

## BÖLÜM 14

# YÖNETİCİLERİN DİJİTAL DÖNÜŞÜME İLİŞKİN FARKINDALIK VE UYGULAMALARINI BELİRLEMeye YÖNELİK KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Ramazan Vedat SÖNMEZ<sup>1</sup>

### GİRİŞ

Tarihsel süreç içinde toplumların yaşadığı dönemler incelendiğinde maddi kültür öğelerin, kullanılan alet ve araçların tanımlamalarda derin izleri görülmektedir. Yaşanılan belirli dönemlerin tunç devri, bakır devri ya da taş devri olarak tanımlanması oldukça önemlidir (Childe, 1992: 14). 19. yüzyıl sonu ve 20. Yüzyılı da içine alan zaman diliminde, modern bilimin etkisi ile ortaya çıkan siyasal, toplumsal şartlar bu döneme bir kimlik kazandırmış, teknoloji kullanımının artış göstermesi nedeniyle bu aşama modern teknoloji dönemi olarak tanımlanmıştır. 2000’li yıllarda internet’ in yoğun kullanımı sonucu bilgi iletişim teknolojileri dönemi yaşanmıştır. İş ve sosyal yaşamında, teknolojik ilerlemeler hız kesmeden devam etmiş, dijital teknolojilerin üretim ve hizmet süreçlerine uyarlanması olarak ifade edilen dijital dönüşüm veya Endüstri 4.0 dönemine girildiği görülmüştür. İçinde bulunduğumuz dönem, teknolojinin son aşaması olup dijital dönem ya da endüstri 4.0 olarak tanımlanmaktadır. (Beşli, 2007; 59).

Günümüz dünyasında tüm ülkelerde bulunan yaklaşık 7.8 milyar nüfusun % 66,6’sı mobil telefon, % 59,5’i internet, % 53.6’sı ise sosyal medyayı kullanmaktadır. Türkiye’de 84.6 milyon nüfusun % 90.8’i mobil telefon, %70.8’i sosyal medya, % 77.7’si ise internet’ i kullanmaktadır (We Are Social, 2021).

Teknolojik ilerlemeye paralel olarak dijital ürün ve uygulamalar, sadece sosyal yaşamda değil aynı zamanda çalışma yaşamında, üretim ve hizmet süreçlerinde artan bir oranla kullanılmaktadır. Dijital dönüşüm; tüketici ihtiyaçlarını karşılamak ve rakiplere karşı rekabette avantaj elde etme amacıyla dijital teknolojilerin kullanılması, yeni üretim ve hizmet süreçlerinin geliştirilmesi, son aşamada örgüt içinde kapsamlı bir dönüşümün gerçekleştirilmesini ifade eder (Fitzgerald

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Şırnak Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, rvsonmez@gmail.com

vd. 2014). Dijital dönüşüm, dijital teknoloji ve uygulamalar aracılığıyla yeni iş modelleri geliştirmeye, hizmet yöntemlerini kullanmaya, müşteri memnuniyeti sağlamaya imkân tanıyan bir süreci ifade etmektedir (Morakanyane, vd. 2017).

Dijital dönüşümün, örgütlerin iş yapma süreçlerinde, yönetim modellerinde, rekabet gücünde köklü değişim ve dönüşümleri beraberinde getirdiği görülmektedir. Örgütlerde üretim ve hizmet, geçmişten farklı yöntemlerle yapılmakta, işler yeniden tanımlanmakta, yeni iş tanımlarına bağlı olarak yeni görev ve pozisyonlar oluşturulmaktadır. Yeni sürece bağlı olarak örgütler yeni yetenek ve becerilere ihtiyaç duymaktadır. Bu süreçte başta robotlar olmak üzere teknolojik ürünlerin yoğun kullanımı çalışma yaşamında ilişkileri değiştirmektedir. İşsizliğin artacağı ve iş hukuku ile ilgili yasal mevzuatın yeniden düzenleneceği görüşü ağırlık kazanmaktadır (Yankın, 2019: 1).

Dijital dönüşüm sürecinin örgütsel faaliyetlerin önemli bir kısmını etkilemesi, sürecin başarılı bir şekilde yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Üretim ve hizmet süreçlerinde yeni iş modelleri oluşmakta, örgütsel yapılar yeniden kurulmaktadır. Yeni dönemde dijital teknolojileri üretebilen, kullanabilen ve iş görenlerini sürece dâhil edebilen örgütlerin, yeni ekonomik şartlara uyum sağlayabileceği, rekabette ayakta kalabileceği ifade edilebilir. Bu nedenle dijital dönüşüm sürecinin farkında olmak, uyum sağlamak ve süreci başarılı yönetmek oldukça önem kazanmaktadır. İşletmelerde dijital dönüşüm sürecinin başarısı, etkinliği birtakım iç ve dış çevre faktörlerine bağlıdır. Teknolojiye erişim, iş görenlerin yetenek ve becerileri, eğitim durumu, teknolojik altyapı çalışmaları bunlardan birkaçıdır. Bu aşamada önem kazanan bir diğer önemli husus yöneticilerin süreç karşısındaki algı düzeyleri, uygulama ve farkındalıkları olduğu ifade edilebilir.

Örgüt yöneticileri örgütsel hedef ve vizyonları belirlemekte, planlama yapmakta, iş görenleri yönlendirmekte, finansal kaynakları hazırlamakta, örgütsel amaçlara ulaşmak için yoğun emek harcamaktadırlar. Bu fonksiyonları dikkate alındığında, sürece karşı tutumları, iş görenlere verdikleri destek, teknolojik ürünleri kullanıp kullanmadıkları, iş görenlere yönelik eğitim çalışmaları ve tüm bu çalışmalar için ayrılan bütçe dijital dönüşüm sürecinin başarısı için kritik öneme sahip olmaktadır. (Schwab, 2017).

Türkiye'nin dijitalleşen işletmelerini değerlendiren Accenture Dijitalleşme Endeksi (ATDE, 2015), özel şirketlerin önemli bir bölümünün dijitalleşmenin önemini kabul ettiğini göstermektedir. Buna karşılık kamu sektörü ve yöneticilerin sürece karşı tutum ve farkındalıklarının nasıl olduğu konusunda fazla veri bulunmamaktadır.

Bu çalışmanın amacı; kamu yönetim süreçlerini etkilediği değerlendirilen dijital dönüşüme ilişkin kamu yöneticilerin algı, farkındalık ve uygulamalarını tespit

etmektedir. Bununla birlikte dijital dönüşüm teknolojilerin kullanım alanlarını, süreç içinde hangi engellerle karşılaştığını, yöneticilerin hangi destek hizmetlerini aldıklarını ve hedeflerini belirlemek, elde edilen veriler ışığında çözüm önerileri geliştirmek ve ilgili literatüre katkı sağlamaktır. Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak kamu sektöründe çalışan yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın genel olarak yapısı; birinci bölümde dijital dönüşüm süreci ve kamu yönetimi ile ilgili açıklamalara yer verilmiştir. İkinci bölümde çalışma da kullanılan yöntem ve elde edilen araştırma sonuçları açıklanmış, son bölümde ise elde edilen veriler ışığında çözüm önerileri geliştirilmiştir.

## **ÇALIŞMA YAŞAMININ EVRELERİ**

İnsan toplulukları yaşamlarını sürdürmek, ihtiyaçlarını karşılamak ve devamlılığı sağlamak için tüm dönemlerde çalışma ihtiyacı hissettikleri görülmektedir. Gelişen, değişen, sosyal, ekonomik ve teknolojik şartlara bağlı olarak çalışma yaşamının da şekillendiği görülmektedir. Tarihin belirli dönemlerinde toplumlar farklı üretim teknolojilerini kullanmış, farklı çalışma şartlarında faaliyetlerini gerçekleştirmiştir. Bu açıdan incelendiğinde çalışma yaşamını, avcı toplumu, tarım toplumu, sanayi toplumu, bilgi toplumu ve son olarak endüstri 4.0 veya dijital dönüşüm dönemi şeklinde olmak üzere beş aşamada sınıflandırmak mümkündür (Ören ve Yüksel, 2012: 44-54).

*Avcı Toplumu:* Çalışma yaşamının bu döneminde avcılık ve toplayıcılık bireylerin temel geçim kaynağı olmuştur. İşbölümünün sınırlı, erkeklerin daha çok av toplama faaliyetlerinde, kadınların ise ev işlerinde ve az da olsa besin toplama işlerinde çalıştıkları bir dönemdir. Üretim süreçlerinde kullanılan teknoloji oldukça basittir (Kurdaş, 2017; 335). Dönemin çalışma yaşamına bakıldığında bireylerin daha çok doğayı keşfetme ve bir sonraki aşamada ona hâkim olma düşüncesinde oldukları ifade edilebilir. Ancak bu konuda bilgi birikiminin yeterli düzeyde olduğunu ifade etmek oldukça zordur. Doğaya karşı verilen bu mücadele de bireyler korunmak amacı ile birtakım araçların yapımı için çaba göstermiştir. Bu araçların yapımına yönelik çabaların bir sonucu olarak çalışma hayatında ilerlemeler sağlandığı görülmüştür (Sezai, 2003; 204-206)

*Tarım Toplumu:* Çalışma hayatının ikinci evresini oluşturan tarım toplumu, insanların toprağı ekmeğe başlaması ve bazı evcil hayvanları yetiştirmeleri ile başlamıştır. Dönemin temel özelliği, insanların tarıma bağlı olarak yaşamlarını sürdürmeleri, yerleşik hayata geçmeleri, tahıl ekmeleri ve toprak mülkiyetine bağlı bir yönetim tarzını benimsemeleridir. Endüstri devriminin başlaması ile birlikte bu dönemin değişime uğradığını, çalışma hayatında ve ilişkilerinde köklü değişiklikler olduğu ifade edilebilir (Giddens, 2000:5; Kongar, 2001:36-37).

