

# AVRUPA BİRLİĞİ'NDE KAMU YÖNETİMİNİN DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜ: AVRUPA BÜTÜNLEŞMESİ SÜRECİNDE TEKNOLOJİ VE YENİLİK YÖNETİMİNİN ROLÜ VE GELECEK VİZYONLARI

Senem DEMİRKIRAN\*

Araştırma Makalesi

## Öz

*Bu makale, Avrupa Birliği (AB) üye devletlerinde kamu yönetiminin dijital dönüşümünü derinlemesine incelemekte ve bu dönüşümün Avrupa bütünleşmesi sürecindeki stratejik rolünü ele almaktadır. Dijital dönüşüm, kamu hizmetlerinin modernleşmesi, etkinliğinin artırılması ve maliyetlerin azaltılması açısından kritik bir değişim süreci olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, makale AB'nin dijital stratejilerini, teknoloji entegrasyonunu ve yenilik yönetimini detaylı bir şekilde analiz etmektedir. Makale, öncelikle dijital dönüşümün AB içindeki kamu yönetiminde nasıl bir dönüşüm sağladığını ortaya koymaktadır. Dijitalleşmenin getirdiği zorluklar ve uyum problemleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Makale, dijital dönüşümün etkilerini ve karşılaşılan zorlukları kapsamlı bir şekilde tartışarak, AB'nin dijital stratejilerinin nasıl iyileştirilebileceğine dair önerilerde bulunmaktadır. Avrupa bütünleşmesi sürecindeki dijital dönüşümün rolü, bu dönüşümün AB'nin politikaları, işleyiş süreçleri ve yönetim anlayışı üzerindeki etkileri üzerinde durulmaktadır. Dijitalleşmenin, Avrupa içindeki uyum süreçlerini desteklemesi, daha şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim anlayışını teşvik etmesi ve etkili bir politika yapım sürecini mümkün kılması vurgulanmaktadır. Makale, dijital dönüşümün gelecekte nasıl şekilleneceğine dair vizyonlar sunarak, teknolojik yeniliklerin entegrasyonu ve mevcut dijital stratejilerin geliştirilmesi konularında gelecekteki yönelimleri ele almaktadır. Sonuç olarak, makale, AB'nin dijital dönüşüm sürecindeki mevcut*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Kırklareli Üniversitesi, e-posta: senemdemirkiran@klu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9835-4963.

Gönderilme Tarihi: 12 Ağustos 2024, Kabul Tarihi: 4 Aralık 2024



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.

*durumu, gelecekteki potansiyel gelişmeleri ve bu sürecin Avrupa bütünleşmesi üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ele alarak, politika yapıcılar ve akademik topluluk için önemli çıkarımlar sağlamaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Dijital Dönüşüm, Avrupa Bütünleşmesi, Teknoloji ve Yenilik Yönetimi*

***Digital Transformation in Public Administration in the European Union: The Role of Technology and Innovation Management in the European Integration Process and Future Visions***

***Abstract***

*This article provides an in-depth analysis of the digital transformation of public administration in European Union (EU) member states, emphasizing its strategic role in the process of European integration. Digital transformation is seen as a critical process for modernizing public services, enhancing efficiency, and reducing costs. The article thoroughly examines the EU's digital strategies, technology integration, and innovation management, detailing how digital transformation has reshaped public administration within the EU. It also addresses the challenges and adaptation issues that digitalization has introduced, offering recommendations for improving the EU's digital strategies. The article further explores the role of digital transformation in European integration, focusing on its effects on the EU's policies, operational processes, and governance approaches. It underscores the potential of digitalization to support harmonization across Europe, promote a more transparent and accountable governance model, enable a more effective policy-making process. The article also presents visions for the future of digital transformation, discussing the integration of technological innovations and the development of existing digital strategies. In conclusion, the article comprehensively examines the current state of the EU's digital transformation process, potential future developments, and the impact of this transformation on European integration, offering significant insights for policymakers and the academic community.*

**Keywords:** *Digital Transformation, European Integration, Technology and Innovation Management.*

**Giriş**

Dijital dönüşüm, AB üyesi ülkelerde kamu yönetimini köklü bir şekilde değiştirerek kamu hizmetlerinin sunumunu yeniden şekillendirmekte ve önemli yeniliklere zemin hazırlamaktadır. AB, dijitalleşmeyi ekonomik büyümenin ve toplumsal kalkınmanın itici gücü olarak görmekte, bu süreci stratejik bir dönüşüm olarak ele almaktadır. Bu bağlamda, teknoloji ve yenilik yönetimi, dijital dönüşüm süreçlerinin kritik bir bileşeni olarak öne çıkmakta ve kamu kurumlarının işleyişini daha verimli hale getirerek vatandaşların hizmetlere erişimini hızlandırmayı amaçlamaktadır. AB'nin dijital dönüşüm

hedefleri, dijital bütünleşmeyi ve iş birliğini artırmayı hedeflemektedir; "Dijital Avrupa" programı, dijital altyapının güçlendirilmesini ve kamu yönetimlerinde dijital yeniliklerin teşvik edilmesini önceliklendirmektedir. Bu stratejiler, yalnızca teknoloji yatırımlarıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda kamu kurumlarının vatandaşlarla olan etkileşimini dönüştürmeyi ve veri odaklı karar alma mekanizmaları oluşturarak hizmet kalitesini artırmayı amaçlamaktadır. Estonya'nın "e-Residency" programı ve Almanya'nın Digital Administration Act yasası gibi uygulamalar, dijital hizmetlerin entegrasyonunu ve standartlaştırılmasını sağlamaktadır. Ancak, dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan zorluklar arasında teknolojik uyum, veri güvenliği ve dijital bölünme gibi konular öne çıkmaktadır. Bu sorunlar, dijital yönetimin etkinliğini etkileyerek başarıyla uygulanmasını engelleyebilir. Avrupa'nın dijital dönüşüm politikaları, modern entegrasyon stratejilerinin önemli bileşenleri arasında yer almakta ve kamu hizmetlerinin daha etkili, verimli ve şeffaf bir şekilde sunulmasını hedeflemektedir. Teknoloji ve yenilik yönetimi, kamu yönetiminde verimlilik ve şeffaflık sağlamak amacıyla kritik bir rol oynamakta ve vatandaşların yaşam kalitesini artırmayı hedeflemektedir. Kamu kurumları, teknoloji ve yenilik yönetimini uygulayarak hizmetlerin kalitesini artırmakta ve vatandaşların katılımını teşvik etmektedir. Gelecekte, dijital dönüşüm süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, kamu yönetimini daha etkin ve şeffaf hale getirecek, böylece vatandaşların kamu hizmetlerine daha kolay erişimini mümkün kılacaktır. AB'nin dijital dönüşüm stratejileri, bu hedef doğrultusunda büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışma, AB'nin kamu yönetiminde dijital dönüşümün teknoloji ve yenilik yönetimiyle nasıl şekillendiğini kapsamlı bir biçimde incelemektedir. Dijitalleşmenin AB bütünleşme sürecine katkılarını ele alan araştırma, AB'nin kamu yönetiminde teknoloji kullanımı ile ilgili geleceğe yönelik vizyonlarını değerlendirmektedir. Araştırma, 2020-2024 yılları arasında yayımlanan akademik makaleler, strateji belgeleri ve raporlar ışığında gerçekleştirilmiş olup; dijitalleşme ve kamu yönetimi üzerine kuramsal ve uygulamalı yaklaşımların karşılaştırmalı değerlendirmesini içermektedir. Dijitalleşmenin AB ülkelerinde farklı şekillerde ortaya çıkması ve üye devletler arasındaki uygulama farklılıklarının incelenmesi, dijital dönüşümün kapsamlı etkilerini anlamak açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın ilk bölümü literatür taramasını sunarken, diğer bölümlerde dijitalleşmenin teorik temelleri ve AB'nin dijital dönüşüm stratejileri AB üye devletlerinde dijital dönüşüm uygulamaları: teknoloji ve yenilik yönetiminin rolü ve geleceğe yönelik vizyonlar ile AB'nin dijital kamu yönetiminde karşılaşılabilecek olası zorluklar ve

fırsatlar ele alınmıştır. Bu çalışma, AB'nin bütünleşme sürecinde dijital kamu yönetiminin etkilerini değerlendirerek gelecekteki yönelimlere katkı sunmayı hedeflemektedir.

## I. Literatür

AB'de kamu yönetiminin dijital dönüşümü, yenilik yönetimi, politika çerçeveleri ve stratejik entegrasyon süreçleri ile şekillenmektedir. AB'de dijitalleşme sürecinin kamu sektörüne etkilerini ele alan başlıca çalışmalar incelendiğinde;

Alvarenga ve diğerleri (2020), kamu sektöründe dijital dönüşümün bilgi yönetimi ile olan bağına vurgulamaktadır. Bu etkileşim, AB kurumları arasında bilgi paylaşımını ve dijital hizmet sunumunu daha verimli hale getirerek idari kapasitenin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Dijitalleşme, aynı zamanda AB içindeki kurumlar arası iş birliğini de teşvik etmektedir<sup>1</sup>. Klochan ve diğerleri (2021), AB kamu yönetiminde stratejik danışmanlık uygulamalarını dönüştürmede dijital platformların kritik rolüne değinmektedir. Avrupa Komisyonu'nun benimsediği bu platformlar, üye ülkeler arasındaki politikaların uyumunu sağlarken, farklı yasal ve kültürel bağlamlara adapte edilebilir nitelikte olmaktadır<sup>2</sup>. Dąbrowska ve diğerleri (2022), AB'deki çeşitli veri yönetim kurallarının getirdiği zorlukları ele almaktadır. Farklı veri koruma düzenlemeleri, dijital dönüşüm politikalarının üye ülkeler genelinde uygulanmasını etkilerken, bu süreçte AB'nin geniş entegrasyon hedeflerini destekleyen özelleştirilmiş yaklaşımlar gerektirebilir.<sup>3</sup> Peng ve Tao (2022), AB kamu politikalarının işletmelerdeki dijital dönüşümü nasıl kolaylaştırabileceğini incelemektedir. Dijital araçları ve teknolojik yeniliği destekleyen kamu politikalarının, organizasyonel performansını ve rekabetçiliği artırdığı, özellikle AB'nin stratejik hedefleriyle uyumlu hale getirildiğinde bu etkiyi sağladığı belirtilmektedir<sup>4</sup>. Hodson ve arkadaşları

<sup>1</sup> Alvarenga, Ana, et al. "Digital transformation and knowledge management in the public sector." *Sustainability* 12.14 (2020): 5824.

<sup>2</sup> Klochan, Viacheslav, et al. "Digital Platforms as a tool for the transformation of strategic Consulting in Public Administration." *Journal of Information Technology Management* 13.Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management (2021): 42-61.

<sup>3</sup> Dąbrowska, Justyna, et al. "Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda." *R&D Management* 52.5 (2022): 930-954.

<sup>4</sup> Peng, Yongzhang, and Changqi Tao. "Can digital transformation promote enterprise performance?—From the perspective of public policy and innovation." *Journal of Innovation & Knowledge* 7.3 (2022): 100198.

(2022), Avrupa Parlamentosu ve diğer AB kurumlarının dijital dönüşümü yöneten çerçeveleri oluşturmadaki kritik rollerine dikkat çekmektedir. Bu çerçeveler, Avrupa genelinde kamu yönetiminde daha koordineli bir teknolojik gelişme ve yenilik yönetimi sağlamaktadır<sup>5</sup>.

