



Atıfta Bulunmak İçin / Cite This Paper:
Dijital Dönüşüme Hazır mı? Meritokrasi Perspektifinden Bir Değerlendirme”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3): 2834-2851.

Nart, S. (2019). “Kamu Kurumlarının DNA’SI

Geliş Tarihi / Received Date: 24.02.2019

Kabul Tarihi / Accepted Date: 08.04.2019

Araştırma Makalesi

KAMU KURUMLARININ DNA’SI DİJİTAL DÖNÜŞÜME HAZIR MI? MERİTOKRASİ PERSPEKTİFİNDEN BİR DEĞERLENDİRME¹

Senem NART

Bandırma Onyediy Eylöl Üniversitesi, Ömer Seyfettin Uygulamalı Bilimler Faköltesi

snart@bandirma.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-3183-2574

Öz

Dijital dönüşüm, herhangi bir organizasyonun tüm alanlarına teknolojinin entegrasyonudur ve organizasyonun tümünde değişimin gerçekleşebilmesi için gerekli olan dijital teknolojileri içerir. Dönüşüm, bir taraftan tüm iş süreçlerini, faaliyetleri ve operasyonları içine alırken diğer taraftan organizasyonlar için geniş ve bütünsel bir değişimi de gerektirir. Dijital bir dönüşüm stratejisini uygulayabilmek için kurumlar, öncelikle değişimin kendi DNA'larının bir parçası olduğunu idrak etmelidirler. Bu durumun anlamı ise, kurumların hızlı ve sürekli değişim ile başa çıkabilmeleri için doğru insanları işe almaları ve teşvik etmeleridir. Çünkü dijital dönüşüm, yeni beceri setleri, yeni iş modelleri, yenilikçilik, dijital uzmanlar ve yaratıcı çalışanlar gerektirir. Bu çerçevede araştırmanın amacı, kamu sektöründe dijital dönüşüm konusuna kurumların DNA’sı ve meritokrasi çerçevesinden kavramsal bir yaklaşım sunmaktır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel DNA, Dijital dönüşüm, Meritokrasi

IS THE DNA OF PUBLIC INSTITUTIONS READY FOR DIGITAL TRANSFORMATION? AN EVALUATION ON MERITOCRACY

Abstract

Digital transformation is the integration of technology into all areas of any organization and includes digital technologies that are necessary for the transformation to take place throughout the organization. While transformation involves all business processes, activities and operations on one hand, it requires a broad and holistic change for organizations on the other. In order to implement a digital transformation strategy, the institutions should first of all be aware of the fact that change is part of their own DNA. The meaning of this case is that the organizations should employ and encourage the right people in order to cope with the rapid and continuous change. Because digital transformation requires new skill sets, new business models, innovation, digital experts and creative employees. In this context, the aim of the research is to introduce a conceptual approach to the issue of digital transformation in the public sector through the framework of the DNA of the institutions and meritocracy.

Keywords: Organizational DNA, Digital Transformation, Meritocracy

¹ Bu çalışma, 6-9 2018 tarihlerinde Atina’da düzenlenen 9. International Conference of Political Economy kongresinde sunulan ve bildiri kitabında yayımlanan metinden geliştirilmiştir. Ayrıca, BAP-18-ÖSUBF-1009-072 proje numarası ile Bandırma Onyediy Eylöl Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinatörlüğü tarafından desteklenmektedir.

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz döneme en çok damgasını vuran konu, kuşkusuz teknolojik ilerlemelerdir. Sanayi devriminden günümüze teknolojiadaki ilerlemeler, iş dünyasının gözünü çok daha fazla geleceğe çevirmesine neden olmakta, kurumların iş yapış şekillerini sürekli değiştirmektedir. Dünya genelinde yeni çıkan teknolojilerin insanlarla buluşması, benimsenmesi ve yaygınlaşması giderek hızlanırken; organizasyonların ürün ve hizmetlerini sunması, farklılaşmaktadır. Bu gelişmeler bir taraftan üretim ve hizmet sektöründe verimlilik artışına yol açarken diğer taraftan iş modellerini değiştirmiş ve tüm sektörler yeniden yapılanma sürecine girmiştir (Kara, 2017: 356). Dr. Ulrich Eberl, “Life in 2050: How We Invent the Future Today” adlı kitabında, geçtiğimiz 25 yıl içinde bilgi teknolojilerinin 1000 kat daha iyi hale geldiğini ifade ederken, gelecek 25 yıl içinde aynı gelişimin beklendiğini ifade etmektedir. Tüm bu gelişmeler ise örgütleri dolayısıyla, onların yönetim şekillerini doğrudan etkilemektedir. Bu süreçte örgütlerin başarılı olabilmeleri için bazı kilit kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekir. Drucker, “The Age of Discontinuity” adlı kitabında bilgisayarlara ve enformasyon endüstrisine dayalı “yeni bir ekonomik gerçekliğin” ortaya çıktığını ifade etmektedir (1968: 40). Bu gerçeklikte üretkenliğin ana kaynağı bilgi ve becerilerdir. Dijital çağ olarak ifade edilen yeni düzende, ayakta kalmayı ve ilerlemeyi amaç edinen organizasyonların bu faktörlerin uygulanmasını teşvik eden politika ve yönetim stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir (Drucker, 1968: 40-41). Dijital dönüşüme adapte olmayı hedef edinen örgütler, dijital stratejiyi kurumsal stratejileri ile bütünleştirmek ve bu doğrultuda yeni iş modelleri geliştirmek durumundadırlar. Örgütler için dijital operasyonel yetkinlikler edinmek ve kurum kültürünü dijitalleşme sürecinde yeniden oluşturmak ise son derece önemlidir (Taş, Uçacak ve Çiçek, 2017: 2305). Tüm bu dönüşüm sadece teknolojik alt yapıyı ele alan bir konu değil aynı zamanda insan kaynaklarından iş süreçlerine hatta yönetim faaliyetlerine kadar toplu bir kültürel değişimi kapsayan yeniden yapılan sürecidir. Dolayısıyla dijital dönüşüm, örgütlerin DNA'sında var olması gereken genetik talimatlar arasında yer almalıdır. Dijital dönüşümü sadece bir ‘teknoloji hamlesi’ olarak gören örgütler yerine, bu dönüşümü DNA'larının önemli bir parçası olarak değerlendiren örgütler pek çok alanda avantajlı hale gelmektedirler; hız, üretkenlik ve verimlilik artışı sağlayarak buldukları sektörde rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler. Bilgi teknolojilerini etkin kullanabilen örgütlerde çalışanlar, zaman kaybına neden olan, gereksiz faaliyetlerden kurtularak, uzman oldukları alana daha çok zaman ayırabilmektedir. Asıl görev ve sorumlulukları ile daha çok ilgilenebilen çalışan, mesleki bilgilerini kullanma fırsatı elde edebilmekte böylece üretkenlik ve verimlilik artışı sağlanmaktadır (Töreci, 1999: 21).