*Sanayi Toplumu:* Buhar makinesinin icadı ve üretim süreçlerinde kullanımı bu dönemde derin izler taşımaktadır. Dönemin en önemli özelliği büyük çapta üretim merkezlerinin ortaya çıkmış olmasıdır. Kitlesele üretim, dağıtım, mal ve hizmetlerin standartlaşması bu dönemde ön plana çıkmıştır. Ürünleri düşük maliyetle üretip, farklı pazarlara satmak işletmelerin temel amacı olmuştur (Reich, 2002, 16).

Sanayi devrimi sosyal ve ekonomik alanda birçok etkiler bıraktığından sadece buhar makinesinin icadı olarak değerlendirilemez. Sanayi devrimi sonucunda iktisadi büyüme hız kazanmış, ekonomik ve sosyal alanda bir değişim ve dönüşüm yaşanmıştır (Hobsbawm, 2008: 32-33; Aksoy, 2016: 33). Sanayi devrimi sürecinden sonra sadece ekonomik ve sosyal alanda değil aynı zamanda çalışma yaşamında bir değişim ve dönüşüm yaşandığı görülmektedir. Dönem çalışma yaşamında iş görenler açısından önemli birçok problemi beraberinde getirirken, iş hukuku ve sendikal faaliyetlerin doğmasına yol açmış, üretim de aşırı uzmanlaşmayı yarattığı görülmüştür (Yankın, 2019; 3-4).

*Bilgi Toplumu:* Bilgi toplumu kavramı ilk defa 1962 yılında iktisadi alanda çalışmalar yapan ABD'li Fritz Machlup tarafından kullanılmıştır (Geray, 1997: 37). Irzık (2002; 6) bilgi toplumunu bireylerin hayatları ile ilgili enformasyona rahat bir şekilde ulaşabildiği, bu enformasyonu bilgiye dönüştürdüğü, sonuç olarak bireysel ve toplumsal gelişmeye imkân sunan toplum şeklinde ifade etmektedir. Bir başka açıklama da bilgi toplumu, üretim sürecinde sermaye ve toprağın esas üretim faktörü olmaktan çıktığı, temel girdinin bilgi olduğu toplumsal yapı olarak açıklanmaktadır (Erkan, 2000:144-145).

Çoban (1997; 36-47) bilgi toplumunun özelliklerini,

- Bilgi toplumu örgütlüdür.
- Sivil toplum örgütleri etkindir.
- Bilgi ve bilgininin kaynağı önemlidir.
- Doğaya karşı toplum bilinçlidir.
- İşletmeler küresel düşünür.
- Bilgi sektörü kurumsallık kazanmıştır. Şeklinde ifade eder.

Bilgi toplumunun literatüre kazandırdığı önemli kavramlardan biri küreselleşmedir. Bu dönem kavramın birçok alanda yayılmasına ivme kazandırmıştır. Bilgisayar ve internetin yoğun kullanımı, ekonomide birtakım değişiklikleri beraberinde getirmiş, iş yaşamını etkilemiş, sosyal ve kültürel alanda dönüşümlere yol açmıştır. Bilgi toplumunun son aşamada ekonomi ve çalışma hayatına kazandırdığı bir diğer kavram dijitalleşme ya da dijital dönüşümdür (Temel ve Yapraklı, 2015: 2).

## **DİJİTAL DÖNÜŞÜM DÖNEMİ**

Temel anlamda dijitalleşme, analog bilgilerin alınması, bilgisayarların söz konusu bilgileri depolaması, işlemesi ve farklı birimlere iletebilmesi için birlere ve sıfırlara kodlanması olarak ifade edilmektedir. Kuzey Carolina Medya ve Gazetecilik Okulu dijitalleşmeyi, dijital iletişim ve medya altyapısı aracılığı ile sosyal hayatın büyük bir alanının yeni bir yapıya kavuşturulması şeklinde açıklamaktadır. Dijitalleşme, uygulamadaki bir iş sürecinin değiştirilmesi, değer üreten, gelir artışı sağlayan fırsat ve yöntemlerin sağlanması amacıyla dijital teknolojilerin kullanımını ifade eder <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg>. Dijitalleşme, maddi ve sembolik boyutları olan bir süreçtir. Sembolik anlamda dijitalleşme, analog sinyallerin 0'lar ve 1'ler şeklinde gösterilen bitlere dönüştürülmesidir. Bu açıdan dijitalleşme farklı şekil ve sistemlerle ifade edilebilen bilgiler üretmektedir. Sayısallaştırma süreçlerinde algoritmalar, nelerin saklanacağı veya atılacağı ile ilgili karar verirler. Programcıların oluşturduğu algoritmalar, girdi verilerini, belirli hesaplamalar temelinde istenen çıktıya dönüştürmek için kodlanmış prosedürleri içermektedir (Brennen and Kreiss, 2014).

Dijitalleşme süreci değerlendirildiğinde genel olarak dört ayrı aşamada olduğu ifade edilebilir. Birinci aşama, bilgisayarların toplum hizmetine sunulması ile başlamış olup 80'li yılları kapsamaktadır. İkinci aşama, bilgisayar ve internet' in yoğun kullanımı sonucu bilgiye erişimin kolaylaştığı dönem olup, 1990' lı yılları temsil etmektedir. Üçüncü aşama, mobil internet' in zaman ve mekândan bağımsız olarak kullanılmasıdır. Dördüncü ve son aşama ise, internet' in sadece bireyler tarafından değil aynı zamanda makine, uygulama ve üretim süreçleri tarafından kullanıldığı dönemdir (Davidsson vd. 2016).

Teknolojik gelişmenin son aşaması olan ve dijital dönüşüm olarak ifade edilen süreç, toplumsal yaşamla birlikte çalışma hayatında bir değişim/dönüşüm yarattığı görülmektedir. Bu değişim ve dönüşüm müşteri ilişkilerinden pazarlamaya, finanstan muhasebeye, üretimden insan kaynaklarına kadar geniş bir alanı etkilemektedir (Banger, 2018).

Çalışma yaşamında dijitalleşme (digitalization), dijital teknolojileri kullanarak üretim süreçleri, iş modelleri ve faaliyetlerini etkinleştirmeyi, dönüştürmeyi son aşamada verimli bir sonuç elde etmeyi ifade etmektedir. Bir başka ifade ile iş yapma süreç ve işlevlerini, dijital veya yarı otonom operasyonlarla akıllı üretim şekline dönüşümünü sağlamak ve pazarlamak demektir. Dijital bir ortam yaratmak, dijital ortamda hizmet vermek için faaliyete geçme sürecidir <https://www.i-scoop.eu>. Kavram dijital teknoloji ve uygulamalar aracılığı ile yeni iş modeli ve hizmet yöntemlerini kullanmaya, müşteri memnuniyeti sağlamaya imkân

tanıyan bir süreci kapsamaktadır (Morakanyane, vd. (2017). Dijital dönüşüm, üretim süreçlerinin değişmesi ile birlikte, internet ve bilgisayarların kullanımının ötesinde büyük veri, yapay zekâ ve sosyal medya uygulamaları gibi dijital ürün ve uygulamaların üretim süreçlerinde rol alması, yeni iş modellerinin geliştirilmesini kapsamaktadır (Fitzgerald, vd. 2014). Hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu fırsatlar doğrultusunda, örgütlerin etkin, verimli hizmet sunabilmelerine imkân tanıyan, hedef grubun memnuniyetini artırabilmek için iş süreçlerini, insan ve teknolojik unsurlarla gerçekleştirilmesini sağlayan bir dönüşümü ifade etmektedir. Dijital dönüşüm sürecini birkaç teknolojik ürüne indirgemek mümkün değildir. Ancak 3B yazıcılar, mobil internet, yapay zekâ, geniş bant internet, bulut bilişim ve nesnelerin interneti gibi uygulamaların etkisi sonucu yeni bir döneme girildiği ifade edilebilir [www.dijitaldonusum.gov.tr](http://www.dijitaldonusum.gov.tr). Alan yazın da dijital dönüşüm kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Deloitte (2018), örgüt 'ün performans düzeyini artırmak, etkinlik alanını genişletmek için dijital ürün ve uygulamaların kullanılması olarak ifade etmektedir. Kavram European Commission (2019) tarafından, gelişen dijital sistem ve teknolojilerin kullanımı sonucu yeni iş süreçlerinin kullanılması, akıllı ürün ve hizmetlerin üretilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Bir başka açıdan dijital dönüşüm, dinamik bir yapıya sahip olan tüketici taleplerine karşılık vermek, rekabette avantaj sağlamak için yeni dijital teknolojileri kullanarak yeni iş modellerini geliştirme, ihtiyaç duyulan yapısal dönüşümü gerçekleştirme olarak tanımlanmaktadır (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet ve Welch, 2014).

Dijital dönüşüm sürecinde cevabı aranan temel soru; organizasyonlarda iş süreçleri, teknoloji ve insan kaynağının verimli bir şekilde birbirine nasıl bağlanacağı, koordinasyonun nasıl sağlanacağıdır. Bu dönemde asıl amaç; birtakım teknolojilerin işletme süreçlerine uyarlanması ile birlikte, insan faktörünün de dikkate alınarak, belirlenen yeni stratejiler ile örgütsel yapının değişimini sağlamaktır. Süreç içinde işletmeler daha esnek modeller geliştirmeye çalışmakta, yapısal olarak değişim ve dönüşüm yaşamaktadırlar. Değişim ve dönüşümde işletmeler paydaşları, müşterileri ve iş görenleri ile daha etkin iletişime geçmek için dijital araçları kullanmaktadırlar. (Tutkunca, 2020: 66; Ernst ve Young, 2011:1). Dijital dönüşüm döneminde örgüt ile ilgili stratejik öneme sahip kararlar analitik uygulama ve verilerle desteklenmektedir. Büyük veri; yeni değer yaratmak, örgütleri, piyasaları, hükümet-vatandaş ilişkilerini daha iyi duruma getirmek amacıyla çeşitli kaynaklardan elde edilen verilerin anlamlı hale getirilmesi ve analiz edilmesini ifade etmektedir. Söz konusu enformasyon sistemleri örgütlerin süreçlerine birçok yeniliği getirmektedir (Ohlhorst, 2013: 32).

