



Araştırma Makalesi / Research Article

CUMHURBAŞKANLIĞI DİJİTAL DÖNÜŞÜM OFİSİ VE E-YÖNETİŞİM

Yusuf UYSAL^{1*}

Samed KURBAN²

Muhammed Zahid ÇIĞMAN³

Öz

Çalışma, Türk kamu yönetiminde bilgi teknolojisinin nasıl yönetildiği sorusunu irdelemektedir. Bu bağlamda, politika, aktör ve kaynak yönetimi çerçevesinde, e-yönetişim inceleme konusu yapılmıştır. Uzun bir süredir, bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan ilerlemeyi kamu yönetimi reformlarına dönüştürme çabası dikkat çekmektedir. Bu süreçte, dijital kamu yönetiminde strateji bütünlüğünün sağlanmasına yönelik girişimler olmasına rağmen, çok aktörlü ve kaynak kullanımında çok parçalı yapının varlığı devam etmiştir. 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçilmesiyle birlikte kurulan Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisinin, dijital kamu yönetiminin geliştirilmesine öncülük etmesi planlanmıştır. Dijital Dönüşüm Ofisi Başkanına yüklenen “kamu dijital dönüşüm lideri” misyonu çerçevesinde önemli adımlar atılmakla birlikte, aktörler arasındaki etkileşimi ve kaynak kullanımını destekleyecek yönetim mekanizmalarının geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Çalışmada, nitel araştırma yöntemi kapsamında doküman analizi tekniği kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Dijital çağ yönetişimi, e-yönetişim, dijital dönüşüm ofisi.

PRESIDENCY DIGITAL TRANSFORMATION OFFICE AND e-GOVERNANCE

Abstract

The study examines the question of how information technology is managed in Turkish public administration. In this context, within the framework of policy, actor and resource management, e-governance has been examined. For a long time, the effort to transform the progress in information and communication technology into public administration reforms draws attention. In this process, although there were attempts to ensure the integrity of strategy in digital public administration, the existence of a multi-actor and multi-part structure in resource use continued. The Presidency Digital Transformation Office, which was established with the transition to the Presidential Government System in 2018, is planned to lead the development of digital public administration. Although important steps have been taken within the framework of the “public digital transformation leader” mission imposed on the Head of the Digital Transformation Office, it is seen that there is a need to develop management mechanisms that will support the interaction between the actors and the use of resources. In the study, document analysis technique was used within the scope of qualitative research method.

Keywords: Digital era governance, e-governance, digital transformation governance.

¹ Doç. Dr, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, ORCID: 0000-0003-3872-3119.

* **Sorumlu Yazar** (Corresponding Author): yusuf.uyosal@dpu.edu.tr.

² Dr. Öğr. Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0001-6002-1573.

³ Dr. Öğr. Üyesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, ORCID ID: 0000 0001-9761-4102.

Başvuru Tarihi (Received): 03.08.2023 **Kabul Tarihi** (Accepted): 19.10.2023.

Giriş

Çağımız, örgütlenme alanında, ilk bakışta birbiriyle çatışır izlenimi veren iki eğilimin etkisi altındadır. Bunlardan ilki, belli faaliyet alanlarına odaklanan küçük ama etkin örgütleri öne çıkaran bölüştürme eğilimi; diğeri, farklı hizmet alanlarında yürütülen üretim faaliyetinin nihai amaç doğrultusunda bir araya getirilmesini önceleyen bütünleştirme eğilimidir. Teknolojik indirgemeciliğe vurdurulmamak kaydıyla, bu eğilimlerin dijitalleşme ile koşutluk içinde geliştikleri ileri sürülebilir. Dijitalleşme, bir yandan, ürün ve hizmetlerin tüketicinin tercihleri doğrultusunda kişiselleştirilmesini desteklemekte ve buna bağlı olarak üretimin bütün unsurlarında esnekleşmeyi teşvik etmektedir. Bu, örgütlerin çekirdek yetkinlikler temelinde parçalanmasına neden olmaktadır. Dijitalleşme, diğeri yandan, bu parçalanmış yapılar arasında iletişimin sağlanmasında da anahtar rolü oynamaktadır. Zira bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) sağladığı imkânların yokluğunda bu kadar parçalanmış bir örgütler dünyasının etkili olması pek mümkün değildir.

Örgütlenme alanındaki bu genel eğilimler kamu yönetimi özelinde de kendini göstermektedir. Yeni kamu işletmeciliğinin (YKİ) kamu örgütlerini sınırlı faaliyet alanlarındaki belli performans hedeflerini gerçekleştirecek ajanslar olarak yeniden yapılandırılmaları (Jenkins vd., 1988), çözüştürme eğiliminin tezahürüdür (Dunleavy vd., 2006a: 7). YKİ-ötesi kamu yönetiminin, idarenin yeniden bütünleştirilmesi noktasındaki vurgusu ise (Christensen ve Lægveid, 2022; Ling, 2002) açıkça bütünleştirme eğilimiyle ilişkilidir. Dunleavy ve arkadaşlarının (2006b) YKİ'nin tahtına varis olarak önerdikleri dijital çağ yönetişimi (DÇY), idarenin yeniden bütünleştirilmesi ve dijitalleşme arasında kurduğu ilişki ile diğeri YKİ sonrası yaklaşımlar arasında özel bir yerde konumlanmaktadır. DÇY, hizmetlerin kullanıcının ihtiyaçları doğrultusunda bütünleştirilmesinde dijitalleşmenin önemini vurgulamaktadır (Dunleavy vd., 2006a: 227-228; Dunleavy vd., 2006b). Örgütlenme alanındaki gelişmeler ile dijitalleşme arasındaki derin ilişki, dijitalleşmenin örgütlenmesi sorununu beraberinde getirmektedir.

Bu çalışmada, Türkiye'de Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi (CHS) sonrasında dijitalleşmenin nasıl örgütlendiği sorusuna, Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi (DDO) örneği üzerinden cevap aranmıştır. Temel strateji belgelerinin analizine dayanan araştırmanın, e-yönetişimde CHS sonrasında yapılan düzenlemelerin anlamlandırılmasına katkıda bulunacağı umulmaktadır.

1. Dijital Dönüşüm ve e-Yönetişim

Toplumların gelişim süreci en genel hâliyle; avcılık toplayıcılık dönemi olan ilkel toplum, yerleşik hayata geçilerek toprağın işlendiği tarım toplumu, sanayi devrimi ile başlayan sanayi toplumu ve son olarak da bilgi toplumu şeklinde dört aşamalı bir seyir takip etmiştir. Buna göre, 1780-1870 arası dönem mekanik üretimin ortaya çıktığı Endüstri 1.0 Devrimi olarak anılmaktadır. İzleyen süreçte, sanayide kullanılmaya başlanan elektrik ve montaj hattının kurulması gibi gelişmelerin ardından, 1870-1970 dönemi Endüstri 2.0 Devrimi olarak nitelendirilmiştir. Daha sonra 2010 yılına kadar devam eden süreçte, sanayi üretiminde dijital teknoloji kullanılmaya başlamış ve Endüstri 3.0 devrimi gerçekleşmiştir. 2011 yılında ise bilgisayar ve internet yoğun bir üretim modeline geçişi sağlayan teknoloji projesi geliştirilmiş ve Endüstri 4.0 Devrimi başlamıştır (Er, Turan ve Kaymakçı, 2021: 30; Taş, 2018: 1820; Cengiz, 2017: 38). Endüstri 4.0'da; insan, makine, tesis, lojistik ve ürün arasında iletişim ve iş birliği vardır. Bu süreç ile amaçlanan, yeni bir üretim otomasyonudur (Derya, 2018: 2). Teknoloji ve toplumun gelişim sürecinin son halkasını ise Endüstri 5.0 oluşturmaktadır. Endüstri 4.0 vizyonuna bir tepki olan bu terim, 2017 yılında, Japonya'nın Almanya'da düzenlenen CeBIT fuarında paylaştığı Toplum 5.0 vizyonu üzerine ortaya çıkmıştır (İ-SCOOP, 2023).

BİT’lerdeki gelişim aşamalarını ifade etmelerinin ötesinde hayatın her yönüne çok boyutlu etkileri olan bu devrimlerin siyasal, toplumsal, kültürel ve ekonomik alanda son derece önemli ve somut sonuçları olan gelişmeler ve yenilikler olarak değerlendirilmeleri gerekmektedir. Bu kadar geniş alanda derin etkileri olan endüstri devrimleri özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren doğal olarak kamu yönetimlerini de hem literatür hem uygulama boyutlarında önemli ölçüde etkilemiştir. Bu dönemde bir yandan kamu yönetimi ve teknoloji konusunda geniş bir literatür oluşurken, diğer yandan kamu yönetiminde BİT’lerin her geçen gün daha aktif kullanımıyla birçok kamu hizmetinin sunuş yönteminin değişmesi, kamu yönetiminde yeni idari birimlerin ortaya çıkması ve/veya iş süreçlerinin değişmesi söz konusu olmuştur. Bu süreç, özellikle son dönemde veri güvenliği sorunu ve teknoloji bağımlılığının artması gibi bazı olumsuz sonuçlara yol açsa da, kamu hizmetlerinin daha çok sadeleşmesi ve şeffaflaşması, vatandaş memnuniyetini merkeze alan kamu hizmeti anlayışının gelişmesi, verimliliğin artması ve hizmetlerin maliyetinin azaltılması gibi pek çok olumlu sonuçları beraberinde getirmiştir.

21. yüzyıl, bilgi ve iletişim teknolojilerinde ve internet ağında baş döndürücü gelişmelere sahne olması ve bu gelişmelerin hayatı kolaylaştırıcı etkilerinin her alanda hissedilmesiyle “dijital çağ” olarak da adlandırılmaktadır (Uysal, 2019: 240). Bu çağda, “BİT”, “e-Devlet” ve “dijital dönüşüm” hem uygulamada en çok üzerinde durulan ve kaynak aktarılan konular arasında yer almış hem de literatürde en çok tartışılan başlıklardan olmuşlardır. Bu bağlamda, kamu yönetimi literatüründe BİT’lerin kullanımı ve dijitalleşme konusunda en çok öne çıkan yaklaşımlardan biri DÇY’dir. İlk kez Dunleavy ve arkadaşları tarafından ileri sürülen DÇY’ye göre, YKİ 1980’lerden itibaren bazı ülkelerde uygulanmış ancak bu ülkelerde devlet etkili, verimli ve kalite odaklı bir kamu hizmeti sunamamıştır. Bu nedenle, DÇY, teknoloji yoğun bir reform hareketiyle kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması amacındadır. Çünkü, 2000’li yıllardan sonra BİT’lerdeki artış ve internetin yaygınlaşması kamu hizmetlerinin sunumunda yeni bir değişim ve dönüşümü gerekli kılmıştır (Dunleavy vd., 2006b: 467-478).

