

Türk Kamu Yönetiminde Bir Esnek Çalışma Modeli Olarak Uzaktan Çalışma: Kalkınma Planları Üzerinden Bir Değerlendirme

Ahu ÖZEREN¹

ORCID: 0000-0003-3086-2392

DOI: 10.54752/ct.1667278

Öz: Bu çalışma, uzaktan çalışma modelini kalkınma planları üzerinden analiz etmeyi ve modelin Türk kamu yönetimindeki yerini araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmada uzaktan çalışma modelinin kamu sektöründeki mevcut yeri ele alınmakta ve uzun vadeli kalkınma planlarında bu konuya nasıl yaklaşıldığı incelenmektedir. Buradan hareketle tüm kalkınma planlarında uzaktan ve esnek çalışma kavramları taranarak herhangi bir durum tespitinin yapıp yapılmadığı, konuya ilişkin amaçların ve politikaların belirlenip belirlenmediği araştırılmıştır. Kalkınma planında uzaktan veya esnek çalışma modeli öngörülmediği halde uygulamaya alınıp alınmadığı ayrıca araştırma konusu olmakta ve analizi yapılmaktadır. Buna göre uzaktan çalışma modelini de kapsayan esnek çalışma modellerine ilişkin politikalara Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'ndan itibaren yer verilmeye başlanmıştır. Esnek çalışma modellerinin kamu sektöründe yaygınlaştırılmasıyla ilgili öngörülere ise ilk kez Onuncu Kalkınma

¹ Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı . ahuozeren@gmail.com

ÖZEREN A., (2025) “Türk Kamu Yönetiminde Bir Esnek Çalışma Modeli Olarak Uzaktan Çalışma: Kalkınma Planları Üzerinden Bir Değerlendirme”, Çalışma ve Toplum, Sayı: 87, C.4, s. 1871-1912

Bu makale, Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0) şartları altında dağıtılan açık erişimli bir makaledir. Bu lisans, orijinal yazar ve kaynak belirtildiği sürece, herhangi bir ortamda sınırsız kullanım, dağıtım ve çoğaltmaya izin vermektedir. Bkz. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Makale Geliş Tarihi: 28.03.2025- Makale Kabul Tarihi: 7.10.2025

Planı'nda vurgu yapılmıştır. Çalışma hayatında esnek çalışma modellerinin geliştirilmesinde Avrupa Birliği ve Uluslararası Çalışma Örgütü normlarına uyum, aile ve çalışma hayatının uyumlaştırılması, dijitalleşme, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme gibi unsurların etkili olduğu ön plana çıkmaktadır. Sonuç olarak her plan döneminde de konuyla ilgili mevzuat eksiklikleri olduğu ifade edilmeye devam edilmiş ve bununla ilgili kamu sektörüne ilişkin yasal zeminin oluşturulmaya başlanmadığı, herhangi bir ilerleme kaydedilmediğine dikkat çekilmiştir. Kamu yönetiminin önemli politika belgelerinden biri olan uzun vadeli kalkınma planları üzerinden uzaktan çalışma modeline ilişkin değerlendirmelerin yapıldığı bu çalışmanın özellikle kamu politikası ve stratejik yönetim literatürüne katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu yönetimi, uzaktan çalışma, esnek çalışma, kalkınma planları, dijital dönüşüm.

Remote Work as a Flexible Working Model in Turkish Public Administration: An Evaluation Through Development Plans

Abstract: This study aims to analyze the remote working model through development plans and examine its place in Turkish public administration. The study examines the current status of the remote work model in the public sector and how it is approached in long-term development plans. From this point of view, the concepts of remote and flexible working have been surveyed in all development plans and it has been assessed whether any current situation has been determined and whether the objectives and policies on the topic have been determined. Although the development plan envisages a remote or flexible working model, whether it has been implemented or not is the issue of additional research and analysis. Accordingly, policies on flexible working models, including remote work have started to be included in the Seventh Five-Year Development Plan. For the first time, the Tenth Development Plan emphasized for the projections regarding the dissemination of flexible working models in the public sector. Factors such as compliance with the norms of the European Union and the International Labour Organization, adaptation of family and working life, digitalization, technological developments and globalization are effective in the development of flexible working models in working life. As a result, it is noteworthy that in each plan

period, it has continued to be stated that there are legislative deficiencies on the topic and that no progress has been made in establishing the legal basis for the public sector in this regard. This study, which evaluates the remote work model through long-term development plans, one of the important policy documents of public administration, is expected to contribute significantly to the literature on public policy and strategic management.

Keywords: Public administration, remote work, flexible work, development plans, digital transformation.

Giriş

Esnek çalışma şeklinin ortaya çıkmasında pek çok unsur etkili olmuştur. Bu unsurlar, zamanla değişebilmekte ve çeşitlenebilmektedir. Ancak genel olarak esnek çalışmanın ortaya çıkmasında etkili olan unsurlar; teknolojik gelişmeler, iş gücü talebinin azalması, küreselleşme ve uluslararası rekabet, işsizlik, hizmet sektöründeki gelişmeler, ekonomik gelişmeler ve artan rekabet, iş gücünün niteliği, ücret sistemleri ve sektörler arası diyalog olarak sıralanabilir (Aydıntan & Kördeve, 2016: 29, 30). Özellikle 1970'li yıllardan sonra küreselleşmenin hızla ilerlemesi ve teknolojik yenilikler üretim biçimini ve yapısını değişikliğe uğratmış Fordist üretim yapısı yerine esnek üretim sistemlerine geçilerek esnek çalışma uygulamalarını yaygınlaştırmış ve (Kocabaş, 2004; Parlak & Özdemir, 2011) kısmi süreli, sözleşme tabanlı, uzaktan, çağrı üzerine ve evden çalışan yeni bilgi işçilerini yaratmıştır (Aksoy, 2012: 402).

Esnek çalışma, geleneksel çalışma şekline farklı olarak zaman, mekân ve kapsam gibi temel bileşenlerin değişiklik gösterebildiği ve bu bileşenlerden bağımsız olarak iş görmeyi mümkün kılan, işveren ve çalışanların güncel ihtiyaçlarına göre çalışmaya ilişkin bileşenlerin yeniden şekillendirilebildiği kapsayıcı bir kavram olarak ele alınmaktadır (Sarıbay, 2023: 224; Tenikler vd., 2023). Esnek çalışma, kamu, özel veya sivil bir kurumda çalışan personele, sorumluluğunda olan işleri yerine getirmek üzere zaman ve/veya mekân özgürlüğünün verilmesi olarak tanımlanmıştır (Maxwell vd., 2007: 138). Başka bir ifadeyle, çalışanlar işin gerçekleştirildiği yer ve çalışma süreleri bakımından belli bir özgürlüğe sahiptir.

Alan yazın incelendiğinde esnek çalışma modelleri; çalışma sürelerine ve istihdam şekline göre olmak üzere iki grup halinde ele alınabilmektedir (Taner & Avşar-Negiz, 2018; Turan, 2017; Aksu, 2022). Genel olarak en sık kullanılan esnek çalışma modelleri, çalışma sürelerine göre; kısmi süreli çalışma, yoğunlaştırılmış iş haftası, çağrı üzerine çalışma, iş paylaşımı ve istihdam şekline göre ise; ödünç iş ilişkisi, tele çalışma ve uzaktan çalışma gibi esnek çalışma şekilleridir (TİSK, 2022;

Öztürkoglu, 2013; Demir & Gerşil, 2008). Bu çalışmanın konusu olan uzaktan çalışma modelinin dünya genelinde yaygınlaşması Covid-19 pandemisi ile hızlanmıştır ve uzaktan çalışmanın olumlu çıktıları sayesinde günümüzde bankacılık, bilişim, otomotiv ve sigortacılık gibi çeşitli sektörlerde kalıcı olarak uygulandığı bilinmektedir. Geleceğin iş gücü raporuna göre genç nesil yöneticilerin %69'u çalışanlarının uzaktan çalışmasını desteklemekte ve rapora göre 2028 yılında ekiplerin %73'ünün uzaktan çalışacağı belirtilmektedir (Upwork, 2020). Deloitte'in Türkiye genelinde 17 farklı ilden 334 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırma, pandemi öncesinde uzaktan çalışmanın iş yerlerinde yaygın olmadığını ancak dijitalleşme sayesinde bu modele uyum sağlandığını ortaya koymuştur. E-ticaret, medya, reklam, insan kaynakları ve hukuk, uzaktan çalışmaya en hızlı geçiş yapan sektörler arasında yer alırken; enerji, üretim/sanayi, dayanıklı tüketim malları ve kamu sektörü bu geçişte aynı hızı yakalayamamıştır. Katılımcılar, uzaktan çalışmanın verimliliği artırdığını belirtmiş ve pandemi sonrasında da %72 oranında evden çalışmanın devam etmesi gerektiği yönünde görüş bildirmiştir (Sarıbay, 2023: 229).

Geleceğin çalışma ortamının ofislerle sınırlı kalmayacağı açıktır. Özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de belirli bir ofisten ve mekândan bağımsız olarak herhangi bir yerden çalışmanın mümkün olabileceği söylenebilir. Nitekim Covid-19 pandemisi sürecinde uzaktan çalışma, evden çalışma, tele çalışma ve hibrit çalışma gibi birçok esnek çalışma şekilleri tüm dünyada uygulanmış ve oldukça başarılı sonuçlar elde edilmiştir. Bazı memurların ofis dışı çalışabiliyor olması hem çalışanların işin gereklerine daha hızlı cevap verebilmesinin hem de kurumun personel masraflarının azaltılmasının önünü açmıştır. Bu noktada beklenen gelişmelerden biri ise işin artık mesai saatleri ile sınırlı kalmamasıdır. İşini belirli bir iş yerinden bağımsız herhangi bir mekâna taşıyabilen çalışanların mesai saatleri dışında dahi görevlerini yerine getirmeye çalıştıkları da bilinmektedir (Kesen & Yalçın, 2022: 237).

Teknolojik gelişmeler, dijitalleşme, yapay zekâ teknolojisi, değişen ve dönüşen çalışma koşulları, kamu sektöründe de çalışma biçimlerinin yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. Uzaktan çalışma modeli gibi esnek çalışma modellerinin kamu yönetimi açısından daha sık gündeme gelmeye başlaması ve çeşitli politika belgelerinde yer alması konunun kamu yönetimi açısından artan önemini göstermektedir. Bu bağlamda araştırmanın konusu Türk kamu yönetiminde; uzaktan çalışma modelinin yeri, uzaktan çalışma uygulamaları, mevcut durum ve uzaktan çalışma modelinin kalkınma planlarındaki yansımalarıdır. Türk kamu yönetiminde uzaktan çalışma modelinin yerini kalkınma planları üzerinden analiz etmek ve öngörülen politikaların uygulamaya alınıp alınmadığını araştırmak çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında kalkınma planlarında uzaktan çalışma modeline ilişkin politikalar oluşturulurken hangi

faktörlerin etkili olduğu, planların hazırlandığı döneme ilişkin teknolojik, siyasi ve toplumsal koşulların neler olduğu gibi sorular yanıtlanmaya çalışılacaktır. Çalışmanın temel veri kaynakları olan kalkınma planları içerik analizi tekniğiyle incelenerek uzaktan çalışma modeline ilişkin bakış açısı ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Kalkınma planları; kamu kurumlarına yön veren, uzun vadeli ekonomik, sosyal ve yönetsel stratejileri belirleyen stratejik ve temel politika belgeleridir. Bu anlamda çalışma hayatının önemi giderek artan konularından ve sık sık gündeme gelmeye başlayan esnek çalışma biçimlerinden biri olan uzaktan çalışma modeline ilişkin kalkınma planlarında yer alan öngörülerin ve politikaların değerlendirildiği bu çalışmanın kamu politikası ve stratejik yönetim literatürüne katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Kalkınma planları ekseninde yapılacak değerlendirmeler, teorik düzeyde politika söylemi ile uygulama niyetlerinin pratikteki görünürlüğü arasındaki boşluğu doldurması açısından önemlidir.

Bu çalışmada öncelikle uzaktan çalışma modeline ilişkin kavramsal bir çerçeve çizilmektedir. Ardından uzaktan çalışmanın Türk kamu yönetimindeki ve uzun vadeli kalkınma planlarındaki yeri ile kamu yönetimi üzerindeki etkileri ele alınmaktadır. Son olarak ise genel bir değerlendirme yapılarak önerilerde bulunmaktadır.

Uzaktan Çalışma Modeli

Esnek çalışma biçimlerinden biri olan uzaktan çalışma; tele çalışma, mobil çalışma, evden çalışma, ev eksenli çalışma gibi birçok kavramı içermektedir. Çalışan açısından çalışma yeri anlamında bir esneklik sağlayan bu model her ne kadar temel olarak uzaktan çalışma modeli olarak kabul edilse de bu tarz çalışma şeklini ifade eden dört farklı uygulama olduğu ve bunların genellikle aynı anlamda kullanıldığı görülmüştür. Uzaktan çalışma, evden çalışma, tele çalışma, ev eksenli çalışma bu dört farklı esnek çalışma uygulama şeklidir. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün bu kavramlar arasındaki farkı ortaya koymak adına öne çıkardığı tanımlar incelendiğinde uzaktan çalışmada işin bütününe veya bir parçasının yapıldığı varsayılan mekâna alternatif başka konumların değerlendirildiği vurgulanmıştır. Bu anlamda, uzaktan çalışma yalnızca evden çalışma değil, farklı ve çeşitli alternatif mekânlarda çalışmaya da işaret etmektedir. Tele çalışmayı tanımlamak adına genel anlamda iki farklı bileşenin baz alındığı görülmüştür; uzaktan çalışma için kullanılan tanıma benzer şekilde “işin tamamının ya da bir kısmının varsayılan çalışma yerine alternatif lokasyonlarda yapılması” kriteri esas alınırken tele çalışma da bu tanıma ek olarak “işin yapılması için bilgisayar, tablet ve akıllı telefon gibi kişisel elektronik cihazların da kullanılması” bir diğer bileşeni oluşturmaktadır (ILO, 2020).

Tele çalışma için bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması esas alınırken yine çalışanlara mekânsal bir esneklik sağlanmıştır. Evden çalışma ise “işin bir kısmının ya da tamamının çalışanın yaşadığı yerde yapılması” nı ifade etmektedir. İşin tamamı ya da belirli bir kısmı çalışanın yaşadığı konutta yürütülmektedir. Ev eksenli çalışmada bahsi geçen diğer uygulamaların aksine çalışma yeri çalışanın evidir. Uzaktan çalışma başlığı altında gruplanan diğer türlerde çalışanın evi iş yerine alternatif bir çalışma ortamı olarak değerlendirilirken ev eksenli çalışmada çalışma mekânı zaten kişinin kendi evidir, başka bir alternatifi yoktur (TİSK, 2022: 24).

