

YENİ KAMU YÖNETİMİ PERSPEKTİFİYLE DİJİTALLEŞMENİN SON EVRESİ: YAPAY ZEKA*

The Final Phase of Dijitalization from a New Public Administration Perspective:
Artificial Intelligence

Handan BOYALI**

Öz

Son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, kamu yönetiminde köklü dönüşümlere yol açmıştır. Yeni Kamu Yönetimi anlayışı çerçevesinde dijitalleşme, kamu hizmetlerinde etkinliği artırmak, bürokratik işlemleri azaltmak ve vatandaş odaklı bir yönetim anlayışı geliştirmek amacıyla temel bir unsur haline gelmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygın kullanımıyla bürokratik süreçler hızlanmış, şeffaflık sağlanmış ve hizmet sunumunda verimlilik artmıştır. Dijital dönüşüm sürecinin son evresi olarak değerlendirilen yapay zeka teknolojilerinin kamu yönetimine entegre edilmesi, önemli bir yenilik olarak ortaya çıkmıştır. Yapay zeka sistemleri, büyük veri analitiği ile desteklenerek insan müdahalesi olmadan özerk kararlar alabilme kapasitesine sahiptir. Böylelikle kamu hizmetlerinin daha hızlı, doğru ve etkin bir şekilde sunulması mümkün hale gelmektedir. Türkiye’de yapay zeka teknolojilerine yönelik çeşitli ulusal stratejiler ve uygulama planları hazırlanmış, kamu yönetiminde dijital kapasitenin artırılması amacıyla somut adımlar atılmıştır. Bu kapsamda, yapay zekanın benimsenmesiyle hizmetlerin kalitesi artmış, kaynakların daha verimli kullanılması sağlanmış ve kamu hizmetlerinin vatandaşlara daha hızlı ulaşması hedeflenmiştir. Bu çalışmada, dijitalleşmenin son evresi olan yapay zekanın kamu yönetimindeki rolü incelenmiş ve Türkiye’de yapay zeka alanında

ABSTRACT

Rapid technological developments in recent years have led to radical transformations in public administration. Within the framework of the New Public Administration approach, digitalization has become a fundamental element to increase efficiency in public services, reduce bureaucratic procedures and develop a citizen-oriented management approach. With the widespread use of information and communication technologies, bureaucratic processes have accelerated, transparency has been ensured and efficiency in service delivery has increased. The integration of artificial intelligence technologies into public administration, which is considered as the last phase of the digital transformation process, has emerged as an important innovation. Artificial intelligence systems, supported by big data analytics, have the capacity to make autonomous decisions without human intervention. Thus, it becomes possible to provide public services in a faster, more accurate and efficient manner. In Türkiye, various national strategies and implementation plans have been prepared for AI technologies and concrete steps have been taken to increase digital capacity in public administration. In this context, with the adoption of artificial intelligence, the quality of services has increased, resources have been utilized more efficiently and public services are aimed to reach citizens faster. In this study, the role of artificial intelligence, the last phase of dig-

* Türkçe literatürde kimi zaman yeni kamu yönetimi kimi zaman da yeni kamu işletmeciliği kavramları kullanılmıştır. Yazar tarafından bu çalışmada yeni kamu yönetimi kavramı tercih edilmiştir.

** Doç. Dr., Munzur Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, handanboyali@munzur.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4662-5124

yapılan stratejik çalışmalar ele alınmıştır. Literatür taraması sonucunda, yapay zekanın kamu yönetiminde verimlilik, etkinlik ve vatandaş memnuniyeti açısından vazgeçilmez bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Yeni Kamu Yönetimi, Dijitalleşme, Yapay Zeka*

italization, in public administration is examined and strategic studies in the field of artificial intelligence in Türkiye are discussed. As a result of the literature review, it is concluded that artificial intelligence is an indispensable element in terms of efficiency, effectiveness and citizen satisfaction in public administration.

Keywords: *New Public Management, Digitalization, Artificial Intelligence*

1. GİRİŞ

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren Batılı ülkelerde yaşanan ekonomik krizler, refah devleti anlayışının eleştirilmesine ve devletin ekonomi içindeki rolünün yeniden tartışılmasına yol açmıştır. Bu süreç, kamu yönetiminde reform arayışlarını hızlandırmış ve Yeni Kamu Yönetimi (YKY) paradigmasının şekillenmesine zemin hazırlamıştır. YKY, devletin küçültülerek kontrol odaklı bir konuma geçmesini ve özel sektör ilke ve tekniklerinin kamu yönetimine entegre edilmesini savunan bir yaklaşım olarak öne çıkmıştır. YKY'nin bu bağlamda sunduğu önemli çözümlerden biri, kamu yönetiminde enformasyon teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılmasıdır. YKY perspektifi, enformasyon teknolojilerinin kamu yönetiminde kullanımını teşvik ederek bürokrasinin dijitalleşmesini ve daha etkin bir yönetim anlayışının benimsenmesini sağlamıştır. Dijitalleşme, yalnızca bürokratik süreçlerin sadeleşmesine katkıda bulunmakla kalmamış, aynı zamanda kamu yönetiminde veriye dayalı karar alma mekanizmalarının gelişmesini de mümkün kılmıştır. Türk kamu yönetiminde dijitalleşme süreci, özellikle 1980'li yıllarda YKY'nin etkisiyle hız kazanmış ve bu doğrultuda E-Devlet Kapısı Projesi gibi önemli adımlar atılmıştır. Ancak, dijitalleşme süreçlerinin mevcut durumunda karşılaşılan sınırlılıklar, yapay zekanın daha karmaşık ve rasyonel çözümler sunma potansiyelini ön plana çıkarmaktadır. Teknolojinin hızlı gelişimi, dijitalleşmenin her geçen gün yeni bir boyuta taşınmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu dönüşümün son aşaması olarak görülen yapay zeka, kamu yönetiminde hem vatandaşlar hem de yöneticiler için karar alma süreçlerini daha rasyonel ve etkin hale getirme potansiyeline sahiptir.

Bu çalışma, YKY perspektifiyle dijitalleşmenin geldiği son nokta olarak yapay zeka teknolojilerinin kamu yönetimindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle Türkiye'de Türkiye Cumhuriyeti (T.C.) Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi'nin hazırladığı Ulusal Yapay Zeka Stratejisi (2021-2025) çerçevesinde yapay zeka uygulamalarının mevcut ve potansiyel etkileri ele alınacaktır. Türk kamu yönetiminde dijitalleşme ve yapay zekanın bir

arada ele alındığı bu çalışma, kamu yönetiminde karşılaşılan sorunlara yönelik yenilikçi çözümler sunmayı hedeflemektedir.

2. YENİ KAMU YÖNETİMİ BAĞLAMINDA DİJİTALLEŞME

Yeni Kamu Yönetimi (YKY), kamu sektöründe geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak minimalist bir devlet modelini benimsemekte ve devletin işlevlerinin yeniden tanımlanmasını önermektedir. Bu paradigma, devletin küçültülmesini ve kamu sektöründe özel sektör yönetim ilkelerinin benimsenmesini vurgulamaktadır. YKY, kamu hizmetlerinin daha verimli, etkin ve vatandaş odaklı bir şekilde sunulmasını hedeflerken, özel sektör uygulamalarını kamusal alanla buluşturmayı amaçlamaktadır. YKY'nin temel yaklaşımlarından biri olan bürokrasinin azaltılması hedefi, günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun kullanımı ile desteklenmektedir. Kamu yönetiminde dijitalleşme, hem devletin daha minimalist bir yapıya kavuşmasını sağlamakta hem de kamu hizmetlerinin hızlı ve kolay bir şekilde sunulmasına olanak tanımaktadır. Örneğin, e-devlet uygulamaları gibi dijital platformlar, kamu hizmetlerinin şeffaf, erişilebilir ve düşük maliyetli bir yapıya dönüşmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Türkiye özelinde de bu dönüşüm, kamu yönetiminde modernleşme çabalarını desteklemekte ve YKY'nin ilkeleri doğrultusunda şekillenmektedir. Dijitalleşmenin ilerleyen aşamalarında yapay zeka teknolojilerinin kamu yönetimine entegrasyonu, YKY felsefesinin hayata geçirilmesinde kritik bir unsur haline gelmiştir. YKY'nin "çıktı odaklı yönetim" anlayışını destekleyen yapay zeka, kamusal hizmetlerin daha hızlı, düşük maliyetli ve sonuç odaklı sunulmasını mümkün kılmaktadır. Yapay zeka algoritmaları, kamu sektöründe karar alma süreçlerini hızlandırmak, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamak ve vatandaş memnuniyetini artırmak için önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, büyük veri analitiği ve tahmin modellerinin yapay zeka ile birleştirilmesi, kamu hizmetlerinin ihtiyaçlara uygun bir şekilde sunulmasını kolaylaştırmaktadır.