Tüm sektörlerde olduğu gibi kamu sektöründe dijitalleşme konusu da süreçlerin iyileştirilmesi ve etkili hizmetlerin sağlanabilmesi için son derece önemlidir. Kamu kurumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı genellikle bürokratik işlemlerin yol açtığı zaman kaybı ve verimsizliği azaltmayı amaçlayan yeniden yapılanma süreçleriyle ilişkilendirilmektedir. Bu anlamda kamu yönetiminde bilgi teknolojileri, kamu sektöründe bürokrasiyi azaltmak için özel sektöre hâkim olan yaklaşımların kamu sektöründe de uygulanması gerekliliğini öngören bakış açısı doğrultusunda kullanılmaktadır (Cordella ve Tempini, 2015: 279). Dolayısıyla dijital dönüşüm, tıpkı özel sektör gibi kamu sektörünün de yakından takip ettiği bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal ve teknolojik gelişmelerin devletlerin öncülüğünde yürütüldüğü dönemde, pek çok kesim tarafından devletlerin bürokratik yapılarının yavaşlığı, normal bir durum olarak değerlendirilmekteydi. Ancak teknolojik gelişmelerin bireylerin beklenti ve alışkanlıklarını temelden dönüştürdüğü bu dönemde kamu kurumları, ilgili yeniliğe ilişkin kalıcı düzenlemeler yapmak durumundadır. Çünkü kişisel hayatında teknolojinin bütün nimetlerini bir ekran üzerinden kullanabilmeye alışmış olan bir birey, kamu kurumlarından edineceği hizmette de bu kolaylığı görmek istemektedir. Bu beklentilerin farkına varan kamu kurumları ise, idari süreçlerinin ve vatandaşlarla etkileşimlerinin kısmen ya da tamamen dijitalleşmesini sağlayarak, dijital kurumlara dönüşme eğilimindedir (Buffat, 2015: 150). Öte yandan teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni iş yaşamı, uzmanlık alanlarının dışında da güncel gelişmeleri takip eden, birbiriyle bağlantılı başka alanlara da ilgi duyan “yaratıcı çalışanları” istemektedir. Dolayısıyla çalışanların uzmanlık alanları ile ilgili teori ve pratik bilgi birikimlerinin yanında, yaratıcı düşünebilme, doğru planlama yapabilme ve karar verebilme ve etkili iletişim kurabilme gibi becerilere de sahip olması gerekir. Bugün tüm bu becerilerin yanına bir de dijital beceriler eklenmiştir. Dijital çağda organizasyonlar, artık yeni üretim metodları ve ürünleri tasarlayabilecek yaratıcılığa sahip, gelişmiş üretim ve hizmet sistemleri konusunda teknik bilgi birikimi olan ve analitik becerilere sahip, nitelikli işgücüne gereksinim duymaktadır (Öztürk ve Arslanoğlu, 2018). Benzer şekilde kamu sektöründe de dijitalleşme için yetkin insan kaynağı çok önemlidir. Bu çerçevede kurumlar da meritokrasi (liyakat)’ye dayalı işe alım ve terfi sistemi uygulamak gereklidir. Aynı zamanda dijital teknolojileri temel alarak iş yapma alışkanlıklarını değiştirmeyi ve geliştirmeyi hedef alan kamu kurumları, bu yeni vizyonun çalışanların DNA’sına yerleşmesini sağlamalıdır. Dolayısıyla dijital dönüşüm, faaliyet zincirlerinde kurumların bütün halkaları tarafından bir iş kültürü olarak benimsenmelidir. Tüm bu bilgiler ışığında çalışmanın amacı, kamu sektöründe dijital

dönüşüm sürecine örgüt DNA'sı ve meritokrasi (liyakat) kavramları çerçevesinde teorik bir yaklaşım sunmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2. 1. Dijital dönüşüm

Bilgi ve iletişim teknolojileri geliştikçe bireylerin hayatına etki eden her nesne dijitalleşmektedir. Başlangıçta bilgisayarla bütünleşen ancak günümüzde hemen hemen her teknolojik ürüne entegre edilebilen internetin yaygınlaşmasıyla dijitalleşme hızı gün geçtikçe artmış ve böylece bütün dünyayı çevreleyen bir iletişim ağı oluşturulmuştur. Bu küresel iletişim ağı ise bilgiye ulaşmanın, üretkenliğin ve kültürel değişmelerin ana kaynağı haline almıştır. Uluslararası Telekomünikasyon Birliği'ne göre, en gelişmiş ve gelişen ülkelerdeki toplam nüfusun dörtte üçü internet kullanmakta olup, penetrasyon(girim)oranı gelişen ülkelerde %50'ye yaklaşmaktadır. Avrupa birliği dijital ekonomi OECD tarafından yayımlanan 2017 Dünya Dijital Ekonomi Görünümü Raporu'na göre, 2016 yılında OECD ülkelerinde ortalama olarak 16-24 yaş aralığındaki toplam nüfusun %95'inden fazlası internet kullanırken, 55-74 yaş arası toplam nüfusun %63'ünden azı internet kullanmaktadır (OECD, 2017: 169). İnternet kullanımının bu denli yaygınlaşması, pek çok mecrada dijital dönüşümü başlatmıştır. Dijital dönüşüm ise birkaç teknoloji ile ele alınabilecek bir kavram değildir. Web 2.0, mobil internet, bulut bilişim, büyük veri, yapay zeka, artırılmış gerçeklik, nesnelerin interneti ve üçboyutlu yazıcıların çığır açıcı etkisinin, bu yeni dönemi başlattığını ifade edebiliriz (Taş vd., 2017: 2307).

Dijital dönüşüm genel olarak, sürekli gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunmuş olduğu olanaklar ve bu doğrultuda değişen toplumsal ihtiyaçlar neticesinde, kamu ve özel sektörün daha etkin ve verimli hizmet sunabilmesi ve hedef kitlelerinin memnuniyetini artırabilmeleri için birey, iş süreçleri ve teknoloji konularında gerçekleştirdiği bütünsel bir dönüşüm olarak ifade edilebilir (Taş vd., 2017: 2305). Bireylerin, kurumların, nesnelerin ve makinelerin birbirleriyle bağlantılı faaliyetlerin yürütüldüğü bu süreçte müşteri talepleri ve verinin değeri ile yeni iş modellerine geçiş söz konusudur (TÜSİAD, 2017: 13). Dijitalleşme, kurumların verimliliğini artırmakta, operasyonel süreçlerini kolaylaştırmakta ve hizmet sunma süreçlerini iyileştirmektedir. Çünkü dijital teknolojiler, sadece iş yapış şeklinin değil; işlerin ve insan kaynağının da dönüşmesini sağlamaktadır (Varol, 2017: 13). Dolayısıyla, yeni teknolojilerin her şeyi ve herkesi yakınlaştırdığı bu yeni dönemde dijitalleşmeye uyum sağlayamayan kurumlar ilerleyememektedir. Bu yeni dönemde hemen hemen her şey ölçülebilmekte, kurumlarla ilgili önemli kararlar, veri ve analitik uygulamalar ile

desteklenebilmektedir (Altuntaş, 2018: 9). Dijitalleşme ile bilgiye çok daha hızlı erişim sağlanabilirken her türlü ihtiyaç en kısa sürede giderilmektedir.

Dijital dönüşüm; büyük verileri analiz etme imkânı yaratarak, yeni değerler oluşturmakta, böylece piyasa, organizasyon ve vatandaş ile hükümetler arasındaki ilişkileri değiştirmektedir (Ohlhorst, 2013: 32). Kurumların verimliliklerini artırma, iş süreçlerini hızlandırma, operasyonel süreçlerinin kolaylaştırma ve rekabet avantajı sağlama (Altuntaş, 2018: 9) gibi katkıları sayesinde dijitalleşmenin, ekonomiler üzerinde iş hacimlerini büyütme, istihdam alanları yaratma ve rekabet üstünlüğü sağlama gibi etkileri bulunmaktadır (Harvard Business Review, 2016). Dünya Ekonomik Forumuna (WEF) göre (2016) önümüzdeki on yıl içerisinde dijital dönüşüm, sosyal ve ekonomik açılardan toplam 100 trilyon dolarlık ekonomik bir değer oluşturacaktır (Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2018). Yine Accenture ve Oxford Economics'in yapmış olduğu bir araştırmaya göre, dijitalleşme ile 2020 yılına kadar dünyanın en büyük 10 ekonomisinde, 1,36 Trilyon Türk Lirası ek bir gayrisafi milli hâsıla olacağı tahmin edilmektedir. Buna göre dijitalleşmeye adaptasyon konusunda performansları yüksek olan ülkelerin gayrisafi milli hasıllarını, gelişmiş ülkelerin 0,25; gelişmekte olan ülkelerin ise 0,50 puan arttırabilecekleri tahmin edilmektedir. Bu rakamlar ise, ülke ekonomileriyle karşılaştırıldığında dijitalleşmeye adapte olan ülkelerin kazançlarını göstermektedir (Macchi vd., 2015: 4).