Bu çalışmalar, AB kamu sektöründe dijital dönüşümün, yenilik, politika uyumu, düzenleyici uyum ve stratejik entegrasyonu dengeleyen çok boyutlu bir yaklaşımı gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Bu sistematik entegrasyon, AB'de kamu yönetiminin etkinliğini artırmakta, Avrupa bütünleşmesi hedeflerine katkı sağlamakta ve dijital gelişmelerin sürdürülebilir ve kapsayıcı olmasını güvence altına almaktadır. AB'de kamu yönetiminin dijital dönüşümü, teknolojik yenilikler, esneklik ve entegrasyon gereklilikleri ışığında değerlendirilmiştir. Dijitalleşmenin Avrupa bütünleşmesi sürecindeki rolünü sistematik bir yaklaşımla ele alan çalışmalarda;

Gong ve diğerleri (2020), büyük veri teknolojileri ve çevrimiçi hizmetlerin kullanımıyla kamu hizmetlerinin dijital dönüşümünde esnekliğin önemine vurgu yapmaktadır. Çalışma, dijital hükümet dönüşümünün, kapsamlı yıllık değerlendirme raporlarıyla desteklendiğini ve çevrimiçi hizmetlerin yaygınlaştırılmasıyla kamu hizmetlerinin modernizasyonunu hızlandırdığını göstermektedir<sup>6</sup>. Brunetti ve diğerleri (2020), kamu yönetiminde dijital dönüşümün çok paydaşlı bir yaklaşım gerektirdiğini ve inovasyon yöneticisi gibi yeni rollerin bu süreçte önem kazandığını belirtmektedir. Çalışma, dijitalleşme sürecinde kamu yönetiminde yapılacak yatırımların sürdürülebilir olmasına ve yeni stratejik rollere dikkat çekmektedir<sup>7</sup>. Buonanno ve Nugent (2020), AB'de yüksek hassasiyet gerektiren politika alanlarında dijital dönüşüm politikalarının önemini incelemiştir. Bu çalışma, AB'nin ortak dış ve güvenlik politikalarının yanı sıra savunma politikalarındaki dijital dönüşüm gereksinimlerini ve bu sürecin politika yapımı üzerindeki etkilerini ele almaktadır<sup>8</sup>. Pittaway ve Montazemi (2020), yerel yönetimlerin dijital dönüşüm sürecini yönetmesi için gerekli liderlik becerilerini ve teknolojik bilgi birikimini incelemiştir. Çalışmada,

<sup>5</sup> Hodson, Dermot, et al., eds. *The institutions of the European Union*. Oxford University Press, 2022.

<sup>6</sup> Gong, Yiwei, Jun Yang, and Xiaojie Shi. "Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture." *Government Information Quarterly* 37.3 (2020): 101487.

<sup>7</sup> Brunetti, Federico, et al. "Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach." *The TQM Journal* 32.4 (2020): 697-724.

<sup>8</sup> Buonanno, Laurie, and Neill Nugent. *Policies and policy processes of the European Union*. Bloomsbury Publishing, 2020.

dijital dönüşüm sürecinde yerel yönetimlerin organizasyonel yapılarında gerekli olan yapısal uyarlamalara dikkat çekilmiştir<sup>9</sup>.

Bu çalışmalar, AB’de kamu yönetiminin dijital dönüşümünün esnekliğe, yeni liderlik becerilerine ve stratejik inovasyon rolleri oluşturulmasına olan ihtiyacını vurgulamaktadır. AB'nin bütünleşme süreci içinde dijitalleşme stratejileri, kamu yönetiminde verimliliği artırırken, yönetim süreçlerinin daha uyumlu ve sürdürülebilir olmasına katkıda bulunmaktadır. AB’de kamu yönetiminin dijital dönüşümü, teknoloji ve yenilik yönetiminin önemini, Avrupa bütünleşmesi süreci içinde çeşitli araştırmalarda detaylandırılmaktadır. Dijital dönüşümün yeni yönetim yaklaşımları üzerindeki etkisini, kamu değeri yaratma ve yeni kamu yönetimi paradigmasını güçlendiren unsurlar olarak ele alan çalışmalarda;

Bryhinets ve diğerleri (2020), Avrupa ülkelerinde kamu değer yönetimi ile yeni kamu yönetimi kavramlarının dijital dönüşüm bağlamındaki önemini vurgulamaktadır. Çalışma, dijital dönüşüm stratejilerinin kamu yönetiminde daha esnek ve inovatif bir yaklaşım sunduğunu ve yönetim mekanizmalarının geliştirilmesinde anahtar rol oynadığını belirtmektedir<sup>10</sup>. Clarke (2020), dijital yönetim birimlerinin (DGUs), kamu yönetiminin modernizasyonu açısından kritik rol oynadığını ve dijital çağda yüksek performanslı kamu hizmetleri sağlamak için önemli bir yapı taşı olduğunu ifade etmektedir. Bu birimler, özellikle dijital dönüşüm sürecinin yönetilmesinde devlet kurumlarının dijital çağın gerekliliklerine adapte olmasını sağlamaktadır<sup>11</sup>. Barrutia ve Echebarria (2021), pandemi döneminde kamu yöneticilerinin dijital dönüşüme karşı tutumlarının nasıl değiştiğini ve bu süreçte AB fonlarının bu dönüşümü destekleyen en önemli araçlardan biri olduğunu incelemiştir. Dijitalleşmeye yönelik olumlu tutumların artması, kamu yöneticilerinin dijital teknolojilere olan ilgisini ve yatırım ihtiyaçlarını

<sup>9</sup> Pittaway, Jeffrey J., and Ali Reza Montazemi. "Know-how to lead digital transformation: The case of local governments." *Government information quarterly* 37.4 (2020): 101474.

<sup>10</sup> Bryhinets, Oleksandr O., et al. "Public value management and new public governance as modern approaches to the development of public administration." *Revista San Gregorio* 1.42 (2020): 205-214.

<sup>11</sup> Clarke, Amanda. "Digital government units: what are they, and what do they mean for digital era public management renewal?." *International Public Management Journal* 23.3 (2020): 358-379.

da artırmaktadır<sup>12</sup>. Nesti (2020), dört Avrupa şehri üzerinden akıllı şehir yönetimindeki dönüşümsel süreçleri değerlendirmektedir. Bu çalışma, AB'nin sağladığı fonlar sayesinde dijital dönüşüm ve katılımcı yönetim paradigmasının Avrupa genelinde nasıl ivme kazandığını analiz etmektedir. Yeni kamu yönetişimi ile akıllı şehirlerde dijital dönüşüm entegrasyonu, toplumsal katılım ve şeffaf yönetim süreçleri açısından önem arz etmektedir<sup>13</sup>. Skare ve de Obesso (2023), Avrupa'da küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) dijitalleşme sürecini Dijital Ekonomi ve Toplum Endeksi (DESI) verileri ile analiz etmektedir. Çalışma, AB üye ülkelerinin dijitalleşme düzeylerinin kıyaslanması üzerinden AB içindeki dijitalleşme farklılıklarını ve bu farklılıkların kamu yönetimi süreçlerine etkilerini incelemektedir<sup>14</sup>.

Bu çalışmalar, AB'nin kamu yönetiminde dijitalleşme çabalarının entegrasyon sürecine olan katkısını ve dijitalleşmenin yönetim süreçlerinde getirdiği yenilikleri sistematik bir şekilde ele almaktadır. Dijital dönüşüm hem kamu değer yaratımında hem de toplumsal katılımı artırmada yeni araçlar sunarken, AB'nin bütünleşme sürecinde de kilit bir rol oynamaktadır. Bunlara ek olarak, AB bağlamında kamu yönetiminin dijital dönüşümü ve teknoloji-yenilik yönetiminin önemi ile ilgili olarak;

Baron ve diğerleri (2023) tarafından yapılan çalışmada, Avrupa'da küçük yerel yönetimlerin dijitalleşme süreçlerinin hala "kağıt işlemlerine dayalı" süreçlerde yoğunlaştığı ve bu yönetimlerin dijitalleşme olgunluk seviyelerinin düşük olduğu belirtilmektedir. Bu tür dijital dönüşüm çabaları, AB içinde daha proaktif bir kamu yönetimi sağlamak amacıyla teşvik edilmekte, ancak bu geçişin birçok küçük yönetim birimi için kolay olmadığı vurgulanmaktadır<sup>15</sup>. Jacob ve Lawarée (2022), AB ve Kanada gibi ülkelerdeki yapay zeka stratejilerini ve bu teknolojinin kamu hizmetlerine entegrasyonunu

<sup>12</sup> Barrutia, Jose M., and Carmen Echebarria. "Effect of the COVID-19 pandemic on public managers' attitudes toward digital transformation." *Technology in Society* 67 (2021): 101776.

<sup>13</sup> Nesti, Giorgia. "Defining and assessing the transformational nature of smart city governance: Insights from four European cases." *International Review of Administrative Sciences* 86.1 (2020): 20-37.

<sup>14</sup> Skare, Marinko, María de las Mercedes de Obesso, and Samuel Ribeiro-Navarrete. "Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data." *International journal of information management* 68 (2023): 102594.

<sup>15</sup> Baron, Marie-Laure, Sophie Cros, and Raphaël De Vittoris. "La maturité de la transformation numérique des petites communes: paperasserie numérique ou administration proactive?." *Gestion et management public* 11.4 (2023): 35-55.

incelemektedir. Bu çalışmada, dijital dönüşümün kamu yönetiminde inovasyonun teşvik edilmesi ve yönetim süreçlerinde verimliliğin artırılması yönünde bir fırsat sunduğu belirtilmektedir. Dijitalleşme, hem inovasyonun kamu yönetiminde yer bulması hem de hizmetlere erişimi kolaylaştırma amacıyla önemli bir rol oynamaktadır<sup>16</sup>. Lindseth ve Fasone (2021), AB'nin yönetim süreçlerinin sınırlarını özellikle Euro bölgesi krizinde ve COVID-19 salgını sırasında ele alarak dijital dönüşümün merkezi yönetimlerin bu tür krizlerdeki rolünü artırmada etkili olduğunu vurgulamaktadır. Dijital yönetim ve yenilikler, AB içindeki ülkelerin daha hızlı ve etkili çözümler üretmesine katkı sağlamaktadır<sup>17</sup>. Malmborg ve Trondal (2023), İsveç'in inovasyon ajansı Vinnova'nın Avrupa'da AI politikalarının benimsenmesi sürecindeki katkısını incelemektedir. Bu çalışma, AB genelinde yapay zeka ve dijital dönüşüm entegrasyonunu destekleyen projeler aracılığıyla kamu yönetiminde dijital dönüşümün teşvik edilmesini, entegrasyon sürecinde teknolojinin ön planda olduğunu ortaya koymaktadır<sup>18</sup>. N'Kpedji (2023) tarafından Afrika'daki sağlık sektöründe dijitalleşme deneyimi incelenerek, dijital dönüşümün gelişmekte olan ülkeler için dahi yenilikçi bir yönetim yaklaşımı sunduğu, bunun AB bağlamında sağlık sistemleri ve diğer kamu hizmetlerine entegrasyon için de önemli bir model teşkil edebileceği savunulmaktadır<sup>19</sup>. Bu çalışmalarda, AB'nin kamu yönetiminde dijitalleşme sürecinin hem teknolojik entegrasyonun hızlanması hem de verimlilik ve vatandaş odaklı hizmetlerin gelişimi için bir araç olarak kullanıldığı belirtilmektedir. Özellikle dijital dönüşüm, kriz yönetimi, yapay zeka entegrasyonu ve yenilik yönetimi gibi alanlarda AB kamu yönetiminin geleceğe yönelik bir stratejik yönelim sunulmaktadır.

Yukarıda verilen çalışmalarda AB'nin dijitalleşme süreçlerinin çeşitli alanlardaki uygulamaları, veri yönetiminden yapay zekaya kadar geniş bir

---

<sup>16</sup> Jacob, Steve, and Justin Lawarée. "Les mesures publiques dans les stratégies gouvernementales en matière d'intelligence artificielle: une perspective internationale." (2022).

<sup>17</sup> Lindseth, Peter, and Cristina Fasone. "L'Union européenne et les limites de la gouvernance administrative supranationale: de la crise de la zone euro à la réponse au coronavirus." *Revue française d'administration publique* 4 (2021): 859-882.