Türkiye'de yapay zeka tabanlı dijitalleşme süreçleri, vergi yönetimi, sağlık hizmetleri ve yerel yönetimler gibi çeşitli alanlarda uygulama bulmuştur. Bu teknolojiler, sadece YKY'nin verimlilik ve etkinlik hedeflerini desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda kamu yönetiminde yenilikçi bir dönüşümün de öncüsü olmuştur. Bununla birlikte, dijitalleşme ve yapay zeka entegrasyonu süreçlerinde veri güvenliği, dijital eşitsizlik ve etik sorunlar gibi zorlukların ele alınması gerekmektedir. Kısacası YKY'nin temel ilkeleri doğrultusunda dijitalleşme ve yapay zeka teknolojilerinin kamu yönetimine entegrasyonu, kamu hizmetlerinin daha modern, etkili ve vatandaş odaklı bir yapıya ulaşmasını sağlamaktadır. Bu dönüşüm, hem Türkiye'de hem de uluslararası alanda kamu yönetiminde dijitalleşmenin önemini ve gelecekte oy-

nayacağı kritik rolü açıkça göstermektedir. YKY'nin vizyonuyla uyumlu bir şekilde şekillenen dijitalleşme süreci, kamu yönetiminin değişen toplumsal ihtiyaçlara uygun bir şekilde yeniden yapılandırılmasını mümkün kılmaktadır.

2.1. Yeni Kamu Yönetimi (YKY) ve Değişim Süreci

Yeni Kamu Yönetimi (YKY), batılı birçok devletin kamu yönetimindeki dönüşümünü ifade etmek amacıyla geliştirdiği bir yönetim paradigmasıdır (Atmaca ve Yılmaz, 2020, s. 770). Geleneksel kamu yönetimi anlayışına meydan okuyarak ortaya çıkan YKY, katı bürokratik yapıların yerine esnek, piyasa tabanlı ve sonuç odaklı bir yönetim modeli sunmaktadır (Köseoğlu ve Sobacı, 2015, s. 1). 20. yüzyılın ilk çeyreğinin sonlarında yaşanan ekonomik buhranla birlikte Keynesyen ekonomi modeli ve refah devleti anlayışının benimsenmesi, devletin görev ve yetki alanlarının genişlemesine yol açmıştır (Gökbunar ve Kovancılar, 1998, s. 252). Ancak, 20. yüzyılın sonlarına doğru giderek artan ekonomik sorunlar, bu yönetim anlayışına karşı eleştirilerin artmasına ve kamu yönetiminde yeni bir değişim talebinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır.

YKY'nin ortaya çıkış süreci, özellikle 1970'lerdeki ekonomi temelli krizlere dayanmaktadır. Bu dönemdeki petrol krizleri, ekonomik durgunluklar ve refah devletinin artan mali yükleri, devletin rolünün yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır (Çevik, 2022, s. 442; Ömürgönülşen, 1997, s. 517). YKY'nin oluşumunda ekonomik faktörler kadar siyasi ve sosyal faktörler de etkili olmuştur. Bu bağlamda, liberalizmin çağdaş yorumu olarak değerlendirilen yeni sağ ideolojisi, YKY'nin siyasal temelini oluşturmuştur (Özer, 2008, s. 51). Yeni sağ ideoloji, ekonomik liberalizm ve yeni muhafazakarlık akımlarından etkilenerek devletin küçültülmesi, kamu sektörünün faaliyet alanlarının daraltılması ve piyasa ekonomisinin etkinliğinin artırılmasını savunmuştur (Aksoy, 1995, s. 162). Bu ideolojik temel, YKY'nin bir paradigma olarak şekillenmesinde ve uygulama alanı bulmasında belirleyici bir rol oynamıştır. Özellikle 1979'da İngiltere'de Margaret Thatcher ve 1980'de ABD'de Ronald Reagan liderliğindeki iktidarların, yeni muhafazakarlık ilkelerini kamu yönetiminde hayata geçirmesiyle YKY hızla yayılmıştır (Esman, 1991, s. 458'den akt. Özer, 2008, s. 52). Dönüşümdeki en dikkat çekici noktalardan biri, YKY'nin siyasal anlamda minimal bir devlet anlayışını önermesidir (Çevik, 2022, s. 442). Geleneksel kamu yönetimindeki çalışma ilke ve koşullarının yerini yeni çalışma ilke ve koşullarına bıraktığı bu dönemde, YKY kritik bir dönüşümün reel ve rasyonel yönünü temsil etmektedir. YKY, yeni bir paradigma olarak geleneksel kamu yönetimine meydan okuyarak ortaya çıkmıştır (Özer, 2005, s. 4). YKY'nin temel ilkelerinden biri, kamu sektörünün küçültülmesi ve özel sektör yönetim ku-

rallarının kamu sektörüne uyarlanmasıdır. YKY, tek bir teoriye dayanarak ortaya çıkmamış, ekonomi ve yönetim teorilerinin bir araya gelmesiyle şekillenmiştir (Ömürgönülşen, 1997, s. 520). Ekonomi teorisinin etkisi, özel sektör yönetimindeki ilke ve uygulamaların kamu sektörüne uyarlanmasını sağlamıştır. Bu bağlamda, YKY'nin ortaya çıkışında iki temel sürecin etkili olduğu belirtilmektedir: rekabet, açıklık ve şeffaflığı öne çıkaran ekonomik düşünce süreci ile özel sektör yönetim tekniklerinin kamu sektörüne uygulanması süreci (Çevik, 2022, s. 442).

YKY'nin yükselişinde, teknolojik devrimin etkisi de yadsınmaz. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, geleneksel işgücünün yapısını ve örgütlenme biçimlerini değiştirirken, devletin daha küçük ve daha etkin bir yapıya kavuşmasını desteklemiştir (Özer, 2008, s. 54). Bu gelişmeler, 1980'li ve 1990'lı yıllarda birçok ülkede katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetim sistemlerinin esnek, piyasa tabanlı yapılarla yer değiştirmesiyle sonuçlanmıştır (Ömürgönülşen, 1997, s. 518). YKY'nin temel ilkeleri, Christopher Hood tarafından belirlenmiş yedi unsorda özetlenmiştir. Bu ilkeleri kamu sektöründe profesyonel yönetimin güçlendirilmesi, belirlenmiş standartlar ve performans ölçütleri, çıktı odaklı yönetim anlayışı, kamu kurumlarının küçültülerek ayrıştırılması, rekabetin teşvik edilmesi, özel sektör yönetim ilkelerinin benimsenmesi ve kaynakların kullanımında disiplin ve tasarruf vurgusu (Hood, 1991, s. 4-5) olarak sıralamaktadır. Bu ilkeler, YKY'nin temel felsefesini yansıtarak kamu sektöründe verimlilik, etkinlik ve hesap verebilirlik hedeflerini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. YKY, özel sektörde uygulanan yönetim tekniklerinin kamu sektörüne bir kamu politikası olarak aktarılmasıdır (Atmaca ve Yılmaz, 2020, s. 770). Kamu sektöründeki hantallık, hiyerarşi ve verimsizlik gibi sorunların çözümü için YKY'nin geliştirdiği ilkeler benimsenmiş ve bu doğrultuda kamu sektöründe bir dizi reform gerçekleştirilmiştir. OECD'ye göre, YKY'nin temelini oluşturan sekiz akım bulunmaktadır: otoritenin aktarılması yoluyla esnekliğin sağlanması, performans ve denetimin güçlendirilmesi, rekabetin artırılması, hizmet sorumluluğunun geliştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin iyileştirilmesi, enformasyon teknolojilerinin kullanımı, işlem ve eylem kalitesinin artırılması ve yönlendirici işlevlerin merkezde güçlendirilmesi (OECD, 1995'ten akt. Öztürk ve Coşkun, 2000, s. 150). Bu akımlar, özellikle enformasyon teknolojilerinin kamu yönetiminde kullanımı ve performans odaklı bir denetim anlayışıyla, yapay zeka teknolojilerinin kamu yönetimine entegrasyonunu desteklemektedir.