Uzaktan çalışma; çalışanların görevlerini iş yerlerinden/ofislerinden uzakta yerine getirmelerini, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak kuruluşlarının içinde ve dışında başkalarıyla etkileşim kurmalarını içeren alternatif bir çalışma düzenlemesidir (Spreitzer vd., 2017). Başka bir tanımlamaya göre uzaktan çalışma “iş yeri olarak belirlenen mekânın dışında yapılan işlerde akıllı telefon, tablet, dizüstü bilgisayar ve masaüstü bilgisayar gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) kullanımı” (Eurofound & ILO 2017: 1) şeklinde ifade edilerek daha çok teknolojik boyuta vurgu yapılmaktadır. Uzaktan çalışma tanımlarında mekân, teknoloji ve mesafe olmak üzere üç temel ortak unsur ön plana çıkmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri Personel Yönetim Ofisi’ne (OPM) göre ise uzaktan çalışma, yazılı bir uzaktan çalışma sözleşmesi kapsamında bir çalışanın alternatif bir iş yerinde görevini yapmak üzere planlandığı ve şirketin/kurumun/örgütün bulunduğu yerde düzenli ve tekrar eden bir şekilde iş yapmasının beklenmediği esnek bir çalışma şekli olarak ifade edilmektedir. Uzaktan çalışanın çalışma yeri, ofisinin yerel ulaşım alanı içinde veya dışında olabilir. Bu tanımlamaya göre çalışanın mekân ve mesafe açısından herhangi bir sınırlandırmaya tabi tutulmadığı anlaşılmaktadır.

Uzaktan çalışma şekli Fordizm kriziyle beraber, 1970’li yılların ortalarında ortaya çıkmış ve 1980’lerden itibaren de daha yaygın bir şekilde uygulanmaya başlanmıştır. Bu dönemde ortaya çıkan ekonomik krize karşı maliyetleri azaltmak üzere uzaktan çalışma şekli bir alternatif olarak ön plana çıkmıştır. Teknolojik gelişme ve ilerlemelere paralel olarak uzaktan çalışmanın gelişimi büyük bir ivme kazanmıştır. Diğer taraftan uzaktan çalışarak maliyetlerin düşürülmesi fikri bu çalışma şeklinin yaygınlaşmasına önemli katkı sağlamıştır (Kaya & Erdoğan, 2023: 45). Uzaktan çalışma modeli, ekonomik sebeplerden kaynaklı bir alternatif olarak uygulanmasının yanı sıra çocuklu kadınlar, engelli bireyler ve sağlık sorunları olanlar için avantajlı bir uygulamadır.

Özel sektörün kamu sektörüne nazaran uzaktan çalışma modeline daha yatkın olduğu ve bu modelin özel sektörde görece daha yaygın bir şekilde kullanıldığı bilinmektedir. Bu konuda Ipsos’un Fransa’da bin civarında kamu ve özel sektör çalışanlarının genel değerlendirmelerine ulaşıldığı araştırmanın sonuçlarına göre Covid-19 pandemisi sürecine özgü 2020 yılı mart ayındaki ilk

kapanma dönemine özel sektörün kamuya göre daha hazırlıklı olduğu ve ikinci kapanmada da verilen yanıtlara göre bu farkın devam ettiği görülmüştür. Özel sektör çalışanlarının %68'i uzaktan kolayca gerekli belgelerine ulaşabildiğini ifade ederken bu oranın kamu çalışanlarında %49'a düştüğü görülmüştür. Bu kapsamda, kamu sektörünün özel sektörün uyum hızına göre geride kaldığı ve kamu sektörü çalışanlarının teknik problemleri daha yüksek oranda deneyimlediği saptanmıştır. Fransa özelindeki bu araştırmanın sonuçları özel sektör çalışanları ve devlet memurlarının uzaktan veya evden çalışma modeli konusunda farklı deneyimlere sahip olduğu ve özel sektördeki altyapının böyle bir yöntem adına daha gelişmiş ve ileri olduğu görülmüştür (Ipsos & Widi'den akt., TİSK, 2022: 26).

Kamu Yönetiminde Uzaktan Çalışma: Anlayış Değişikliği ve Teknolojik Altyapı

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygın kullanımı, kamu hizmetlerinin sunumunda önemli değişimlere yol açabilmektedir. İşlemlerin kâğıt üzerinde yürütülen bürokratik süreçlerden kurtulup işlerin daha hızlı ilerlemesi, kaynakların daha verimli ve etkin kullanılması ile süreçlerin daha rasyonel hale getirilmesi bu değişimlere örnek olarak verilebilir. Bu yaklaşım, kamu yönetiminde merkezi yönetim, yerinden yönetim, yerel yönetimler, denetim, koordinasyon, planlama ve personel yönetimi gibi kavramların geleneksel tanımlarını ve anlamlarını yeniden gözden geçirme ihtiyacını doğurmaktadır. Kamu kurumlarının değişim baskılarına uyum sağlaması ve yeni koşullara adapte olması artık bir zorunluluk haline gelmektedir (Leblebici vd., 2003: 504). Değişimlere kendisini adapte etmeye çalışan kamu kurumları “bilgi teknolojilerinin kullanımı ile kuruluşların iş süreçlerinin ve organizasyon yapısının daha verimli, esnek ve çevik olmasını sağlayan süreçler bütünü” olarak ifade edilen dijital dönüşüm sürecine girmişlerdir (Warner & Wäger, 1919'dan akt. Çelik & Leblebici, 2023: 603). Dijital dönüşüm sürecine uyum sağlamak için örgütün dijital araçlarının ve teknolojik altyapısının gelişmesi tek başına yeterli değildir. Örgütlerin dijital dönüşümle birlikte dijital bir kültür geliştirmesi, organizasyonel yapısının ve yönetiminin dijital tabanlı olarak yeniden yapılandırılması gerekir (Kavruk, 2025: 214).

Teknolojik gelişmeler ve hızla ilerleyen dijitalleşme süreci, diğer birçok alanda olduğu gibi kamu yönetimi alanında da etkili olmuştur. Bu süreçle birlikte kamu kurumlarının yapısı, işleyişi ve hizmet sunma yöntemleri köklü bir dönüşüm geçirmeye başlamıştır. Bu bağlamda hükümetler, dijital araç ve yöntemleri kullanarak çağın ihtiyaçlarına uygun hizmet sunmak, vatandaş memnuniyetini artırmak ve yönetimde şeffaflık, katılım ile iş birliğini güçlendirmek gibi hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır (Çelik, 2023: 72).

Kamu hizmetlerinin sunumunda gerçekleşen dijital dönüşümün ve yeni kamu yönetimi anlayışının somut hali olarak e-devlet uygulamaları gösterilebilir. E-devlet kamu sektöründeki dijital dönüşümün temel aşamasıdır (OECD, 2014). Elektronik devlet ya da kısaca e-devlet olarak adlandırılan kavram, “başta internet ve Web olmak üzere, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu yönetiminde kullanımı olarak” tanımlanabilmekte ve bu kavramın idari ve siyasi olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır (Yıldız, 2011). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımıyla, kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler ve diğer ilgili aktörlerin kamusal nitelikteki bilgi ve hizmetleri vatandaşlar, devlet kurumları ve özel sektör başta olmak üzere bu hizmetlerden faydalanabilecek tüm kesimlere sunması idari boyutu ifade etmektedir. Siyasi boyut ise bu teknolojilerin, devletin kamu yönetiminde katılımı ve şeffaflığı artırmak, yönetimi denetlemek ve hesap verebilirliği güçlendirmek amacıyla kullanılmasıdır (Yıldız, 2003).

E-devlet uygulamaları, kamu hizmetlerine ilişkin bilgilerin kamu kurumları tarafından internet siteleri ve çeşitli dijital platformlar üzerinden açık erişim prensibiyle vatandaşlarla paylaşılması şeklinde ortaya çıkmıştır. "Erişime Açık Kamusal Bilgi" (Open Government Data) olarak adlandırılan bu uygulama sayesinde, kamuya ait bilgiler kamu kurumları tarafından erişilebilir, makineler tarafından okunabilir, insanlar tarafından anlaşılır hale getirilmiş ve diğer paydaşlar tarafından kamu hizmetlerine uygun şekilde yeniden düzenlenip dağıtılabilir duruma gelmiştir (Mergel vd., 2018; Roy, 2017: 539). Vatandaşın kamu çalışanlarıyla iletişimi yalnızca elektronik posta aracılığıyla değil aynı zamanda e-devlet platformları, sosyal medya, video konferanslar gibi çeşitli uygulamalarla desteklenerek dijital hizmetler geliştirilmiştir. Kamu hizmetlerinde, yalnızca elektronik ortamda form doldurmanın ötesine geçilerek, devletin bilgi tabanında yer alan vatandaş bilgileri elektronik formlar aracılığıyla sunulmaya başlanmış, yeni resmî belgelerin oluşturulması ve akıllı cep telefonları üzerinden birçok kamu hizmetine erişim (Yıldız, 2006) gibi yeniliklere geçiş yapılmıştır. Ancak dijital dönüşüm yolculuğunda sadece teknoloji değişiminden bahsetmek yeterli değildir. Teknolojiyle beraber, organizasyon yapısı, süreçler, çalışma modelleri, çevresel faktörler ve kurum kültürünün de dönüşümünü dikkate almak gerekmektedir (Çelik, 2023).

21. yüzyılda dünyada yaşanan gelişmeler ve deneyimler doğrultusunda Türkiye’de kamu politikaları reformlarının gelişmiş ülke tecrübelerine en fazla benzeyeni ve yeni kamu yönetimi anlayışının Türkiye’deki yansıması (Al, 2004) olarak nitelendirilen “Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı” hazırlanmıştır (Kutlu, 2006: 245). Küreselleşmenin yol açtığı değişim, gelişmiş ve gelişmekte olan tüm ülkeleri etkilediği gibi Türkiye’yi de etkilemiştir. Ekonomik, kültürel ve politik alanlardaki küreselleşme sonuçları, özel kurumlar ve kamu idareleri üzerinde de hissedilmiş; diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de kamu idarelerinde farklılaşma talepleri bu

dönemde dile getirilmeye başlanmıştır. Sonuç olarak, Türkiye’de de gelişmiş ülkelerde uygulanan yönetim değişiklikleri ve ilkelerinin "Kamu Yönetimi Temel Kanun Tasarısı" ile hayata geçirilmeye çalışıldığı ifade edilebilir (Kutlu, 2006: 251).

Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının katı bürokratik yapısı yerine esnek sistemlerin önemi ve gerekliliğine vurgu yapan ayrıca “verimlilik, tasarruf, etkinlik, performans değerlendirme, vatandaş odaklılık, hesap verilebilirlik, yerinden yönetim, özelleştirme, şeffaflık” gibi kavramlara dikkat çeken yeni kamu yönetimi yaklaşımında, özel sektöre özgü çalışma dinamiklerinin kamu yönetimine uygulanabilmesine yönelik arayışlar tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de söz konusu olmuş, kitlesel normlar yerine daha yalın örgüt yapıları ve daha esnek süreçler oluşturmaya yönelik çabalar gündeme gelmiştir. Türkiye’de kamu yönetiminde önce işçileri odağına alan düzenlemeler çerçevesinde ele alınan esnek çalışma sistemi, günümüzde memurları da kapsayacak şekilde düzenlemelere ve uygulamalara konu edilmiştir (Tenikler vd., 2023: 33; Kesen & Yalçın, 2022).

Türk Kamu Yönetiminde Uzaktan Çalışma Anlayışı ve Hukuki Alt Yapısı

E-devlet uygulaması vatandaşın bilgiye ve hizmete anında ulaşması ve bürokratik süreçlerin azalmasını sağlamıştır. Kamu örgütleri açısından da “işlem maliyetlerin azalması, hizmet hızının ve verimliliğin artması, şeffaflık, hesap verebilirlik, açıklık, bilgileri saklama ve kolay erişim” gibi faydaları olmuştur. E-devlet uygulaması ile aşırı kırtasiyecilik ve bürokrasinin önüne geçilmesi hedeflenmiştir (Kesen & Yalçın, 2022: 235; Negiz & Saraçbaşı, 2012; Ünal & Kiraz, 2016). İyi bir uygulama örneği olarak Yalova Belediyesi’nin, “Zamandan ve Mekândan Bağımsız Kamu Yönetimi Sistemi (ZAMBAK)” projesi, kamu hizmetlerinin elektronik ortamdan sunulmasını amaçlamaktadır. Bu projeye belediye, birçok işlemi elektronik ortama aktarmıştır. Bu sayede belediye çalışanlarına esnek çalışma imkânı sağlanırken vatandaşın da hizmetlere hızlı ve kolay bir şekilde ulaşması mümkün olabilmektedir (Daştan & Naralan, 2015: 230).

Türk kamu yönetiminde uzaktan çalışma modelinin hukuki zemini için kamuda çalışan işçilerin de tabi olduğu 4857 sayılı İş Kanunu ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda bulunan bazı hükümlere bakılmalıdır. 4857 sayılı İş Kanunu’na 2016 yılında eklenen fıkra (m. 14) ile uzaktan çalışma modeli; “işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile iş yeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi” olarak tanımlanmaktadır. 2011 yılında da (6111 sayılı Kanunla) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 100. maddesine “Memurların yürüttükleri hizmetin özelliklerine göre çalışma saat ve süreleri ile

görev yerlerine bağlı olmaksızın çalışabilmelerinin mümkün olduğu” fıkrası eklenmiş olup kamu çalışanlarının işlerini esnek bir şekilde ifa edebilmelerinin önü açılmıştır (Hekimler, 2021a: 218). Bu ek fıkra iş hayatında çalışma süreleri ve mekân açısından esnekliğe gidilebileceği ve uzaktan çalışma modelinin kamu kurum ve kuruluşlarında da uygulanabileceği anlayışını meşrulaştırmaktadır.