Gerçekten de Dunleavy ve arkadaşlarının yaptıkları bu tespitler geniş bir karşılık bulmuş, kamu yönetimlerinde yüksek düzeyde dijital teknolojilerin kullanımıyla toplumda ve endüstrilerde meydana gelen köklü değişiklikler olarak tanımlanabilecek “dijital dönüşüm” (Vial, 2019: 118), en çok tartışılan ve odaklanılan konulardan biri hâline gelmiştir. Dijital dönüşüm, dijital teknolojileri kullanarak, yeni fırsatlar ve değerler yaratması yanında, sosyal yapıları dijital teknolojilerle güçlendirmekte ve daha verimli hâle getirmektedir (Bozkurt vd., 2021: 40). 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında, 2018: m. 526) dijital dönüşümü, “dijital teknolojilerin kullanımı ve geliştirilmesi yoluyla ekonomik ve sosyal refahın artırılmasına yönelik insan, iş süreçleri ve teknoloji unsurlarında gerçekleştirilen bütüncül dönüşüm” olarak tanımlanmaktadır.

Esasında, 1960’lardan itibaren kullanılmaya başlanan bir kavram olan dijital dönüşüm olgusunun (Binici, 2021: 47) kamu yönetimi bağlamında kullanılmaya başlanması daha geç bir zamanda gerçekleşmiş ve kavram, kamu yönetimlerine ait tüm organizasyon ve süreçlerinin dijitalleştirilmesi, yer ve zaman tasarrufunun sağlanarak hizmet sunumunda kolaylığı anlatmak amacıyla kullanılmıştır. Bu bağlamda kamu yönetiminin dijital dönüşümü, yönetim süreçlerini tamamlayıcı bir faktör olmakla birlikte bütün kamu yönetimi sistemini dönüştürmeyi de kapsamaktadır (Atmaca ve Karaçay, 2020: 265). Dijital dönüşümün hayatın tüm alanlarına etki eden ve toplumun tamamını ilgilendiren çok boyutlu yapısı, başarıyla gerçekleştirilmesini güçleştiren bir faktördür. Bu nedenle, dijital dönüşümün başarıyla gerçekleştirilebilmesi için iyi koordine edilmiş çeşitli bileşenlere ihtiyaç vardır. Bu bileşenler, bir dijital dönüşüm stratejisinin varlığı, güçlü bir liderlik, doğru teknolojinin kullanımı,

veri ve süreç insanlarından oluşan ekibi bir araya getirmek, kuruluşun dijital hazırlığı, yenilik yaratma arzusu ve istekliliği, yeterli dijital yeteneklere sahip olma ve yeterli mali kaynaklardır (Binici, 2021: 47; Chen vd., 2021: 2).

Dijital dönüşümün önemli bir aracı olan e-yönetişim, BİT'in daha etkin kullanımı, kaynakların daha etkin yönetimi ve uygun bir organizasyon kültürünün geliştirilmesi sonucu iyi yönetim hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmaktadır (Garg, 2008: 43). E-yönetişim; e-katılım araçlarının tasarlanmasını, e-karar vermeyi, e-danışmayı, iki yönlü kanalları güçlendiren e-iletişimi ve elektronik birimler arasındaki tüm elektronik iletişim biçimlerini kapsayan süreçler ve yapıları içermektedir (Barthwal, 2003: 289). Ağlar arası iletişimi sağlayan bir ağ yönetişimi olan e-yönetişim, yatay bir koordinasyon yapısıyla ilgili tüm tarafların yönetime katılmalarını öngörmektedir (Demirel, 2010: 69-70). Bununla birlikte, söz konusu aktörlerin uyumlu şekilde koordinasyonunun sağlanarak belirlenen hedeflere ulaşılması, dijital dönüşümü başarılı şekilde organize edecek bir liderliği gerektirmektedir.

2. Türk Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşüm Süreci ve e-Yönetişim

2.1. Geliştirilen Politikalar ve Strateji Arayışları

Türkiye'de ilk e-Devlet stratejisi 2002'de hazırlanmış olmakla birlikte, kamu kesiminde bilgi teknolojilerinin kullanımına ilişkin hedef, öncelik ve araçlar daha önceki tarihlerde hazırlanan strateji belgelerinde de yer almıştır. Ancak, strateji belgelerinde dağınık olarak bulunan bu unsurların her zaman bir süreklilik ve bütünlük arz ettiğini savunmak mümkün değildir. Kamu kesiminde bilgi teknolojileri kullanımı, tespit edilebildiği kadarıyla, ilk olarak Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1979-1983) ele alınmıştır. Planda, kamu kurumlarının sahip olduğu bilgisayarların aynı alanda faaliyet gösteren kuruluşların kullanımına açılacağı belirtilmiştir (DPT, 1979: 314, 618). Böylelikle o günün şartlarında ancak belli kurumların elinde bulunan bilgisayarlardan farklı kurum ve kuruluşların da yararlanması amaçlanmıştır. Teknoloji stokundaki yetersizlikten kaynaklansa da bu bakış açısı oldukça merkezîdir. Beş yıl sonraki planda bu anlayışın bütünüyle terk edildiği görülmektedir. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1985-1989), bilgi teknolojilerinden yararlanamama nedenlerinin kurumlara özgü olduğu, bu nedenle, merkezileşmenin sorunları daha da derinleştirdiği savunulmaktadır (DPT, 1985: 160). Bilgisayarların iş hayatında kullanımının henüz emekleme evresinde olduğu bu yıllarda, kamunun önemini idrak ettiği bu teknolojiden nasıl en etkin şekilde yararlanabileceğini deneme yanılma yoluyla öğrenmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır.

1980'ler ve 1990'larda bilgi teknolojileri devletin dikkatini her geçen gün daha fazla çekmiştir. Yalnızca kalkınma planları üzerinden yapılacak bir okuma dahi bunu göstermek için yeterlidir. "Bilgi toplumu" (DPT, 1989: 310) kavramının ilk kez üst düzey bir strateji belgesinde kullanılmasına şahitlik eden Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1990-1994), sosyal güvenlik ve millî eğitim gibi alanlarda kamu hizmetlerinin sunumunda bilgi teknolojilerinden yararlanılması hedefine yer verilmiştir. Kamu kurumları arasında ortak bilgisayar ağlarının kurulması amacı da ilk kez bu planda yer almıştır (DPT, 1989: 293-310). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın (1996-2000) ana teması küreselleşme olmuştur. Planda, küreselleşmenin hızlı gelişiminde bilgi teknolojilerinin belirleyici olduğu ifade edilmiş ve bilgisayarlaşmanın örgütsel yapıda değişikliklere gitme zarureti doğurduğuna ilk kez dikkat çekilmiştir (DPT, 1995: 1-2). Değişikliğin ne yönde olacağı ise bir sonraki kalkınma planında açıklığa kavuşturulmuştur. Buna göre, bilgi teknolojilerinin kamu kesiminin daha küçük ama daha işlevsel olmasını sağlayacak bir örgütlenme modeli ile ele alınacağı ifade edilmiştir (DPT, 2000: 129). Bütün bu planlarda bilgi teknolojilerinin önemi üzerinde bir fikir birliği bulunmaktadır. Ne var ki bunu aşan noktalarda, özellikle bilgi teknolojileri ile örgütlenme arasındaki ilişkinin her planda yeniden ele alındığı, bir türlü istikrara kavuşturulamadığı gözlemlenmektedir. Altıncı Plan'da

ağbağlar (DPT, 1989: 310), Yedinci Plan'da dağınıklığın önlenmesi (DPT, 1995: 120) ve Sekizinci Plan'da koordinasyon (DPT, 2000: 129) öne çıkmaktadır. Bilgi teknolojileri yönetiminde vurgunun, çok merkezlilik ile merkezî koordinasyon arasında salındığı gözlemlenmektedir.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005), aynı zamanda Türkiye'nin 2023 vizyonunun belirlendiği bir uzun dönemli strateji belgesidir. Bu belgede e-Devlete ve dijitalleşmeye verilen önem, ilerleyen yıllardaki strateji belgelerinin şekillenmesinde de etkili olmuştur. Bu bağlamda, ilk kez, 2002'de Türkiye'nin ilk bütüncül e-Devlet/e-dönüşüm stratejisi hazırlanmıştır. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne uyumu çalışmaları ekseninde geliştirilen bu strateji, aslında daha genel bir e-dönüşüm stratejisine temel olacak bir taslak metin olarak düşünülmüştür. Taslak olarak hazırlansa da bilgi toplumunun teknik ve hukuki yanları, insan kaynağının geliştirilmesi, bilgi güvenliği, kullanıcı odaklılık, şeffaflık ve dijital kapsayıcılık gibi temel konularda⁴ Türkiye'nin izleyeceği yolun bu belgede bütüncül bir bakış açısıyla ele alındığı görülmektedir. Gerek 2002 tarihli e-Devlet stratejisi gerekse Sekizinci Plan'da yer verilen uzun vadeli strateji, Türkiye'nin 2000'lerin başlarında e-Devlet stratejilerinin koordinasyonunu sağlama konusunda dünyadaki ana eğilimleri izlediğini göstermektedir. E-Devlet stratejisinde, e-Devlet kapısının kurulması ve kurumlar arası eşgüdümün sağlanması gibi hedeflere yer verilmesi (Başbakanlık, 2002: 31-38) o dönem kamu yönetiminde özellikle İngiltere ve Yeni Zelanda gibi ülkelerde yeniden güç kazanmaya başlayan bütünleştirme çabalarıyla uyum içindedir. Dönemin strateji belgelerinde dijitalleşmeye önem verilmesi, bu arada konunun örgütsel boyutuna da dikkat çekilmesi de DÇY'ye yakın bir kavrayışa işaret etmektedir.

Türkiye'nin 2000'lerin başlarında DÇY'ye yakın bir kamu yönetimi anlayışına sahip görünümü vermesi, açıklanması gereken bir durumdur. Zira DÇY, YKİ'nin yan etkilerine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Türkiye gibi o tarihlerde YKİ reformları bakımından oldukça geride kalan bir ülkenin (Hood, 1995) idarenin yeniden bütünleştirilmesini talep etmesinin geçerli nesnel zemini bulunmamaktadır. Bazı boyutları 1990'ların ikinci yarısında YKİ'de önde olan ülkelerde görülmeye başlasa da (Ling, 2002), 2000'lerin başında DÇY henüz kavramsallaştırılmış dahi değildir. Bu nedenle 2000'lerin başlarında Türkiye'de erişilen bütünleştirme kavrayışını DÇY ile değil, Türk kamu yönetiminin yerleşik merkezîyetçi eğilimleriyle ilişkilendirmek daha doğru olur. Bu eğilim 2000'lerde yapılan YKİ reformlarıyla bir ölçüde aşındırılmış ve yerelin öne çıktığı bir anlayış hâkim kılınmaya çalışılmıştır. Bilgi teknolojilerinin gösterdiği gelişim, 2000'lerdeki reformların da temel gerekçelerinden birini oluşturmuştur. Ne var ki bu reformların bilgi teknolojilerini ele alış tarzı DÇY ile değil, YKİ ile aynı zemini paylaşmaktadır. Nitekim Dinçer ve Yılmaz (2003: 11-22), Türkiye'deki YKİ reformlarının manifestosu niteliğindeki eserlerinde, bilgi teknolojilerinde yaşanan dönüşüm ile yönetim reformunu açıkça ilişkilendirmişler; ancak, bu dönüşümün geçersiz hâle getirdiği örgüt modelini Weberyen bürokrasi olarak tespit etmişlerdir. Oysa Dinçer ve Yılmaz'dan (2003) birkaç yıl sonra kavramsallaştırılacak DÇY, yaşanan dönüşümün artık YKİ'yi geçersiz hâle getirdiğini savunacaktır (Dunleavy vd., 2006b).

