekaya Dayalı Ücret Yönetim Sistemi



Kaynak: Xia, 2021: 2.

3.5. Kamu Politikası Süreçlerine Etkileri

Teknolojik gelişmeler, kamu yönetimi alanında yalnızca bilgi ve iletişim teknolojilerinin kurumlara entegre edilmesi anlamına gelmemekte; bunun ötesinde kamu politikalarının formülasyonu, uygulanması ve izlenmesi; hizmet sunumu biçimlerinin ve vatandaş-kamusal ilişkisinin yeniden kurgulanması; ayrıca kurum içi yönetim, iletişim ve hesap verilebilirlik dinamiklerinin dönüşümü açısından da

belirleyici bir role sahiptir. Türkiye özelinde yapılan araştırmalar, dijital dönüşüm sürecinin kamu yönetimi içerisinde köklü bir yeniden yapılanmayı tetiklediğini göstermektedir (Çeliksoy ve Akça, 2024). Bu dönüşüm, kamu politikalarının hazırlanmasından yürütülmesine, hizmet modellerinden kurumsal iç işleyişe kadar geniş bir yelpazede etkisini göstermektedir. Öncelikle, teknolojik yeniliklerin kamu politikalarına etkisi bağlamında ele alındığında, devletin politika üretme mekanizmaları giderek daha veri-yoğun ve teknoloji destekli bir yapıya yönelmektedir.

Bilgi teknolojilerinin kamu yönetiminde kullanımıyla birlikte, klasik politika döngüsü; sorun tanımlama, alternatif üretimi, karar alma, uygulama ve izleme aşamalarında yeni araçlarla zenginleşmiştir. Örneğin, Türkiye’deki dijital dönüşüm sürecini değerlendiren çalışmada, teknolojik gelişmelerin hem ulusal politika belgeleri hem de hukuki düzenlemeler aracılığıyla kamu yönetimine yansıdığı vurgulanmıştır (Çeliksoy ve Akça, 2024). Bu dönüşüm sayesinde politika aktörleri yalnızca geçmişe dönük istatistiklerle değil, büyük veri kaynakları ve dijital analiz platformları ile çalışabilmekte, bu da politika hedeflerinin ve uygulama süreçlerinin hızını ve etkinliğini artırmaktadır. Söz konusu değişim, politika geliştirme süreçlerinde teknoloji kullanımını özel bir önemle gündeme getirmektedir. Bu bağlamda, büyük veri teknolojilerinin politika geliştirmedeki rolü özellikle dikkat çekmektedir. Geleneksel veri toplama araçlarına kıyasla büyük veri, hacimsel, hız ve çeşitlilik bakımından farklılık göstermekte ve bu farklılık kamu yönetiminde yeni analiz ve öngörü yetenekleri kazandırmaktadır.

Türkiye’de kamu yönetiminde teknoloji ve yenilik yönetimi perspektifinden yapılan bir çalışmada, çevik yönetim bağlamında veri analitiğinin ve dijital araçların karar alma süreçlerinde etkin biçimde kullanıldığı vurgulanmıştır (Demirkıran, 2025). Böylelikle politika geliştirmenin başlangıcında daha doğru sorun tanımı yapılabilmekte, alternatif senaryolar modellenilebilmekte ve uygulama sonrası izleme-değerlendirme süreçleri için gerçek-zamanlı geribildirim mekanizmaları oluşturulabilmektedir. Karar alma süreçlerinde ise teknolojinin kullanımı yalnızca bir destek sistemi olarak kalmamakta, aynı zamanda karar vericilerin eriştiği bilgi havuzunu, analiz araçlarını ve uygulama süreçlerini yeniden şekillendirmektedir. Bu bağlamda dijital karar destek sistemleri ve yapay zekâ temelli modeller, kamu yöneticilerine hız, doğruluk ve şeffaflık kazandırırken, algoritmik önerilerin yönetim bağlamında etik ve sorumluluk

boyutlarını da gündeme getirmektedir.

Teknolojik yeniliklerin kamu hizmetlerinde oluşturduğu değişim ise oldukça çeşitlidir. Elektronik hizmetlerin yaygınlaşması, yüz yüze hizmet sunumundan dijital platformlara doğru kayışı ifade etmekte, işlem süreçlerini kısaltmakta, maliyetleri düşürmekte ve vatandaş-hizmet ilişkisini yeniden biçimlendirmektedir (Uslu, 2023). Bununla birlikte akıllı sistemler ve kamu hizmetlerinin otomasyonu — nesnelerin interneti (IoT), sensör teknolojileri, robotik süreç otomasyonu (RPA) ve yapay zekâ uygulamaları — kurumlara hizmet süreçlerini yeniden kurgulama imkânı sunmaktadır (Göçoğlu, 2020). Bu uygulamalar sayesinde kamu kurumları, hizmet sunumunda insan müdahalesini azaltarak etkinlik ve verimlilik artışı sağlayabilmekte, hatta bireyselleştirilmiş hizmet modelleri geliştirebilmektedir. Erişim kolaylığı ve vatandaş memnuniyeti açısından teknoloji temelli hizmet sunumu önemli olumlu katkılar sunmaktadır: coğrafi eşitsizliklerin azaltılması, işlem süresi ve bürokratik engellerin hafifletilmesiyle vatandaş odaklı hizmet anlayışı güçlenecektir. Ancak aynı zamanda “sayısal uçurum” gibi erişim eşitsizliği sorunları da göz önünde bulundurulmalıdır (Uslu, 2023).

Teknolojik yeniliklerin uygulamasında ayrıca kamu ve özel sektör işbirliği modelleri de önemli bir yer tutmaktadır; özel sektörün teknoloji kapasitesi, kamu hizmetlerinin inovatif biçimde sunulmasına katkı sağlayabilmekte, açık veri, ortak platformlar ve kamusal-özel işbirliği gibi modellerle yenilikçi yönetim biçimleri oluşabilmektedir. Kurumsal düzeyde ise teknolojik yeniliklerin kurum içi yönetim süreçlerine etkisi dikkat çekicidir. Kurum içi iletişim ve koordinasyonun dijitalleşmesi, kamu kurumlarının bilgi akışını hızlandırmakta, hiyerarşik ve katı bürokratik yapıları daha esnek bilgi-temelli süreçlere dönüştürme potansiyeli sunmaktadır. Bilgi teknolojileri ve ortak platformlar sayesinde kurumlar arasındaki dikey ve yatay işbirliği kuvvetlenebilmekte, bu da hizmet üretimi ve karar alma süreçlerinde sinerji oluşturmaktadır (Öktem ve Aydın, 2005). Ayrıca, kurumsal şeffaflık ve hesap verilebilirlik bağlamında teknoloji önemli bir rol üstlenmektedir: açık veri portalları, algoritmik denetim araçları, performans ölçüm sistemleri gibi yenilikler kamu kurumlarının faaliyetlerini görünür kılmakta, vatandaşların ve denetim organlarının katılımını artırmakta ve böylece hesap verilebilirliği pekiştirmektedir (Demirkıran, 2025). Bu çerçevede kurumlar yalnızca dış hizmet sunumlarını değil, aynı zamanda iç

yönetişim süreçlerini de yeniden inşa edebilmektedir.

Tüm bu eksenleri bir araya getirdiğimizde, teknolojik yeniliklerin kamu yönetiminde çok boyutlu ve birbirini besleyen bir etkiye neden olduğu görülmektedir. Örneğin büyük veri temelli bir politika süreci, dijital olarak sunulan kamu hizmetleri aracılığıyla vatandaşa ulaşırken, aynı dönemde kurum içi yönetim süreçleri de dijitalleşme sayesinde değişime uğramaktadır. Bu zincirleme etki, kamu yönetiminin esnekliğini, yenilik kapasitesini ve vatandaş odaklılığını artırır. Ancak bu dönüşümün başarılı olabilmesi için birtakım zorlukların da aşılması gerekmektedir. Bilgi teknolojisi altyapısının eksiklikleri, kamu görevlilerinin teknoloji okuryazarlık düzeyinin düşük olması, dijital erişim eşitsizlikleri, veri güvenliği ve mahremiyet kaygıları ile yönetsel etik sorumlulukların yeniden tanımlanması gibi unsurlar bu dönüşümün önündeki engeller arasında yer almaktadır (Sarıtürk, 2022). Dolayısıyla, teknolojik yeniliklerin yalnızca teknik bir araç olarak değil; organizasyonel, kültürel ve yapısal dönüşüm boyutlarıyla ele alınması zorunludur.

Teknolojik yeniliklerin kamu yönetiminde oluşturduğu etki üç temel düzeyde okunabilir: Birincisi yönetime dair düzey (politikaların yeniden tanımlanması, süreçlerin hızlanması), ikincisi hizmet düzeyi (sunum biçimlerinin değişimi, erişim ve memnuniyetin artması), üçüncüsü kurum içi yönetim düzeyi (iletişim-koordinasyon, şeffaflık-hesap verilebilirlik). Bu üç düzey birbirini tamamlayan ve güçlendiren bir sistem olarak çalışmaktadır. Akademik araştırmalar, bu üç düzeyin her birinde teknolojinin tek başına yeterli olmadığını; onunla birlikte stratejik yönetim yaklaşımının, insan kaynağı kapasitesinin, süreç dönüşümünün ve yönetim kültürünün eşzamanlı olarak geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kamu yönetiminde teknolojik yeniliklerin çok boyutlu dönüşüm gücü, yalnızca genel bir kavramsal çerçeve olarak değil, aynı zamanda kamu politikalarının, hizmet süreçlerinin ve kurumsal yapının yeniden biçimlenmesinde temel bir dinamik olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında bu dinamikler, alt başlıklar düzeyinde ayrıntılı biçimde incelenecektir. İlk olarak, teknolojik yeniliklerin kamu politikalarının oluşum, uygulanma ve izleme aşamalarına yön veriş; veri odaklı karar alma mekanizmaları ve dijital politika araçları üzerinden derinlemesine analiz edilecektir. Devamında, politika geliştirme süreçlerinde teknolojinin rolü kapsamında

büyük veri analitiğinin politika döngüsüne katkısı ile karar alma süreçlerinde yapay zekâ, algoritmik yönetim ve karar destek sistemlerinin işlevi tartışılacaktır. Bunu takiben, teknolojik yeniliklerin kamu hizmetlerinde oluşturduğu dönüşüm değerlendirilecek; elektronik hizmetlerin yaygınlaşması, akıllı sistemler ve otomasyon uygulamaları, vatandaşların kamu hizmetlerine erişim kolaylığı ve memnuniyet düzeyine etkileri ile kamu-özel sektör işbirliği modellerinin kamu hizmeti kalitesine katkıları ampirik örneklerle açıklanacaktır. Son olarak, teknolojinin kurumsal yönetim üzerindeki etkileri ele alınacak; kurum içi iletişim ve koordinasyonun dijitalleşmesiyle sağlanan yapısal dönüşümler, şeffaflık ve hesap verilebilirlik mekanizmalarının güçlenmesinde teknolojinin oynadığı rol bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilecektir. Böylece kamu yönetiminin politika üretiminden hizmet sunumuna, iç yönetişimden vatandaş memnuniyetine kadar tüm boyutlarında teknolojik yeniliklerin etkisi sistematik biçimde ortaya konacaktır.

Siyasi iktidar, toplumun beklentilerini karşılamak ve farklı kesimler arasında uzlaşa sağlayarak toplumsal çatışmaları en aza indirmek gibi temel bir sorumluluk taşımaktadır. Bu sorumluluğun somut ve en önemli ürünü ise kamu politikalarıdır. Kamu politikası, hükümetlerin halkın taleplerine ve karşılaşılan sorunlara karşı duyarlı ve farkındalık sahibi olmasını zorunlu kılar. İçeriği oldukça geniş olan kamu politikası; sağlık, eğitim, sosyal güvenlik, savunma, adalet, dış ticaret ve konut politikaları gibi pek çok alanı kapsar. Bununla birlikte, nihai hâline ulaşmadan önce çeşitli aşamalardan geçen kamu politikası; belirlenme ve uygulanma süreçlerinde farklı çıkar ve görüşlere sahip birçok aktörün etkileşim ve mücadele alanı hâline gelir (Yıldız ve Sobacı, 2013).

Teknolojik yenilikler, yalnızca özel sektör için değil, kamu yönetimi ve kamu politikaları açısından da dönüştürücü bir kapasiteye sahiptir. Dönüşüm, bilgi toplumuna geçiş, yönetim modellerindeki evrim, katılımcı demokrasi beklentileri ve devlet kapasitesinin yeniden yapılanması eksenlerinde ele alınabilir. Teknoloji politikası, devletin yenilik (inovasyon) üretimini, teknolojik yayılımı ve Ar-Ge kapasitesini yönlendirici araçlarla teşvik etme yönelimidir (Seyrek ve Sarıkaya, 2008). Bir ülkede yenilik ve teknolojik yayılımın hızını ve yönünü etkileyen piyasa ve piyasa-dışı kurumlar, “ulusal yenilik sistemi” kavramı içinde değerlendirilir (Yavuz, Albeni ve Kaya 2009). Teknolojik yeniliğin yalnızca üretim süreçlerine dair değil, kamu hizmetleri ve kamu politikalarına ilişkin yönelimleri de biçimlediğini savunur.

Teknolojinin kamu politikalarına etkisi, klasik “yap – uygula – denetle” modelinden ziyade daha dinamik bir yönetim ve etkileşim modelini gerektirir. Bu bağlamda devletin rolü salt düzenleyicilikten çıkarak “inovasyon yönlendiricisi”, “altyapı sağlayıcısı” ve “veri yöneticisi” işlevlerini de içerecek şekilde genişler. Bu dönüşüm, yalnızca kurumların teknik kapasitesiyle değil kamu yönetim kültürü, örgütsel yapı ve aktörlerin yetkinliği ile doğrudan ilişkilidir (Seyrek ve Sarıkaya, 2008).

Türkiye’de kamu yönetiminde gözlemlenen dijital dönüşüm süreci, teknolojik yeniliklerin kamu politikalarının şekillenmesi üzerindeki belirleyici etkisini açık biçimde ortaya koymaktadır (Çeliksoy ve Akça, 2024). Dijitalleşme yönelimi, ulusal strateji belgelerinde sistematik bir çerçeveye oturtulmuş; bu çerçeve doğrultusunda kamu kurumlarında altyapı modernizasyonu, e-devlet uygulamalarının genişletilmesi ve akıllı kamu hizmetlerine yönelik yenilikçi projelerin hayata geçirilmesiyle kurumsal kapasitenin yeniden yapılandırıldığı görülmektedir. Özellikle yapay zeka uygulamaları, kamu hizmetlerinde özerk karar destek sistemleri olarak kullanılmakta ve vatandaş etkileşimi açısından politika süreçlerine yeni dinamikler katmaktadır (Boyalı, 2025). Örneğin, kamu maliye politikalarında yapay zekanın veri analitiğiyle gelir tahmini, vergi denetimi optimizasyonu ve harcama planlaması gibi alanlarda kullanılması çalışmaları mevcut literatürde öne çıkmaktadır. Bu örnekler, teknolojik yeniliğin yalnızca hizmet sunumuna değil, politika araç setlerine ve devletin ekonomik rolüne de nüfuz ettiğini göstermektedir.

3.5.1. Politika Geliştirme Süreçlerinde Teknoloji Kullanımı

Politika geliştirme süreçlerinde teknoloji kullanımı yalnızca teknik bir araçtan ibaret olmayıp karar verme mekanizmalarının bilgi temellerini, aktörler arasındaki güç dengelerini ve yönetsel meşruiyeti yeniden yapılandıran dinamik bir dönüşüm sürecini ifade eder. BİT, büyük veri analitiği, yapay zekâ, karar destek sistemleri ve simülasyon araçları gibi yenilikçi teknolojik bileşenler, politika tasarımının tüm aşamalarında daha sistematik, izlenebilir ve uyarlanabilir bir yaklaşımın benimsenmesini mümkün kılar. Kamu politikası literatüründe bu teknolojik müdahaleler, “veri odaklı politika geliştirme” ve “akıllı karar desteği” perspektifleri altında incelenmektedir. Teknoloji entegrasyonu, politika süreçlerinde yalnızca verimliliği artırmakla kalmaz; aktörlerin bilgi avantajlarını ve katılım biçimlerini de dönüştürür.

Gündem belirleme safhasında geleneksel uzman görüşü odaklı analizler yerini büyük veri kaynakları, sosyal medya izleme ve kamuoyu analizlerine bırakmakta; böylece kamu yöneticileri toplumsal eğilimleri daha dinamik biçimde yakalayabilmektedir. Böylece politika gündemlerinin statik değil, uyarlanabilir ve geri bildirim odaklı bir şekilde yeniden kurgulanmasına olanak tanınmaktadır. Söz konusu bilgi ve iletişim teknolojilerinin politika oluşturma süreçlerindeki rolü, süreçlerin hızını, maliyetini ve kalitesini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Şahnagil, 2017). Politika formülasyonu aşamasında simülasyon modelleri ve karar destek sistemleri, alternatif senaryoların etkilerini önceden görmeyi ve maliyet-etki analizlerini gerçekleştirmeyi mümkün kılar. Yapay zekâ destekli çok kriterli karar analizleri, insan önyargılarını azaltarak daha rasyonel seçeneklerin geliştirilmesine katkıda bulunur. Bu yaklaşımlar, politika süreçlerine bilimsel temelli bir meşruiyet kazandırırken teknik uzmanlıkla demokratik katılım arasındaki dengeyi güçlendirir. Karar alma sürecinde kullanılan bu teknolojiler, verilerin bütüncül analizini sağlayarak yöneticilere olası etki modelleri üzerinde değerlendirme yapma imkânı sunar (Şahnagil, 2017).

Uygulama aşamasında dijital platformlar, açık veri portalları, mobil uygulamalar ve blokzincir tabanlı süreç kayıt sistemleri, politika kararlarının sahaya aktarılmasını daha izlenebilir kılar. Böylece uygulamanın gerçekleşme durumu gerçek zamanlı olarak takip edilebilir ve elde edilen geri bildirimler hızlıca politika revizyonuna yansıtılabilir. Bu durum, uygulama sürecinde esnekliği ve adaptasyonu destekler (Akçayöz, 2013). Değerlendirme ve geri bildirim evresinde ise büyük veri analitiği ve makine öğrenmesi tabanlı modeller, politika sonuçlarının sürekli izlenmesini ve beklenen sonuçlarla fiili sonuçlar arasındaki farkların anlık olarak tespit edilmesini sağlar (Seyrek ve Sarıkaya, 2008).

Teknoloji kullanımı bazı yapısal sınırlamalar ve etik riskler taşır. Dijital eşitsizlik ve dijital okuryazarlık farklılıkları, teknolojiden yararlanamayan grupların politika süreçlerinden dışlanmasına yol açabilir. Kamu kurumlarının teknik kapasite eksiklikleri ve örgütsel direnç, teknoloji odaklı yaklaşımların entegrasyonunu zorlaştırabilir. Veri güvenliği, mahremiyet ihlalleri ve algoritmik önyargılar, toplumsal güveni zedeleyebilir. Ayrıca teknolojik değişimin hızı, yasal düzenlemelerin ve kurumsal adaptasyonun geride kalmasına neden olabilir; bu da politika ve uygulama arasında boşluklar oluşturabilir (Şahnagil, 2017; Seyrek ve Sarıkaya, 2008).

Türkiye’de teknoloji kullanımının politika geliştirme süreçlerine entegrasyonu somut biçimde gözlemlenmektedir. Özellikle bilim ve teknoloji politikalarında kurumsal kapasite eksiklikleri ve süreç odaklı sorunlar tartışılmakta (Akçayöz, 2013), bilgi ve iletişim teknolojilerinin karar süreçlerindeki etkileri sosyal politikalar bağlamında değerlendirilmektedir (Şahinagil, 2017). Ayrıca ulusal teknoloji politikalarının aşamaları ve uygulama zorlukları literatürde kapsamlı biçimde ele alınmaktadır (Seyrek ve Sarıkaya, 2008). Bu çalışmalar, Türkiye’de politika geliştirme süreçlerinin giderek daha veri odaklı ve teknoloji destekli hâle geldiğini ancak kapsayıcılık, etik ve kapasite sorunlarının hâlen kritik olduğunu ortaya koymaktadır. politika geliştirme süreçlerinde teknoloji kullanımı; bilgi temelli, şeffaf, etkin ve adaptif politika üretimi için güçlü bir araçtır. Ancak bu araçtan maksimum fayda sağlanabilmesi için dijital kapsayıcılığın gözetilmesi, kamu kurumlarının teknik ve yönetsel kapasitesinin güçlendirilmesi, etik ve yasal çerçevelerin teknolojik gelişmelere uyumlu hâle getirilmesi ve demokratik katılım mekanizmalarının korunması gerekmektedir. Bu yaklaşımla teknoloji, sadece teknik bir destek unsuru değil; aynı zamanda politika geliştirme süreçlerinin daha adil, veriye dayalı ve hesap verebilir hâle gelmesinde temel bir yapıtaşdır.

3.5.2. Büyük Veri Teknolojilerinin Politika Geliştirmedeki Rolü

Günümüzde kamu yönetimi ve politika geliştirme süreçleri giderek daha fazla veri odaklı hale gelmektedir. Dijitalleşme ile birlikte devletler, karar alma mekanizmalarını kanıta dayalı bir yapıya kavuşturma çabası içindedir. Bu dönüşümde büyük veri teknolojileri kritik bir rol oynamaktadır. Büyük veri, farklı kaynaklardan üretilen yüksek hacimli, hızlı, çeşitli ve doğruluğu değişken verilerin işlenmesini ve analiz edilmesini mümkün kılarak politika yapıcılarının daha bilinçli kararlar almasına olanak tanımaktadır (Şatırer ve Özkul, 2024). Böylece geleneksel sezgisel ve sınırlı bilgiye dayalı karar alma süreçleri, analitik ve kanıta dayalı bir çerçeveye taşınmaktadır. Politika geliştirme sürecinde büyük verinin katkısı birkaç temel boyutta ele alınabilir. İlk olarak, problem tanımlama ve ihtiyaç analizi aşamasında büyük veri teknolojileri, toplumun çeşitli kesimlerinden toplanan geniş kapsamlı verileri analiz ederek sorunların görünürlüğünü artırmaktadır. Sosyal medya paylaşımları, açık veri tabanları, sensörler ve mobil uygulamalardan elde edilen veriler; toplumsal eğilimlerin, kamu hizmeti eksikliklerinin ve kriz sinyallerinin hızlıca tespit edilmesini sağlar (Altun, Şahin ve

Öztaş 2017). Bu sayede politika yapıcılar, doğru önceliklendirme yaparak kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlayabilir.

Politika tasarımı ve simülasyon süreçlerinde büyük veri analitiği kritik bir rol üstlenmektedir. Veri madenciliği, makine öğrenmesi ve yapay zekâ destekli simülasyonlar, önerilen politikaların farklı senaryolar altında nasıl sonuçlar doğurabileceğini öngörmeye olanak verir (Avaner ve Çelik, 2021). Örneğin, ulaşım altyapısına ilişkin bir politika geliştirilirken trafik yoğunluğu, nüfus hareketliliği ve çevresel faktörler büyük veri analizleriyle modellenerek daha gerçekçi ve sürdürülebilir çözümler oluşturulabilir. Bu yaklaşım, karar alma sürecindeki belirsizlikleri azaltarak politika başarısının artmasına katkı sunar.

Politika uygulama ve izleme aşamasında büyük veri teknolojileri, gerçek zamanlı performans değerlendirmelerine olanak tanır. Kamu kurumları, uygulanan politikaların sahadaki etkisini anlık olarak izleyebilir ve gerektiğinde hızlı müdahalelerde bulunabilir. Örneğin, sosyal yardım politikalarının etkinliği, vatandaşların başvuru verileri ve harcama eğilimleri analiz edilerek dinamik biçimde güncellenebilir (Şatırer ve Özkul, 2024). Benzer şekilde sağlık politikalarında, hastane yoğunluk verileri ve epidemiyolojik göstergeler takip edilerek hızlı önlem alınması mümkün olmaktadır.