Türkiye’de kamu sektöründe uzaktan çalışma modelinin ilk kez geniş çaplı olarak görünür anlamda uygulanması Covid-19 pandemisi dönemiyle olmuştur. Covid-19 pandemisi, işin yapıldığı yerde derin bir sosyal değişim başlatmış ve milyonlarca çalışanın önce uzaktan çalışmaya geçmesine ve daha sonra birçoğu için hibrit çalışmaya geçmesine veya iş yerinde çalışmaya tamamen geri dönmesine yol açmıştır (Fan & Moen, 2023). Bu dönemde uzaktan çalışma kamu sektörü için zorunlu bir uygulama haline gelmiştir. Koronavirüs vakalarının ilk olarak 2019 yılı aralık ayında Çin’de tespit edilmesinin ardından virüs hızla tüm dünyaya yayılmıştır. Bu durum Dünya Sağlık Örgütü’nün 30 Ocak 2020 tarihinde Uluslararası Halk Sağlığı Acil Durumu ilan etmesine ve yaşanan bu durumu 11 Mart 2020 tarih itibarıyla pandemi olarak nitelendirmesine yol açmıştır (WHO). Tüm dünyada hükümetler virüsün daha fazla yayılmasını önlemek amacıyla belli ölçüde ve düzende sokağa çıkma yasakları getirip evde kalma çağrılarında bulunmuşlardır. Mümkün olan her sektörde ve işin niteliğinin elverdiği ölçüde işverenler çalışanlara evde kalmaları ve uzaktan çalışmaları talimatını vermişlerdir. Böylece pandemi öncesi uzaktan çalışma deneyimine sahip örgütlerin yanı sıra daha önce uzaktan çalışma tecrübesi olmayan örgütler de çalışanları için zorunluluk sebebiyle de olsa uzaktan çalışma imkânı getirmiş ve dünya çapında uzaktan çalışma deneyimi yaşanmasına şahit olunmuştur (Bilginoğlu, 2021: 1100). Uzaktan çalışma aslında yıllardır uygulanan bir model olması rağmen pandemi ile önemi daha da artmış ve herhangi bir afet ya da salgın durumuna karşı alternatif bir çözüm olarak düşünülmüştür (Sarıbay, 2023: 221). Bu süreçte 4857 sayılı İş Kanunu’nun 14. maddesine dayanılarak hazırlanan “Uzaktan Çalışma Yönetmeliği” 10 Mart 2021 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Yönetmeliğin amacı “uzaktan çalışmanın yapılamayacağı işleri, verilerin korunması ve paylaşılmasına ilişkin işletme kurallarının uygulanmasını ve uzaktan çalışmanın usul ve esaslarını belirlemektir.” Yönetmeliğin 13. maddesinin 2. fıkrası hükmüne göre ise kamu kurum ve kuruluşlarınca ilgili mevzuata göre hizmet alımı suretiyle görülen işlerde, milli güvenlik açısından stratejik önemi haiz birim, proje, tesis veya hizmetlerden hangilerinde uzaktan çalışma yapılamayacağının hizmeti alan kamu kurum ve kuruluşlarınca belirleneceği ifade edilmiştir. (Hekimler, 2021b: 106). Kamu kurum ve kuruluşlarına ilişkin kararın ilgili kuruluşa bırakılması bir taraftan yerinde bir yaklaşım olarak gözükürken diğer taraftan sorumluların inisiyatifine bırakılması çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Milli güvenlik bakımından

hassas ve stratejik veriler ile çalışmak zorunda kalacak olan çalışanın, bu bilgileri iş yerinin dışına hangi düzeyde taşıyabileceğinin kararı da kamu kurum ve kuruluşunun yetkisi dahilinde verilecektir (Hekimler, 2021a: 229). İş Kanunu'na tabi çalışanlara yönelik düzenlenen bu yönetmeliğin yanı sıra kamu çalışanları için ise “Covid-19 pandemisi dönemine özgü” düzenlemeler yapılmıştır.

Covid-19 pandemisi kapsamında, ülke çapında salgının yayılımının en aza indirilmesi amacıyla kamu çalışanlarına yönelik ilki 22 Mart 2020 tarihinde olmak üzere yedi adet Cumhurbaşkanlığı Genelgesi yayımlanmıştır. Bu genelgelerle kamu çalışanlarına uzaktan çalışma, dönüşümlü çalışma ve hibrit çalışma gibi çeşitli alternatifler getirilmiştir. Ardından vaka sayılarının azalmasıyla birlikte 30 Haziran 2021 tarihli ve 2021/13 sayılı genelge ile kronik rahatsızlığı bulunan 60 yaş ve üzeri personel ile hamileliğinin 24. ve 32. haftaları arasında bulunan personel hariç diğer çalışanlar için normal mesai düzenine geçilmesine karar verilmiştir. Bu süreç, hastalığın yayılımına göre işin niteliği dikkate alınarak uzaktan/dönüşümlü çalışmaya tekrar geçiş ve ardından yeniden normalleşme şeklinde tedbirlerde değişikliğe gidilerek iki yıl boyunca devam etmiştir.

Tablo1: Covid-19 Pandemisi Dönemi, Kamu Yönetiminde Çalışma Hayatına Yönelik Çıkarılan Genelgeler

Genelge ve Sayısı	Yayımlanma Tarihi	Alınan Tedbirler
1) Kamu çalışanlarına yönelik ilave tedbirler- 2020/4	22 Mart 2020	• Uzaktan/dönüşümlü çalışmaya geçiş.
2) Kamu kurum ve kuruluşlarında normalleşme ve alınacak tedbirler- 2020/8	29 Mayıs 2020	• 60 yaş ve üzeri personel ile kronik rahatsızlığı bulunan personele idari izin verilmesi¹.
3) Kamu çalışanlarına yönelik tedbirler- 2020/11	26 Ağustos 2020	• Uzaktan/dönüşümlü çalışmaya geri dönüş.
4) Kamu kurum ve kuruluşlarında normalleşme ve alınacak tedbirler- 2021/5	1 Mart 2021	• Normal düzen ve mesai saatlerine geri dönüş, • 60 yaş ve üzeri personel ile kronik rahatsızlığı bulunan personelin idari izninin devam etmesi.
5) Kamu çalışanlarına yönelik tedbirler- 2021/8	14 Nisan 2021	• Uzaktan/dönüşümlü çalışmaya geri dönüş, • Hamile çalışanlar (24-32 hafta arası), süt izni kullananlar, engelli çalışanlar², 60 yaş ve üzerinde olanlar, kronik rahatsızlığı bulunanlar ve 10 yaş altı çocuğu bulunan kadın çalışanların idari izinli sayılması, • Günlük çalışma başlama ve bitiş saatlerinin 10.00-16.00 olarak belirlenmesi.
6) Kamu kurum ve kuruluşlarında normalleşme ve alınacak tedbirler- 2021/13	30 Haziran 2021	• 1 Temmuz 2021 tarih itibarıyla normal düzen ve mesai saatlerine geçilmesi, • Kronik rahatsızlığı bulunan 60 yaş ve üzeri personel ile hamile (24-32 hafta arası) personelin idari izinli sayılmaya devam edilmesi.
7) Kamu çalışanlarına yönelik tedbirler- 2022/2	9 Nisan 2022	• Sağlık Bakanlığı'nın belirlediği tedbir ve kurallara uyarak normal çalışma düzenine devam edilmesi.

Kaynak: <https://www.resmigazete.gov.tr> (Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.)

¹ “Çalıştırılma biçimlerine bakılmaksızın kamu kurum ve kuruluşlarında (Sağlık Bakanlığı ve Millî İstihbarat Teşkilâtı Başkanlığı hariç) çalışan yönetici kadro ve pozisyonunda bulunanlar hariç personel için geçerli uygulama”. Bu uygulama, 2021/5, 2021/8 ve 2021/13 sayılı genelgelerde de devam etmiştir.

² “Millî İstihbarat Teşkilâtı Başkanlığı hariç”

Kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personel işlerinin niteliğine ya da özel durumuna (kronik rahatsızlık, hamilelik, yaş, engellilik gibi sebepler) göre Covid-19 pandemisi döneminde uzaktan çalışma modelini deneyimleyebilmiştir. Türkiye’de kamu sektöründe bu denli geniş çaplı bir uzaktan çalışma uygulaması zorunluluk kaynaklı da olsa ilk kez bu dönemde gerçekleşmiştir.

Son dönemde Resmî Gazetede yayımlanan 2024/7 sayılı Tasarruf Tedbirleri ile İlgili Cumhurbaşkanlığı Genelgesiyle de kamu sektöründe esnek ve uzaktan çalışma modellerinin geliştirileceği gündeme gelmiştir. Ancak üzerinde durulması gereken konu şudur ki kamuda esnek ve uzaktan çalışma modellerinin geliştirilmesinde pandemi, tasarruf tedbirleri, istihdamın artırılması gibi zorlayıcı sebeplerle harekete geçilmesinden ziyade çevresel, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik koşulların bir bütün halinde değerlendirilerek çalışma hayatında dönüşüme gidilmesi önem arz etmektedir. Kamu sektöründe esnek çalışma modellerinin veya uzaktan çalışma modelinin çağın bir gereği olarak, herhangi bir zorlayıcı dış faktör olmaksızın ele alınması düşünülmelidir.

Türkiye’de Uzun Vadeli Kalkınma Planları

Kalkınma planı genel olarak, bir ülkenin tamamı ya da belirli bir bölgesi için önceden belirlenen stratejik kalkınma hedefleri doğrultusunda, ekonomik ve sosyal dönüşümün sağlanmasına yönelik olarak kamu ve özel sektöre yön gösteren; bazı durumlarda bağlayıcılığı bulunan bütüncül ve sistematik bir planlama aracıdır (Kızılboğa-Özaslan & Alıcı, 2014: 316).

Türkiye’de 1950-1960 yılları arasındaki plansız dönemin ardından 1961 Anayasası ile planlı kalkınma politikası benimsenmiş olup (Erder vd., 2003) ancak 1960’lı yıllardan itibaren planlı kalkınma sürecinden söz etmek mümkündür. 1961 Anayasası ile birlikte Türkiye’de kalkınma planlarının hazırlanması ve uygulanması yasal bir zorunluluk haline gelmiştir (Küçüker, 2012: 11). 1961 Anayasasının 41. maddesinde “İktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmayı demokratik yollarla gerçekleştirmek; bu maksatla milli tasarrufu artırmak, yatırımları toplum yararının gerektirdiği önceliklere yöneltmek ve kalkınma planları yapmanın” devletin ödevi olduğu ifade edilmiştir. 129. maddede ise, “İktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmanın plana bağlanacağı, kalkınmanın bu plana göre gerçekleştirileceği ve Devlet Planlama Teşkilatı’nın (DPT) kuruluş ve görevlerinin planın hazırlanmasında, yürürlüğe konmasında, uygulanmasında ve değiştirilmesinde gözetilecek esaslar ve planın bütünlüğünü bozacak değişikliklerin önlenmesini sağlayacak tedbirlerin özel kanunla düzenleneceği” hususu yer almaktadır.

30 Eylül 1960 tarihinde DPT’nin kurulmasına ilişkin 91 sayılı Kanun’un “uzun vadeli plan” olarak bahsettiği belgede planlama dönemi beş yıl olarak kabul

edildiği için kalkınma planları “Beş Yıllık Kalkınma Planı” adını almıştır. Kalkınma planları toplumun gelecekteki yaşamının bütünü hakkında ve aynı zamanda her sektör için ayrı ayrı ve ilgilileri birtakım noktalarda bağlayabilecek daha somut ve ayrıntılı ilkeler ve hükümler şeklinde öngörülüp konulmaktadır (Karaer, 1991: 51).

Devletin tüm bileşenlerinin önceden belirlenen hedef ve politikalar çerçevesinde çalışması ve yönlendirilmesi bakımından önem arz eden kalkınma planlarının sistematik bir şekilde hazırlanıp ve anayasal bir temele dayandırılan (Kızılböğâ-Özaslan & Alıcı, 2014: 316) planlı kalkınma sürecinin ilk uygulamaları, birbirini izleyen beş yıllık olmak üzere üçer dönemden oluşan ve on beş yılı kapsayan Birinci Perspektif Plan (Hesapçıoğlu, 2001) dahilinde 1963 yılında Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı’nın uygulanmasıyla başlamıştır. Ancak bu süreç 1978 yılında Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı’yla sona ermiştir. İlk üç kalkınma planının ardından her ne kadar yürürlüğe girse de 1979-1983 yılları için hazırlanan Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı’nı, dönemin ekonomik, siyasal ve toplumsal şartlarından dolayı uygulama imkânı bulunamamıştır. Dolayısıyla ilk planlı kalkınma sürecinin Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı’yla sona erdiği Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile yeni bir planlama sürecinin tekrar başladığı ifade edilebilir (Sencer, 1991: 36).

Kalkınma Planlarının ilk dönemlerinde, planlar kamu kesimi açısından bağlayıcı ve zorunlu bir nitelik taşıırken, özel sektör için daha çok yönlendirici ve teşvik edici bir işlev üstlenmiştir. Kamu kesimi açısından yasal çerçeve elverdiği sürece plan hedeflerini doğrudan uygulama söz konusu iken özel sektör planlara katılım noktasında özendirilmiş ancak planlara uyması zorunlu tutulmamıştır. Bu bağlamda, uygulama kapasitesi ve yaptırım gücü daha yüksek olan kamu kesimi, kalkınma sürecinde belirleyici bir aktör olarak ön plana çıkmıştır (Kepenek & Yentürk, 2004). 1963 yılından günümüze kadar hazırlanmış olan kalkınma planlarına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo2: Türkiye’deki Uzun Vadeli Kalkınma Planları

Kalkınma Planları	Hazırlayan İdare	Öne Çıkan Temel Başlıklar ve Konular
1.Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967)	DPT	Türkiye’nin ekonomik ve sosyal yapısındaki gelişmeler, ekonomik ve sosyal hedefler, toplumsal yapı, ekonomik ve bölgesel kalkınma, çeşitli sektörlerdeki mevcut durum, insan gücü, istihdam ve dış ekonomik ilişkiler.
2.Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972)	DPT	Kalkınma planının genel amaçları, Türk ekonomisinin gelişmesi kalkınmayı sınırlandıran birtakım yapısal zorluklar, nüfus ve toplumsal yapı, ekonomik hedefler ve genel dengeler, insan gücü, sosyal güvenlik ve sosyal refah, barınma, çeşitli sektörlerdeki gelişimin mevcut durumu.
3.Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977)	DPT	Ekonomik ve sosyal alandaki gelişmeler, uzun dönem hedefleri ve amaçları, toplumun temel sorunları, sektörel gelişmeler, yatırımlara, tasarrufa ve dış ekonomik ilişkilere ait politikalar ve adalet, eğitim, tarım, kamu kesimi reformları, planlama araçları.
4.Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)	DPT	Ekonomik ve toplumsal gelişmeler, hedefler ve politikalar, birincil üretim, altyapı ve sektörel hizmetler, imalat sanayi.
5.Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)	DPT	Makro ekonomik hedefler, dengeler ve politikalar, ekonomik sektörlerde gelişme hedefleri ve politikaları, sosyal hedef ve politikalar, kurumsal/ıdari düzenlemeler.
6.Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)	DPT	Makro ekonomik hedefler, dengeler ve politikalar, ekonomik sektörlerde gelişme hedefleri ve politikaları, sosyal hedef ve politikalar, kurumsal ve idari düzenlemeler.
7.Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)	DPT	7. beş yıllık kalkınma planı öncesi mevcut durum, dünyadaki gelişmeler ve Türkiye, temel amaç ve ilkeler, temel yapısal değişim projeleri (eğitim reformu, nüfus ve aile planlaması, sağlık reformu vb.), makro ekonomik politikalar ve projeksiyonlar.
Uzun Vadeli Strateji ve 8.Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)	DPT	8. beş yıllık kalkınma planı öncesi mevcut durum, dünyadaki gelişmeler ve Türkiye, uzun vadeli gelişmenin temel amaçları ve stratejisi, temel amaç, ilke ve politikalar, makro ekonomik politikalar, hedefler ve tahminler, Avrupa Birliği ile ilişkiler, Türkiye’nin diğer ülkelerle ekonomik ilişkileri, bölgesel gelişme hedefleri, sosyal ve ekonomik sektörlerle ilgili gelişme hedefleri ve politikalar, kamu hizmetlerinde ve ekonomide etkinliğin artırılması, nitelikli insan, planın temel amaç ve stratejileri.