Kuramsal dayanağını DÇY'den almamakla birlikte, 2000'lerdeki reform dalgasının bilgi teknolojileri yönetiminde strateji bütünlüğünün öneminin farkında olduğu anlaşılmaktadır. Gerek YKİ reformlarının canlı olduğu dönemlerde gerekse sonrasında hazırlanan bütün kalkınma planlarında strateji bütünlüğüne değinilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019: 182-183; DPT, 2006b: 96; Kalkınma Bakanlığı, 2013: 55). Ancak, strateji bütünlüğü ve kurumlar arası koordinasyona önem verilmesi, bu amaçlara ulaşılabilmesi için tek başına yeterli değildir. Uygun stratejiler ve etkili kurumlar arası yapılar kurulmadıkça, e-Devletin parçalı bir gelişim izlemesi

⁴ Belgede bu terimlerin tamamı geçmese de kavramsal içeriklerine özü itibarıyla yer verilmiştir.

kaçınılmaz olacaktır. Bu bakımdan 2002’de hazırlanan ve dönemi için gayet başarılı bir çerçeve çizen stratejinin arkasının getirilmesi ve Türkiye’nin bir an önce bütüncül bir e-Devlet stratejisine kavuşturulmasına ihtiyaç duyulmaktaydı. Ne var ki 2016’ya kadar böyle bir strateji belgesi hazırlanmamıştır. Bilgi toplumu stratejilerinde e-Devlete ilişkin unsurlar bulunsa da (DPT, 2006a: 35) bunlar e-Devlet stratejisinin yerini tutacak durumda değildir. Bilgi toplumu stratejileri konu ve zaman bakımından e-Devlet alanında stratejik boşluklar barındırmaktadır. Bu bakımdan, e-Devlet stratejilerinin bütünleştirilmesi noktasında 2000’lerin ortalarından 2010’ların ortalarına kadar uzun bir sürenin boşa geçirildiği ileri sürülebilir.

E-devlet konusunda koordinasyon eksikliği hissedilmesi, Onuncu Kalkınma Planı’nda (2014-2018) konunun ele alınmasını gerektirmiştir. Plan’da (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 55) hem kurumların genel stratejik planları ile bilgi işlem stratejilerinin uyumlaştırılması hem de kamu kurumlarının e-Devlet konusunda bütüncül bir yaklaşım içinde olmaları hedefleri benimsenmiştir. 2015’te yayımlanan kapsamlı Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 143-162) bu konuda atılan ilk adım olarak yorumlanabilir. Bundan bir yıl sonra nihayet Türkiye’nin ilk bütüncül e-Devlet strateji belgesi yayımlanabilmiştir. 2016-2019 Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı başlıklı strateji belgesinin girişinde, bilgi teknolojileri yönetiminde strateji bütünlüğüne duyulan ihtiyaç açıkça ifade edilmiştir:

“2016-2019 Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı ile Türkiye’de e-Devlet politikasının şekillendirilmesi ve uygulanması için öncelikli olarak bütüncül ve sürdürülebilir bir “e-Devlet Ekosistemi” oluşturma ve sürdürme yönünde stratejik bir bakış açısı benimsenmiştir. Bu bakış açısı ile e-Devlet politikalarının belirlenmesi, hizmetlerin geliştirilmesi, sunulması, kullanılması için yürütülen çalışmalarda tüm paydaşların sürekli olarak iletişimi, koordinasyonu ve işbirliği sağlanacaktır” (Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, 2016: 7).

Ulusal e-Devlet Stratejisi’nin hazırlanması, strateji bütünlüğünün sağlanması için başlı başına önemli bir adımdır. Strateji; “ETKİN; Entegre, Teknolojik, Katılımcı, İnovatif/yenilikçi ve Nitelikli” (Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, 2016: 12) bir e-Devlet yönetimi hedeflemektedir. Bu hedefin gerçekleştirilmesi için kalkınma planı ve bilgi toplumu stratejisi başta olmak üzere farklı belgelerde dağınık olarak var olan stratejileri bir araya getirmektedir.

CHS’ye geçildikten sonra kurulan Cumhurbaşkanlığı ofisleri arasında Dijital Dönüşüm Ofisine (DDO) yer verilmesi, Ulusal e-Devlet Stratejisi’nde benimsenen bütüncüllük ilkesinin örgüt yapısına yansımalarıdır. Ofisin temel görevi dijital dönüşüme öncülük etmek ve kurumlar arası koordinasyonu sağlamaktır (Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında, 2018: m. 527). Ofis, dijital dönüşüme ilişkin konularda stratejileri benimsemekten de sorumlu tutulmuştur. Ancak, Ofise ulusal e-Devlet stratejisini belirleme görevi doğrudan verilmemiş, bunun yerine; büyük veri, yapay zekâ, siber güvenlik gibi dijitalleşme stratejisinin parçalarını oluşturan alanların anılması yoluna gidilmiştir. Bu durum, gerek Ulusal e-Devlet Stratejisi’nin gerekse CHS’nin ruhuna aykırı olacak şekilde, bütüncül bir dijital dönüşüm ve e-Devlet stratejisi belirlenmeksizin parçalı stratejilerin hazırlanmasına neden olmuştur. DDO 2021’de Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi’ni (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2021) yayımlamış, kamu bulut bilişim teknolojisinin alt yapısını oluşturacak durum çözümlerini de (Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2022a ve Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2022b) tamamlamıştır. Bununla birlikte, bütün bu stratejilerin hazırlanmasına temel teşkil edecek e-Devlet stratejisi ise öncekinin uygulama döneminin bitimi üzerinden yıllar geçmesine karşın hazırlanamamıştır. Öte yandan ulusal dijital güvenlik stratejisini hazırlama görevinin, dijital dönüşümden genel sorumlu birim olarak Ofise değil de Ulaştırma ve Altyapı

Bakanlığına verilmesi, e-Devlet stratejilerinin bütüncüllüğü konusunda soru işaretleri oluşmasına neden olmaktadır. Daha önce defalarca siber güvenlik stratejisi hazırlamış olan Bakanlığın (örn. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, 2013) yetkisinin sürdürülmesi anlaşılabilir bir gerekçeye dayanmaktadır. Yine de bu durumun strateji bütünlüğünün sağlanmasında bir risk unsuru olduğu belirtilmelidir.

DDO'nun henüz bir e-Devlet stratejisi hazırlamamış olması kuşkusuz önemli bir eksiktir. Zira şu an için Türkiye'nin geçerli bir ulusal e-Devlet stratejisi bulunmamaktadır. Bununla birlikte DDO kapsamlı bir strateji hazırlamak için hazırlık çalışmalarını ciddiyle yürütmektedir. OECD ile birlikte hazırlanan durum çözümlenmesi (OECD, 2023), bu kapsamda değerli bir çalışma hüviyetindedir. Uluslararası standartları, özellikle OECD tanım ve tasniflerini kullanan bu rapor, ulusal e-Devlet stratejisinin uluslararası standartları karşılayacak düzeye çıkarılması için bir fırsat olarak görülebilir. Bununla birlikte, hazırlanacak e-Devlet stratejisinin Türkiye'nin on yıllardır benimseyegeldiği millî teknoloji ülküsünü yeterince vurgulamaması, strateji bütünlüğü noktasında sorunlara neden olacaktır.

2.2. Dijital Hizmet Sunumunda Entegre Bir Uygulama Girişimi Olarak e-Devlet Kapısı

Literatürde, ülkelerin e-Devlet aşamaları konusunda farklı sınıflandırmalar yapılmakla birlikte en çok kullanılan sınıflandırmalardan biri olan Layne ve Lee'nin dört aşamalı e-Devlet modellemesine göre bir ülkenin e-Devlet aşamaları; kataloglama, işlem, dikey bütünleşme ve yaygın bütünleşme olmak üzere dört aşamada değerlendirilmektedir. Buna göre dördüncü aşama olan yaygın bütünleşme aşamasında ülkedeki farklı alanlardaki elektronik devlet ve kamu hizmeti uygulamaları tek çatı altında toplanmakta, vatandaşlar merkezî yönetimin ve yerel yönetimlerin elektronik hizmetlerine tek dijital platformdan ulaşabilmektedir (Layne ve Lee, 2001: 124). Bu sınıflandırmaya göre, Türk kamu yönetiminde, 2008 yılında e-Devlet Kapısının hayata geçirilmesi ile dördüncü aşama olan yaygın bütünleşme aşamasına geçildiği söylenebilir. Bu platform ile kamu kurumlarının bireysel olarak sundukları dijital hizmetler birbiriyle entegre edilmeye başlanmış ve dijital kamu hizmetlerinin tek noktadan sunulması konusunda en önemli adım atılmıştır. Platform kurulmadan önceki dönemlerde, daha çok kurumlar tarafından sunulan hizmetlerin elektronik ortama aktarılması amacı ve gayretleri görülmekle birlikte, bu gayretler kurumsal ölçekte kalmakta ve her kurumun gerek iç işleyişinde gerekse de yürütmekle sorumlu olduğu kamu hizmetlerinde BİT imkânlarından faydalanması şeklinde gerçekleşmekteydi. Ancak süreç ilerledikçe, kamu kurumları arasında ve kurumlar tarafından yürütülen iş akışlarında koordinasyon sağlanması ve kurumlar bazında oluşan verilerin paylaşılmasına duyulan ihtiyaç artmıştır. Başka bir deyişle BİT'lerin daha etkili ve yoğun kullanımı ile bir dijital dönüşüm zorunluluğu güçlü bir şekilde hissedilmiştir. Bu nedenle dijital dönüşüm çalışmaları kapsamında mevzuat düzenlemelerinin yapıldığı, politika ve stratejilerin belirlendiği, eylem planlarının hazırlandığı ve kalkınma planlarında konuya yer verildiği görülmektedir.

Türkiye'de esasında 1980'li yıllardan itibaren BİT alanında altyapı çalışmalarına önem vermeye ve konu ile ilgili adımlar atılmaya başlamasına rağmen e-Devlete geçiş sürecinin daha çok internetin yaygınlaşmaya başladığı dönem olan 2000'li yıllarda kurumsallaşmaya başlamıştır. Kamu hizmetlerinde BİT'lerin daha fazla kullanımı, başka bir deyişle e-Devlet çalışmaları kapsamında toplumsal hayata dokunan ve yaygın olarak kullanılan çok sayıda e-Devlet uygulaması hayata geçirilmiştir. Bu projelerin en yaygınları e-İhale (EKAP), e-Konsolosluk Projesi, Gümrük İdaresinin Modernizasyon Projesi (GİMOP), Kimlik Paylaşım Sistemi (KPS), Saymanlık Otomasyon Projesi, Merkezi Nüfus İdari Sistemi (MERNİS), Polis Bilgi Ağı (POLNET), Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi (TAKBİS), Ulusal Yargı Ağı Bilişim Sistemi (UYAP), Vergi Daireleri Otomasyonu Projesi (VEDOP) şeklinde sıralanabilir (Çarıkçı, 2011: 104; Uysal, 2022: 61)

Türkiye’de dijital dönüşüm için bir dizi yapı taşı ve teknik çözümün başarıyla oluşturulduğunu belgeleyen bu uygulamalardan en önemlisi şüphesiz e-Devlet Kapısıdır (türkiye.gov.tr). Uygulama, kurum sınırlarının ötesinde sorunsuz çalışan hizmetler için bir odak noktası sağlayan e-Devlet Kapısını ve her yerde yaygınlaşan dijital kimlik çözümünü içermektedir (OECD, 2023). E-Devlet Kapısı, 2008 yılında erişime açılan ve her geçen gün kapsamı genişleyerek günümüzde binlerce kamu hizmetinin sunulduğu ve yüzlerce kamu kurumunun entegre olduğu bir yapıya dönüşmüştür (Hakkımızda, 2023). Farklı kurumlar tarafından, farklı kanallar aracılığıyla verilen dijital hizmetlerin, tek noktadan sunulduğu elektronik platform olan e-Devlet Kapısında, kullanım amacına göre başvuru, sorgulama, belge üretme, ödeme ve bilgilendirme gibi hizmet çeşitleri sunulmaktadır.