Politika değerlendirme (evaluasyon) sürecinde büyük veri, politika çıktılarının ölçülmesini ve karşılaştırmalı analizlerin yapılmasını destekler. Zaman serileri, panel veri analizleri ve gelişmiş istatistiksel modeller aracılığıyla uzun vadeli etkiler izlenebilir. Bu durum, kamu politikalarının hesap verebilirliğini ve şeffaflığını artırır (Bayrakçı ve Albayrak, 2019). Ayrıca, büyük veri tabanlı değerlendirme süreçleri, kamu kaynaklarının verimli kullanımını sağlarken toplumun güvenini pekiştirir. Bununla birlikte, büyük veri teknolojilerinin politika geliştirme süreçlerine entegrasyonu birtakım sınırlılıklar ve zorluklar içermektedir. Öncelikle, verinin kalitesi ve uyumluluğu önemli bir sorundur. Farklı kurumlar arasında standartların bulunmaması, eksik ya da hatalı veriler politika kararlarının doğruluğunu zedeleyebilir (Altun, Şahin ve Öztaş 2017). Ayrıca, algoritmik yanlılık ve ayrımcılık riski söz konusudur; toplumsal önyargılar içeren veri setleri, politika sonuçlarında adaletsizliklere yol açabilir (Ekbia vd., 2015). Veri güvenliği ve kişisel mahremiyetin korunması da temel etik kaygılar arasındadır. Özellikle kamu kurumlarının elindeki geniş veri setlerinin kötüye kullanım

riski, şeffaflık ve denetim mekanizmalarının önemini artırmaktadır. Türkiye’de yapılan çalışmalar, kurumsal kapasitenin ve veri bilimi uzmanlarının yetersizliğinin büyük veri kullanımını sınırlandırdığını ortaya koymaktadır (Şatırer ve Özkul, 2024).

Uluslararası alanda, Amerika Birleşik Devletleri’nin yayımladığı Federal Büyük Veri Stratejik Planı büyük veri teknolojilerinin politika geliştirme süreçlerine entegrasyonunda önemli bir örnektir (Altun, Şahin ve Öztaş 2017). Bu plan; veri altyapısının geliştirilmesi, mahremiyet ve etik ilkelerin korunması, açık veri paylaşımının artırılması gibi stratejik hedefler içermektedir. Türkiye’de ise Dijital Dönüşüm Ofisi bünyesinde kurulan Büyük Veri ve Yapay Zekâ Daire Başkanlığı, kamu politikalarının veri temelli hale getirilmesi yönünde atılmış önemli bir adımdır (Avaner ve Çelik, 2021). Ancak bu kurumların etkinliğine ilişkin ampirik bulgular sınırlıdır ve özellikle uygulama kapasitesi ile sürdürülebilirlik alanlarında gelişmeye ihtiyaç vardır.

Büyük veri teknolojileri politika geliştirme süreçlerinde bilgiye dayalı karar alma kültürünü güçlendiren stratejik bir araçtır. Problem tanımından uygulamaya ve değerlendirmeye kadar tüm aşamalarda etkin kullanılabilen büyük veri, politikaların daha esnek, hızlı ve etkili olmasını sağlayabilir. Bununla birlikte, veri kalitesi, algoritmik önyargılar, etik sorunlar ve kurumsal kapasite eksiklikleri gibi zorluklar dikkatle yönetilmelidir. Türkiye’nin ulusal büyük veri stratejilerini güçlendirmesi, kamu kurumlarında veri bilimi yetkinliğini artırması ve etik/yasal çerçeveleri netleştirmesi, bu teknolojilerin politika süreçlerine katkısını artıracaktır.

3.5.3. Karar Alma Süreçlerinde Teknoloji Kullanımı

Karar alma süreçlerinde teknoloji kullanımı kamu ve özel kurumlarda karar vericilerin karar kalitesini, hızı ve şeffaflığını iyileştirmek amacıyla BİT, yapay zekâ, karar destek sistemleri ve büyük veri analitiği gibi araçların yaygın entegrasyonunu ifade eder. Bu yaklaşımla teknolojik bileşenler, karar vericiyi yalnızca sezgi ve uzman birikimiyle sınırlı bırakmayıp, çok katmanlı veri analizleri, senaryo modellemeleri ve algoritmik değerlendirmelerle destekleyerek karar süreçlerinin epistemik temellerini yeniden yapılandırır. Teknolojiye dayalı karar alma modelleri, karar vericinin bilgi eksikliğinden veya belirsizliklerden kaynaklanan riskleri azaltmayı hedefler. Örneğin, kamu kurumlarında karar destek sistemlerinin kullanımına dair yapılan çalışmalar, teknolojinin karar vericideki bilgi yükünü azaltarak daha isabetli analiz yapılmasını

sağladığını göstermektedir (Erdoğan, 2024). Benzer şekilde bu modellerin kamu yönetiminde takdir yetkisinin daha nesnel ve hesap verebilir biçimde uygulanmasına zemin hazırlayabileceği ileri sürülmüştür (Yolcu ve Ozan, 2024). Bilgi teknolojilerinin doğrudan karar süreçlerine etkisi üzerine yapılan araştırmalarda, karar vericiye hızla bilgi sunma kapasitesi ve alternatif seçeneklerin karşılaştırılabilmesi açısından teknolojinin belirleyici rolü vurgulanmaktadır (Kılıç, Güven ve Avder 2019). Teknoloji, karar vericinin farklı senaryoları simüle etmesini, belirsizlik analizi yapmasını ve bu sayede sonuçları önceden görmesini mümkün kılarak karar süreçlerini daha rasyonel hale getirir. Bu durum, karar süreçlerinin salt sezgiye dayalı olmaktan çıkarak veri tabanlı temellere yönelmesini teşvik eder.

Karar alma sürecine yapay zekâ sistemlerinin entegrasyonu, özellikle karmaşık çok kriterli karar problemlerinde önem taşır. Bu tür sistemler, farklı kriterler ve belirsizlikler içeren karar ortamında, alternatif politika seçeneklerini algoritmik olarak analiz edebilir ve karar vericilere öneri sunabilir. Bu yaklaşımla insan önyargısının etkisi azaltılarak daha nesnel ve tutarlı kararlar alınabilir. Ancak bu dönüşüm, sistemin saydamlığı, algoritmik adalet, hata ve önyargı riskleri, hesap verebilirlik ve etik sorumluluk gibi kritik hususları da göz önüne almayı zorunlu kılar. Uygulamada, özellikle kamu sektörü bağlamında, teknoloji destekli karar mekanizmaları hâlihazırda çeşitli ülkelerde kullanılmaktadır. Örneğin Çin’de “İnternet Mahkemesi” modelinde dava kabul ve işleme süreçlerinde yapay zekâ destekli modüller kullanıldığı belirtilmektedir (Erdoğan, 2024). Kanada’da ise otomatik karar alma yönelgesi, idarenin algoritmaya dayalı kararlarını usuli adalet ilkeleriyle uyumlu kılmak için düzenleyici çerçeveler getirmeye çalışmaktadır (Sümer, 2024). Bu örnekler, teknolojinin sadece teknik bir araç değil; aynı zamanda hukuk, yönetim ve etik boyutlarla iç içe bir dönüşüm unsuru olduğunu göstermektedir.

Karar alma süreçlerinde teknoloji kullanımının getirdiği avantajlara rağmen, uygulama bağlamında çeşitli sınırlamalar ve riskler de bulunmaktadır. Öncelikle, dijital altyapı eksikliği, teknolojiye erişim farklılıkları ve kurum içi teknik kapasite yetersizlikleri teknoloji kullanımını sınırlayabilir. Ayrıca, algoritmaların karar verme süreçlerine dahil edilmesi, algoritmik önyargı, şeffaflık eksikliği ve sorumluluk belirsizliği gibi etik ve normatif sorunları doğurabilir. Karar destek sistemlerinin “kara kutu” niteliği taşıması durumunda, karar vericiler bile sistemin işleyişini anlamadan

çıktılara güvenmek zorunda kalabilirler. Bu alan, hesap verebilirlik ve denetim mekanizmalarının güçlü kurgulanmasını gerektirir. karar alma süreçlerinde teknoloji kullanımı; karar kalitesini ve süreç verimliliğini artırma potansiyeliyle birlikte, etik, yönetim ve kurumsal kapasiteler açısından da dikkatle ele alınması gereken bir dönüşüm alanıdır. Teknolojinin karar süreçlerine entegrasyonu yalnızca teknik uygulama değil; sistemsel yeniden yapılandırma, meşruiyet ve hesap verebilirlik ilkeleriyle birlikte düşünülmelidir.

3.6. Kamu Hizmeti Sunumlarına Etkileri

Teknolojik yeniliklerin kamu hizmetlerinin niteliği, etkinliği ve erişilebilirliği üzerindeki etkisi, çağdaş kamu yönetiminin en temel dönüşüm alanlarından birini oluşturmaktadır. Geleneksel kamu hizmeti anlayışı, uzun yıllar boyunca merkeziyetçi, bürokratik ve kural temelli yapılar üzerine kuruluyken, dijital çağın dinamikleriyle birlikte bu paradigmada köklü bir değişim meydana gelmiştir. Artık vatandaş yalnızca hizmetin pasif alıcısı değil; aynı zamanda süreçlerin şekillenmesinde aktif rol alan, geribildirim sunan ve dijital platformlar aracılığıyla yönetime katılan bir paydaştır. Bu dönüşümün temelinde teknolojik yeniliklerin sunduğu dijitalleşme, otomasyon, veri analitiği, yapay zekâ ve çevrim içi hizmet altyapıları yer almaktadır (Sarıtürk, 2022).

Kamu hizmetlerinin dijital araçlarla yeniden tasarlanması, yalnızca hizmet sunum biçiminde değil, aynı zamanda hizmetin felsefesinde de değişime kapı aralamıştır. Dijitalleşme, zaman ve mekân sınırlamalarını ortadan kaldırarak hizmetlerin 7/24 erişilebilir hale gelmesini sağlamış; vatandaşın yönetime olan güvenini, memnuniyetini ve etkileşimini artırmıştır (Uslu, 2023). Örneğin Türkiye’de e-Devlet Kapısı uygulaması, bu dönüşümün en somut örneklerinden biridir. 2008 yılında sınırlı sayıda hizmetle başlayan e-Devlet, 2025 yılı itibarıyla 900’den fazla kurumun 7000’in üzerinde hizmetini tek platformda sunar hale gelmiş, aylık 70 milyonu aşan kullanıcı sayısı ile dünyanın en kapsamlı dijital kamu platformlarından biri olmuştur (Karaca ve Özsalmanlı, 2022). Bu tür uygulamalar, vatandaşın kamusal hizmete erişimini hızlandırmış, işlem maliyetlerini düşürmüş ve idari süreçlerde şeffaflığı güçlendirmiştir.

Teknolojik yeniliklerin kamu hizmetlerindeki bir diğer etkisi, veri odaklı yönetim anlayışının yerleşmesidir. Büyük veri teknolojileri sayesinde kamu kurumları artık hizmet ihtiyaçlarını öngörmekte, talep yoğunluklarını analiz etmekte ve kaynak

dağılımını daha rasyonel biçimde planlayabilmektedir. Türkiye’de yapılan bir araştırmada, büyük veri uygulamalarının belediyeçilik hizmetlerinde su, ulaşım ve enerji yönetimi gibi alanlarda etkinlik sağladığı ve karar süreçlerine somut katkılar sunduğu belirtilmiştir (Karadağ, 2024). Bu kapsamda “akıllı kent” uygulamaları, teknolojik yeniliklerin kamu hizmetleriyle doğrudan birleştiği örneklerden biridir. Ankara, Konya, Kocaeli ve İstanbul gibi şehirlerde geliştirilen akıllı ulaşım sistemleri, veri temelli trafik yönetimi ve çevre izleme sensörleri sayesinde kamu hizmetlerinde hem maliyet hem de zaman tasarrufu sağlamıştır (Göçoğlu, 2020). Bununla birlikte, kamu hizmetlerinde dijitalleşme yalnızca idari verimliliği değil, aynı zamanda yönetim kalitesini de artırmaktadır. Elektronik sistemler aracılığıyla yürütülen hizmet süreçleri, izlenebilirliği ve hesap verilebilirliği güçlendirmekte, yolsuzluk risklerini azaltmakta ve kamu güvenini pekiştirmektedir. Şeffaflık ilkesi, dijital ortamda açık veri uygulamalarıyla desteklenmektedir. Açık veri portalları, vatandaşların kamu harcamalarını, projelerini ve performans raporlarını doğrudan incelemesine olanak tanıyarak, yönetimde hesap verilebilirlik kültürünü güçlendirmektedir (Karaca ve Özsalmanlı, 2022).

Teknolojik yeniliklerin kamu hizmetlerine getirdiği bir diğer önemli kazanım, vatandaş odaklılık ilkesinin güçlenmesidir. Dijital hizmetlerin tasarımında kullanıcı deneyimi, hizmet kalitesinin ayrılmaz bir unsuru haline gelmiştir. Kamu kurumları, dijital platformlar üzerinden vatandaş geri bildirimlerini analiz etmekte ve bu doğrultuda hizmetleri yeniden şekillendirmektedir. Örneğin, Türkiye’de Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) tarafından geliştirilen dijital randevu ve belge yönetim sistemleri, işlem sürelerini %60 oranında azaltarak hem çalışan verimliliğini hem de vatandaş memnuniyetini artırmıştır (Demirkıran, 2025). Bu örnekler, kamu hizmetlerinin artık sadece “dijitalleştirilmiş formlar”dan ibaret olmadığını, aynı zamanda kullanıcı davranışlarıyla etkileşim halinde evrilen dinamik bir yapıya dönüştüğünü göstermektedir.

Kamu hizmetlerinde teknolojik yeniliklerin etkili biçimde kullanılabilmesi için, örgütsel ve kültürel uyum da büyük önem taşımaktadır. Dijital dönüşüm yalnızca teknik altyapı yatırımı değil; aynı zamanda kurumsal kapasitenin, personel yetkinliklerinin ve yönetim kültürünün dönüştürülmesini gerektirir. Bu konu ile ilgili yapılan bir çalışmada, kamu kurumlarında dijital dönüşüm süreçlerinin başarısında insan

kaynağının teknolojiye adaptasyon düzeyinin belirleyici olduğu saptanmıştır (Çeliksoy ve Akça, 2024). Bu bağlamda, kurum içi dijital okuryazarlık eğitimleri, teknik destek birimlerinin güçlendirilmesi ve değişim yönetimi stratejilerinin uygulanması gereklidir. Aksi takdirde teknolojik yatırımların etkinliği sınırlı kalabilmektedir. Ancak dijitalleşme sürecinin beraberinde getirdiği bazı riskler ve sınırlılıklar da bulunmaktadır. Özellikle sayısal uçurum, veri güvenliği ve etik sorunlar, teknolojik yeniliklerin kamu hizmetlerine entegrasyonunda dikkatle yönetilmesi gereken alanlardır.

Türkiye’de yapılan bir çalışmada, kırsal bölgelerde yaşayan vatandaşların dijital kamu hizmetlerine erişim oranının kentsel bölgelere göre %30 daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Sarıtürk, 2022). Bu durum, dijital dönüşümün kapsayıcılığını sınırlamakta ve eşitsizlikleri derinleştirebilmektedir. Ayrıca kişisel verilerin korunması, siber güvenlik altyapısının güçlendirilmesi ve veri yönetiminde etik ilkelerin benimsenmesi, kamu hizmetlerinin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Küresel ölçekte bakıldığında, birçok ülke teknolojik yenilikleri kamu hizmetlerini iyileştirmek için stratejik bir araç olarak görmektedir. Estonya, dijital devlet uygulamalarıyla kamu hizmetlerinin neredeyse tamamını çevrim içi platformlara taşımış ve vatandaş memnuniyetinde Avrupa ortalamasının üzerine çıkmıştır. Benzer şekilde Güney Kore, “Smart Government 2025” stratejisi kapsamında yapay zekâ destekli kamu hizmeti altyapısını geliştirmiştir (UN DESA, 2022). Türkiye’nin dijital devlet stratejisi de bu küresel eğilimlerle paralel biçimde, bütünleşik hizmet sunumu, vatandaş odaklı tasarım ve veri güvenliği ilkeleri üzerine inşa edilmiştir.

Teknolojik yeniliklerle iyileştirilen kamu hizmetleri, modern kamu yönetiminin etkinlik, verimlilik ve şeffaflık hedeflerini gerçekleştirmesinde temel bir araç konumuna gelmiştir. Dijitalleşme, yalnızca kamu kurumlarının performansını artırmakla kalmamakta, aynı zamanda vatandaş-devlet ilişkisini yeniden tanımlamakta ve yönetim süreçlerine katılımı teşvik etmektedir. Ancak bu dönüşümün başarılı olabilmesi için teknolojik altyapı yatırımlarının, insan kaynağı kapasitesinin ve yönetim kültürünün bütüncül bir stratejiyle ele alınması zorunludur. Kamu hizmetlerinde teknolojik yeniliklerin sürdürülebilirliği, sadece teknik araçların değil, aynı zamanda sosyal adalet, erişilebilirlik ve etik değerlere dayalı yönetim anlayışının da güçlendirilmesine bağlıdır.

3.6.1. Elektronik Hizmetlerin Yaygınlaşması ve Etkileri

Elektronik hizmetlerin yaygınlaşması, kamu yönetiminde dijital dönüşümün en görünür ve etkili yansımalarından biridir. Bu süreç, devletin vatandaşla olan etkileşim biçimini kökten değiştirmiş; hizmetlerin fiziksel ortamdan dijital platformlara taşınmasını, idari süreçlerin otomasyon yoluyla hızlanmasını ve kamu yönetiminin daha şeffaf, katılımcı ve veriye dayalı bir yapıya kavuşmasını sağlamıştır. Elektronik hizmetler, geleneksel kamu hizmeti anlayışından farklı olarak, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak hizmetlerin daha hızlı, etkin, erişilebilir ve maliyet açısından verimli biçimde sunulmasını amaçlamaktadır (Karaca ve Özsalmanlı, 2022). Türkiye’de e-hizmetlerin gelişimi, 2000’li yılların başında Avrupa Birliği uyum süreciyle ivme kazanmış ve özellikle 2008 yılında e-Devlet Kapısı’nın açılmasıyla kurumsal bir kimlik kazanmıştır. e-Devlet sistemi, kamu kurumları arasındaki bilgi paylaşımını kolaylaştıran, vatandaşlara tek noktadan hizmet sunumunu mümkün kılan ve işlem sürelerini önemli ölçüde kısaltan bir dijital ekosistem oluşturmuştur (Sarıtürk, 2022). Bu gelişme, elektronik hizmetlerin yaygınlaşmasının kamu yönetiminde sadece teknolojik bir dönüşüm değil, aynı zamanda yönetim anlayışında paradigmatik bir değişimi temsil ettiğini göstermektedir.

Elektronik hizmetlerin yaygınlaşmasının temel etkilerinden biri, hizmet sunumunda verimlilik artışı olmuştur. Dijital platformlar, zaman ve mekân bağımlılığını ortadan kaldırarak vatandaşların 7/24 kamu hizmetlerine erişebilmesine olanak sağlamaktadır. Örneğin, Gelir İdaresi Başkanlığı’nın (GİB) e-beyanname ve e-fatura uygulamaları, hem mükellefler hem de idare açısından işlem maliyetlerini düşürmüş, hataları azaltmış ve denetim süreçlerini kolaylaştırmıştır (Çeliksoy ve Akça, 2024). Aynı şekilde, Sağlık Bakanlığı tarafından geliştirilen “e-Nabız” sistemi, vatandaşların sağlık verilerine anlık erişim sağlayarak hem bireysel sağlık takibini kolaylaştırmış hem de sağlık yönetiminde veri temelli karar alma süreçlerini güçlendirmiştir. Bu tür uygulamalar, elektronik hizmetlerin kamu hizmeti sunumunda zaman, maliyet ve güvenlik bakımından sağladığı faydaları somut biçimde ortaya koymaktadır.

Elektronik hizmetlerin ikinci önemli etkisi, vatandaş memnuniyetinin artması ve kamu hizmetlerine güvenin güçlenmesi yönündedir. Dijital platformlar aracılığıyla yürütülen işlemler, vatandaşların kamu kurumlarına fiziksel olarak başvurma

gerekliliğini azaltarak bürokratik engelleri ortadan kaldırmakta ve süreçleri sadeleştirmektedir. Uslu'nun (2023) çalışmasında, elektronik hizmetlerin vatandaşın yönetime duyduğu güveni artırdığı, çünkü şeffaflık, izlenebilirlik ve hız gibi faktörlerin kamu yönetimine ilişkin algıları olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Bu bağlamda e-hizmetler, yönetim sürecine yalnızca teknik bir araç olarak değil, aynı zamanda demokratik katılımı ve vatandaş-devlet etkileşimini güçlendiren bir mekanizma olarak dâhil olmuştur.

Elektronik hizmetlerin yaygınlaşmasının bir diğer önemli sonucu ise kurumlar arası entegrasyonun gelişmesidir. Bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde kamu kurumları arasındaki veri paylaşımı hızlanmış, birbirine entegre sistemler aracılığıyla işlem süreleri kısalmıştır. Böylece “bütünleşik hizmet sunumu” (integrated service delivery) olarak adlandırılan bir modelin gelişmesine yol açılmıştır (Karadağ, 2024). Örneğin, Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü (NVI) ile SGK arasındaki veri entegrasyonu sayesinde, vatandaşın doğumdan emekliliğe kadar tüm yaşam döngüsüne ilişkin hizmetler birbirine bağlı sistemler üzerinden yürütülebilmektedir. Böylelikle, kamu hizmetlerinde kesintisiz bilgi akışı sağlanmış ve kurumlar arasındaki koordinasyon güçlendirilmiştir.

Elektronik hizmetlerin yaygınlaşması yalnızca avantajlar değil, bazı yönetsel ve sosyal zorluklar da doğurmuştur. Öncelikle dijitalleşme, “sayısal uçurum” olarak bilinen yeni bir eşitsizlik türünü ortaya çıkarmıştır. Dijital becerileri sınırlı, internet erişimi yetersiz veya teknolojiye karşı dirençli bireyler bu dönüşümden olumsuz etkilenebilmektedir. Türkiye’de yapılan bir araştırmada, kırsal bölgelerde yaşayan vatandaşların e-hizmet kullanım oranının kent merkezlerine göre %40 oranında daha düşük olduğu saptanmıştır (Sarıtürk, 2022). Bu nedenle dijital kapsayıcılık politikaları, elektronik hizmetlerin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Bir diğer zorluk, veri güvenliği ve kişisel gizlilik konularında ortaya çıkmaktadır. Elektronik ortamda yürütülen işlemler, kişisel verilerin korunmasını gerektiren güçlü yasal ve teknik altyapıların oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır. Karaca ve Özsalmanlı'nın (2022) araştırmasında belirtildiği üzere, e-hizmetlerin şeffaflık ve hesap verilebilirlik yönünden sağladığı faydalar kadar, siber güvenlik risklerini de beraberinde getirdiği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle elektronik kamu hizmetlerinin yaygınlaşması,

sadece teknolojik değil aynı zamanda etik, hukuki ve yönetsel boyutlarıyla da ele alınmalıdır.

Küresel ölçekte bakıldığında, birçok ülke elektronik hizmetleri kamu yönetiminin temel bileşeni haline getirmiştir. Estonya, dijital kimlik sistemi (e-ID) aracılığıyla vatandaşlarının hemen her işlemini çevrim içi olarak yapabilmesini sağlamış ve dijital devlet endekslerinde dünyada n sıralarda yer almıştır. Güney Kore ve Singapur gibi ülkelerde ise dijital hizmetler, kamu yönetiminde performans ve verimlilik göstergelerinin ölçümünde temel araçlar olarak kullanılmaktadır (UN DESA, 2022). Türkiye, e-Devlet Kapısı ve kamu kurumlarına ait elektronik portallar aracılığıyla bu alanda önemli bir ilerleme kaydetmiştir. 2023 yılında Birleşmiş Milletler E-Devlet Gelişmişlik Endeksi'nde 193 ülke arasında 53. sırada yer alan Türkiye, e-hizmetlerin yaygınlığı bakımından Avrupa ortalamasına yaklaştırmıştır (UN DESA, 2022). Elektronik hizmetlerin yaygınlaşması kamu yönetiminin yalnızca hizmet sunum kapasitesini değil, aynı zamanda yönetim anlayışını da dönüştürmektedir.

Dijital platformlar aracılığıyla sunulan hizmetler, kamu yönetimini daha şeffaf, verimli ve vatandaş odaklı hale getirmekte; aynı zamanda yönetim süreçlerinde veri temelli karar almayı, kurumlar arası entegrasyonu ve yönetişim kalitesini artırmaktadır. Ancak bu dönüşümün kalıcı olabilmesi için, teknolojik yeniliklerin sadece araçsal bir reform olarak değil, aynı zamanda sosyal adalet, kapsayıcılık ve etik ilkelerle bütünleşmiş bir yönetişim felsefesiyle yürütülmesi gerekmektedir. Elektronik hizmetlerin yaygınlaşması, dijital çağın kamu yönetimi için sunduğu en büyük fırsatlardan biridir; ancak bu fırsat, stratejik planlama, güçlü kurumsal kapasite ve insan merkezli bir yönetim anlayışıyla desteklenmediği sürece sürdürülebilir bir kamu değeri üretmekte yetersiz kalacaktır.