İstatistiklere göre, 2005'de dünya ekonomisinin sadece % 15'i dijital iken, bu rakam 2015'de % 22'ye ulaşmış durumdadır; 2020 yılına gelindiğinde ise dijital ekonominin küresel ekonominin % 25'ini oluşturacağı tahmin edilmektedir (Ber, 2018). Dolayısıyla dijital ekonomi gitgide küresel ekonominin daha da önemli bir parçası haline gelmektedir. Buna göre, dijital dönüşümün ülke ekonomilerine katkısının önemini kavrayan pek çok ülke kendine dijital bir yol haritası oluşturmaya çalışmaktadır.

Tablo 1. Ülkelerin dijitalleşme politikaları

Ülkeler	Uygulamalar
AVRUPA BİRLİĞİ	Avrupa, sanayinin dijitalleşmesi stratejisi geliştirildi. Temel teknolojilerinde Ar-Ge ve yenilik için 100 milyar dolar değerinde bir hibe programı oluşturuldu.
İNGİLTERE	Yapay Zeka Sanayi stratejisi geliştirildi.
ÇİN	Made in China 2025 stratejisi hazırlandı. Dijitalleşmeye önemli fonlarla destek sağlandı.
ALMANYA	Endüstri 4.0 platformu oluşturuldu. Ulusal dijital ajans kurulması planlandı.
HOLLANDA	Dijital dönüşüm stratejisi hazırlandı Field Lab (dijital mükemmeliyet merkezleri) ağı oluşturuldu
JAPONYA	Toplum 5.0 kavramı ile dijital dönüşümü ekonominin ve toplumun dönüşümü tanımlandı.
FRANSA	Geleceğin Sanayi Stratejisi hazırlandı. Kritik teknoloji ve sektörler için stratejiler belirlendi. Geleceğin Endüstrileri Programı için 10 milyar dolar kredi bütçesi ayrıldı.
ABD	"Amerika Üretiyor" programı oluşturuldu. Ulusal İmalatta "Yenilik Enstitüleri Ağı" kuruldu.
GÜNEY KORE	Akıllı Sanayi Stratejisini hazırlandı.

Kaynak: Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2018). İmalat Sanayinin Dijital Dönüşümü Raporu ve Yol Haritası, <https://www.sanayi.gov.tr/tsdtyh.pdf> (Erişim Tarihi: 14.11.2018)

Dijital dönüşüm sürecine Türkiye'nin adaptasyonunu incelediğimizde, Uluslararası Telekomünikasyon Birliği tarafından 2017 yılında yayınlanan "Bilgi Toplumunun Ölçümü" isimli çalışma göze çarpmaktadır. Ülkelerin bilgi ve iletişim teknolojileri gelişmişlik endeksinin belirlendiği araştırmada, 167 ülkenin arasında Türkiye, 5,69 endeks puanı ile 70. sırada yer almaktadır (Beşel, 2016). Üst sıralarda yer alabilmek için ülke genelinde farkındalığı arttırmak ve adaptasyon sürecini hızlandırmak için son yıllarda ivme kazanmış çalışmaları görebilmekteyiz. Örneğin Kalkınma Bakanlığının 2005 yılında yayımladığı, "Bilgi Toplumuna Dönüşüm Politikası" ve yine 2015 yılında yayımladığı "2015-2018 Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı" dijital dönüşüm konusunda önemli katkılar sağlamıştır. Tüm bu eylem planlarının stratejik öncelik alanları sırasıyla; bilgi ve iletişim teknolojilerinin iş dünyasında etkili yönetimi, birey odaklı hizmet dönüşümü, küresel rekabetçi bilgi teknolojilerinin geliştirilmesi, rekabetçi maliyet konusunda avantajlı iletişim altyapı ve hizmetlerinin oluşturulması, araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle yenilikçiliğin geliştirilmesi, olarak belirlenmiştir. Benzer şekilde, Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı "2016-2019 Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı", "2016-2019 Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve Eylem Planını" 2016 yılında yayımlamıştır. Tüm bu çalışmalar sayesinde, "Dijital Türkiye Projesi Yol Haritası belirlenmiştir. Uygulama aşamasında yer alan eylem maddelerinde ise; dijital ekonomiye dönüşüm için nitelikli istihdamı geliştirmek, kamu yönetimi anlayışının değişimi, kamu hizmetlerinde gerek yenilikçi ve gerekse vatandaş memnuniyetini önemseyen bir yaklaşım geliştirmek gibi maddeler yer almaktadır (Karagöz, 2016).

Eylem planlarında hedef maddeler arasında yer alan, teknolojik gelişme ve Bilgi Teknolojileri uygulamalarının kamu hizmetlerinin sunumunda yer alması oldukça önemlidir. Çünkü kamu kurumlarının geleneksel hantal yapısı iş süreçlerinin uzamasına, istenen verim ve kalitenin oluşmasına engel olmaktadır. Kamu kurumlarının bilgi ve iletişim teknolojileri ile daha hızlı, verimli ve kaliteli hizmet sunan yapılara dönüşümü; bürokratik işlemlerin elektronik ortama taşınmasına; internet, akıllı kart ve elektronik imza uygulamaları yoluyla hizmetlerin kamu kurumlarına gitmek ve kuyruklarda beklemek zorunluluğu olmadan gerçekleştirilebilmesine ve böylece kaynak kullanımında verimliliğin artmasına yol açmıştır (Öktem ve Aydın, 2005: 269-270).

Dijitalleşmenin faydaları doğrultusunda, kamu yönetiminin odak noktası, artık yeniden yapılandırma yaklaşımlarının merkezinde, bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaştırılmasıdır. Diğer bir ifadeyle, günümüzde kamu kurumları da özel kurumlar gibi

“dijital çağda yönetim” anlayışına yaklaşma eğilimindedir (Öktem ve Aydın, 2005: 258). Dolayısıyla kamu kurumları, idari süreçlerinin ve vatandaşlarla etkileşimlerinin kısmen ya da tamamen dijitalleşmesiyle birlikte, dijital kurumlara dönüşme eğilimindedir (Buffat, 2015: 150). OECD tarafından yayımlanan 2017 Dünya Dijital Ekonomi Görünümü Raporu’nda dijital gelişmelere yönelik politika hedeflerine yer verilmiştir. 35 ülkeden alınan cevaplar doğrultusunda 15 politika hedefini içeren öncelik sıralaması yapılmıştır. Bu hedefler içerisinde, e-devlet hizmetlerinin güçlendirilmesi göze çarpmaktadır (OECD, 2017: 35-36). Yine Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan e –Devlet Gelişim Endeksi’ni incelediğimizde, indekste yer alan 90 ülkenin kamusal bilgi ve çevrimiçi hizmetler için tek nokta portaldan hizmet sunduğunu ve 148 ülkenin çevrimiçi işlem hizmetlerinden en az birini sağladığını görebilmekteyiz (UNCTAD, 2017: 156)

Öte yandan kamu kurumlarında dijital dönüşüme hızla adaptasyonun gerekliliği bilinmesine rağmen, kurumların hantal ve hiyerarşik yapısı, çeşitli durumlarda kurum yöneticilerinin ve çalışanlarının değişime direnç göstermesi, yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşmaması değişim sürecini yavaşlatmaktadır. Tablo 2’de kamu kurumlarında bilgi teknolojilerinin kullanımına etken ve engelleyici faktörleri görebilmekteyiz.