9.Kalkınma Planı (2007-2013)	DPT	Rekabet gücünün ve istihdamın artırılması, beşerî gelişme ve sosyal dayanışmanın güçlendirilmesi, bölgesel gelişmenin sağlanması, kamu hizmetlerinde kalite ve etkinliğin artırılması, e-devlet uygulamaları.
10. Kalkınma Planı (2014-2018)	Kalkınma Bakanlığı	Küresel gelişmeler ve eğilimler, planın temel amaçları, ilkeleri, hedefleri ve politikaları, nitelikli insan, güçlü toplum, yenilikçi üretim, yaşanabilir mekanlar, kalkınma için uluslararası iş birliği, öncelikli dönüşüm programları.
11. Kalkınma Planı (2019-2023)	Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Küresel gelişmeler ve eğilimler, planın vizyonu, temel amaç ve ilkeleri, hedefleri, politikaları, yaşanabilir şehirler, sürdürülebilir çevre, iyi yönetim, dijital dönüşüm, hukuk devleti, demokratikleşme, nitelikli insan, güçlü toplum.
12. Kalkınma Planı (2024-2028)	Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Plan öncesi dönemde dünyada ve Türkiye’de yaşanan gelişmeler, planın temel amaçları, ilkeleri, hedefleri ve politikaları, güçlü ekonomi, yeşil ve dijital dönüşümle rekabetçi üretim, nitelikli insan, güçlü aile, sağlıklı toplum, afetlere dirençli yaşam alanları, sürdürülebilir çevre, adaleti esas alan demokratik iyi yönetim,

Kaynak: <https://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/> (Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Zamanla DPT mevzuatında ve kurumsal yapısında birçok değişiklikler olmuş ve en son 3 Haziran 2011 tarihli 641 sayılı Kararname ile DPT lağvedilerek Kalkınma Bakanlığı olarak yapılandırılmıştır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi çerçevesinde, Kalkınma Bakanlığı da kaldırılarak 10 Temmuz 2018 tarihli ve 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Cumhurbaşkanlığına bağlı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB) oluşturulmuştur. SBB’nin oluşturulmasıyla daha önceleri DPT ve Kalkınma Bakanlığının görevleri arasında yer alan plan ve program çalışmalarının SBB bünyesinde devam ettirilmesi düzenlenmiştir (Bedir, 2022: 37).

Kalkınma Planlarında Uzaktan Çalışma Modeli

Türkiye’de hazırlanan kalkınma planları esnek ve uzaktan çalışma modeli açısından değerlendirildiğinde; Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planından önce hazırlanan diğer kalkınma planlarında esnek çalışma/uzaktan çalışma ile ilgili herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır. Her ne kadar bu çalışmanın ana teması “uzaktan çalışma modeli” olsa da kalkınma planlarında uzaktan çalışmayı da içine alan kapsayıcı bir kavram olan “esnek çalışma” ile ilgili tespitlere ve politikalara da bu çalışma kapsamında değinilmiştir. Bu bağlamda esnek veya uzaktan çalışma

modellerine ilişkin tespit ve öngörülere esas itibarıyla Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planından itibaren yer vermeye başlanmıştır.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1996-2000) “iş gücü piyasasında esnekliği artıracak ve yaygınlaşmaya başlayan yeni çalışma biçimlerini düzenleyecek mevzuatı geliştirme çalışmalarının yeterli düzeyde gerçekleştirilmediğine” dikkat çekilmiştir (s. 15). “Çalışma hayatı mevzuatını Avrupa Birliği’ne (AB) uyum ve Uluslararası Çalışma Teşkilatı (ILO) normları doğrultusunda yenilemek, iş gücü piyasasında esnekliği artırmak ve yeni çalışma biçimlerini düzenlemenin esas olduğu” ilk kez bu planda belirtilmiştir (s. 54). Verimliliğin korunarak çalışma sürelerinin azaltılması ve esnek çalışma modellerinin geliştirilmesi gerekliliği ve 1475 sayılı İş Kanunu ile ilgili diğer mevzuatta standart dışı çalışma şekillerini içeren düzenleme yapılacağı ifade edilmektedir (s. 55).

Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (2001-2005) “iş gücü piyasasında esnekliği artıracak, yaygınlaşan yeni çalışma şekillerini düzenleyecek ülke koşullarına ve uluslararası standartlara uygun mevzuatın oluşturulması gereğinin devam etmekte olduğu” ifade edilmiştir. İş gücü piyasasının ihtiyaç duyduğu esnekliklerin sağlanacağı, iş gücü piyasasında kayıt dışı çalışmanın önleneyeceği ve yeni çalışma biçimlerinin düzenleneceği belirtilmiştir (s. 104, 106).

Yedi yıllık hazırlanan **Dokuzuncu Kalkınma Planında (2007-2013)** da iş gücü piyasalarının güvenceli bir esnekliğe sahip olması gerekliliği devam etmektedir. Kamu kesiminde insan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik belirlenen politikalardan biri ise “uzman kamu personelinin bilgi birikimi ve tecrübelerinden azami seviyede faydalanılarak etkinlik ve verimliliğin artırılması amacıyla, farklı kurum ve kuruluşlarda görevlendirilmelerine imkân tanıyacak esnek çalışma modelleri benimseneceği ve ilgili mevzuat düzenlemeleri yapılacağıdır” (s. 96). Burada tüm unvanlardaki personele yönelik genel ve kapsayıcı bir düzenlemeden ziyade sadece uzman kamu personeline yönelik esnek çalışma modellerinin benimsenmesinden bahsedilmektedir. Öngörülen esnek çalışma modellerinin kişinin görev yaptığı yer dışında farklı kurum veya kuruluşlarda da görevlendirilmesine imkân vermek üzere uygulanması ile ilgilidir.

Onuncu Kalkınma Planında (2014-2018) ise yukarıda bahsi geçen diğer planlarda olduğu gibi doğrudan uzaktan çalışma modeliyle ilgili herhangi bir tespit ya da politika yer almamaktadır. Ancak durum analizlerinden yola çıkılarak esnek çalışmaya ilişkin birtakım hedefler ve politikalar belirlenmiştir. Bunlardan ilki aile ve çalışma hayatının uyumlaştırılmasına yönelik olarak belirlenen politikadır. Burada güvenceli esnek çalışma, kreş/anaokulu ve çocuk bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılarak herkes için ulaşılabilir olması ile ebeveyn izni gibi alternatif uygulamaların hayata geçirileceği ifade edilmektedir (s. 41). Bu ifadeyle geleneksel aile içi roller dikkate alınarak kadınlara yönelik bir politika oluşturulduğu dikkat

çekmektedir. Kadınların çalışma hayatına katılımını ve iş yaşamında varlıklarını sürdürmelerine destek olmak amacıyla güvenceli esnek çalışma, kreşlerin, anaokullarının yaygınlaştırılması ve ebeveyn izni gibi alternatiflerden bahsedilmektedir. Esnek çalışma şeklinin; kreş ve anaokullarının yaygınlaştırılması ve ebeveyn izinleriyle birlikte, aynı kategoride ele alınmasıyla esnek çalışma modeline dikkat çekilmekten ziyade aslında kadınları ve aile hayatını desteklemeye yönelik bir alternatif olarak sunulduğu görülmektedir. Bu düşüncenin aksine Tokol (2003)'a göre kadınları ve engellileri geleneksel iş yerinden uzaklaştırmak ayrımcılığa yol açmaktadır. Özellikle uzaktan ve evden çalışma kadının yükünü artırmakta, gelir düşüklüğüne neden olmakta, sosyal izolasyona yol açmakta ve kariyer fırsatlarını yok ederek kadınların bugüne kadar elde ettiği kazanımları ortadan kaldırmaktadır.

Söz konusu kalkınma planının istihdam ve çalışma hayatına ilişkin durum analizinde "...başta gençler ve kadınlarda olmak üzere işgücüne katılımın ve istihdamın artırılması, işsizliğin azaltılması, iş kazalarının ve kayıt dışı istihdamın önlenmesi, işgücü niteliğinin yükseltilmesi ve kırılgan istihdamın azaltılması hususları önemini korumaktadır. İşgücü piyasasında etkinliğin artırılması amacıyla güvenceli esnek çalışma, kıdem tazminatı, alt işverenlik, sosyal diyalog, aktif ve pasif işgücü programları gibi alanlarda sosyal taraflarla birlikte uzlaşıyla ilerleme kaydedilmesi gerektiği" belirtilmiştir (s. 46). İş gücü piyasasında etkinliğin artırılması için burada bahsi geçen güvenceli esnek çalışmanın öncelikle gençlere ve kadınlara yönelik iş yaşamına katılımın ve istihdamın artırılmasına ilişkin olduğu söylenebilir.

Onuncu Kalkınma Planında nüfus dinamikleri değerlendirilerek oluşturulan politikalardan biri de genç ve dinamik nüfus yapısının sürdürülebilirliğinin sağlanmasına, doğurganlık oranlarında meydana gelen hızlı düşüşe engel olunmasına ve yine kadınlara yönelik iş ve yaşam dengesinin kurulmasına ve korunmasına ilişkindir. Bu doğrultuda çalışan kadınlar için doğum izinlerinin ve çalışan haklarının geliştirileceği, kreş/anaokulu gibi imkanların destekleneceği son olarak da esnek çalışma olanaklarının sağlanacağı belirtilmiştir (s. 50).

Plana göre kamu sektöründeki insan kaynaklarına yönelik hedeflerden biri de uygun kurum ve kuruluşlardan başlanarak esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılmasıdır (s. 52). Kamu personel sisteminde esnek çalışma biçimlerine uygun iş ve görev ile kurum ve kuruluşlardan başlanarak bu çalışma modellerinin geliştirileceği politikası belirlenmiştir (s. 53). Bu anlamda kamu sektöründe esnek çalışma modellerinin geliştirileceği ve pilot uygulama yapılacağına dair öngörüye ilk kez bu planda yer verilmiştir.

Planda iş gücü piyasasının etkinliğini azaltan birtakım faktörlerden bahsedilmekte ve esnek çalışma modellerinin etkili bir şekilde uygulanamaması da

bu faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla program amaçlarından biri de çalışanların haklarını gözeterek esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılması olarak belirlenmiştir (s. 164, 165).

On Birinci Kalkınma Planında (2019-2023) da Türkiye’de uzaktan çalışma modelini de içeren esnek çalışma biçimlerine ilişkin bir önceki plandakine benzer tespitler ve öngörüler yer almaktadır.

Bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, dijitalleşme, iş gücü piyasasındaki ekonomik ve sosyal yapılarıdaki değişimler, küresel gelişmeler ve eğilimler gibi faktörlere bağlı olarak yeni meslek ve iş yapış şekillerinin ortaya çıktığı belirtilmektedir. Dolayısıyla birçok ülke bu gelişim ve eğilimlere paralel olarak iş mevzuatlarını farklı esnek çalışma şekillerini kapsayacak şekilde değiştirmekte ve güncellemektedir (s. 8). Bu durum değerlendirmesinden sonra istihdam ve iş yaşamına yönelik; ihtiyaçlara cevap veren esnek çalışma modellerinin etkinleştirileceği, bu konuda denetimlerin artırılacağı ve farkındalık faaliyetlerinin gerçekleştirileceği belirtilmektedir (s. 131, 132).

On Birinci Kalkınma Planı, İnsan Kaynakları Yönetimi Çalışma Grubu tarafından 2018 yılında hazırlanan rapora göre; “Kamu hizmeti sunumundaki dijitalleşme, hizmet sunma anlayışının değişmesi kamusal istihdamda uzaktan çalışma, parça zamanlı çalışma, esnek çalışma gibi kavramların tartışılmasını gündeme getirmektedir. Dünyada kamusal istihdamda esnek zamanlı istihdam uygulaması örnekleri incelenebilir. Öğretmenler, emniyet personeli, sağlık personeli, din hizmeti sunan personel gibi çalışanlar doğrudan kamu hizmetini sunmak zorunda oldukları için zaten “uzaktan” çalışmaları düşünülemez. Kamu çalışanlarının en büyük dilimini oluşturan kesimler çıkarıldığında, geriye kalan çok az sayıdaki memur için esnek ya da uzaktan çalışma uygulamasının değerlendirilmesi gerekmektedir.” (s. 20, 21). Raporda esnek çalışma biçimleri şeklinde genel bir ifade kullanmak yerine uzaktan çalışma, parça zamanlı çalışma gibi örnekler verilerek hatta iş/görev/unvan açısından uzaktan çalışmanın uygulanabilirliğine ilişkin kabaca bir değerlendirme yapılmıştır. Hazırlanan rapor, öğretmenlerin doğrudan kamu hizmeti ürettikleri için uzaktan çalışmalarının düşünülemez olduğunu öngörmüş olmasına rağmen özellikle 2020 yılı ve devamında süregelen Covid-19 pandemisi döneminde uzaktan çalışma şekli ilk olarak eğitim sektöründe uygulanmıştır.

Raporda 2023 vizyonu olarak belirlenen hedeflerden biri de uygun kamu kurum ve kuruluşlardan başlanarak esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılmasıdır (s. 49). Tüm dünyada hem bilgi iletişim teknolojilerinde hem de toplumsal hayatta yaşanan gelişmeler ve kalkınma planlarında geçen ifadelerle göre kadınların çalışma hayatına katılımına destek olma amaçlı politikalar esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmasına yol açmaktadır. Aynı şekilde kamu kurumlarında yaygınlaşan e-

devlet uygulamaları ve e-dönüşümde yaşanan gelişmeler ile kamuda esnek çalışma biçimlerinin uygulanmasına yol açtığı kanısına varılarak konuya önem verildiği belirtilmiştir (s. 53). Kadın istihdamının artırılması, teknolojik gelişmeler ve kamu kurumlarında elektronik belge yönetim sisteminin (EBYS) kullanılması, e-devlet hizmetlerinin yaygınlaşması gibi gelişmelerin esnek çalışma şekillerinin ortaya çıkmasına ve kamuda yaygınlaşmasına yol açtığı değerlendirilmiştir.

Raporda ayrıca kamu personeline yönelik; personelin görevleri/unvanları, yürütülen görevin ve yapılan işin özellikleri/gereksinimleri dikkate alınarak esnek çalışma modelleri geliştirileceği ifade edilmektedir. Buna göre belirlenen uygun bir esnek çalışma modelinin pilot uygulamasının başlatılacağı belirtilmiştir (s. 53). Kamuda yürütülen her hizmet ve her iş uzaktan/esnek çalışmaya uygun olmayabilir veya görevlerin/işlerin belirli bir dereceye kadar uygunluğu söz konusu olabilir. Dolayısıyla kamu sektöründeki görevler, unvanlar ile yürütülen işlerin gereksinimleri ve özellikleri dikkate alınarak yapılabilecek iş analizleri sayesinde hangi görevlerin, işlerin ve unvanların uzaktan/esnek çalışmaya ne derece uygun olduğu ya da uygun olmadığı tespit edilmiş olacaktır.

On İkinci Kalkınma Planında (2024-2028) ise iş gücü piyasalarında yaşanan ekonomik ve sosyal dönüşümle ilgili durum değerlendirmesiyle; meslek tanımlarının değiştiği, meslekten ziyade kişilerin becerilerinin ve niteliklerinin ön plana çıktığı, hem Covid-19 pandemisinin etkisi hem de dijital teknolojilerdeki gelişmelerle yeni mesleklerin ortaya çıktığı, “uzaktan, hibrit, kısmi ve geçici süreli çalışma ile platform çalışması” gibi yeni nesil esnek çalışma modellerinin yaygınlaştığı belirtilmektedir (s. 12). Özellikle 2020 yılında başlayan Covid-19 pandemisi döneminin esnek çalışma modellerini daha çok gündeme getirdiği bir gerçektir. Esnek çalışma modellerinin daha geniş bir kesime yayılması konusu bu plan döneminde de önemini korumaktadır (s. 34). Planda dikkat çeken uzun vadeli ön görülerden biri ise “yeşil ve dijital dönüşümle beraber yeni iş yapma biçimlerinin ve farklı mesleklerin ortaya çıkması, uzaktan, bağımsız ve esnek çalışma modellerinin norm haline gelmesinin muhtemel olacağı”dır (s. 44). Kısa bir süre sonra geleneksel çalışma şeklinin yerini artık yeni nesil esnek çalışma modellerinin alacağı, ilgili tüm mevzuatın baştan sona bir yenilenme ve dönüşüm geçireceği söylenebilir. Ayrıca yapay zekâ teknolojisindeki gelişmelerle birlikte sadece özel sektörde değil kamu sektöründe de pek çok işin değişim ve dönüşüm yaşayacağı, bazı meslek ve işlerin ortadan kalkacağı öngörülmektedir.