Türkiye'de YKY, 1980 sonrasında başlayan ekonomik liberalleşme ve kamusal alanın küçültülmesi politikalarıyla kendini göstermiştir (Lamba, 2015, s. 130). 2000'li yıllarda ise "Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı" ile YKY doğrultusunda ikinci dalga reform sürecine girilmiştir (Güler, 2005, s. 161). Bu kanun ta-

sarisında, bilgi teknolojilerinin yönetim süreçlerine entegre edilmesi ve kamusal hizmetlerin elektronik dönüşüm kapsamında dijital araçlarla sunulması hedeflenmiştir (Türkiye Büyük Millet Meclisi [TBMM], 2003, s. 3-16). Böylece, YKY'nin temel ilkelerinden biri olan bilgi teknolojilerinin kamu sektöründe kullanımı, Türkiye'deki kamu yönetim reformlarının önemli bir unsuru haline gelmiştir. YKY, geleneksel kamu yönetimi anlayışına meydan okuyarak, kamu sektöründe verimlilik, etkinlik ve şeffaflık ilkelerini ön plana çıkarmıştır. YKY'nin gelişim süreci, ekonomik krizlerin ve teknolojik dönüşümlerin etkisiyle şekillenmiş, Türkiye'de ise bu anlayış, bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı yoluyla kamu yönetiminde önemli bir değişim yaratmıştır. Bu süreç, kamu yönetiminin daha modern, rasyonel ve vatandaş odaklı bir yapıya dönüşmesinde önemli bir rol oynamıştır.

2.2. Türk Kamu Yönetiminde Dijitalleşme Süreci

Teknolojide yaşanan büyük devrimlerin neticesinde bilgi ve iletişim teknolojisi (BİT) de büyük bir ilerleme kaydederek günlük yaşamda her yere sirayet etmiştir. BİT teknolojileri sayesinde bilgiye erişimin daha kolay bir hal alması, bilgi toplumunun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Toplumu dönüştüren BİT teknolojileri, kaçınılmaz olarak devletin de dönüşmesinde etkili olmuştur. Bu dönüşüm, klasik iş görmeden ağ tabanlı iş görme biçimine geçiş ile kendisini göstermiştir (Kırçova, 2003, s. 31). Ağ tabanlı iş görme biçimi ise, e-devlete geçiş ile mümkün olabilmektedir.

Türkiye'de de e-devlete geçiş süreci, birçok ülkede olduğu gibi kamu yönetiminde bir yeniden yapılanma arayışı ile başlamıştır. Yeniden yapılanma arayışı, 1980'li ve 90'lı yıllarda kendisini daha çok hissettirmiş ve neoliberal politikalar ile birçok ülkeyi etkilemiştir (Taner, 2012, s. 30). Türkiye için yeniden yapılanma arayışı ise, Yeni kamu yönetimi (YKY) bağlamında 1980'li yıllarda kendisini göstermeye başlamıştır. Neoliberal politikaların dönüşümü tetiklediği bu dönemde, BİT teknolojilerindeki ilerleme de yönetimdeki dönüşümün gerçekleşmesinde etkili bir rol oynamıştır (Taner, 2012, s. 31). Dönüşümün oluşturmuş olduğu etki ile e-devlet çalışmaları da 1980'li yıllarda başlamıştır (Akcagündüz, 2019, s. 429). Türkiye'de e-devlete geçişin ilk adımları, 1983 yılında "Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu"nun kurulmasıyla başlamıştır. Bu kurulun temel görevi, bilim ve teknoloji politikalarının tespit edilmesinde hükümete yardımcı olmaktır. 1993 yılında yaşanan önemli bir gelişme de "Türkiye Bilişim ve Ekonomik Modernizasyon Projesi"nin uygulamaya koyulmasıdır. Aynı yıl içerisinde Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde Ankara-Washington arasındaki kiralık hayatı aracılığıyla Türkiye'de ilk kez internet bağlantısı gerçekleştirilmiştir. Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu, 1997'de almış olduğu karar-

lar ile Ulusal Enformasyon Altyapısı (TUENA) hazırlanmış, Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi (ULAKBİM) ve Elektronik Ticaret Ağı kurulmuştur (İnce, 2001, s. 72). Bu kararlar ile e-devlet için altyapı çalışmalarının planlanması hedeflenmiştir. 1998 yılında Başbakanlık Genelgesi ile Kamu-Net (Ulusal Kamu Bilgisayar Ağı) hayata geçirilmiştir. Kamu-Net, e-devlete geçişi sağlayabilmek için atılmış olan bir diğer önemli adımı temsil etmektedir. Ancak, dijitalleşme süreci sadece teknik altyapının oluşturulması ile sınırlı kalmamış, aynı zamanda vatandaşların dijitalleşme sürecine katılımını da kapsayan daha geniş bir vizyona dönüşmüştür. Dijital eşitsizlik, özellikle kırsal kesimdeki bireylerin kamu hizmetlerine erişimde yaşadığı zorluklar, bu süreçte dikkate alınması gereken önemli bir problem olarak ortaya çıkmıştır.

Dijital çağla birlikte kamu yönetimine entegre edilmeye çalışılan yeni nesil teknolojiler arasında yer alan yapay zekâ, yönetsel anlayış ve işlemlerde önemli bir dönüşümü de beraberinde getirmektedir. Yerel yönetimler başta olmak üzere kamu kurumlarında da yapay zekâ uygulamaları hızla yayılma eğilimindedir (Ölmez ve Bayrak, 2025, s. 54). Bu doğrultuda dijitalleşme ve yapay zeka konusunda Türkiye'nin konumu, benzer stratejileri benimseyen diğer ülkelerle kıyaslandığında gelişmekte olan bir aşamada olduğu görülmektedir. Örneğin; Estonya, dijital kamu hizmetlerinin sunulmasında öncü ülkelerden biri olarak kabul edilmektedir. Estonya'nın e-devlet ve dijital kimlik uygulamaları, kamu hizmetlerine erişimi hızlandırarak vatandaşların daha etkin bir şekilde bu hizmetlerden faydalanmasını sağlamıştır. Türkiye'nin e-devlet Kapısı Projesi ile bu alanda önemli adımlar attığı görülse de, Estonya'nın dijital altyapısındaki ileri düzey standartlar henüz tam olarak sağlanamamıştır.

Benzer şekilde, Singapur da kamu yönetiminde dijitalleşmeyi bir devlet politikası olarak benimseyerek yapay zeka destekli karar alma süreçlerine odaklanmıştır. Singapur'un "Ulusal Yapay Zeka Stratejisi" ile öne çıkan hedeflerinden biri, yapay zekayı kamu hizmetlerinde kullanarak vatandaş odaklı hizmet sunumunu daha verimli hale getirmektir. Türkiye'nin Ulusal Yapay Zeka Stratejisi 2021-2025 ile benzer bir hedefi olduğu, ancak bu hedefin gerçekleştirilmesi için altyapı yatırımlarının ve insan kaynağının daha fazla geliştirilmesi gerektiği görülmektedir. Uluslararası örnekler, Türkiye'nin dijitalleşme sürecinde karşılaştığı fırsatları ve eksiklikleri anlamada önemli bir perspektif sunmaktadır. Örneğin, Türkiye'nin Ulusal Yapay Zeka Stratejisi'nin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, Estonya ve Singapur gibi ülkelerle uluslararası iş birliğinin artırılması gerekliliği öne çıkmaktadır. Bütün bu gelişmelerin yanı sıra, e-Avrupa + Eylem Planı ve e-Türkiye Girişimi (2001) de bu süreçte ortaya çıkan önemli gelişmelerden birkaç tanesidir. Önemli bir proje

olan e-Avrupa + Eylem Planı Türkiye için ayrı bir değer taşımaktadır. Avrupa Komisyonu, 2001 tarihinde Güney Kıbrıs Rum Yönetimi, Malta ve Türkiye'yi e-Avrupa + Eylem Planına dahil edebilmek için davette bulunmuştur (Şahin, 2016, s. 106). Davetin yanı sıra, AB'nin Türkiye için hazırlamış olduğu ilerleme raporları da Türkiye'nin e-devlete geçişinde itici bir faktör olmuştur. Avrupa Konseyi tarafından kabul edilen e-Avrupa + Eylem Planının Türkiye'ye uyarlanması adına, Başbakanlığın 9.10.2001 tarihli 352 sayılı Genelgesi ile e-Türkiye Girişimi başlatılmıştır (Bilgitoplumu.gov.tr, 2023).