3.6.2. Akıllı Sistemler ve Kamu Hizmetlerinin Otomasyonu

Son yıllarda kamu yönetiminde "akıllı sistemler" ve "otomasyon" teknolojilerinin kullanımı, hizmet sunumu süreçlerinin yeniden kurgulanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda "akıllı sistemler" kavramı, yalnızca sensörler ya da internet bağlantılı cihazlardan ibaret değildir; kamu kurumlarının iş süreçlerini gerçek zamanlı izleyebilmesini, veri toplamasını, analiz etmesini ve otomatik karar mekanizmalarıyla entegre biçimde hizmet sunabilmesini sağlayan bütüncül bir

teknolojik altyapıyı ifade etmektedir (Kaya, 2024). Kamu hizmetlerinin otomasyonu ise bu altyapının teknik olarak iş akışlarına, süreçlere ve karar-döngülerine entegre edilmesini, manuel müdahalelerin azaltılmasını ve süreçlerin makine destekli şekilde yürütülmesini içerir (Yalçın, 2024). Türkiye özelinde değerlendirildiğinde, akıllı şehir politikalarının yaygınlaşması ve dijital kamu altyapılarının güçlendirilmesi, kamu hizmetlerinde veri temelli karar alma ve yönetim anlayışının kurumsallaşmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Akçaöz ve Akçaöz, 2023; Çeliksoy ve Akça, 2024). Söz konusu strateji belgesi; nesnelerin interneti (IoT), yapay zekâ, sensör teknolojileri ve büyük veri analitiği gibi dijital bileşenlerin kent yönetimi, ulaşım, çevre ve güvenlik gibi hizmet alanlarına sistematik biçimde entegre edilmesini amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, kamu kurumlarında otomasyon kapasitesinin artırılmasını ve hizmet süreçlerinin gerçek zamanlı izlenebilirliğini mümkün kılarak karar alma mekanizmalarının daha etkin çalışmasını sağlamaktadır. Örneğin, belediyelerde çöp konteynerlerinin sensörlerle doluluk oranına göre izlenmesi, atık toplama araçlarının dinamik rotalarla yönlendirilmesi ve hizmet durumunun eş zamanlı olarak vatandaşlara bildirilmesi; hem operasyonel maliyetlerin azalmasına hem de hizmet kalitesinin ve kullanıcı memnuniyetinin artmasına katkıda bulunmaktadır.

Akıllı sistemlerin kamu hizmetlerine entegrasyonu, öncelikle verimlilik ve kalite düzeyinde deneyimlenmektedir. Yalçın (2024) tarafından yapılan çalışmada, kamu kurumlarında yapay zekâ tabanlı sensör ve otomasyon sistemlerinin uygulanması sonucunda insan kaynaklı işlem hatalarının azaldığı, işlem süresinin kısaldığı ve kurum içi koordinasyonun iyileştiği raporlanmıştır. Bu tür otomasyon sistemleri, rutin ve tekrarlayan işlerin makinelere devredilmesini sağlayarak, kamu personelinin stratejik ve yenilikçi görevlere odaklanmasına imkân tanımaktadır. Dolayısıyla, hizmetin üretildiği zamanda ve araçta optimizasyon elde ederken aynı zamanda – niceliksel olarak – personel kaynaklarının daha etkin kullanılmasını mümkün kılmaktadır (Yalçın, 2024).

İkinci önemli boyut, süreçlere adaptasyon ve müşteri-yani vatandaş-odaklılık bağlamındadır. Akıllı sistemler sayesinde kamu kurumları, hizmet süreçlerini bireysel kullanıcının ihtiyaçları doğrultusunda yeniden şekillendirme imkânına kavuşmuştur. Örneğin, otomasyon uygulamaları ile bir vatandaşın başvurusunun otomatik olarak ilgili birime yönlendirilmesi, gereken belgelerin eksik-tam kontrolünün sistem tarafından yapılması ve sürecin kullanıcıya bildirimle aktarılması gibi uygulamalar geliştirilmiştir

(Kaya, 2024). Bu yaklaşım, hizmetin yalnızca sunulması değil, süreç içinde kullanıcıya şeffaflık sunulması ve geri bildirim mekanizmalarının hızla işletilmesi anlamına gelmektedir. Böylelikle vatandaş-hizmet ilişkisi daha esnek, dinamik ve katılımcı hâle gelmiştir.

Üçüncü olarak, kurumsal yönetim ve denetim bakımından otomasyon sistemleri yeni olanaklar sunmaktadır. Otomasyon sayesinde kamu kurumları, süreç boyunca üretilen dijital izler aracılığıyla performans yönetimi, aksaklık analizi ve hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi için sürekli döngüsel değerlendirme yapabilmektedir. Bu, yönetim sistemlerinin yalnızca eksiksiz çalışmasını değil, aynı zamanda etkin bir biçimde dönüşmesini de mümkün kılar (Kaya, 2024). Örneğin, otomatik karar verme sistemleri kamu yönetiminde yapay zekâ destekli araçlar olarak benimsenmeye başlamış ve böylelikle “insan müdahalesi olmadan ya da minimum müdahaleyle karar üretimi” kapasitesi doğmuştur (Karabulut, 2025). Bu tür sistemler, rutin karar süreçlerinde hız ve tutarlılık sağlarken, etik, hukuki ve şeffaflık sorunlarını da gündeme getirmiştir. Bununla birlikte, akıllı sistemlerin ve otomasyonun kamu hizmetlerine entegrasyonunda çeşitli zorluklar ve riskler gözlenmektedir. İlk olarak, teknoloji-yoğun uygulamaların kurumlarda benimsenmesi yalnızca teknik altyapı yatırımıyla gerçekleşmemektedir; kurum içi kültür, yönetsel kapasiteler, personel yetkinlikleri ve değişim yönetimi stratejileri de bu sürecin başarısını belirleyen unsurlardır (Çeliksoy ve Akça, 2024).

Teknik olarak yüksek düzeyde otomasyon sistemine sahip bir kurum, insan kaynağı ya da yönetsel süreçleri dönüşüme açık değilse beklenen faydayı sağlayamayabilir. Ayrıca, otomasyon uygulamalarıyla birlikte işgücü-yer değiştirme, görev tanımlarının evrilmesi ve mesleki yetkinliklerin yeniden tanımlanması gibi sosyal boyutu ağır değişimler de söz konusudur. Bu yönüyle çalışanların değişime adaptasyonu, kurum-personel ilişkileri ve yönetim kültürü kritiktir. İkinci önemli risk alanı, şeffaflık ve hesap verebilirlik alanında ortaya çıkar. Otomasyon ve akıllı sistemlerin iş süreçlerine dahil edilmesi, karar sürecinin “kara kutu” hâline gelme riskini taşır. Özellikle yapay zekâ destekli otomatik karar verme sistemleri, algoritmanın nasıl çalıştığı, hangi veriye dayandığı ve karar sonucunun neye göre verildiği gibi soruları karmaşıktırabilir (Karabulut, 2025). Bu nedenle, kurumlar otomasyon süreçlerini benimserken algoritmik şeffaflık, denetim mekanizmaları ve veri etik ilkeleri gibi yönetim unsurlarını eş zamanlı olarak ele almak zorundadır.

Türkiye’de yapılan çalışmalarda, yapay zekâ destekli otomatik karar verme sistemlerinin hukukî düzenlemeler, denetim ve kurumsal sorumluluk açısından eksik olduğu tespit edilmiştir (Karabulut, 2025). Üçüncü olarak da eşitsizlik ve kapsayıcılık eksikliği risklidir. Akıllı sistemlerin uygulanmasında kent-kırsal, gelir düzeyi, dijital okuryazarlık gibi farklılıklara bağlı olarak kapsayıcılık farkları ortaya çıkabilmektedir. Özellikle otomasyon tabanlı hizmet sunumunda, teknolojiye erişim ve kullanım kapasitesi sınırlı olan kesimlerin hizmetten dışlanma riski taşımaktadır. Bu durum, kamu hizmetlerinin evrenselliği ilkesine ters düşebilir. Bu bağlamda, kurumlar otomasyonu ve akıllı sistemleri uygularken aynı zamanda kapsayıcı bir strateji benimsemeli, dijital erişim eşitsizliklerini azaltmayı da hedeflemelidir. Bu çerçevede, akıllı sistemler ve otomasyonun kamu hizmetlerine entegrasyonu, yalnızca teknik bir yenilik olarak değil; kurum içi süreçlerin, vatandaş-hizmet ilişkilerinin ve yönetim mekanizmalarının birlikte dönüştüğü bir stratejik dönüşüm sürecidir. Kamu yönetimi literatüründe bu dönüşümün başarı ölçütleri arasında teknik altyapı kapasitesi, kurumsal dönüşüm yetkinliği, insan kaynağı adaptasyonu, veri kalite ve güvenliği, algoritmik şeffaflık ve eşit erişim kapasitesi öne çıkmaktadır (Çeliksoy ve Akça, 2024).

Akıllı sistemlerle otomasyonun kamu hizmetlerinde oluşturacağı katma değer, hizmet etkinliğinin, vatandaş memnuniyetinin ve kurumsal yönetişimin güçlendirilmesinin ötesinde; kamusal değerın yeniden üretilmesine yönelik yeni yönetim modellerini de beraberinde getirmektedir.

3.6.3. Kamu Hizmetlerine Erişim Kolaylığı ve Vatandaş Memnuniyeti

Kamu hizmetlerine erişim kolaylığı ve vatandaş memnuniyeti, YKY anlayışında teknolojik yeniliklerin ortaya çıkardığı en belirgin sonuçlardan biridir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu olanaklar, kamu yönetiminin vatandaşlarla kurduğu ilişkinin biçimini değiştirmiş, zaman, mekân ve hiyerarşi sınırlarını aşan yeni bir etkileşim alanı doğurmuştur. Bu dönüşüm, kamu hizmetlerinin yalnızca dijital ortama taşınmasından ibaret olmayıp, aynı zamanda hizmetlerin tasarımı, sunumu ve değerlendirilmesi süreçlerinde vatandaş deneyimini merkeze alan bir yönetim modelinin gelişmesine zemin hazırlamıştır (Karaca ve Özsalmanlı, 2022). Vatandaş memnuniyetinin belirleyicisi olarak erişim kolaylığı, özellikle dijital kanalların yaygınlaşmasıyla birlikte yeniden tanımlanmıştır. Elektronik başvuru portalları, çevrim içi randevu sistemleri,

mobil uygulamalar ve sosyal medya tabanlı etkileşim kanalları, vatandaşların kamu kurumlarına ulaşma biçimlerini dönüştürmüştür. Bu dönüşüm, kamu hizmetlerinin klasik “talep-odaklı” yapısından çıkıp “erişim-odaklı” bir yapıya evrilmesine neden olmuştur. Erişim kolaylığı; yalnızca teknolojik altyapının yeterliliğiyle değil, hizmetlerin kullanıcı dostu arayüzlere sahip olması, sadeleştirilmiş dil kullanımı ve bütüncül tasarım ilkeleriyle de yakından ilişkilidir.

Teknolojik yenilikler sayesinde kamu kurumları, vatandaş profillerine göre kişiselleştirilmiş hizmet sunumu yapabilme kapasitesine ulaşmıştır. Büyük veri analitiği; CBS tabanlı uygulamalar ve yapay zekâ destekli analizlerle birlikte hizmetlerin ihtiyaçlara göre hedeflenmesini kolaylaştırmakta; dijital kanallar üzerinden hizmet hızı/kalitesi ile “erişim kolaylığı”nın artması, vatandaş memnuniyetini destekleyebilecek bir zemin oluşturmaktadır (Arslan, 2022; Karaca ve Öztürk, 2025). Örneğin, belediyelerde su kesintisi, ulaşım ve çevre hizmetlerine ilişkin dijital bildirim sistemleri, hem vatandaşın bilgiye zamanında erişimini sağlamakta hem de hizmete yönelik algıyı olumlu etkilemektedir. Bu bağlamda, bilgiye zamanında ulaşma ve işlemleri hızlı biçimde tamamlama imkânı, memnuniyetin en önemli belirleyicileri arasında yer almaktadır.

Vatandaş memnuniyeti, yalnızca teknik performansla değil, güven, şeffaflık ve adalet algılarıyla da şekillenmektedir. Dijital kanallar üzerinden yürütülen işlemler, izlenebilirlik ve kayıt altında olma avantajı sayesinde kamuya olan güveni artırmaktadır. Türkiye’de e-hizmetlerin kullanıcı deneyimi ve güven boyutu açısından önemini gösteren görev bazlı kullanıcı çalışmasında, katılımcıların e-Devlet Kapısı’nı genel olarak yararlı ve kullanımı kolay bulduğu; buna karşılık veri gizliliği bilgilendirmesine erişimde yaşanan güçlüklerin kullanıcı güvenini azaltabildiği belirtilmektedir (Alan, 2021). Bununla birlikte, erişim kolaylığı ile memnuniyet arasındaki ilişki doğrusal değildir; dijitalleşme sürecinde sayısal eşitsizlik, dijital beceri eksikliği ve erişim güvenliği sorunları, bu ilişkinin istikrarını bozabilmektedir. Özellikle yaşlı nüfus, düşük gelir grupları ve kırsal bölgelerde yaşayan vatandaşlar, dijital kamu hizmetlerine erişimde dezavantajlı konumda bulunabilmektedir.

Dağlı’nın (2022) bulgularına göre Türkiye’de dijital erişim ve kullanım göstergeleri bölgesel olarak belirgin biçimde farklılaşmakta; 2021 verileri, Güneydoğu

Anadolu ile Doğu Anadolu alt bölgelerinin (Ortadoğu/Kuzeydoğu Anadolu) dijital gelişmişlik sıralamasında gerilerde kaldığını ortaya koymaktadır. Bu tablo, kamu yönetiminde dijital kapsayıcılık politikalarının önemini artırmakta; teknolojik yeniliklerin bölgesel eşitsizlikleri azaltacak sosyal adalet perspektifiyle tasarlanmasını zorunlu kılmaktadır (Dağlı, 2022). Bir diğer önemli husus, dijitalleşmenin hizmet kalitesine etkisidir. Teknolojik yeniliklerin kamu hizmetlerinde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte işlem süreleri kısalmış, hata oranları azalmış ve vatandaş geribildirimleri anlık olarak izlenebilir hâle gelmiştir. Ancak hizmet kalitesinin sadece teknik göstergelerle ölçülmesi yetersizdir. Göçoğlu (2020), kamu hizmeti kalitesinin aynı zamanda “vatandaşın kendini değerli hissetme düzeyi” ile ölçülmesi gerektiğini savunur. Bu nedenle kullanıcı deneyimi (UX) tasarımı, memnuniyet ölçümlerinin temel araçlarından biri haline gelmiştir. Türkiye’deki birçok kurum, hizmet süreçlerini iyileştirmek için “memnuniyet endeksi” uygulamaları geliştirmekte, yapay zekâ destekli analizlerle vatandaş geri bildirimlerini sınıflandırmaktadır.

Kamu hizmetlerine erişimin kolaylaşması, vatandaşın yönetime katılım biçimini de dönüştürmüştür. Dijital platformlar, yalnızca hizmet sunumunu değil, aynı zamanda demokratik etkileşimi de kolaylaştırmaktadır. Vatandaşlar artık çevrim içi dilekçe, şikâyet ve öneri sistemleri aracılığıyla yönetime doğrudan ulaşabilmekte; bu da yönetim süreçlerinde çift yönlü bir iletişim ağı oluşturmuştur. Katılımın artması, kamu kurumlarının karar süreçlerinde daha şeffaf, hesap verebilir ve vatandaş odaklı bir yaklaşım benimsemesine katkı sağlamaktadır.

Uluslararası ölçekteki bulgular da benzer bir eğilime işaret etmektedir. Estonya, Güney Kore ve Danimarka gibi ülkelerde yürütülen e-devlet politikaları, erişim kolaylığını vatandaş memnuniyetinin temel belirleyicisi haline getirmiştir. Özellikle Estonya’da dijital kimlik uygulaması sayesinde vatandaşların tüm işlemlerini çevrim içi olarak gerçekleştirebilmesi, kamu hizmeti memnuniyetini Avrupa ortalamasının üzerine taşımıştır (OECD, 2023). Türkiye de benzer şekilde, e-Devlet Kapısı ve mobil uygulamalarıyla Birleşmiş Milletler E-Devlet Gelişmişlik Endeksi’nde yükseliş göstermiştir (UN DESA, 2022). Bu gelişme, Türkiye’nin vatandaş odaklı dijital yönetim kapasitesini güçlendirdiğini göstermektedir. Ancak teknolojik erişim kolaylığı ile memnuniyet arasında sürdürülebilir bir denge kurulabilmesi için, kamu yönetiminin etik, güvenlik ve gizlilik boyutlarını da dikkate alması gerekir. Dijital

hizmetlerde veri güvenliği ihlalleri ya da kimlik doğrulama sorunları yaşandığında, vatandaş memnuniyeti hızla olumsuz etkilenmektedir. Bu nedenle kamu kurumlarının yalnızca hizmet altyapılarını değil, aynı zamanda güvenlik protokollerini, kişisel veri koruma politikalarını ve kriz iletişim stratejilerini de geliştirmeleri gerekmektedir.

Kamu hizmetlerine erişim kolaylığı ile vatandaş memnuniyeti arasındaki ilişki, teknolojik yeniliklerin yönetim üzerindeki dönüştürücü etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Dijital araçlar, vatandaşın yalnızca hizmet alan değil, aynı zamanda hizmetin şekillenmesine katkı sunan aktif bir aktör haline gelmesini sağlamıştır. Bu bağlamda, kamu yönetimi için temel hedef; teknolojik olanakları erişilebilir, güvenli, eşitlikçi ve kullanıcı dostu biçimde sunarak vatandaş memnuniyetini kalıcı hale getirmektir. Böylece, kamu hizmetlerinde yenilikçi yaklaşımlar yalnızca teknik bir reform değil, aynı zamanda toplumsal güvenin, adaletin ve demokratik katılımın güçlenmesine katkı sunan bir yönetim felsefesi oluşturacaktır.

3.6.4. Teknolojik Yenilikte Kamu ve Özel Sektör İşbirliği

Teknolojik yeniliklerin kamu yönetimi uygulamalarında kalıcı bir etki oluşturabilmesi, büyük ölçüde kamu kurumlarıyla özel sektör arasındaki etkileşimin kalitesine ve ortak öğrenme kapasitesine bağlıdır. Dijitalleşme sürecinin hız kazandığı son on yılda, kamu kurumlarının tek başına inovasyonu sürdürmesi neredeyse imkânsız hale gelmiş; özel sektörün esnek yapısı, teknik uzmanlığı ve yatırım gücü kamu yönetimi açısından tamamlayıcı bir unsur olmuştur (Uslu, 2023). Bu nedenle kamu-özel işbirliği, artık yalnızca finansman modeli değil, aynı zamanda bilgi üretimi ve paylaşımının temel platformu olarak görülmektedir.

Özel sektörün teknoloji üretme ve uygulama kabiliyeti, kamunun düzenleyici ve koordinatif işlevleriyle birleştiğinde yenilik süreçleri daha dengeli ilerlemektedir. Türkiye’de kamu bilişim projelerinin yaklaşık yarısının özel sektör ortaklığıyla yürütülmesi (Demirel, 2019), bu yeni yönetim modelinin somut göstergesidir. Özellikle e-devlet, yapay zekâ temelli veri analizi ve siber güvenlik altyapıları gibi alanlarda özel sektör katkısı olmadan ilerleme sağlamak güç görünmektedir. Bu durum, kamu-özel işbirliğini sadece “yardımcı aktör” düzeyinden çıkarıp “ortak üretici” konumuna taşımıştır. Bu işbirliğinin belirginleştiği alanların başında veri yönetimi ve dijital altyapı sistemleri gelir. Ulusal dijital altyapıların geliştirilmesinde, devletin veri

güvenliği ve egemenliğine ilişkin kamusal hedefleri ile özel sektörün yenilikçi teknoloji üretim kapasitesinin birlikte ele alınması, hem yerli yazılım üretimini teşvik etmekte hem de kamu hizmetlerinin güvenli ve sürdürülebilir biçimde sunulmasına katkı sağlamaktadır (Sarıtürk, 2022; Yılmaz ve Gündoğdu, 2021). Bu örnek, teknolojik yeniliğin sadece ekonomik değil, stratejik bir ortaklığa dayandığını da gösterir. Bununla birlikte, kamu-özel işbirliği yalnızca projelerin teknik boyutunu değil, aynı zamanda öğrenme süreçlerini de kapsar. Kurumların birlikte çalışması, bilgi aktarımını hızlandırır ve yeni öğrenme modellerini tetiklemektedir.

Kamu kurumları dijitalleşme sürecinde, özel sektörün teknik uzmanlığı ve yenilik kapasitesiyle iş birliğine daha fazla yönelirken; bu iş birliklerinin kamu yararı üretmesi için güvenlik, veri gizliliği ve hesap verebilirlik boyutlarının da birlikte yönetilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Satı, 2019). Bu karşılıklı öğrenme kültürü, sürdürülebilir dijital dönüşümün en kritik bileşenidir. Türkiye’de Teknoparklar, Kamu Teknoloji Kuluçka Merkezleri ve TÜBİTAK’ın ortak girişimleri bu etkileşimi kurumsallaştıran yapılardır. Bu merkezlerde kamu kurumları ve özel şirketler aynı proje çevriminde yer alarak, bilgi transferi ve ortak ürün geliştirme süreçlerini yürütmektedir (Kantarcı, 2017). Böylece kamu tarafı düzenleyici istikrarı, özel sektör ise yenilikçi üretim kabiliyetini sürece taşımakta; ortaya ulusal ölçekte yaygınlaşabilen dijital çözümler çıkmaktadır. Elbette bu işbirliği biçimi, yönetişimsel riskler de doğurur. Özellikle kamu verilerinin özel sektörle paylaşımı, yapay zekâ algoritmalarında “kara kutu/opaklık” nedeniyle şeffaflık ve hesap verebilirlik tartışmaları ile veri sahipliği–erişim hakları konusu, dijital yönetişimin en tartışmalı başlıkları arasında yer almaktadır (Abudureyimu ve Ogurlu, 2021).

Kamu yararı ilkesini korumak için açık sözleşme modellerinin, denetim mekanizmalarının ve etik protokollerin güçlendirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, dijital projeler uzun vadede kamu güvenliğini zedeleyebilir. Kültürel farklılıklar da bu sürecin bir diğer boyutudur. Kamu sektörü prosedürel ve hesap verebilirlik odaklı çalışırken, özel sektör sonuç ve hız merkezlidir. Bu iki yapı arasındaki denge, proje yönetiminde belirleyici olur. Avrupa örneklerine bakıldığında, Estonya ve Finlandiya gibi ülkelerde kamu-özel ortaklıkları dijital kamu yönetiminin merkezinde yer almaktadır (OECD, 2023). Türkiye’nin 2023–2026 dönemini kapsayan dijital dönüşüm politika çerçevesi, yapay zekâ, bulut bilişim ve siber güvenlik gibi stratejik alanlarda

kamu–özel işbirliklerinin güçlendirilmesini ve özel sektörle ortak altyapı geliştirme modellerinin yaygınlaştırılmasını öngörmektedir (SBB, 2023; OECD, 2023; UN DESA, 2022). Bu eğilim, kamunun dijital dönüşümünü sadece idari değil, aynı zamanda yenilikçi bir ekosistem olarak konumlandırmaktadır. Sonuçta, kamu ve özel sektör işbirliği teknolojik yeniliklerin yalnızca uygulanma biçimini değil, üretim ve öğrenme mantığını da değiştirmektedir. Etik, yönetim ve toplumsal fayda ilkeleriyle desteklenen bu işbirliği modeli, teknolojik yeniliği sürdürülebilir kalkınmanın doğal bir parçası haline getirir. Kamu yönetimi, bu yaklaşımı içselleştirdiğinde hem hizmet kalitesi yükselir hem de yenilik ekosistemi toplumun tüm kesimlerine yayılır.