Tablo 1: e-Devlet Kapısı Hizmet ve Kullanıcı Verileri

Yıl	Hizmet Sayıları	Kullanıcı Sayısı ve Toplam Nüfusa Oranı		Genel Giriş Sayıları ve Kişi Başına Düşen Giriş Sayısı		Mobil Genel Giriş Sayısı ve Kişi Başına Düşen Mobil Giriş Sayısı	
		Kullanıcı Sayısı	Kullanıcıların Ülke Nüfusuna Oranı (%)*	Genel Giriş Sayısı	Kişi Başına e-Devlete Ortalama giriş Oranı	Mobil Genel Giriş Sayısı	Kişi Başına Düşen Mobil Giriş Sayısı**
2008	22	6.990	0,01	5.747	0,82		
2009	162	95.336	0,13	807.116	8,47		
2010	238	1.955.675	2,65	17.289.174	8,84		
2011	315	11.298.441	15,12	89.857.820	7,95		
2012	547	13.907.667	18,39	83.941.661	6,04	423.519	0,03
2013	889	16.528.386	21,56	91.054.941	5,51	4.173.360	0,25
2014	1.067	20.188.415	25,98	138.433.395	6,86	15.084.152	0,75
2015	1.389	25.768.832	32,73	243.648.143	9,46	46.171.728	1,79
2016	1.742	31.106.390	38,97	403.967.280	12,99	109.234.118	3,51
2017	2.799	35.574.774	44,02	541.047.790	15,21	200.271.749	5,63
2018	4.131	41.135.228	50,16	1.025.098.254	24,92	392.465.595	9,54
2019	5.170	45.038.502	54,16	1.179.624.439	26,19	468.142.690	10,39
2020	5.450	52.112.191	62,32	2.305.790.643	44,25	1.022.539.710	19,62
2021	6.248	57.663.332	68,10	3.088.953.173	53,57	1.204.435.702	20,89
2022	6.754	61.743.325	72,40	3.565.695.577	57,75	1.566.225.072	25,37
2023**	7.212	63.572.833	74,54	1.642.276.876	25,83	815.285.654	12,82

Kaynak: e-Devlet Kapısı İstatistikleri, 2023; Nüfus ve Demografi, 2023

* Nüfus verileri TÜİK’in resmi internet sitesinden alınmış olup, e-Devlet Kapısı verilerinin ait olduğu yıl nüfusedir.

** 31.07.2023 tarihindeki veri esas alınmıştır

Türkiye’de e-Devlet uygulaması ve dijital kamu hizmetleri denildiğinde ilk akla gelen platform olan e-Devlet kapısı kullanıcı ve hizmet verilerinin gösterildiği Tablo 1 dijitalleşmenin boyutu ve hızı hakkında önemli veriler içermektedir. Öyle ki, e-Devlet kapısının erişime açıldığı 2008 yılından itibaren bu platformda sunulan hizmet sayıları kesintisiz bir artış göstermiş, özellikle 2016 yılından sonra sunulan hizmet sayılarında yüksek artış hızı oldukça dikkat çekici bir orana ulaşmıştır. Bu platformda 31.07.2023 tarihi itibarıyla toplam 7.212 hizmet dijital ortamda sunulmaya başlanmıştır. E-Devlet kullanıcı sayıları ve toplam ülke nüfusuna oranı da oldukça radikal bir artış göstermiştir. Buna göre, 2008 yılında 6.990 kişi ile toplam nüfusun yaklaşık yüzde 0,01’i tarafından kullanılan platform, 2023 yılına gelindiğinde 63.572.833 kullanıcı sayısına ulaşarak toplam nüfusun yüzde 74,54’ü tarafından kullanılan oldukça yaygın bir yapıya ve geniş bir kapsama ulaşmıştır. Benzer şekilde, platforma 2008 yılında yapılan toplam 5.747 giriş ile kişi başına düşen giriş oranı 0,82 olarak gerçekleşirken 2022 yılında toplam 3.565.695.577 giriş yapılarak toplam kullanıcı sayısına göre kişi başına düşen giriş sayısı 57,75’e yükselmiştir. E-Devlet Kapısına mobil uygulamadan erişimin

açıldığı 2012 yılından itibaren de giriş sayıları istikrarlı bir şekilde artış göstermiş 2022 yılında platforma 1.566.225.072 giriş yapılarak toplam kullanıcı sayısına göre kişi başına düşen giriş sayısı 25,37 olarak gerçekleşmiştir. Tabloda en çok dikkat çeken yönlerden biri 2015-2016 yıllarından itibaren tüm verilerde görülen artış oranlarıdır. Bu artışın Türkiye’de, e-Devlet ve dijital dönüşüm konusunda geliştirilen politikalar ve atılan adımların bir sonucu olduğu değerlendirilebilir.

2.3. Dijital Yönetişim: e-Devlet’ten Dijital Devlete Geçiş Girişimleri

E-Devlet, hükümetler tarafından bilgi ve iletişim teknolojilerinin ve özellikle internetin bir araç olarak kullanılması olarak ifade edilirken; dijital devlet, kamu değeri yaratmak için hükümetlerin modernizasyon stratejilerinin bütünleşmiş bir parçası olarak dijital teknolojilerin kullanımı şeklinde tanımlanmaktadır. Dijital devlet, sivil toplum kuruluşlarının, işletmelerin ve vatandaş derneklerinin hükümetle etkileşim yoluyla bazı verilere, hizmetlere ve içeriğe erişimine imkân sağlayan bir dijital hükümet ekosistemine dayanmaktadır (OECD, 2018: 3). Buradan, esasen e-Devlet ile dijital devletin farklı kavramlar olduklarını ifade etmek mümkündür. Bu iki kavram arasındaki en önemli fark, devletin BİT’leri kullanma amacı, becerisi, seviyesi ve kapasitesinde kendini göstermektedir. E-Devlet, kamu hizmetlerinin ve kamu iş akış süreçlerinin elektronik ortama aktarılması ve hizmetlerin elektronik ortamlarda sunulmasını ifade ederken; dijital devlet, bundan daha ileri bir seviyeyi anlatmak amacıyla kullanılmakta ve tüm kamu hizmetlerinin dijital ortama aktarılmasının ötesinde kurumlar arasında veri paylaşımını, dijital hizmetlerin koordineli sunumunu ve bunun için yeterli organizasyonel yapıya ve altyapıya sahip olmayı ifade etmektedir.

Bu bakımdan dijital devletin ilk olarak akla getirdiği kavramlardan birinin “e-Yönetişim” olduğu ifade edilmelidir. Devlet-vatandaş, devlet-devlet, devlet-çalışanlar ve devlet-iş dünyası gibi modelleri bulunan e-Yönetişim (Yadav ve Singh, 2013: 38), kamu hizmetlerini, hükümet yönetimini, demokratik süreçleri ve vatandaşlar arasındaki ilişkileri desteklemek için BİT’lerin kullanılması anlamına gelen geniş bir kavramdır (Dawes, 2008: 36). E-Yönetişim kavramı bağlamında, Türk kamu yönetiminde yeni bir idari birim olarak tüm dijital dönüşüm ve süreçlerden sorumlu olan DDO’nun incelenmesi önem arz etmektedir.

2.3.1. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Dijital Yönetişimi ve Dijital Dönüşüm Ofisi

2.3.1.1. Türkiye’de Dijital Yönetişimin Aktörlerine Genel Bir Bakış

CHS’nin öngördüğü dijital yönetimde DDO’nun yerinin anlaşılabilmesi için sistemin diğer aktörlerinin ana hatlarıyla betimlenmesi yararlı olacaktır. Bu nedenle bu kısımda DDO dışındaki aktörler kısaca tanıtılacaktır. Dijital dönüşüm gibi kapsamlı bir konudaki bütün aktörlerin tanıtılması makalenin amacını aşacağından, burada yalnızca yazarlar tarafından önemli görülenlerine değinilecektir. Hangi aktörlerin önemli olduğunun tespit edilmesi için geliştirilmiş ve genel kabul görmüş bir ölçüt bulunmadığından, buradaki tanıtım yetersiz kalmaya mahkumdur. Yine de makalenin amacı doğrultusunda, DDO’nun CHS’deki konumunun anlaşılmasına yardımcı olacak nitelikte bir betimleme yapılmıştır.

- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı: 13 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’nin 2. maddesi, kalkınma planları başta olmak üzere, ülkenin toplumsal ve ekonomik gelişimini ilgilendiren planların hazırlanmasında Başkanlığa önemli görevler yüklemektedir. Bu genel görevler, Başkanlığın dijital yönetim alanında da önemli bir aktör olmasını beraberinde getirmektedir. Dijital yönetimle yakın ilişkisi bulunan bilgi toplumu stratejileri, Başkanlığın sefeli olarak görülebilecek Devlet Planlama Teşkilatı ve Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanmıştır. Günümüzde, Başkanlığın bilgi toplumu stratejisi hazırlama görevi bulunmamaktadır. Bununla birlikte kalkınma planlarının hazırlanması sürecinde, özellikle

BİT'ler, Ar-Ge, internet girişimciliği gibi alanlardaki özel ihtisas kurullarının çalışmaları sayesinde Başkanlığın yönetim ağındaki gücünü koruduğu ileri sürülebilir.

- Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı: 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu'nun (2008) 5. maddesi, ulusal siber güvenlik stratejisinin belirlenmesi, bu alanda koordinasyonun sağlanması ve millî teknolojiler üretilmesi görevlerini Bakanlığa vermiştir. Bakanlık bugüne kadar, sonuncusu 2020-2023 dönemini kapsayan üç ulusal siber güvenlik stratejisi hazırlamıştır (Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, 2020; Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, 2013; Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, 2016).
- Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurulu: 2813 sayılı Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunun Kuruluşuna İlişkin Kanunu'nun (1983) 8. maddesine 5809 sayılı Kanun'un 67. maddesiyle eklenen fıkra uyarınca, elektronik haberleşmeyle ilgili ikincil düzenlemeleri hazırlamak Kurumun görevleri arasındadır.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı: Dijital teknolojilerin geliştirilmesi konusundaki görevleri Bakanlığın dijital yönetişimin önemli aktörleri arasında değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır. Bakanlıkça hazırlanan 2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi'nde de belirtildiği gibi, dijital dönüşüm millî teknoloji hamlesinin beş bileşeninden biri olarak görülmüştür (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019: 45). Bakanlık, ayrıca, DDO ile iş birliği hâlinde Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi'ni de hazırlamıştır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2021).
- Bakanlık Bilgi İşlem Daireleri: Kamu idarelerinde genel müdürlük ve daire başkanlığı gibi farklı düzeylerde örgütlendiği görülen bilgi işlem birimlerinin; ilgili idarenin internet sitesini yönetmek, bilgi güvenliğini sağlamak ve kurumsal hedefler doğrultusunda uygun bilişim çözümlerinden yararlanmak gibi görevleri bulunmaktadır. Bu birimler genelde ilgili idarenin esas faaliyetlerini desteklemekle sınırlı bir görev alanına sahiptir. Ancak, Millî Savunma Bakanlığının elektronik harp vb. konularda görevleri bulunan Muhabere ve Bilgi Sistem Dairesi gibi bazı örneklerde bilgi işlem faaliyetleri asıl çalışma alanı ile çakışmaktadır (Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında, 2018: m.343).