“İşgücüne dâhil olmayan nüfusun ekonomide aktif hale gelmesi amacıyla kadın ve gençler başta olmak üzere işgücüne katılımın teşvik edilmesi, yeşil ve dijital dönüşümün de gerektirdiği mesleki becerilerin kazandırılması ve işgücü piyasasının esnekleştirilmesine yönelik programların hayata geçirilmesi” öngörülmektedir (s. 54).

Belirlenen politikalardan biri de yeni nesil esnek çalışma modellerinin sosyal güvenlik mevzuatı ve uygulamalarıyla uyumlu hale getirileceğidir (s. 77). Esnek çalışma modellerine geçilirken öncelikle mevzuatta yeni düzenlemelerin yapılması kaçınılmazdır. Aksi halde uygulamalarda hem çalışan açısından hem de işveren açısından pek çok problemle karşılaşılabilir.

İlk kez bu planda akademisyenlere yönelik proje bazlı esnek istihdam biçimlerinin geliştirileceği belirtilmiştir (s. 158).

İstihdam ve çalışma hayatına yönelik belirlenen politikalardan biri de uzaktan çalışma gibi esnek çalışma modellerinin kayıtlı ve güvenceli bir şekilde uygulanmasının ve yaygınlaştırılmasının sağlanacağıdır (s. 162). Son olarak esnek çalışma modellerinin kamu sektöründe uygulanmasına ilişkin mevzuat çalışmalarının yapılacağı ifade edilmektedir (s. 233).

Tablo3: Kalkınma Planlarında Esnek/Uzaktan Çalışma Modeli

Kalkınma Planı	Plan Öncesi Dönemde Dünya’da ve Türkiye’deki Gelişmelere İlişkin Tespitler ve Mevcut Durum	Amaç, İlke ve Politikalar	Hukuki ve Kurumsal Düzenlemelere İlişkin Öngörüler
7.Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)	Ülke şartlarına ve uluslararası standartlara uygun, esnekliği dikkate alan yeni çalışma şekillerini düzenleyen mevzuat çalışmaları sonuçlandırılmamıştır ve yetersizdir.	Güvenceli ve esnek bir iş gücü piyasası düzenlenecektir. Yasal çalışma sürelerini kısaltarak esnek zamanlı yeni çalışma şekillerini düzenleyecek çalışmalar başlatılacaktır.	Çalışma hayatında esnekliğe ilişkin 1475 sayılı İş Kanunu ve ilgili diğer mevzuatta düzenleme yapılması belirtilmiştir.
Uzun Vadeli Strateji ve 8.Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)	Esnek çalışma modelleri ile ilgili ülke koşullarına ve uluslararası standartlara uygun bir mevzuatın eksikliği devam etmektedir.	İş gücü piyasasında esnekliği destekleyecek yeni çalışma şekilleri düzenlenecektir.	Yeni çalışma biçimlerine yönelik hukuki düzenleme yapılması gereği bu planda da belirtilmiştir.
9.Kalkınma Planı (2007-2013)	Çalışma hayatında esneklik ilkesini tesis etmeyi ve mevcut düzenlemeleri çağın gerekliliklerine uyarlamayı hedefleyen yeni İş Kanunu yürürlüğe girmiştir. Mevzuatta yer alan esneklik hükümlerinin etkin biçimde uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi, mevcut aksaklıkların giderilmesi ve bu düzenlemelerin sosyal güvenlik sistemiyle entegrasyonunun sağlanması yönündeki ihtiyaç devam etmektedir.	Esneklik ile güvence birlikte değerlendirilerek iş gücü piyasasının daha esnek bir yapıya sahip olması sağlanacaktır. Uzman kamu personeline yönelik esnek çalışma modelleri benimsenecektir.	Esnek çalışma modelleriyle ilgili mevzuat düzenlemelerinin gerçekleştirilme fikri bu planda da yer almaktadır.
10.Kalkınma Planı (2014-2018)	Güvenceli esnek çalışma konusunda sosyal taraflarla uzlaşılı sağlanarak ilerleme kaydedilmesi gerekliliği sürmektedir.	Aile ve iş hayatını uyumlaştıran, güvenceli, çalışan haklarını gözetken bir esnek çalışma yaklaşımının	Direkt mevzuat çalışmalarına ilişkin herhangi bir öngörude bulunulmamıştır.

		benimsenmesi temel amaçtır. Kamu personel sisteminde uygun iş ve kuruluşlardan başlanarak esnek çalışma modellerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Yurtdışı görevlerde ihtiyaç duyulan uzman personele yönelik esnek istihdam biçimleri geliştirilecektir.	
11.Kalkınma Planı (2019-2023)	Ülkeler iş mevzuatlarını farklı esnek çalışma biçimlerini içerecek şekilde güncellemektedir.	İşgücü piyasasının ihtiyaçlarına uyum sağlamak için esnek çalışma modelleri uygulanacak ve denetimler artırılacaktır. Esnek çalışma modelleri konusunda tüm sosyal paydaşlara yönelik farkındalık faaliyetleri yoğunlaştırılacaktır.	Bu kalkınma planında herhangi bir hukuki düzenleme girişiminden bahsedilmemiştir.
12.Kalkınma Planı (2024-2028)	Mesleklerin değişmesi, yeni mesleklerin ortaya çıkması, Covid-19 etkisi, dijitalleşmeyle uzaktan, hibrit, platform çalışması vb. yeni nesil esnek çalışma şekilleri yaygınlaşmaktadır. Esnek çalışma modellerinin daha geniş bir kesime yayılması konusu önemini korumaktadır. Uzaktan, bağımsız ve esnek çalışmanın bir kural haline gelmesi mümkün gözükmemektedir.	İş gücü piyasasının esnekleştirilmesine yönelik programlar hayata geçirilecektir. Akademisyenlere yönelik projeye dayalı esnek istihdam modelleri geliştirilecektir. Uzaktan çalışma gibi esnek çalışma modellerinin kayıt altına alınarak güvenceli bir şekilde uygulanması ve yaygınlaştırılması temin edilecektir.	Sosyal güvenlik mevzuatı ve uygulamaları, yeni nesil esnek çalışma modellerine uyumlu hale getirilecektir. Teknik ve hukuki altyapının güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yürütülecektir. Kamu sektöründe esnek çalışma modellerinin uygulanmasına ilişkin mevzuat düzenlemeleri gerçekleştirilecek.

Kaynak: <https://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/> (Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Uzaktan Çalışma Modelinin Kamu Yönetimi Üzerindeki Etkileri

Kamu yönetiminin başlıca elemanları; örgüt, norm düzeni, halk ya da insanlar, kamu görevlileri, mali kaynak ve kamu politikası (Parlak & Sobacı, 2005: 9) olup uzaktan çalışma modelinin kamu yönetimi üzerindeki etkileri bu unsurlar açısından ele alınabilir. Dolayısıyla uzaktan çalışmanın; çalışanların verimliliği, performansı, örgütün teknolojik altyapısı, hukuki düzenlemeler, kamu hizmeti alan vatandaşlar ve ekonomik açılardan olumlu ve olumsuz yönleriyle ne gibi etkilerinin olabileceği bir bütün halinde değerlendirilmelidir.

Çalışanların Verimliliği ve Performansı

Uzaktan çalışma modeli, kamu yönetiminde kaynakların daha verimli kullanılmasıyla daha çok işletme alanında kullanılan bir kavram olan operasyonel verimliliği artırma potansiyeline sahiptir. Tüm kaynakların optimize bir şekilde kullanılmasıyla iş yerlerinde elektrik, su, servis hizmetleri, ofis ve çeşitli ayniyat gibi giderlerin azalması veya hiç olmaması ile ciddi oranda tasarruf edilmesi söz konusudur. Esasen bu noktada kamu bürokrasisine hâkim olan harcama ve tasarruf anlayışı ile hiyerarşideki en üst seviyeden en alt seviyeye kadar sahip olunan alışkanlıklar çoğu kararın alınmasında etkili olabilmektedir. Dolayısıyla üst ve orta düzey yöneticilerin uzaktan çalışma modeline ilişkin bakış açısı önem arz etmektedir.

Literatürde uzaktan çalışma modelinin iş-yaşam dengesi ve motivasyon ilişkisi üzerindeki etkileri sıklıkla ele alınmıştır. Uzaktan çalışmanın iş yaşamıyla özel hayatın sınırlarının belirsizleşmesine yol açtığını (Uysal & Çayır-Yılmaz, 2020), ev işi ve çocuk bakımının uzaktan çalışanların işle ilgili görevlerine odaklanma yeteneklerini olumsuz etkilediğini, iş-aile/yaşam dengesinin kurulamadığını gösteren çalışmalar (Burk vd., 2021; Boca vd., 2020; Minello vd., 2021; Palumbo, 2020) olmakla birlikte bunun tersini gösteren araştırmalar da bulunmaktadır.

Çalışanlara sağlanan esneklik ile iş-yaşam dengesinin artması (Sullivan, 2012), trafikte ve iş yerine ulaşım için harcanan zamanın minimize edilmesi (Uysal & Çayır-Yılmaz, 2020) zaman kayıplarının azaltılması, daha esnek çalışma saatlerinin belirlenmesi, ücretlerde herhangi bir azalma olmaksızın uzaktan çalışma, hibrit çalışma, sıkıştırılmış iş haftası vb. esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılması gibi uygulamalar, kamu çalışanlarının motivasyonunu ve üretkenliğini olumlu yönde etkileyebilir. Covid-19 pandemisi döneminde uzaktan çalışan 58 beyaz yakalıyla yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerle bu kişilerin yaşadıkları değişimlerin motivasyona etkileri incelenmiştir. Bu değişimlerin motivasyona olumlu ve olumsuz

etkileri olmakla birlikte aileleriyle daha fazla vakit geçirebilme şansı bulan uzaktan çalışanların esnek, özgür ve bireysel çalışma ortamlarında daha verimli olabilecekleri belirtilmiştir (Akbaş-Tuna & Türkmendağ, 2020). Ancak pandemi dönemine has elde edilen araştırma bulgularının, çalışanların; pandemi koşulları altındaki psikolojik durumlarından, pandemi öncesinde uzaktan çalışma deneyimine sahip olup olmamasından, işverenlerin tutumlarından ve iş yoğunluğundan etkilenebileceği göz ardı edilmemelidir. Uzaktan çalışmanın, olağan çalışma koşulları ve iş yoğunluğu bağlamında verimlilik ve performans üzerindeki etkileri değişiklik gösterebilir hatta bu değişiklik, cinsiyetler arasında, kadın ve erkek çalışanlar açısından dahi belirgin farklılıklara sahip olabilir.

Çalışanların Dijital Yetkinliği

Dijital araçlara erişim ve kamuda bilişim teknolojilerinin etkin kullanımı ile kamu hizmetleri daha hızlı ve etkili sunulabilmektedir. Bu noktada kamu çalışanlarının uzaktan çalışmaya adaptasyonu önem arz etmektedir. Kamu kesiminde kullanılan teknolojiler, çalışanlar açısından bu teknolojilerin kullanımı konusunda birtakım sorunları da beraberinde getirmiştir. Bunlardan bazıları, çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlayamaması, yeterli bilgi ve beceriye sahip olmamaları, teknolojik araçları kullanma konusundaki yetersizlikleri, teknolojiyi kullanma korkusu ve önyargıları ile bazen de kurumların mevcut teknolojik altyapısının yetersizliği, teknolojik dönüşüm sürecinde karşılaşılan başlıca sorunlardandır. Bu sorunların etkilerini azaltmak amacıyla birçok kurum, çalışanların bilgi ve iletişim teknolojilerine entegrasyonunu sağlamak, teknolojik kullanım becerilerini artırmak için hizmet içi eğitimler düzenleme ve mevcut teknolojik donanımı güncelleme gibi uygulamalara başvurmaktadır (Demir & Büyükalın-Filiz, 2018: 151). Böylece dijital araçları ve bilişim teknolojilerini etkin kullanabilen kamu çalışanları iş süreçlerini daha verimli bir şekilde yürütebilecektir. Covid-19 pandemisi sürecinde artan uzaktan ve hibrit çalışma şekilleri de dijital araçlara uyumu ve teknoloji kullanım becerilerini bir nevi hızlandırmıştır.

Bürokratik sistemin resmi ve yazılı kurallar çerçevesinde istikrar ve öngörülebilirlik sağlaması, çalışanlar için güvenli bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Ancak, dijitalleşme süreciyle bu ortamda oluşabilecek değişimler, çalışanlarda kontrol kaybı algısına ve değişim korkusuna yol açabilmektedir. Bu korku, çalışanların yeni dijital yöntemleri benimsemek yerine statükoya yönelmelerine neden olabilmektedir. Bu direnç, kamu kurumlarında dijital dönüşüm girişimlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasını ve dijital kültürün oluşmasını zorlaştırmaktadır (Çelik, 2023: 76). Bu anlamda kurumlarda dijital kültürün oluşturulması ve buna karşı direncin kırılması için teknolojik altyapının yeterli düzeyde olması, tüm

çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, eğitim faaliyetlerinin artırılması ve son olarak değişimi ve dönüşümü destekleyen yöneticilerin olması önem arz etmektedir (Çelik, 2023). Geleneksel bürokratik kültür, dijital uygulamalara geçişi ve uyumu yavaşlatıp zorlaştırabilmektedir. Bu noktada yönetici tutumlarının yanı sıra çalışanlar arasındaki yaş, eğitim düzeyi ve görev alanına göre dijital yetkinlik farklılıklarından kaynaklanan problemleri en aza indirmeye yönelik önlemler alınması da önem arz etmektedir.

Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Etkileşim

Uzaktan çalışma, kamu çalışanlarının iş tatminini artırabilirken, örgütsel bağlılığı ve ekip içi iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir. İş hayatındaki esneklik ve iş ortamının yaratabileceği stresten uzak olunması çalışanların memnuniyetlerini olumlu yönde etkileyebilir. Memnuniyeti artan personelin de daha verimli ve daha motive bir şekilde çalışması söz konusudur. Ancak uzaktan çalışırken yüz yüze iletişimin azalması, ekip çalışmasını ve iş birliğini zorlaştırabilir.