3.7. Kurumsal Yapıya Etkileri

Kamu yönetiminde teknolojik yeniliklerin kurumsal yapılar ve yönetim anlayışı üzerindeki etkisi, yalnızca teknik sistemlerin değişmesiyle sınırlı değildir. Bu dönüşüm, örgütsel davranıştan karar alma biçimlerine, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinden kurum kültürüne kadar uzanan kapsamlı bir yeniden yapılanmayı da beraberinde getirmiştir. Dijitalleşme, özellikle e-belediye uygulamaları üzerinden yerel kamu hizmetlerinde süreç otomasyonu, kurumlar arası dijital iletişim ve hizmet tekrarının azaltılması gibi mekanizmalarla kurumsal işleyişi dönüştürmekte; aynı zamanda şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımı önceleyen dijital yönetim yönünde dönüşümü hızlandırmaktadır (Yıldız ve Gümüş, 2023). Böylece teknoloji, artık yalnızca yönetim araçlarından biri değil, kurumun işleyiş felsefesini biçimlendiren stratejik bir unsur haline gelmiştir. Bu dönüşümün en somut biçimde hissedildiği alanlardan biri karar alma ve koordinasyon mekanizmalarıdır. Dijital uygulamalar, kurumlar arasında bilgi akışını hızlandırmış, birimler arası eşgüdümü güçlendirmiştir. Bilgiye erişimin kolaylaşması, kararların daha isabetli verilmesini sağlamaktadır. EBYS ve ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) gibi araçlar, yöneticilerin stratejik bilgiye gerçek zamanlı ulaşmasını mümkün kılarak daha veriye dayalı yönetim biçimlerinin gelişimine katkı sunmuştur.

Örgütsel kültürdeki değişim de dijital dönüşümün göz ardı edilemeyecek bir boyutudur. Çelik'in (2023) vurguladığı üzere, kamu yönetiminde dijital dönüşümün kritik eşiklerinden biri örgüt kültürünün “dijital kültüre” evrilmesi olup bu süreç çoğu zaman dirençle karşılaşabilmektedir. Kurum içi dijital çalışma ortamlarına geçişin (ör.

intranetin dijital çalışma alanına dönüşmesi) çalışanlar arasında iki yönlü bilgi paylaşımını ve yatay iletişimi güçlendirerek iş birliğini artırdığı belirtilmektedir (Metin, 2019). Bu tür dijitalleşme pratikleri, kamu bürokrasisindeki geleneksel hiyerarşik kalıpların esnemesine ve daha esnek, sonuç odaklı bir yönetim kültürünün gelişmesine katkı sunabilmektedir (Okcu, Usta ve Ceyhan 2020). Günümüzde kurum içi forumlar, çevrim içi toplantılar ve proje yönetim platformları, çalışanlar arasında çok yönlü iletişimi mümkün kılmakta; bu durum, karar alma süreçlerini demokratikleştirmektedir. Böylece iletişim yalnızca emir-komuta zinciriyle sınırlı kalmamakta, bilgi paylaşımı yatay kanallar üzerinden gerçekleşmektedir.

Teknolojinin bir başka etkisi, performans yönetiminin dijitalleşmesidir. Geleneksel yöntemlerde performans ölçümü genellikle kişisel gözleme dayalı iken, dijital araçlar bu süreci nesnel ve ölçülebilir hale getirmiştir. Performans izleme yazılımları, kurumların hedeflerine ulaşma düzeyini anlık olarak görmelerine, çalışan etkinliğini analiz etmelerine ve stratejik planları güncel verilere göre şekillendirmelerine olanak tanımaktadır. Literatürdeki çalışmalar, dijital performans sistemlerinin kamu kurumlarında verimlilik ve kaynak kullanımında belirgin iyileşme sağladığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, performans yönetimi artık yalnızca bir denetim aracı değil, aynı zamanda stratejik karar mekanizmasının önemli bir bileşenidir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik, teknolojik dönüşümün kurumsal yönetimde güçlendirdiği diğer iki temel ilkedir. Açık veri sistemleri, elektronik ihale uygulamaları ve çevrim içi harcama izleme araçları, vatandaşların yönetime erişimini genişletmiştir.

Türkiye’de Kamu İhale Kurumu’nun dijital ihale sistemi, kamu harcamalarının toplum tarafından izlenmesine imkân tanımış, böylece mali şeffaflığı artırmıştır (Şamdan, 2023). Aynı şekilde, Açık Devlet Verisi Platformu üzerinden kurum faaliyet verilerine ulaşılabilmesi, sivil toplumun denetim gücünü artırarak demokratik yönetişimi desteklemektedir. Bununla birlikte dijital uygulamalar bazı kalemlerde işlem maliyetlerini azaltabilse de donanım/teknik altyapı maliyetini artırabilmekte; finansman ve koordinasyon/standartlaşma eksikleri belediyeler arasında uygulama kapasitesinin farklılaşmasına ve özellikle yerel düzeyde eşgüdümün zorlaşmasına yol açabilmektedir (Yıldız ve Gümüş, 2023). Ayrıca veri güvenliği ve etik kullanım konuları giderek daha kritik hale gelmiştir.

Akmeşe (2020), Türkiye’de siber güvenlik politikalarının çoğu kez olay sonrasında geliştirildiğini, stratejik önlem planlamalarının yetersiz kaldığını belirtir. Bu tespit, dijital güvenliğin yalnızca teknik değil, aynı zamanda yönetişimsel bir mesele olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. İnsan kaynağı politikaları da bu dönüşümden derin biçimde etkilenmiştir. Dijitalleşme, çalışanlardan analitik düşünebilen, dijital araçları etkin kullanan ve sürekli öğrenmeye açık profillerin beklendiği yeni bir istihdam yapısı doğurmuştur. Dağlar ve Öztürk (2025), dijital çağda örgütsel başarının yalnızca teknolojik yatırımlara değil, aynı zamanda liderlik ekiplerinin benimsediği insan odaklı yaklaşıma da bağlı olduğunu altını çizmektedir. Benzer biçimde, toplumsal/kurumsal benimseme ve uygulama zemini güçlendirilmediğinde teknolojik yatırımların beklenen verimlilik çıktısını üretmeyebileceği ifade edilmektedir (Boyalı, 2025). Bu nedenle dijital liderlik, çalışanların dijital dönüşüme uyumunu kolaylaştıran ve teknolojiyi iş süreçleri ile insan kaynağı uygulamalarıyla bütünleştiren kritik bir kapasite olarak öne çıkmaktadır (Dağlar ve Öztürk, 2025). Ayrıca dijital liderliğin dijital örgütsel dönüşümü anlamlı biçimde etkilediği ve bu etkinin örgütsel çeviklik üzerinden güçlenebildiği ortaya çıkmıştır (Köksoy ve Oktaysoy, 2025).

Kurumsal esneklik ve adaptasyon kabiliyeti, teknolojinin yönetim üzerindeki etkisini tamamlayan bir diğer unsurdur. Sadiç (2025), bu durumu “kurumsal çeviklik” kavramıyla açıklamakta; hızlı değişim temposuna uyum sağlayabilen kurumların rekabet avantajı elde ettiğini ifade etmektedir. Dijital dönüşüm, yalnızca süreçlerin dijitalleşmesi değil, kurumların düşünme biçimlerinin ve karar paradigmasının dönüşümünü de ifade etmektedir. Teknoloji kamu yönetiminin her katmanına nüfuz ederek kurumların işleyişini köklü biçimde dönüştürmektedir. Dijital araçlar karar alma hızını artırmakta, iletişimi kolaylaştırmakta ve hesap verebilirliği güçlendirmektedir. Ancak kalıcı başarı için teknolojik altyapı kadar etik, kültürel ve stratejik uyumun da sağlanması gerekir. Teknoloji, kurumsal yönetimin merkezine yerleştiğinde kamu yönetimi yalnızca daha verimli değil, aynı zamanda daha güvenilir ve katılımcı hale gelir.

3.7.1. Kurum İçi İletişim ve Koordinasyonun Dijitalleşmesi

Kamu yönetiminde kurum içi iletişim ve koordinasyon süreçleri, teknolojik yeniliklerin doğrudan etkisiyle son yıllarda köklü bir dönüşüm geçirmiştir. Dijitalleşme yalnızca iletişimin araçlarını değil, aynı zamanda iletişimin anlamını, yönünü, işlevini ve yönetim biçimini de kökten değiştirmiştir. Geleneksel kamu kurumlarında iletişim çoğu zaman dikey, yazılı ve hiyerarşik bir nitelik taşıırken, dijital çağın sunduğu bilgi teknolojileri iletişim ağlarını yatay, dinamik, esnek ve çok katmanlı bir yapıya dönüştürmüştür. Bu süreç, koordinasyonun artık yalnızca emir-komuta zinciriyle değil, veri temelli, eş zamanlı ve çok yönlü etkileşim ağlarıyla sağlanmasına olanak tanımaktadır (Erdoğan, 2024).

Dijitalleşmenin kurum içi iletişim üzerindeki etkisi, kamu yönetiminin temel fonksiyonlarından biri olan bilgi akışını hızlandırarak karar alma süreçlerinin daha etkin biçimde işlemesine katkı sağlamaktadır. EBYS, ERP yazılımları ve dijital iç yazışma platformları sayesinde bilgi paylaşımı merkezi bir ağ yapısı üzerinden gerçekleşmekte; bu sayede işlemler standart hâle getirilmekte, hata payı azalmakta ve süreçler izlenebilirlik kazanmaktadır. EBYS'nin yaygın biçimde kullanıldığı kamu kurumlarında, belge süreçlerinin hızlandığı, işlem maliyetlerinin azaldığı ve yönetsel işleyişte verimlilik artışı sağlandığı görülmektedir (Öktem ve Aydın, 2005; Yılmaz ve Gündoğdu, 2021; Çetin ve Aydın, 2023). Bu bulgular, dijital araçların yalnızca iletişim kanallarını kolaylaştırmakla kalmayıp, aynı zamanda kurumsal kapasiteyi de güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Teknolojinin iletişim üzerindeki etkisi yalnızca hız ve kolaylıkla sınırlı değildir; aynı zamanda kurumsal öğrenme ve bilgi yönetimi açısından da büyük önem taşımaktadır. Dijital platformlar, çalışanların bilgiye erişimini demokratikleştirirken, kurumsal hafızanın sürekliliğini sağlamaktadır. Dijital çalışma ortamları, çalışanların bilgi ve belgelere erişimini kolaylaştırırken; forum/viki temelli birikimli paylaşımlar sayesinde yazılı kurumsal hafızanın oluşmasına ve sürdürülmesine katkı sunmaktadır (Metin, 2019). Böylece geçmiş deneyimlerin kurumsal belleğe aktarımı kolaylaşmakta, bilgi kaybı riski azalmakta ve kurumun öğrenme kapasitesi artmaktadır. Bu yönüyle dijitalleşme, koordinasyonu yalnızca teknik düzlemde değil, bilişsel bir zeminde de yeniden tanımlamaktadır.

Dijital iletişimin yaygınlaşması, örgütsel kültürde de gözle görülür bir değişim

ortaya çıkarmıştır. Çalışanlar arasındaki etkileşim artık mekânsal sınırlardan bağımsız biçimde gerçekleşmekte; çevrim içi iletişim kanalları, hiyerarşik yapının etkisini azaltmakta ve bilgi akışını yatay düzleme taşımaktadır. Kamu kurumlarında yaygınlaşan kurum içi dijital iletişim ve sosyal platformlar, çalışanlar arasında etkileşimi güçlendiren bir altyapı oluşturmaktadır. Nitel bulgular, kurum içi sosyal medya uygulamalarının çalışanların iletişimini ve iş birliğini artırdığını ve çalışan katılımını desteklediğini göstermektedir (Özel, 2018). Ayrıca kurum içi iletişim düzeyi ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunması, bu tür dijital iletişim pratiklerinin örgütsel aidiyet/bağlılık boyutunu besleyebileceğine işaret etmektedir (Demir ve Yıldırım, 2020). Bu durum, yalnızca iletişimin biçimini değil, kurum içindeki ilişki dinamiklerini de değiştirmiştir.

Yöneticilerle çalışanlar arasındaki mesafenin azalması, karar süreçlerine katılımı artırmış; böylece kamu kurumlarında demokratik bir iletişim iklimi oluşmuştur. Bununla birlikte, dijital iletişim araçlarının yaygın kullanımı beraberinde bazı yönetişimsel riskleri ve iletişim sorunlarını da getirmektedir. Özellikle bilgi güvenliği, gizlilik ve mesaj trafiği yönetimi, kurumsal iletişimin en zayıf halkaları arasında yer alabilmektedir. Açık ağlarda yürütülen yazışmaların doğruluğu ve bütünlüğü sağlanmadığında, kurumsal güvenin zedelenme riski ortaya çıkmaktadır (Erdoğan, 2024). Bu nedenle kurumların iletişim altyapılarını güçlü siber güvenlik politikalarıyla desteklemesi; kimlik doğrulama, veri şifreleme ve erişim kontrol protokollerini standart hâle getirmesi gerekmektedir. Ayrıca, bilgi kirliliğini önlemek adına sade, anlaşılır ve hedef odaklı bir iletişim dilinin benimsenmesi önem arz etmektedir.

Özcan'ın (2018) Türkiye'de uzaktan çalışmanın etkilerini incelediği çalışmasında, kurum içi iletişim ve koordinasyonun uzaktan çalışma bağlamında belirgin biçimde dijitalleştiğini göstermektedir: Sanal ekiplerde iletişim kopukluklarının yanlış anlamaları ve güveni zayıflatabildiği vurgulanırken, bu riski azaltmak için ekiplerin iletişim ilkelerini/standartlarını netleştirmesi ve düzenli telefon/video konferans temelli “buluşma” ritimlerini planlaması önerilmektedir. Bulgular düzeyinde ise katılımcılar, koordinasyonu ve bilgi akışını sürdürmek için e-posta, ortak sistemlerden veri çekmeyi mümkün kılan uygulamalar (örn. CRM) ve bulut çözümleri yanında görüntülü iletişim araçları (Skype, Lync, Webex, Teamviewer) ile grup mesajlaşma üzerinden ara toplantılar (WhatsApp) kullandıklarını ifade etmiş; bu dijital

araçların hem işbirliğini hem de eşzamanlı/ eşzamansız koordinasyonu desteklediğine işaret etmiştir (Özcan, 2018).

Dijital koordinasyonun önemi, özellikle uzaktan çalışma ve hibrit yönetim modellerinin yaygınlaştığı dönemlerde daha belirgin hale gelmiştir. COVID-19 salgını sürecinde kamu kurumlarında Microsoft Teams, Zoom ve Google Meet gibi çevrim içi toplantı platformlarının kullanım oranı büyük ölçüde artmış; bu araçlar, mekândan bağımsız eşgüdüm ve ortak karar alma süreçlerini mümkün kılmıştır. Kurum içi iletişimin dijitalleşmesi, liderlik anlayışını da dönüştürmüştür. Bozkurt vd., (2021) vurguladığı üzere dijital dönüşüm süreci, kurumlarda yalnızca teknolojik altyapının yenilenmesini değil, aynı zamanda iletişim biçimlerinin, etkileşim süreçlerinin ve yönetsel anlayışın yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda dijital çağda liderlik, teknik araçların kullanımından öte, çalışanlar arasında güvene dayalı bir iletişim ortamı oluşturmayı, etkileşimi kurumsal hedeflerle bütünleştirmeyi ve yenilikçi düşüncüyü destekleyen bir yönetim yaklaşımını gerektirmektedir. Benzer şekilde Bayrakçı ve Albayrak'ın (2019) çalışması, dijital ortamların etkin kullanımının kurumsal etkileşimi güçlendirdiğini ve bilgi paylaşımını teşvik ederek örgütsel performansa katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede dijital liderler, kurum içinde iletişimi tek yönlü biçimde yöneten aktörler olmaktan ziyade, etkileşimi canlı tutan ve dönüşüm sürecine rehberlik eden bir rol üstlenmektedir.

Koordinasyonun dijitalleşmesi, kurumlar arası işbirliği boyutunda da yeni bir aşamaya geçilmesini sağlamıştır. Ortak veri tabanları, dijital toplantı sistemleri ve entegre proje yönetim yazılımları, kamu kurumları arasında senkronizasyonu artırmış; karmaşık projelerin yürütülmesinde verimliliği yükseltmiştir. Türkiye’de e-yazışma ve e-belge uygulamalarının yaygınlaşması, kamu kurumları arasında bilgi paylaşımının standartlaşmasına katkı sağlayarak mükerrer veri üretimini azaltmış ve idari süreçlerin daha bütünleşik bir yapı içinde yürütülmesini mümkün kılmıştır (Sarıtürk, 2022; Şentürk, 2021). Böylece dijital koordinasyon, hem kurum içi hem kurumlar arası düzeyde etkinliği artıran stratejik bir unsur haline gelmiştir. Bununla birlikte, dijital dönüşüm süreci bazı yönetsel zorlukları da beraberinde getirmiştir.

Hızlı bilgi akışı, kontrol mekanizmalarını zayıflatabilir ve “bilgi fazlalığı” (information overload) sorununa yol açabilir. Ayrıca, dijital ortamda hızlanan veri/bilgi

üretimi bilgi yoğunluğunu artırabilir; ayrıca kurumsal hafızanın yazılı biçimde birikmemesi, benzer soruların tekrar tekrar sorulmasına ve iletişim yükünün artmasına yol açabilmektedir (Metin, 2019). Bu nedenle kurumların dijital dönüşüm politikalarına paralel olarak dijital okuryazarlığı geliştirecek sürekli eğitim programlarını hayata geçirmesi gerekmektedir. Neticede kamu yönetiminde kurum içi iletişim ve koordinasyonun dijitalleşmesi, verimlilik, şeffaflık ve katılımcılık ilkelerini güçlendiren çok boyutlu bir dönüşüm sürecidir. Dijitalleşme, hiyerarşik yapıları esnetmiş, bilgi paylaşımını hızlandırmış ve karar alma süreçlerine kolektif bir nitelik kazandırmıştır. Ancak bu dönüşümün kalıcılığı, teknik altyapının yanı sıra kültürel, yönetsel ve etik uyumun sağlanmasına bağlıdır. Teknolojiyi etkin biçimde kullanan kurumlar, yalnızca bilgi akışını hızlandırmakla kalmayacak; aynı zamanda güvene dayalı, açık ve sürdürülebilir bir iletişim kültürü oluşturarak kamu yönetiminde çağdaş yönetim anlayışını kurumsallaştıracaktır.

3.7.2. Kurumsal Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlikte Teknolojinin Rolü

Kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik, demokratik yönetişimin en temel ilkeleri arasında yer almakta; teknolojik yenilikler bu ilkelerin yaşama geçirilmesinde dönüştürücü bir işlev üstlenmektedir. Dijital çağın sunduğu yeni imkânlar, bilgiye erişim hakkını genişletmiş; vatandaşların kamu kurumlarının faaliyetlerini izlemesini, değerlendirmesini ve doğrudan geri bildirimde bulunmasını kolaylaştırmıştır. Böylelikle yönetim anlayışı, gizliliğe dayalı geleneksel modelden açıklık, denetlenebilirlik ve veri temelli karar mekanizmalarına dayanan modern bir yönetim biçimine evrilmiştir. Bu çerçevede teknoloji, artık yalnızca hizmet sunumunun değil; aynı zamanda yönetim etiğinin, kamusal güvenin ve demokratik meşruiyetin de temel araçlarından biri haline gelmiştir.

Dijital teknolojiler, kurumsal şeffaflığı özellikle bilgiye erişim ve kamuoyu denetimini güçlendiren veri paylaşımı üzerinden artırmaktadır. Bu çerçevede açık veri yaklaşımı ve çevrim içi bilgilendirme/raporlama pratikleri, kurum faaliyetlerine ilişkin verilerin daha erişilebilir ve karşılaştırılabilir hâle gelmesine katkı sağlayarak hem kurum içi kontrolü hem de dış denetimi desteklemektedir (Karaca ve Yıldız Özsalmanlı, 2022). Örneğin, Türkiye’de faaliyet gösteren Açık Devlet Verisi Portalı, merkezi yönetim harcamalarından ihale kayıtlarına kadar geniş bir yelpazede veriyi

vatandaşların erişimine açmış; böylece kamu kaynaklarının kullanım biçimi toplum tarafından doğrudan izlenebilir hale gelmiştir. İkinci düzlem olan süreç izlenebilirliği, EBYS, dijital arşivleme ve blokzincir tabanlı kayıt teknolojileri aracılığıyla desteklenmektedir. Bu sistemler, kamu işlemlerinin her adımını dijital olarak kaydederek değiştirilemez bir veri zinciri oluşturmakta; karar alma süreçlerini daha saydam hale getirmektedir. Şentürk'ün (2021) araştırması, dijital denetim sistemlerini kullanan kamu kurumlarında kayıt süreçlerinin standartlaşmasıyla birlikte usulsüz işlem oranlarında belirgin bir düşüş yaşandığını, iç denetim performansının ise önemli ölçüde arttığını göstermektedir. Elde edilen bulgular, dijital kayıt ve izleme teknolojilerinin sadece teknik bir yenilik olmanın ötesinde, yönetim etiğini güçlendiren ve denetim süreçlerinde hesap verebilirliği artıran stratejik araçlar haline geldiğini ortaya koymaktadır.

Hesap verebilirlik açısından bakıldığında, dijital teknolojiler kamu yöneticilerinin ve kurumların topluma karşı sorumluluğunu ölçülebilir hale getirmiştir. GKY yapısında hesap verebilirlik çoğunlukla hiyerarşik denetime dayanırken, dijital yönetişimde toplum temelli ve ağ yapılı denetim mekanizmaları ön plana çıkmaktadır (Yazıcı, 2018). Sosyal medya, çevrim içi şikâyet portalları ve e-katılım uygulamaları vatandaşların yönetime doğrudan gözlem ve müdahil olma imkânını artırmıştır. Türkiye'de Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER) sistemi, vatandaşların taleplerini ve şikâyetlerini doğrudan üst düzey yöneticilere iletebilmesini sağlayarak dijital hesap verebilirliğin kurumsallaşmasına güçlü bir örnek sunmaktadır (Işıkçı, 2017; Şamdan, 2023).

Kurumsal şeffaflığın dijitalleşmesi yalnızca denetim mekanizmalarını geliştirmekle kalmamış; aynı zamanda etik yönetim kültürünü de yeniden biçimlendirmiştir. Dijital sistemlerin geriye dönük veri tutma ve işlem kaydı özellikleri, kamu yöneticilerinin kararlarının izlenebilirliğini artırmakta, böylece etik dışı davranışları caydırmaktadır. Bu yönüyle teknoloji, etik yönetişimin görünmez ama etkili bir denetim mekanizması haline gelmiştir. Öte yandan, şeffaflık ve hesap verebilirlik süreçlerinde teknolojinin rolü her zaman olumlu sonuçlar doğurmamaktadır. Bilgi fazlalığı (information overload) sorunu, vatandaşın paylaşılan verileri anlamlandırmasını zorlaştırabilmektedir.

Açık veri portalları çok sayıda veri seti sunmakla birlikte, bu verilerin erişilebilirlik, okunabilirlik ve anlamlandırılabilirlik düzeyi her zaman yeterli olmayabilmektedir. Şeffaflık, yalnızca bilginin kamuoyuyla paylaşılmasından ibaret değildir; aynı zamanda paylaşılan verinin toplum tarafından yorumlanabilir ve kamusal karar süreçlerine katkı sağlayabilir nitelikte olması gerekmektedir (Karaca ve Özsalmanlı, 2022). Ayrıca kişisel verilerin korunması, dijital şeffaflık politikalarının en hassas yönlerinden biridir. Bu nedenle kamu kurumlarının açık veri uygulamalarında veri anonimleştirme, erişim yetkilendirme ve güvenlik protokollerine titizlikle uyması gerekmektedir. Dijital hesap verebilirliğin bir diğer karmaşık boyutu ise algoritmik yönetim sürecinde ortaya çıkmaktadır.

Karar destek sistemlerinde kullanılan algoritmalar, kamu politikalarının uygulanmasında kolaylık sağlasa da algoritmaların iç işleyişine dair bilginin sınırlı olması “opaklık/kara kutu” problemini doğurmakta ve şeffaflık beklentisini zayıflatabilmektedir (Kayacı, 2025). Bu nedenle kamu kurumlarının algoritmik karar süreçlerini açıklanabilir, denetlenebilir ve etik ilkelerle uyumlu hale getirmesi zorunludur. Küresel ölçekte değerlendirildiğinde, dijital şeffaflık ve hesap verebilirlik politikaları, iyi yönetişimin temel unsurları olarak kabul edilmektedir. OECD’nin (2023) Open Government Data Report verilerine göre, açık veri ve dijital denetim mekanizmalarını etkin kullanan ülkelerde vatandaş güveni ortalama %18 oranında artmıştır. Estonya, Finlandiya ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde kamu kurumları, dijital hesap verebilirlik ilkelerini doğrudan mevzuata entegre etmiş; her harcama, ihale ve karar süreci çevrim içi olarak kamuya açıklanmıştır. Türkiye’de de benzer bir anlayış, Dijital Türkiye Platformu aracılığıyla uygulanmakta; kamu harcamaları, stratejik planlar ve performans göstergeleri e-Devlet üzerinden halka açık biçimde paylaşılmaktadır (SBB, 2023).