E-Türkiye Girişimi'nin başlangıcındaki zorluklara rağmen, Türkiye'nin e-devlet projelerinde kaydettiği ilerlemeler, kamusal hizmetlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde sunulmasına önemli katkılarda bulunmuştur. Ancak, bu süreçte yerel düzeyde dijitalleşme projelerinin koordinasyonu ve sürdürülebilirliği önemli bir sorun alanı olarak ortaya çıkmıştır. Avrupa Birliği, üye ülkelerin dijital dönüşüm süreçlerinde yapay zekayı etkin bir şekilde kullanabilmesi adına "Avrupa Yapay Zeka Stratejisi"ni benimsemiştir. Bu strateji, dijital kamu hizmetlerinin kalitesini artırmayı, vatandaşların veriye dayalı hizmetlere erişimini kolaylaştırmayı ve yapay zeka destekli kamu politikaları geliştirmeyi hedeflemektedir. Türkiye'nin Ulusal Yapay Zeka Stratejisi 2021-2025 belgesi ile AB'nin stratejik hedefleri büyük ölçüde benzer olsa da, Türkiye'nin bu hedeflere ulaşması için daha fazla uluslararası iş birliğine ve teknik altyapı geliştirme çalışmalarına ihtiyaç duyduğu anlaşılmaktadır. 58. Hükümet tarafından hazırlanan Acil Eylem Planı'nda e-Dönüşüm Türkiye Projesine yer verilmiştir. E-Dönüşüm Türkiye Projesindeki temel gerekçe, çağdaş devlet anlayışına geçmek ve vatandaşların iş ve işlemlerini hızlandırmaktır (T.C. Başbakanlık, 2003, s. 27). 27 Şubat 2003 tarihinde Başbakanlık tarafından yayımlanan 2003/12 sayılı Genelge, e-Dönüşüm Türkiye Projesi'nin hedeflerini, organizasyon yapısını ve uygulama esaslarını tanımlamıştır. Bu projenin temel amacı, vatandaşlara daha hızlı ve kaliteli kamu hizmeti sunulmasını sağlamak için katılımcı, şeffaf, etkili ve sade işleyişe sahip bir devlet yapısının oluşturulmasına yönelik gerekli koşulları oluşturmaktır. Başbakanlık tarafından yayımlanan 4 Aralık 2003 tarihli ve 2003/48 sayılı Genelgesi ile e-Dönüşüm Türkiye Projesi 2003-2004 Kısa Dönem Eylem Planı uygulamaya konmuştur. E-Dönüşüm Türkiye 2003-2004 Kısa Dönem Eylem Planı'nın tamamlanmasının ardından, bir yıllık süreyi kapsayan 2005 Eylem Planı hazırlanmış ve uygulamaya alınmıştır. Bu planın devamı olarak, 2006-2010 Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı geliştirilmiş ve Planlama Yüksek Kurulu'nun 2006/38 sayılı kararı ile yürürlüğe girmiştir (Bilgitoplumu.gov.tr, 2023).

Türkiye'de kamu yönetiminin dijitalleşme sürecinde yapılan çalışmalardan bir tanesi de T.C. Kalkınma Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu "2015-2018 Bilgi Top-

lumu Stratejisi ve Eylem Planı"dır. T.C. Kalkınma Bakanlığı'nın yapmış olduğu çalışmaların yanında, T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu "2016-2019 Ulusal E-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı" da bir diğer önemli çalışmadır. Türkiye'nin ilk kapsamlı ulusal e-Devlet stratejisi ve eylem planı olan 2016-2019 Ulusal E-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı, 2023 vizyonu doğrultusunda hazırlanmıştır (T.C. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, 2016, s. 2). Bu strateji ve eylem planı, Türkiye'nin kalkınma hedefleri doğrultusunda ulaştığı seviyeyi daha ileri bir noktaya getirmeyi amaçlamakla birlikte birbiriyle entegre, etkin, verimli ve güvenilir bir kamu hizmet üretimi ve sunumunu gerçekleştirerek toplumun yaşam kalitesini artırmayı hedeflemektedir (T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, 2016, s. 12). Bütün bu süreç içerisinde kamu yönetiminde dijitalleşmenin en somut adımlarından bir tanesi olan "E-Devlet Kapısı Projesi" ise 18 Aralık 2008 tarihinde hayata geçirilmiştir. Türkiye'de kamu yönetiminin dijitalleşmesi bağlamında etkin bir konumda olan e-devlet yönetim modeli içerisinde sadece e-devlet kapısı yer almamaktadır. E-devlet kapısının yanı sıra, Polis Bilgisayar Ağı Projesi (POLNET), Merkezi Nüfus İdare Sistemi (MERNİS), Ulusal Yargı Ağı Projesi (UYAP), Gümrük Sistemleri Otomasyon Projesi (GİMOP), Vergi Daireleri Otomasyon Projesi (VEDOP), Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS), Kişisel Sağlık Sistemi (E-Nabız), Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi (TAKBİS) gibi birçok e-devlet uygulaması bulunmaktadır (Çeliksoy ve Akça, 2024, s. 460; Çeliksoy ve Canga, 2024, s. 775).

E-devlet yönetim modeli içerisinde birçok farklı uygulama yer alsa bile, kamu yönetiminin dijitalleşme süreci sadece e-devlet uygulamalarını kapsamamaktadır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojisinde yaşanan ilerlemelerle birlikte farklı iletişim ve haberleşme mecralarının ve platformlarının oluşması, kamu yönetimindeki dijitalleşmenin boyutunu artırmıştır. Bu durumu görünür bir hale getiren ana gelişme, yeni iletişim ve haberleşme mecraları sayesinde devletin yanında diğer ikinci ve üçüncü kişilerin de veri üretiminde bulunabiliyor olmasıdır. Özellikle sosyal medya gibi platformların varlığı, devletin bu platformlar üzerinden hem kamusal hizmetleri sunabilmesine hem de buradan sağlanacak veriler ile kamusal hizmetlere ilişkin sorunları tespit ederek çözüm üretebilmesine imkan sağlamaktadır. Fakat teknolojinin sürekli bir gelişim içerisinde olması, kamu yönetiminde dijitalleşme sürecinin sadece e-devlet ve sosyal medya platformlarından ibaret olmadığını göstermektedir. Günümüzde yapay zekanın ortaya çıkmasıyla birlikte, dijitalleşme süreci de dinamik bir şekilde devam etmektedir. Türk kamu yönetiminde de dijitalleşme süreci olağan hızıyla devam ederken, bir yandan da dijitalleşmenin belki de gelebileceği son nokta olan yapay zeka çalışmaları da sürdürülmektedir.

3. YAPAY ZEKANIN KAMU YÖNETİMİNE ENTEGRASYONU

Yapay zeka (YZ), günümüzde kamu yönetiminin modernleşmesi sürecinde önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Özellikle 1970’li yıllardan itibaren başlayan yeniden yapılanma arayışlarıyla gelişen Yeni Kamu Yönetimi paradigması, dijitalleşme süreçlerini kamu sektörüne entegre etmeyi hedeflemiştir. YZ, bu dijitalleşme çalışmalarının ulaştığı son aşama olarak değerlendirilmekte ve kamu hizmetlerinin daha etkin, hızlı ve vatandaş odaklı sunulmasına katkı sağlamaktadır. Yapay zeka teknolojileri, kamu yönetiminde karar alma süreçlerini güçlendirme, kaynakları daha verimli kullanma ve kamu politikalarını daha isabetli bir şekilde uygulama potansiyeline sahiptir. Bu bağlamda, YZ’nin kamu sektörüne entegrasyonu, yalnızca bir yenilik değil aynı zamanda etkin bir kamu yönetimi için zorunlu bir adım olarak görülmektedir.