Yukarıda sayılan kurumlar dışında üniversiteler, araştırma kurumları, BİT alanında faaliyet gösteren yerli ve küresel şirketler Türkiye'deki dijital yönetim ağındaki aktörleri arasındadır. Bunca aktörün aynı alanda faaliyet göstermesi, koordinasyonun sağlanamaması hâlinde yetki ve görev çatışmalarına neden olacak, kamu değeri yaratılmasını engelleyecektir. DDO'nun varlığı tam da bu noktada anlam kazanmaktadır.

2.3.1.2. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ve Cumhurbaşkanlığı Ofisleri

Türkiye'de 2017 yılında yapılan referandumla Parlamenter sistemden Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne hukuki olarak geçiş gerçekleşmiş ve 24 Haziran 2018 tarihinde yapılan Cumhurbaşkanlığı seçimi ile yeni sistem fiili olarak uygulanmaya başlanmıştır. Yeni sistemde parlamenter sisteme göre halk tarafından seçilen ve yürütme erkini tek başına elinde tutan Cumhurbaşkanı kamu politikalarının belirlenmesinde ve uygulanmasında ana aktör konumuna dönüşürken; Cumhurbaşkanlığı politika kurulları ve Cumhurbaşkanlığı Ofisleri, Türk kamu yönetiminde daha önce tecrübe edilmemiş kamu politikası aktörleri olarak ortaya çıkmışlardır. Türk idare teşkilatında Cumhurbaşkanlığı ofislerinin en önemli kuruluş gerekçelerinden biri hükümet sistemi değişikliği sonrasında Cumhurbaşkanının artan görev ve yetkileri olduğu söylenebilir (Nacak, 2021: 1025). Bu bakımdan Ofisler, kayda değer projelerin herhangi bir bürokratik engele takılmadan Cumhurbaşkanına ulaşması açısından önemli bir

konuma sahiptir (Özdemir, 2021: 292). İlk kez 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle; Finans Ofisi, İnsan Kaynakları Ofisi, Yatırım Ofisi ve Dijital Dönüşüm Ofisi olmak üzere dört ofis ihdas edilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında, 2018: m. 525). Kararnamenin 525. maddesinde bu ofislerin “Cumhurbaşkanlığına bağlı”, “özel bütçeli”, “kamu tüzel kişiliğine sahip”, “idarî ve malî özerkliğe sahip” oldukları hüküm altına alınarak temel nitelikleri belirlenmiştir. Ana hizmet birimi, danışma ve yardımcı hizmet birimlerinden meydana gelen ofislerin hem başkent teşkilatını içinde Cumhurbaşkanlığına bağlı olması hem de devlet tüzel kişiliğinin dışında ayrı bir tüzel kişiliğe, özel bütçeye ve idari- mali özerkliğe sahip olmaları Türk idari teşkilatında daha önce örneğine rastlanmayan bir organizasyon yapısını ortaya çıkarmıştır.

1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde yer alan ofislere ilişkin düzenlemelere göre, Cumhurbaşkanının politika üretme ve idareyi denetleme görevine ofisler de yardımcı olacaklardır. Cumhurbaşkanlığı Ofisleri, Cumhurbaşkanlığı Politika Kurulları gibi danışma ve görüş bildirme görevlerini de yerine getirmektedir (Erol, 2020: 119). Bundan başka analiz, raporlama, proje geliştirme, proje üretme ve çalışmalar yapma, koordine etme, işbirliği yapma, çalışmaları yürütme ve takip etme, öncülük etme ve öneri geliştirme de ofislerin görevleri arasında sayılabilmektedir (Akman, 2019: 48). Proje bazlı üretim, geliştirme ve yürütme görevini üstlenen Ofislerin, görev alanlarına giren konularda çeşitli paydaşlarla koordinasyon sağlama, birlikte çalışma, yönlendirme ve gerektiğinde destekleme yaklaşımını benimsemesi yönetim yaklaşımına daha uygun bir görünüm vermektedir (Dinç ve Atmaca, 2023: 143).

2.3.1.3. Dijital Dönüşüm Ofisi'nin Kurulma Amacı

Kamunun dijital dönüşüm sürecinde gerçekleştirilen en önemli reformlardan biri olan DDO'nun kurulmasında çeşitli faktörler rol oynamıştır. En genel ifadeyle DDO'nun, mevcut dijitalleşme sürecindeki aksaklıkların giderilerek yapısal dönüşümün gerçekleştirilmesi ve gelecekte Türkiye'nin teknoloji üretimde ve dijital dönüşümde öncü ülkelerden biri konumuna yükseltilmesi amacıyla kurulduğu söylenebilir. DDO'nun kurulmasında; dijital dönüşüme öncülük edecek, kurumlar arasında koordinasyon ve işbirliği sağlayacak, parçalı olarak sürdürülen dijital dönüşüm çalışmalarını tek çatı altında toplayacak ve devletin dijital dönüşümünde en üst derecede yetki ve sorumluluk sahibi olacak merkezî bir birimin hayata geçirilmesine duyulan ihtiyaç etkili olmuştur. Bundan başka, çağımızda değişen toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda, hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu imkânlar ve fiziki ve beşeri kaynaklar ile teknoloji unsurlarının bir araya getirilmesine olan ihtiyaç böyle bir idari biriminin kurulmasında rol oynamıştır. Ayrıca, farklı kurumlar tarafından ayrı ayrı yürütülen nesnelere interneti, bulut bilişim, blok zinciri, dijital dönüşüm, büyük veri ve yapay zekâ gibi birçok yeni teknolojinin etkin bir şekilde kullanımı ve benzer teknolojilerin geliştirilmesi ile e-Devlet ve siber güvenlik koordinasyonunun aynı çatı altında toplanması zorunluluğu da bütüncül bir dönüşüme duyulan ihtiyacı artırmıştır (Hakkımızda, t.y.).

DDO'nun kurulmasında etkin bir e-Yönetişim ekosisteminin hayata geçirilmesi yanında; kamu hizmetlerinin daha çok vatandaş odaklı, güvenilir, şeffaf, hesap verebilir, bütünleşik, etkin, daha az maliyetli, kolay ulaşılabilir ve otomasyon öncelikli bir anlayışla sunulması ve kamu yönetiminin en kronik sorunlarından biri olan bürokrasinin azaltılması düşüncesi de etkili olmuştur. Dijital dönüşüm sürecinde verilerin elektronik ortamda güvenli bir şekilde saklanması, bu konuda kamu kurumları arasındaki entegrasyonun tesis edilmesiyle siber güvenliğin en güçlü bir şekilde sağlanması ile siber güvenlik risklerinin azaltılması bir başka hedef olarak ifade edilebilir. Son olarak kamu hizmetlerinin dijital ortama aktarılmasında e-Devlet Kapısının daha etkin kullanılarak katma değeri yüksek, nitelikli ve bütünleşik hizmetlerin hayata geçirilmesi, teknoloji üretimi ve dijital dönüşümde millî imkânlar ve kaynakların kullanılması suretiyle dışa bağımlılığın en aza indirilmesi, bu alanda çeşitli projeler ve

teşviklerle genç kuşakların yetiştirilmesi ve millî imkânlarla geliştirilmiş teknolojilerin kullanım oranlarının artırılması DDO'nun kuruluş amaçları arasında sayılabilir. Tüm bu faktörlerin etkisi ile 10 Temmuz 2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi kurulmuştur.

2.3.1.4. Dijital Dönüşüm Ofisinin Yapısı, İşleyişi ve Görevleri

Ofis tipi yönetimler, örgütün işlevselleştirilmesi bakımından ara kademe birimlerin kaldırıldığı dikey bir yapıdan ziyade yatay örgüt modelini gerektirirler. DDO'nun kurulmasında da hızlı karar alabilmek adına yatay bir teşkilat yapısı kabul edildiği söylenebilir (Avaner ve Kayhan, 2020: 470). 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 528. maddesi ve devamındaki maddelerde Cumhurbaşkanlığı Ofisleri ile ilgi ortak düzenlemelere yer verilmiştir. Buna göre diğer üç ofiste olduğu gibi DDO da doğrudan Cumhurbaşkanı'na bağlı olan bir Başkan tarafından yönetilmektedir. DDO'da söz konusu görevlerin yerine getirilmesi amacıyla Başkan'a yardımcı olmak üzere Başkan Yardımcısı da görevlendirilebilecektir. Ayrıca Ofisin merkezi Ankara'da olmakla birlikte, Ofisin gerekli görmesi durumunda yurtiçinde ve yurtdışında çalışma bürosu açabilecektir.

24 Ekim 2019 tarih ve 30928 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 48 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile yapılan düzenlemeye göre (Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında, 2019: m. 527/A), DDO Başkanı, "Kamu Dijital Dönüşüm Lideri" olarak tanımlanmıştır. Kamu Dijital Dönüşüm Lideri kamu yönetimi teşkilatı içinde bir pozisyon olmayıp, fonksiyon olarak düzenlenmiştir. Bu anlamda Lider, kamuda dijital dönüşüm stratejilerinin oluşturulması ve uygulama süreçlerinin izlenmesi ile dijital dönüşüm yol haritalarının hazırlanmasından ve kamunun dijital dönüşümüne öncülük etmekten sorumludur. Kamu Dijital Dönüşüm Lideri fonksiyonunun, bilişim ve dijital dönüşüm alanında öncü ülkelerin başarılı uygulamaları esas alınarak hayata geçirildiği görülmektedir. Çünkü e-Devlet alanında uluslararası çalışmalar/değerlendirmeler yapan kurumların, ülkelerin e-Devlet gelişim seviyelerini anlama konusunda aradıkları öncelikli kriterlerin başında ülkede bilişim veya dijitalleşme konusunda bir liderin belirlenmiş olup olmaması gelmektedir (Kamu Dijital Dönüşüm Lideri, t.y.).

DDO'nun teşkilat yapısı incelendiğinde, Ofisin tepe yöneticisi konumunda Ofis Başkanı yer almaktadır. Hukuk Müşavirliği, Özel Kalem Müdürlüğü, Bilgi Teknolojileri Dairesi Başkanlığı ve Yönetim Hizmetleri Dairesi Başkanlığı doğrudan Ofis başkanına bağlı olan birimlerdir. Dijital Dönüşüm Koordinasyon Dairesi Başkanlığı, Dijital Uzmanlık İzleme ve Değerlendirme Dairesi Başkanlığı, Siber Güvenlik Dairesi Başkanlığı, Büyük Veri Yapay Zekâ Uygulamaları Dairesi Başkanlığı, Uluslararası İlişkiler Dairesi Başkanlığı ve Dijital Teknolojiler Tedarik ve Kaynak Yönetimi Dairesi Başkanlığı ise başkan yardımcısının koordinasyonunda faaliyetlerini yürütmektedirler (Organizasyon Şeması, t.y.)