Örgütler dijital teknoloji uygulamalarını, operasyonel iyileştirmeler ile birlikte dinamik bir yapıya sahip olan tüketici taleplerini karşılamak amacıyla da kullanılabilir. Tüketici talepleri büyük veri analizleri aracılığı ile daha kapsamlı ve detaylı olarak anlaşılabilir. Dijital teknolojinin üretim süreçlerinde kullanılması sürdürülebilirliğe katkı sağlamak, çevreye daha az atık bırakarak doğal çevrenin korunmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel ortamda sadece üretim ve hizmet yapısını değil aynı zamanda işlerin yapılma biçimlerini, insan kaynaklarının dönüşmesini de etkilemektedir. Sanayi alanında dijital dönüşüme yol açan teknolojiler son dönemlerde ulaşılabilir hale gelmekle birlikte maliyet açısından da oldukça ucuzladığı görülmektedir. Üretim ve hizmet süreçlerinde bu yeni teknolojik süreçlerin kullanımı, sürece uyum sağlayacak nitelikli iş gücüne olan ihtiyacı da artırmaktadır. İhtiyaç duyulan bu yeni iş gücü bir taraftan işletme dışı kaynaklardan sağlanabileceği gibi aynı zamanda işletme bünyesinde çalışan iş görenlerin eğitilmesi ve uyum seviyelerinin artırılması yolu ile de karşılanabilmektedir. Söz konusu yeni sürece uyum eğitimleri sadece alt kademede çalışan iş görenleri değil aynı zamanda orta ve üst kademelerde çalışan yöneticileri de kapsamaktadır. Karar verme pozisyonunda bulunan yöneticilerin dönüşüm alt yapısının hazırlanması, stratejisinin belirlenmesi ve uygulanması sürecindeki rolleri önemlidir ( Tüsiad, 2017; 13).

## **KAMU YÖNETİMİ VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM**

Kavram olarak kamu, halkın tamamı, bütünü, amme gibi anlamları ifade etmektedir. Kamu sektörü; devletin gerçekleştirdiği ticari faaliyetleri, kamu personeli; devlete bağlı olarak çalışan iş görenleri, kamu düzeni; toplumun tamamını ilgilendiren düzeni, kamu hukuku; devletin kuruluşunu, işleyiş şeklini, bireyler, devletler ve kamu tüzel kişileri ile olan ilişkileri belirleyen hukuki düzenlemelerin tamamını açıklamaktadır (Eryılmaz, 2018:10). Kamu yönetimi, farklı disiplinlerden ihtiyacı olan düzenlemeleri alan, bunları kamusal hizmetlerin yürütülmesinde ve karşılaşılan sorunların çözümünde kullanan bir disiplindir. Siyaset biliminden iktisada, hukuktan sosyolojiye, işletmeden tarihe kadar birçok farklı disiplinin kesişme noktasıdır. Toplumun ihtiyacı olan politikaların oluşturulması, uygulanması ve yürütülmesini sağlamaktadır. Kamu kurumlarının işleyiş ve düzenini etkileyen yasal, siyasal, kültürel ve sosyal çevreyi ifade etmektedir. Organik anlamda kamu yönetimi; devlet organlarını ve kuruluşlarını ifade ederken, fonksiyonel anlamda kamu yönetimi; devletin gerçekleştirmiş olduğu faaliyetleri kapsamaktadır. Kamu yönetimi kavramı geniş anlamda ele alındığında, devletin sahip olduğu tüm örgütleri ve buna karşılık yapması gereken görevleri ifade etmektedir (Shafritz, Russell ve Borick, 2009: 30-31; <http://genchukukcular.org/>.)

Kamu yönetiminin en önemli özelliklerinden biri statükocu olma özelliğidir. Kamu yönetiminin bu özelliği ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılık ülkelerin gelişmişlik düzeyi, kurumsallaşma alt yapısı, siyasal sistem, yönetime genel bakış ve tarihi geçmiş gibi bir takım faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Buna karşılık kamu yönetimlerin özel kesime nazaran değişim ve hedef kitlenin yeni taleplerine karşı duyarlılığı daha yavaş olabilmektedir. Oluşan bu yeni durumlara karşı kamu yönetimlerinin uyum seviyesi ülkeden ülkeye farklılık arz etse de genel olarak düşük seviyede olduğu ifade edilebilir (Can, 1999: 315).

Küresel çapta ortaya çıkan yeni gelişmeler, bilgi teknolojilerinde ilerlemeler sadece özel sektörde değil, kamu yönetim yapısının da bir revizyona ihtiyaç duyulduğunu, yeniden bir yapılanma ve tanımlamanın kaçınılmaz olduğunu göstermektedir. Yeni dönemde kamu yönetiminin kullandığı kaynakların verimliliği, esnekliği, şeffaflığı, bürokratik yapının azaltılması önem kazanmaktadır. Bilgi teknolojinin son aşaması olan dijital dönüşüm sürecine hazırlıklı hale gelmesi, sürece iş görenlerin uyum ve eğitimi zorunluluk olarak görülmektedir (Akyel ve Köse, 2010: 15).

Kamu yönetiminin aksayan bu yönünü değiştirmek ve geliştirmek, karar alma mekanizmalarını hızlandırmak, oluşan taleplere daha hızlı tepki vermek müşteri/vatandaş memnuniyeti açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle kamu yönetimine dinamik bir yapı kazandırmak amacıyla yöneticiler ve araştırmacılar yoğun çaba harcamaktadırlar. Yapılan bu çalışmalarda kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması, teknolojik gelişmelere uyumu, küçülmesi, esnek ve girişimci bir yapıya kavuşturulması konularının ön plana çıktığı görülmektedir (Aykaç, 2001;124).

Kamu yönetiminde dijital dönüşüm sürecinin temel amacı bürokratik yapının yol açtığı verimsizliği azaltmak veya ortadan kaldırmak, konu ile ilgili reform programlarını desteklemektir. Özel sektöre hâkim olan verimliliği ve etkinliği sağlama, bürokratik süreçleri azaltma bakış açısını kamu yönetimine de kazandırılması amaçlanmaktadır (Cordella ve Tempini, 2015: 279).y

Dijitalleşme, yeni iş modelleri yaratmış, toplum, sanayi ve bireyi kapsayan büyük değişimleri tetiklemiş, çalışma yaşamını da dönüştürmüştür. Birçok mesleğin yok olmasına yol açmış, yeni iş alanları yaratmış, hizmet sektörünün büyümesine imkân tanımıştır. Süreç, işletmelerin yönetim ve organizasyon yapılarını değiştirmektedir (ETCIO, 2018). 2020 yılında yayınlanan kamunun geleceği başlıklı raporda, dijitalleşmenin kamu yönetiminde ve hizmet sunumlarında önemli değişimler yarattığı açıklanmaktadır. Bu değişimler; çözüm üretmekten çok, imkân ve fırsat sunan, çözüm ortaklarını bir araya getiren yönetim anlayışı, bireylere özel hizmet sunma, vatandaşlarla yöneticiler arasında sorumluluk paylaşımı, dinamik



bir yapıya sahip insan kaynakları yönetimi, uzaktan ve interaktif eğitim, mobil sağlık hizmetleri ve toplu taşımada dijitalleşmedir (Eggers ve Macmillian, 2015). Barth ve Veith ( 2011) kamusal hizmetlerin sunumu ve yönetimindeki değişime bağlı olarak, kamu çalışanları ve vatandaşların da sürece uyum sağlamaları için bilgi, beceri ve yeteneklerinde değişimin kaçınılmaz olduğunu, yeni yeteneklere ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedirler. Maissin vd., ( 2015) özellikle nesnelerin interneti uygulaması ile, ulaşım, sağlık, ekonomi, çevre ve güvenlik hizmetlerinde önemli değişimler yaşandığını belirlemişlerdir. Govloop (2016) dijital ürün ve uygulamalar yardımı ile kamu yönetiminin çevre kirliliğini daha kolay kontrol altına alabileceğini ifade etmektedir. Brous ve Janssen (2015) ulaşım hizmetlerinde kullanılan sensörler ve dijital uygulamalar yardımıyla, trafik yoğunluklarının daha kolay bir şekilde izlenebildiğini, hızlı çözümler geliştirilebildiğini belirtmektedirler. Fraga-Lamas vd., (2016) ülkelerin sınır güvenlikleri yada siber alanlarına yapılacak olan saldırıları tespit etme ve önlemede gelişmiş sensör teknolojilerinin kullanılabilirliğini ifade etmektedirler. Dijital dönüşüm tüm bu yönleri ile kamu yönetimini etkilemekte, hizmetlerin sunumunu değiştirmekte, yeni bilgi ve becerilere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

Kamu yönetiminde dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların etkisinin en fazla görüldüğü alanlardan biri insan kaynakları yönetimidir. Bu yeni süreç kamu hizmetleri için ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının seçimi, yerleştirilmesi ve sonrası aşamalarında bir takım değişiklikleri beraberinde getirmiştir. E-sınav, e-işe alım, e-mülakat, e-performans değerlendirme, e-kariyer, e-ödeme görülen ilk değişimlerdir. Kullanılan bu teknolojilerin örgütlere katkı sunduğu, karar verme süreçlerini hızlandırdığı, iletişimde etkinliği sağladığı ifade edilebilir. Ruël ve arkadaşları (2004) dijital insan kaynakları yönetiminin, verimliliği artırdığı, maliyetleri azalttığı ve yönetimde kolaylıklar sağladığını belirlemişlerdir. Fındıklı ve Rofcanin ( 2016), dijital insan kaynakları yönetiminin, iletişimde etkinliği, ödüllendirme de şeffaflığı sağladığı, yenilikçi bir örgüt kültürüne zemin hazırladığı, bilgiye erişimi kolaylaştırdığını, maliyetleri azalttığını, karar alma süreçlerini hızlandırdığını ve öğrenmeyi sürekli hale getirdiğini belirlemişlerdir.