Tablo 2. Kamuda bilgi teknolojilerinin kullanımını etkileyen faktörler

Teşvik Edici Faktörler	Engelleyici Faktörler
Bilgi teknolojilerindeki hızlı teknolojik gelişmeler.	Yöneticilerin bilgi teknolojileri konusunda yetersiz olduklarını görmeleri/fark etmeleri.
Bilgi teknolojileri kullanımının maliyetlerde azalma yaratması.	Bilgi teknolojilerine yönelik strateji geliştirme konusunda başarısızlık.
Devletin bilgi teknolojisi kullanımını desteklemesi ve öncü olması.	Kamu örgütlerindeki düzensiz yapı.
Kamu sektöründe yeni yönetim anlayışı.	Karlılık durumu ile ilgili bir fikir edinebilmek için gerekli göstergelerin yetersizliği.
Finansal ve verimlilik açısından hissedilen baskı.	Uzman personelin yetersizliği.

Kaynak: Isaac, Painter ve Barnes (1993) Akt: Sevinç, İ. (2007). Kamu kurumlarında bilgi teknolojileri kullanımı ve bunların çalışanların fiziksel ve psikolojik durumlarına etkileri. *Journal of Knowledge Economy and Knowledge Management*, 2(1), 21-31.

Türk Kamu Yönetiminde dijital dönüşüm, 1980’li yıllarla birlikte e-dönüşüm yaşanmaya başlanmıştır. Bu sürecin devamı olarak 1990-2000 yılları arasında bilim ve teknoloji alanındaki politikalar yeniden şekillenmeye başlamış ve e-devlet uygulamalarına geçiş sürecini gerçekleştirme noktasında önemli bir mesafe kat edilmiştir. Bu süre zarfında değinilmesi gereken ilk önemli gelişme 1993 yılında geliştirilen “Türkiye Bilişim ve Ekonomik Modernizasyon” projesidir. Bu yılda Türkiye ilk defa internet ile tanışmıştır. 12 Nisan 1993 yılında ODTÜ-Ankara-Washington arasında kiralık hat kurulup internet

bağlantısının sağlanması ile başlayan bu süreç sonraki yıllarda gelişerek devam etmiştir (Çarıkçı, 2010: 102). Yaşanan bu gelişmeler şüphesiz önemli olmakla birlikte kamu hizmetlerinin elektronik ortamda sunulması hususunda 2000'li yıllarda somut adımlar atılmaya başlanmıştır. 2001'de "e-Avrupa Eylem Planının" Türkiye'ye uyarlanabilmesi için "e-Türkiye" girişimi başlatılmıştır. 2003'de Başbakanlık Genelgesi ile bu tarihe kadar farklı kurum ve kuruluşlar tarafından yürütülen bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik çalışmaların Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından gerçekleştirilmesi ve "e-dönüşüm Türkiye projesi" ismi altında birleştirilmesi yönünde karar alınmıştır (Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı, 2016: 2). İlk zamanlarda sadece internetten tek taraflı bilgi sunmak ile başlayan süreç bugün birçok kamu hizmetinin internetten sunulduğu karşılıklı etkileşimi esas alan bir platforma dönüşme eğilimindedir.

Günümüzde Türkiye'de e-devlet internet sitesi üzerinden bilgilendirme ve bütünleşmiş elektronik hizmetler, ödeme işlemleri ve kurum ve kuruluşların kısa yollarına erişim gibi hizmetler sunulmaktadır. Ayrıca kamu kurumları arasında çeşitli bilgi ve belgelerin paylaşımı da e-devlet aracılığıyla yapılabilmektedir. Kamuda dijital dönüşüm Türk Kamu Yönetiminde kamu hizmeti sunumunda kullanılan e-devlet uygulaması ise, tüm kamu hizmetlerine tek bir noktadan ulaşım imkânı oluşturan bir internet sitesi olarak ifade edilebilir (Taş vd., 2017: 2037). Yukarıda da ifade edildiği gibi kurumların dijitalleşmeye doğru dönüşümünün kamu yönetimi tarafından önemseddiği görülebilmektedir. Bilgi Toplumu Dairesinin yayınladığı, "2017 Kamu Bilgi ve İletişim Teknolojileri Yatırımları Raporuna" göre, 2017 yılında T.C. Kalkınma Bakanlığı, kamu kurumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı konusundaki proje için 4 milyar 444 milyon TL'lik bir ödenek tahsis etmiştir. Bu oran, 2002 yılında tahsis edilen ödeneye göre beş kat daha fazladır. Yine, Birleşmiş Milletler' in e-Devlet'le ilgili gelişmeleri belirlemek amacıyla hazırladığı; "Çevrimiçi Hizmet", "Telekomünikasyon Altyapısı" ve "İnsan Kaynağı" alt endekslerini içeren, e-Devlet Gelişmişlik Endeksine göre, Türkiye dünya genelinde 193 ülke arasında 53. sırada yer almıştır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dairesi, 2018). Bu gelişmeler, Türkiye'de dijital dönüşüm anlaşılması ve bu sürece adapte olunması konusunda umut vericidir. Ancak dönüşümü hızlandırmak için değişime ve yenilenmeye odaklı kurum kültürünü oluşturan yapılara ihtiyaç vardır. Toplumda değer üretimi için gerekli olan dijital dönüşüm kültürü kurumların içine yerleştiğinde, çalışanlar zamanla üretken akıllara dönüşecek, daha fazlasını yapmak için nasıl ilerlemeleri gerektiğini öğrenecek ve kendilerinden beklenen niteliklere sahip olmak için çaba sarf edeceklerdir.

2. 2. Örgütsel DNA

DNA; herhangi bir organizmanın kimliğini oluşturan kodlanmış bilgidir (Onay & Ergüden, 2012: 204). Bu kodlarda, bir canlının becerilerini geliştirebilmesini sağlayan temel bilgi bulunmaktadır. Kısaca insanların genetik özelliklerini belirleyen DNA kavramı; örgütlere de uyarlanmış ve insan DNA'sına benzer şekilde örgütlerin genetik yapıları zamanla belirlenmeye çalışılmıştır. Böylelikle herhangi bir örgütün tıpkı yaşayan canlı organizmalar gibi kendine has bir DNA yapısının olduğu fikri yaygınlaşmıştır. İşgörenlerin, hayatlarına nitelikli bir şekilde devam edebilmeleri ve çalıştıkları kurumda yüksek performans sergileyebilmeleri için, ihtiyaç duyduğu şeylerin tedarik edilmesi düşüncesi, örgüt kuramları ile ilgili çalışan araştırmacıların dikkatini biyolojiye yönlendirmiştir. Çünkü örgüt çalışanlarının; hem birey, hem de grup olarak biyolojik organizmalar şeklinde hareket ettikleri ve etkin şekilde faaliyet gösterebilmeleri için ihtiyaçların karşılanması gerektiği düşünülmektedir. Bu yaklaşım ile birlikte örgütlerin bir organizma olduğu fikri dikkatleri; örgütsel etkinlik, örgüt-çevre ilişkileri ve varlığın sürdürülebilmesi gibi konulara çevirmiştir (Morgan, 1997: 46-47).

İnsan bedeni, iç içe hiyerarşik bir düzeni olan ağlardan oluşmaktadır. Hücreler dokuları, dokular organları, organlar sistemleri, sistemlerse bedeni oluşturmaktadır. Her bir aşamada yeni kabiliyetler meydana gelmekte ve kademeli olarak her alt sistem işlevini yerine getirecek donanıma sahip olmaktadır. Örgütlerdeki hiyerarşik durum ile insan organizmasındaki sistem karşılaştırıldığında yüksek derecede benzerlik görülmektedir. Örgütün tamamının bir sistem bir sistem ve diğer hiyerarşik alt sistemler şeklinde ifade edilmesi; hücrelerin ve organların canlı bir organizmanın alt sistemlerini oluşturması biyolojik bir metafor olarak düşünülen sistem yaklaşımı ile bire bir uyum göstermektedir (Morgan, 1997: 51-54). Örgütlerde üst yönetimin canlı organizmalardaki merkezi sinir sistemi rolünü aldığı söylenebilir. Merkezi sinir sistemi organizma içinde mesajları alır ve yorumlar, yapılacak faaliyetleri koordine eder, bedenini güvenliğini sağlar ve bedenini tamamı ile ilgili kararlar alır (Baskin, 1998: 8).