Akbaş-Tuna & Türkmendağ (2020: 3258)'a göre ofiste iş arkadaşları veya yöneticiler ile yardımlaşma, kısa iletişimler ve tartışmaların işin gelişim ve yapılış sürecindeki önemi büyüktür. Sosyal etkileşimden mahrum kalmak ve çalışma ilişkileri bağlamında sosyal bağların zayıflaması (Hekimler, 2022: 14) çalışanların memnuniyetini olumsuz etkileyebilir. Akın (2021: 272)'ın da belirttiği üzere, uzaktan çalışan kişilerin iş yeri ile fiziki bağlantısı kesileceği için iş yeri aidiyeti ve kurumsal kültürden uzak kalma riskiyle karşılaşılması mümkündür. Diğer taraftan uzaktan çalışma, görevleri yerine getirme açısından çalışanlara esneklik sağlamak ve çalışanların iş süreçlerini kendi kendilerine planlamasına imkân vermektedir. Bu da çalışanların motivasyonunu ve örgüte bağlılığını artırabilir (Felstead & Henseke, 2017). Uzaktan çalışma, iş birliğini büyük oranda çevrim içi platformlar üzerinden yürütmeyi gerektirmektedir. Bu platformlar, genellikle iletişimi daha hızlı hale getirirken bazen de iletişimin yüzeysel olmasına yol açabilmektedir.

Kamu yönetimi açısından, etkili bir uzaktan çalışma modeli için güçlü bir dijital altyapı, yönetim mekanizmalarının geliştirilmesi ve çalışanların sosyal izolasyonunu önleyecek politikaların oluşturulması gerekmektedir.

Kamu Hizmetlerinin Sunumu ve Vatandaş Memnuniyeti

Kamu sektöründeki dijital dönüşüm, yalnızca kamu yönetiminin sorumlu olduğu bir olgu değildir. Dijital dönüşüm sürecinde kamu yönetimi ile vatandaş arasındaki ilişkideki değişim, vatandaşın daha aktif bir rol oynadığı anlamına gelmektedir. Vatandaş kamu yönetiminin sadece bir hizmet alıcısı olarak değil aynı zamanda yeni teknolojilerin sağladığı kamu hizmeti sunumuna aktif olarak katılarak kamu

kurumlarını dönüştürmeye yardımcı olan bir paydaş olarak kabul edilmektedir. Ancak bunu etkin bir şekilde sağlamak için dijital teknolojilerin kullanımı konusunda vatandaşın bilgilendirilmesi gerekir. Vatandaşın katılımı daha fazla sağlanarak, bir kamu kurumunun uzun vadeli hedeflere ulaşması ve önemli bir etki yaratması daha kolay olacaktır (Bousdekis & Kardaras, 2020). Kamuda dijital dönüşüm tek boyutlu bir süreç değildir. Diğer yandan toplumun da buna uyum sağlayarak dijital okuryazarlık düzeylerinin aynı oranda gelişmesi gerekmektedir. Kamu hizmetlerinin dijitalleşmesinden bahsedilebilmesi ancak dijital platformların vatandaşlar tarafından etkin bir şekilde kullanabilmesi ve çevrimiçi hizmetlerden yararlanabilmesi ile mümkündür. Dolayısıyla toplumun dijital okuryazarlık düzeyini artıracak ve teknolojiye uyum sağlamasını kolaylaştıracak eğitimlerle vatandaşların dijital becerilerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Dijitalleşmenin en büyük avantajlarından biri, vatandaşa daha hızlı ve etkili hizmet sunulmasını mümkün kılmasıdır. Geleneksel yönetim süreçlerinde karşılaşılan uzun bekleme süreleri, karmaşık süreçler ve bürokratik engeller yaygın sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak dijital dönüşüm sayesinde vatandaşlar, birtakım kamu hizmetlerine elektronik platformlar aracılığıyla hızlı bir şekilde erişebilmektedir. Elektronik hizmetler olarak; vergi ödemeleri, ruhsat başvuruları, sağlık hizmetleri ve sosyal yardımlar gibi birçok alanda etkin ve verimli hizmet sunumu sağlanarak vatandaş memnuniyeti büyük ölçüde artmaktadır (Uslu, 2023:18). Ancak, vatandaşlar söz konusu hizmetlerden yararlanma sürecinde kişisel verilerini dijital platformlarda paylaşma noktasında belirli düzeyde tereddüt ve güvensizlik yaşayabilmektedirler.

Dijital dönüşüm süreci ile kişisel verilerin güvenliği ve gizliliği birbiriyle doğrudan ilişkilidir. Pek çok kamu hizmetinin dijitalleşmesi sonucu vatandaş kişisel verilerini bu dijital platformlarla paylaşmak durumunda kalabilmektedir. Dolayısıyla veri güvenliğini ve kişisel mahremiyeti korumak üzere güçlü veri koruma önlemlerinin alınması bir zorunluluktur. Tüm kamu kurum ve kuruluşları gerekli önlemleri almakla ve vatandaşın kişisel verilerinin korunmasını sağlamakla yükümlüdür (Uslu, 2023: 29).

Uzaktan çalışma modelinin yaygınlaşması kamu hizmetlerinin dijitalleşmesini ve e-devlet uygulamalarının artmasını teşvik edici bir unsur olarak karşımıza çıkabilir. Çevrimiçi platformlar sayesinde vatandaşlar kamu hizmetlerine istedikleri zaman her yerden ve hızlı bir şekilde ulaşabilmektedir. Ancak, uzaktan çalışma modelinin, bazı kamu hizmetlerinin aksamasına veya gecikmesine neden olma ihtimali de göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle yüz yüze iletişimin zorunlu olduğu hizmetlerde, dijitalleşme her zaman yeterli bir alternatif sunamamaktadır.

Dijitalleşme ve Teknolojik Altyapı

Bilgi teknolojileri altyapısı olmadan uzaktan çalışabilmek mümkün değildir. Bununla ilgili olarak yöneticilerin çalışanlara yeterli ekipman tedarik etme, uzaktan çalışma ve uzaktan erişim altyapısının oluşturulmasını sağlama ve çevrimiçi toplantılar için gerekli ortamı sunmak gibi sorumlulukları bulunmaktadır. Ancak bilinmelidir ki veri güvenliği ve gizliliği sağlanmamış bir teknolojik altyapı tek başına yeterli değildir. Bununla ilgili gerekli önlemlerin alınması oldukça önemlidir (Akbaş-Tuna & Türkmendağ, 2020: 3257). Dolayısıyla güçlü ve yeterli bir teknolojik altyapıya sahip olmak ancak veri güvenliğinin ve gizliliğinin sağlanması ile mümkündür. Özbilen & Çağlar (2020) yaptıkları çalışmada bilgi ve bilişim güvenliği konusuna dikkat çekmişlerdir. Kamu kurum ve kuruluşlarının sorumluluğunda bulunan tüm verilerin güvenliğinin tam olarak sağlanmış ve korunmuş olması ulusal güvenlik açısından oldukça önemlidir. Günümüzde, zararlı yazılımlar ve hedef odaklı saldırılar gibi tehditler giderek daha sık karşılaşılan güvenlik riskleri arasında yer almaktadır. Kullanılan sistemlerin güvenliğinin sağlanmaması durumunda, ulusal düzeyde güvenlik açıklarının oluşması, kamu düzeninin bozulması, sistemlerin işlevselliğini kaybetmesi ve ülkeler açısından itibar kaybı gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkma riski artmaktadır.

Türkiye’de siber güvenlik konusunda yetkili ve sorumlu olan başlıca kurumlar; Siber Güvenlik Kurulu (Cumhurbaşkanının başkanlığında, Cumhurbaşkanı Yardımcısı, Adalet Bakanı, Dışişleri Bakanı, İçişleri Bakanı, Milli Savunma Bakanı, Sanayi ve Teknoloji Bakanı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanı, Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreteri, Milli İstihbarat Teşkilatı Başkanı, Savunma Sanayii Başkanı ve Siber Güvenlik Başkanın katılımıyla oluşmaktadır.), Siber Güvenlik Başkanlığı (Cumhurbaşkanlığına bağlı, kamu tüzel kişiliğini haiz, özel bütçeli başkanlık, Siber Güvenlik Kurulu’nun aldığı kararları uygulamaktan sorumludur), Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK), Ulusal Siber Olaylara Müdahale Merkezi (USOM), Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK), Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi²²dir (Karasoy & Babaoğlu, 2021). Ayrıca Siber Güvenlik Kanunu da 19 Mart 2025 tarihli ve 32846 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Diğer taraftan kamu yönetiminin gizli verilerini korumak ve kamu güvenliğini sürdürmek için güçlü siber güvenlik protokollerinin oluşturulması da oldukça önemlidir (Leblebici, 2025: 13). Kamu kurumlarında hibrit çalışma, uzaktan çalışma gibi esnek çalışma modellerinin yaygınlaşması durumunda bu kurumlara daha fazla iş

³ 28 Mart 2025 tarihli ve 32855 sayılı Resmî Gazete’ de yayımlanan 183 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 12’inci maddesiyle, Dijital Dönüşüm Ofisi kapatılmıştır.

düşmekte olup proaktif bir yaklaşımla olası sorunların önüne geçilebilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve güncel düzenlemelerin yapılması gerekecektir.

Yasal ve Kurumsal Düzenlemeler

Türkiye’de uzaktan çalışmaya yönelik mevcut hukuki düzenlemeler; 4857 sayılı İş Kanunu’nun 14. maddesi, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 100. maddesi ve Uzaktan Çalışma Yönetmeliği ile sınırlıdır. Covid-19 pandemisiyle birlikte Türkiye’de iş hukuku kapsamında üzerinde en fazla çalışmanın yürütüldüğü konulardan birini de uzaktan çalışmanın dayanağını oluşturan İş Kanunu’nun 14. maddesi oluşturmaktadır (Hekimler, 2021b: 103). Uzaktan çalışmaya ilişkin bazen tali düzenlemeler yapıldığı da olmaktadır³. Kamu çalışanları için esnek çalışma veya uzaktan çalışmaya yönelik hukuki altyapının yetersiz olduğu ve bununla ilgili yasa tasarılarının hazırlandığı, zaman zaman gündeme gelmektedir⁴. Çalışma hayatında yapılması planlanan bu değişikliklerin kamu personelini ilgilendiren tüm mevzuatı doğrudan etkileyeceği aşikardır. Kamuda uzaktan çalışma modeli esas alınarak iş ve görev tanımlarının yeniden düzenlenmesi, mesleklerin yeniden tanımlanması, çalışanların özlük haklarının yeniden ele alınması gibi domino etkisiyle birbirini tetikleyen birçok hukuki düzenleme yapılması ihtiyacını doğuracaktır.

Uzaktan çalışma gibi esnek çalışma modelleriyle ilgili mevzuat çalışmalarını başlatacak olan Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın güncel Stratejik Planı (2024-2028) incelendiğinde ise konuya ilişkin ihtiyaçlara yer verildiği görülmektedir (s. 19, 45, 53). On İkinci Kalkınma Planına dayanılarak üstlenilen sorumlulardan biri de uzaktan çalışma gibi esnek çalışma modellerinin kayıtlı ve güvenceli bir şekilde uygulanması ve yaygınlaştırılmasının sağlanması (s. 19) ve konuya ilişkin mevzuat çalışmalarının sürdürülmesinin gerekliliğidir (s. 38).

Denetimle İlgili Zorluklar

Bürokratik yapı içinde yöneticilerin en büyük endişelerden biri de verimlilik ve performans ölçümü, çalışanların nasıl yönetileceğine ilişkin kontrol kaygıları olarak ifade edilebilir (Gül-Öztürk, 2021). Dolayısıyla uzaktan çalışma modelinde ilk etapta karşılaşılabilecek zorluklardan biri de hiç kuşkusuz kontrol ve denetim

⁴ 9368 sayılı Cumhurbaşkanlığı kararı gereği 01.01.2025- 31.12.2025 tarih aralığında Teknopark ve Ar-Ge/Tasarım Merkezlerinde uzaktan çalışma oranları bilişim personeli için %100, diğer personel için %75 olarak tespit edilmiştir.

⁵https://gazetememur.com/gundem/memurlara-uzaktan-ve-esnek-calisma-geliyor,p3SA63G_t0yE-V1CXQdLtQ <https://www.kamuajans.com/kamudan-haber/kamuda-devrim-6-farkli-model-ile-eski-calisma-sistemine-elveda-en-ilginc-601071>
[Erişim Tarihi: 15.02.2025]

konusudur. Uzaktan çalışma şekli yöneticiler ve çalışanlar arasındaki yüz yüze iletişimi azaltmakta ve bu fiziksel iletişim eksikliği de kişilerin davranışlarına yönelik anında geribildirim verilmesi ve davranış odaklı kontrolün gerçekleştirilmesi gibi hususları zorlaştırabilmektedir. Yöneticiler, buna çözüm olarak çalışanların eylemlerini takip ve kontrol etmek üzere teknolojiden faydalanmaktadır (Bathini & Kandathil, 2020).

Uzaktan çalışırken işlerin yerine getirilip getirilmediğini tespit etmek amacıyla çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Çalışanlar için erişilebilir saatleri belirleme, fare hareket takibi, çeşitli performans standartları oluşturma, uzaktan bilgisayar erişimi, takip yazılım kullanımı ve hatta kamerayla takip etme şeklinde kontrol ve denetleme mekanizmalarının kullanıldığı bilinmektedir (Yılmaz, 2023: 1956). Diğer taraftan bu tarz denetim mekanizmalarının sınırının iyi çizilmesi gerekmektedir. Aksi halde bu denetimlerin çalışanlar açısından yıldıracı, gizlilik bakımından tedirgin edici ve stres faktörü olma ihtimali bulunmaktadır.

Esasen denetimle ilgili ortaya çıkabilecek olası problemlerin en büyük sebeplerinden biri kamu sektöründe henüz uzaktan çalışma kültürünün yerleşmemiş olması gösterilebilir. Kamu çalışanları her ne kadar Covid-19 pandemisi döneminde bunu tecrübe etse de o dönemin koşulları dikkate alınarak denetim açısından bir değerlendirme yapmak yeterli olmayacaktır. Bu modelin kamu sektöründe yaygınlaşmasıyla çalışanların uyum sağlama ve öz kontrol becerilerinin gelişimiyle birlikte denetim konusunda karşılaşılabilecek sorunlar da minimuma indirilebilir.

Türk Kamu Yönetiminde Uzaktan Çalışmanın Geleceği

Teknolojik gelişmeler, dijital dönüşüm, yapay zekâ teknolojisi ve hatta çalışma hayatında popülasyonu giderek artan Z kuşağının beklentileri kamu yönetiminde uzaktan çalışma modelinin kalıcı hale gelmesine zemin hazırlamaktadır. Uzaktan çalışma modelinin benimsenmesi, kamu sektöründe iş süreçlerinin daha esnek ve verimli bir şekilde yürütülmesine olanak sağlayabilir. Ancak, bu noktada kamu yönetiminin temel amacı olan kamu yararının korunması ve hizmet sürekliliğinin sağlanması açısından, uzaktan çalışmanın getirdiği zorlukların da iyi yönetilmesi gerekmektedir.

Yakın bir gelecekte bazı mesleklerin ortadan kalkıp yeni mesleklerin ve unvanların ortaya çıkması muhtemel gözükmektedir. Kamu yönetiminde dijitalleşmeyle daha sıkı ilişkiler içinde olunacaktır. Planlama, örgütlenme, sevk ve idare, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının da giderek dijitalleşme ve uzaktan çalışma modeline uyarlanması söz konusudur. Hukuki alt yapının ve güncel iş tanımları sisteminin kurulması gündeme gelecektir. Kamu örgütleri içinde bunlar

yapılırken örgütler arası ve paydaşlarla ilişkilerin de uzaktan çalışmaya uygun hale getirilmesi gerekmektedir.