Dijital dönüşüm, geleneksel kamu yönetim anlayışının eksikliklerine karşı oluşan tepkileri bünyesinde barındırmaktadır. Sistem vatandaşı merkeze alan bir hizmet anlayışını, yönetim ile vatandaş arasında ayırışmayı değil, bütünleşmeyi amaçlamaktadır. Yeni yönetim sistemin de ön plana çıkan özellik, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun kullanımınıdır. Teknoloji alanında ilerlemeler devam ettiği sürece, özel sektör gibi kamu sektörü de bu gelişmelerden uzak durması ve dönüşüme direnmesinin oldukça zor olacağı ifade edilebilir (Yerlikaya ve Ağcasulu, 2017: 286).

Kamu yönetim sistemlerinde oluşan bu yeni düşünce ve örgütlenme modelleri ülkemizi de etkilemiş ve 21 Ocak 2017 tarih ve 6771 sayılı anayasa değişikliği ile Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemine geçilmiştir. 24 Haziran 2018 tarihinde yapılan genel seçimlerden sonra Cumhurbaşkanının TBMM’ de yemin etmesi ile söz konusu değişiklik uygulamaya geçirilmiştir. Cumhurbaşkanlığı hükümet sisteminde politikaları belirleme yetkisi cumhurbaşkanlığına verilmiş, bu politikaları icra etme görevi bakanlıklara bırakılmıştır. Yeni yapılanmada dikey örgütlenmeden vazgeçilmiş, yatay örgütlenme sistemine geçilmiştir. Bürokratik yapı ve işlemleri azaltmak amacıyla finans ofisi, insan kaynakları ofisi, yatırım ofisi ve dijital dönüşüm ofisi kurulmuştur (Fedai, 2018; 471).

Dijital dönüşüm ofisi, dijital dönüşüm sürecini kamu yönetiminin geneline yayma, bununla birlikte sürecin tüm birimlerce benimsenmesini sağlama, farklı birimlerce kullanılan dijital uygulamaların bir platformda toplanmasını hedeflemektedir. Bu açıdan dijital dönüşüm ofisi devletten vatandaşa ve devletten devlete olan dijital uygulamaları koordine etme, bir tek platformda toplama görevini üstlenmektedir. Dijital dönüşüm ofisi kamuya hâkim olan farklı bakış açıları ve değişik altyapı imkânlarının kullanılmasında birlikte, birimlerin farklı dönemlerde hareket etmesi gibi koordinasyon eksikliklerini ortadan kaldırmayı da hedeflemektedir. Ofis, verilerin birimler arası transferi yerine, bir ağ sistemi üzerinden paylaşımına olanak sağlayarak maliyetlerin düşürülmesine katkı sunmaktadır (Avaner ve Fedai, 160; 2019).

Dijitalleşme döneminde, iş yapma süreçlerinde teknolojinin yoğun kullanımı özel sektörde ağırlıklı olarak görülse de, bu süreç kamu kesimini de etkilemekte, kamu yönetiminin bu süreçten uzak durması mümkün görülmemektedir. Dijital dönüşüm sürecinin kamu yönetimini etkilemesi kaçınılmaz olmakla birlikte, kamu yöneticilerinin bu konudaki algı düzeyleri, farkındalık ve uygulamaları sürecin başarısı ve uygulanabilirliği açısından önem kazanmaktadır. Dijital dönüşüm sürecini benimseyecek, kabul edecek ve bu süreci tüm örgüte yayacak olan ilk aşamada yöneticiler olacaktır. Dijital dönüşüm uygulamalarının başarısı elbette sadece yöneticilerin algı düzeyleri ve farkındalıklarına bağlı olmayıp, farklı birtakım iç ve dış etkenlere bağlı olabilmektedir. Ancak yöneticilerin bu konudaki tavrı, değişime karşı gösterecekleri direnç, süreç hakkındaki bilgi, beceri ve tecrübeleri, dönüşümü tabana yayma konusundaki istek ve çalışmaların önemli olduğu değerlendirilmektedir.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

Örgütlerin verimlilik, kârlılık, sürdürülebilirlik ve rekabet gücünde yönetim faaliyetinin önemi sanayi devriminden günümüze kadar kabul görmektedir. Klasik

dönemde bu verimlilik ve kârlılığı elde etmek amacı ile yönetimlerin bir takım ilkeler çerçevesinde şekillendiği görülmektedir. Süreç içerisinde yönetim tarzları ve ilkeleri farklı dönemlerde farklı unsurlardan etkilenmiş, değişim ve dönüşüm geçirmiştir. 1900'lı yıllarda küreselleşme, 2000'li yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgütlerde yoğun kullanımı yönetim süreçlerinin şekillenmesinde önemli rol oynamıştır. (Türen, vd. 2013; 108). İş dünyası ve çalışma hayatını son aşamada etkileyen teknolojik gelişmenin dijital dönüşüm süreci olduğu ifade edilebilir. Dijital dönüşüm, teknolojinin üretim ve hizmet süreçlerine uyarlanması şeklinde açıklanmaktadır. Bu dönemde başta 3D yazıcılar, robotlar ve büyük veriler olmak üzere çeşitli ürün ve uygulamalar kullanılmaktadır. Dijital dönüşüm ürün ve uygulamaları yönetim tarzının şekillenmesinde, iş yapma süreçlerinde, işlerin tanımlanmasında önemli değişikliklere yol açmaktadır. Her ölçekte örgütün iş yapma süreçlerini kolay ve basit hale getirmekte, verimliliği artırmakta, rekabette avantaj sağlamaktadır (Altuntaş, 2018: 9). Bu değişim ve dönüşümün farkında olmak, örgütü bu sürece hazırlamak ve ihtiyaç duyulan teknolojiyi transfer etmek örgüt yönetimlerinin sorumluluk alanında bulunmaktadır. Özel sektör yönetimleri süreci yakından takip etmekte ve uyum sağlamaya çalışmaktadır. Özel sektörde görülen bu farkındalık ve duyarlılık oldukça yüksek düzeydedir (ATDE, 2015).

Dijital dönüşüm ürün ve uygulamaları özel sektör kadar olmasa bile kamu sektöründe kullanıldığı ifade edilebilir. Bu ürün ve uygulamaların kamu sektöründe kullanılması, çağın gerektirdiği teknolojilerin transfer edilmesi, ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşılması kamu yönetimi açısından önem arz etmektedir. Kamu yönetimleri ve dijital dönüşüm araçları arasındaki karşılıklı etkileşim araştırmalarında dikkatini çekmekte, söz konusu dönüşüm ile ilgili yöneticilerin algı, farkındalık ve uygulamaları araştırılmaya değer bir alan olarak görülmektedir. Bununla birlikte kamu yöneticilerinin dijital dönüşüm süreci karşısındaki farkındalık, uygulama, tutum ve algılamaları hakkında ilgili literatürde yeterince çalışma bulunmamaktadır. Çalışma söz konusu alana katkı sunmayı hedeflemektedir.

Bu çalışmanın amacı; kamu yönetim süreçlerini etkilediği değerlendirilen dijital dönüşüme ilişkin kamu yöneticilerin algı, farkındalık ve uygulamalarını tespit etmektir. Bununla birlikte dijital dönüşüm teknolojilerin kullanım alanlarını, süreç içinde hangi engellerle karşılaştığını, yöneticilerin hangi destek hizmetlerini aldıklarını ve hedeflerini belirlemek, elde edilen veriler ışığında çözüm önerileri geliştirmek ve ilgili literatüre katkı sağlamaktır. Bu amaçla çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma, ele aldığı problemle ilgili sorgulama ve yorumlama yapmaya olanak sağlayan, problemin doğal ortamında bulunan şeklini anlamak için uğraş içinde olan bir yöntemdir (Guba ve Lincoln, 1994; Klenke, 2016). Nitel araştırma bireylerin, algı, farkındalık, duygu, kanaat

ve tecrübeleri gibi subjektif verileri değerlendirmektedir. Olgu ve olaylar ile ilgili anlamlar oluşturmak için çaba harcanmaktadır (Baltacı, 2019: 382 ). Çalışmada, 1-Yöneticiler dijital dönüşüm konusunda bilgi sahibiler mi? 2-Dijital dönüşüm ürün ve uygulamalarını kullanıyorlar mı? Konu ile ilgili hedefleri nelerdir. 3-Kamu kurumlarının alt yapı, insan kaynakları süreç ile uyumlu ve yeterli mi? 4-Yöneticiler süreç içinde hangi engellerle karşılaşmaktalar? 5- Dijital dönüşüm ürün ve uygulamalarının avantajları nelerdir? Sorularına cevap aranmaktadır.

Araştırmada veri toplama işleminde görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin kullanılmasındaki amaç, araştırmaya katılanların iç dünyalarına ulaşmak ve onlara ait özgün bakış açılarını belirlemektir. Görüşme, araştırma konusu hakkında bireylerin farkındalıkları, yaşanmışlıkları, düşünceleri, tutumları, zihinsel algıları, farklı deneyimleri, tepkileri ve yorumları gibi gözlenme imkânı bulunmayan bilgilere ulaşılmasına fırsat tanır (Bengtsson, 2016; Seidman, 2006). Katılımcılarla yapılan görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Hazırlanan görüşme formunda bulunan soruları katılımcılara sormak için önceden randevu alınmış ve görüşmeler yüz yüze yapılmıştır. Her bir görüşme yaklaşık olarak 45-50 dakika sürmüştür. Katılımcıların verdiği cevaplar yazılı olarak ve ses kaydedici cihazla kayıt altına alınmıştır. Elde edilen veriler betimsel analiz ile değerlendirilmiştir. Bu yöntemde araştırmacı, katılımcıların konuşmalarını, anlatımlarını, davranış ve görüşme notlarını yorumlayarak sunar. Katılımcıların ifadeleri ile anlatıma destek sağlar.