Teknolojinin şeffaflık ve hesap verebilirliğe katkısı yalnızca vatandaşlara dönük değil, kurum içi yönetim açısından da değerlidir. Dijital denetim araçları, iç kontrol mekanizmalarını güçlendirmekte, çalışanların görev ve sorumluluklarını netleştirmektedir. Şamdan’ın (2023) bulguları, elektronik denetim ve raporlama sistemlerinin iç hesap verebilirliği artırdığını, bu durumun organizasyonel bütünlük üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu göstermektedir. Dijital şeffaflık, yalnızca dış paydaşlara yönelik bilgi paylaşımının ötesinde, kurum içi etik dengeyi de destekleyen

bir mekanizma işlevi görmektedir. Kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin dijitalleşmesi, yönetişimin etik, demokratik ve toplumsal meşruiyet boyutlarını yeniden tanımlamaktadır. Dijital teknolojiler, yönetimin görünürlüğünü artırarak vatandaşın devlete olan güvenini güçlendirmekte; aynı zamanda yöneticilerin sorumluluk bilincini derinleştirmektedir. Ancak bu sürecin sürdürülebilir ve güvenilir olabilmesi için teknolojik şeffaflığın yalnızca veri paylaşımına indirgenmemesi, etik ilkeler, veri güvenliği ve vatandaş katılımı ile bütünleşmesi gereklidir. Şeffaflık, yalnızca bilgiye erişim değil; aynı zamanda bilginin hesap sorma ve birlikte yönetme gücüne dönüşmesidir. Teknoloji ise bu dönüşümün yalnızca aracı değil, aynı zamanda güven temelli yeni bir kamusal yönetim kültürünün yapı taşıdır.

Kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlikte teknolojinin rolü, yalnızca mevcut denetim mekanizmalarını güçlendiren bir unsur olarak değil, aynı zamanda kamu yönetiminde güç ilişkilerini yeniden yapılandıran bir dönüşüm alanı olarak ele alınmalıdır. Dijital platformlar aracılığıyla üretilen veriler, yöneticilerin karar alma süreçlerini daha görünür hâle getirirken, kamusal gücün kullanımına ilişkin asimetrileri de sınırlamaktadır. Dijital şeffaflık uygulamaları, kamusal verinin erişilebilirliğini artırarak yönetsel eylemlerin daha görünür olmasına katkı sunmakta; bu görünürlük de hesap verebilirliği güçlendirerek keyfi uygulama riskini azaltan bir yönetim pratiğini destekleyebilmektedir (Karaca ve Yıldız Özsalmanlı, 2022).

Teknolojik yenilikler, hesap verebilirliğin zamansal boyutunu da dönüştürmektedir. Geleneksel yönetim anlayışında denetim çoğunlukla sonradan ve geriye dönük biçimde gerçekleştirilirken, dijital denetim araçları anlık izleme ve eş zamanlı kontrol imkânı sunmaktadır. Şamdan (2023), elektronik raporlama ve izleme sistemlerinin karar süreçlerini sürekli gözlemlenebilir hâle getirdiğini; bu durumun yöneticilerin sorumluluk algısını güçlendirdiğini ifade etmektedir. Anlık denetim kapasitesi, kamu kurumlarında hata toleransını azaltmakta ve önleyici kontrol anlayışını öne çıkarmaktadır. Bu yönüyle dijitalleşme, hesap verebilirliği yalnızca hukuki bir yükümlülük olmaktan çıkararak yönetsel bir refleks hâline dönüştürmektedir.

Kurumsal şeffaflığın dijitalleşmesi, aynı zamanda kamu yönetiminde performans temelli değerlendirme kültürünü de pekiştirmektedir. Karaca ve Özsalmanlı'ya (2022) göre, dijital veri altyapıları sayesinde kurumların hedefleri, faaliyetleri ve çıktıları daha

sistematiik biçimde lleebilmekte; performans göstergeleri kamuoyu ile paylaşılabilir hâle gelmektedir. Bu durum, kamu kurumlarının yalnızca kaynak kullanımı açısından değil, ürettikleri toplumsal değer bakımından da değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Performans verilerinin açık biçimde paylaşılması, yönetsel başarının nesnel kriterler üzerinden tartışılmasını mümkün kılmakta ve siyasal sorumluluk alanını genişletmektedir.

Dijital şeffaflık uygulamalarının etkisi, yalnızca merkezi yönetim düzeyinde değil, yerel yönetimler açısından da önem taşımaktadır. Dijital bütçe izleme sistemleri, çevrim içi meclis yayınları ve yerel açık veri portalları, yerel düzeyde hesap verebilirliği güçlendiren araçlar arasında yer almaktadır. şentürk (2021), yerel yönetimlerde dijital geri bildirim mekanizmalarının yaygınlaşmasının, yöneticiler ile vatandaşlar arasındaki mesafeyi azalttığını ve yönetsel kararların meşruiyetini artırdığını belirtmektedir. Yerel düzeyde artan şeffaflık, katılımcı yönetişim anlayışının güçlenmesine katkı sunmakta ve kamu yönetiminin çok katmanlı yapısında bütüncül bir denetim zemini oluşturmaktadır.

Öte yandan dijital şeffaflığın sürdürülebilirliği, teknik altyapının ötesinde kurumsal kapasite ve insan kaynağıyla doğrudan ilişkilidir. şentürk (2021), dijital denetim sistemlerinin etkin biçimde işlemesinin, bu sistemleri yöneten personelin teknik ve etik yeterliliklerine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Dijital araçların yanlış veya eksik kullanımı, şeffaflık hedefinin tersine sonuçlar doğurabilmekte; veri karmaşası ve yanlış yorumlamalar yönetsel güveni zedeleyebilmektedir. Bu nedenle dijital şeffaflık politikalarının, sürekli eğitim ve kurumsal öğrenme süreçleriyle desteklenmesi gerekmektedir.

Algoritmik yönetişimin yaygınlaşmasıyla birlikte hesap verebilirlik kavramı yeni bir içerik kazanmaktadır. Karar destek sistemlerinin karmaşık yapısı, sorumluluğun kimde olduğu sorusunu daha görünür hâle getirmektedir. Algoritmik sistemler karar süreçlerinde kullanıldığında, yalnızca sonuçların değil; kullanılan veri setlerinin, karar mantığının ve açıklanabilirlik düzeyinin de değerlendirilebilir olması gerektiği vurgulanmaktadır. Aksi hâlde dijital sistemler şeffaflık üretmek yerine yeni bir “kara kutu yönetişim” riski oluşturabilir; bu nedenle etik yönetişim ve açıklanabilirlik ilkeleri kritik hâle gelmektedir (Kayacı, 2025).

Uluslararası karşılaştırmalar, dijital şeffaflık ve hesap verebilirlik alanında

bütüncül politika setleri geliştiren ülkelerin yönetim performansında anlamlı iyileşmeler sağladığını göstermektedir. OECD (2023), açık veri, dijital denetim ve vatandaş katılımını birlikte ele alan ülkelerde kamuya duyulan güvenin daha yüksek seviyelerde seyrettiğini ortaya koymaktadır. Türkiye’de Dijital Türkiye Platformu ve e-Devlet altyapısı üzerinden yürütülen uygulamalar, kurumsal şeffaflığın güçlendirilmesi açısından önemli bir potansiyel barındırmaktadır; ancak bu potansiyelin tam anlamıyla hayata geçirilebilmesi, veri okuryazarlığı, etik standartlar ve katılımcı mekanizmaların eş zamanlı geliştirilmesine bağlıdır (Şamdan, 2023).

Sonuç olarak teknoloji, kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirliği destekleyen güçlü bir araç olarak kamu yönetiminin merkezine yerleşmektedir. Ancak teknolojik altyapının varlığı tek başına yeterli olmamakta; şeffaflık, etik ilkelere dayalı yönetim anlayışıyla bütünleştğinde kamusal değere dönüşmektedir. Dijitalleşme, kamu yönetiminde yalnızca daha görünür bir idare değil, aynı zamanda daha sorumlu, daha denetlenebilir ve topluma karşı daha duyarlı bir yönetim pratiği oluşturma potansiyeli taşımaktadır. Bu potansiyelin hayata geçirilmesi, teknolojik yeniliklerin insan merkezli ve etik bir çerçevede yönlendirilmesiyle mümkün olacaktır.

3.8. Dijitalleşmenin Kamu Yönetiminde Etik ve Yönetimsel Yansımaları

Kamu yönetiminde dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik araçların sisteme eklenmesiyle açıklanabilecek bir süreç değildir; bu olgu, aynı zamanda kurumların işleyiş biçiminde, örgütsel yapısında ve yönetim anlayışında köklü bir yeniden yapılanmayı beraberinde getirmektedir. Dijitalleşme, kamu hizmetlerinin sunumunu hızlandırmış, kaynak kullanımını rasyonelleştirmiş, karar alma süreçlerini veri temelli hale getirmiş ve vatandaşla devlet arasındaki etkileşimi dönüştürmüştür. Günümüzde devletlerin yönetim anlayışı, artık sadece kanun ve prosedürlerle değil; veriye dayalı, vatandaş odaklı ve dijital araçlarla desteklenen bir yönetim vizyonu ile şekillenmektedir. Bu dönüşümün merkezinde insan vardır. Çünkü teknolojiyi kullanan, onu yorumlayan ve kamu yararı doğrultusunda yönlendiren yine insandır. Dolayısıyla dijital dönüşümün başarısı, yalnızca altyapı yatırımlarına değil, insan kaynağının bu değişime nasıl adapte olduğuna da bağlıdır. Bu kapsamda dijital dönüşümün kamu yönetimi üzerindeki yapısal etkileri, etkinlik, şeffaflık, hesap verebilirlik, karar alma mekanizmaları ve vatandaş memnuniyeti gibi temel boyutlar üzerinden değerlendirilmelidir.

Kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi, etkinlik ve verimlilik bakımından kamu yönetimine çok yönlü kazanımlar sağlamaktadır. Dijital dönüşümün en belirgin biçimde hissedildiği alanlardan biri bürokrasi. Yılmaz ve Gündoğdu'nun (2021) çalışmasında vurgulandığı üzere, dijital çağda bürokrasi yalnızca bir yönetim mekanizması değil, devletin dijitalleşme sürecinin merkezinde yer alan dinamik bir yapıya dönüşmektedir. Geleneksel bürokratik işleyişte kırtasiyecilik, zaman kaybı ve verimsizlik gibi sorunlar öne çıkarken, dijital teknolojilerin entegrasyonu sayesinde kamu hizmetlerinde hız, şeffaflık ve erişilebilirlik artmıştır. Bu dönüşüm, vatandaşın kamu kurumlarıyla etkileşimini kolaylaştırarak yönetişimin daha katılımcı bir niteliğe kavuşmasına olanak tanımaktadır. Bununla birlikte Yılmaz ve Gündoğdu (2021), dijitalleşmenin beraberinde getirdiği veri güvenliği, mahremiyet ihlalleri ve teknolojik bağımlılık gibi yeni risk alanlarına da dikkat çekmekte; dijital bürokrasinin sürdürülebilirliğinin ancak bu risklerin yönetimiyle mümkün olabileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla dijital bürokrasi, sadece teknik bir dönüşüm değil, aynı zamanda kamu yönetiminde yeni bir etik, denetim ve sorumluluk anlayışının inşasını da zorunlu kılmaktadır.

Kamu kurumlarında dijital dönüşümün sürdürülebilirliği, öncelikle personelin dijital yeterlilik düzeyiyle doğrudan ilişkilidir. Yeni nesil kamu çalışanlarından artık yalnızca mevzuat bilgisi değil, aynı zamanda dijital okuryazarlık, veri analitiği ve problem çözme becerileri de beklenmektedir. Bu durum, kamu personelinin görev tanımlarını ve çalışma biçimlerini önemli ölçüde değiştirmiştir. Artık büro personeli, evrak dolaştıran bir pozisyondan çıkıp, dijital ortamda bilgi akışını yöneten, süreçleri optimize eden bir aktöre dönüşmüştür. Bununla birlikte, bu değişim her zaman kolay ilerlememektedir. Özellikle uzun yıllar geleneksel bürokrasi içinde yetişmiş kamu çalışanlarının yeni dijital sistemlere karşı direnç göstermesi sıkça rastlanan bir durumdur. Bu nedenle, dijital dönüşümün teknik olduğu kadar kültürel bir süreç olduğu da unutulmamalıdır. Geleneksel bürokratik sistemlerde uzun süren işlem süreçleri, belge yoğunluğu ve kurumlar arası koordinasyon eksikliği, dijital altyapıların yaygınlaşmasıyla büyük ölçüde ortadan kalkmıştır.

Dijitalleşme sürecinde en fazla vurgulanan kavramlardan biri de verimlilik. Ancak bu kavram, salt ekonomik anlamda değil, aynı zamanda yönetsel etkinlik ve toplumsal fayda boyutuyla ele alınmalıdır. Dijital araçlar sayesinde işlemler hızlanmakta, hata payı azalmaktadır; fakat insan unsurunun tamamen devre dışı

kalması, kamu hizmetlerinin duygusal yönünü zayıflatma riskini doğurmaktadır. Özellikle vatandaşla yüz yüze temasın azaldığı ortamlarda, empati, güven ve kamu hizmetinde etik sorumluluk gibi değerlerin korunması daha da zorlaşmaktadır. Bu noktada dijital etik, kamu yönetiminin yeni sorumluluk alanlarından biri haline gelmiştir. Uslu'nun (2023) çalışması, dijital dönüşümün kamu hizmetlerinde hem hız hem de kalite açısından belirgin bir artış sağladığını ortaya koymaktadır. Aynı şekilde Baykara (2024), Türkiye’de Dijital Dönüşüm Ofisi’nin uygulamaya koyduğu bütünleşik veri sistemlerinin, kamu hizmetlerinin etkinliğini ve mali verimliliğini artırdığını vurgulamaktadır. EBYS ve çevrim içi başvuru platformları sayesinde hem vatandaşlar hem de kamu görevlileri zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemleri (BKMYBS), iş süreçlerini basitleştirip hızlandırmayı ve “veri girişlerinin tekrarına izin vermeyen” bir sistem tasarımı hedefleyerek mükerrer iş yükünü azaltmaya yönelik bir çerçeve sunmaktadır (Pirçekli, 2023). Rutin işlerin dijital araçlarla yürütülmesi, kamu personelinin analitik ve planlama becerilerine dayalı görevlere odaklanmasına olanak tanımıştır. Böylece kurumlar yalnızca daha hızlı değil, aynı zamanda daha akıllı bir yönetim anlayışına doğru evrilmiştir.

Dijitalleşmenin bir diğer sonucu, coğrafi eşitsizlikleri azaltmasıdır. Uslu (2023), dijital sistemlerin kırsal ve uzak bölgelerde yaşayan vatandaşların kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırdığını, bu durumun sosyal eşitlik açısından önemli bir gelişme olduğunu belirtir. OECD (2023) raporuna göre, dijital kamu hizmetlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte fiziksel hizmet merkezlerine erişim ihtiyacı küresel ölçekte %40 oranında azalmıştır. Bu veriler, dijital dönüşümün yalnızca kurumsal verimlilik değil, aynı zamanda toplumsal kapsayıcılık açısından da dönüştürücü bir etkisi olduğunu göstermektedir.

Dijitalleşme, kamu yönetiminde örgütsel kültürü de yeniden biçimlendirmiştir. Karaçorlu (2021), dijital dönüşüm sürecinin kamu kurumlarında “veri odaklı yönetim” anlayışını güçlendirdiğini, kurumların performans odaklı bir yapıya geçtiğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, kamu yönetiminde süreçlerin ölçülebilir hale gelmesini ve karar alma mekanizmalarının daha şeffaf biçimde işletilmesini sağlamaktadır. Böylece geleneksel hiyerarşik ve kuralcı yönetim anlayışı yerini esnek, yenilikçi ve teknoloji temelli bir modele bırakmaktadır. Dijitalleşmenin bir diğer yapısal izdüşümü, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinde gözle görülür bir ilerleme sağlamasıdır. Kamu

kurumlarının işlemlerini elektronik ortama taşıması, karar ve uygulama süreçlerini izlenebilir hale getirmiştir.

Şamdan (2023), Türkiye’de dijital dönüşümle birlikte kamu yönetiminde şeffaflık kültürünün güç kazandığını ve açık veri politikalarının demokratik denetimi artırdığını belirtmektedir. Dijitalleşme, dış denetimde (özellikle Sayıştay denetiminde) büyük veri ekosisteminde çok sayıda veri kaynağı/veri tabanına erişimi genişleterek denetim kapasitesini artırmakta; iç denetimde ise dijital platformlar üzerinden işlem ve karar adımlarını daha izlenebilir ve belgelendirilebilir hâle getirerek hesap verebilirliği güçlendirmektedir (Kurban, Çığman, ve Pekel, 2023). Dijital araçlar sayesinde vatandaşlar artık kamu kurumlarının faaliyetlerini çevrim içi olarak izleyebilmekte, bütçe verilerine, ihale sonuçlarına veya kurum performans raporlarına doğrudan erişebilmektedir. Bu sayede devlet-vatandaş ilişkisinde güven ve denetim dengesi güçlenmiştir. 5018 sayılı Kanun’la birlikte şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu kamu mali yönetiminin temel değerleri arasında konumlanmış; stratejik plan, performans programı, muhasebe sistemi ve özellikle faaliyet raporları gibi araçlar hesap verebilirliğe işlerlik kazandıran mekanizmalar olarak ele alınmıştır (Kırılmaz ve Atak, 2015). Ancak dijitalleşme her zaman otomatik olarak şeffaflığı garanti etmemektedir. Yazıcı (2018), dijital sistemlerde veri güvenliği, kişisel verilerin korunması ve erişim eşitsizliklerinin şeffaflığı sınırlayabileceğini vurgular. Özellikle dijital okuryazarlığı düşük bireylerin bilgiye erişimde dezavantaj yaşamaları, bu dönüşümün kapsayıcılığını zayıflatabilir. Bu nedenle, teknolojik altyapının yanında, vatandaşların dijital kültürünü güçlendirecek eğitim politikaları da önem taşımaktadır.

Dijital dönüşümün bir başka belirgin etkisi, karar alma süreçlerinde ortaya çıkmaktadır. Teknolojik yenilikler, kararların artık yalnızca hiyerarşik bilgi akışına değil, büyük veri ve yapay zekâ gibi araçlara dayalı olarak şekillenmesini sağlamaktadır. Erdoğan (2024), yapay zekâ tabanlı sistemlerin kamu yönetiminde karar alma süreçlerine hız ve doğruluk kazandırdığını, insan hatasını azalttığını vurgulamaktadır. Karabulut (2025) da yapay zekâ destekli algoritmaların öngörü yeteneğini artırarak kaynak kullanımında isabet oranını yükselttiğini belirtmiştir. Altun, Şahin ve Öztaş’ın (2017) çalışması, büyük veri analitiğine dayalı karar destek sistemlerinin kamu politikalarının öngörülebilirliğini artırdığını ve yönetsel süreçlere daha sistematik bir yaklaşım kazandırdığını ortaya koymuştur. Türkiye’de COVID-19

salgını sırasında Sağlık Bakanlığı'nın yapay zekâ destekli karar mekanizmalarını devreye alması, bu sürecin pratikteki yansımalarına örnek teşkil etmektedir (Bulut, 2025). Böylece kamu kurumları, geleneksel reflekslerle değil, analitik göstergelere ve öngörü modellerine dayalı kararlar alabilir hale gelmiştir. Bu yeni yaklaşım, aynı zamanda katılımcı yönetim modelini de güçlendirmektedir.

Dijital platformlar, vatandaşların ve sivil toplum örgütlerinin karar süreçlerine veri ve görüş katkısı sunmalarına imkân tanımaktadır. Dijital etkileşim kanalları, kamu hizmetlerinin vatandaşlar, işletmeler ve diğer paydaşlar üzerindeki etkisini genişleterek çok-aktörlü etkileşimi artırabilmekte; ancak bu süreçte veri güvenliği, mahremiyet ve eşitsiz erişim gibi riskler nedeniyle güçlü bir etik-yönetişim çerçevesi gerekmektedir (Arslan, 2022). Erdoğan (2024), algoritmik önyargıların veya veri manipülasyonlarının karar süreçlerini olumsuz etkileyebileceğini, bu nedenle dijital yönetişimde etik standartların mutlaka kurumsallaşması gerektiğini vurgular. Dijital etik, kamu yöneticilerinin yalnızca doğru karar vermesini değil, aynı zamanda bu kararların nasıl alındığını da şeffaf biçimde ortaya koymasını gerektirir. Büyük veri ve yapay zekâ destekli karar sistemlerinde kullanılan algoritmalar, kimi zaman farkında olunmadan belirli toplumsal gruplar üzerinde önyargılı sonuçlar üretebilmektedir. Bu durum, “veri adaleti” kavramını gündeme getirmiştir. Örneğin, bir sosyal yardım sisteminde yapay zekâ, gelir düzeyine göre yardım önceliği belirlerken, eksik veya yanlış veriler kullanırsa, yoksul bir bireyin haksız biçimde sistem dışı kalmasına neden olabilir. Bu tür durumlar, teknolojik adaletin etik boyutunun ne kadar kritik olduğunu göstermektedir. Kamu yönetiminde bu risklerin önlenmesi, yalnızca teknik denetimle değil, aynı zamanda güçlü etik ilkelerin ve hesap verebilir bir kültürün yerleşmesiyle mümkündür.

Dijital dönüşümün bir diğer önemli boyutu, vatandaşların kamu hizmetlerine erişimi ve bu hizmetlerden duyduğu memnuniyet üzerindeki etkisidir. Kamu hizmetlerinde dijital yenilikler, vatandaş memnuniyetinin yanı sıra güven duygusunu da etkilemektedir. Dijital sistemlerin kullanıcı dostu olması, verilerin güvenli biçimde saklanması ve kişisel bilgilerin izinsiz paylaşılmaması, vatandaşın devlete duyduğu güvenin temel belirleyicilerindendir. 6698 sayılı KVKK, bu güvenin tesis edilmesinde önemli bir dayanak oluşturmuştur. Ancak güven yalnızca yasal düzenlemelerle sağlanamaz; kurumların şeffaf davranması, hataları kabul etmesi ve geri bildirim mekanizmalarını açık tutması da en az teknolojik güvenlik kadar önemlidir. Bu noktada

dijital vatandaşlık kültürü öne çıkmaktadır. Vatandaş, artık yalnızca hizmet alan bir birey değil; hizmetlerin tasarımına, izlenmesine ve değerlendirilmesine katkı sağlayan aktif bir paydaştır. Dijital vatandaşlık eğitimleri ve farkındalık kampanyaları, kamu yönetiminde demokratik katılımın dijital temelde yeniden inşasına katkı sağlamaktadır. Türkiye’de e-Devlet Kapısı bu dönüşümün en somut örneğini oluşturur.