1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'nin 527. maddesinde düzenlenen DDO'nun görevleri kategorik olarak ayrıldığında; rehberlik etmek, koordinasyon sağlamak, proje geliştirmek, strateji belirlemek, teşvik etmek, aracılık etmek, işbirliğini geliştirmek ve görüş bildirmek şeklinde sınıflandırılabilir. Özetle, her geçen gün önemi artan ve gündemi daha fazla meşgul eden devletin dijital yönünün gelişimi ve dönüşümü için rehberlik ederek, kurumlar arası koordinasyonu sağlamak görevi DDO'ya verilmiştir. DDO, kamunun dijital dönüşümünün gerçekleştirilmesi temel amacı doğrultusunda politika ve strateji belirlemek, proje geliştirmek, aracılık etmek ve görüş bildirmek gibi görevleri üstlenmiştir.

2.3.1.5. Yürütülen Faaliyetler ve Projeler

DDO, Türkiye'nin dijital dönüşüm sürecinin, yenilikçi teknolojiler ile hayat bulması amacıyla çalışmalar yürütmektedir. Ofisin hassasiyetle üzerinde durduğu konulardan biri, geliştirilen teknolojilerin Türkiye'ye özgü değerlerle harmanlanması ve öncelikle Türk insanının daha sonra insanlığın hizmetine sunulmasıdır. Bu bağlamda Ofis, yerli ve millî kaynaklarla yenilikçi teknolojilerin üretilmesi ve bu teknolojilerin kullanımına imkân sağlayacak alt yapıların oluşturulması, yapay zekâ ile yorumlanan büyük veriden değer ekonomisine geçiş için ihtiyaç duyulan politika ve iş süreçlerinin planlanması gibi amaçlarla birçok proje yürütmektedir. Bu projelerin bazıları; Açık Veri Projesi, Dijital Türkiye Projesi, e-Yazışma Projesi, KamuNet, Elektronik Kamu Bilgi Yönetim Sistemi (KAYSİS), Devlet Teşkilatı Merkezi Kayıt Sistemi (DETSİS), Tek Durak Hizmet Noktası Projesi, Türk Beyin Projesi (TBP), Ulusal Veri Sözlüğü Projesi, Siber Kümelenme Projesi, Yerli Siber Güvenlik Ürünlerinin Yaygınlaştırılması Platformu, Dijital İnovasyon İş Birliği Platformu, Siber güvenlik meslek yüksekokulları, Türkiye TechnoHub Platformu, DIGIATHON projesi, Sayısal Göz Projesi, Fikir Maratonu Projesi olarak belirtilebilir (Projeler, t.y.)

DDO tarafından yürütülen projeler incelendiğinde, Ofisin bütün kamu kurum ve kuruluşlarının dijital hizmet alanları ile ilgili olan projeler yürüttüğü anlaşılmaktadır. Bu bağlamda Ofis bir yandan daha fazla kamu hizmetinin dijital ortama aktarılması ve kurumlar arasında koordinasyon ve veri paylaşımının artırılmasına yönelik projeler geliştirirken, diğer yandan siber güvenlik risklerinin minimize edilmesi ve milli teknolojilerin geliştirilmesinde genç kuşakların yetiştirilmesi amacıyla faaliyetler yürüttüğü görülmektedir. DDO, kuruluşundan bu yana yukarıda ifade edilen projelerde ve faaliyet alanlarında pek çok alanda önemli ilerleme kaydetmiştir.

Ofisin en önemli başarılarından biri e-Devlet ve dijitalleşme alanında yürütülen parçalı hizmetlerin e-Devlet Kapısı ile (turkiye.gov.tr) bütünleştirilmesi olmuştur. Bu çalışmalar, büyük ölçüde işlemlerin e-Devlet Kapısı platformuna taşınmasına ve “Digital Türkiye Version 1.1” altında kullanıcı merkezli bir yaklaşımla sisteme entegre edilmesine odaklanmıştır. DDO, ayrıca bulut ve veri stratejileri üzerinde de çalışmalarını sürdürmektedir. Kısa geçmişine rağmen, DDO'nun Cumhurbaşkanlığı bünyesindeki konumu, yeterli düzeyde siyasi destek sağlandığını göstermektedir. Güçlü siyasi destek, Ofisin tüm politika üretici özel ve kamu sektörlerini, hükümet ve kamu yönetimi kademelerini kapsayan stratejik bir vizyon ve plan belirleme konusunda elini güçlendirmektedir (OECD, 2023: 50). Ofisin söz konusu siyasi desteği ve konumu Türkiye'nin kamu sektöründe dijital dönüşüm gündemine liderlik edecek etkili bir sorumlu kuruluşa sahip olduğunu göstermektedir. Bu konuda sorumlu kuruluş olan ve karar verme, koordinasyon ve danışmanlık rollerine ve sorumluluklarına sahip olan DDO, yeni, kapsayıcı bir dijital devlet stratejisi geliştirme sürecindedir (OECD, 2023: 51).

DDO'nun, 2016-2019 Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı'nda zikredilen “e-Devlet ekosisteminin etkinliğinin ve sürdürülebilirliğinin sağlanması ve e-Devlet ekosisteminde, tüm paydaşların katılımını sağlayacak yönetim mekanizmasının iyileştirilmesi, ulusal e-dönüşüm kapasitesi için bütüncül olarak ekosistemin etkinliğinin artırılması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması” (Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, 2016: 33) olarak ifade edilen stratejik amacın gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetler yürüttüğü görülmektedir. Ofisin bu amaç doğrultusunda yürüttüğü projelerin ve ofisin dijital dönüşüm konusundaki liderliğinin diğer kamu kurumları nezdinde tanınırlığı da gün geçtikçe artmaktadır. Bu konuda yapılan bir ankette, katılımcı kurumların yüzde 84'ünün Ofisin varlığından haberdar olduğunu göstermiştir (OECD, 2023: 50).

2.4. Dijital Devlet Stratejisinde Kaynak Yönetimi ve Dijital Dönüşüm Ofisi

Günümüzde kamu hizmeti arzının, kullanıcı odaklı bir yaklaşım kapsamında, daha verimli hâle getirilmesi yönünde genel bir eğilim olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum, bilgi teknolojisinde yaşanan gelişmelerin toplumsal yaşamı daha işlevsel kılmasının bir sonucudur. Vatandaşların değişen beklentilerine yanıt verebilecek dijital reform ihtiyacı kapsamında, dijital devlet uygulaması hükümetlerin öncelikli politika gündemlerinden biri hâline gelmektedir. Bununla birlikte dijital devlet reformu, sadece bürokraside ve kamu hizmeti sunumunda teknoloji kullanımıyla sınırlandırılmayacak bir bağlama sahiptir. Kamuda dijital dönüşüm paradigması, yeni toplum modelinin ortaya koyduğu teknolojik araçların ve uygulamaların birbiriyle etkileşimini göz önünde bulundurmalıdır. Bu durum, dijital devlet uygulamasına ilişkin stratejik karar verme eylemi ve buna uygun bir örgütlenme modeli yanında, yeterli düzeyde kaynağın doğru kullanımını da gerektirmektedir.

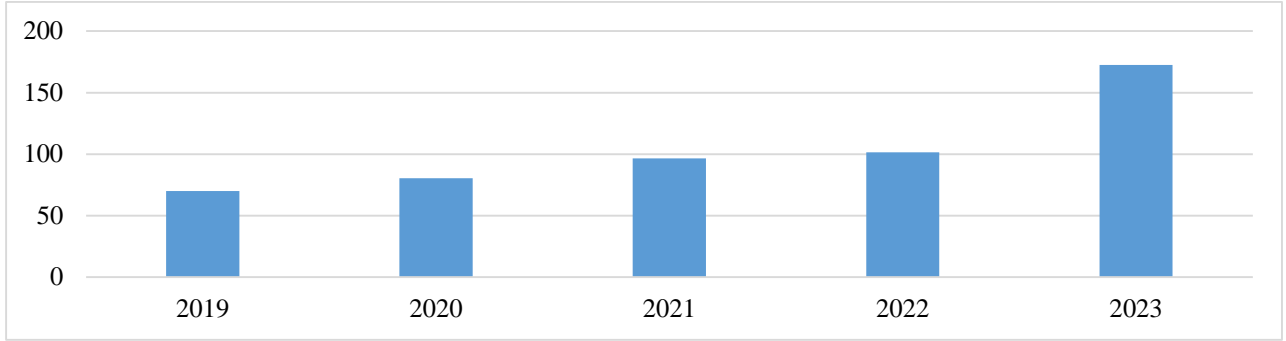
Birleşmiş Milletler 'in yayınladığı “e-Devlet Gelişmişlik Endeksi 2022” araştırma sonuçlarına göre, özel şirketler verimliliği ve üretkenliği artırmak için yeni dijital teknolojileri hızla benimsemesine rağmen, kamu kurumları bürokrasi ve kaynak eksikliği nedeniyle dijital dönüşüme uyum sağlamada genel olarak geride kalmaktadır (United Nations, 2022: 174). Hükümetlerin dijital olarak olgunlaşmaları doğru yönetim çerçeveleri gerektirirken; liderlik, öngörü, proaktiflik, kaynaklar, diğer reformlarla politika tutarlılığı, kurumsal koordinasyon gibi değişkenler arasındaki döngüsel ilişki doğru şekilde yönetilmelidir (OECD, 2021: 22). Bu kapsamda, ülkeler arasında kamunun bilişim ve teknolojiye entegrasyonu konusunda rekabetçi yaklaşımı etkileyen parametrelerden biri de kaynak kullanımınıdır. Amaçlanan hedeflere uygun şekilde belirlenen stratejilerin etkin sonuç vermesi, bu stratejilerin yeterli düzeyde finansman desteği almasını ve bu desteğin etkin şekilde kullanımını zorunlu kılmaktadır.

2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı'nda (Cumhurbaşkanlığı, 2018: 152), DDO'nun kurulmasının ardından, e-Devlet çalışmalarının yönetişimine ilişkin hukuki ve kurumsal çerçevenin yeniden düzenlenmesine ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir. İlerleyen süreçte, DDO'nun gelecek dönemin dijital strateji vizyonu “e-Devletten dijital devlete geçiş” olarak revize edilmiştir. Bu çerçevede, daha entegre ve kapsayıcı politikaların dijital devlet uygulamalarını yönlendirmesi için girişimlerde bulunulduğu görülmektedir. Yeni dönemde Dijital Devlet Stratejisi'nin vizyonu, “veriye dayalı bir örgütlenme ve kullanıcı odaklı kamu hizmeti sunumu”dur. Koordinasyonunu DDO'nun üstlendiği ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı (OECD), Güney Kore ve İsveç ile işbirliğinin yapıldığı bu geçiş sürecinde, OECD Dijital Devlet İncelemesi Türkiye Raporu hazırlanmıştır (Dijital Devlet Stratejisi, 2023). Raporun, Türkiye'de dijital devlet uygulamasına ilişkin olarak yapmış olduğu durum tespitlerinden biri de kaynak yönetimidir. OECD'ye göre, Türkiye'de kamuda dijital dönüşüme yatırım, dijitalleşmenin ülkenin uzun vadeli ekonomik ve sosyal kalkınma hedefleri üzerindeki geniş etkisinin kabul edilmesi için gereklidir (OECD, 2023: 3).