Araştırmada veri toplamada görüşme tekniği tercih edildiğinden büyük bir örneklem grubu ile çalışmak zaman ve maliyet açısından oldukça zordur. Büyük bir örneklem grubu ile çalışmanın bir diğer zorlu yönü elde edilen verilerin analizi konusundaki güçlüklerdir. Nitel araştırma da örneklem seçiminde dikkat edilen husus, söz konusu evrende bulunma ihtimali olan tüm zenginlik, farklılık, çeşitlilik ile aykırılıkları içinde barındıracak bir bütüne ulaşmaktır. Görüşme yapmak için seçilen bireylerin evreni temsil yeteneğinden çok araştırılacak konu ile ilgili olup olmadıkları dikkate alınmaktadır. Araştırmada amaçlı örneklem yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntemde katılımcıların araştırma konusu hakkında bilgi ve tecrübe sahibi olmaları önemlidir (Neuman, 2012: 320; Yıldırım ve Şimşek, 2008: 107). Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü konusunda dikkat edilmesi gereken husus veri doygunluğudur. Araştırma için elde edilen veriler tekrarlanmaya başlamışsa, katılımcılar birbirinin tekrarı olan aynı bilgileri veriyorsa araştırmanın veri açısından doygunluğa ulaştığı ifade edilebilir (Boddy, 2016).

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların sunumunda etik kuralları çerçevesinde kamu yöneticilerin gizli olarak kalmasını sağlamak amacı ile her bir görüşme kodlanmıştır. Bu nedenle yöneticilere 1'den 14'e kadar kodlar verilmiştir.

## **ARAŞTIRMANIN GÜVENİRLİK VE GEÇERLİLİĞİ**

Çalışmada kullanılan görüşme formundaki sorular hazırlandıktan sonra alanında uzmanların görüşünü almak amacıyla üç öğretim üyesinin bilgisine başvurulmuştur. Bu uzmanlardan alınan geri bildirimler sonucunda görüşme formunda birtakım düzeltmeler yapılmıştır.

Çalışmaya başlanılmadan önce üç yönetici ile görüşme yapılmıştır. Söz konusu görüşmelerden sonra 10 sorudan iki tanesinin aynı anlamları taşıdığı tespit edilmiş ve görüşme formundan çıkarılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, analiz ve değerlendirme bölümü alanında iki uzman tarafından incelenmiş ve kontrol edilmiştir. Uzmanlar yaptıkları değerlendirmede analizlerin ve sonuçların tutarlı olduğunu bildirilmişlerdir. Bununla birlikte çalışmanın güvenilirlik düzeyini artırmak için ayrıca iki farklı uzmana okunması ve değerlendirilmesi için gönderilmiştir. Bu uzmanlardan alınan bildirimlere göre çalışma revize edilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulardan yola çıkarak yapılan tahmin ve genellemeler verilerle tutarlı olduğundan araştırmanın geçerli olduğu sonucuna varılabilmektedir (Baltacı, 2019).

## **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma; kamu yöneticileri ile yapılan görüşmede kullanılan formdaki sorularla sınırlandırılmıştır. Araştırma yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ve araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formuna katılımcıların verdiği cevaplardaki tüm sınırlılıkları taşımaktadır. Araştırma sonuçları, kamu yöneticilerin dijital dönüşüme ilişkin algı, farkındalık ve uygulamalarını belirleme amacıyla yapılan çalışmaya katılım sağlayan 14 kamu yöneticisinin ifadeleri ve bu ifadelerden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

## **ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

Katılımcıların demografik özelliklerine ait veriler tablo 1'de açıklanmıştır.

Sıra no	Rumuz	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Hizmet Yılı	Kurumdaki Görevi
1	K1	Erkek	51	Lisans	26 yıl	Yönetici
2	K2	Kadın	36	Ön Lisans	9 yıl	Yönetici
3	K3	Erkek	42	Lisans	16 yıl	Yönetici
4	K4	Erkek	46	Lisans	18 yıl	Yönetici
5	K5	Erkek	33	Lisans	7 yıl	Yönetici

**Tablo 1. Devamı**

Sıra no	Rumuz	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Durumu	Hizmet Yılı	Kurumdaki Görevi
6	K6	Erkek	35	Lisans	11 yıl	Yönetici
7	K7	Erkek	37	Ön lisans	11 yıl	Yönetici
8	K8	Kadın	34	Lisans	8 yıl	Yönetici
9	K9	Erkek	48	Lisansüstü	23 yıl	Yönetici
10	K10	Erkek	42	Lisans	14 yıl	Yönetici
11	K11	Erkek	39	Lisans	8 yıl	Yönetici
12	K12	Erkek	35	Lisans	9 yıl	Yönetici
13	K13	Kadın	33	Lisans	7 yıl	Yönetici
14	K14	Erkek	42	Lisans	16 yıl	Yönetici

Tablo1 incelendiğinde katılımcıların %21'inin kadın, % 79'unun erkek, % 7'sinin lisansüstü, % 79'unun lisans, % 14'ünün ön lisans mezunu olduğu, en fazla hizmet süresinin 29 yıl, en az 7 yıl, en yaşlı yöneticinin 51 yaşında, en genç yöneticinin 33 yaşında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların dijital dönüşüm 'ün anlamına ilişkin ifadeleri tablo 2'de açıklanmıştır.

Kategori 1: Dijital dönüşümün anlamı

**Tablo 2. Dijital Dönüşümün Anlamına Yönelik Bulgular**

Kod	Katılımcı	Frekans %
Teknoloji kullanımı	K1,K2,K3, K5,K7,K9,K10,K11,12	64
Dijital ürün ve uygulamaların kullanımı	K4,K6,K9	28
Bilgi teknolojilerinin kullanımı	K2, K4, K5, K6,K7,K8	42
Hazır programların kullanımı	K5,K6,K11,	14
Hızlı iletişim	K5,K9,K10,	21

Tablo 2 incelendiğinde kamu yöneticilerinin önemli bir kısmı dijital dönüşüm kavramını, teknoloji kullanımı (% 64) olarak açıkladığı görülmektedir. Katılımcıların dijital dönüşüm ile ilgili diğer tanımlamaları, bilgi ve teknolojinin kullanımı (% 42), hazır programların kullanımı (% 14) ve hızlı iletişim (% 21) şeklinde olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların dijital dönüşüm konusunda hedef ve hazırlıklara ilişkin ifadeleri tablo 3'te açıklanmıştır.

Kategori 2: Dijital dönüşüm konusunda hedef ve hazırlıklar.

<b>Tablo 3. Dijital Dönüşüm Konusunda Hedef ve Hazırlıklara Yönelik Bulgular.</b>		
<b>Kod</b>	<b>Katılımcı</b>	<b>Frekans %</b>
Altyapının güçlendirilmesi	K1,K3,K4,K8,K10,K11	42
Personel eğitimi	K2,K3,K4,K5,K8,K11,K12	50
İşlemlerde hız	K5,K6,K7,K9,K10	35
Finansal hazırlıklar	K8,K11,K12	21

Tablo 3 incelendiğinde kamu yöneticilerin dijital dönüşüm ile ilgili hedef ve hazırlıklar konusunda personel eğitimi (% 50 ) ve altyapının güçlendirilmesine (% 42) öncelik verdikleri görülmektedir. Dijital dönüşüm ile ilgili diğer hedef ve hazırlıklar, işlemler de hız (% 35) ve finansal hazırlıklar (% 21) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların dijital dönüşüm ile ilgili alınan destek hizmetlerine ilişkin ifadeleri tablo 4'te açıklanmıştır.

Kategori 3: Dijital dönüşüm ile ilgili alınan destek hizmetleri

<b>Tablo 4. Dijital Dönüşüme ilişkin alınan destek hizmetlerine yönelik bulgular.</b>		
<b>Kod</b>	<b>Katılımcı</b>	<b>Frekans %</b>
Hizmet içi eğitim	K1,K2,K3,K4,K5,K6,K8,K9, K10,K11,K12	78
Finansman desteği	K3,K7,K12	21
Danışmanlık hizmetleri	K4,K7	21
Ürün ve malzeme desteği	K5,K8,K11	21

Tablo 4 incelendiğinde kurum yöneticilerinin en fazla personelleri eğitmek amacı ile hizmet içi eğitim (% 78) konusunda destek aldıkları görülmektedir. Yöneticilerin eğitim desteği ile birlikte, finansman desteği (% 21), ürün ve malzeme desteği (% 21) ile danışmanlık desteği (% 21) aldıkları görülmektedir.

Katılımcıların dijital dönüşüm kapsamında kullandıkları teknoloji ve uygulamalara ilişkin ifadeleri tablo 5'te açıklanmıştır.

Kategori 4: Dijital dönüşüm kapsamında kullanılan teknoloji ve uygulamalar.

**Tablo 5: Dijital Dönüşüm Kapsamında Kullanılan Teknoloji ve Uygulamalara Yönelik Bulgular.**

Kod	Katılımcı	Frekans %
Elektronik yazılım programı	K1,K2,K3,K4,K5,K6,K7,K8,K10,K11,K12	78
Hızlı internet	K2,K3,K5,K7,K11	35
İletişim sistemleri	K2,K3,K4,K5,K9,K11	42
E-Başvuru programları	K1,K6,K8,K9,K10	35

Tablo 5 incelendiğinde, dijital dönüşüm kapsamında en fazla elektronik yazılım programlarının (% 78) kullanıldığı görülmektedir. Kamu yöneticilerinin dijital dönüşüm kapsamında ayrıca, iletişim sistemleri (% 42), e-başvuru uygulamaları (35) ve hızlı internet (% 35) kullandıkları belirlenmiştir.

Katılımcıların dijital teknolojilerin kullanımında karşılaştıkları engellere ilişkin ifadeleri tablo 6'da açıklanmıştır.

Kategori 5: Dijital teknolojilerin kullanımında engeller.

**Tablo 6. Dijital Teknolojileri Kullanmada Karşılaşılan Engellere Yönelik Bulgular.**

Kod	Katılımcı	Frekans%
Bireysel engeller	K2,K3,K4,K5,K6,K7,K8,K10,K12	64
Finansal engeller	K2,K3,K5,K6,K7,K8,K10,K11	57
Yönetim kaynaklı engeller	K2,K6,K11	21
Altyapı yetersizliği	K2,K4,K9,K10,K11	36

Tablo 6 incelendiğinde dijital teknolojilerin kullanımında bireysel engellerin (% 64) ön plana çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte finansal engeller (% 57), altyapı yetersizliği (% 36) ve yönetim kaynaklı engeller (% 21) karşılaşılan diğer engeller olarak görülmektedir.