Çakmak (2024), e-Devlet platformunun 63 milyondan fazla kullanıcıya ulaşarak, vatandaşlara mekândan bağımsız hizmet alma imkânı sunduğunu belirtmektedir . Bu durum hem işlem kolaylığı hem de kamuya güven açısından önemli bir kazanımdır. Çeliksoy ve Akça (2024), dijital vatandaşlık uygulamalarının vatandaşın devlete olan güvenini artırdığını ve kamu yönetiminde demokratik katılımı desteklediğini vurgulamaktadır . Ayrıca yapay zekâ destekli çağrı merkezleri, çevrim içi geri bildirim sistemleri ve kişiselleştirilebilir dijital hizmetler vatandaş memnuniyetini artıran diğer unsurlardır (Akçaöz ve Akçaöz, 2023). Bununla birlikte dijital uçurum hâlâ önemli bir sorun alanıdır. Uysal ve Malkoç Yılmaz (2025), kırsal bölgelerde internet altyapısının yetersizliği ve düşük dijital okuryazarlık düzeylerinin, vatandaşların hizmetlerden eşit biçimde yararlanmasını engellediğini ifade etmektedir . Bu nedenle, dijital dönüşümün başarısı yalnızca teknolojik kapasiteye değil, aynı zamanda sosyal kapsayıcılığın sağlanmasına da bağlıdır. OECD (2023), dijital kamu hizmetlerinde kullanıcı dostu arayüzlerin, erişilebilir tasarımların ve veri güvenliği politikalarının vatandaş memnuniyetini belirleyen temel unsurlar olduğunu vurgular. Vatandaş memnuniyetinin sürdürülebilirliği açısından güven en önemli faktördür. 6698 sayılı KVKK, kamu kurumlarının dijital hizmet sunumunda kişisel verilerin işlenmesine ilişkin usul ve esasları belirleyerek özel hayatın gizliliği ile temel hak ve özgürlüklerin korunmasına dayalı bir çerçeve sunmakta; bu çerçeve de dijital kamu hizmetlerinde güvenin tesisine kurumsal düzeyde zemin oluşturmaktadır (Ertekin, 2022). Ancak sistem hataları, erişim sorunları veya karmaşık arayüzler, kullanıcı deneyimini olumsuz etkileyebilmekte ve memnuniyetin azalmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle dijital kamu hizmetlerinde kullanıcı deneyimi ve siber güvenlik standartlarının güçlendirilmesi, kamu yönetiminin dijital dönüşüm sürecinde kritik öneme sahiptir. Tüm bu süreçler, kamu yönetiminde bir zihniyet dönüşümünü zorunlu kılmaktadır.

Geleneksel yönetim anlayışında başarı, kurallara uyumla ölçülürken; dijital yönetim çağında başarı, yenilik üretme, veri kullanma ve toplumsal etki oluşturma

kapasitesiyle değerlendirilmektedir. Bu nedenle kamu yöneticilerinin yalnızca mevzuata hâkim değil, aynı zamanda değişim yönetimi, veri okuryazarlığı ve dijital strateji geliştirme alanlarında da yetkin olması beklenmektedir. Üniversitelerle kamu kurumları arasında yürütülen ortak eğitim programları, bu açıdan önemli bir kapasite geliştirme aracıdır. Özellikle Avrupa Birliği'nin "Dijital Avrupa" stratejisinde olduğu gibi, Türkiye'de de kamu personelinin dijital yetkinliklerinin ölçülmesi ve geliştirilmesi yönünde atılan adımlar, bu dönüşümün başarısı için temel oluşturacaktır.

Dijital dönüşümün geleceği, büyük ölçüde toplumsal güven ve yönetim kapasitesiyle bağlantılıdır. Teknolojik yeniliklerin hızla geliştiği bir çağda, kamu yönetiminin bu yenilikleri etik, adil ve insan odaklı biçimde yönetebilmesi, dijital devletin gerçek başarısını belirleyecektir. Yapay zekâ, büyük veri, blok zinciri gibi teknolojiler kamu yönetiminin doğasını kökten değiştirebilir; ancak bu değişimin insani değerlerden kopmaması gerekir. Teknolojinin insan için, insan yararına kullanıldığı bir yönetim anlayışı, dijital çağda sürdürülebilir kamu yönetiminin temelidir. Bu nedenle dijital dönüşüm, yalnızca "akıllı" bir devlet inşa etmek değil, aynı zamanda "adil" ve "duyarlı" bir yönetim anlayışını kurumsallaştırmak anlamına gelmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde dijital dönüşüm, kamu yönetiminde yapısal bir paradigma değişimini temsil etmektedir. Kamu hizmetlerinde verimliliği artıran, şeffaflığı güçlendiren, karar alma süreçlerini bilimsel temele oturtan ve vatandaş memnuniyetini yükselten bu dönüşüm, yalnızca teknolojik değil aynı zamanda yönetsel, etik ve toplumsal bir yenilenmedir. Ancak dijitalleşmenin başarıya ulaşması, yalnızca teknolojik araçların geliştirilmesiyle değil, aynı zamanda kapsayıcı politikaların, etik ilkelerin ve vatandaş odaklı tasarımın yönetim sistemine entegre edilmesiyle mümkün olacaktır. Dijital dönüşümün kamu yönetiminde ortaya çıkardığı etkiler yalnızca teknik değil; kültürel, etik ve toplumsal bir yeniden yapılanmayı ifade eder. Kamu kurumlarının dijitalleşme yolculuğunda en büyük zorluk, teknolojiyi değil, insanı anlamaktır. Teknoloji, iyi bir yönetim aracı olabilir; fakat onu anlamlı kılan, insana ve topluma dokunan yönüdür. Kamu yönetiminin dijital çağda başarılı olabilmesi, teknolojiyle insan arasındaki bu dengeyi kurabilmesine bağlıdır. Dijital dönüşüm, insanı dışlamadan, bilakis insanın potansiyelini güçlendirerek ilerlediğinde, gerçek anlamda kamusal bir değere dönüşecektir.

3.8.1. Dijital Kamu Yönetiminde Etik ve Hesap Verebilirlik

Dijitalleşen kamu yönetimi, yönetim ilkelerinin kapsamını genişleterek etik sorumlulukların niteliğini dönüştürmektedir. Teknolojik yeniliklerin karar süreçlerine nüfuz etmesi, kamu gücünün kullanımında yeni şeffaflık araçlarının, denetim mekanizmalarının ve hesap verebilirlik standartlarının geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Dijital ortamda üretilen ve işlenen veri hacminin artması, hem kamusal güvenlik hem de bireysel hakların korunması açısından yeni bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç oluşturmaktadır. Yazıcı (2018), dijitalleşmenin kamusal bilgiye erişimi kolaylaştırmakla birlikte veri güvenliği ve mahremiyet alanlarında yeni etik ikilemler oluşturduğunu vurgulamakta; dijital yönetişimin bu riskleri dikkate alan güçlü bir normatif zemine dayanması gerektiğini belirtmektedir.

Saydamlık mekanizmaları dijital devletin temel yapı taşlarından birine dönüşmektedir. Açık veri portalları ve veri temelli dijital raporlama yaklaşımları, kamu verisinin erişilebilirliğini artırarak şeffaflık ve hesap verebilirliği güçlendirmekte; kurumsal performansın ölçülmesini kolaylaştırırken vatandaşın geri bildirim ve izleme kapasitesini de genişletmektedir (Karaca ve Yıldız Özsalmanlı, 2022). Ayrıca, kamu kurumlarında sürekli izleme/denetim yazılımları üzerinden üretilen zaman damgalı dijital raporlar, işlem akışlarının kayıt altına alınması ve geriye dönük izlenebilirlik açısından kurumsal denetim kapasitesini artırmaktadır (Sarıkaya, Orman ve Özgel 2020). Bu yaklaşım, kamu faaliyetlerinin yalnızca idari değil, toplumsal bir denetime de açılmasına imkân tanımaktadır. Şamdan (2023), dijital devlet uygulamalarının şeffaflık düzeyinde belirgin bir ilerleme yarattığını; özellikle veri paylaşım standartlarının hesap verebilirliği güçlendirdiğini ifade etmektedir. Açık veri politikalarının yaygınlaşması, kamu kurumlarının performansının sistematik biçimde değerlendirilmesini kolaylaştırmakta ve demokratik denetimi genişletmektedir.

Dijital yönetişimde etik sorumlulukların merkezinde algoritmik karar mekanizmaları yer almaktadır. Erdoğan (2024), yapay zekâ temelli uygulamaların kamu yönetiminde hız ve doğruluk sağlarken aynı zamanda algoritmik önyargı riskini artırdığını belirtmektedir. Veri setlerinde yer alan sistematik hatalar ya da eksiklikler, kararların belirli toplumsal gruplar üzerinde olumsuz etki yaratmasına yol açabilmektedir. Karabulut (2025), dijital karar destek sistemlerinde kullanılan

modellerin şeffaf biçimde tasarlanması ve denetlenmesi gerektiğini; aksi halde kamu yönetiminde hesap verebilirlik ilkesinin zedeleneceğini dile getirmektedir. Etik yönetim anlayışı, teknolojik araçların tarafsız kabul edilmesinin önüne geçmekte ve karar süreçlerinde insan denetiminin önemini korumaktadır.

BKMYBS yaklaşımı; mali işlemlerin standart sınıflandırmalarla kaydı, iç kontroller ve raporlama ile birlikte mali süreçlerin gerçek zamanlı izlenmesi ve “denetim için gerekli verilerin” üretimi gibi unsurları içererek izlenebilirlik ve denetim kapasitesini güçlendiren bir yapı tarif etmektedir (Pirçekli, 2023). Buna paralel biçimde, KBS gibi internet tabanlı uygulamalar harcama birimlerinde üretilen mali işlem verilerinin muhasebe birimine elektronik aktarımı sayesinde mükerrerlikleri azaltıp zaman/kaynak tasarrufuna katkı sunabilmektedir (Üçbaş, 2016). Elektronik denetim araçları, süreçlerin gerçek zamanlı olarak izlenmesine imkân tanımakta; böylece hesap verebilirliğin kurumsal düzeyde güçlenmesine katkı sunmaktadır. Saydamlık ve hesap verebilirlik ilkeleri, yalnızca teknik altyapıyla değil, aynı zamanda etik bir yönetim kültürüyle bütünleştğinde etkili sonuçlar üretmektedir. Dijital kamu yönetiminde etik yönetim, saydamlık ve hesap verebilirlik; yalnızca yönetsel etkinliği artıran araçlar değil, aynı zamanda demokratik meşruiyetin sürdürülmesini sağlayan temel prensiplerdir. Dijitalleşme ilerledikçe etik standartların güçlendirilmesi, veri güvenliği politikalarının geliştirilmesi ve karar süreçlerinin izlenebilirliğinin artırılması, kamu yönetiminin sürdürülebilirliği açısından vazgeçilmez hâle gelmektedir.

3.8.2. Dijital Kamu Hizmetlerinde Erişim ve Güvenin Yönetişim Boyutu

Teknoloji tabanlı kamu hizmetlerinin yaygınlaşması, vatandaşların devlete erişim biçimlerini yeniden tanımlamakta ve hizmet deneyimini köklü biçimde dönüştürmektedir. Dijital devlet uygulamalarının geliştirilmesi, coğrafi konum, fiziksel erişim olanakları ve sosyoekonomik koşullar gibi geleneksel engellerin azaltılmasına katkı sağlamaktadır. OECD (2023), dijital kamu hizmetlerinin yaygınlaştırılmasının fiziksel hizmet noktalarına duyulan ihtiyacı küresel ölçekte azalttığını ve erişilebilirliği artırdığını belirtmektedir. Ancak erişimin genişlemesi otomatik olarak eşitlik anlamına gelmemektedir; dijital uçurum, hizmetlerden yararlanma hakkının toplumsal gruplar arasında farklılaşmasına yol açabilmektedir.

Dijital uçurumun sürekliliği, özellikle dezavantajlı bölgelerde yaşayan bireylerin

hizmetlerden yararlanma düzeyini düşürmektedir. Uysal ve Malkoç Yılmaz (2025), dijital altyapı eksiklikleri ve dijital okuryazarlık düzeyindeki farklılıkların Türkiye’de erişim eşitliğini olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. Bu durum, kamu yönetiminin dijital dönüşüm stratejilerinde yalnızca teknolojik altyapıya değil, sosyal politika araçlarına da ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Dijital kapsayıcılık ilkesi, kamu hizmetlerinin her vatandaş için erişilebilir ve kullanılabilir olmasını gerektirmektedir.

Vatandaş deneyimi dijital hizmetlerin başarısında belirleyici hâle gelmektedir. Çakmak (2024), dijital kamu hizmetlerinde kullanıcı dostu tasarımların hizmet memnuniyetini artırdığını, platformların sade ve anlaşılır olmasının erişimi kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Çeliksoy ve Akça (2024) ise dijital vatandaşlığın hizmet deneyimini yalnızca teknik bir işlem olmaktan çıkararak yönetime katılma, geri bildirim verme ve karar süreçlerine katkı sağlama boyutuyla güçlendirdiğini belirtmektedir. Dijital platformların etkileşim imkânı sunması, hizmet kalitesinin sürekli iyileştirilmesine katkı sunmaktadır.

Dijital güven, kamu hizmetlerinde sürdürülebilirliğin temel bileşenlerinden biridir; kişisel verilerin korunmasına ilişkin yasal çerçevenin (KVKK) kamu-özel tüm veri sorumluları için yükümlülükleri ve ilkeleri netleştirmesi, dijital sistemlerde güvenin kurumsallaşmasına katkı sağlamaktadır (Ertekin, 2022). Bu güvenin operasyonel düzeyde desteklenmesinde ise sürekli izleme ve dijital raporlama mekanizmaları, kontrol ve güvence süreçlerini güçlendiren tamamlayıcı araçlar olarak öne çıkmaktadır (Sarıkaya vd., 2020). Ancak teknik hatalar, veri sızıntıları ya da karmaşık kullanıcı arayüzleri vatandaşın devlete duyduğu güveni zayıflatabilmektedir. Akçaöz ve Akçaöz (2023), dijital platformların güvenlik standartlarının güçlendirilmesinin hizmet memnuniyetini doğrudan etkilediğini vurgulamaktadır. Dijital güvenin yeniden inşa edilmesi, hem hukuki düzenlemelere hem de kullanıcı deneyimine dayalı bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir.

Teknoloji tabanlı kamu hizmetleri, erişim eşitliği, kullanıcı memnuniyeti ve güven boyutlarıyla birlikte değerlendirildiğinde modern kamu yönetiminin temel unsurlarından biri hâline gelmektedir. Dijitalleşme, vatandaş-devlet ilişkisini daha etkileşimli bir yapıya taşımakta; ancak bu dönüşümün sağlıklı işlemesi, kapsayıcı politika tasarımlarının ve güçlü güvenlik mekanizmalarının uygulanmasına bağlıdır. Dijital

güvenin kurumsal ve toplumsal düzeyde güçlendirilmesi, dijital devletin meşruiyetini ve hizmet etkinliğini artırmaktadır.

Teknoloji tabanlı kamu hizmetlerinde erişim eşitliği, yalnızca teknik altyapının yaygınlaştırılmasıyla sağlanabilecek bir hedef olarak görülmemektedir. Dijital dönüşüm sürecinde erişimin niteliği, hizmetlerin herkes tarafından aynı ölçüde anlaşılabilir, kullanılabilir ve sürdürülebilir biçimde sunulmasını zorunlu kılmaktadır. OECD (2023), dijital kamu hizmetlerinin tasarım aşamasında kullanıcı çeşitliliğinin dikkate alınmaması hâlinde, mevcut eşitsizliklerin yeniden üretilebileceğini vurgulamaktadır. Bu nedenle erişim eşitliği, dijital hizmetlerin yaygınlığından ziyade kapsayıcılık kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir.

Dijital kapsayıcılık, yalnızca internet bağlantısına sahip olmayı değil; bireylerin dijital platformları etkin biçimde kullanabilecek bilgi ve becerilere sahip olmasını da içermektedir. Uysal ve Malkoç Yılmaz'ın (2025) bulguları, dijital okuryazarlık düzeyi düşük bireylerin kamu hizmetlerinden yararlanma oranlarının anlamlı biçimde gerilediğini göstermektedir. Bu durum, dijital kamu hizmetlerinin sosyal politika araçlarıyla desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Eğitim programları, rehberlik mekanizmaları ve kullanıcı destek hizmetleri, dijital erişimin toplumsal eşitlik üretme kapasitesini artıran tamamlayıcı unsurlar arasında yer almaktadır. Vatandaş deneyimi, teknoloji tabanlı kamu hizmetlerinde yönetsel başarının ölçülmesinde giderek daha merkezi bir konuma yerleşmektedir. Çakmak (2024), kullanıcı deneyiminin yalnızca memnuniyet düzeyiyle sınırlı olmadığını; hizmete güven, tekrar kullanım eğilimi ve kuruma yönelik algıyı da doğrudan etkilediğini ifade etmektedir. Dijital platformların sade, sezgisel ve erişilebilir biçimde tasarlanması, hizmetlerin benimsenmesini kolaylaştırmakta ve vatandaş-devlet etkileşimini güçlendirmektedir. Çeliksoy ve Akça (2024), dijital vatandaşlık uygulamalarının etkileşim kapasitesi yüksek platformlar üzerinden yürütülmesinin, katılım kültürünü derinleştirdiğini ve yönetsel süreçlere duyulan ilgiyi artırdığını belirtmektedir.

Etkileşim temelli dijital hizmetler, vatandaşların yalnızca pasif kullanıcılar olarak değil, aynı zamanda geri bildirim sunan ve süreci şekillendiren aktörler olarak konumlanmasına imkân tanımaktadır. Çevrim içi değerlendirme formları, dijital şikâyet ve öneri sistemleri ile anlık geri bildirim mekanizmaları, kamu hizmetlerinin sürekli

iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu yapı, kamu yönetiminin tek yönlü hizmet sunan bir aktör olmaktan çıkarak, karşılıklı etkileşime dayalı bir hizmet ekosistemine dönüşmesini desteklemektedir (Akçaöz ve Akçaöz, 2023). Dijital güven, teknoloji tabanlı kamu hizmetlerinin sürekliliği açısından stratejik bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte güven, yalnızca mevzuatla değil, sistemlerin işleyiş kalitesi ve kullanıcı deneyimiyle birlikte inşa edilmektedir. Teknik arızalar, sistem kesintileri ya da karmaşık arayüzler, kullanıcıların dijital hizmetlere yönelik tutumlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Akçaöz ve Akçaöz'e (2023) göre, dijital kamu hizmetlerinde güvenlik standartlarının yükseltilmesi, hizmet memnuniyetiyle doğrudan ilişkilidir. Veri güvenliği protokollerinin şeffaf biçimde paylaşılması, kullanıcıların hangi verilerinin hangi amaçlarla işlendiğine dair bilgilendirilmesi, dijital güvenin kurumsal temellerini güçlendirmektedir. Dijital güvenin yeniden inşası, yalnızca teknik güvenlik önlemleriyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda açık iletişim ve hesap verebilirlik ilkeleriyle desteklenmektedir. Teknoloji tabanlı kamu hizmetleri, erişim eşitliği, vatandaş deneyimi ve dijital güven boyutları birlikte ele alındığında, modern kamu yönetiminin dönüşüm dinamiklerini yansıtan temel alanlardan biri hâline gelmektedir. Dijitalleşme, kamu hizmetlerinin hızını ve erişilebilirliğini artırmakta; ancak bu sürecin toplumsal fayda üretmesi, kapsayıcı politika tasarımlarının uygulanmasına bağlı kalmaktadır. OECD (2023), kullanıcı odaklı tasarım, veri güvenliği ve dijital okuryazarlık politikalarının birlikte ele alınmasının, dijital kamu hizmetlerinin meşruiyetini güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde teknoloji tabanlı kamu hizmetleri, vatandaş-devlet ilişkisini yeniden şekillendiren bir etkileşim alanı oluşturmaktadır. Erişim eşitliği sağlandığında, kullanıcı deneyimi güçlendirildiğinde ve dijital güven kurumsal düzeyde tesis edildiğinde, dijital devlet uygulamaları yalnızca teknik yenilikler olmaktan çıkarak kamusal değeri yüksek yönetim araçlarına dönüşmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde, kamu yönetiminde dijitalleşmenin kamu hizmetleri üzerindeki etkileri, araştırmanın kuramsal çerçevesi ve belirlenen araştırma soruları doğrultusunda elde edilen bulgular çerçevesinde ele alınmaktadır. Araştırma, betimsel ve nitel bir yöntemle yürütüldüğünden, bulgular nicel ölçümlere dayalı çıkarımlar içermemekte; literatür taraması, doküman incelemesi ve mevcut uygulamaların analizi yoluyla ulaşılan tematik sonuçlara dayanmaktadır. Bu bağlamda bulgular, araştırma sorularına doğrudan karşılık gelecek şekilde sistematik olarak sunulmuştur.

4.1. Kamu Hizmetlerinin Dijitalleşmesinin Etkinlik ve Yönetmel İşleyiş Üzerindeki Bulguları

Kamu hizmetlerinin dijitalleşmesinin etkinlik ve yönetim anlayışı açısından ne tür sonuçlar doğurduğuna ilişkin incelenen literatür ve kamu yönetiminde dijitalleşmeye yönelik uygulamalar, dijital teknolojilerin kamu kurumlarının işleyişinde önemli yapısal dönüşümlere zemin hazırladığını ortaya koymaktadır. Bu kapsamda elde edilen bulgular, dijitalleşmenin öncelikle kamu hizmetlerinin sunum süreçlerinde iş akışlarının sadeleşmesini, işlem basamaklarının azaltılmasını ve kurumsal koordinasyonun güçlenmesini desteklediğini göstermektedir. Elektronik belge yönetim sistemleri, dijital başvuru ve takip mekanizmaları ile çevrimiçi hizmet platformları, kamu kurumlarında zaman ve mekâna bağılı işlem yapma zorunluluğunu önemli ölçüde azaltmıştır. Bu durum, kamu hizmetlerinin daha hızlı ve sistematik biçimde yürütülmesine imkân tanımıştır.

Yönetim anlayışı açısından bakıldığında dijitalleşme, geleneksel bürokratik yapının hâkim olduğu süreç odaklı yönetim anlayışından, sonuç ve performans odaklı bir yönetmel yaklaşıma geçişi destekleyen bir araç olarak öne çıkmaktadır. Dijital sistemler aracılığıyla süreçlerin kayıt altına alınması ve izlenebilir hâle gelmesi, yönetmel karar alma süreçlerinde bilgiye dayalı hareket edilmesini kolaylaştırmıştır. Bu durum, karar alma mekanizmalarında öznelliğin azaltılmasına ve yönetmel rasyonelliğin güçlenmesine katkı sağlamıştır. Bununla birlikte, araştırma bulguları dijitalleşmenin etkinlik üzerindeki etkilerinin nicel olarak ölçülmediğini, ancak nitel göstergeler üzerinden değerlendirilebildiğini ortaya koymaktadır. Dijitalleşme; kamu hizmetlerinin

daha kısa sürede tamamlanabilmesi, kurumlar arası veri paylaşımının kolaylaşması ve tekrar eden işlemlerin azaltılması gibi yönleriyle potansiyel etkinlik artışı yaratmaktadır. Ancak bu kazanımların düzeyi ve sürdürülebilirliği, kurumsal kapasite, insan kaynağı niteliği ve dijital altyapının yeterliliği gibi değişkenlere bağlı olarak farklılaşmaktadır. Çalışmada elde edilen bulgular, kamu hizmetlerinin dijitalleşmesinin kamu yönetiminde etkinlik ve yönetim anlayışı üzerinde dönüştürücü bir etki yarattığını; ancak bu etkinin ölçülebilir çıktılarla değil, süreçlerin yeniden yapılandırılması ve yönetsel kapasitenin güçlendirilmesi bağlamında değerlendirilebileceğini göstermektedir.

4.2. Dijitalleşmenin Kamu Yönetiminde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Boyutuna İlişkin Bulguları

Dijitalleşme sürecinin kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri üzerindeki etkileri bağlamında elde edilen bulgular, dijital teknolojilerin kamu yönetiminde denetlenebilirlik ve izlenebilirlik mekanizmalarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Dijitalleşme ile birlikte kamu kurumlarında gerçekleştirilen işlemlerin büyük ölçüde elektronik ortamda kayıt altına alınması, yönetsel süreçlerin geriye dönük olarak izlenebilmesini mümkün kılmıştır. Elektronik belge yönetimi, dijital arşivleme sistemleri ve çevrimiçi başvuru süreçleri, kamu hizmetlerinin hangi aşamada, kim tarafından ve ne şekilde yürütüldüğünün tespit edilebilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu durum, kamu yönetiminde şeffaflığın kurumsal düzeyde desteklenmesine katkı sağlamaktadır.

Hesap verebilirlik açısından değerlendirildiğinde, dijitalleşme kamu yöneticilerinin karar ve uygulamalarının daha görünür hâle gelmesine olanak tanımaktadır. Dijital sistemler aracılığıyla oluşturulan veri setleri ve kayıtlar, hem idari denetim mekanizmaları hem de hukuki süreçler açısından önemli bir referans noktası oluşturmaktadır. Bu bağlamda dijitalleşme, hesap verebilirliğin yalnızca normatif bir ilke olmaktan çıkarak yönetsel süreçlerin ayrılmaz bir unsuru hâline gelmesini desteklemektedir.