3.1. Yapay Zeka Kavramı ve Gelişimi

Yapay zeka kavramını tanımlamadan önce bu kavramın ilk kez ne zaman ve kim tarafından kullanıldığıнын bilinmesi, söz konusu kavramın ilk çıkış noktasını öğrenmek adına önemlidir. 1950’li yılların başında Alan Turing’in ünlü “Makineler Düşünebilir Mi?” sorusuyla makine öğrenmesi kavramı ortaya çıkmış, bu soruyla birlikte bir makinenin zeki davranışlar sergileyip sergileyemeyeceği tartışılmaya başlanmıştır. Fakat kavramsal olarak yapay zeka terimi, John McCarthy tarafından 1956 yılında yapılan “Dartmouth Konferansı”nda kullanılmıştır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2023). Bu konferans, yapay zekanın akademik bir araştırma alanı olarak tanımlanmasında önemli bir kilometre taşıdır. Zekanın insana özgü kullanılabilir bir özellik olması, yapay zekanın neyi ifade ettiği noktasında birtakım soruları beraberinde getirmektedir. Bu sorulardan ilki, yapay zeka kavramının tam olarak neyi ifade ettiğidir. Yapay zekanın kavramsal olarak zihinlerde uyandırdığı anlam, dinamik ve belirsiz olan bir ortamda akıl yürütme, anlam keşfetme, genelleme veya deneyimlerden öğrenme yoluyla insana özgü olan bilişsel kabiliyetlere donatılmış sistemlerdir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2021, s. 12). Bu bilgi ışığında, yapay zekanın sadece bilgi işleyen bir sistem değil aynı zamanda çevresel değişimlere adapte olabilen dinamik bir yapı olduğu söylenebilir.

Yapay zekayla ilgili sorulacak bir diğer soru, neyi tanımladığıyla ilgilidir. Yapay zeka, bir bilgisayar veya bilgisayar kontrolünde olan bir robotun çeşitli faaliyetlerde bulunurken bu faaliyetleri zeki canlılara benzer bir biçimde yapabilme yeteneğidir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm

Ofisi, 2021, s. 12). Bu yönüyle yapay zeka, programlanmış bir bilgisayarın düşünme eyleminde bulunabilmesidir (Taşkın ve Adalı, 2004, s. 138). Yapay zekanın bu tanımından anlaşılacağı üzere burada esas olan kıstas, bilgisayar veya onun kontrolündeki bir cihazın bu grupta yer alabilmesi, ancak insanların yaptığına az ya da çok benzer bir işi yapabilmesinden geçmektedir. Özellikle öğrenme ve problem çözme süreçlerinde yapay zekanın yetenekleri, insana özgü bilişsel becerilere benzeyen bir performans sergilemesini sağlamaktadır. Yapay zeka kavramı ile ilgili bilinmesi gereken bir diğer bilgi de yapay zekanın seviyeleridir. Yapay zeka; “dar kapsamlı”, “genel” ve “süper” olmak üzere üç seviyeye ayrılmaktadır (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2021, s. 12). Dar kapsamlı yapay zeka, tek bir alanda uzmanlaşan ya da spesifik bir konuda çözüm üreten ve insana özgü yetenekleri sınırlı bir şekilde kullanabilen seviyedir (Yedek, 2022, s. 7). Günümüzde kullanılan yapay zeka sistemlerinin çoğu dar kapsamlı yapay zeka kategorisine girmektedir. Genel yapay zeka, bir insan gibi öğrenebilen ve çeşitli sorunlar karşısında akıl yürüterek çözüm üretebilen seviyedir (Gezici, 2023, s. 114). Süper yapay zeka seviyesi, en az insan akli kadar hatta daha fazlasını da öğrenebilen ve düşünebilen zekalardır (Yedek, 2022, s. 7). Ancak, süper yapay zeka henüz teorik bir kavram olarak varlığını sürdürmekte ve bilimsel çalışmaların gelecekte ulaşmayı hedeflediği bir seviye olarak değerlendirilmektedir.

Yapay zeka, yalnızca bir teknoloji değil, aynı zamanda insan yaşamını ve kurumsal yapıları dönüştüren bir araçtır. Tarihsel gelişiminden seviyelerine kadar birçok yönüyle ele alınması gereken yapay zeka, teknolojik ilerlemenin yanı sıra etik, sosyal ve ekonomik boyutlarıyla da gelecekteki etkileri üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur.

3.2. Kamu Yönetiminde Yapay Zeka Uygulamaları

Veriye dayalı yönetim anlayışı, kamu yönetiminde yeni araçların kullanılmasına olanak sağladığı için (Uzun, 2021, s. 50), dijitalleşme de günümüz kamu yönetimi anlayışı için çok önemli bir evre olarak kabul edilmektedir. Kamu yönetiminin işleyişinde ve hizmetlerin sunulmasında daha etkin bir yaklaşım benimsenmesini sağlayan dijital dönüşüm süreci, teknolojik yeniliklerin hızla benimsenmesi ile gün geçtikçe daha yaygın hale gelmektedir (Gezici, 2023, s. 114-115). Bu dijitalleşme sürecinin temelinde, kamusal hizmetlerin daha etkin ve verimli bir şekilde sunulmasını hedefleyen Yeni Kamu Yönetimi paradigması bulunmaktadır. YKY ile birlikte kamusal hizmetlerin sunumunda etkinlik ve verimlilik önem kazandığı için kamu yönetiminde teknolojinin kullanılması da stratejik bir hale gelmiştir (Öktem

ve Çiftçi, 2020, s. 30). Teknoloji kullanımının kamu yönetimi için stratejik bir hale gelmesi, kamu kurumlarını da doğal olarak bu yöne sevk etmektedir.

Yapay zeka, kamu yönetiminde karar alma süreçlerinden hizmet sunumuna kadar çeşitli alanlarda etkin bir şekilde kullanılabilmektedir. Bunun en önemli uygulamalarından birisi, gün geçtikçe, kamu yönetimi de dâhil birçok alanda yaygınlaşan dijital ikiz uygulamasıdır. Yapay zekâ unsurlarından biri olan dijital ikiz teknolojileri, afet risk yönetimi üzerindeki olumlu etkisi, doğal ve insan yapımı afetlerin etkilerini öngörme, afetlere hazırlanma ve afetlerin olumsuz etkilerini azaltmada etkili bir teknoloji olarak kullanılmaktadır. Öngörme ve tahmin algoritmaları ile ön plana çıkan dijital ikiz teknolojileri afet sonrası kamu kurumların yeniden yapılanmasında da kritik bir öneme sahiptir. Bu yönüyle yapay zekâ ve dijital ikiz uygulamaları, kamu yöneticilerinin karar alma süreçlerinde en yeni ve en etkili adımı konumundadır (Ölmez, 2025: 121). Kamu politikası geliştirme süreçlerinde geniş veri yığınlarının analizi sayesinde daha hızlı ve doğru kararlar alınabilirken, sağlık politikalarında bulaşıcı hastalıkların yayılma ihtimali gibi kritik öngörüler yapılabilir. Ayrıca, YZ, denetim ve şeffaflık sağlanmasında etkin bir araç olarak kullanılmakta, kamu kurumlarının harcamalarını ve ihalelerini analiz ederek olası usulsüzlükleri tespit edebilmektedir. Vatandaşların kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştıran chatbot uygulamaları ve yapay zeka tabanlı çağrı merkezleri, kamu kurumlarındaki iş yükünü azaltırken hizmet hızını artırmaktadır. Bunun yanı sıra, acil durum yönetiminde anlık veri analiziyle krizlere hızlı müdahale edilmesini sağlayan YZ, tahmin analitiği yoluyla da şehirleşme ve ulaşım projelerinde gelecekteki etkileri öngörerek daha iyi planlamalar yapılmasına olanak tanımaktadır.