Katılımcıların dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların kullanım alanlarına yönelik ifadeleri tablo 7' de açıklanmıştır.

Kategori 6: Dijital dönüşümün kullanım alanları



**Tablo 7. Dijital Dönüşüm Ürün ve Uygulamaların Kullanım Alanlarına Yönelik Bulgular.**

Kod	Katılımcı	Frekans %
Vatandaş işlemleri	K1,K2,K3,K4,K5,K6,K7,K8,K9,K10,K12	79
Arşivleme	K1,K2,K3,K4,K6,K8	43
Ödeme işlemleri	K1,K2,K3,K5,K6,K7,K9,K10,K11	64
Personel özlük işleri	K1,K3,K4,K5,K7,K11	43
İletişim kurma	K2,K4,K5,K8,K10	36
Paydaşlarla bilgi alışverişinde	K1,K3,K4,K7,K11	36

Tablo 7 incelendiğinde kamu kurum ve yöneticilerin dijital dönüşüm ürün ve uygulamalarını en fazla vatandaş başvuru işlemlerinde (% 79) kullandıkları görülmektedir. Söz konusu ürün ve uygulamaların kullanıldığı diğer alanların, ödeme, arşivleme (% 64), personel özlük işleri (% 43), iletişim ve paydaşlarla bilgi alışverişi (% 36) olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların avantajlarına ilişkin ifadeleri tablo 8’de açıklanmıştır.

Kategori 7: Dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların avantajları

**Tablo 8. Dijital Dönüşüm Ürün ve Uygulamaların Avantajlarına Yönelik Bulgular.**

Kod	Katılımcı	Frekans %
Vatandaş memnuniyeti	K1,K3,K4,K5,K7,K9,K10,K11,K12	64
Bürokraside azalma	K4,K5,K6,K8,K11	36
Bilgi ve belgelerde kullanım kolaylığı	K1,K2,K3,K4,K5,K6,K7,K8,K9,K11	71
Zaman ve harcamalarda tasarruf	K1,K2,K3,K4,K6,K7,K8,K9,K11,K12	71

Tablo 8 incelendiğinde dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların kurumlara avantaj sağladığı alanların, bilgi ve belgelerde kullanım kolaylığı (% 71), vatandaş memnuniyeti (% 64), zaman ve harcamalarda tasarruf (% 71), bürokraside azalma (% 36) olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların kullanımının gerekliliğine ilişkin ifadeleri tablo 9’da açıklanmıştır.

Kategori 8: Dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların kullanımı neden gereklidir.

**Tablo 9: Yönetim Sürecinde Dijital Dönüşüm Ürün ve Uygulamalarını Kullanmayı Gerektirecek Hususlar İle İlgili Bulgular.**

Kod	Katılımcı	Frekans%
Vatandaş memnuniyeti sağlar	K1,K3,K4,K5,K6,K7,K11,K12	57
Hızlı işlem imkânı	K1,K2,K4,K5,K6,K7,K8,K10,K12	64
Güvenli işlem ve arşivleme	K2,K4,K5,K8,K9,K12	43
Bürokraside azalma	K3,K4,K6,K11	29
Ödeme işlemlerinde güvenlik	K2	7
Verimlikte artış ve tasarruf sağlar	K3,K4,K5,K6;K7,K8,K10,K11,K12	64
Paydaşlarla koordinasyon sağlar	K3,K4,K11	21
Hızlı iletişim sağlar	K5,K7	14
Yönetim sürecinde kolaylık	K8,K9,K11	21

Tablo 9 incelendiğinde dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların kamu kurumlarında kullanılmasını gerektirecek hususların başında verimlilikte artış ve tasarruf (% 64) ile hızlı işlem yapma imkânı ( % 64) olduğu görülmektedir. Kamu kurumlarında dijital ürün ve uygulamaların kullanılmasını gerektirecek diğer hususlar; vatandaş memnuniyeti (57), güvenli işlem ve arşivleme (% 43), bürokraside azalma (29), paydaşlarla koordinasyon (% 21), yönetim sürecinde kolaylık (% 21) ve güvenli ödeme (% 21) olduğu belirlenmiştir.

## **SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

Teknolojik gelişmenin son aşaması olan dijital dönüşüm sürecinden özel sektör gibi kamu sektörü de etkilenebilmekte, dijital dönüşüm ürün ve uygulamalarını kullanmakta, daha etkin, daha verimli yapılara kavuşmak amacıyla çaba sarf etmektedir. Bu süreçte kamu örgütleri müşteri (vatandaş) memnuniyeti açısından özel sektör düzeyine yaklaşmayı hedeflemektedir. Kamu örgütleri kullandıkları teknolojik araçlar ile dijital dönüşüm sürecini yaşadıkları değerlendirilmektedir (Buffat, 2015: 150).

Araştırmanın demografik bulguları değerlendirildiğinde, 12'si erkek ve 2'si kadın olan yöneticilerin farklı yaş gruplarında oldukları, farklı hizmet sürelerinde çalıştıkları görülmüştür. En yaşlı katılımcının 51 yaşında ve 26 yıl hizmeti, en geç katılımcının ise 33 yaşında ve 7 yıl hizmeti bulunduğu, yöneticilerden 12'sinin lisans, 2'sinin ön lisans mezunu oldukları belirlenmiştir. Genel olarak yöneticilerin hizmet süreleri ve eğitim durumları dikkate alındığında işlerinde tecrübe sahibi

oldukları ifade edilebilir.

### **Kategori 1: Dijital dönüşümün anlamı**

Katılımcıların ifadeleri dikkate alındığında dijital dönüşümün; “teknoloji kullanımı”, “dijital ürün ve uygulamaların kullanımı”, “bilgi teknolojilerinin kullanımı”, “hazır programların kullanımı” ve “hızlı iletişim” olmak üzere beş ayrı başlıkta tanımlandığı görülmektedir (Tablo:2). 34 yaşında lisan mezunu ve 8 yıl hizmeti bulunan K8: “dijital dönüşüm, teknolojik ürünlerin yönetim sürecinde yoğun bir şekilde kullanımını ifade eder. “ şeklinde bir tanımlama yapmıştır. 42 yaşında, lisans mezunu ve 14 yıl hizmeti bulunan K10, dijital dönüşüm için ” teknolojiyi kullanmaktır. Kurumsal faaliyetlerin teknoloji kullanımı sonucu daha basit hale getirilmesi sürecini ifade eder” şeklinde bir açıklama yapmıştır. 35 yaşında, lisans mezunu ve 11 yıl hizmeti bulunan K6 ise kavramı “yeni teknolojilerin, yeni uygulamaların kullanımı “ olarak tanımlamıştır. Elde edilen verilerin alan yazında yapılan çalışmalarla uyumlu olduğu ifade edilebilir. Brennen and Kreiss (2014) dijital dönüşümü, bilgisayar ve dijital teknolojilerin kullanımı olarak ifade etmektedirler. Yankın (14: 2019), teknolojinin sağladığı imkânlarla işleri, süreçleri hızlı, etkin, ucuz ve verimli yapabilme imkânı ile birlikte, bilginin hızla işlenmesi, iletilmesi ve karar verme mekanizmalarında kullanılması olarak açıklamaktadır. Bozkurt vd. (40: 2021) kavramı yeni değerler, fırsatlar yaratmak için dijital teknolojilerin kullanılması, iş yapma süreçlerini dijital ürün ve uygulamalarla güçlendirerek verimliliği ve etkinliği sağlamak şeklinde tanımlamışlardır. Fitzgerald, vd. (2014) yaptıkları çalışmada dijital dönüşümü; bilgisayar veya internet kullanımından ziyade, yeni dijital teknolojilerin işletme süreçlerinde kullanılması şeklinde açıklamaktadırlar. Dijital dönüşüm, süreçleri yönetmek, işlemlerde hızı yakalamak, yeni müşteri deneyimleri oluşturmak ve hedef kitlenin memnuniyetini sağlamak için dijital teknolojilerin kullanım süreci olarak ifade edilmektedir (Gökalp vd., 2018; 212). Katılımcıların tanımlamaları ve alan yazın dikkate alındığında kamu yöneticilerinin dijital dönüşümün anlamı ve içeriği hakkında bilgi sahibi oldukları ifade edilebilir.