Araştırma bulguları, dijitalleşmenin şeffaflık ve hesap verebilirlik üzerinde doğrudan ölçülebilir sonuçlar üretmediğini, ancak bu ilkelerin uygulanabilirliğini artıran bir altyapı sunduğunu göstermektedir. Dijitalleşme, kamu yönetiminde kapalı ve karmaşık işleyiş biçimlerinin yerine daha açık, izlenebilir ve denetlenebilir süreçlerin

kurulmasını teşvik etmektedir. Bununla birlikte, veri güvenliği, kişisel verilerin korunması ve dijital etik gibi alanlarda ortaya çıkan riskler, şeffaflık ve hesap verebilirlik hedeflerinin sürdürülebilirliği açısından önemli sınırlılıklar oluşturmaktadır. Bu çerçevede elde edilen bulgular, dijitalleşmenin kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirliği otomatik olarak sağlayan bir unsur değil; bu ilkelerin kurumsal yapılara yerleşmesini destekleyen tamamlayıcı bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

4.3. Dijitalleşmenin Kamu Hizmetlerine Erişim Üzerindeki Bulguları

Dijitalleşmenin vatandaşların kamu hizmetlerine erişimi üzerindeki etkileri kapsamında elde edilen bulgular, dijitalleşmenin kamu hizmetlerine erişim biçimlerini önemli ölçüde dönüştürdüğünü göstermektedir. Dijital kamu hizmetleri, vatandaşların kamu kurumlarına fiziksel olarak başvurma zorunluluğunu azaltarak, hizmetlere zaman ve mekândan bağımsız erişim imkânı sunmaktadır.

Elektronik devlet uygulamaları ve çevrimiçi hizmet platformları aracılığıyla çok sayıda kamu işleminin tek bir dijital kanal üzerinden yürütülebilmesi, erişim süreçlerini kolaylaştıran önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, özellikle coğrafi olarak dezavantajlı bölgelerde yaşayan bireyler açısından kamu hizmetlerine ulaşımı kolaylaştıran bir etki yaratmaktadır. Ancak araştırma bulguları, dijital erişimin tüm toplumsal kesimler açısından eşit biçimde gerçekleşmediğini de ortaya koymaktadır. Dijital altyapıya erişim, internet kullanımı ve dijital okuryazarlık düzeyi gibi faktörler, kamu hizmetlerinden yararlanma kapasitesini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda dijitalleşme, bir yandan erişim imkânlarını genişletirken, diğer yandan dijital uçurum riskini de beraberinde getirmektedir.

Araştırma, anket veya görüşme gibi doğrudan veri toplama yöntemleri içermediğinden, dijitalleşmenin vatandaş memnuniyeti üzerindeki etkilerine ilişkin nicel veya öznel değerlendirmelerde bulunulmamıştır. Bunun yerine, dijitalleşmenin kamu hizmetlerine erişim süreçlerini nasıl dönüştürdüğü ve bu dönüşümün potansiyel etkileri analiz edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen bulgular, dijital dönüşümün kamu hizmetlerine erişimi kolaylaştıran yapısal bir etki yarattığını; ancak bu etkinin toplumsal düzeyde nasıl algılandığının ve memnuniyet düzeylerine nasıl yansıdığının, ileriye dönük ampirik araştırmalarla incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

4.4. Dijitalleşmenin Kurumsal Yapıya İlişkin Bulguları

Araştırma kapsamında incelenen literatür ve kamu yönetiminde dijital uygulamalara ilişkin değerlendirmeler, dijitalleşmenin yalnızca hizmet sunum süreçlerini değil, kamu kurumlarının örgütsel yapısını ve işleyiş biçimini de etkilediğini ortaya koymaktadır. Dijital sistemlerin kamu yönetimine entegrasyonu, kurum içi işleyişte hiyerarşik yapının mutlak belirleyiciliğini azaltmakta; bilgiye erişimin hızlanması ve veri paylaşımının kolaylaşması yoluyla yatay iletişim kanallarını güçlendirmektedir. Dijital belge yönetimi, çevrimiçi başvuru ve takip sistemleri ile veri tabanlarının kurumsal işleyişe dâhil edilmesi, kamu kurumlarında karar alma süreçlerinin daha sistematik hâle gelmesine katkı sunmaktadır. Bu süreçte yönetsel kararların kişisel deneyim ve takdire dayalı olmaktan ziyade kayıtlı bilgi ve veri üzerinden şekillenmesi eğilimi güçlenmektedir. Bu durum, kurumsal işleyişte standartlaşma ve işlem sürekliliği açısından önemli bir değişime işaret etmektedir.

Araştırma bulguları ayrıca dijitalleşmenin kurumlar arası koordinasyonu desteklediğini göstermektedir. Farklı kamu kurumlarının ortak veri altyapıları üzerinden işlem yapabilmesi, daha önce çok aşamalı yürütülen işlemlerin tek bir süreç içinde tamamlanabilmesine imkân tanımaktadır. Bu bağlamda dijitalleşme, kamu yönetiminde parçalı işleyişten daha bütünleşik bir hizmet yapısına geçişi kolaylaştıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte dijitalleşmenin kurumsal yapı üzerindeki etkileri yalnızca kolaylaştırıcı nitelikte değildir. Dijital sistemlerin etkin kullanımı, kurumların teknik altyapı kapasitesine ve personelin dijital yetkinlik düzeyine bağlıdır. Bu nedenle dijitalleşme, kamu kurumlarında yeni görev tanımlarını, yeni uzmanlık alanlarını ve sürekli eğitim gereksinimini beraberinde getirmektedir. Bu durum, kamu yönetiminde insan kaynağı yönetiminin de dönüşüm geçirdiğini göstermektedir. Elde edilen bulgular, dijitalleşmenin kamu kurumlarının örgütsel yapısını doğrudan değiştiren bir reformdan ziyade, kurumsal işleyiş yeniden şekillendiren bir dönüşüm süreci olduğunu ortaya koymaktadır. Dijitalleşme, hiyerarşik yapıyı ortadan kaldırmamakla birlikte, karar alma, koordinasyon ve iş süreçlerini daha bilgi temelli ve sistematik hâle getiren bir etki oluşturmaktadır.

4.5. Dijitalleşmenin Etik Boyutuna İlişkin Bulguları

Araştırma bulguları, kamu yönetiminde dijitalleşmenin yalnızca yönetsel süreçleri değil, kamu hizmetlerinin yürütülmesine ilişkin etik sorumluluk alanlarını da genişlettiğini göstermektedir. Dijital ortamlarda gerçekleştirilen işlemlerin kayıt altına alınması, kamu görevlilerinin işlemlerinin izlenebilirliğini artırırken, aynı zamanda veri güvenliği ve kişisel verilerin korunmasına ilişkin yeni yükümlülükler ortaya çıkarmaktadır. Kamu hizmetlerinin dijital platformlar aracılığıyla yürütülmesi, kamu yönetiminde bilgiye erişim ve bilgi paylaşımı konularını daha görünür hâle getirmiştir. Bu durum, bir yandan şeffaflık ilkesini desteklerken diğer yandan kişisel verilerin korunması ve mahremiyetin sağlanması gerekliliğini güçlendirmektedir. Dolayısıyla dijitalleşme, kamu yönetiminde açıklık ile veri güvenliği arasında yeni bir denge kurulmasını gerekli kılmaktadır.

Araştırma kapsamında değerlendirilen bulgular, dijital sistemlerin kamu görevlilerinin sorumluluk alanını genişlettiğini ortaya koymaktadır. Elektronik ortamda yürütülen işlemler, hataların tespit edilebilirliğini artırmakta ve işlemlerin geriye dönük olarak incelenebilmesine imkân sağlamaktadır. Bu durum, kamu görevlilerinin işlem süreçlerinde daha dikkatli hareket etmesini gerektirmekte ve idari sorumluluk anlayışının dönüşmesine yol açmaktadır. Bununla birlikte dijitalleşme, etik riskleri de beraberinde getirmektedir. Yetkisiz veri erişimi, bilgi güvenliği ihlalleri ve dijital sistemlerin yanlış kullanımı gibi olasılıklar, kamu yönetiminde etik standartların yalnızca davranış kurallarıyla değil, teknik ve kurumsal önlemlerle de desteklenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle dijitalleşme, etik ilkelerin uygulanmasını otomatik olarak sağlamamakta; aksine etik yönetim mekanizmalarının güçlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Nitekim bu bulgular, dijitalleşmenin kamu yönetiminde etik sorumluluk alanlarını daraltmadığını, aksine genişlettiğini göstermektedir. Kamu hizmetlerinin dijital ortama taşınması, kamu görevlileri ve kurumlar açısından daha yüksek düzeyde hesap verebilirlik, veri güvenliği ve etik farkındalık gerektiren yeni bir yönetsel ortam oluşturmaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, kamu yönetiminde dijitalleşmenin kamu hizmetleri üzerindeki etkileri, araştırma kapsamında elde edilen bulgular doğrultusunda bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmektedir. Çalışma, betimsel ve nitel bir yöntemle yürütüldüğünden, sonuçlar nicel ölçümlere dayalı genellemeler içermemekte; literatür, doküman incelemesi ve mevcut uygulamaların analizi yoluyla ulaşılan tematik bulguların sentezine dayanmaktadır. Bu çerçevede sonuçlar, araştırmanın temel soruları esas alınarak sistematik biçimde sunulmuş; ardından elde edilen sonuçlara dayalı önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç

Bu çalışma, dijital dönüşüm ve teknolojik yeniliklerin kamu yönetimi ve kamu hizmetleri üzerindeki etkilerini kuramsal bir çerçeve içinde ele almıştır. Araştırma bulguları, dijitalleşmenin kamu yönetiminde yalnızca teknik bir modernizasyon süreci olmadığını; aynı zamanda yönetim anlayışını, kurumsal işleyişi ve hizmet sunum biçimlerini dönüştüren çok boyutlu bir değişim süreci olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede dijitalleşmenin kamu yönetimi üzerindeki etkileri, yalnızca teknolojik araçların kullanımına indirgenemeyecek bir nitelik taşımaktadır. Çalışmanın ortaya koyduğu çok boyutlu dönüşüm, kamu hizmetlerinin tasarlanma ve sunulma biçimlerinde zihinsel bir yeniden yönelimi de beraberinde getirmektedir. Dijitalleşme, kamu yönetiminde karar alma süreçlerinin daha sistematik hâle gelmesini sağlarken, yönetsel kapasitenin bilgi temelli olarak yeniden yapılandırılmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durum, kamu hizmetlerinin niteliğinin yalnızca hız ve kolaylık üzerinden değil, yönetsel tutarlılık ve süreç bütünlüğü açısından da değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Araştırmanın birinci sorusu kapsamında elde edilen sonuçlar, kamu hizmetlerinin dijitalleşmesinin etkinlik ve yönetim anlayışı üzerinde önemli yapısal etkiler yarattığını göstermektedir. Dijital teknolojiler, kamu kurumlarında iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesini, işlem basamaklarının sadeleştirilmesini ve kurumsal koordinasyonun güçlenmesini desteklemiştir. Bu bağlamda dijitalleşme, kamu yönetiminde süreç odaklı ve katı bürokratik işleyiştten, daha esnek ve sonuç odaklı bir yönetsel anlayışa geçişi kolaylaştıran bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Ancak bu

etkinin nicel olarak ölçülmediği; daha çok süreçlerin yeniden yapılandırılması ve yönetsel kapasitenin güçlendirilmesi üzerinden değerlendirilebildiği görülmektedir. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar, dijitalleşmenin kamu hizmetlerinin etkinliğini doğrudan ölçülen çıktılar üzerinden değil, yönetsel süreçlerin dönüşümü üzerinden etkilediğini göstermektedir. İş akışlarının dijital sistemler aracılığıyla yeniden düzenlenmesi, kamu yönetiminde kurumsal öğrenme kapasitesini artıran bir unsur olarak değerlendirilebilir. Ancak bu dönüşümün kurumsal düzeyde kalıcı hâle gelmesi, yalnızca teknik altyapıya değil; yönetsel irade, örgütsel uyum ve insan kaynağının dijital yetkinlikleri gibi tamamlayıcı faktörlere bağlıdır.

Araştırmanın ikinci sorusu doğrultusunda ulaşılan sonuçlar, dijitalleşmenin kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin uygulanabilirliğini artıran bir altyapı sunduğunu ortaya koymaktadır. Dijital sistemler aracılığıyla yönetsel süreçlerin kayıt altına alınması ve izlenebilir hâle gelmesi, kamu kurumlarının denetlenebilirliğini güçlendirmiştir. Bu durum, şeffaflığın kurumsal düzeyde desteklenmesine ve hesap verebilirliğin yönetsel süreçlerin doğal bir unsuru hâline gelmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte dijitalleşmenin, şeffaflık ve hesap verebilirliği kendiliğinden sağlayan bir mekanizma olmadığı; bu ilkelerin etkin biçimde hayata geçirilebilmesi için hukuki düzenlemeler, kurumsal kültür ve etik yönetim anlayışıyla desteklenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, dijitalleşmenin kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik açısından bir imkân alanı oluşturduğunu göstermektedir. Dijital sistemlerin sağladığı izlenebilirlik, yönetsel sorumluluğun daha görünür hâle gelmesine katkı sağlamakla birlikte, bu potansiyelin kurumsal uygulamalara ne ölçüde yansıtacağı yönetsel tercih ve düzenlemelere bağlıdır. Özellikle veri yönetimi, etik ilkeler ve hukuki çerçevenin dijitalleşme süreciyle uyumlu biçimde geliştirilmemesi durumunda, şeffaflık ve hesap verebilirlik hedeflerinin sınırlı kalabileceği görülmektedir.

Araştırmanın üçüncü sorusu kapsamında elde edilen sonuçlar, dijital dönüşümün kamu hizmetlerine erişim biçimlerini önemli ölçüde dönüştürdüğünü göstermektedir. Dijital kamu hizmetleri, vatandaşların kamu kurumlarına fiziksel olarak başvurma zorunluluğunu azaltarak, hizmetlere zaman ve mekândan bağımsız erişim imkânı sunmuştur. Bu durum, özellikle coğrafi koşullar veya fiziksel kısıtlılıklar nedeniyle kamu hizmetlerine erişimde dezavantaj yaşayan gruplar açısından önemli bir yapısal

kolaylık sağlamaktadır. Ancak dijital erişimin tüm toplumsal kesimler açısından eşit düzeyde gerçekleşmediği; dijital altyapı, internet erişimi ve dijital okuryazarlık gibi faktörlerin hizmetlerden yararlanma kapasitesini belirlediği görülmektedir. Bu nedenle dijitalleşme, erişim imkânlarını genişletmekle birlikte dijital uçurum riskini de beraberinde getirmektedir. Elde edilen bu sonuçlar, dijitalleşmenin kamu hizmetlerine erişimi artırıcı etkilerinin bağlamsal koşullara bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Dijital kanalların yaygınlaşması, hizmetlere erişimde mekânsal engelleri azaltırken, bireylerin dijital yetkinlik düzeyleri ve altyapı olanakları bu erişimin etkinliğini belirleyen temel unsurlar hâline gelmektedir. Bu durum, dijitalleşmenin kapsayıcılık hedefiyle doğrudan ilişkilidir ve kamu yönetiminin erişim politikalarını yalnızca teknolojik yatırımlar üzerinden değil, sosyal eşitlik ve dijital beceri geliştirme ekseninde de ele almasını gerekli kılmaktadır. Aksi hâlde dijitalleşme, erişimi kolaylaştıran bir araç olmaktan ziyade yeni eşitsizlik biçimleri üreten bir faktör hâline gelebilir.

Bu çalışmada vatandaşların kamu hizmetlerine yönelik memnuniyet düzeyleri doğrudan ölçülmemiştir. Araştırma, anket veya görüşme gibi saha verilerine dayalı yöntemler içermediğinden, dijitalleşmenin vatandaş memnuniyeti üzerindeki etkilerine ilişkin nicel veya öznel değerlendirmeler yapılmamıştır. Bunun yerine dijitalleşmenin kamu hizmetlerine erişim, işleyiş ve yönetsel süreçler üzerindeki yapısal etkileri analiz edilmiştir. Bu metodolojik sınırlılık, çalışmanın kapsamını daraltan bir unsur olarak değil, dijitalleşmenin kamu hizmetleri üzerindeki etkilerinin hangi boyutlarda incelendiğini netleştiren bir çerçeve olarak değerlendirilmelidir. Vatandaş memnuniyetine ilişkin doğrudan ölçümlerin yapılmamış olması, çalışmanın bulgularını daha çok yapısal ve yönetsel düzeyde yoğunlaştırmıştır. Bu durum, dijitalleşmenin kamu hizmetlerine etkilerinin algısal boyutlardan ziyade kurumsal işleyiş ve hizmet sunum mekanizmaları üzerinden analiz edilmesine olanak tanımıştır. Dolayısıyla araştırma, dijitalleşmenin yönetsel sonuçlarına odaklanan bir temel oluşturmakta; algısal etkilerin ise ileri çalışmalarda ele alınabileceğine işaret etmektedir.

Araştırma kapsamında ulaşılan bir diğer önemli sonuç, dijitalleşmenin kamu kurumlarının örgütsel yapısı ve işleyiş biçimi üzerinde dolaylı fakat belirgin etkiler oluşturduğudur. Dijital sistemlerin yaygınlaşmasıyla birlikte kurum içi iletişim süreçleri hızlanmakta, bilgiye erişim kolaylaşmakta ve karar alma süreçleri daha kayıtlı ve sistematik bir niteliğe kavuşmaktadır. Bu durum, kamu yönetiminde geleneksel

hiyerarşik işleyişin tamamen ortadan kalktığını göstermemekle birlikte, karar ve işlem süreçlerinin daha fazla veri ve kayıt temelli yürütülmesine zemin hazırlamaktadır. Dijitalleşme ayrıca kurumlar arası koordinasyonu destekleyen bir etki ortaya çıkarmaktadır. Ortak veri altyapılarının kullanılması ve işlemlerin elektronik ortamda yürütülmesi, kamu hizmetlerinin farklı kurumlar arasında daha bütünleşik biçimde yürütülebilmesini mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda dijitalleşme, kamu yönetiminde yalnızca hizmet sunumunu değil, kurumsal işleyişin niteliğini de dönüştüren bir unsur olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte bu dönüşümün sürdürülebilirliği, teknik altyapı kapasitesi ve personelin dijital yetkinlik düzeyi ile doğrudan ilişkilidir.

Araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlardan biri de dijitalleşmenin kamu yönetiminde etik sorumluluk alanlarını genişletmesidir. Kamu hizmetlerinin dijital ortamlarda yürütülmesi, işlemlerin izlenebilirliğini artırırken aynı zamanda veri güvenliği ve kişisel verilerin korunmasına ilişkin yeni yükümlülükler doğurmaktadır. Bu durum, kamu yönetiminde şeffaflık ile mahremiyet arasında yeni bir denge kurulmasını gerekli kılmaktadır. Dijital sistemler aracılığıyla yürütülen işlemlerin kayıt altına alınması, kamu görevlilerinin işlem süreçlerinde daha dikkatli hareket etmelerini gerektirmekte ve idari sorumluluk anlayışını güçlendirmektedir. Ancak dijitalleşme etik ilkelerin kendiliğinden gerçekleşmesini sağlamamaktadır. Aksine, bilgi güvenliği, yetki kontrolü ve veri koruma mekanizmalarının kurumsal düzeyde güçlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle dijitalleşme, yalnızca yönetsel kapasiteyi artıran bir araç değil; aynı zamanda kamu yönetiminde etik yönetim anlayışını yeniden tanımlayan bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bu çalışma kamu yönetiminde dijitalleşmenin kamu hizmetlerinin sunumunda yapısal dönüşümler yarattığını; yönetim anlayışını, şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarını ve hizmetlere erişim biçimlerini yeniden şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Dijitalleşme süreci, kamu yönetimi açısından önemli fırsatlar sunmakla birlikte, bu fırsatların sürdürülebilir ve kapsayıcı biçimde değerlendirilebilmesi için bütüncül ve insan merkezli bir yönetim yaklaşımının benimsenmesini gerekli kılmaktadır. Bu genel değerlendirme, dijitalleşmenin kamu yönetiminde tek başına bir çözüm aracı olarak görülmemesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Dijital dönüşüm, kamu hizmetlerinin niteliğini artırma potansiyeli taşısa da bu potansiyelin hayata geçirilebilmesi, insan merkezli bir yönetim anlayışıyla

bütünleştirilmesine bağlıdır. Kamu yönetiminin dijitalleşme sürecini yalnızca teknik bir yenilenme olarak değil, kamu değerini güçlendiren bir yönetsel dönüşüm alanı olarak ele alması gerekmektedir. Bu yaklaşım, dijitalleşmenin kamu hizmetleri üzerindeki etkilerinin sürdürülebilir ve toplumsal açıdan meşru bir zeminde şekillenmesini mümkün kılacaktır.

5.2. Öneriler

Araştırma bulguları, dijitalleşmenin kamu kurumlarında süreçlerin sadeleştirilmesi ve yönetsel kapasitenin güçlendirilmesi açısından önemli bir potansiyel sunduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda kamu kurumları, dijitalleşmeyi yalnızca teknolojik araçların kullanımına indirgememeli; örgütsel işleyişi ve yönetim süreçlerini bütüncül biçimde yeniden tasarlamalıdır. Dijital sistemlerin etkin kullanılabilmesi için kurum içi koordinasyon güçlendirilmeli ve süreçler açık biçimde tanımlanmalıdır. Ayrıca kurumlar arası veri paylaşımı ve ortak dijital altyapı uygulamaları geliştirilerek kamu hizmetlerinin daha bütünlük yürütülmesi sağlanmalıdır.

Kamu kurumlarında dijital dönüşüm sürecinin başarısı, insan kaynağının dijital yetkinlikleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle kamu personeline yönelik sürekli dijital beceri geliştirme programları uygulanmalı ve hizmet içi eğitimler düzenli hâle getirilmelidir. Kurumsal yapının dönüşümü desteklenmeli, değişime direnç gösteren örgütsel alışkanlıkların azaltılması için yönetsel rehberlik mekanizmaları oluşturulmalıdır. Ayrıca dijital sistemlerin kullanımında veri güvenliği ve etik ilkelere ilişkin farkındalık artırılmalı, kamu görevlileri kişisel verilerin korunması ve bilgi güvenliği konularında düzenli eğitimlere tabi tutulmalıdır.

Araştırma sonuçları, dijitalleşmenin şeffaflık, hesap verebilirlik ve erişim gibi yönetsel ilkeleri destekleyici bir altyapı sunduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda politika yapıcılar, dijitalleşme sürecini uzun vadeli ve bütüncül bir kamu politikası alanı olarak ele almalıdır. Dijital dönüşüm stratejileri yalnızca teknik yatırımları değil; hukuki düzenlemeleri, etik ilkeleri ve yönetim mekanizmalarını da kapsayacak şekilde tasarlanmalıdır. Dijital uçurum riskinin azaltılması amacıyla dijital altyapı yatırımları ülke genelinde dengeli biçimde yaygınlaştırılmalı ve dezavantajlı grupların kamu hizmetlerine dijital erişimini destekleyen politikalar geliştirilmelidir. Ayrıca kişisel verilerin korunması, siber güvenlik ve dijital etik alanlarında güçlü bir yasal ve

kurumsal çerçeve oluşturulmalı, denetim mekanizmaları etkin biçimde işletilmelidir.

Bu çalışma betimsel ve kuramsal bir çerçevede yürütülmüştür. Gelecek araştırmalarda kamu yönetiminde dijitalleşmenin etkileri nicel yöntemlerle ve saha verilerine dayalı olarak incelenmelidir. Özellikle vatandaş memnuniyeti, hizmet kalitesi algısı ve dijital hizmet kullanım düzeylerine ilişkin anket ve görüşme çalışmaları yapılmalı; bu alanlarda ampirik veri üretilmelidir. Ayrıca kamu yönetiminde dijitalleşmenin farklı hizmet alanları ve kurum türleri üzerindeki etkileri karşılaştırmalı analizlerle ele alınmalı, ulusal ve uluslararası karşılaştırmalı çalışmalar artırılmalı ve iyi uygulama örneklerinin belirlenmesine yönelik araştırmalar yürütülmelidir.



KAYNAKÇA

Abudureyimu, Y., ve Ogurlu, Y. (2021). Yapay zekâ uygulamalarının kişisel verilerin korumasına dair doğurabileceği sorunlar ve çözüm önerileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(41), 765-782.

Adler-Milstein, J., ve Jha, A. K. (2017). HITECH Act drove large gains in hospital electronic health record adoption. *Health Affairs*, 36(8), 1416–1422.