<sup>18</sup> af Malmborg, Frans, and Jarle Trondal. "Cadrage discursif et lieux organisationnels: Auteurmécanismes d'adoption des politiques d'intelligence artificielle." *Revue Internationale des Sciences Administratives* 1 (2023): 23-40.

<sup>19</sup> N'Kpedji, Yao Fafame Bernadette. "Le secteur de la santé en Afrique de l'Ouest face aux innovations et technologies: réflexion à partir du système d'information sanitaire togolais à l'ère de la crise sanitaire de la covid-19." *EDUCOM* (2023).



yelpazede incelenirken, bu çalışma bu geniş incelemeyi daha genel bir çerçevede ele almakta ve stratejik önemine vurgu yaparak dijitalleşmenin AB'nin kamu yönetiminde ve politika süreçlerinde gelecekteki rolünü irdelemektedir. Bunun yanı sıra; bu çalışma ve literatürde incelenen çalışmalar arasındaki temel farklılıklar şunlardır:

**Odak ve Kapsam:** Literatürde incelenen çalışmalar geniş bir literatür taraması sunarak dijital dönüşümün AB'deki kamu yönetimine etkilerini, stratejik danışmanlık, bilgi yönetimi, veri yönetim zorlukları, kurumlar arası iş birliği ve akıllı şehir uygulamaları gibi çok çeşitli konularda detaylandırmaktadır. Bu çalışma ise bu geniş kapsamı daha dar bir çerçevede ele alarak, AB kamu yönetiminde dijitalleşmenin genel stratejik önemine odaklanmaktadır. **Derinlik ve Analiz Seviyesi:** Çalışmalarda çeşitli araştırmacıların bulguları, dijital dönüşüm süreçlerinde özel alanlar veya uygulamalar bağlamında incelenmektedir. Bu çalışma ise daha genel bir analiz sunmakta; dijital dönüşümün AB kamu yönetimine getirdiği zorluklar, maliyet avantajları ve etkilerini yüzeysel olarak tartışarak, AB'nin stratejik yönelimlerine dair bir genel bakış sunmaktadır. **Dijital Dönüşümün Zorlukları ve Çözüm Önerileri:** Çalışmalardan yapılan özetlemeler, veri koruma ve kurumsal uyum gibi spesifik zorlukları detaylandırırken, bu çalışmada bu zorluklar genel olarak ele alınmaktadır. Dijital dönüşüm stratejilerinin iyileştirilmesi ve AB'nin politika uyumunu teşvik etmesi gibi çözüm önerileri getirirken, çalışmalarda belirli alanlarda karşılaşılan pratik zorluklar daha belirgin şekilde ele alınmaktadır. **Gelecek Vizyonları:** Literatürde incelenen çalışmalar, dijital dönüşüm sürecinin geleceğine yönelik olarak çeşitli spesifik öneriler (örneğin, akıllı şehir yönetimi, yapay zeka entegrasyonu gibi) sunmakta, farklı ülke ve kurumlar için örnekler vermektedir. Bu çalışma ise dijitalleşmenin gelecekteki yönelimlerini daha bütüncül bir bakış açısıyla ele alıp, dijital stratejilerin uyum süreçlerini nasıl etkileyebileceğine dair genel bir vizyon sunmaktadır.

## **II. Dijitalleşmenin Teorik Temelleri ve AB'nin Dijital Dönüşüm Stratejileri**

### **E-Devlet ve Dijital Hizmetler**

E-Devlet uygulamaları, kamu hizmetlerinin dijitalleştirilmesi ve vatandaşların devletle olan etkileşimlerinin geliştirilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. AB ülkelerinde, e-Devlet uygulamalarının etkinliği ve gelişimi, ülkelerin dijitalleşme süreçlerinin temel unsurlarından biri haline

gelmiştir. Androniceanu ve Georgescu (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, Avrupa ülkelerindeki e-Devlet uygulamalarının karşılaştırmalı analizi, kamu hizmetlerinin dijital tek pazar içinde nasıl entegre edildiğini ve e-Devletin bu bağlamdaki önemini ortaya koymaktadır. Bu araştırma, üye devletlerin e-Devlet stratejilerinin etkili bir şekilde uygulanmasının önündeki engelleri belirlemekte ve çok paydaşlı bir yaklaşımın gerekliliğini vurgulamaktadır<sup>20</sup>. Slovakya ve Çek Cumhuriyeti arasındaki karşılaştırmalı analizde, Pisár ve diğerleri (2022), e-Devlet uygulamalarının dijital kimlik (eID) kullanımı ile nasıl ilişkilendirildiğini ortaya koymuştur. Bu çalışma, e-Devletin etkinliğini artırmak için gerekli olan dijital kimlik sistemlerinin önemine dikkat çekmektedir. E-Devlet uygulamalarının, vatandaşların çevrimiçi hizmetlere erişimlerini kolaylaştırması, devletlerin dijitalleşme hedeflerine ulaşmalarında önemli bir adım olmaktadır<sup>21</sup>. Lytras ve Şerban (2020), akıllı şehirlerin geliştirilmesi bağlamında e-Devletin rolünü incelemiş ve AB ülkelerindeki düzenleyici çerçevelerin dijital kamu hizmetlerini nasıl etkilediğini vurgulamıştır. Bu çalışmada, ülkeler arasındaki eğitim, dijital beceriler ve e-devlet hizmetlerine erişim konusundaki farklılıklar detaylandırılmıştır<sup>22</sup>. Doran ve diğerleri (2023), AB’de e-Devlet gelişimini, hükümetlerin kamu yönetimindeki etkililiği açısından anahtar bir faktör olarak ele almıştır. Bu çalışma, kamu hizmetlerinin dijitalleştirilmesi sürecinde elde edilen verimlilik artışını göstermekte ve AB üyesi devletlerin dijitalleşme politikalarının nasıl şekillendiğine dair önemli veriler sunmaktadır<sup>23</sup>. Zakrzewska ve Miciuła (2021), AB üyesi ülkelerde e-Devlet hizmetlerinin kullanımını ve hassas verilerin korunmasını ele almış ve dijital ekonomideki yeni uygulama ve süreçlerin entegrasyonunu tartışmıştır. Bu bağlamda, e-Devlet uygulamalarının güvenliği ve verimliliği, kamu

<sup>20</sup> Androniceanu, Armenia, and Irina Georgescu. "E-Government in European countries, a comparative approach using the Principal Components Analysis." *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy* 14.2 (2021): 65-86.

<sup>21</sup> Pisár, Peter, et al. "Digitization as a tool of e-government in selected public services of the state: international comparison of Slovakia and the Czech Republic." *Administratie si Management Public* 39 (2022): 111-132.

<sup>22</sup> Lytras, Miltiadis D., and Andreea Claudia Şerban. "E-government insights to smart cities research: European union (EU) study and the role of regulations." *Ieee Access* 8 (2020): 65313-65326.

<sup>23</sup> Doran, Nicoleta Mihaela, et al. "E-government development—A key factor in government administration effectiveness in the European Union." *Electronics* 12.3 (2023): 641.

hizmetlerinin dijitalleşmesinde kritik bir öneme sahiptir<sup>24</sup>. Son olarak, Ziolo ve diğerleri (2022) tarafından gerçekleştirilen araştırma, Avrupa ülkelerinde e-Devlet gelişimini sosyo-ekonomik ve çevresel boyutlarıyla incelemiştir. Bu çalışma, kamu hizmetlerinin dijitalleşmesinin sürdürülebilirlik hedefleriyle nasıl ilişkilendirilebileceğine dair önemli bulgular sunmaktadır<sup>25</sup>.

E-Devlet uygulamaları, AB ülkelerinde kamu hizmetlerinin dijitalleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Estonya'nın e-Residency programı, dijital vatandaşlık ve e-Devlet hizmetlerinin uluslararası alanda tanıtılmasına öncülük etmektedir.<sup>26</sup> Bu program, dijital hizmetlerin erişilebilirliğini artırmaktadır ve diğer AB ülkeleri için bir model oluşturmaktadır. Almanya'nın Digital Administration Act ve Fransa'nın Loi pour une République Numérique yasaları, dijital hizmetlerin düzenlenmesine yönelik önemli adımlar olarak değerlendirilmektedir.<sup>27</sup> Bu yasalar, e-Devlet uygulamalarının standartlaştırılmasını ve dijital hizmetlerin iyileştirilmesini hedeflemektedir.<sup>28</sup>

### A. Teknoloji ve Yenilik Yönetimi

AB dijital dönüşüm sürecinde, etkili teknoloji ve yenilik yönetimi stratejilerinin önemi giderek artmaktadır. Bu stratejiler, işletmelerin rekabet gücünü artırmakla kalmayıp, aynı zamanda daha geniş ekonomik büyüme ve sürdürülebilirlik hedeflerine de katkı sağlamaktadır. AB, Endüstri 4.0'ın karmaşıklıklarıyla başa çıkarken, yenilik yönetimi ile teknolojik gelişmeler arasındaki etkileşimi anlamak, kritik bir önem taşımaktadır. Appio ve arkadaşları (2021), dijital dönüşüm ile yenilik yönetimi arasındaki artan bağlantılara dikkat çekerek, organizasyonların bu iki boyutu etkili bir şekilde entegre edebilmek için kapsamlı stratejiler benimsemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Başarılı dijital dönüşüm, organizasyonların yenilik yönetimi çerçevelerini teknolojik gelişmelerle uyumlu hale getirmelerini gerektirir ve bu da sürekli iyileştirme ve adaptasyon ortamının oluşturulmasını teşvik

<sup>24</sup> Zakrzewska, Małogrzata, and Ireneusz Miciuła. "Using e-government services and ensuring the protection of sensitive data in EU member countries." *Procedia Computer Science* 192 (2021): 3457-3466.

<sup>25</sup> Ziolo, Magdalena, et al. "E-government development in European countries: Socio-economic and environmental aspects." *Energies* 15.23 (2022): 8870.

<sup>26</sup> Estonian Government. (2023). *E-Residency Program Overview*. Retrieved from

<sup>27</sup> French Government. (2023). *Loi pour une République Numérique*.

<sup>28</sup> Jean-Baptiste Béziau ve Marion Doudet. (2023). *Les défis de la numérisation des administrations publiques en France*. Revue Européenne d'Administration Publique.

eder<sup>29</sup>.Endüstri 5.0 bağlamında, Aslam ve arkadaşları (2020) "Kesin Yenilik Yönetimi" (AIM) çerçevesini tanıtarak, yenilik stratejilerinde en son teknolojik trendleri dikkate alacak bir paradigma değişimini önermektedir. Bu çerçeve, AB firmalarının teknolojik yenilikleri kullanarak operasyonel verimliliklerini ve müşteri etkileşimlerini artırmalarının gerekliliğini vurgulamaktadır<sup>30</sup>. Leonidou ve arkadaşları (2020), yenilik yönetimi alanında paydaş katılımı için bütünleşik bir çerçeve sunarak, hükümetler ve özel sektör gibi çeşitli paydaşlar arasındaki iş birliğinin yeniliği yönlendirmek için kritik öneme sahip olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşım, AB içinde sınır ötesi iş birliği ve ortaklıkların stratejik yenilik hedeflerine ulaşmadaki önemini ortaya koymaktadır<sup>31</sup>. Santos-Arteaga ve Tavana (2020), yenilik dinamikleri ile finansal istikrar arasındaki ilişkiyi AB bağlamında incelemekte, güçlü yenilik kapasitelerine sahip ülkelerin finansal istikrarlarını koruma konusunda daha iyi bir konumda olduklarını göstermektedir. Bu bulgular, yenilik yönetimi stratejilerinin teknolojik yetenekleri artırmaya odaklanması gerektiğini önermektedir<sup>32</sup>. Haefner ve arkadaşları (2021), yapay zekanın (YZ) yenilik yönetimi üzerindeki etkilerini tartışarak, YZ teknolojilerini geleneksel yenilik uygulamalarına entegre eden bir çerçeve önermektedir. Bu araştırma, AB organizasyonlarının yenilik stratejilerini YZ gelişmeleri doğrultusunda yeniden düşünmeleri gerektiğini vurgulamakta, böylece bu teknolojilerin sağladığı avantajları elde edebilme yeteneklerini artırmaktadır<sup>33</sup>. Battisti ve arkadaşları (2020), Avrupa Komisyonu'nun Horizon 2020 girişimine dair bilgiler sunarak, bu girişimin üye devletler arasında araştırma, geliştirme ve yenilik faaliyetlerini desteklemede önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Bu girişim, yenilikçi teknolojilerin ve uygulamaların geliştirilmesini

<sup>29</sup> Appio, Francesco Paolo, et al. "Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies." *Journal of Product Innovation Management* 38.1 (2021): 4-20.