Örgüt DNA'sı tanımı, ilk olarak Michigan Üniversitesi'nden Noel M. Tichy ve arkadaşları tarafından 1993 yılında ifade edilmiştir. Canlı bir organizma olarak ele alınan kurumların kendi genleri olduğunu söyleyen Tichy vd.'ne göre kurum DNA'sı, kurumların karar almalarında ve sosyal ilişkilerinde etkilidir (Akt: Xianbai, 2006a: 7). Yine kurum DNA'sını geniş şekilde ele alan Baskin (1998) başarılı işletme örneklerinden yola çıkarak, kurumların günümüzün ekonomi koşulların, canlı bir organizma gibi uyum sağladıklarını ve kurumların kendilerine ait genlerinin olduğunu, bu kurumların özelliklerinin de onun DNA'sında saklı olduğunu ifade etmektedir. BOOZ Allen şirketinin 2004 yılında yayınladığı

“Kurum DNA’sının Yedi Tipi” adlı çalışmasında, kurum DNA’sını şu biçimde ifade etmektedir; kurumların DNA’sında yapı, karar verme, güdüleyiciler ve bilgi olmak üzere dört boyut bulunmaktadır. Burada ifade edilen dört boyut, bir kurumun nasıl gözüktüğünün içeride ve dışarıda nasıl davranışlar sergileyeceğinin temel belirleyicileridir (Vershoor, 2004: 2). Örgütlerin, etkin bir değişimi gerçekleştirebilmeleri için özellikle bu dört boyuta odaklanmaları gerekmektedir (Neilson ve Pasternack, 2005: 1).

Örgüt DNA’sı bir örgütün parmak izidir ve örgüt üyeleri ait olduğu örgütün DNA’sını taşımaktadır (Döş, 2013: 9). Tıpkı eşsiz bir organizma yaratmak için doğadaki gerçek DNA’nın talimatlarına ihtiyaç duyulduğu gibi, örgüt DNA’sı da bir örgütün nasıl işlev görmesi gerektiğini belirler. Örgütlerin yapısı, karar hakları, teşvik sistemleri ve bilgi akışı işlevleri sayısız şekilde birbirine bağlandığında bir örgütün DNA’sını oluştururlar (Dehoff, Jaruzelski ve Kronenberg, 2008). Morgan (1986) örgüt DNA’sını çalışanların örgütün misyonunu kavrayıp benimsemesini sağlayan, örgütü harekete geçiren ve bir arada tutan vizyon ve değerlere yönelme hissi olarak ifade etmektedir. Govindarajan ve Trimble (2005) ise örgütün yapısı, çalışanları, kültürü ve iş yapış şekilleri arasındaki etkileşim olarak tanımlar. Buna göre örgütün DNA’sı işgören, örgütün ana yapısı, örgüte egemen olan kültür ve örgütün kendi sisteminin bir araya gelmesi ve birbirleriyle etkileşimi sonucu oluşur (Çetin, 2014). Govindarajan ve Trimble (2005) ise örgüt DNA’sını; bir örgüt içindeki yapı, kültür, işgören ve sistem döngüsü olarak ifade etmektedir (Bancar, 2016).

Örgütler DNA’larını oluştururken küresel boyutta her türlü yeniliğe ve değişime adapte olmak durumundadır. Özellikle örgütlerin dijital teknolojileri temel alarak iş yapma alışkanlıklarını sürekli geliştirmelerinin gerekli olduğu dijital dönüşüm sürecinde, yenilikçi fikirlerin ve teknolojilerin örgüt DNA’sına işlenmesi son derece önemlidir. Teknolojik gelişmelere adapte olmada, yenilikçi fikirlerin ve teknolojilerin kurum ve çalışanların DNA’sına işlenmesi, dijital dönüşümün, üretim ağının tüm halkaları tarafından bir iş kültürü olarak benimsenmesi son derece önemlidir. Öte yandan dijital dönüşümü, yalnızca bir “teknoloji hamlesi” şeklinde değerlendiren örgütler geride kalırken, bu dönüşümü kurum DNA’larının önemli bir parçası haline getiren örgütler; hız, performans, verimlilik, yenilikçilik ve yaratıcılık konularında ilerlemekte ve böylece rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler. Bu açıdan dijital dönüşüm, örgütlerin DNA’sında var olması gereken, genetik talimatlar arasında yer almalıdır. Neilson, Pasternack ve Mendes (2004: 96) sağlıklı örgüt yapısını belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında, örgütsel DNA’nın yapı taşlarının ne kadar iyi ya da kötü ayarlandığını araştırmışlar ve sonucunda bünyelerinde her türlü değişime çabuk uyum sağlayan, zeki ve yetenekli insanların çalıştığı örgütleri, sağlıklı örgüt tipi

şeklinde tanımlamışlardır (Hamilton, 2005). Dolayısıyla örgütlerin DNA'larını ve sağlıklı yapılarını belirlemede, bilgi temelli ekonomiye, teknolojideki sürekli ve hızlı değişimlere adapte olmak, bu süreçte daha nitelikli insan gücü toplamak ve çalışanların temel yeteneklerini güçlendirmek son derece önemlidir.

2. 3. Meritokrasi (Liyakat)

Meritokrasi kavram olarak ilk defa 1958'de Michael Young'ın "Meritokrasinin Yükselişi" isimli kitabında kullanılmıştır (Canman, 1995: 17). Young kitabında, hakkaniyetli bir şekilde yetki vermek adına baskı ile yönetilen üst kesim ve kendilerini üst kesimden koruyamayan bir alt kesim toplumu tanımlamıştır (Celarent, 2009: 322). Bu toplum içerisinde, iyi ya da kötü herkesin verdikleri çaba kadar hak ettiklerini yaşadıklarını varsaymış ve meritokrasiyi hicvetmiştir. Daha sonra bu kavram orijinal anlamından biraz uzaklaşarak bugünkü manasını kazanmıştır (Alvarado, 2010: 33). Buna göre meritokrasi (liyakat), toplum içerisinde değerlerin ve seçkin bireylerin etkili olmasına inanan bir görüşün adı olup, üst mertebelerde zeki, çalışkan ve mesleki becerileri bulunan kişilere yer verilmesi gerektiğini savunan bir anlayıştır (Yıldırım, 2013: 355). Diğer bir ifadeyle, toplumun yetenekli insanlar tarafından yönetilmesini, toplumsal kaynakların ise "liyakat" ve "başarının" esas alındığı bir değerlendirme sistemi ile paylaşılmasını ifade eder. Meritokrasi, bireyin kendi çaba ve çalışmalarının sonucunda toplum içerisinde konumunu elde edebileceğini ve statüsünü yükseltebileceğini vaat eder. Bu yaklaşıma göre birey; ırk, dil, din, cinsiyet ve geldiği sosyal çevre dikkate alınmaksızın sadece yetenekleri ve başarısı ile hak ettiği noktalara ulaşabilir (Torun, 2009: 89). Sosyal açıdan ideal bir yaklaşım olan Meritokrasi, "en yetenekli, çalışkan ve erdemli kişilerin, en iyi ödülleri aldığı ve alması gerektiği inancını ifade eder" (Fettahoğlu ve Demir, 2014). Başarı, çalışmaya ve liyakate bağlıdır. Ortaya çıkabilecek her türlü fırsatlar ise liyakat esasına göre değerlendirilmektedir (McNamee ve Miller, 2004: 4).