Bu nedenledir ki, kamu yönetimi için başta yapay zeka olmak üzere teknolojik yenilikleri benimseyerek sisteme entegre etmek kurumların başlıca görevlerinden biridir (Gezici, 2023, s. 115). Bu durum, kamu kurumlarının yalnızca teknolojik araçları benimsemelerini değil, aynı zamanda bu araçlardan elde edilen verileri etkin bir şekilde kullanmalarını da gerektirmektedir. Örneğin, kamu kurumlarının kendi kaynaklarıyla geliştirdikleri “chatbotlar” yoluyla vatandaşlara hizmet sunmaları, hem vatandaşlara daha etkin hizmet sunabilmelerini hem de üzerlerindeki iş yükünü azaltabilmelerine yardımcı olabilmektedir (Önder ve Saygılı, 2018, s. 648). Söz konusu durumda, Türkiye’de Ziraat Bankası ve Vakıfbank gibi kamu bankaları chatbot gibi yapay zeka ürününü kullanmaktadırlar (T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2023a). Yapay zeka teknolojilerinden bu şekilde faydalanmak, kamu sektöründe ihtiyaç duyulan insan kaynağını azaltabilmeye olanak sağladığı gibi bürokratik hantallığa bir çözüm de sunabilmektedir. Böylece, YKY anlayışının öngördüğü şekilde kamu bürokrasisi azaltılarak (bir nevi devletin küçültülmesi)

etkin ve verimli bir kamu sektörü inşa edilebilmektedir. Kamu yönetimi için yeni bir faktör olan yapay zeka, kamu yönetiminde örgütlenme, işleyiş ve kamu politikası gibi alanlarda değişimi sağlayabilecek bir kapasiteye sahiptir (Önder ve Saygılı, 2018, s. 645). Bu yönüyle yapay zekanın kamu yönetiminde değişimi sağlayabilecek bir katalizör görevi görmesi mümkündür. Yapay zekanın özellikle karar verme süreçlerinde önemli bir rol oynama beklentisi (Gezici, 2023, s. 116), kamu politikası gibi karar verme süreci yoğun alanlarda etkin olabileceğini düşündürmektedir. Karar verme süreçlerinde rasyonel kararlar alabilmek için gerekli olan bilgi toplama işleminin yapay zeka ürünü sistemler yoluyla elde edilmesi, kamu yönetimi için oldukça önemli bir adım olacağı aşikardır (Önder ve Saygılı, 2018, s. 647). Yapay zeka teknolojilerinin sağlık, tarım ve güvenlik gibi birçok alanda kullanılıyor olması (T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2023b), bu alanlarda elde edilecek veriler ile kamu politikası sürecinde etkin bir araç rolüne sahip olmasını sağlayacaktır.

Yapay zekanın kamu yönetiminin geleceği için bu denli kritik bir öneme sahip olması, Türkiye için de geçerli bir durumdur. Fakat yapılan araştırmaların neticesinde Türkiye’de kamu yönetimi alanında yapay zeka kullanımının istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Örneğin, Oxford Insights ve IDRC tarafından yayımlanan 2020 Kamu Yönetimi Yapay Zeka Hazır Olma Endeksi Raporu’na göre, ülkelerin yapay zekayı kamu hizmetlerinde kullanma konusundaki hazırlık düzeyleri değerlendirilmiş ve Türkiye, 172 ülke arasında 67. sırada yer almıştır (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2021, s. 36). Raporda geçen kamu hizmetlerinde yapay zeka kullanımına hazırlıklı olma ifadesi önemli bir noktayı belirtmektedir. Dünyadaki birçok ülke, yapay zeka kullanımına hazırlıklı olma hususunda yapay zeka strateji belgelerini oluşturma çalışmalarında bulunmuştur. Türkiye’nin de bu amaçla oluşturmuş olduğu Ulusal Yapay Zeka Stratejisi 2021-2025 belgesi, Türkiye’nin yapay zeka konusunda ne tür hazırlık çalışmalarını planladığını göstermektedir.

4. TÜRKİYE’DE YAPAY ZEKA STRATEJİSİ

Yapay zeka (YZ) teknolojisi, On Birinci Kalkınma Planı’nda kritik teknoloji alanlarından biri olarak belirlenmiş ve Ulusal Yapay Zeka Stratejisi’nin hazırlanmasında “T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (STB)” ile “T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi (CBDDO)” sorumlu kurumlar olarak görevlendirilmiştir. 2019 yılında yayımlanan 48 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile 1 Sayılı Kararname’ye eklenen maddelerle, CBDDO bünyesinde kurulan Büyük Veri ve Yapay Zeka Uygulamaları Dairesi Başkanlığı, “kamuda öncelikli proje alanlarında yapay

zeka uygulamalarına öncülük etmek ve koordinasyonu sağlamak” temel görevini üstlenmiştir (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2021, s. 39). Ayrıca bu daire başkanlığı, kurumlar arasındaki iş birliğini geliştirerek kamuda veriye dayalı karar alma süreçlerini oluşturmak ve kamu veri sözlüğü hazırlık çalışmalarını koordine etmekle görevlendirilmiştir. Bu görevler, yapay zekanın kamu yönetimi için ne kadar önemli bir teknoloji olduğunu ortaya koymaktadır.

Ulusal Yapay Zeka Stratejisi, belirlenen altı stratejik öncelik doğrultusunda hazırlanmıştır (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2021, s. 63). Bu stratejik öncelikler şunlardır:

- Yapay zeka uzmanlarının yetiştirilmesini sağlamak ve sektördeki istihdam olanaklarını artırmak,
- Araştırma faaliyetlerini, girişimcilik potansiyelini ve yenilikçi yaklaşımları teşvik etmek,
- Kaliteli veri ve güçlü teknik altyapıya erişim fırsatlarını genişletmek,
- Sosyal ve ekonomik uyumu hızlandıracak düzenlemeleri hayata geçirmek,
- Uluslararası iş birliği ağlarını geliştirmek ve güçlendirmek,
- Yapısal dönüşümü ve iş gücü adaptasyonunu hızlandırmak.

Bu stratejik öncelikler, Türkiye’nin yapay zeka alanındaki kapasitesini bütüncül biçimde güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Özellikle yapay zeka uzmanlarının yetiştirilmesi, sadece teknik bilgiye sahip bireylerin sayısını artırmakla kalmayıp aynı zamanda nitelikli istihdamın yaygınlaşmasına da katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda üniversitelerde ilgili lisans ve lisansüstü programların teşvik edilmesi, sektörle iş birliği içinde yürütülen uygulamalı eğitim modellerinin yaygınlaştırılması önem arz etmektedir. Kaliteli veri ve güçlü teknik altyapıya erişim ise, algoritmaların etkinliği, güvenliği ve ölçeklenebilirliği açısından kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Açık veri politikalarının geliştirilmesi ve veri paylaşımında şeffaflık ilkesinin benimsenmesi, hem kamu hem özel sektör için yapay zekâ uygulamalarının verimliliğini artıracaktır. Ayrıca, uluslararası iş birliği ağlarının güçlendirilmesiyle birlikte Türkiye, küresel ölçekte bilgi ve teknoloji transferinden daha etkin yararlanma imkanına sahip olacaktır. Sosyal ve ekonomik uyumu kolaylaştıracak yasal düzenlemeler ise, yapay zekâ teknolojilerinin toplum genelinde kabulünü artıracak, etik, hukuki ve toplumsal kaygıların giderilmesine katkı sunacaktır. Bu çok boyutlu stratejik yaklaşım, Türkiye’nin yalnızca yapay zekayı kullanan değil, aynı zamanda

bu teknolojiyi geliřtiren ve ihraç eden bir ÷lke konumuna yükselmesini hedeflemektedir.