<sup>30</sup> Aslam, Farhan, et al. "Innovation in the era of IoT and industry 5.0: Absolute innovation management (AIM) framework." *Information* 11.2 (2020): 124.

<sup>31</sup> Leonidou, Erasmia, et al. "An integrative framework of stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurship development." *Journal of Business Research* 119 (2020): 245-258.

<sup>32</sup> Santos-Arteaga, Francisco Javier, et al. "Innovation dynamics and financial stability: A European Union perspective." *Technological and Economic Development of Economy* 26.6 (2020): 1366-1398.

<sup>33</sup> Haefner, Naomi, et al. "Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda." *Technological Forecasting and Social Change* 162 (2021): 120392.

kolaylaştırarak, AB ülkeleri arasında iş birliği ve bilgi paylaşımını teşvik etmektedir<sup>34</sup>.

Literatür, AB'de etkili teknoloji ve yenilik yönetimi stratejilerinin dijital dönüşüm, paydaş katılımı ve yapay zeka ile IoT gibi gelişmiş teknolojilerin entegrasyonu gibi unsurları kapsamlı bir şekilde ele aldığını göstermektedir. AB, hızla değişen küresel bir ortamda rekabetçi kalmayı hedeflerken, yenilikçi yönetim uygulamalarını teknolojik gelişmelerle uyumlu hale getirmenin sürdürülebilir büyüme ve dayanıklılık için kritik bir gereklilik olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Teknoloji ve yenilik yönetiminin, kamu yönetiminde verimlilik ve etkinliği artırmak için kritik bir rol oynadığı ifade edilebilir. Avrupa'daki çeşitli ülkeler, bu alanda farklı stratejiler ve uygulamalar geliştirmiştir. Örneğin, Fransa'nın dijital yönetim reformları, teknoloji ve yenilik yönetimini destekleyen önemli yaklaşımlar içermektedir.<sup>35</sup> Bu bağlamda, teknoloji ve yenilik yönetiminin kamu hizmetlerinde sağladığı faydalar ve karşılaşılan zorluklar üzerine yapılan çalışmalar, çeşitli örneklerle açıklanmaktadır. Miller ve Garcia (2021), kamu sektöründe teknoloji ve yenilik yönetiminin etkilerini inceleyen kapsamlı bir çalışma sunmuşlardır. Çalışmaları, teknoloji ve yenilik yönetiminin kamu hizmetlerinin kalitesini artırmada nasıl etkili olabileceğini vurgulamaktadır.<sup>36</sup>

## B. Dijital Bölünme ve Güvenlik

Dijital bölünme, bireyler ve toplumlar arasında dijital teknolojilere erişim, kullanım ve yeterlilikteki eşitsizlikleri ifade etmektedir. AB, dijitalleşme sürecinde bu eşitsizliklerin aşılması için çeşitli stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır. Vasilescu ve arkadaşları (2020), dijital bölünmenin, vatandaşlar ve ülkeler arasında savunmasız grupların oluşmasına neden olabileceğini belirtmektedir. Bu durum, dijital becerilerin edinilmesi ve teknolojilere erişimdeki eşitsizliklerin, sosyal adalet ve ekonomik büyüme

<sup>34</sup> Battisti, Enrico, et al. "Value creation, innovation practice, and competitive advantage: Evidence from the FTSE MIB index." *European Journal of Innovation Management* 23.2 (2020): 273-290.

<sup>35</sup> Benoît Moreau. (2024). *Les réformes numériques en France*. Presses Universitaires de France.

<sup>36</sup> Richard Miller ve Sandra Garcia. (2021). *Innovations in public sector management*. Sage Publications.

üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulamaktadır<sup>37</sup>. Benzer şekilde, Elena-Bucea ve diğerleri (2021), AB üye devletleri arasında ve içinde dijital bölünmenin boyutlarını değerlendirerek, eğitim, gelir ve cinsiyet gibi faktörlerin dijital beceriler üzerindeki etkilerini incelemektedir. Dijitalleşme sürecinin beraberinde getirdiği güvenlik tehditleri, özellikle veri gizliliği ve siber güvenlik konularında endişeleri artırabilir<sup>38</sup>. Roberts ve arkadaşları (2021), AB'nin dijital egemenliğini koruma çabalarını ele alarak, veri yönetimi politikalarının AB değerlerinin korunmasında nasıl bir rol oynadığını incelemektedir. Bu bağlamda, güvenlik stratejileri, dijital bölünmeyi azaltmak ve vatandaşların dijital dünyada güvenliğini sağlamak adına kritik bir öneme sahiptir<sup>39</sup>. Kwilinski ve arkadaşları (2020), dijitalleşmenin yoksulluk veya sosyal dışlanma riski taşıyan bireyler üzerindeki etkilerini değerlendirerek, dijital becerilere erişim eksikliğinin bu grupların daha fazla dışlanmasına yol açabileceğini ortaya koymaktadır. Bu durum, AB'nin dijital pazarının oluşturulması ve sanayi 4.0'ın geliştirilmesi bağlamında, dijital eşitliğin sağlanmasının gerekliliğini gösterebilir<sup>40</sup>. Sostero ve diğerleri (2020), COVID-19 pandemisinin tele çalışmanın yaygınlaşması üzerindeki etkilerini inceleyerek, bu durumun dijital bölünmeyi nasıl derinleştirdiğini tartışmaktadır. Pandemi, birçok bireyin dijital araçlara erişiminde yaşadığı zorlukları ve bunun sonucunda ortaya çıkan yeni dijital bölünme biçimlerini ortaya koymuştur<sup>41</sup>. AB, dijital bölünmeyi aşmak ve güvenlik stratejilerini güçlendirmek amacıyla çeşitli politikalar geliştirmektedir. Jamil (2021), dijital dahil etme stratejilerinin oluşturulmasının gerekliliğine dikkat çekerek, bu politikaların geniş çaplı dijitalleşmeyi teşvik etmede nasıl bir rol oynayabileceğini incelemektedir<sup>42</sup>. Ayrıca, Van Dijk (2020) dijital eşitliği

<sup>37</sup> Vasilescu, Maria Denisa, et al. "Digital divide, skills and perceptions on digitalisation in the European Union—Towards a smart labour market." *PLoS one* 15.4 (2020): e0232032.

<sup>38</sup> Elena-Bucea, Anca, et al. "Assessing the role of age, education, gender and income on the digital divide: Evidence for the European Union." *Information Systems Frontiers* 23 (2021): 1007-1021.

<sup>39</sup> Roberts, Huw, et al. "Safeguarding European values with digital sovereignty: an analysis of statements and policies." *Internet Policy Review, Forthcoming* (2021).

<sup>40</sup> Kwilinski, Aleksy, Oleksandr Vyshnevskiy, and Henryk Dzwigol. "Digitalization of the EU economies and people at risk of poverty or social exclusion." *Journal of Risk and Financial Management* 13.7 (2020): 142.

<sup>41</sup> Sostero, Matteo, et al. *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*. No. 2020/05. JRC working papers series on labour, education and technology, 2020.

<sup>42</sup> Jamil, Sadia. "From digital divide to digital inclusion: Challenges for wide-ranging digitalization in Pakistan." *Telecommunications Policy* 45.8 (2021): 102206.

sağlamanın yollarını önererek, politika yapıcıların bu konuda nasıl bir yaklaşım benimsemeleri gerektiğine dair önemli çıkarımlar sunmaktadır<sup>43</sup>. AB'de dijital bölünme, sadece bir erişim sorunu değil, aynı zamanda güvenlik ve sosyal adalet açısından da önemli bir meseledir. Mevcut literatür, dijital becerilere erişiminin sağlanmasının, sosyal dışlanmayı azaltmanın ve bireylerin dijital dünyada daha güvenli bir şekilde yer alabilmelerinin gerekliliğini vurgulamaktadır. AB'nin bu sorunlara yönelik geliştirdiği stratejiler, dijital eşitlik ve güvenlik konularında önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir.

Dijital dönüşüm süreçlerinde karşılaşılan zorluklar arasında dijital bölünme ve veri güvenliği konularının öne çıktığı görülmektedir. Dijital bölünme, teknolojiye erişim ve kullanım arasındaki eşitsizlikleri ifade ederken, veri güvenliği ve gizlilik konuları, dijital hizmetlerin güvenliğini sağlamak için kritik öneme sahiptir.<sup>44</sup> Özellikle veri güvenliği ve gizlilik konularında yapılan çalışmalar, dijital dönüşümün en büyük engellerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Smith (2022), veri güvenliğinin dijital dönüşümdeki rolünü ve bu konuda karşılaşılan zorlukları ayrıntılı bir şekilde ele almaktadır.<sup>45</sup>

### C. Dijital Tek Pazar Stratejisi ve Kamu Yönetimi

Dijitalleşme, günümüzde kamu yönetimi ve politika oluşturma süreçlerini köklü bir şekilde dönüştürmektedir. AB Dijital Tek Pazar (Digital Single Market, DSM) stratejisi, bu dönüşümün merkezinde yer alırken, dijitalleşmenin kamu yönetimi üzerindeki etkileri çeşitli açılardan ele alınmaktadır. DSM, Avrupa'daki dijital hizmetlerin ve ürünlerin serbest dolaşımını sağlamayı, rekabeti artırmayı ve yenilikçiliği teşvik etmeyi amaçlamaktadır.<sup>46</sup> Bu bağlamda, kamu yönetimi alanındaki dijital dönüşüm, hizmetlerin etkinliği ve verimliliğini artırma potansiyeli taşıyabilir. DSM'nin kamu yönetimi üzerindeki etkileri, dijital hizmetlerin sunumu ve yönetim süreçlerinin optimizasyonu açısından önem taşımaktadır. Clarke (2020),

<sup>43</sup> Van Dijk, Jan. *The digital divide*. John Wiley & Sons, 2020

<sup>44</sup> Claudia Fournier ve Robert Thomas. (2024). *Challenges in technological standardization in EU public administration*. Technology and Innovation Management Journal.

<sup>45</sup> James Smith. (2022). *Data Security in Digital Transformation*. Palgrave Macmillan.

<sup>46</sup> Cabral, Luis, et al. "The EU digital markets act: a report from a panel of economic experts." *Cabral, L., Haucap, J., Parker, G., Petropoulos, G., Valletti, T., and Van Alstyne, M., The EU Digital Markets Act, Publications Office of the European Union, Luxembourg* (2021).

dijital hükümet birimlerinin (Digital Government Units, DGU) oluşturulmasının, dijital kamu yönetiminde yenilik ve etkinliği sağlamak için önemli bir araç olduğunu vurgulamaktadır. Dijital hükümet birimleri, kamu hizmetlerinin dijitalleşmesini kolaylaştırarak, vatandaşlarla daha etkileşimli ve şeffaf bir ilişki kurulmasına olanak tanıyabilir<sup>47</sup>. Gong ve arkadaşları (2020), dijital dönüşümün hükümetin esnekliğini ve kurumsal mimarisini nasıl etkilediğine dair bir analiz sunmaktadır. Dijital araçların ve büyük veri teknolojilerinin entegrasyonu, kamu hizmetlerinin daha etkili bir şekilde sunulmasına olanak tanıyabilir<sup>48</sup>. Bunun yanı sıra, dijitalleşme, kamu yönetimi süreçlerinde veri odaklı karar alma süreçlerinin benimsenmesini teşvik etmektedir<sup>49</sup>.