Türkiye'de, DDO, farklı kurumlar altında ayrı ayrı sürdürülen kamuda bilgi teknolojisi çalışmalarını tek çatı altında organize etmek ve yönlendirmek amacıyla kurulmuştur (Hakkımızda, t.y.). Merkezî bütçeden ofise ayrılan kaynak miktarına bakıldığında (grafik 1), 2019-2022 döneminde başlangıç ödeneğinin yıllık artış miktarında nispeten yatay bir eğilim olduğu görülmektedir. 2023 yılında ise DDO'nun başlangıç ödeneği, bir önceki yıla göre, yüzde 70'den fazla artış göstermiştir. Bununla birlikte, Ofise ayrılan ödeneğin, başta e-Devlet uygulaması olmak üzere, büyük veri, yapay zekâ, bulut bilişim, siber güvenlik gibi teknolojilerin kamuda kullanımı ve niteliğinin geliştirilmesi sürecinde nasıl bir dağılım gösterdiği ve beklentilere yanıt verme kapasitesi bilinmemektedir. Örneğin, 2019 yılında DDO'nun başlangıç ödeneği 70 milyon TL olmasına rağmen, aynı yılda kesin hesap gideri

14,5 milyon TL'dir (TBMM Tutanak Hizmetleri Başkanlığı, 2020: 10). Bunun yanında, 2023 yılında tamamlanması beklenen Kamu Bulut Bilişim Stratejisi'nin Mevcut Durum Analizi Raporu'na göre, özellikle bazı Bakanlık ve Bağımsız Kurumlarda teknolojik altyapının eski ve yeni bir yatırım için bütçenin yetersiz olduğu değerlendirilmiştir (Dijital Dönüşüm Ofisi, 2023: 60). Dolayısıyla Ofisin dijital devlet stratejisinin yönetiminde, merkezî bütçeden aldığı ödeneğin yeterli olup olmadığına ilişkin değerlendirmelerin doğrudan kurum bazında yapılması rasyonel bir yaklaşım olmayacaktır. Zira gelişmekte olan ülkeler için de sınırlı kaynaklarla çok sayıda kalkınma önceliğinin nasıl ele alınacağı önemli bir sorundur. Örneğin, Birleşik Devletler Hükümeti, 100 milyar dolarlık BİT bütçesinin yüzde 70'ini, geçmişi 1970'li yıllara kadar uzanan bazı eski sistemleri desteklemek için harcamaktadır (United Nations, 2022: 174).

Grafik 1: Dijital Dönüşüm Ofisi Başlangıç Ödeneği (2019-2023), (Milyon TL)



Kaynak: 2019-2023 Yılı Merkezi Yönetim Bütçe Kanunları

Yeni dönemin vizyonu olarak belirlenen dijital devlet stratejisinin, e-Devlet politikalarının uygulanmasında sahip olunan tecrübeden faydalanması beklenebilir. Ancak dijital dönüşüm reformu kapsamında, yenilikçi dijital araçların sisteme entegrasyonunda ihtiyaçların ve önceliklerin tespiti için kapsamlı bir durum analizine ihtiyaç bulunmaktadır. Finansman, ofisin kuruluş amacına uygun olarak ve kamuda dijital devlet stratejisinin yönetilmesinde kendisine yüklenen misyon çerçevesinde, açık ve şeffaf bir şekilde yönetilmelidir.

2002 yılından itibaren düzenli olarak takip edildiği ifade edilen, merkezî yönetim kurumlarının BİT yatırımları üzerinden kamu kurumlarına tahsis edilen ödenek kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Ancak Cumhurbaşkanlığı kurumuna ait yatırımlar, “diğer” kategorisi altında genel idare alt sektörü ve çeşitli alt sektörlerle birlikte değerlendirilmektedir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023: 1). DDO, Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayınlanan Kamu Bilgi ve İletişim Teknolojileri Yatırımları Raporu'nda doğrudan yer verilen bir kuruluş değildir. DDO, kamuda belirli bir hizmet sektörü ile sınırlı bir faaliyette bulunmamakla birlikte, kamunun çeşitli hizmet alanlarında gerçekleştirilen BİT yatırımlarına herhangi bir katkı sunup sunmadığı konusuna raporda yer verilmemektedir.

OECD Dijital Devlet İncelemesi Türkiye Raporu'na göre (OECD, 2023: 6), öngörülebilir dijital yatırımları bütüncül bir yaklaşımla stratejik olarak tahsis edecek açık ve şeffaf finansal yönetim mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çerçevede OECD, Türkiye'de Orta Vadeli Program'ın Hazine ve Maliye Bakanlığı ile Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlandığını ve DDO'nun programın şekillendirilmesinde aktif bir oynamadığını ifade etmiştir. Rapora göre bu durum, Türkiye'nin dijital yol haritasını geliştirmekle görevli önde gelen kamu sektörü kuruluşu olmasına rağmen, DDO'nun dijital projeler için bütçeleme konusunda resmî karar verme yetkisine sahip olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, dijital devlet uygulamasında, Ofisin kendisine ayrılan kaynağın yönetiminde rolüne ilişkin Orta Vadeli Program üzerinden yapılan tespit, Cumhurbaşkanlığı

Yıllık Programı için de söz konusudur.

3. Sonuç

Türk kamu yönetimi, bilgisayarların toplum hayatında oynayacağı dönüştürücü rolü erken dönemlerde keşfetmiş ve temel strateji belgelerinde dijital dönüşümü kolaylaştıracak bazı tedbirler öngörmüştür. Bu kapsamda bazen merkezî koordinasyonun, bazen kurumların ve tekil aktörlerin ağırlık kazandığı stratejiler benimsenmiştir. 2000’li yıllarda, günümüz kamu yönetiminin çok aktörlü yapısının getirdiği yönetim zorluklarını, dijitalleşmenin sağladığı imkânları azami ölçüde kullanarak aşmaya çalışan DCY’nin savunduklarıyla benzerlik gösteren bir yaklaşımın izleri Türkiye’de de görülmeye başlamıştır. Ancak, merkezî koordinasyonun asıl öne çıktığı dönem, YKİ’nin Türkiye’deki altın çağı olarak görülebilecek 2000’ler değil, 2016 sonrası olmuştur. Özellikle CHS’ye geçişle birlikte, merkezde -tam olarak Cumhurbaşkanlığında- toplanan yetkiler, diğer alanlarda olduğu gibi dijital yönetişimde de koordinasyonun sağlanması bakımından birtakım avantajlar yaratmıştır. CHS dijital yönetişim aktörlerine uygun bir inisiyatif alanı tanıırken, strateji bütünlüğü ve koordinasyonu sağlayacak merkezi de inşa etmiştir. Bu çerçevede, Türkiye’nin dijital dönüşümüne öncülük ederek dijital yönetişimin aktörleri arasında koordinasyonu güçlendirecek bir birim olarak DDO kurulmuştur.

Türk kamu yönetiminde, kamu hizmetlerinin dijitalleşme sürecine yönelik geliştirilen politikalar, özellikle örgütlenme ve işleyiş açısından koordineli bir yapının oluşturulmasını hedeflemiştir. Bununla birlikte, geliştirilen stratejilerin eş zamanlı olarak hayata geçirilmediği görülmektedir. Örneğin bütünleşme stratejisi kapsamında dijital hizmet sunumu için geliştirilen ve süreç içinde büyük bir ilerleme gösteren e-Devlet kapısına yönelik bütüncül bir eylem planı, uygulamanın başlamasından yaklaşık yedi yıl sonra yayınlanmıştır. Bu durum dijital kamu yönetimi örgütlenmesinde çok aktörlü, kaynak yönetimi bakımından ise parçalı görünümün devam etmesine neden olarak, e-yönetişimin kurumsallaşmasını geciktiren unsurlardan biri olmuştur. Üstelik, yapay zekadan bulut bilişime, büyük veri analitiğinden nesnelere internetine kadar çok sayıda yeni teknolojinin gösterdiği gelişim, kamu yönetiminde bilgi teknolojisinin koordineli şekilde yönetilmesi sorumluluğunu artırmıştır. Bu sorumluluğun bir gereği olarak kurulan DDO, kamu yönetiminde dijital dönüşümün baş aktörü olması bağlamında, e-Yönetişimin sağlanması ve dijital devletin tesis edilmesi sürecinde çok önemli bir rol üstlenmektedir.

Günümüzde hızla değişen koşullara uyum gösterilmesi gerekliliğini ortaya koyan gelişmeler, dijital dönüşüm liderliğini ön plana çıkarmaktadır. Örneğin 2020 yılında pandemi ilan edilen COVID-19’un toplumsal, ekonomik ve siyasi bakımdan ortaya koyduğu sonuçlar, kamu hizmetlerinin ve yönetişimin hızlı ve etkin şekilde dijitalleşmesi ihtiyacını tüm dünyanın görmesini sağlamıştır. DDO, Türk kamu yönetimi ile vatandaşlar arasındaki etkileşimin güçlendirilmesi bakımından e-devlet ve diğer teknolojilerin yönetiminden sorumludur. Söz konusu sorumluluğun, ilerleyen süreçte dijital yönetim stratejilerinin uygulanmasını daha da kolaylaştıracağını söylemek mümkündür. Bu süreçte dijital dönüşüm liderliği misyonuna uygun bir organizasyonun sağlanması ve DDO’nun kaynak yönetimi üzerinde daha fazla söz sahibi olması, dijital dönüşüme uyum sağlanması bakımından oldukça önemlidir.

Yazar Katkı Oranı (Authorship Contributions): Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Kaynakça

2019 Yılı Merkezi Bütçe Kanunu (2018, 31 Aralık). *Resmî Gazete* (Sayı 30642 (Mükerrer)). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/12/20181231M1-1.htm>.