### **Kategori 2: Dijital dönüşüm konusunda hedef ve hazırlıklar.**

Katılımcılar dijital dönüşüm konusunda hedef ve hazırlıkları, “altyapının güçlendirilmesi”, “personel eğitimi”, “işlemlerde hız”, “finansal hazırlıklar” (Tablo:3) olmak üzere dört başlık altında açıklamışlardır. Konu ile ilgili 42 yaşında, lisans mezunu ve 16 yıl hizmeti bulunan K3 “ Her şeyden önce personellerimizi bu süreçte hazır hale getirmek istiyoruz. İkinci aşamada kullanacağımız araçları ve programları belirleyip planlama yapıyoruz. Son aşamada ise alt yapımızı güçlendirmek istiyoruz” şeklinde hedeflerini ve hazırlıklarını ifade etmiştir. 33 yaşında, lisans

mezunu ve 7 yıl hizmeti bulunan K5 konu ile ilgili “ öncelikle çalışanlarımızı bu teknolojileri etkili bir şekilde kullanabilmeleri için eğitime tabi tutacağız” açıklamasını yapmıştır. 42 yaşında, lisans mezunu ve 14 yıl hizmeti bulunan K10 hedef ve hazırlıkları “ *Şu anda altyapının güçlendirilmesi çalışmaları var. Uzun dönemde birçok işlemi elektronik ortamda yapmak istiyoruz*” şeklinde ifade etmiştir. Araştırma sonucu elde edilen veriler alan yazındaki sonuçlarla uyumlu olduğu ifade edilebilir. Gökalp vd. (2018; 212) dijital dönüşümün yeni meslekler yarattığını, organizasyon yapılarını değişime uğrattığını, çalışanların yetkinlikleri için planlama ve eğitimlere hazırlık yapılması gerektiğini belirtmektedirler. Kofler (2018), dijital dönüşüm işletmelerde köklü değişime yol açtığından, işletme ve çalışanlarını dijital dönüşüm sürecine uyumunu sağlayacak planlı, kontrollü ve bütüncül bir dönüşüm stratejisine ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde dijital dönüşüm süreci ile ilgili bir bilinç oluştuğu görülmektedir. Söz konusu açıklamalar dijital dönüşüm ne ifade eder? Sorusuna verilen cevaplarla birlikte değerlendirildiğinde kamu yöneticilerinin süreci tanımlamakla beraber, bu sürece uyum sağlama için birtakım hazırlıkların yapılması gerektiğine inandıkları, imkânları ölçüsünde bu hazırlıklara başladıkları, konu hakkında bir bilinç ve duyarlılığa sahip oldukları ifade edilebilir. İçinde bulunduğumuz dijital çağda bireylerin iş ve sosyal hayatta teknoloji araçlarından uzak durması, kullanmaması mümkün görünmemektedir. Bununla birlikte kurumu yöneten ve çevreyle sürekli iletişim halinde olan kamu yöneticilerin bu süreçten uzak durmaları, sürece yönelik hazırlıklar yapmaması düşünülemez. Yeni hükümet sisteminde kurulan dijital dönüşüm ofisi de kamu kurumlarının dijitalleşme sürecine uyum sağlamaları ve hazırlıklar yapmalarını teşvik etmektedir (Avaner ve Fedai, 160; 2019).

### **Kategori 3: Dijital dönüşüm ile ilgili alınan destek hizmetleri.**

Katılımcıların ifadeleri dikkate alındığında çalışanların en fazla “*hizmet içi eğitim*” (% 78) konusunda destek aldıkları belirlenmiştir. Eğitim desteği ile birlikte, “*finansman desteği*” (% 21), “*ürün ve malzeme desteği*” (% 21), “*danışmanlık desteği*” (% 21) aldıkları görülmektedir.

Konu ile ilgili 39 yaşında, lisans mezunu ve 8 yıl hizmeti bulunan K11, “*kurum tarafından belirli dönemlerde hizmet içi eğitim veriliyor. Kullandığımız programlar hakkında eğitim alıyoruz.*” şeklinde değerlendirmede bulunmuştur. 33 yaşında, lisans mezunu ve 7 yıl hizmeti bulunan K5 “ *Daha önce alınan bilgisayarlar ve hazır programlar için hizmet içi eğitime katıldık.* ” açıklamasını yapmıştır. 42 yaşında, lisans mezunu ve 14 yıl hizmeti bulunan K10 alınan destek hizmetlerini “ *kullandığımız sistem ve dijital uygulamalar ile ilgili eğitimler aldık. EBYS(elektronik*

*belge yönetim sistemi) eğitimi aldım.*” Şeklinde ifade etmiştir. Elde edilen sonuçların alan yazında yapılan çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir. Gökalp vd. (2018; 217) dijital dönüşüm süreci sonucunda mesleki yeterlilikleri eksik olan iş görenlere eğitim desteğinin verilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Kumru ve Kasımoğlu (2022) örgütlerin dijital dönüşüm sürecini planlayan ve finansal açıdan destek sağlayan örgüt yapısını kurmaları durumunda rekabet ortamında avantajlı konuma geleceklerini belirlemişlerdir.

Sürecin başarılı olması ve istenilen verimliliğin sağlanabilmesi için kamu kurumlarına eğitim konusunda yeterince destek sağlandığı görülmektedir. Ancak dijital ürün ve uygulamaların örgüte kazandırılması için özellikle finansman desteğinin güçlü olması gereklidir. İhtiyaç duyulan, süreçleri daha basit ve hızlı hale getiren ürün ve malzemelerin kurumlara kazandırılmasından sonra eğitimlerin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Günümüzde özel ve resmi kurumlar yapay zekâyı hedef kitleleri tanımak, büyük verilerle karar verme süreçlerini hızlandırarak müşteri/vatandaş memnuniyeti sağlamaya çalışmaktadırlar. Arama robotları, çevrimiçi enformasyon, ses tanıma teknolojileri bu sürece destek veren uygulamalar olarak görülmektedir. Kamu ve özel sektör örgütleri faaliyette buldukları sektöre göre dijital dönüşüm ürün ve uygulamalarına yatırım yaptıkları oranda rekabette avantaj, iş süreçlerinde kolaylık, müşteri/vatandaş memnuniyeti ve verimlilikte artış sağlayabileceklerdir (Altuntaş, 2018: 10-11).

#### **Kategori 4: Dijital dönüşüm kapsamında kullanılan teknoloji ve uygulamalar.**

Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre kamu sektöründe dijital dönüşüm kapsamında en fazla “*elektronik yazılım programlarının*” (% 78) kullanıldığı görülmektedir. Kamu yöneticilerinin dijital dönüşüm kapsamında ayrıca “*hızlı internet*” (% 35), “*iletişim sistemleri*” (% 42) ve “*e-başvuru*” (%35) uygulamalarını kullandıkları belirlenmiştir.

Konu ile ilgili 51 yaşında, lisans mezunu ve 26 yıl hizmeti bulunan K1, “*günlük işlerimizde hazır programlar kullanıyoruz. DYS (doküman yönetim sistemi), e-sınav (elektronik ortamda sınav), mebsis ( personel özlük sistemi), ebys ( elektronik yönetim belge sistemi) bunlardan birkaçıdır.*” şeklinde açıklama yapmıştır. 35 yaşında, lisans mezunu ve 11 yıl hizmeti bulunan K6 kullanılan teknoloji ve uygulamaları “*e-bordro, e-ödeme, e-tahsilat işlemleri, e-tahakkuk ve e-başvuru*” olarak sıralamaktadır. 48 yaşında, lisansüstü eğitime sahip ve 23 yıl hizmeti bulunan K9, “*Bütünleşik sosyal yardım ve bilgi sistemi, tapu kadastro bilgi sistemi, taşıt sigortası kayıt sistemi, brütten nete, netten brüte maaş hesaplama sistemi, sigorta giriş-çıkış sorgulama sistemini*” kullandıklarını ifade etmiştir. Kamu yöneticilerin dijital dö-

nüşüm kapsamında yoğun olarak kullandıkları bir diğer uygulamanın iletişim sistemleri (% 42) olduğu görülmektedir. 39 yaşında, lisans mezunu ve 8 yıl hizmeti bulunan K11, “*hızlı internet, ortak veri kullanım sistemi ve iletişim ağlarını yoğun bir şekilde kullanmaktayız*” şeklinde açıklama yapmıştır. 42 yaşında lisans mezunu ve 14 yıl hizmeti bulunan K10 “*e-başvuru sistemi üzerinden vatandaşlarla güçlü bir iletişim ağı kurmuş bulunmaktayız.*” İfadesini kullanmıştır.

Katılımcıların ifadeleri değerlendirildiğinde, yöneticilerin dijital dönüşüm ürünlerinden en fazla yazılım programlarını kullandıkları görülmektedir. Hızlı internet, iletişim araçları ve e-başvuru uygulamaları kullanılan diğer ürünlerdir. Özellikle vatandaşlara hizmet sunma ve iletişim kurmada bu ürün ve uygulamaların kullanıldığı görülmektedir. Kane vd. (2015: 4) örgütlerin bir çok biriminin dijital dönüşüm uygulamalarını süreçlerine entegre ederek dönüşümü hızlandırdıklarını, muhatapları ile iletişimi etkin hale getirdiklerini ifade etmektedirler. Bununla birlikte kurumlar arası bilgi alışverişinde, güvenli bilginin elde edilmesinde dijital dönüşüm süreçlerinden faydalandığı görülmektedir. Yönetim sistemimizde kamu kurumlarının dijital dönüşüm sürecinden sorumlu olan ve bu konuda koordinasyonu sağlayan cumhurbaşkanlığı dijital dönüşüm ofisi sürecin amacını belirlemiştir. Buna göre teknolojinin gelişmesiyle bir taraftan vatandaşlara hizmet sunma, ihtiyaçlarını giderme hususunda verilerin güvenilir ve hızlı bir şekilde ortaya konması, diğer taraftan şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkesinin uygulanmasını amaç edinen bir platform şeklinde açıklanmaktadır (Şataf vd. 2014: 2). Kamu kurumlarının işlemlerde hız ve yönetimde şeffaflık ilkeleri adına önemli adımlar attığı görülmektedir. Özellikle kamu kurumlarının mali işlerde kullandıkları programlar (e-ödeme, e-bordro, e-tahakkuk vb.) şeffaflık ve hesap verilebilirlik adına önemli olduğu ifade edilebilir. Bir diğer amaç olan vatandaşlara hizmet sunma sürecinde işlemlerin hızlı yürütülmesi ve sonuçta ihtiyaçların giderilmesi aşamasında bazı önemli adımlar atıldığı görülmektedir. Özellikle başvuru ve takip işlemlerinin elektronik ortamda alınması, sonuçlandırılması bu açıdan önem kazanmaktadır. Süreçte kullanılan e-devlet, e-başvuru, elektronik belge yönetim sistemi gibi uygulamalar vatandaşlar açısından kolaylık ve hız sağlamaktadır. Bu sonuçlar üçüncü aşamada elde edilen veriler ile birlikte değerlendirildiğinde kamu yöneticilerinin dijital dönüşüm sürecini kurumlarına taşıma ve uygulamaya başladıkları, günlük işlemlerinde bu sistemleri kullandıkları ifade edilebilir. Ancak bu sürecin daha verimli ve etkin olabilmesi için kurumsal altyapıların güçlendirilmesi ve finansal desteğin sağlanması gerektiği sonucuna ulaşılabilmektedir.