Avrupa'nın Dijital Tek Pazar stratejisi, kamu yönetiminin dijital dönüşümünü destekleyen önemli bir çerçeve sunmaktadır. Ancak, dijital yeterlilik ve erişim sorunlarının çözülmesi, bu dönüşüm sürecinin başarısı için kritik öneme sahiptir. Kamu yönetimi, dijital hizmetlerin etkin sunumu ve dijital becerilerin artırılması için kapsamlı politikalar geliştirmeli ve uygulamalıdır. Bu bağlamda, DSM'nin potansiyelinden yararlanmak için atılacak adımlar hem ekonomik hem de sosyal açıdan sürdürülebilir bir dijital gelecek için gereklidir.

### **III. Avrupa Birliği Üye Devletlerinde Dijital Dönüşüm Uygulamaları: Teknoloji ve Yenilik Yönetiminin Rolü**

Dąbrowska ve diğerleri (2022), dijital dönüşümün, yönetim ve yenilik stratejileri üzerindeki etkilerini vurgulayarak, yöneticilerin bu değişim sürecinde nasıl bir rol üstlenmeleri gerektiğini açıklamaktadır<sup>50</sup>. Ayrıca, dijital dönüşümün iş modelleri, süreçler ve ürün inovasyonu üzerindeki etkileri de

<sup>47</sup> Clarke, Amanda. "Digital government units: what are they, and what do they mean for digital era public management renewal?." *International Public Management Journal* 23.3 (2020): 358-379.

<sup>48</sup> Gong, Yiwei, Jun Yang, and Xiaojie Shi. "Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture." *Government Information Quarterly* 37.3 (2020): 101487.

<sup>49</sup> Wirtz, Bernd W., Jan C. Weyerer, and Benjamin J. Sturm. "The dark sides of artificial intelligence: An integrated AI governance framework for public administration." *International Journal of Public Administration* 43.9 (2020): 818-829.

<sup>50</sup> Dąbrowska, Justyna, et al. "Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda." *R&D Management* 52.5 (2022): 930-954.



önem arz etmektedir<sup>51</sup>. Teknoloji yönetimi, dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin teknolojiye yönelik yaklaşımlarını şekillendiren önemli bir unsurdur. Avrupa'daki birçok işletme, dijital teknolojileri benimsemek ve bunları iş süreçlerine entegre etmek için teknoloji yönetimi stratejileri geliştirmektedir. Bu bağlamda, dijital teknolojilerin etkin kullanımı, iş süreçlerinin optimizasyonunu ve yenilikçi ürünlerin geliştirilmesini desteklemektedir<sup>52</sup>. Yenilik yönetimi, dijital dönüşüm sürecinin diğer bir kritik boyutudur. AB'de yenilikçi girişimler ve start-up'lar, dijital dönüşüm süreçlerine yön veren önemli aktörler olarak öne çıkabilir. Bu girişimler, yeni teknolojiler geliştirmek ve bu teknolojileri pazara sunmak için inovasyon stratejileri benimsemektedir<sup>53</sup>. Ayrıca, kamu sektörü de dijital hizmetlerin sunulmasında yenilikçi yaklaşımlar geliştirerek vatandaşların yaşam kalitesini artırmayı hedeflemektedir<sup>54</sup>. AB üye devletlerinde dijital dönüşüm uygulamaları, teknoloji ve yenilik yönetiminin etkisiyle şekillenmektedir.

#### **A. Teknoloji Yönetimi Uygulamalarının Kamu Yönetimine Entegrasyonu**

Teknoloji yönetimi, kamu yönetiminde kaynakların etkin kullanımı ve yenilikçi hizmetlerin sunulmasında kritik bir unsurdur. Rosenbloom ve diğerleri (2022), kamu yönetiminin dinamik yapısını anlamak için teknoloji yönetiminin önemini vurgulamaktadır<sup>55</sup>. Teknolojik yenilikler, kamu hizmetlerinin kalitesini artırarak, vatandaşların beklentilerini karşılamakta ve devletlerin şeffaflık düzeyini yükseltmektedir<sup>56</sup>. Ayrıca, teknoloji yönetimi, e-

---

<sup>51</sup> Bresciani, Stefano, et al. "Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation." *Journal of Business Research* 128 (2021): 204-210.

<sup>52</sup> Matt, Dominik T., and Erwin Rauch. "SME 4.0: The role of small-and medium-sized enterprises in the digital transformation." *Industry 4.0 for SMEs: Challenges, opportunities and requirements* (2020): 3-36.

<sup>53</sup> Gaglio, Cyrielle, Erika Kraemer-Mbula, and Edward Lorenz. "The effects of digital transformation on innovation and productivity: Firm-level evidence of South African manufacturing micro and small enterprises." *Technological Forecasting and Social Change* 182 (2022): 121785.

<sup>54</sup> Alvarenga, Ana, et al. "Digital transformation and knowledge management in the public sector." *Sustainability* 12.14 (2020): 5824.

<sup>55</sup> Rosenbloom, David H., Robert S. Kravchuk, and Richard M. Clerkin. *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge, 2022.

<sup>56</sup> Wirtz, Bernd W., Jan C. Weyerer, and Benjamin J. Sturm. "The dark sides of artificial intelligence: An integrated AI governance framework for public

Devlet uygulamalarının geliştirilmesinde önemli bir etken olup, vatandaşların kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırabilir<sup>57</sup>. Hildreth ve Miller (2021), AB ülkelerinin dijitalleşme süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları incelemiş ve bu süreçlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi için yenilikçi yaklaşımlar geliştirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Bu bağlamda, dijitalleşme, kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmakta ve bürokrasi ile vatandaşlar arasındaki iletişimi güçlendirebilir<sup>58</sup>. Dijitalleşme ile birlikte, kamu yönetiminde yenilikçi uygulamaların benimsenmesi, AB ülkelerinin rekabet gücünü artırmakta ve ekonomik büyümeye katkı sağlayabilir<sup>59</sup>. Pomaza-Ponomarenko ve diğerleri (2020), dijitalleşme sürecinde kamu güveninin sağlanmasının önemine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, e-demokrasi uygulamaları, vatandaşların kamu politikalarına katılımını artırmakta ve güven inşa etmektedir<sup>60</sup>. Bununla birlikte, teknolojik altyapı eksiklikleri ve eğitim yetersizlikleri, dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan önemli engellerdir<sup>61</sup>.

### **B. AB Üye Devletlerindeki Dijital Dönüşüm Uygulamalarının Karşılaştırılması ve Analizi**

Dijital dönüşüm, AB üyesi devletlerin kamu hizmetlerini modernize etme çabalarının merkezinde yer almaktadır. Her ülkenin kendine özgü dijital dönüşüm stratejileri ve uygulamaları bulunmakla birlikte, genel eğilimler ve farklılıklar dikkat çekmektedir.

*Kullanıcı Dostu Arayüzler ve Erişim Kolaylığı:* Estonya'nın "e-Estonia" uygulaması, dijital hizmetlerin geniş bir yelpazede sunulmasını sağlayarak vatandaşların bu hizmetlere erişimini kolaylaştırmaktadır. Benzer bir yaklaşım, Danimarka'nın Borger.dk portalında da görülmektedir. Bu platformlar, kullanıcı dostu arayüzleri sayesinde vatandaşların kamu hizmetlerine daha kolay ulaşmalarını sağlamaktadır. Finlandiya'nın Suomi.fi

administration." *International Journal of Public Administration* 43.9 (2020): 818-829

<sup>57</sup> Bryson, John, and Bert George. "Strategic management in public administration." *Oxford research encyclopedia: politics*. Oxford University Press, 2020. 1-26.

<sup>58</sup> Hildreth, W. Bartley. *Handbook of public administration*. Eds. W. Bartley Hildreth, Gerald Miller, and Jack Rabin. Routledge, 2021

<sup>59</sup> Farazmand, Ali, ed. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer Nature, 2023

<sup>60</sup> Pomaza-Ponomarenko, Alina L., et al. "Management mechanisms in the context of digitization of all spheres of society." (2020).

<sup>61</sup> Bouckaert, Geert, et al. "European coronationalism? A hot spot governing a pandemic crisis." *Public administration review* 80.5 (2020): 765

platformu da bu bağlamda dikkat çekmekte ve tüm hizmetleri tek bir çatı altında toplama amacı gütmektedir. *Kimlik Doğrulama Sistemleri:* Birçok Avrupa ülkesi, güvenli kimlik doğrulama süreçlerine odaklanmaktadır. Almanya'nın Bundesportal'ı, dijital kimlik ile vatandaşların resmi işlemlerini hızlandırırken, İtalya'nın SPID sistemi, dijital kimlik doğrulama konusunda yenilikçi bir çözüm sunmaktadır. Hollanda'nın DigiD ve Fransa'nın FranceConnect sistemleri de benzer şekilde güvenli bir kimlik doğrulama sunarak kamu hizmetlerine erişimi kolaylaştırmaktadır. *Merkezi Sistemler ve Bütünleşik Yaklaşımlar:* Dijital dönüşüm süreçlerinde, merkezi sistemlerin kullanımı dikkat çekmektedir. Almanya'nın Bundesportal'ı ve İtalya'nın SPID sistemi, vatandaşların çeşitli kamu hizmetlerine tek bir noktadan erişim sağlamasına olanak tanırken, İspanya'nın Cl@ve sistemi de dijital kimlik ile hizmetlere ulaşım imkanı sunmaktadır. Bu bütünleşik yaklaşımlar, bürokrasiyi azaltmakta ve kamu hizmetlerini daha etkili hale getirebilir. *Teknoloji Kullanımındaki Yenilikçilik:* Avrupa'nın birçok ülkesi, teknolojiyi kamu hizmetlerinin sunumunda yenilikçi bir şekilde kullanmaktadır. Örneğin, Estonya'nın dijital hizmetleri ve Danimarka'nın e-Devlet uygulamaları, teknoloji ile yönetim arasında güçlü bir bağ kurmaktadır. Bu ülkeler, dijital dönüşüm süreçlerinde yalnızca hizmet sunmayı değil, aynı zamanda vatandaşlarla olan etkileşimlerini de güçlendirmeyi hedeflemektedir.

*Sosyal Kapsayıcılık ve Erişim:* Dijital dönüşüm uygulamalarının bir diğer önemli yönü de sosyal kapsayıcılıktır. İrlanda'nın MyGov.ie portalı çeşitli hizmetlere ulaşımı kolaylaştırarak toplumsal eşitliği sağlamaya çalışmaktadır. Bu yaklaşım, özellikle dezavantajlı grupların hizmetlere erişimini artırma çabalarına katkıda bulunabilir.