Akalın, B., ve Veranyurt, Ü. (2020). Sağlıkta dijitalleşme ve yapay zekâ. *SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi*, 2(2), 128-137.

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.

Akçayöz, A. (2013). *Türkiye’de bilim ve teknoloji politikaları geliştirme süreci ve sorunları: Kırsal politikalar* [Yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akçomak, İ. S., Erdil, E., Pamukçu, M. T., ve Tiryakioğlu, M. (2016). Bilim, teknoloji ve yenilik: Kavramlar, kuramlar ve politika. *Türk Kütüphaneciliği*, 30(4), 798–800.

Akmeşe, S. (2020). Kamuda dijital dönüşümün siber güvenlik ve dijital güvence boyutları ve iç denetimin rolü. *Denetişim* (20), 108-119.

Alan, A. T. (2021). E-devlet kapısı: Kullanılabilirlik ve güven analizi için bir kullanıcı çalışması. *The Turkish Online Journal of Design Art and Communication*, 11 (2), 347-359.

Altun, T. Şahin, F. Öztaş, N. (2017). Kamu Politikalarının Belirlenmesi ve Uygulanmasında Büyük Verinin Rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15), 2021-2044.

Arpacı, İ. (2011). Kamu kurumlarında teknolojik inovasyon ve inovasyon politikası. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 38(2), 111–123.

Arslan, M. (2022). E-belediyecilik uygulamaları: San jose belediyesi ve başakşehir belediyesi örneği. *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 76-92.

Avaner, T., ve Çelik, M. (2021). Türkiye’de Dijital Dönüşüm Ofisi ve yapay zekâ yönetimi: Büyük Veri ve Yapay Zekâ Daire Başkanlığı’nın geleceği üzerine. *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 1–18.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.

Baykara, F. (2024). Türk kamu yönetiminde dijital dönüşüm ofisinin fonksiyonu. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 28(1), 101-112.

Bayraç, H. N. (2003). Yeni ekonominin toplumsal, ekonomik ve teknolojik boyutları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 41-62.

Bayrakçı, S., ve Albayrak, M. A. (2019). Büyük verinin akademik çalışmalarda kullanımı üzerine mukayeseli bir veri tabanı araştırması. *AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology*, 10(36), 73–94.

Berghaus, S. ve Back, A. (2016). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. *MCIS 2016 Proceedings*. 22. <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/22> adresinden alındı.

Betchoo, N. K. (2016). Digital transformation and its impact on human resource management: A case analysis of two unrelated businesses in the Mauritian public service. In 2016 IEEE International Conference on Emerging Technologies and Innovative Business Practices for the Transformation of Societies (EmergiTech) (pp. 147–152). IEEE. doi:10.1109/EmergiTech.2016.7737328 adresinden alındı.

Bozkurt, A., Hamutoğlu, N. B., Kaban, A. L., Taşçı, G., ve Aykul, M. (2021). Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 35–63.

Boyalı, H. (2025). Yeni kamu yönetimi perspektifiyle dijitalleşmenin son evresi: Yapay zekâ. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 6(2), 207–227.

Bulut, C. (2025). Sağlık kurumlarında yapay zekâ destekli karar destek sistemlerinin kullanımı. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 11(1), 27-37.

Calp, M. H. (2016). İşletmelerde uygulanan insan kaynakları yönetiminde veritabanı kullanımının önemi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 539-557.

Cambridge Dictionary. (2022). Digitize. Cambridge University Press. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/digitize> adresinden alındı.

Cascio, W. F., ve Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1), 103–114.

Caylan, S. (2024). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Yönetimdeki Rolü. F. Mızrak (Ed.), *Çağdaş Stratejik Yönetimde Eğilimler, Zorluklar ve Uygulamalar* (s. 51-69). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1155-4.ch003>.

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2023). *On İkinci Kalkınma Planı (2024–2028)*. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-Ikinci-Kalkinma-Plani_2024-2028_11122023.pdf adresinden alındı.

Çakan, S. (2021). Dijital dönüşüm çağında kariyer planlamasını etkileyen yeni değerler ve yetkinlikler: Üniversite düzeyindeki öğrenciler üzerine bir araştırma. *Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research*, 1(1), 87–100.

Çakmak, A. (2024). *Kamu yönetimi reformunda dijitalleşme: Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi üzerine bir inceleme* [Yüksek lisans tezi]. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, D. (2023). Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşümde Bir Sorun Alanı: Dijital Kültüre Yönelik Direnç. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 5(1), 69-86.

Çeliksoy, E., ve Akça, A. (2024). Türkiye’de kamu yönetiminde yaşanan dijital dönüşüm süreci. *Journal of International Social Studies*, 15(2), 445–486.

Çetin, R. B., ve Aydın, N. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde dijitalleşme ve Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS) örneği. *International Journal of Educational and Social Sciences*, 2(1), 31–44.

Çetintav, G. ve Karaoğlu Yılmaz, F.G. (2021). Öğrenme analitikleri ve öz-düzenlemeli öğrenme üzerine araştırma eğilimlerinin incelenmesi: Sistematiik bir inceleme. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(2), 80-95.

Dağlar, H., ve Öztürk, A. (2025). Dijital dönüşümün çalışanların iş tatminine etkisinde dijital liderliğin aracılık rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(Özel Sayı), 34-56.

Dağlı, İ. (2022). Türkiye’de bölgesel düzeyde dijital bölünme: edas ve mairca yöntemleri ile ampirik bir çalışma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(42), 359-386.

Demir, F., & Yıldırım, G. (2020). Halkla ilişkilerde sistem teorisi bağlamında kurum içi iletişimin kurumsal bağlılığa etkisi: ulaşım sektöründe karşılaştırmalı analiz. *Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 3(2), 170-194.

Demirel, E. H. (2019). *Türkiye’de kamu özel ortaklıkları örneğinde kamu yönetiminde değişimin kamu hizmeti sürecine yansımaları* [Yüksek lisans tezi]. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Demirkaya, H. (2006). Tarım toplumundan bilgi toplumuna insan kaynakları yönetiminde değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (27), 1-23.

Demirkıran, S. (2025). Kamu yönetiminde teknoloji ve yenilik yönetimi perspektifinden çevik yönetim. *International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences*, 8(5), 545-572.

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., (2000). The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), 549-559.

Doğan, A. (2011). Elektronik insan kaynakları yönetimi ve fonksiyonları. *Journal of Internet Applications and Management*, 2(2), 51–80.

Ecevit Satı, Z. (2010). *Yenilik yönetimi*. In F. O. Çelikçapa ve S. Kaygusuz (Eds.), *Teknoloji Yönetimi*. Dora Yayıncılık.

Ecevit Satı, Z. (2019). Kamu sektöründe stratejik yönetimi etkinleştirmede açık inovasyon 2.0: türk kamu sektöründe uygulanma koşullarını değerlendirme. *Strategic Public Management Journal*, 5(10), 31-53.

Ekbia, H. R., Mattioli, M., Kouper, I., Arave, G., Ghazinejad, A., Bowman, T., Suri, V. R., Tsou, A., Weingart, S., ve Sugimoto, C. R. (2015). Big data, bigger dilemmas: A critical review. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 66(8), 1523–1545. <https://doi.org/10.1002/asi.23294>

Elia, G., Solazzo, G., Lerro, A., Pigni, F., ve Tucci, C. L. (2024). The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. *Business Horizons*, 67(4), 381–398.

Erdoğan, O. (2024). Kamu kurumlarının karar alma süreçlerinde yapay zekâ uygulamaları. *Yasama Dergisi*, 50, 75–104.

Ertekin, İ. (2022). Kamu yönetimi ve halkla ilişkiler yönüyle kişisel verilerin korunması kanunu (KVKK). *Ombudsman Akademik*, 8(16), 39-67.

European Commission. (2023). Digital Education Action Plan 2021–2027: Resetting education and training for the digital age. Brussels: European Commission. https://commission.europa.eu/system/files/202009/ec_digitaleducationactionplan_2021-2027.pdf adresinden alındı.

Göçoğlu, V. (2020). Kamu hizmetlerinin sunumunda dijital dönüşüm: Nesnelerin interneti üzerine bir inceleme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 615–628.

Göktaş, P., ve Baysal, H. (2018). Türkiye’de dijital insan kaynakları yönetiminde bulut bilişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1409–1424.

Gözüküçük, M. F. (2019). *Dijital dönüşüm ve ekonomik büyüme*. [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.

Güller, A., ve Güneri Tosunoğlu, N. (2025). Dijital olgunluk seviyesi (DOS): Ölçek geliştirme ve geçerlik çalışması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 583-608.

Güllü, O. (2021). *Yükseköğretimde dijitalleşme*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Güzel, M. (2006). Küreselleşme, İnternet ve Gençlik Kültürü. *Küresel İletişim Dergisi*, 1(1), 1-16.

Häyrynen, K., Saranto, K., ve Nykänen, P. (2008). Definition, structure, content, use and impacts of electronic health records: A review of the research literature. *International Journal of Medical Informatics*, 77(5), 291–304.

Hodges, C., Moore, S., Lockee, B., Trust, T., ve Bond, A. (2020). The difference between emergency remote teaching and online learning. *Educause Review*. https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning?utm_source=chatgpt.com adresinden alındı.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19.

Hooley, T. (2017). Developing your career: Harnessing the power of the internet for digital career management. *Development and Learning in Organizations*, 31(1), 9–11. <https://www.emerald.com/dlo/article-abstract/31/1/9/14447/Developing-your-career-harnessing-the-power-of-the?redirectedFrom=fulltext> adresinden alındı.

International Telecommunication Union. (2024). *Measuring digital development: Facts and figures 2024*. ITU Publications. https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/ind/D-IND-ICT_MDD-2024-4-PDF-E.pdf adresinden alındı.

Irmak, R., Demirkaya, H., Gündüz Çekmecelioğlu, H. (2023). İKY uygulamalarında dönüşüm ve dijitalleşme ölçeğinin geliştirilmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 1152-1164.

Işıkcı Mamur, Y. (2017). E-Devlet uygulamalarının hukuk devletine etkisi: Yeni kamu işletmeciliği paradigması üzerinden bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15), 1893–1913.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., ve Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation: Becoming a digitally mature enterprise. *MIT Sloan Management Review*.

Kantarcı, T. (2017). *Ar-Ge ve yeniliğin gelişmekte olan ülkeler bağlamında makroekonomik performans üzerine etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karabulut, N. (2025). Kamu yönetiminde yapay zekâ destekli otomatik karar verme sistemleri: Türkiye bağlamında bir değerlendirme. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 151–183.

Karaca, Y., ve Özsalmanlı, A. Y. (2022). Kamu yönetiminde açık veri yönetimi ve şeffaflık: ABD ve İngiltere uygulamaları. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 121–140.

Karaca, Y., ve Öztürk, N. (2025). Türkiye’de kamu politikalarında büyük veri uygulaması: Tarım politikaları örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 17(33), 1041-1065.

Karaçorlu, A. (2021). Türk kamu yönetim sisteminde dijital dönüşüm. *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 168-170.

Karadağ, H. (2024). Kamu örgütlerinin dijital dönüşümünde dinamik yetenekler yaklaşımı ve büyük veri analitiğinin rolü. *Kaytek Dergisi*, 6(1), 13–39.

Kavanagh, M. J., Thite, M., ve Johnson, R. D. (Eds.). (2013). Human resource information systems: Basics, applications, and future directions (3rd ed.). SAGE Publications. <https://books.google.com/books?id=HyBzAwAAQBAJ> adresinden alındı.

Kaya, E. (2024). Kamu yönetiminde dijital dönüşüm ve yapay zekâ uygulamaları. *Hitit Ekonomi ve Politika Dergisi*, 4(2), 126–141.

Kayacı, M. (2025). Kamu yönetiminin şeffaflığından algoritmaların şeffaflığına geçiş: Şeffaflığı algoritmaların opaklığı ve kara kutu problemi çerçevesinde yeniden değerlendirmek. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(2), 827-841.

Kılıç, E., Güven, M., ve Avder, E. (2019). Bilgi teknolojilerinin karar alma sürecine etkileri: Muş ili örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(22), 372–382.

Kırılmaz, M., & Atak, F. (2015). Kamu mali yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik araçları: Faaliyet raporları. *Ombudsman Akademik Dergisi*, 2(3), 189–217.

Köksoy, E., ve Oktaysoy, O. (2025). Dijital liderliğin dijital örgütsel dönüşüm sürecine etkisi: Örgütsel çevikliğin aracı rolü. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 9(2), 799-817.

Kurban, S., Çığman, M. Z., ve Pekel, A. (2023). Büyük veri çağında Sayıştay Başkanlığı'nın dijitalleşen denetimi. *Denetışim Dergisi*, (28), 39–52.

Kuruca, C. K. (2019). *Kamu yönetiminde inovasyon: Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı için bir model önerisi* [Yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kuntoğlu, Ö. F. (2021). Elektronik ticarette kişisel verilerin korunması. *Bilişim Hukuku Dergisi* 3(1), 176-229.

Mengaaslan, R., ve Esen, A. (2019). Kamu sektöründe yenilik yeteneklerinin kurumsal performansa etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1375–1387.

Metin, F. (2019). Kamuda geleneksel intranetten dijital çalışma ortamına geçiş: TÜİK intranet başarı hikâyesi. *Istanbul Gelisim University Journal of Social Sciences*, 6(2), 327-350.

Millî Eğitim Bakanlığı [MEB]. (2025). *MEBBİS – Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri*. Ankara: MEB. <https://mebbis.meb.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 18.09.2025)

Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (KMÜ SEAD)*, 23(40), 193–207.

NHS Digital. (2023). *NHS digital transformation overview*. <https://digital.nhs.uk/about-nhs-digital> (Erişim Tarihi: 18.09.2025)

OECD. (2021). *Digital education outlook 2021: Pushing the frontiers with AI, blockchain and robots*. <https://www.oecd.org/education/digital-education-outlook-2021.pdf> adresinden alındı.

OECD. (2023). *Digital Government Index 2023: Citizen-driven public value*. <https://www.oecd.org/digital/digital-government-index-2023.pdf> adresinden alındı.

OECD. (2023). *Open Government Data Report 2023: Enhancing accountability through transparency*. <https://www.oecd.org/opengovernment/open-government-data-report-2023.pdf> adresinden alındı.

OECD. (2023). *Public-private partnerships for digital innovation: Global review 2023*. <https://www.oecd.org/innovation/public-private-partnerships-digital-innovation-2023.pdf> adresinden alındı.

Okcu, M., Usta, S., ve Ceyhan, H. (2020). Değişen kamu yönetimi anlayışı ve bürokrasi kültürü. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22(39), 291-311.

Omol, E. J. (2023). Organizational digital transformation: From evolution to future. *Emerald Group Publishing Limited*, 3(3), 240-256.

Osborne, S. (2006). The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3): 377–387.

Öktem, M. K., ve Aydın, M. D. (2005). Bilgi teknolojileri ve Türk kamu yönetiminde dönüşüm. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 257–282.

Ömürbek, N., & Altın, F. G. (2009). Sağlık bilişim sistemlerinin uygulanmasına ilişkin bir araştırma: İzmir örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (19), 211–232.

Önen, S. M., ve Kahraman, N. (2022). Kamu hizmetlerinin sunumunda dijitalleşme üzerine bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 5(5), 424–432.

Önen, S. M., ve Koç Baykara, F. (2022). Sağlık alanında dijital dönüşüm stratejileri: Turgut Özal Tıp Merkezi örneği. In S. Sönmez (Ed.), *Sosyal, beşeri ve idari bilimler alanında yeni trendler II* (pp. 191–209). Duvar.

Önen, S. M., & Ozan, M. S. (2021). Kamu yönetimi reformlarının dönüşümü. *TroyAcademy*, 6(2), 521-548.

Özcan, D. (2018). *Uzaktan çalışmanın Türkiye’deki çalışma hayatı üzerindeki etkisinin incelenmesine yönelik nitel bir araştırma* [Doktora tezi] İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özcan, S. (2011). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetiminin yeri ve önemi* [Yüksek lisans tezi]. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özel, M. (2018). Kurum içi sosyal medya uygulamaları ve çalışan katılımı ilişkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası Halkla İlişkiler ve Reklam Çalışmaları Dergisi*, 1(2), 37-50.

Parry, E., ve Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257–274.

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., ve Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.

Pirçekli, K. (2023). Kamu mali yönetimine bütünsel bakış: Bütünsel kamu mali yönetim bilişim sisteminin dünyanın, bugünü, geleceği. *Mali Ekonomi*, 7(2), 955-985.

Pollitt, C. (2013). The logics of performance management. *Evaluation*, 19(4), 346–363.

Porat, M. U. (1977). *The Information Economy: Definition And Measurement*. Washington: U.S. Department of Commerce.

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

Pratama, A. R. (2017). Pengaruh rekrutmen, penempatan dan pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT Unilever Indonesia Tbk. *E-Journal Manajemen "Branchmarck"*, 3(3), 489–505.

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). Free Press.

Ruël, H. J. M., Bondarouk, T., ve Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness. Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. *Employee Relations*, 29(3), 280-291.

Sadiç, M. (2025). Kurumsal çeviklik: Kavramsal bir çerçeve. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 8(1), 1–14.

Sağlık Bakanlığı. (2023). *e-Nabız kişisel sağlık sistemi*. Ankara. https://enabiz.gov.tr/Account/Login?_st=1 (Erişim Tarihi: 18.09.2025)

Sarıkaya, R., Orman, R., & Özgel, Ç. (2020). Türk kamu sektöründe sürekli denetim uygulaması: E-denetçi. *Denetişim* (21), 53-65.

Sarıtürk, M. (2022). Dijital dönüşüm döneminde kamu yönetimi ve dijital hükümet. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42, 555–603.

Seyrek, İ., ve Sarıkaya, M. (2008). Teknoloji politikaları ve Türkiye: Bir inceleme. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 53-79.

Shahzad, M. F., Martins, J. M., Rita, J., Xu, S., & Mushtaq, H. M. (2024). Assessing the impact of strategic hr practices on talent retention through job satisfaction and work engagement: Moderating role of psychological empowerment. *Sage Open*, 14(3).

Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2023). *On İkinci Kalkınma Planı (2024–2028). Dijital Gelişmelerin Sosyoekonomik Etkileri Çalışma Grubu Raporu*. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2025/08/Dijital-Gelismelerin-Sosyoekonomik-Etkileri-CG-Raporu_01082025.pdf adresinden alındı.

Sümer, N. (2024). Kanada’da idarenin karar alma süreçlerinde yapay zekâyı kullanımı: Otomatik karar alma yönelgesi. *Bilişim Hukuku Dergisi*, 6(1), 155–197.

Şahin, G., & Seçer, Ş. (2024). Sağlık alışanlarının dijital okuryazarlık düzeyleri hakkında bir analiz: İzmir rneği. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 93-126.

Şahnagil, S. (2017). Kamu politikası oluşturma sürecinde bilgi ve iletişim teknolojileri: E-devlet uygulamaları. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 77-89.

Şamdan, Y. (2023). Türk kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 6(3), 926-942.

Şatırer, H., ve zkul, A. S. (2024). Yükseköğretim kurumlarının büyük veriye hazırlığı. *SD İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 3(2), 119–140.

Şentürk, O. (2021). Türkiye’de kamu iç denetim faaliyetlerinin dijital dönüşümüne yönelik uygulamalar. *TİDE Academia Research*, 3(2), 157–186.

Sanioğlu Tanış, Z. (2024). Dijital dönüşüm ve insan kaynakları yönetimi: uluslararası yazının bibliyometrik analizi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22 (zel Sayı: Endüstri 4.0 ve Dijitalleşmenin Sosyal Bilimlerde Yansımaları), 1450-1471.

Tunç, A. (2025). Türk hukukunda evrimii platformların düzenlenmesi ihtiyaı. *Adalet Dergisi* (74), 1027-1055.

Turhan, N., & Nas, F. (2025). Eğitimin geleceği: Yapay zekâ ile dönüşüm. *Journal of Sustainable Education Studies* (Kongre zel Sayısı 4), 26-40.

Tuttle, L., ve Critchlow, K. (2025). Digital transformation in talent acquisition: Modern approaches to recruitment and selection. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 7(1), 351–357.

UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707> adresinden alındı.

United Nations Department of Economic and Social Affairs [UN DESA]. (2022). *United Nations e-government survey 2022: The future of digital government*. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/202209/Web%20version%20E-Government%202022.pdf> adresinden alındı.

Uslu, H. (2023). Dijital dönüşüm ve kamu hizmetleri yönetiminde yenilikçi yaklaşımlar ve zorluklar. *Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 15–31.

Uslu, D., Toygar, Ş. A., ve Mansur, F. (2016). Hastane bilgi yönetim sisteminin kullanılabilirliğini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 2(3), 45–57.

Uysal, Y., ve Malkoç Yılmaz, K. (2025). Türkiye’de kamu yönetiminin dijital kültür üzerine etkileri. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 7(1), 74–102.

Üçbaş, A. (2016). Kamu mali yönetim sisteminde muhasebenin rolü ve muhasebe birimlerinin yeniden yapılandırılması. *Denetişim* (11), 92-100.

Vardarlier, P. (2020). Digital transformation of human resource management: Digital applications and strategic tools in HRM. In *Digital business strategies in blockchain ecosystems* (pp. 239–264). Springer.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Weber, M. (1952). The Essentials of Bureaucratic Organization: An Ideal-Type Construction. In R. K. Merton (Ed.). *Reader in Bureaucracy*. Glencoe, Ill: Free Press.

Westerman, G., Bonnet, D., ve McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

Wirtz, B. W. (2022). Digital transformation and digital organization. In *Digital Government* (pp. 99–129). Springer.

World Bank. (2021). *World development report 2021: Data for better lives*. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021> adresinden alındı.

World Economic Forum. (2023). *Global risks report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2023> adresinden alındı.

World Health Organization (WHO). (2021). *Global strategy on digital health 2020–2025*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/70882> adresinden alındı.

Xia, Y. (2021). Research and realization of artificial intelligence-based salary system optimization. *Journal of Physics: Conference Series*, 1915(2), 022056.

Yalçın, A. (2024). Türkiye’de kamu kurumlarının toplum için geliştirdiği yapay zekâ uygulamaları. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), 185-215.

Yaman, M., Bilgin, A., ve Çakır, E. (2020). Dijital çağda kamu yönetimi lisans müfredatları: Türkiye üzerine bir inceleme. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 2(1), 41–59.

Yavuz, Y., Albeni, D., ve Kaya, A. G. (2009). Ulusal inovasyon politikaları ve kamu harcamaları: Çeşitli ülkeler üzerine bir karşılaştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 65-90.

Yazıcı, S. (2018). Kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirliğin toplumsal algısı: Bir alan araştırması. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(14), 295-317.

Yeşilbaş Özenç, Y. (2025). Eğitimde yapay zekâ etiği ve politikaları: Finlandiya, Güney Kore ve Türkiye Örneği. *Siirt Eğitim Dergisi*, 5(2), 1-27.

Yıldız, M., ve Gümüş, E. (2023). Yerel yönetimlerde dijital dönüşüm e-belediye uygulamaları. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 9(2-1), 201-221.

Yıldız, M., ve Sobacı, M. Z. (2013). *Kamu politikası: Kuram ve uygulama*. Adres Yayınları.

Yılmaz, C., ve Erkollar, A. (2018). Endüstri 4.0’ın insan kaynakları planlaması üzerine etkileri. In *5th International Management Information Systems Conference* (pp. 24–26). Gazi Kitabevi.

Yılmaz, H., ve Gündoğdu, M. (2021). Dijital dönemde bürokrasi. S. Ekici ve O. Göktolga (Ed.), *Siyasetin dijital serüveni* (ss. 19–40). Gazi Kitabevi.

Yolcu, F. S., ve Ozan, M. S. (2024). Teknoloji tabanlı karar alma modeli olarak yapay takdir yetkisi: Türk kamu yönetimi için bir değerlendirme. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 165-183.

Yorgancıoğlu Tarcan, G., Yalçın Balçık, P., ve Sebik, N. B. (2024). Türkiye ve dünyada sağlık hizmetlerinde yapay zekâ. *Mersin Üniversitesi Tıp Fakültesi Lokman Hekim Tıp Tarihi ve Folklorik Tıp Dergisi*, 14(1), 50–60.

Yüksel, B., ve Kibritçi Artar, O. (2022). Türkiye’de dijitalleşme ve ülke ekonomisi üzerindeki olası etkilerinin değerlendirilmesi. *Working Paper Series Dergisi*, 3(2), 99-116.

Zhang, J., ve Chen, Z. (2023). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y> adresinden alındı.