2020 Yılı Merkezi Bütçe Kanunu (2019, 31 Aralık). *Resmî Gazete* (Sayı 30995 (Mükerrer)).

- <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/12/20191231M1-1.htm>.
- 2021 Yılı Merkezi Bütçe Kanunu (2020, 31 Aralık). *Resmî Gazete* (Sayı 31351 (Mükerrer)). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2020/12/20201231M1-1.htm>.
- 2022 Yılı Merkezi Bütçe Kanunu (2021, 31 Aralık). *Resmî Gazete* (Sayı 31706 (Mükerrer)). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/12/20211231M1-1.htm>.
- 2023 Yılı Merkezi Bütçe Kanunu (2022, 31 Aralık). *Resmî Gazete* (Sayı 32060 (Mükerrer)). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/12/20221231M1-1.htm>
- Akman, E. (2019). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde kamu politikası aktörleri. *PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 15(1), 35-54.
- Atmaca, Y. ve Karaçay, F. (2020). Türkiye'deki kamu yönetimi reformlarında dijitalleşme ve e-yönetişimi. *International Journal of Management and Administration*, 4(8), 260-280.
- Avaner, T. ve Kayhan, M. (2020). Türkiye'de Cumhurbaşkanlığı ofisleri: Dijital dönüşüm ofisi üzerine bir inceleme. *Uluslararası Genç Bilim ve Sanat İnsanları Sempozyumu Tam Metin Bildiri Kitabı*, 466-478.
- Barthwal, C. P. (2003). E-governance for good governance. *The Indian Journal of Political Science*, 64(3/4), 285-308.
- Başbakanlık. (2002). E-Türkiye girişimi eylem planı (taslak). Erişim adresi: http://www.bilgitoplumu.gov.tr/Documents/1/Yayinlar/020800_E-TurkiyeEylemPlani.pdf.
- Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunun Kuruluşuna İlişkin Kanun. (1983, 5 Nisan). *Resmî Gazete* (Sayı 18011). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.2813.pdf>.
- Binici, F.Ö. (2021). *Dijital dönüşüm sürecinde muhasebe işgücü yetkinliklerinin olgunluk modeli ile incelenmesi*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bozkurt, A., Hamutoğlu, N.B., Liman Kaban, A., Taşçı, G. ve Aykul, M. (2021). Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi (AUAd)*, 7(2), 35-63.
- Cengiz, O. (2017). Endüstri 4.0: Üretimde kavram ve algı devrimi. *Makina Tasarım ve İmalat Dergisi*, 15(1), 38-45.
- Chen, C. L., Lin, Y. C., Chen, W. H., Chao, C. F., ve Pandia, H. (2021). Role of government to enhance digital transformation in small service business. *Sustainability*, 13(3), 1-24.
- Christensen, T. ve Lægreid, P. (2022). Taking stock: New public management (NPM) and post-NPM reforms-trends and challenges. A. Ladner ve F. Sager (Ed.), *Handbook on the Politics of Public Administration* içinde (ss. 38-49). Cheltenham: Edward Elgar.
- Cumhurbaşkanlığı (2018). 2019 yılı Cumhurbaşkanlığı yıllık programı. Erişim adresi: <https://www.sbb.gov.tr/2019-yili-cumhurbaskanligi-yillik-programi-resmi-gazetede-yayimlanmistir/>.
- Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi. (2022a). Kamu bulut bilişim stratejisi mevcut durum analizi raporu. Erişim adresi: https://cbddo.gov.tr/SharedFolderServer/Genel/File/Mevcut_Durum_Analizi_Raporu.pdf.

- Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi. (2022b). Kamu bulut bilişim stratejisi ülke incelemeleri raporu. Erişim adresi: https://cbddo.gov.tr/SharedFolderServer/Genel/File/UIR_Raporu.pdf.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). 100. yıl Türkiye planı. On birinci kalkınma planı (2019-2023). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Planı-2019-2023.pdf.
- Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018, 10 Temmuz). *Resmi Gazete* (Sayı: 30474). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/19.5.1.pdf>.
- Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2019, 24 Ekim). *Resmi Gazete* (Sayı: 30928). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/10/20191024-1.pdf>.
- Çarıkçı, O. (2010). Türkiye’de e-devlet uygulamaları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 95-122.
- Dawes, S. S. (2008). The evolution and continuing challenges of e-governance. *Public Administration Review*, 68, 86–102.
- Demirel, D. (2010). Yönetişimde yeni bir boyut: e-Yönetişim. *Türk İdare Dergisi*, 466, 65-94.
- Derya, H. (2018). Endüstri devrimleri ve endüstri 4.0, *G.Ü. İslâhiye İİBF Uluslararası E-Dergi* 2(2), 1-20.
- Dijital Devlet Stratejisi (2023). Erişim adresi: <https://cbddo.gov.tr/dijital-devlet-stratejisi/>.
- Dijital Dönüşüm Ofisi (2023). Kamu bulut bilişim stratejisi mevcut durum analizi raporu. Erişim adresi: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cbddo.gov.tr/SharedFolderServer/Genel/File/Mevcut_Durum_Analizi_Raporu.pdf.
- Dinç, Y. D. ve Atmaca, Y. (2023). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde kamu politikası sürecinin, yeni aktörleri: politika kurulları ve ofisler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 76, 126-148.
- Dinçer, Ö., ve Yılmaz, C. (2003). *Kamu yönetiminde yeniden yapılanma 1. değişimin yönetimi için yönetimde değişim*. Ankara: T.C. Başbakanlık.
- DPT (1979). Dördüncü beş yıllık kalkınma planı 1979-1983. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- DPT (1985). Beşinci beş yıllık kalkınma planı 1985-1989. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- DPT (1989). Altıncı beş yıllık kalkınma planı 1990-1994. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- DPT (1995). Yedinci beş yıllık kalkınma planı 1996-2000. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- DPT (2000). Uzun vadeli strateji ve sekizinci beş yıllık kalkınma planı 2001-2005. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı.
- DPT (2006a). Bilgi toplumu stratejisi (2006-2010). T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı. Erişim adresi:

http://www.bilgitoplumu.gov.tr/Documents/1/BT_Strateji/Diger/060500_BilgiToplumuStratejisi.pdf.

DPT (2006b). Dokuzuncu kalkınma planı 2007-2013. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı. Erişim adresi: https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Dokuzuncu_Kalkinma_Planı-2007-2013.pdf.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. ve Tinkler, J. (2006a). Digital era governance: IT corporations, the state and e-government. Oxford UP.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. ve Tinkler, J. (2006b). New public management is dead. Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16(3), 467-494.

e-Devlet Kapısı İstatistikleri (2023). Erişim adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/edevlet-istatistikleri>.

Elektronik Haberleşme Kanunu. (2008, 5 Kasım). *Resmî Gazete* (Sayı 27050 (Mükerrer)). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.5809.pdf>.

Er, H., Turan, S. ve Selahattin K. (2021). Toplum 5.0 sürecinin gelişimi ve eğitime etkisinin değerlendirilmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 14, 39, 27-66.

Erol, Ö. F. (2020). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde cumhurbaşkanlığı politika kurulları. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 107-130.

Garg, P. (2008). E-governance-A way to good governance. *The Indian Journal of Political Science*, 69(1), 43-48.

Hakkımızda (2023, 19 Ocak). Erişim adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/bilgilendirme?konu=siteHakkında>.

Hakkımızda (t.y.). Erişim adresi: <https://cbddo.gov.tr/hakkimizda/>.

Hood, C. (1995). The “new public management” in the 1980s: variations on a theme. *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.

İ-SCOOP (2023). Industry 5.0 – the essence and reasons why it gets more attention. Erişim adresi: <https://www.i-scoop.eu/industry-4-0/industry-5-0/>.

Jenkins, K., Caines, K., ve Jackson, A. (1988). Improving management in government: The next steps. Report to the Prime Minister. HMSO. Erişim adresi: https://www.civilservant.org.uk/library/1988_improving_management_in_government_the%20_next_steps.pdf.

Kalkınma Bakanlığı (2013). Onuncu kalkınma planı 2014-2018. T.C. Kalkınma Bakanlığı. Erişim adresi: https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Onuncu_Kalkinma_Planı-2014-2018.pdf

Kalkınma Bakanlığı (2015). 2015-2018 bilgi toplumu stratejisi ve eylem planı. T.C. Kalkınma Bakanlığı.

Kamu Dijital Dönüşüm Lideri (t.y.). Erişim adresi: <https://cbddo.gov.tr/kamu-dijital-donusum-lideri/>.

Layne, K. ve Lee, J. (2001). Developing fully functional e-government: a four stage model.

Government Information Quarterly, 18(2), 122-136.

Ling, T. (2002). Delivering joined-up government in the UK: Dimensions, issues and problems. *Public Administration*, 80(4), 615-642.

Nacak, O. (2021). Cumhurbaşkanlığı ofislerinin yapısına ilişkin değerlendirme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(3), 1023-1041.

Nüfus ve Demografi (2023). Erişim adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=nufus-ve-demografi-109&dil=1>.

OECD (2018). Digital government review of argentina accelerating the digitalisation of the public sector. Erişim adresi: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-review-of-argentina-354732cc-en.htm>.

OECD (2021). The e-leaders handbook on the governance of digital government. OECD Digital Government Studies, Paris: OECD Publishing, Erişim adresi: <https://doi.org/10.1787/ac7f2531-en>.

OECD (2023). Digital government review of Türkiye: towards a digitally-enabled government. OECD Digital Government Studies, OECD Publishing, Paris, Erişim adresi: <https://doi.org/10.1787/3958d102-en>.

Organizasyon Şeması (t.y.). Erişim adresi: <https://cbddo.gov.tr/organizasyon-sema/>.

Özdemir, A. (2021). Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminin Türkiye Cumhuriyeti idari teşkilatına getirdiği yenilikler. *Journal of Academic Value Studies*, 7(3), 284-297.

Projeler (t.y.). Erişim adresi: <https://cbddo.gov.tr/projeler/#6231>.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2019). 2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi. Erişim adresi: <https://www.sanayi.gov.tr/assets/pdf/SanayiStratejiBelgesi2023.pdf>.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi (2021). Ulusal yapay zeka stratejisi 2021-2025. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı - T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi. Erişim adresi: <https://cbddo.gov.tr/SharedFolderServer/Genel/File/TR-UlusalYZStratejisi2021-2025.pdf>.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2023). Kamu bilgi ve iletişim teknolojileri yatırımları raporu. Erişim adresi: <chrome-extension://efaidnbmnnpbpcjpcglclefindmkaj/https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/05/2023-Yili-Kamu-BIT-Yatirimlari-Raporu.pdf>.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018, 24 Temmuz). *Resmî Gazete* (Sayı: 30488). Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/19.5.13.pdf>.

Taş, H. Y. (2018). Dördüncü sanayi devrimi'nin (endüstri 4.0) çalışma hayatına ve istihdama muhtemel etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 1817-1836.

TBMM Tutanak Hizmetleri Başkanlığı (2020). Türkiye Büyük Millet Meclisi Plan ve Bütçe Komisyonu tutanak dergisi 25'inci toplantı. Dönem: 27, Yasama Yılı: 4, Erişim adresi: <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/03/27-Kasim-2020-Tarihli-Gorusme.pdf>.

Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı (2020). Ulusal siber güvenlik stratejisi ve eylem planı 2020-2023. Erişim adresi: <https://hgm.uab.gov.tr/uploads/pages/strateji-eylem-planlari/ulusal-siber-guvenlik-stratejisi-ve-eylem-planlari-2020-2023.pdf>.

- Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (2013). Ulusal siber güvenlik stratejisi ve 2013-2014 eylem planı. Erişim adresi: <https://www.btk.gov.tr/uploads/pages/2-1-strateji-eylem-planı-2013-2014-5a3412cf8f45a.pdf>.
- Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (2016). 2016-2019 ulusal e-devlet stratejisi ve eylem planı. Erişim adresi: <http://www.sp.gov.tr/upload/xSPTemelBelge/files/Swkoy+2016-2019-Ulusal-e-Devlet-Stratejisi-ve-Eylem-Plani.pdf>.
- United Nations (2022). E-Government survey 2022 - the future of digital government. New York: United Nations. Erişim adresi: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>.
- Uysal, Y. (2019). Ankara, İstanbul ve İzmir büyükşehir belediyeleri'nin twitter kullanımına yönelik eğilimleri ve takipçilerinin tepkileri üzerine bir analiz. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 239-258.
- Uysal, Y. (2022). Bilgi ve iletişim teknolojileri ve e-Devlet uygulamaları bağlamında kamu yönetiminin denetimi. Y. Uysal ve F. Güler (Ed.), *Kamu yönetiminin denetimi* içinde (ss. 53-73). Ankara: Orion Kitabevi.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Yadav, N., ve Singh, V. B. (2013). E-governance- past, present and future in India. *International Journal of computer applications*, 53(7), 36-48.