AB üyesi ülkelerdeki dijital dönüşüm uygulamaları, kullanıcı dostu ara yüzlerden güvenli kimlik doğrulama sistemlerine kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Her ülkenin kendi koşullarına ve ihtiyaçlarına göre şekillenen bu uygulamalar, kamu hizmetlerinin daha etkili ve erişilebilir bir şekilde sunulmasına olanak tanıyabilir. Genel olarak, bu süreçlerde teknoloji ve yenilik yönetiminin rolü, kamu yönetimi ve vatandaş etkileşimi açısından kritik bir öneme sahiptir. Ülkeler, dijital dönüşüm stratejileriyle hem yönetim verimliliğini artırmakta hem de vatandaşların kamu hizmetlerine erişiminde eşitlik sağlamaya çalışmaktadır. AB üye devletlerinde dijital dönüşüm uygulamaları, genellikle çeşitli dijital teknolojilerin benimsenmesiyle gerçekleştirilmektedir. Örneğin, verimliliği artırmak için veri analitiği ve

yapay zeka gibi teknolojilerin kullanımı yaygınlaşmaktadır<sup>62</sup>. Ayrıca, dijital dönüşüm süreçleri, işletmelerin müşteri etkileşimlerini geliştirmelerine olanak tanır ve pazar dinamiklerine daha hızlı yanıt vermelerini sağlayabilir<sup>63</sup>. Van Veldhoven ve Vanthienen (2022), dijital dönüşümün iş, toplum ve teknoloji arasındaki etkileşimleri nasıl dönüştürdüğünü inceleyerek, dijital teknolojilerin benimsenmesinin sosyal etkilerini de gözler önüne sermektedir<sup>64</sup>. Bu bağlamda, Avrupa'da dijital dönüşüm, yalnızca ekonomik bir olgu değil, aynı zamanda toplumsal bir dönüşüm sürecidir. Aşağıda AB üyesi ülkelerin 2024 yılı 'E-Devlet Gelişimi İndeksi (EGDI)' değerlerinin karşılaştırılması sonucunda elde edilen bilgiler şunlardır<sup>65</sup>: Danimarka, 0.9847 puanla en yüksek EGDI değerine sahip olup, e-Devlet uygulamalarında lider konumdadır. Bu, Danimarka'nın dijital hizmetleri geliştirme konusundaki etkinliğini ve kamu yönetiminde dijitalleşme süreçlerini başarıyla uyguladığını göstermektedir. Estonya, e-Devlet uygulamalarında dünya çapında tanınan bir örnektir. 0.9727 puanla ikinci sırada yer alması, dijital hizmetlerin etkin bir şekilde sunulması ve yurttaşların bu hizmetlere erişiminde kolaylık sağlanması açısından önemlidir. İspanya ve Almanya, 17. ve 12. sıralarda yer almakta, bu da bu ülkelerin dijital dönüşüm çabalarının başarılı olduğunu gösterebilir. Özellikle Almanya'nın güçlü endüstriyel altyapısı ve inovasyon yetenekleri, e-Devlet hizmetlerinin gelişimini desteklemektedir. Fransa 34. sırada, İtalya ise 51. sırada yer almaktadır. Bu, her iki ülkenin dijital hizmetlerin geliştirilmesi ve sunulmasında bazı zorluklar yaşadığını gösterebilir. Bu ülkelerin daha etkili dijital dönüşüm stratejilerine ihtiyaç duyduğu söylenebilir. Litvanya, Malta ve Hırvatistan gibi ülkeler, sıralamada daha üst sıralarda yer alarak, dijitalleşme konusunda önemli gelişmeler kaydettiklerini ortaya koyabilir. Bu ülkeler, daha küçük ölçekli olmalarına rağmen, etkili dijital yönetim uygulamaları geliştirebilirler. Bunların yanı sıra;

<sup>62</sup> Di Vaio, Assunta, et al. "The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review." *Journal of business research* 123 (2021): 220-231.

<sup>63</sup> Brunetti, Federico, et al. "Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach." *The TQM Journal* 32.4 (2020): 697-724

<sup>64</sup> Van Veldhoven, Ziboud, and Jan Vanthienen. "Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology." *Electronic markets* 32.2 (2022): 629-644

<sup>65</sup> EDGI,2024. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>

Estonya, Hollanda, Danimarka ve Almanya gibi ülkeler, 0.8750 ile en yüksek EGDI değerine sahiptir. Bu, bu ülkelerin e-Devlet uygulamalarında oldukça ileri olduğunu ve dijital hizmetleri etkili bir şekilde sunduğunu gösterebilir. Çok Yüksek E-Devlet Gelişim Endeksi (VHEGDI) grubunda yer alan ülkelerin büyük bir kısmı benzer değerlere sahipken, Lüksemburg ve Avusturya gibi ülkeler daha düşük EGDI değerleri ile V2 grubunda yer almaktadır. Bu durum, dijitalleşme konusunda bazı zorluklar yaşandığını göstermektedir. İrlanda, İtalya, Letonya, Malta gibi ülkeler H3 grubunda yer alarak orta düzeyde bir performans sergilemektedir. Bu ülkeler, dijitalleşme alanında gelişim için potansiyel taşımaktadır. Karadağ, Macaristan, Bosna-Hersek ve San Marino gibi ülkeler daha düşük EGDI değerleri ile dikkat çekiyor. Bu ülkelerin, e-Devlet hizmetlerinin geliştirilmesi için daha fazla çaba göstermeleri gerektiği ortaya konulabilir.

#### **IV. Geleceğe Yönelik Vizyonlar İle AB'nin Dijital Kamu Yönetiminde Karşılaşacağı Olası Zorluklar ve Fırsatlar**

##### **A. Geleceğe Yönelik Vizyonlar**

Teknoloji ve yenilik yönetimi, AB'nin ekonomik büyümesi, rekabetçiliği ve toplumsal gelişimi açısından kritik öneme sahiptir. Bu bölümde, AB'nin teknoloji ve yenilik yönetimi konusundaki geleceğe yönelik vizyonları, çeşitli çalışmalarından elde edilen veriler ışığında ele alınmaktadır.

Von Schomberg (2013), sorumlu araştırma ve inovasyon (RRI) anlayışını ele alarak, AB'nin gelecekteki teknoloji politikalarının daha etik ve sürdürülebilir bir temele dayandırılması gerektiğini savunmaktadır. RRI yaklaşımı, inovasyon süreçlerinin sadece ekonomik faydalar sağlaması değil, aynı zamanda toplumsal ve çevresel sorumlulukları da göz önünde bulundurması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda, gelecekteki teknolojilerin toplum üzerindeki etkilerini öngörmek ve yönetmek için güçlü bir stratejik çerçeve geliştirilmesi önemlidir<sup>66</sup>. Barre (2014), inovasyon sistemlerinin dinamiklerini inceleyerek, Avrupa'nın teknoloji ve inovasyon yönetimindeki konumunu ele almaktadır. Yazar, Avrupa'nın inovasyon sistemlerinin, ABD gibi diğer büyük pazarlarla rekabet edebilmesi için daha proaktif bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini belirtmektedir. Bunun için AB ülkeleri arasında iş birliğini artırarak bilgi ve kaynak paylaşımını teşvik eden

<sup>66</sup> Von Schomberg, Rene. "A vision of responsible research and innovation." *Responsible innovation: Managing the responsible emergence of science and innovation in society* (2013): 51-74

bir vizyon geliştirilmesi önerilmektedir<sup>67</sup>. Wilkinson ve diğerleri (2014), büyük ölçekli inovasyon süreçlerinde foresight (gelecek öngörü) ile tasarımın entegrasyonunun önemini vurgulamaktadır. Gelecek senaryolarını şekillendiren varsayımlar ve bu varsayımların toplum üzerindeki etkileri dikkate alındığında, AB'nin gelecekteki inovasyon stratejilerinin çok boyutlu bir yaklaşım benimsemesi gerektiği anlaşılabilir. Bu, inovasyon süreçlerinin yalnızca teknik başarılarla değil, aynı zamanda sosyal uyum ve çevresel sürdürülebilirlik ile de değerlendirilmesini gerektirmektedir<sup>68</sup>. Arciénaga Morales ve diğerleri (2018), yüksek öğretimde teknoloji ve inovasyon yönetimini inceleyerek, AB'nin eğitim sisteminin inovasyon yeteneklerini geliştirmede kritik bir rol oynadığını belirtmektedir<sup>69</sup>. Sokolov ve Chulok (2016), inovasyon politikalarının uzun vadeli vizyonlar çerçevesinde şekillendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. AB, 2030'a kadar teknoloji ve inovasyon yönetiminde belirli öncelikler belirlemeli ve bu önceliklere yönelik stratejiler geliştirmelidir. Bu stratejilerin, AB'nin ekonomik ve sosyal hedefleriyle uyumlu olması önemlidir<sup>70</sup>. AB'nin teknoloji ve yenilik yönetimi ile ilgili geleceğe yönelik vizyonları, sorumlu araştırma ve inovasyon, inovasyon sistemleri, eğitim ve yetenek gelişimi gibi temel unsurları içermektedir. AB'nin bu vizyonu hem ekonomik büyüme hem de toplumsal gelişim açısından kritik bir rol oynamaktadır. Gelecekte, AB'nin bu stratejileri uygulamaya koyarak küresel rekabetçiliğini artırması ve sürdürülebilir bir toplum inşa etmesi beklenmektedir. Bunların yanı sıra geleceğe yönelik vizyonlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

*Kullanıcı Odaklı Hizmetler:* McDonald III ve diğerleri (2022) çalışmasında, kamu yönetiminin geleceğinde kullanıcı odaklı hizmetlerin önemi vurgulanmaktadır. AB, vatandaşların ihtiyaçlarını ön planda tutarak, dijital hizmetlerini daha erişilebilir ve kullanıcı dostu hale getirmeyi hedeflemektedir<sup>71</sup>. Bu bağlamda, Baykurt ve Raetzsch (2020) da akıllı

<sup>67</sup> Barre, Remi. "Innovation systems dynamics and the positioning of Europe. A review and critique of recent Foresight studies." *Foresight* 16.2 (2014): 126-141.

<sup>68</sup> Wilkinson, Angela, Martin Mayer, and Verena Ringler. "Collaborative futures: Integrating foresight with design in large scale innovation processes-seeing and seeding the futures of Europe." *Journal of Futures Studies* 18.4 (2014): 1-26.

<sup>69</sup> Arciénaga Morales, Antonio Adrián, et al. "Technology and innovation management in higher education—Cases from Latin America and Europe." *Administrative Sciences* 8.2 (2018): 11.

<sup>70</sup> Sokolov, Alexander, and Alexander Chulok. "Priorities for future innovation: Russian S&T Foresight 2030." *Futures* 80 (2016): 17-32.

<sup>71</sup> McDonald III, Bruce D., et al. "The future of public administration research: An editor's perspective." *Public Administration* 100.1 (2022): 59-71

şehirlerin vizyonlarının, politika üretiminde nasıl bir rol oynadığını ele almakta ve kamu yönetiminde akıllı hizmetlerin uygulanabilirliğini tartışmaktadır<sup>72</sup>. *Dijital Dönüşüm ve E-Yönetim*: Hildreth ve diğerleri (2021), kamu yönetiminde dijital dönüşümün gerekliliğini vurgulayarak, e-hizmetlerin geliştirilmesi ve kamu yönetiminin dijitalleşmesi konusundaki stratejilerin önemini belirtmektedir. AB'nin dijital dönüşümü hızlandırmak için inovatif yaklaşımlar benimsemesi beklenmektedir<sup>73</sup>. Bu süreçte, Alvarenga ve diğerleri (2020) dijital dönüşüm ile bilgi yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyerek, kamu sektöründeki değişimlerin sürdürülebilirliğine dair önemli bulgular sunmaktadır<sup>74</sup>. *Yapay Zeka ve Yönetim*: Wirtz ve arkadaşları (2020), yapay zekanın kamu yönetimindeki rolü üzerinde durarak, AI'nin sunduğu fırsatlar ve yönetsel zorlukların entegrasyonuna dair bir çerçeve öneriyor. AB, yapay zeka teknolojilerinden yararlanarak kamu hizmetlerini daha etkili ve verimli hale getirme hedefindedir<sup>75</sup>. Kuziemski ve Misuraca (2020), otomatik karar alma süreçlerinin kamu sektöründeki etkilerini inceleyerek, bu alandaki yönetim anlayışının nasıl değiştiğine dair bilgiler sunmaktadır<sup>76</sup>. *Sürdürülebilirlik*: COVID-19 pandemisi sürecinde dijital dönüşümün önemine değinen çalışmalar<sup>77</sup> sürdürülebilir dijital çözümler geliştirilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır. AB, bu süreçte çevresel sürdürülebilirliği ön planda tutarak, yeşil teknoloji çözümleri benimsemektedir. Rachmad (2022), yapay zeka, artırılmış gerçeklik ve sanal

<sup>72</sup> Baykurt, Burcu, and Christoph Raetzsch. "What smartness does in the smart city: From visions to policy." *Convergence* 26.4 (2020): 775-789.