Bir örgüt içerisinde değerlendirdiğimizde ise meritokrasi, işletmede işin gereklerini her anlamda karşılayan işgörene işin teslim edilmesi demektir. "Dar anlamda, belli bir göreve en uygun kişinin getirilmesi, geniş anlamda ise etkili ve verimli bir personel sisteminin kurulmasına olanak sağlayan kural ve uygulamalar bütünü" olarak ifade edilir (Demirci, 2008: 298). Meritokrasi (liyakat) kavramı başta Amerika Birleşik Devletleri ve tüm dünya ülkelerinde kayırma, yandaşı olanı işe alma gibi durumlara tepki olarak ortaya çıkmıştır. Bu kavram ülkelerin çalışma alanında özellikle kamu sektöründe personel seçme, atama ve yükseltme aşamalarında gördükleri aksaklıkların ortadan kaldırılması amacıyla geliştirdikleri bir ilkedir (Sezer, 2006: 68). Ayrıca tüm dünyadaki genel düşünce, kamudaki memurların özelliklerini arttırmak ve liyakati tamamıyla hakim kılmak amaçlıdır (Smith, 1988: 30).

Meritokraside, yetenekli olan bireyleri ortaya çıkaran ve yeteneksiz bireyleri uzaklaştıran bir performans değerlendirme sistemini görmek mümkündür (Morgan, Sisak ve Vardy, 2012: 4). Böylece yapılması gereken işler, yetenekli ve uzman bireyler tarafından gerçekleştirilir ve verimlilik artışı söz konusu olur (Fettahoğlu ve Demir, 2014: 178).

Dünyayı incelediğimizde bilişim konusunda gelişen ülkelerin en önemli ortak özelliği meritokrasidir, çünkü bu ülkelerde insanlar bilgilerine ve kabiliyetlerine göre değerlendirilirler. Örgütler nezdinde incelediğimiz de ise, yaşamlarını daha etkili ve verimli bir şekilde devam ettiren örgütlerin yeteneğe göre mevki verme sistemini (meritokrasi) benimsediklerini görebilmekteyiz. Özellikle teknolojik değişimlere adapte olan örgütler, teknik bilgiye göre bir hiyerarşi oluşturmaktadır (Krogh, 2003). İlgili alanda yetenekli bireyleri bulmak, geliştirmek ve elde tutabilmek, örgütlerin dijital stratejilerini oluşturma ve başarı elde etmelerinde bir zorunluluktur. Dijital dönüşümlerini gerçekleştirmek için yola çıkan örgütler, gerekli yetkinlikler, yapılanma ve bu yetkinlikleri yönetebilmek için organizasyonel tasarımlarını meritokrasi sistemi çerçevesinde belirlemelidirler.

Kamuda dijitalleşme meselesi ise hem süreçlerin iyileştirilmesi hem de hizmetlerin geliştirilmesi için son derece önemlidir. Kamuda dijitalleşme için yetkin insan kaynağının önemi vurgulayan ve Fujitsu tarafından yayınlanan, PACT (People, Actions, Collaboration, Technology) dijital dönüşüm araştırması, kamu sektöründe dijitalleşmenin durumu hakkında önemli bilgiler sunmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan ve kamuda yer alan dijital liderlerin %35'i kamuda başarılı bir dijital dönüşüm için insan kaynağının önemini vurgulamıştır. Yine kamuda yönetici pozisyonunda yer alan katılımcıların %70'i kurumlarında dijitalleşmede öncülük edecek yetkin personel sayısının yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, diğer birçok sektörde olduğu gibi kamu endüstrisinde de dijitalleşme alanında hizmet verebilecek yetkin çalışan noksanlığı göze çarpmaktadır (Fujitsu, 2018). Bunun başlıca nedeni meritokrasi sisteminin uygulanmamasıdır. Etkin bir şekilde uygulanan kamu yönetiminde meritokrasi sistemi; işe alımda bilgili, yetenekli ve başarılı kişilerin seçilmesini, hizmet içindeki ilerleme ve yükselmelerde yine bu kıstaslara göre bir değerlendirme yapılmasını amaçlar (Yıldırım, 2013: 362).

3. SONUÇ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler ve bu teknolojilerin örgütsel faaliyetlerde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanması, kamu sektöründe yeniden yapılanma çalışmalarının odak noktasını oluşturmaktadır. Kamu kurumlarının bilinen temel sorunlarından birisi sunulan hizmetlerin oldukça yavaş yürütülmesi dolayısıyla hizmet alan tarafların zaman konusunda sıkıntılar yaşamasıydı. Bu soruna kalıcı çözümler getirebilecek en

önemli ve değerli faktör olan bilgi ve iletişim teknolojileri, artık kamu sektörünün de gündeminde yer almaktadır. Dijital dönüşüme adapte olmaya çalışan kamu kurumlarının dönüşüm sürecini tamamlaması durumunda yürütülen işlemlerin hızlanması ile sunulan hizmetin kalitesi artacaktır. Bu doğrultuda, kamu sektöründe yürütülecek dijital dönüşüm çalışmalarının dijital yol haritasının, kurumlar tarafından sahiplenmesi ve koordineli bir şekilde çalışmaların sağlanması gereklidir. Öte yandan birçok alanda olduğu gibi dijitalleşme, bir devlet politikası olarak benimsenmeli ve bu doğrultuda yapılacak çalışmaların etkinlik kazanmasında kilit unsur olmalıdır.

Kamuda dijital dönüşüm sağlanması ile dışa kapalı ve merkeziyetçi, sorumluluk üstlenmeyen, siyasallaşmaya ve kayırmacılığa neden olan, hizmet alıcısıyla iletişimi kopuk bir yönetsel anlayıştan vatandaşa etkili iletişimi oluşturan, zamanı etkin kullanabilen, maliyetleri azaltan ve etkinliği esas alan; yalın, rekabetçi ve esnek bir örgüt yapısına doğru bir değişim gerçekleştirilebilmektedir. Bu değişimin sağlanabilmesi ve etkin bir şekilde uygulanabilmesi ise, yönetsel konularda eğitilmiş, donanımlı, yetenekli ve değişime açık kamu personeline bağlıdır. Dijital dönüşüm ile sadece internet, mobil iletişim, bulut, veri analitiği gibi teknolojilerin kullanılması için gerekli yapının oluşturulması yetmez, aynı zamanda yenilik yönetimi, kurum kültürünün adaptasyonu, çalışanların dijital dönüşüme hazırlanması ve bu doğrultuda gelişimi de sağlanmalıdır. Diğer bir ifade ile bu sürecin başlıca aktörleri nitelikli insan gücüdür. Dolayısıyla kamu kurumlarında dönüşüme paralel stratejik insan kaynakları planlamalarının gerçekleştirilmesi oldukça önemlidir. Dijital dönüşüm sürecine teknolojik yenilikleri takip edebilecek, var olan teknolojiyi geliştirebilecek ve olgunlaşan teknolojilerin kullanımına hâkim olan işgücünün istihdamına yönelik planlamalar dâhil edilmedir. Bu çerçevede karşımıza Meritokrasi (liyakat) kavramı çıkmaktadır. Meritokrasi sistemi öncelikle ciddi ve uzun vadeli bir insan kaynakları planlamasını amaçlar. Bu amaç doğrultusunda sistem içinde tüm alanlarda şeffaf, anlaşılabilir ve somut olarak değerlendirilebilen iş tanımları, performans kriterleri ve değişime uyum sağlayan bir örgüt DNA'sı yer almalıdır.