Türkiye'nin yapay zeka stratejisi, hem dijital dönüşüm sürecini hızlandırmak hem de kamu yönetiminde yapay zeka kullanımını yaygınlaştırarak verimliliği artırmak için önemli bir yol haritası sunmaktadır. Ancak, bu stratejinin başarıya ulaşması için güçlü bir teknik altyapı, yeterli insan kaynağı ve uluslararası standartlarla uyumlu politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Ayrıca diğer ÷lkelerle kıyaslandığında, Türkiye'nin stratejisinin kapsamı geniş olsa da, bu hedeflere ulaşmak için daha fazla finansal ve teknolojik yatırım yapılması gerektiği gör÷lmektedir. Ancak stratejinin uygulama süreci incelendiğinde, bazı yapısal ve operasyonel zorlukların altı çizilmelidir. Öncelikle, kamu kurumları arasında veri paylaşımı ve yapay zeka projelerinin entegrasyonu konusunda halen çöz÷lmesi gereken koordinasyon sorunları mevcuttur. Veri gizliliği, etik ilkelere uygunluk ve algoritmik şeffaflık gibi alanlarda yasal çerçeve büyük ölçüde geliştirilmiş olsa da, uygulama düzeyinde standartların tam olarak yerleşmediği gör÷lmektedir. Ayrıca, yapay zekâ çözüm-lerinin sadece büyükşehirlerde değil, yerel yönetimlerde ve taşra teşkilatlarında da yaygınlaştırılması, dijital eşitsizliklerin azaltılması açısından önemli bir gerekliliktir. Bu bağlamda, stratejinin başarılı olabilmesi için merkezî düzeyde hazırlanan politikaların yerele uyarlanması, yerel kapasiteyi destekleyecek rehberlik mekanizmalarının oluşturulması ve sürekli izleme-eğitim modellerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Öte yandan, Türkiye'nin küresel yapay zeka yarışında rekabetçi bir konuma gelmesi, sadece iç politika adımlarıyla değil, aynı zamanda uluslararası yapay zeka standartlarının oluşturulmasında aktif rol almasıyla mümkün olacaktır. Stratejinin bu yönüyle hem içeriği hem de hedef kitlesi geniştir, ancak etkili bir uygulama süreci için ölçülebilir göstergelerle desteklenen, şeffaf ve katılımcı bir yönetim yapısına ihtiyaç duyulmaktadır.

Sonuç olarak, Ulusal Yapay Zeka Stratejisi, Türk kamu yönetiminde yapay zeka teknolojilerinin etkin kullanımına yönelik önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu strateji, kamu yönetiminin modernleşmesi ve dijitalleşmesi sürecinde yapay zekanın sunduğu fırsatları değerlendirerek vatandaşlara daha etkin, hızlı ve şeffaf hizmetler sunmayı hedeflemektedir.

5. SONUÇ

Yeni Kamu Yönetimi paradigması, kamu yönetiminde etkinlik ve verimliliği artırmak amacıyla, devletin küç÷lmesini ve kamusal hizmetlerin özel sektör ilkeleri doğrultusunda sunulmasını öngörmektedir. Bu doğrultuda, YKY'nin temel hedef-

lerinden biri, kamusal hizmetlerin bürokratik hantallıktan arındırılarak daha hızlı, şeffaf ve vatandaş odaklı bir yapıya dönüşmesidir. Bu yaklaşım, geleneksel kamu yönetiminin merkeziyetçi ve kuralcı yapısından uzaklaşarak, performans ve sonuç odaklı bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Bu dönüşümün sağlanmasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin entegrasyonu kritik bir rol oynarken dijitalleşmenin son evresi olarak yapay zeka, bu hedeflere ulaşmak için önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. Yapay zeka teknolojileri, kamu yönetiminde veri işleme ve karar destek mekanizmaları sayesinde etkinliği artırmakta ve kamusal hizmetlerin daha stratejik bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır. Özellikle büyük veri analitiği, makine öğrenimi ve doğal dil işleme gibi alt alanlar, kamu kurumlarının karar alma süreçlerine hız ve doğruluk kazandırmaktadır. Bununla birlikte, bu teknolojinin uygulanması sırasında karşılaşılan etik riskler, veri güvenliği ve algoritmik tarafsızlık gibi sorunlar dikkatle ele alınmalıdır. Bu noktada, kamu yararını önceleyen bir dijital etik çerçevenin oluşturulması, bireysel hak ve özgürlüklerin korunması açısından hayati öneme sahiptir. Dijital altyapının güçlendirilmesi ve toplumun bu yeniliklere adapte olmasını sağlayacak farkındalık çalışmalarının yürütülmesi, yapay zekanın kamu yönetiminde başarılı bir şekilde kullanılmasında belirleyici olacaktır. Vatandaşların bu teknolojilere duyduğu güvenin artırılması, aynı zamanda kamu hizmetlerinin benimsenme düzeyini de doğrudan etkileyecektir.

Türkiye, Ulusal Yapay Zeka Stratejisi 2021-2025 ile yapay zekanın kamu yönetimine entegrasyonu konusunda önemli adımlar atmıştır. Büyük Veri ve Yapay Zeka Uygulamaları Dairesi Başkanlığı'nın koordinasyonunda yürütülen çalışmalar, kamusal hizmetlerde veriye dayalı karar alma süreçlerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Ayrıca yapay zeka uzmanlarının yetiştirilmesi, kaliteli veriye erişimin sağlanması ve uluslararası iş birliklerinin güçlendirilmesi gibi stratejik öncelikler, Türkiye'nin bu alandaki rekabet gücünü artırmayı amaçlamaktadır. Bu öncelikler, yalnızca teknolojik kapasitenin artırılmasını değil, aynı zamanda ulusal dijital stratejilerin küresel standartlarla uyumlu hale getirilmesini de içermektedir. Sonuç olarak, YKY'nin öngördüğü şekilde kamu yönetiminde etkinlik, verimlilik ve şeffaflığın sağlanması için yapay zeka teknolojileri kilit bir role sahiptir. Ancak, bu dönüşümün sürdürülebilir bir şekilde gerçekleşmesi için altyapı yatırımları, etik standartların belirlenmesi ve toplumun yapay zeka destekli kamu hizmetlerini benimsemesini kolaylaştıracak politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, teknolojik yatırımlar beklenen verimi sağlayamayacak ve dijital eşitsizliklerin derinleşmesine yol açabilecektir. Yapay zeka, dijitalleşmenin son evresi olarak kamu yönetiminde sadece teknolojik bir yenilik değil, aynı zamanda vatandaş odaklı bir geleceğin inşası için stratejik bir araçtır. Dolayısıyla bu teknoloji, kamu hizmetlerinin daha erişilebilir, kişiselleştirilmiş ve sürdürülebilir biçimde sunulmasına katkı sağlayacak potansiyele sahiptir.

EXTENDED ABSTRACT

Research Problem: The aim of this study is to examine the integration of artificial intelligence technologies, which are seen as the last stage of the digitalization process, into the Turkish public administration in line with the New Public Management (NPM) perspective and to analyze the effects of this integration on the effectiveness, efficiency and citizen orientation of public services. The study aims to reveal the level of technological capacity development in public administration by evaluating strategic documents and practices regarding AI-based digital transformation processes in Türkiye. Furthermore, by comparing current practices with international examples, the study aims to identify the opportunities and challenges Türkiye faces in the field of digital public administration.

Research Questions: What kind of transformation does the integration of artificial intelligence technologies into public administration in Türkiye bring within the framework of the New Public Management approach?

How does Turkey's National Artificial Intelligence Strategy affect the effectiveness and efficiency of public services and citizen satisfaction?

Literature Review: As a result of the literature review, it was determined that digitalization has become an important transformation tool in public administration and that this process has developed in line with the New Public Management (NPM) paradigms. It has been observed that the intensive use of information and communication technologies has simplified bureaucratic processes, accelerated service delivery, and increased transparency and accountability in public administration. Another prominent finding in the literature is that artificial intelligence technologies, which are considered as the advanced stage of digitalization, are a strategic tool for effective decision-making, efficient use of resources and development of citizen-oriented services in public administration. Especially in studies conducted in Türkiye, it is emphasized that public institutions have taken concrete steps to increase their digital capacity within the framework of the National Artificial Intelligence Strategy (2021-2025), but problems such as infrastructure deficiencies, insufficient human resources and ethical-digital inequality are still awaiting solutions. In addition, in comparisons with international examples, it is stated that countries such as Estonia and Singapore are more advanced in digital transformation, while Türkiye is in a position to make progress in this direction.

Methodology: This research was conducted using a qualitative method and document analysis technique. In line with the main objective of the research, the integration of artificial intelligence technologies, which are considered as the last stage of digitalization within the framework of the New Public Management ap-

proach, into Turkish public administration was examined. In this context, national and international academic literature, strategy documents, official reports and policy texts on the subject were systematically reviewed and evaluated.

Firstly, the development of the New Public Management paradigm, its relationship with digitalization and the process of technological transformation in public administration are discussed in a theoretical framework. Then, Turkey's digital transformation journey is analyzed within the historical process and the current status and potential impacts of artificial intelligence applications in public administration are examined in the context of the National Artificial Intelligence Strategy (2021-2025). The descriptive analysis method was adopted in the analysis of the data, and the information obtained was organized and interpreted under thematic headings. In line with this approach, the study aims to reveal the impact of AI-supported public administration applications on variables such as efficiency, effectiveness and citizen satisfaction, taking into account the current trends and application examples in the literature.