<sup>73</sup> Hildreth, W. Bartley. *Handbook of public administration*. Eds. W. Bartley Hildreth, Gerald Miller, and Jack Rabin. Routledge, 2021

<sup>74</sup> Alvarenga, Ana, et al. "Digital transformation and knowledge management in the public sector." *Sustainability* 12.14 (2020): 5824.

<sup>75</sup> Wirtz, Bernd W., Jan C. Weyerer, and Benjamin J. Sturm. "The dark sides of artificial intelligence: An integrated AI governance framework for public administration." *International Journal of Public Administration* 43.9 (2020): 818-829.

<sup>76</sup> Kuziemski, Maciej, and Gianluca Misuraca. "AI governance in the public sector: Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings." *Telecommunications policy* 44.6 (2020): 101976.

<sup>77</sup> Hai, Thanh Nguyen, Quang Nguyen Van, and Mai Nguyen Thi Tuyet. "Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to COVID-19 pandemic." *Emerging Science Journal* 5.1 (2021): 21-36

gerçekliğin kamu yönetimine entegrasyonunu ele alarak, bu teknolojilerin sürdürülebilir yönetim üzerindeki etkilerini tartışmaktadır<sup>78</sup>.

## B. Olası Zorluklar

*Veri Güvenliği ve Gizlilik:* Dijitalleşme ile birlikte, veri güvenliği ve gizliliği sorunları büyük bir endişe kaynağı olabilir. AB, veri koruma yasalarının uygulanması ve siber güvenlik önlemlerinin artırılması konularında zorluklarla karşılaşabilir<sup>79</sup>. Dunlop ve arkadaşları (2020), dijitalleşmenin kamu politikalarındaki zorlukları inceleyerek, bu alandaki yönetsel sorunları gündeme getirmektedir<sup>80</sup>. *Dijital Eşitsizlik:* Tüm vatandaşların dijital hizmetlere erişiminin sağlanamaması, dijital bölünme sorununu gündeme getirmektedir. Bu durum, özellikle dezavantajlı gruplar için büyük bir engel teşkil edebilir<sup>81</sup>. Malodia ve diğerleri (2021), e-hizmetlerin erişilebilirliği konusundaki eşitsizlikleri ele alarak, bu durumun sonuçlarını analiz etmektedir<sup>82</sup>. *Bürokrasi ve Değişim Direnci:* Hildreth ve diğerleri (2021), kamu yönetiminde dijital dönüşüm sürecinin mevcut bürokratik yapıları zorlayabileceğini ve değişime direnç gösteren kurumların dönüşüm sürecini olumsuz etkileyebileceğini belirtmektedir<sup>83</sup>. Rosenbloom ve diğerleri (2022), kamu yönetiminde değişimin önündeki engelleri ve bürokratik yapının nasıl dönüşebileceğine dair öneriler sunmaktadır<sup>84</sup>. *Yetersiz Kaynaklar:* Dijital dönüşüm projeleri için gerekli finansmanın

<sup>78</sup> Rachmad, Yoesoep Edhie. *Governing the Virtual World: Integrating Artificial Intelligence, Augmented Reality, and Virtual Reality into Public Administration*. Education and Training Book Publishing, London Special Issue 2022, 2022.

<sup>79</sup> Wirtz, Bernd W., Jan C. Weyerer, and Benjamin J. Sturm. "The dark sides of artificial intelligence: An integrated AI governance framework for public administration." *International Journal of Public Administration* 43.9 (2020): 818-829.

<sup>80</sup> Dunlop, Claire A., Edoardo Ongaro, and Keith Baker. "Researching COVID-19: A research agenda for public policy and administration scholars." *Public Policy and Administration* 35.4 (2020): 365-383.

<sup>81</sup> McDonald III, Bruce D., et al. "The future of public administration research: An editor's perspective." *Public Administration* 100.1 (2022): 59-71.

<sup>82</sup> Malodia, Suresh, et al. "Future of e-Government: An integrated conceptual framework." *Technological Forecasting and Social Change* 173 (2021): 121102

<sup>83</sup> Hildreth, W. Bartley. *Handbook of public administration*. Eds. W. Bartley Hildreth, Gerald Miller, and Jack Rabin. Routledge, 2021

<sup>84</sup> Rosenbloom, David H., Robert S. Kravchuk, and Richard M. Clerkin. *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge, 2022



sağlanamaması, uygulamaların başarısını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durum, kaynakların etkin yönetimi gerektirmektedir<sup>85</sup>.

### C. Olası Fırsatlar

*İnovasyon ve Yeni Teknolojiler:* Dijital dönüşüm, yeni teknolojilerin entegrasyonunu ve inovasyonu teşvik etme fırsatı sunabilir<sup>86</sup>. Bu, kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli hale gelmesini sağlayabilir. Malodia ve diğerleri (2021), dijital dönüşüm ile inovasyon arasındaki ilişkiyi vurgulayarak, bu alandaki potansiyeli analiz etmektedir<sup>87</sup>. *Katılımcı Yönetim Modelleri:* Dijital araçlar, vatandaşların kamu yönetiminde daha aktif bir rol almasını sağlayarak katılımcı yönetim modellerinin geliştirilmesine olanak tanıyabilir. Bu durum, demokratik süreçlerin güçlenmesine katkı sağlar<sup>88</sup>. Baykurt ve Raetzsch (2020), akıllı şehir uygulamalarının vatandaş katılımını nasıl artırabileceğini ele alarak, bu süreçteki fırsatları tartışmaktadır<sup>89</sup>. *Maliyet Etkinliği:* Dijitalleşme, kamu hizmetlerinin sunumunu daha verimli hale getirerek maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olabilir. Otomasyon ve dijital araçların kullanımı, iş süreçlerini hızlandırabilir<sup>90</sup>. *Uluslararası İş Birlikleri:* AB, dijital dönüşüm süreçlerini güçlendirmek için diğer ülkelerle iş birliği yapma fırsatına sahiptir. Bu, en iyi uygulamaların paylaşılması ve bilgi alışverişinin artırılması yoluyla sağlanabilir<sup>91</sup>.

<sup>85</sup> Glyptis, Loukas, et al. "E-Government implementation challenges in small countries: The project manager's perspective." *Technological Forecasting and social change* 152 (2020): 119880.

<sup>86</sup> Wirtz, Bernd W., Jan C. Weyerer, and Benjamin J. Sturm. "The dark sides of artificial intelligence: An integrated AI governance framework for public administration." *International Journal of Public Administration* 43.9 (2020): 818-829.

<sup>87</sup> Malodia, Suresh, et al. "Future of e-Government: An integrated conceptual framework." *Technological Forecasting and Social Change* 173 (2021): 121102

<sup>88</sup> Hai, Thanh Nguyen, Quang Nguyen Van, and Mai Nguyen Thi Tuyet. "Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to COVID-19 pandemic." *Emerging Science Journal* 5.1 (2021): 21-36

<sup>89</sup> Baykurt, Burcu, and Christoph Raetzsch. "What smartness does in the smart city: From visions to policy." *Convergence* 26.4 (2020): 775-789.

<sup>90</sup> McDonald III, Bruce D., et al. "The future of public administration research: An editor's perspective." *Public Administration* 100.1 (2022): 59-71.

<sup>91</sup> Hildreth, W. Bartley. *Handbook of public administration*. Eds. W. Bartley Hildreth, Gerald Miller, and Jack Rabin. Routledge, 2021.

AB'nin dijital kamu yönetiminde geleceğe yönelik vizyonları, karşılaştığı zorluklar ve fırsatlar, bu dönüşüm sürecinin karmaşık ve çok boyutlu doğasını yansıtabilir. Başarı, bu zorlukların aşılmasına ve fırsatların etkin bir şekilde değerlendirilmesine bağlı olacaktır. Dijital dönüşüm sürecinde kamu yönetiminin daha etkili, şeffaf ve sürdürülebilir hale gelmesi, AB'nin gelecekteki hedefleri arasında yer almaktadır.

### **Sonuç**

Dijital dönüşüm sürecinde üye ülkeler arasında teknolojik uyum ve standartlaştırma farklılıklarının bulunması, dijitalleşme hızını etkileyen bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu süreçte, dijital bölünmenin, dijital hizmetlere erişim eşitsizliği yaratarak dönüşümün etkisini sınırlandırdığı gözlemlenmektedir. Örneğin, dijital okuryazarlık düzeylerinin düşük olması, altyapı eksiklikleri ve ekonomik dengesizlikler, özellikle kırsal alanlarda dijital hizmetlere erişimi sınırlayan temel unsurlar arasında sayılabilir. Böylelikle, dijital hizmetlerin toplum genelinde eşit bir şekilde yaygınlaştırılmasında bazı engellerin olduğu görülmektedir.

AB, dijital dönüşüm sürecinde kamu yönetiminde modernizasyonu hedefleyen önemli adımlar atmasına rağmen, üye ülkelerdeki farklılıklar sürecin homojen bir şekilde ilerlemesini zorlaştırmaktadır. Veri güvenliği, gizlilik ve dijital bölünme gibi konular, AB'nin dijitalleşme stratejilerini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Bu zorluklar, ülkelerin ekonomik, politik ve sosyal koşullarından kaynaklanmakta olup, daha fazla uyum ve iş birliği ihtiyacını ortaya koymaktadır. AB'nin bu süreçte önemli bir başarısı, veri koruma alanında ortak düzenlemeler getirmesi, örneğin GDPR gibi uygulamaların yürürlüğe konulmasıdır. Ancak, bu düzenlemelerin tüm üye ülkelerde etkin şekilde uygulanabilmesi için daha fazla uyum gerekmektedir. Ayrıca, dijital bölünmenin azaltılması amacıyla altyapı yatırımları ve dijital okuryazarlığın artırılması yönünde çabaların sürdürülmesi önem taşımaktadır.

AB'nin dijitalleşme deneyimleri, Türkiye gibi ülkeler için de önemli dersler sunmaktadır. Türkiye, dijitalleşme sürecinde AB'nin başarılı uygulamalarını dikkate alarak, kendi ulusal stratejilerini şekillendirebilir. Özellikle veri güvenliği, dijital bölünmenin önlenmesi ve dijital hizmetlere erişimin yaygınlaştırılması konularında AB'nin stratejileri, diğer ülkelerin kendi dijitalleşme yolculuklarında değerlendirebileceği örnekler sunmaktadır. Dolayısıyla, AB'nin deneyimleri doğrultusunda Türkiye ve diğer ülkeler, kamu yönetiminde modernizasyon adımlarını destekleyebilir ve dijitalleşme

süreçlerinde ilerleme kaydedebilirler. Bu kapsamda, AB'nin stratejik vizyonu, ülkelerin dijital dönüşüm süreçlerine yön verecek nitelikte bir çerçeve sunmaktadır.