Sonuç olarak, teknoloji, dijital dönüşüm için tek başına yeterli bir faktör değildir; en yetenekli ve bilgili kişilerin işe alınması ve bu kişilerin kurum bünyesinde tutulması, dijital dönüşüm yolculuğunda kritik önem taşımaktadır. Çünkü bilgi ve beceri eksiklikleri, dijital dönüşüm yolunda en büyük engel teşkil etmektedir. Dolayısıyla, yetkin ve uzman insanların kamu kurumlarında görev alması için sağlanması gereken şartların belirlenmesi, yeni teknolojiyi kaldıraç olarak kullanmaya olanak sağlayacaktır. Meritokrasi, daha iyi kararların alınmasıyla tüm çalışanların kendilerini değerli ve güçlü hissettiği bir ortam oluşturur. Bir

kuruluşun değerleri, bir inovasyon ve meritokrasi kültürünün geliştirilmesinde baskın bir rol oynar. Kurumların değerlerini belirleme de ise kuşkusuz tüm yeni teknoloji, fikir değişimlere uyum sağlamak ön planda olmalıdır. Dolayısıyla kurumlar, DNA'larını dijital dönüşümü güçlendirmek için tasarlamalı ve geliştirilmelidirler; bunu ise dijital dönüşüme tam manasıyla odaklanarak gerçekleştirebilirler.

Kurumlar, operasyon, süreç, ürün ve hizmet geliştirme açısından sürekli gelişime olanak tanıyan güçlü bir teknoloji altyapısı oluşturmanın yanı sıra; yenilikçi iş modelleri ve örgüt kültürü oluşturmalı, olgunlaştırmalı ve içselleştirmelidirler. DNA'sı çevik olan ve dijital olgunluğu olan kurumlar, dijitalleşmeyi "bir transformasyon projesi" olarak görmek yerine süreçleri iyileştirerek yaratıcı yeteneklerin uyum odaklı çalışma anlayışını benimsemektedirler. Bu doğrultuda dönüşüme adapta olmaya çalışan örgütlerin, emsal teşkil edecek örgütleri ve dönüşüm yolculuklarını inceleyerek, bir organizasyon tasarımı oluşturmaları faydalı olabilir.

KAYNAKLAR

- Alvarado, L. A. (2010). Dispelling the meritocracy myth: Lessons for higher education and student affairs educators. *The Vermont Connection*, 31(1), Article 2. URL: <https://scholarworks.uvm.edu/about.html>.
- Altuntaş, E. Y. (2018). Dijital dönüşüm uygulamalarının kurumların marka değeri üzerindeki etkisi. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli E-Dergisi*, 2, 1-18.
- Bancar, A. (2016). *Örgüt DNA'sı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Baskin, K. (1998). *Corporate DNA, Learning From Life*. USA: Butterworth-Heinemann
- Ber, H. (2018). Dijital ekonominin vergilendirilmesi sorunsalına genel bir bakış. <https://vergialgi.net/vergi/dijital-ekonominin-vergilendirilmesi-sorunsalına-genel-bir-bakis/> (Erişim Tarihi: 17.12.2018).
- Beşel, F. (2016). *Uluslararası Endeksler Işığında Türkiye*. file:///C:/Users/pc/Downloads/29.UluslararasıEndekslerİndaTrkiyePESAAAnaliz%20(1).pdf (Erişim Tarihi: 15.06.2018).
- Bilim, T. & Sanayi, V. T. B. (2018). *İmalat Sanayinin Dijital Dönüşümü Raporu ve Yol Haritası*. <https://www.sanayi.gov.tr/tsddtyh.pdf>, (Erişim Tarihi: 14.11.2018)
- Buffat, A. (2015). Street-level bureaucracy and e-government. *Public Management Review*, 17(1), 149-161.
- Canman, A. D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayını.
- Celarent, B. (2009). The rise of the meritocracy, 1870–2033 by Michael Young. *American Journal of Sociology*, 115(1), 322-326.
- Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279-286.
- Çarıkcı, O. (2010). Türkiye'de e-devlet uygulamaları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 95-122.
- Çetin, R. B. (2014). *Okul DNA'sı Metaforunun Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Demirci, K. (2008). *İşletmecilik Kuram ve Uygulama*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dehoff, K., Jaruzelski, B., & Kronenberg, E. (2008). *Innovation's OrgDNA*. Florham Park: Booz Company.
- Döş, İ. (2013). School DNA and its transfer. *American Journal of Human Ecology*, 2(1), 7-15.
- Drucker, P. F. (1968). *The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper.
- Eberl, U. (2011). *Life in 2050: How We Invent the Future Today*. Weinheim: Beltz GmbH, Julius.
- FUJİTSU (2018). *Kamu Sektöründe Dijitalleşme*. <http://tr.fujitsu-news.com/2018/02/25/kamu-sektorunde-dijitallesme/> (Erişim Tarihi: 25.02.2018).
- Fettahlıoğlu, Ö. O., & Demir, S. (2014). işletme yönetiminde yönetsel pandora: meritokrasi ve yetenek yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(01), 175-186.
- Govindarajan, V. ve Trimble, C. (2005). Organizational DNA For Strategic. *Innovation. California Management Review*, 47(3), 47-76. URL: <https://doi.org/10.2307/41166306>.