Sonuç ve Değerlendirme

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı dönemini kapsayan 1990'lı yıllarda Türk kamu yönetimi, dünyada yaşanan süratli değişimleri takip etmede ve bu değişimlere ayak uydurmada yeterli ivmeyi yakalayamamıştır. Esasen yaşanan ekonomik ve toplumsal sorunların çözülmemesinin temelinde, küresel gelişmeleri takip edemeyen hantal bürokratik yapı ve yönetim anlayışı bulunmaktadır. Mevcut sistemle bu problemlere çözüm getirilememesi ise kamu idarelerinde yeniden yapılanmayı zorunlu hale getirmiştir (Çetin, 2010:25-26). Bunun çalışma hayatındaki yansıması olarak da Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda yeni çalışma modelleri geliştirilirken Avrupa Birliği'ne ve Uluslararası Çalışma Örgütü standartlarına uyum konusuna dikkat çekilmiştir.

2000'li yılları kapsayan Sekizinci ve özellikle Dokuzuncu Planda yeni kamu yönetimi anlayışına dayalı birtakım öneriler getirilmiş, önceki planlarda ulaşılamayan hedeflerin nasıl gerçekleştirilebileceğine dair kapsamlı değerlendirmeler yapılmıştır. Özellikle Dokuzuncu Plan'ın kamu idaresi reformuna yaklaşımı, “Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun” kapsamında başlatılan reform girişiminin yansımaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Haktankaçmaz, 2011:73). Dokuzuncu Kalkınma Planı, plan öncesi ve sonrası dönemler için personel yönetimindeki farklılıklara dikkat çekmesi açısından önemlidir. Plan öncesi dönemde, kamu idarelerinde etkili bir insan kaynakları planlaması gerçekleştirilemediği için kamu personelinin istenilen yetkinlik düzeyine ulaşması mümkün olamamıştır (Taner & Avşar-Negiz, 2018: 570). Avrupa Birliği'ne uluslararası çalışma ölçütleri doğrultusunda adapte olma isteği yeni bir iş kanunu hazırlanmasında zorlayıcı gerekçe olarak ortaya çıkmıştır. Sekizinci planda da bir önceki planda olduğu gibi iş gücü piyasasına esneklik kazandırılacağı, katılımcı sosyal diyalog mekanizmalarının oluşturulacağı ve Uluslararası Çalışma Örgütü ve Avrupa Birliği'nin norm ve standartlarının dikkate alınacağı tekrarlanmıştır.

Türkiye'de hem Avrupa Birliği müzakereleri hem de küresel konjonktür doğrultusunda birçok reform ve revizyon gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda çalışma yaşamını ilgilendiren özellikle kadın iş gücünün çalışma koşulları ve sosyal güvenlik alanında düzeltmeler konusunda da birtakım düzenlemeler hayata geçirilmiştir (Ören & Göçmen, 2011: 1). Onuncu Kalkınma Planı'nda bu konulara yapılan vurgu, aile ve çalışma hayatını uyumlaştırma amacıyla esnek çalışma modellerinin oluşturulması gerekliliğinden anlaşılmaktadır.

Onuncu Kalkınma Planı, insan merkezli bir kalkınma yaklaşımı içinde oluşturulmuştur. Sekiz program maddesiyle açıklanan bu kalkınma planının hedefinde özellikle işsizler ve iş gücü piyasasına giremeyen kadınlar olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca esnek çalışma şekillerinin artırılması amaçlanmıştır (Taner & Avşar-Negiz, 2018: 571). TBMM tarafından 2013 yılında yayınlanan “Her Alandaki Kadın İstihdamının Artırılması ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu” nda da iş aile yaşamının uyumlaştırılması ve kadın istihdamının artırılmasına yönelik esnek çalışma modelleri ile ilgili çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Konuya Türkiye’de hükümet boyutunda bakıldığında ise esnek çalışma hakkındaki görüşlerin 2015 ve 2016 yıllarında sıkça ifade edilmesi dikkat çekmektedir. Esnek çalışma konusu, çeşitli bakan ve başbakanlar tarafından gündeme taşınmış ve konu hakkında özellikle kadın istihdamının ve kadınların ekonomik gücünün artırılması, aile ve iş hayatı uyumunu sağlama gibi faktörlerle esnek çalışmanın uygulanabileceği bunun da hem İş Kanunu’nda hem de Sosyal Güvenlik Kanunu’nda önemli değişiklikler yapılmasına yol açacağı ifade edilmiştir (Taner & Avşar-Negiz, 2018: 579).

On Birinci Kalkınma Planı’nda dijital dönüşüm ve e-devlet uygulamalarına vurgu yapılmış olup, kamu yönetiminde esnek çalışma modellerinin desteklenmesi önerilmiştir. Gelecek planlarda, uzaktan çalışma modelinin yasal altyapısının güçlendirilmesi, verimlilik üzerindeki etkilerinin analiz edilmesi ve kamu personelinin bu modele uyumunun artırılması önem arz etmektedir.

Pandemi koşulları altında olsa da hemen hemen her sektörde uzaktan ve esnek çalışma modellerinin deneyimlenmesinin, yeşil ve dijital dönüşüm vurgusunun yapılmasının On İkinci Kalkınma Planı’nda çalışma hayatına dair politikalar belirlenirken etkili olduğu söylenebilir. Nitekim planda, uzaktan ve hibrit çalışma gibi esnek çalışma modellerinin yaygınlaştığı ifade edilmiş ve kamu sektöründe mevzuat çalışmaları yapılması gerekliliğine dikkat çekilmiştir.

Türkiye’de Kalkınma Planları açısından uzaktan ve esnek çalışma sistemi analiz edildiğinde öncelikli olarak planlarda reform niteliğinde kapsamlı bir sistemin oluşturulmadığı ve mevcut sisteme sınırlı düzeyde ilaveler yapılmasından ileriye gidilmediği görülmektedir (Çetin, 2010: 35-36). Genellikle aynı tespitlerin, politikaların, amaç ve hedeflerin oluşturulduğu söylenebilir. Bu durum orta vadeli ve yıllık programlarda da aynı politikaların belirlenmesinden anlaşılabilmektedir. Örneğin 2024 Yılı Yıllık Programında (s. 112) ve Orta Vadeli Programda (2023-2025) çalışma hayatında esnek çalışma modellerinin yaygınlaştırılması ve mevzuat çalışmaları yapılmasıyla ilgili ihtiyaçların devam ettiği görülmektedir.

Kalkınma planlarında esnek çalışma modelleri ve uzaktan çalışmaya ilişkin birkaç nüans dışında genel olarak birbirini tekrarlayan politikalara yer verildiği görülmektedir. Hemen hemen her planda mevzuat eksikliğine ilişkin tespitlerde

bulunulmuştur.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular kapsamında uzaktan ve esnek çalışma sisteminin kalkınma planları çerçevesinde incelenmesinin hem teorik hem de uygulamaya yönelik yeni tartışma alanlarına yol açacağı söylenebilir. Esnek çalışma sistemine ve modellerine kalkınma planlarında yer verilmesi bunun uzun vadeli bir kamu politikası olarak benimsendiğini göstermektedir. Belirlenen politikalar, Türk kamu yönetiminde insan kaynakları planlaması, iş analizleri, esnek çalışma stratejileri ve dijital dönüşüm politikalarının yeniden ele alınmasını gündeme getirmektedir. Mevcut çalışma hayatı ve kamu personel rejimiyle uyumlu yeni hukuki ve idari düzenlemelerin gerekliliğine dair ihtiyaç tespitleri yapılmasını gerektirecektir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu çerçevesinde uzaktan çalışmanın nasıl tanımlanacağı, mesai saatleri, disiplin konusu, izinlerin kullanımı, iş kazaları ve denetleme mekanizmalarının nasıl kurgulanacağı, kamu hizmetlerinin sürekliliği ilkesinin uzaktan çalışma ile nasıl bağdaştırılacağı şeklinde birçok konunun gündeme gelmesi söz konusudur.

Kamu sektöründe uzaktan çalışma modelinin etkinliği, yasal ve dijital altyapının yeterliliği, kamu personelinin uyum becerileri, vatandaş ve paydaşların dijital okuryazarlığının gelişmişliği ve adaptasyonu ile doğrudan ilişkilidir. Kalkınma planlarının uzaktan çalışmayı destekleyici politikaları daha kapsamlı hale getirmesi, kamu yönetiminde bu modelin uygulanabilirliğini ve sürekliliğini sağlayabilir. Gelecekte, kamu sektöründe uzaktan çalışma, hibrit çalışma gibi esnek çalışma modellerinin yaygınlaşması, verimlilik ve iş tatminini artıracak bir alternatif olarak değerlendirilmelidir.

Uzaktan çalışma modeli, kamu yönetimi açısından önemli fırsatlar ve zorluklar barındırmaktadır. Verimlilik artışı, çalışan memnuniyeti ve kamu hizmetlerine erişimin kolaylaşması gibi olumlu etkiler sağlarken, örgütsel etkileşim ve hizmet sürekliliği konularında bazı riskler taşımaktadır. Bu nedenle, kamu yönetimi uygulayıcıları ve politika yapıcılarının uzaktan çalışmaya yönelik stratejilerini, dijital altyapıyı güçlendirecek ve çalışanların motivasyonunu artıracak şekilde geliştirmesi gerekmektedir.

Extended Summary

Technological developments, digital transformation, artificial intelligence technology, changing and transforming working conditions lead to the emergence and spread of new working models in work life. The fact that flexible working models such as remote working model have started to come to the agenda more frequently in terms of public administration and are included in various policy documents shows the increasing importance of the issue in terms of public

administration. In this context, the topic of the research is the place of remote working model in Turkish public administration, remote working practices, current situation and reflections of remote working model in development plans.

First of all, the first large-scale visible implementation of the remote working model in the public sector in Turkey was during the Covid-19 pandemic. Within the scope of Covid-19, seven Presidential Circulars, the first of which was issued on March 22, 2020, were issued for public employees in order to minimize the spread of the pandemic across the country. With these circulars, it was stated that flexible working models such as remote working and rotational working could be applied to workers working in public institutions and organizations.

The main purpose of the study is to analyze the remote working model through development plans and to investigate the status of the model in Turkish public administration. Although the development plan envisages a remote or flexible working model, whether it has been put into practice or not is the issue of additional research and analysis. Within the scope of the study, questions such as which factors are effective in formulating policies on the remote working model in development plans and what are the technological, political and social conditions of the period in which the plans were formulated will be tried to be answered. Development plans, which are the main data sources of the study, will be analyzed with the content analysis technique to reveal the perspective on the remote working model.

The terms “remote work and flexible working” were searched in all development plans and it was investigated whether any status determination was made and whether the objectives and policies on the topic were determined.

When the development plans issued in Turkey are evaluated in terms of flexible and remote working model; there is no regulation on flexible working/remote working in other development plans issued before the Seventh Five-Year Development Plan. Although the main theme of this study is “remote working model”, determinations and policies related to “flexible working”, which is an inclusive concept that includes remote work in development plans, are also mentioned in this study. In this context, the determinations and predictions regarding flexible or remote working models have started to be included in the Seventh Five-Year Development Plan. In the Tenth Development Plan, one of the targets for human resources in the public sector is to expand flexible working models starting from the appropriate institutions and organizations. In the public personnel system, it has been determined that these working models will be developed starting from institutions and organizations with jobs and tasks suitable for flexible working styles. In this sense, this is the first time in this plan that flexible working models will be developed and piloted in the public sector.

In terms of the Development Plans in Turkey, it has been observed that, first and foremost, there is no system for reform efforts in the plans, and the plans do not go beyond small additions to the existing system (Çetin, 2010: 35-36). It can be said that the same determinations, policies, goals and targets are generally set. This can be understood from the fact that the same policies are set in medium-term and annual programs. For example, in the Annual Program for 2024 (p. 112) and the Medium Term Program (2023-2025), it is seen that the needs for expanding flexible working models in working life and legislative initiatives continue.

Factors such as compliance with the norms of the European Union and the International Labour Organization, adaptation of family and work life, digitalization, technological developments and globalization are effective in the development of flexible working models in working life. As a result, it is noteworthy that in each plan period, it has continued to be stated that there are legislative deficiencies on the issue and that no progress has been made in establishing the legal basis for the public sector. The effectiveness of the remote working model in the public sector is directly related to the adequacy of the legal and digital infrastructure, the adaptation skills of public personnel, and the adaptation of citizens and stakeholders. Therefore, public administration practitioners and policymakers should take all these dimensions into account and develop their strategies for remote working in a way that strengthens the digital infrastructure and increases the motivation of workers.

Beyanlar

Destek ve Teşekkür Beyanı

Bu makale, doktora tezime TÜBİTAK tarafından sağlanan 2214-A yurt dışı doktora sırası araştırma burs desteği sürecinde hazırlanmıştır. Desteğinden dolayı TÜBİTAK’a teşekkür ederim.

Çıkar Çatışması Beyanı

“Türk Kamu Yönetiminde Bir Esnek Çalışma Modeli Olarak Uzaktan Çalışma: Kalkınma Planları Üzerinden Bir Değerlendirme” başlıklı makalemden herhangi bir kurum, kuruluş veya kişiyle çıkar çatışması bulunmadığını beyan ederim.