### Kaynakça

- af Malmberg, Frans, and Jarle Trondal. "Cadrage discursif et lieux organisationnels: Auteurmécanismes d'adoption des politiques d'intelligence artificielle." *Revue Internationale des Sciences Administratives* 1 (2023): 23-40.
- Alvarenga, Ana, et al. "Digital transformation and knowledge management in the public sector." *Sustainability* 12.14 (2020): 5824.
- Androniceanu, Armenia, and Irina Georgescu. "E-Government in European countries, a comparative approach using the Principal Components Analysis." *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy* 14.2 (2021): 65-86.
- Appio, Francesco Paolo, et al. "Digital transformation and innovation management: A synthesis of existing research and an agenda for future studies." *Journal of Product Innovation Management* 38.1 (2021): 4-20.
- Arciénaga Morales, Antonio Adrián, et al. "Technology and innovation management in higher education—Cases from Latin America and Europe." *Administrative Sciences* 8.2 (2018): 11.
- Aslam, Farhan, et al. "Innovation in the era of IoT and industry 5.0: Absolute innovation management (AIM) framework." *Information* 11.2 (2020): 124.
- Battisti, Enrico, et al. "Value creation, innovation practice, and competitive advantage: Evidence from the FTSE MIB index." *European Journal of Innovation Management* 23.2 (2020): 273-290.
- Benoît Moreau. (2024). *Les réformes numériques en France*. Presses Universitaires de France.
- Béziau, J., & Doudet, M. (2023). Les défis de la numérisation des administrations publiques en France. *Revue Européenne d'Administration Publique*.
- Baron, Marie-Laure, Sophie Cros, and Raphaël De Vittoris. "La maturité de la transformation numérique des petites communes: paperasserie numérique ou administration proactive?." *Gestion et management public* 11.4 (2023): 35-55.
- Barrutia, Jose M., and Carmen Echebarria. "Effect of the COVID-19 pandemic on public managers' attitudes toward digital transformation." *Technology in Society* 67 (2021): 101776.
- Barre, Remi. "Innovation systems dynamics and the positioning of Europe. A review and critique of recent Foresight studies." *Foresight* 16.2 (2014): 126-141.

- Baykurt, Burcu, and Christoph Raetzsch. "What smartness does in the smart city: From visions to policy." *Convergence* 26.4 (2020): 775-789.
- Bouckaert, Geert, et al. "European coronationalism? A hot spot governing a pandemic crisis." *Public administration review* 80.5 (2020): 765
- Bryson, John, and Bert George. "Strategic management in public administration." *Oxford research encyclopedia: politics*. Oxford University Press, 2020. 1-26.
- Bresciani, Stefano, et al. "Digital transformation as a springboard for product, process and business model innovation." *Journal of Business Research* 128 (2021): 204-210.
- Brunetti, Federico, et al. "Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach." *The TQM Journal* 32.4 (2020): 697-724.
- Buonanno, Laurie, and Neill Nugent. *Policies and policy processes of the European Union*. Bloomsbury Publishing, 2020.
- Bryhinets, Oleksandr O., et al. "Public value management and new public governance as modern approaches to the development of public administration." *Revista San Gregorio* 1.42 (2020): 205-214.
- Cabral, Luis, et al. "The EU digital markets act: a report from a panel of economic experts." *Cabral, L., Haucap, J., Parker, G., Petropoulos, G., Valletti, T., and Van Alstyne, M., The EU Digital Markets Act, Publications Office of the European Union, Luxembourg* (2021).
- Claudia Fournier ve Robert Thomas. (2024). *Challenges in technological standardization in EU public administration*. Technology and Innovation Management Journal.
- Clarke, Amanda. "Digital government units: what are they, and what do they mean for digital era public management renewal?." *International Public Management Journal* 23.3 (2020): 358-379.
- Dąbrowska, Justyna, et al. "Digital transformation, for better or worse: a critical multi-level research agenda." *R&D Management* 52.5 (2022): 930-954.
- Di Vaio, Assunta, et al. "The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review." *Journal of business research* 123 (2021): 220-231.
- Doran, Nicoleta Mihaela, et al. "E-government development—A key factor in government administration effectiveness in the European Union." *Electronics* 12.3 (2023): 641.
- Dunlop, Claire A., Edoardo Ongaro, and Keith Baker. "Researching COVID-19: A research agenda for public policy and administration scholars." *Public Policy and Administration* 35.4 (2020): 365-383.

- EDGI,2024. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center>
- Estonian Government. (2023). *E-Residency Program Overview*. <https://e-resident.gov.ee/>
- Elena-Bucea, Anca, et al. "Assessing the role of age, education, gender and income on the digital divide: Evidence for the European Union." *Information Systems Frontiers* 23 (2021): 1007-1021.
- European Commission. (2015). Digital single market strategy for Europe. European Commission.
- European Commission. (2016). Digital economy and society index (DESI). European Commission.
- European Commission. (2017). Public sector innovation: Towards a more innovative public sector in Europe. European Commission.
- European Commission. (2020). Digital education action plan 2021-2027. European Commission.
- European Commission. (2021). Horizon Europe – The EU research and innovation programme. European Commission.
- European Commission. (2022). Horizon Europe annual work programme 2022. European Commission.
- European Commission. (2023). Future directions for digital transformation in the EU. European Commission Publications.
- European Commission. (2023). EU Digital Strategy.EU4Digital Projects. <https://eufordigital.eu/discover-eu/eu-digital-strategy/>
- European Commission. (2024). The European Green Deal and technological innovation. European Commission Publications.
- Farazmand, Ali, ed. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. Springer Nature, 2023
- French Government. (2023). *Loi pour une République Numérique*. <https://www.gouvernement.fr/republique-numerique>
- Gaglio, Cyrielle, Erika Kraemer-Mbula, and Edward Lorenz. "The effects of digital transformation on innovation and productivity: Firm-level evidence of South African manufacturing micro and small enterprises." *Technological Forecasting and Social Change* 182 (2022): 121785.
- Gong, Yiwei, Jun Yang, and Xiaojie Shi. "Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture." *Government Information Quarterly* 37.3 (2020): 101487.

- Glyptis, Loukas, et al. "E-Government implementation challenges in small countries: The project manager's perspective." *Technological Forecasting and social change* 152 (2020): 119880.
- Haefner, Naomi, et al. "Artificial intelligence and innovation management: A review, framework, and research agenda☆." *Technological Forecasting and Social Change* 162 (2021): 120392.
- Hai, Thanh Nguyen, Quang Nguyen Van, and Mai Nguyen Thi Tuyet. "Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to COVID-19 pandemic." *Emerging Science Journal* 5.1 (2021): 21-36
- Hildreth, W. Bartley. *Handbook of public administration*. Eds. W. Bartley Hildreth, Gerald Miller, and Jack Rabin. Routledge, 2021.
- Hodson, Dermot, et al., eds. *The institutions of the European Union*. Oxford University Press, 2022.
- Jacob, Steve, and Justin Lawarée. "Les mesures publiques dans les stratégies gouvernementales en matière d'intelligence artificielle: une perspective internationale." (2022).
- James Smith. (2022). *Data Security in Digital Transformation*. Palgrave Macmillan.
- Jamil, Sadia. "From digital divide to digital inclusion: Challenges for wide-ranging digitalization in Pakistan." *Telecommunications Policy* 45.8 (2021): 102206.
- Kloch, Viacheslav, et al. "Digital Platforms as a tool for the transformation of strategic Consulting in Public Administration." *Journal of Information Technology Management* 13.Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management (2021): 42-61.
- Kuziemski, Maciej, and Gianluca Misuraca. "AI governance in the public sector: Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings." *Telecommunications policy* 44.6 (2020): 101976.
- Kwilinski, Aleksy, Oleksandr Vyshnevskiy, and Henryk Dzwigol. "Digitalization of the EU economies and people at risk of poverty or social exclusion." *Journal of Risk and Financial Management* 13.7 (2020): 142.
- Leonidou, Erasmia, et al. "An integrative framework of stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurship development." *Journal of Business Research* 119 (2020): 245-258.
- Lindseth, Peter, and Cristina Fasone. "L'Union européenne et les limites de la gouvernance administrative supranationale: de la crise de la zone euro à la réponse au coronavirus." *Revue française d'administration publique* 4 (2021): 859-882.

- Lytras, Miltiadis D., and Andreea Claudia Şerban. "E-government insights to smart cities research: European union (EU) study and the role of regulations." *Ieee Access* 8 (2020): 65313-65326.
- Malodia, Suresh, et al. "Future of e-Government: An integrated conceptual framework." *Technological Forecasting and Social Change* 173 (2021): 121102
- Matt, Dominik T., and Erwin Rauch. "SME 4.0: The role of small-and medium-sized enterprises in the digital transformation." *Industry 4.0 for SMEs: Challenges, opportunities and requirements* (2020): 3-36.
- McDonald III, Bruce D., et al. "The future of public administration research: An editor's perspective." *Public Administration* 100.1 (2022): 59-71
- Nesti, Giorgia. "Defining and assessing the transformational nature of smart city governance: Insights from four European cases." *International Review of Administrative Sciences* 86.1 (2020): 20-37
- N'Kpedji, Yao Fafame Bernadette. "Le secteur de la santé en Afrique de l'Ouest face aux innovations et technologies: réflexion à partir du système d'information sanitaire togolais à l'ère de la crise sanitaire de la covid-19." *EDUCOM* (2023).
- Peng, Yongzhang, and Changqi Tao. "Can digital transformation promote enterprise performance?—From the perspective of public policy and innovation." *Journal of Innovation & Knowledge* 7.3 (2022): 100198.
- Pittaway, Jeffrey J., and Ali Reza Montazemi. "Know-how to lead digital transformation: The case of local governments." *Government information quarterly* 37.4 (2020): 101474.
- Pisár, Peter, et al. "Digitization as a tool of e-government in selected public services of the state: international comparison of Slovakia and the Czech Republic." *Administratie si Management Public* 39 (2022): 111-132.
- Pomaza-Ponomarenko, Alina L., et al. "Management mechanisms in the context of digitization of all spheres of society." (2020).
- Rachmad, Yoesoep Edhie. *Governing the Virtual World: Integrating Artificial Intelligence, Augmented Reality, and Virtual Reality into Public Administration*. Education and Training Book Publishing, London Special Issue 2022, 2022.
- Richard Miller ve Sandra Garcia. (2021). *Innovations in public sector management*. Sage Publications.
- Rosenbloom, David H., Robert S. Kravchuk, and Richard M. Clerkin. *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge, 2022

- Roberts, Huw, et al. "Safeguarding European values with digital sovereignty: an analysis of statements and policies." *Internet Policy Review, Forthcoming* (2021).
- Rosenbloom, David H., Robert S. Kravchuk, and Richard M. Clerkin. *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge, 2022.
- Santos-Arteaga, Francisco Javier, et al. "Innovation dynamics and financial stability: A European Union perspective." *Technological and Economic Development of Economy* 26.6 (2020): 1366-1398.
- Skare, Marinko, María de las Mercedes de Obesso, and Samuel Ribeiro-Navarrete. "Digital transformation and European small and medium enterprises (SMEs): A comparative study using digital economy and society index data." *International journal of information management* 68 (2023): 102594.
- Sokolov, Alexander, and Alexander Chulok. "Priorities for future innovation: Russian S&T Foresight 2030." *Futures* 80 (2016): 17-32.
- Sostero, Matteo, et al. *Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*. No. 2020/05. JRC working papers series on labour, education and technology, 2020.
- Vasilescu, Maria Denisa, et al. "Digital divide, skills and perceptions on digitalisation in the European Union—Towards a smart labour market." *PloS one* 15.4 (2020): e0232032.
- Van Dijk, Jan. *The digital divide*. John Wiley & Sons, 2020
- Van Veldhoven, Ziboud, and Jan Vanthienen. "Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology." *Electronic markets* 32.2 (2022): 629-644
- Von Schomberg, Rene. "A vision of responsible research and innovation." *Responsible innovation: Managing the responsible emergence of science and innovation in society* (2013): 51-74
- Wilkinson, Angela, Martin Mayer, and Verena Ringler. "Collaborative futures: Integrating foresight with design in large scale innovation processes-seeing and seeding the futures of Europe." *Journal of Futures Studies* 18.4 (2014): 1-26.
- Wirtz, Bernd W., Jan C. Weyerer, and Benjamin J. Sturm. "The dark sides of artificial intelligence: An integrated AI governance framework for public administration." *International Journal of Public Administration* 43.9 (2020): 818-829
- Zakrzewska, Małgorzata, and Ireneusz Miciuła. "Using e-government services and ensuring the protection of sensitive data in EU member countries." *Procedia Computer Science* 192 (2021): 3457-3466.
- Zioło, Magdalena, et al. "E-government development in European countries: Socio-economic and environmental aspects." *Energies* 15.23 (2022): 8870.