- Hamilton, B. A. (2005). *Organizational DNA-About Organizational DNA*. Chicago: Meyer, Christopher.
- Harvard Business Review, (2016). Dünya Dijitalleşiyor; Peki ya Türkiye? <https://hbrturkiye.com/sponsorlu-icerik/dunya-dijitallesiyor-peki-ya-turkiye> (Erişim Tarihi: 21. 05. 2018).
- Kara, A. (2017). Dijital Çağın Duygusal Zekâ Yöneticisini Oluşturmak. 1. Uluslararası İletişimde Yeni Yönelimler Konferansı, (4-5 Mayıs 2017) İstanbul, 55-369.
- Karagöz, U. (2016). Dijital Dönüşüm ve Türkiye, <http://www.tid.web.tr/idarecinin-sesi-dergisinin-171-sayisi-mayis--haziran-2016>. (Erişim Tarihi: 21.10.2018).
- Krogh, G. V. (2003). Open source software development. *MIT Sloan Management Review*, 44, 14-18.
- Macchi, M., Berthon, B., & Robinson, M. (2015). Digital Density Index. www.accenture.com/t20150523T023959__w_/itit/_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/ (Erişim Tarihi: 15.07.2018).
- Mcnamee, S. J., & Miller, R. K. (2004). *The Meritocracy Myth*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Thousands Oaks, Cal.: Sage Publications.
- Morgan, J., Sisak, D., & Vardy, F. (2012). On the merits of meritocracy. *Tinbergen Institute Discussion Paper*, 12-077/1.
- Neilson, G. & Pasternack, B. (2005). The cat that came back. *Strategy + Business*, 40. <https://www.strategy-business.com/article/05304?gko=9c3bf>. (Erişim Tarihi: 02.10.2018).
- Neilson, G., Pasternack, B. A., & Mendes, D. (2004). The 7 Types of Organizational DNA. *Strategy Business*, (35), 95-103. URL: <https://www.strategy-business.com/blog/The-10-Principles-of-Organizational-DNA?gko=c5b42>
- OECD (2017). *OECD Digital Economy Outlook 2017*. Paris: OECD Publishing. http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-andtechnology/oecd-digital-economy-outlook-2017_9789264276284-en#page1 (Erişim Tarihi: 14.11.2017).
- Ohlhorst F. (2013). *Big Data Analytics: Turning Big Data into Big Money*. New Jersey.
- Onay, M. & Ergüden, S. (2012). Yeni bir metafor: Kurum DNA'sı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Öktem, M. K., & Aydın, M. D. (2005). Bilgi teknolojileri ve türk kamu yönetiminde dönüşüm. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(2), 257-282. URL: <http://dergipark.gov.tr/huniibf/issue/7877/103507>
- Öztürk Kalaycı, K. & Arslanoğlu, Z. (2018). Endüstri 4.0 Çerçevesinde Şekillenecek Mühendis Yetenekleri, Kakinmada Anahtar Verimlilik. <http://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/endustri-4-0-cercevesinde-sekillenecek-muhendis-yetenekleri/9634>, (Erişim Tarihi: 18.04.2018).
- Sevinç, İ. (2007). Kamu kurumlarında bilgi teknolojileri kullanımı ve bunların çalışanların fiziksel ve psikolojik durumlarına etkileri. *Journal of Knowledge Economy and Knowledge Management*, 2(1), 21-31.
- Sezer, Y. (2006). *Kamu Hizmetine Girme Hakkı*. Ankara: Seçkin.
- Smith, B. C. (1988). *Bureaucracy and Political Power*. New York: St.Martin's Pres.
- Taş, İ. E., Uçacak, K., Aydın, A. H., & Çiçek, Y. (2017). Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik İşlemlerin Azaltılmasında İnovasyona Dayalı Uygulamaların Önemi. *Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 22.URL: <http://iibfdergi.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/352/files/yil-2017-cilt-22-sayi-kayfor15-yazi51-30122017.pdf>
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dairesi, (2018). BM 2018 e-Devlet Araştırma Raporu Yayınlandı.<http://www.bilgitoplumu.gov.tr/2018/bm-2018-e-devlet-arastirma-raporu-yayimlandi/> (Erişim Tarihi: 21.11.2018).
- Torun, Y. (2009). Meritokrasi: Adaletin terazisi mi yoksa bir adalet illüzyonu mu? *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 7(26), 89-99. URL: <http://gazi.dergipark.gov.tr/gusbd/issue/28250/301305>
- Töreci, E. (1999). Yeni bin yıla adım atarken. *Türkiye Bilişim Kültürü Dergisi*, 72, Ankara.
- TÜSİAD. (2017). Türkiye'nin Sanayide Dijital Dönüşüm Yetkinliği. [file:///C:/Users/pc/Downloads/turkiye-nin-sanayide-dijital-donusum-yetkinligi%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/turkiye-nin-sanayide-dijital-donusum-yetkinligi%20(3).pdf) (Erişim tarihi: 24.12.2018).
- Ulaştırma, D. & Bakanlığı, H. (2016). 2019 Ulusal E-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı. <http://bilgem.tubitak.gov.tr/tr/haber/2016-2019-ulusal-e-devlet-stratejisi-ve-eylem-planı-hazirlandi> (Erişim Tarihi: 17.12.2018).
- UNCTAD. (2017). *World Investment Report 2017: Investment and The Digital Economy*. Geneva. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf (Erişim Tarihi: 14.11.2017).
- Verschoor, C. C. (2004). Can organizational DNA exclude ethics? CMA, Editor, Ethics. *Strategic Finance*
- Verschoor, C. C. (2005). Organizational DNA Should Contain Ethics Component, CMA, Editor. *Ethics. Strategic Finance*.
- Xianbai, L. (2006a). Research on Enterprise DNA and enterprise RNA. *International Journal of Business and Management*, 1(3), 7-12

Yıldırım, M. (2013). Kamu yönetiminin kadim paradoksu: Nepotizm ve meritokrasi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 353-380.

EXTENDED ABSTRACT

Advances in technology from the industrial revolution to the present cause the business world to turn their eyes much more to the future and constantly change the ways of doing business of the institutions. While these developments have led to an increase in productivity in the production and service sectors on one hand, they have changed the business models and all sectors have entered into a restructuring process on the other hand (Kara, 2017: 356). In this reality, the main source of productivity is knowledge and skills. In the new era expressed as the digital age, the organizations aiming to survive and progress are required to develop policies and management strategies that encourage the implementation of these factors (Drucker, 1968: 40–41). This transformation is not only a matter of technological infrastructure but also a restructuring process involving a collective cultural transformation from the human resources to the business processes and even to the management activities. Therefore, digital transformation should be included in the genetic instructions that must exist in the DNA of the organizations.

As in all sectors, digitalization in the public sector is also extremely important for improving processes and for providing effective services. On the other hand, the new business life revealed by the technological developments requires "creative employees" that follow the current developments outside of their specialization areas and are interested in other related fields. Therefore, in addition to the theoretical and practical knowledge of the employees related to their expertise areas, they should have the skills such as creative thinking, correct planning and decision making and effective communication. Today, digital skills have been added to all these skills (Öztürk and Arslanoğlu, 2018). In this framework, it is necessary to apply recruitment and promotion system based on meritocracy in the institutions. At the same time, the public institutions aiming to change and develop their work habits based on digital technologies should ensure the placement of this new vision in the DNA of the employees.. In the light of all of this information, the aim of this study is to provide a theoretical approach to the process of digital transformation in the public sector within the framework of the concepts of organizational DNA and meritocracy (merit).

Digital transformation in general can be expressed as a holistic transformation in the subjects of individual, business processes and technology to enable the public and private sector to provide more effective and efficient services and increase the satisfaction of their target groups as a result of the opportunities provided by the continuously improving information

and communication technologies and the accordingly changing social needs. (Taş et al., 2017: 2305). Digitalization improves the efficiency of institutions, facilitates the operational processes and improves the service delivery processes. Because the digital technologies ensure the transformation not only the way of doing business but also the jobs and human resources (Varol, 2017: 13). The organizational DNA is the fingerprint of an organization and the members of the organization carry the DNA of the organization to which they belong (Döş, 2013: 9). Just as the instructions of the real DNA in the nature are needed to create a unique organism, the organizational DNA determines how an organization should function. The functions of the structure, decision rights, incentive systems and information flow of the organizations form the DNA of an organization when they are tied to each other in numerous ways (Dehoff et al., 2008). Morgan (1986) expresses the DNA of the organization as a sense of turning towards the vision and values that make the employees to comprehend and adopt the mission of the organization, mobilize the organization and keep it together. Govindarajan and Trimble (2005) define it as the interaction between the structure, employees, culture and ways of doing business of the organization. According to this, the DNA of the organization is formed as the result of conglomeration of the employee, the main structure of the organization, the culture dominating the organization and the own system of the organization and their interaction with each other (Çetin, 2014).

The meritocracy is expressed as " in the narrow meaning, employing the most appropriate person for certain task, and in the broad meaning a set of rules and practices that enable the establishment of an effective and efficient personnel system" (Demirci, 2008: 298). In Meritocracy, it is possible to see a performance evaluation system that brings out the talented individuals and eliminates the untalented individuals. (Morgan et. al., 2012: 4). In this way, The jobs to be done are fulfilled by skilled and expert individuals and increase in the productivity is observed. (Fettahoğlu and Demir, 2014: 178). In the effectively implemented public administration, the meritocracy system aims to select the knowledgeable, talented and successful individuals during recruitment, and to make an evaluation according to these criteria for the progress and promotions during service (Yıldırım, 2013: 362).

With the completion of the transformation process by the public institutions trying to adapt to the digital transformation, the executed operations will gain acceleration and the quality of the provided service will increase. In this context, the digital road map of the digital transformation works to be carried out in the public sector should be embraced by the institutions and the works should be ensured in coordination. The qualified manpower is the main actors of this process. Therefore, it is very important to achieve the strategic human

resources plannings in parallel with the transformation in the public institutions. Plannings towards the employment of the manpower that will be able to follow the technological innovations, develop the existing technology and mastering the use of maturing technologies should be included in the digital transformation process. The concept of meritocracy emerges in this context. The Meritocracy system primarily aims a serious and long-term human resources planning. In line with this aim, the work definitions, performance criteria that can be evaluated as transparent, understandable and concrete, and an organizational DNA that ensures the adaption to the transformation should be included in the system.