KAYNAKÇA

- Akbaş-Tuna, A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
- Akın, L. (2021). “Türk Çalışma Yaşamında Pandemi Sürecinde Uzaktan/Evden Çalışma ve Olası Sonuçları”, Hekimler, A. (Ed.) *Festschrift für Otto Kaufmann Armağanı*-içinde. (s. 261-300). İstanbul: Legal Yayıncılık.
- Aksoy, B. (2012). Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri. Ege Akademik Bakış, Cilt: 12 Sayı:3, 401-414.
- Aksu, B., Ç. (2022). *Esnek Çalışma Uygulamalarının İş Hayatı Üzerindeki Etkilerinin Kuşaklar Perspektifinde İncelenmesi ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Al, H. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Liberal ve Postmodern Esintiler: Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 4, 1-10.
- Aydıntan, B., & Kördeve, M. K. (2016). Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 27-48.
- Bathini, D. R., & Kandathil, G. M. (2020). Bother me only if the client complains: Control and resistance in home-based telework in India. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 90–106. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/ER-09-2018-0241>
- Bedir, A. (2022). Planlı Kalkınmanın Kavramsal Çerçevesi, Tarihsel Gelişimi ve Türkiye’nin 11. Kalkınma Planı. *Düşünce Dünyasında Türkiz*, 10(53), 9-70.
- Bilginoglu, E. (2021). Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlışlar ve Doğruları. *Çalışma ve Toplum*, 2(69), 1099-1146. <https://doi.org/10.54752/ct.1155105>
- Boca, D., N. O. Daniela, P. Profeta, & M. Rossi. 2020. Women’s and Men’s Work, Housework and Childcare, before and during COVID-19. *Review of Economics of the Household*, 18(4):1001–1017. Doi:10.1007/s11150-020-09502-1
- Bousdekis, A., & Kardaras, D. (2020) “Digital Transformation of Local Government: A Case Study from Greece”, *IEEE 22nd Conference on Business Informatics (CBI)*, s. 131-140.
- Burk, B. N., Pechenik Mausolf, A., & Oakleaf, L. (2021). Pandemic Motherhood and the Academy: A Critical Examination of the Leisure-Work Dichotomy. *Leisure Sciences* 43 (1–2): 225–231. doi:10.1080/01490400.2020.1774006
- Çelik, D. (2023). Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşümde Bir Sorun Alanı: Dijital Kültüre Yönelik Direnç. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 5(1), 69-86. <https://doi.org/10.58307/kaytek.1308745>

- Çelik, D., & Leblebici, D., N. (2023). Belediyelerde Dijital Olgunluğun Geliştirilmesinde Dijital Kültürün Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 601-621.
- Çetin, S. (2010). Türkiye’de Kamu Yönetimi Reform Sürecinin Değerlendirilmesi: Aksayan ve İşleyen Yönler. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 23-37.
- Daştan, İ., & Naralan, A. (2015). E-Belediye Hizmetlerinde Farkındalığın Tespiti: Zambak Projesi Özelinde Bir Araştırma Yalova Belediyesi Örneği. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 217-231.
- Demir, N., & Büyükalın-Filiz, S. (2018). Kamu Çalışanlarının Bilgi ve İletişim Teknolojilerini Kullanım Düzeylerinin İncelenmesi Sayıştay Başkanlığı Örneği. *Sayıştay Dergisi* (108), 149-174.
- Demir, F., & Gerşil, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (16), 68-89.
- Erder, N., Karaosmanoğlu, A., Çilingiroğlu, A., & Sönmez, A. (2003). Planlı Kalkınma Serüveni 1960’larda Türkiye’de Planlama Deneyimi. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayını.
- Eurofound & ILO (2017). Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work. Luxembourg and Geneva: Publications Office of the European Union and ILO. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2017/working-anytime-anywhere-effects-world-work> [Erişim Tarihi: 03.12.2024].
- Fan, W., & Moen, P. (2023). The Future(s) of Work? Disparities Around Changing Job Conditions When Remote/Hybrid or Returning to Working at Work. *Work and Occupations*, 52(1), 91-129. <https://doi.org/10.1177/07308884231203668>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>
- Gül-Öztürk, D. (2021). “Uzaktan Çalışmada Kontrol, Denetim ve Gözetim”, Çakmak A. F. & Büyükyılmaz, O. (Ed.) *Uzaktan Çalışmada Yönetmelik Konular* içinde Ankara: Gazi Kitabevi.
- Haktankaçmaz İ. (2011). “Türkiye’nin Reform Deneyimi Işığında Son Dönem Kamu Yönetimi Reformlarının Değerlendirilmesi”, Kesik A. & Canpolat H. (Ed.) *Küreselleşme ve Kamu Yönetiminde Dönüşüm* içinde Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hekimler, A. (2021a). “Türk ve Alman İş Hukukunda Home Office Düzenlemeleri: Covid-19 Pandemi Döneminde Karşılaştırmalı Hukuk Boyutunda Genel Bir Değerlendirme”, Hekimler, A. (Ed.) *Festschrift für Otto Kaufmann Armağanı* içinde (s. 215-259). İstanbul: Legal Yayıncılık.

- Hekimler, A. (2021b). Home Office Uygulaması ve Uzaktan Çalışma Yönetmeliği Hakkında Genel Bir Değerlendirme. *İktisat ve Toplum Dergisi*, 127, 102-107.
- Hekimler, A. (2022). Pandemi Sürecinde Home Office -Uzaktan Çalışma- ve Çalışma Yaşamının Geleceği. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 08(02), 10-16.
- Hesapçıoğlu, M. (2001). Türkiye’de Makro Düzeyde İnsan Kaynakları Planlaması. Ankara: Anı Yayıncılık.
- International Labour Organization (ILO). (2020). “COVID-19: Guidance for labour statistics data collection”, ILO Technical Note.
- Karaer, T. (1991). Kalkınma Planları ve İdari Reform. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt No: 24, Sayı: 2, 43-65.
- Karasoy, H. A., & Babaoğlu, P. (2021). Türkiye’de Siber Güvenlik: Yasal ve Kurumsal Altyapı. *Yasama Dergisi* (44), 123-155.
- Kavruk, H. (2025). “Digital Restructuring of City Administration: A Digital Transformation of Public Administration”, Leblebici, D., N., Kavruk, H. & Tutar, H. (Ed.) *Digital Transformation in Public Administration-Issues and Perspectives* içinde (s. 213-228). New York: Nova Science Publishers. DOI: <https://doi.org/10.52305/AELB4425>
- Kaya, M., & Erdoğan, E. (2023). Uzaktan Çalışmanın İşyerlerinde Uygulanmasına Dönük Bir Öneri. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 11/1, 42-76. <https://doi.org/10.54429/sevad.1303169>
- Kesen, M., & Yalçın, N. (2022). “Kamu Personel Sistemi: Geçmişten Geleceğe Bir Değerlendirme”, Zeren, H., E. & Sevinç-Çubuk, E., B. (Ed.) *Türkiye’de Kamu Yönetiminin Geleceği* içinde (s. 213-241). Ankara: Nobel.
- Kızılboga Özasan, R., & Alıcı, O., V. (2014). Kalkınma Planlarında Yerel Yönetimler ve Yapılan Reformlar Çerçevesinde Mukayesesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(26), 315-342.
- Kocabaş, F. (2004) Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 33-54.
- Kutlu, Ö. (2006). Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi Teorik Çerçeve ve Ülke Uygulamaları. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Küçükler, E. (2012). Türkiye’de Kalkınma Planları Kapsamında Yapılan Eğitim Planlarının Analizi. *Kastamonu Education Journal*, 20(1), 9-26.
- Leblebici, D., N. (2025). “Critical Infrastructure of Digital Transformation in Public Administration”, Leblebici, D., N., Kavruk, H. & Tutar, H. (Ed.) *Digital Transformation in Public Administration-Issues and Perspectives* içinde (s. 1-16). New York: Nova Science Publishers. DOI: <https://doi.org/10.52305/AELB4425>

- Leblebici, D., N., Öktem, M., K., & Aydın, M., D. (2003), “Türkiye’de Kamu Kesiminde Bilgi Teknolojileri Uygulamaları ve E- Bürokrasi: Örgütsel Dönüşüm Üzerine Etkiler”, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi’nde Sunulmuş Bildiri, TODAİE, Ankara.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., & MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations*, Vol. 29 No. 2, pp. 138-161. <https://doi.org/10.1108/01425450710719987>
- Mergel, I., Kattel, R., Lember, V., & McBride, K. (2018). “Citizen-oriented digital transformation in the public sector”, 19th Annual International Conference on Digital Government Research: Governance in the Data Age. Delft, 30 May-1 June.
- Minello, A., Martucci, S., & Manzo, L.K. C. (2021). The pandemic and the academic mothers: present hardships and future perspectives. *European Societies*, 23(S1): S82–S94. doi: <https://doi.org/10.1080/14616696.2020.1809690>
- Negiz, N., & Saraçbaşı, Y. (2012). Demokratik yönetim sağlanmasında e-belediye ve uygulamaları: Akdeniz bölgesi örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(1), 42-52.
- OECD (2014). “Recommendation of the Council on Digital Government Strategies”, <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-governmentstrategies.pdf>, [Erişim Tarihi: 02.11.2024].
- Ören K., & Göçmen M. (2011). 6111 Sayılı Torba Yasanın Getirdiği Reform ve Değişikliklerin Çalışma Hayatına Yansımaları (Kısmi Bir Analiz). *Kamu-İş, İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, c. 12, S. 1, ss.1-26.
- Özbilen, T., & Çağlar, A. (2020). Türk Kamu Sektöründe Bilgi ve Bilişim Güvenliği. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 2(1), 72-94.
- Öztürkoglu, Y. (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129.
- Palumbo, R. (2020), Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 33 No. 6/7, pp. 771-790. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>.
- Parlak, S., & Özdemir, S. (2011) “Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik”, *Sosyal Siyaset Konferansları*, 60(1): 1-60.
- Parlak, B., & Sobacı, Z., (2005). *Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi: Ulusal ve Global Perspektif*, İstanbul: Alfa Akademi Yayınları.
- Roy, J. (2017). Digital Government and service delivery: An examination of performance and prospects. *Canadian Public Administration*, 60(4), 538-561.

- Sarıbay, B. (2023). Uzaktan Çalışma Üzerine Sosyolojik Bir Değerlendirme. *Sosyoloji Dergisi*, 46, 221-241. doi:10.59572/sosder.1275821
- Sencer, M. (1991). Türkiye’de Kalkınma Stratejileri ve Planlama Süreci. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 4, 25-55.
- Spreitzer, G., L. Cameron, & L. Garrett. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 4 (March): 473–499. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332
- Sullivan, C. (2012). “Remote working and work-life balance”, Reilly, N., Sirgy, M. and Gorman, C. (Eds), *Work and Quality of Life* içinde (pp. 275-290). International Handbooks of Quality-of-Life, Springer, Dordrecht.
- Taner, D., & Avşar-Negiz, N. (2018). Kamu İdarelerinde Esnek Çalışmaya Dair Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(32), 557-585.
- TBMM (1961). T.C. Anayasası, <https://www.tbmm.gov.tr/files/anayasa/docs/1961/1961-ilkhali/1961-ilkhali.pdf> [Erişim Tarihi: 20.12.2024].
- TBMM (2013). Her Alandaki Kadın İstihdamının Artırılması ve Çözüm Önerileri Komisyon Raporu. <https://acikerisim.tbmm.gov.tr/items/5aeb6d60-4abd-4ad1-8774-295de11f200b> [Erişim Tarihi: 14.02.2025].
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (1995). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000). https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Yedinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-1996-2000.pdf [Erişim Tarihi: 21.12.2024].
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (2000). Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005), https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Uzun_Vadeli_Strateji_ve_Sekizinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Plani-2001-2005.pdf [Erişim Tarihi: 21.12.2024].
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı (2006). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), T.C. Resmî Gazete, 26215, Mükerrer, 1 Temmuz 2006. https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2022/07/Dokuzuncu_Kalkinma_Plani-2007-2013.pdf [Erişim Tarihi: 21.12.2024].
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), T.C. Resmî Gazete, 30840, Mükerrer, 23 Temmuz 2019. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Plani-2019-2023.pdf [Erişim Tarihi: 21.12.2024].

- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2023). On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028), T.C. Resmî Gazete, 32356, Mükerrer, 1 Kasım 2023. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-Ikinci-Kalkinma-Plani_2024-2028_11122023.pdf [Erişim Tarihi: 21.12.2024].
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2024). 2024 Yılı Yıllık Program. <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/10/2024-Yili-Cumhurbaskanligi-Yillik-Programi.pdf> [Erişim Tarihi: 20.03.2025].
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Orta Vadeli Program (2023-2025). <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/09/Orta-Vadeli-Program-2023-2025.pdf> [Erişim Tarihi: 20.03.2025].
- T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Stratejik Plan (2024-2028), <https://www.csgb.gov.tr/sgb/duyurular/stratejik-plan-2024-2028/> [Erişim Tarihi: 15.03.2025].
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2013). Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), T.C. Resmî Gazete, 28699, Mükerrer, 6 Temmuz 2013. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Onuncu_Kalkinma_Plani-2014-2018.pdf [Erişim Tarihi: 22.12.2024].
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2018). On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Kamuda İnsan Kaynakları Yönetimi, Çalışma Grubu Raporu, Ankara, 2018. <https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2020/04/KamudaInsanKaynaklariCalismaGrubuRaporu.pdf> [Erişim Tarihi: 23.12.2024].
- TİSK (2022). Yeni Nesil Çalışma Modelleri, Ankara. <https://www.tisk.org.tr/dokuman/yeni-nesil-calisma-modelleri-raporu-.pdf> [Erişim Tarihi: 08.10.2024].
- Tenikler, G., Özkaya, Y., & Demirci, K. (2023). Kamu Çalışanlarının Esnek Çalışma Uygulamalarına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi–İzmir Örneği. *Uluslararası Akademik Birikim*, vol.6, no.1, 29-52.
- Tokol, A. (2003) Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi? İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 5(1).
- Turan, H. (2017). *Türk Kamu Personel Sisteminde Esnek Çalışma Biçimlerinin Uygulanabilirliği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Upwork. (2020). Third Annual “Future Workforce Report” Sheds Light on How Younger Generations are Reshaping the Future of Work. <https://www.upwork.com/press/releases/third-annual-future-workforce-report> [Erişim Tarihi: 04.12.2024].
- U.S. Office of Personnel Management (OPM), <https://www.opm.gov/> [Erişim Tarihi: 07.11.2024].

- Uslu, H. (2023). Dijital Dönüşüm ve Kamu Hizmetleri Yönetimde Yenilikçi Yaklaşımlar ve Zorluklar. *Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi*, 9(3), 15-31. <https://doi.org/10.25272/icps.1354693>
- Uysal, N., & Çayır-Yılmaz, M. (2020). Akademisyenlerde İş Yaşam Dengesi ve Uzaktan Çalışmaya İlişkin Görüşlerin Belirlenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 26-37.
- Ünal, F., & Kiraz, İ. (2016). Türkiye'de e-devlet uygulamalarının kamu hizmetlerinin sunumunda etkinliği: Adalet bakanlığı UYAP bilişim sistemi örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Afro-Avrasya Özel Sayısı, 437-450.
- World Health Organization (WHO) “Coronavirus disease (COVID-19) pandemic” <https://www.who.int/europe/emergencies/situations/covid-19> [Erişim Tarihi: 10.12.2024].
- Yıldız, M. (2003), Elektronik E-devlet Kuram ve Uygulamasına Genel Bir Bakış ve Değerlendirme, Acar M. & Özgür H. (Derleyenler) *Çağdaş Kamu Yönetimi-1* içinde, İstanbul: Atlas-Nobel Yayınları, 305-327.
- Yıldız, M. (2006). Kamu Siyasaları Açısından Cep Telefonu Teknolojisi ve Mobil Devlet, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 24(1), 241-263.
- Yıldız, M. (2011). “e-Devlet” Türkiye Bilimler Akademisi Açık Ders Malzemeleri, <https://acikders.tuba.gov.tr/course/view.php?id=67> [Erişim Tarihi: 02.03.2025].
- Yılmaz, C. (2023). Uzaktan Çalışma Kâbusu: İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Uzaktan Çalışmada Kullandıkları Uzaktan Denetim Mekanizmaları. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 10(3), 1956-1975. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.1220079> <https://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari/> [Erişim Tarihi: 20.12.2024].
- <https://www.resmigazete.gov.tr> [Erişim Tarihi: 15.11.2024].
- https://gazetememur.com/gundem/memurlara-uzaktan-ve-esnek-calisma-geliyor,p3SA63G_t0yE-V1CXQdLtQ [Erişim Tarihi: 15.02.2025].
- <https://www.kamuajans.com/kamudan-haber/kamuda-devrim-6-farkli-model-ile-eski-calisma-sistemine-elveda-en-ilginc-601071> [Erişim Tarihi: 15.02.2025].