Result and Conclusion: This study examines the effects of artificial intelligence technologies, which are considered as the last phase of digitalization within the framework of the New Public Management approach, on Turkish public administration. The literature review revealed that artificial intelligence is a strategic tool that has the potential to increase effectiveness, efficiency and citizen satisfaction in public services. Turkey's digitalization process has developed since the 1980s and has been embodied in e-government applications, and has recently moved to a more advanced stage within the scope of the National Artificial Intelligence Strategy. However, it has been observed that there are some structural deficiencies in areas such as infrastructure, human resources and data security. Accordingly, technical, ethical and managerial capacities need to be strengthened in order for AI to provide a sustainable and holistic transformation in public administration.

Etik Beyanı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

Yazar Katkıları: Handan Boyalı, çalışmanın tamamında tek başına katkı sunmuştur.

Çıkar Beyanı: Yazarlar ya da herhangi bir kurum/ kuruluş arasında çıkar çatışması yoktur.

Ethics Statement: The authors declare that the ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In the event of a contrary situation, the Journal of Public Administration and Policy has no responsibility and all responsibility belongs to the author of the study.

Author Contributions: Handan Boyalı has contributed to all parts and stages of the study.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest among the authors and/or any institution.

KAYNAKÇA

- Akcagündüz, E. (2019). Türkiye’de E-Devlet ve E-Yönetişim: Mevcut Duruma Genel Bir Bakış. İçinde B. Parlak., K. C. Doğan (Ed.), *E-Yönetişim Kavramsal/Kuramsal Çerçeve, Ülke İncelemeleri ve Türkiye’ye Yansımaları*, (ss. 417-441). Beta Basım Yayın.
- Aksoy, Ş. (1995). Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi. Kamu Yönetimi Sempozyum Bildirileri. (ss. 159-173). 2. Cilt, TODAİE, Ankara.
- Atmaca, Y. ve Yılmaz, V. (2020). Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımına Genel Bir Bakış. *Turkish Studies - Economics, Finance, Politics*, 15(2), 767-779. doi:http://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.43196
- Bilgitoplumu.gov.tr (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı), <http://www.bilgitoplumu.gov.tr/bilgi-toplumu/ulkemizde-bilgi-toplumuna-donusum/> (Erişim Tarihi: 07 Eylül 2023)
- Çeliksoy, E. ve Akça, A. (2024). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Yaşanan Dijital Dönüşüm Süreci. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 445-486. <https://doi.org/10.54558/jiss.1426480>
- Çeliksoy, E. ve Canga, H. D. (2024). Türkiye’s Technological Change, e-Government and Public Administration. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(47), 768-792. <https://doi.org/10.18493/kmuse-kad.1438615>
- Çevik, S. N. (2022). Paradigma Değişimi Olarak Yeni Kamu Yönetimi ve Çıkmazları Karşısında Arayışlar. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (4), 441-450. doi:<https://doi.org/10.52791/aksarayiibd.1027878>
- Esman, M. J. (1991). The State, Government Bureaucracies and Their Alternatives. A. Farazmand (Ed.), *Handbook of Comparative and Development Public Administration*, USA. 457-465’den Akt. Özer, M. A. (2008). Etkin ve Verimli Kamu Yönetimi İçin Ekonomik ve Siyasal Bakış. *Verimlilik Dergisi*, (4), 49-86.
- Gezici, H. S. (2023). Kamu Yönetiminde Yapay Zeka: Avrupa Birliği. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6 (2), 111-128. doi:10.53001/uluabd.2023.59
- Gökbunar, R. ve Kovancılar, B. (1998). Sosyal Refah Devleti ve Değişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(3), 251-266.
- Güler, B. A. (2005). *Devlette reform yazıları*. Paragraf Yayınevi.
- İnce, N. M. (2001). *Elektronik Devlet*. https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Elektronik_devlet_Kamu_hizmetlerinin_sunulmasinda_yeni_imkanlar.pdf (Erişim Tarihi: 17 Ağustos 2023)

- Kırçova, İ. (2003). *E-Devlet Uygulamaları ve Ekonomiye Etkileri*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Köseoğlu, Ö. ve Sobacı, M. Z. (2015). *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları: Yeni Kamu İşletmeciliği ve Ötesi*. Dora Yayınları.
- Lamba, M. (2015). Türkiye’de Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Yansımaları: Hükümet Programları Üzerinden Nitel Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 127-141.
- OECD (1995). Public Management Development Survey’den Akt. Öztürk, N. K. ve Coşkun, B. (2000). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış. *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 72, Sayı: 426, 145-161.
- Öktem, M. K. ve Çiftçi, L. (2020). Kamu Yönetiminde Teknoloji Kullanımı ve Teknoloji Eğitimi: Türkiye Açısından Bir Analiz. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 2(1), 61-71.
- Ölmez, M. (2025). Yerel Sürdürülebilirlikte Dijital İkiz Teknolojisi ve Doğal Afetleri Önlemede Etkisi: Japonya Örneği. *İşletme*, 6(1), 103-127. <https://doi.org/10.57116/isletme.1645771>
- Ölmez, M. ve Bayrak, B. (2025). Kamu Kurumlarında Yapay Zekânın Dijital Yönetişime Etkisi: Kamu Denetçiliği Kurumu İncelemesi. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, (26), 50-63.
- Ömürgönülşen, U. (1997). The Emergence of a New Approach to the Public Sector: The New Public Management. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1), 517-565. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000001998
- Önder, M. ve Saygılı, H. (2018). Yapay Zeka ve Kamu Yönetimine Yansımaları. *Türk İdare Dergisi*, 2(487), 629-670.
- Özer, M. A. (2005). Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni Kamu Yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, (59), 3-46.
- Özer, M. A. (2008). Etkin ve Verimli Kamu Yönetimi İçin Ekonomik ve Siyasal Bakış. *Verimlilik Dergisi*, (4), 49-86.
- Şahin, A. (2016). *Türk Kamu Yönetiminde Yapısal Dönüşüm ve E-Devlet*. Atlas Akademi.
- T.C. Başbakanlık. (2003). 58. Hükümet Acil Eylem Planı (AEP). <https://docplayer.biz.tr/3890419-T-c-58-hukumet-acil-eylem-plani-aep.html>
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi. (2023a). Chatbot Uygulaması ve Chat-GPT Örneği: Değerlendirme Raporu. <https://cbddo.gov.tr/SharedFolderSer->

- ver/Genel/21.Chatbot-Uygulamas%C4%B1-ve-ChatGPT-%C3%96rne%C4%9Fi-De%C4%9Ferlendirme-Raporu.pdf
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi. (2023b). *Yapay Zeka Hakkında Sıkça Sorulan Sorular*. <https://cbddo.gov.tr/ss/yapay-zeka/> (Erişim Tarihi: 7 Ağustos 2023)
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi (2021). *Ulusal Yapay Zeka Stratejisi 2021-2025*, <https://cbddo.gov.tr/SharedFolderServer/Genel/File/TR-UlusalYZStratejisi2021-2025.pdf> (Erişim Tarihi: 16 Eylül 2023)
- T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı (2016). *2016-2019 Ulusal E-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı*, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/07/20160719M2-1-1.pdf> (Erişim Tarihi: 18 Eylül 2023)
- Taner, A. (2012). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Arayışları ve Hesap Verme Sorumluluğuna Etkileri. *Sayıştay Dergisi*, (85), 27-50.
- Taşkın, H. ve Adalı, M. R. (2004). *Teknolojik Zeka ve Rekabet Stratejileri*. Değişim Yayınları.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM). (2003). Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı ile İçişleri, Plan ve Bütçe ve Anayasa Komisyonları Raporları. <https://www5.tbmm.gov.tr/tutanaklar/TUTANAK/TBMM/d22/c041/tbmm22041054ss0349.pdf>
- Uzun, M. M. (2021). *Big Questions of Artificial Intelligence (AI) in Public Administration and Public Policy*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yedek, B. (2022). *Patent Hukuku Açısından Yapay Zeka*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.