### **Kategori 5: Dijital teknolojilerin kullanımında engeller.**

Kamu sektöründe dijital teknolojilerin kullanımında “*bireysel engellerin*” (% 64) ön plana çıktığı görülmektedir. Bununla birlikte “*finansal engeller*” (% 57), “*alt-*

yapı yetersizliği” (% 36) ve “yönetim kaynaklı engeller” (% 21) karşılaşılan diğer engellerdir. Konu ile ilgili 35 yaşında, lisans mezunu ve 9 yıl hizmeti bulunan K12 “en çok programları kullanacak memurların eğitiminde sorunlar yaşıyoruz. Bazı memurlar teknolojiyi kullanmak istemiyor.” ifadelerini kullanmıştır. 34 yaşında, kadın, lisans mezunu ve 8 yıl hizmeti bulunan K8 “Bazı memurlar bu işlere karşı çok istekli görünmüyorlar. Özellikle belli bir yaşın üstünde bulunanlar” açıklamasını yapmıştır. Dijital dönüşüm teknolojilerinin kullanımını engelleyen bir diğer önemli engelin, finansal engeller olduğu belirlenmiştir. 46 yaşında, lisans mezunu ve 18 yıl hizmeti bulunan K4 “almak istediğimiz malzemeleri alamıyoruz. Daha fazla maddi imkânlara ihtiyacımız var.” İfadelerini kullanmıştır. 39 yaşında, lisans mezunu ve 8 yıl hizmeti bulunan K11, “ en büyük engelimiz bütçe imkânları. Altyapımızı güçlendiremiyoruz.” Açıklamasını yapmıştır.

Kamu yöneticilerin ifadeleri dikkate alındığında dijital dönüşüm sürecinde iki farklı engelle karşılaşıldığı görülmektedir. Birinci aşamada çalışanların bu değişim ve dönüşüme karşı göstermiş oldukları dirençtir. Kamusal alanda dijital dönüşüm sürecinin başarıya ulaşmasında etkili olacak hususlardan biride çalışanların bu konudaki istek ve uyumlarıdır. Çalışanların süreç karşısındaki dirençleri sürecin yavaşlamasına ve ulaşılmak istenilen sonuçlara engel teşkil edebilmektedir. Özellikle kamuda uzun yıllar çalışan ve geleneksel yöntemlerle iş yapmaya alışık çalışanlar dönüşüme direnç gösterebilmektedirler. Bununla birlikte dijital ürün ve uygulamaları kullanma noktasında yeterli bilgi, beceri ve donanımına sahip olmayan çalışanların mevcut konumlarını kaybetme korkusu sürece karşı direnç göstermelerine yol açabilmektedir. Bir diğer bireysel engel, çalışanların dijital ürün ve uygulamaların fonksiyonları ile sağladığı kolaylıklar hakkındaki bilgi eksikliğidir. Demirhan ve inçe (2018: 79-81) çalışanların, dijital ürün ve uygulamaların kamusal hizmetleri icra etmede sağladığı imkânlar hakkında gerekli bilgiye sahip olmaması, söz konusu araçları sınırlı kullanmaları değişim ve dönüşüm sürecinde engeller oluşturduğunu belirlemiştir. Dijital dönüşüm sürecinin kamusal alanda yavaşlamasına yol açan bir diğer hususun finansal engeller olduğu görülmektedir. Ulaşılan bu veriler üçüncü aşamada elde edilen veriler ile birlikte değerlendirildiğinde finansal imkânların dijitalleşme sürecinde ciddi bir engel teşkil ettiği ifade edilebilir. Alan yazın incelendiğinde bu veri ile örtüşen sonuçlar bulunmaktadır. Gül (2018) kamunun teknolojik açıdan özel sektöre göre daha yavaş hareket ettiğini, bunun temel sebeplerinden birinin yetersiz fon ayrımının olduğunu ifade etmektedir. Özen vd. ( 2021: 21-34), dijital dönüşüm sürecinde en önemli engelin finansal kaynak olduğunu belirlemiştir. Finansal kaynakların yetersiz olması ihtiyaç duyulan yazılım, donanım ve programların alınmasını engellemektedir. Ayrıca bu ürün ve uygulamaları kullanacak teknik personelin istihdamını zorlaştırmaktadır. Bu durum iş yapma süreçlerini yavaşlatmakta, vatandaş memnuni-

yetini azaltmaktadır. Akyüz (2019: 100-105) yaptığı çalışmada, dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan engelleri; finansal kısıtlamalar, iş görenlerin alışkanlıkları, yeni sürece uyumda zorlanma, altyapıdan kaynaklanan yetersizlikler, nitelikli iş gören temini şeklinde sıralamaktadır. Bigum ve Kenway (2005), dijital dönüşümün örgütlere sağladığı rekabet gücü ve yenilenme fırsatlarına rağmen, dönüşüm karşı çıkan ve şüpheyle yaklaşan düşüncelerin bulunduğunu ifade etmektedirler. Örgütsel kültür, değişime yönelik motivasyon düzeyinin düşük olması süreci engelleyen bir diğer unsur olarak görülmektedir (Kumru ve Kasımoğlu, 2022:141)

### **Kategori 6: Dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların kullanım alanları**

Dijital dönüşüm ürün ve uygulamaları kamusal hizmetlerin yürütülmesinde oldukça etkin bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Söz konusu ürün ve uygulamaların “arşivleme” (% 43), “personel özlük işlemleri” (% 43), “ödeme işlemleri” (% 64), “paydaşlarla iletişim kurmada” (% 36) önemli bir fonksiyon üstlendikleri ifade edilebilir. En fazla kullanım alanının “vatandaş başvuru” (% 79) işlemlerinde olduğu görülmektedir.

42 yaşında, lisans mezunu ve 16 yıl hizmeti bulunan K3 “söz konusu ürün ve uygulamaları başta vatandaşlara yönelik işlemlerde olmak üzere, ödeme işlemlerinde, iş başvurularında, arşivlemede, personel özlük işlemlerinde ve resmi kurumlara bilgi verilmesi işlemlerinde kullanıyoruz” şeklinde açıklama yapmıştır. Katılımcılardan K4 “işlem başvurularında, yazışmalarda, arşivlemede, iletişimde ve personel işlemlerinde bu ürün ve uygulamaları kullanıyoruz” ifadelerini kullanmıştır. Dijital ürün ve uygulamaların yoğun bir şekilde kullanıldığı bir diğer alanın kurumlardaki ödeme işlemleri (% 64) olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili 42 yaşında, lisans mezunu ve 14 yıl hizmeti bulunan K10 kullanım alanlarını “ödemeler, e-bordro işlemleri, işe başvurular, evrak hazırlama, bilgilendirmeler ve yazışmalar” olarak ifade etmiştir.

Kamu kurumları son dönemlerde vatandaş ve paydaşlarına yönelik hizmetlerin bir kısmını dijital dönüşüm uygulamaları üzerinden vermektedir. Geçmiş yıllarda bizzat kamu kurumuna gidilerek gerçekleştirilen vergi ödeme, mezuniyet belgesi, adli sicil kaydı gibi hizmetlere vatandaşlar artık mekândan bağımsız bir şekilde elektronik ortamda ulaşabilmektedir. Vatandaşlar bireysel işlem başvuruları için kurumların web sayfaları üzerinde işlem yapabilmektedir. Söz konusu uygulama ve aplikasyonların gelişmesi kamu kurumları ile vatandaşlar arasındaki iletişimin şeklini de değiştirdiği görülmektedir. Kurum ve vatandaşlar arasındaki iletişim yüz yüze olmaktan çok sosyal medya, mobil cihazlar ve internet üzerinden sağlanmaktadır. Kamu kurumları sorumluluk alanları ile ilgili bilgilendirme işlemlerini elektronik ortama taşımışlardır (Gül, 2018: 13). Kurumlar elindeki



bilgi, belge ve verilerin bir kısmını vatandaş ve paydaşları ile paylaşma ihtiyacı hissetmektedir. Ancak bu paylaşım sürecinde birtakım sorunlar yaşanmakta, kırtasiyecilik ve maliyet artmakta, zaman kaybı yaşanmaktadır. Sürecin sağlıklı, güvenli, hızlı ve tasarruflu yapılabilmesi için dijital ürün ve uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır (Avaner ve Fedai, 2019: 157). Safeena ve Kammani (2013: 16) kamu kurumlarının birtakım teknik beceri gerektiren hizmet, bilgi ve belgeleri dijital ortamda vatandaşların hizmetine sunduğunu ifade etmektedir. Kamu yönetimi özel sektöre yaklaşık 12 bin, kendi kurumlarına 7 bine yakın hizmet sunmaktadır. Oldukça ağır olan bu iş yükünün hafifletilmesi için dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların kullanılması kaçınılmaz olarak görülmektedir (hürriyet.com, 2018).

Dijital ürün ve uygulamaların kullanıldığı bir diğer alanın muhasebe (ödeme) işlemleri olduğu belirlenmiştir. Arslan ve Karkacier (2019: 440) örgüt yöneticilerinin, muhasebe işlemlerinde hızlı ve isabetli karar alabilmeleri için ihtiyaç duydukları verilere, dijital ürünleri kullanarak daha kolay ve zamanında ulaşabileceklerini ifade etmektedirler. Bununla birlikte raporlama ve ödeme işlemlerinde söz konusu uygulamaların önemli avantajlar sağladığını belirlemiştirler.

### **Kategori 7: Dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların avantajları**

Katılımcıların ifadeleri incelendiğinde dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların yönetici ve kurumlara, “*vatandaş memnuniyeti*” (% 64), “*bilgi ve belgelerde kullanım kolaylığı*” (% 71), “*zaman ve harcamalarda tasarruf*” (% 71), “*bürokrasi azalma*” (% 36) konularında önemli avantajlar sağladığı görülmektedir. 46 yaşında, lisans mezunu ve 18 yıl hizmeti bulunan K4 “*İşlemleri daha kolay ve hızlı yapıyoruz. Özellikle kırtasiye kullanımı azalıyor. Tasarruf sağlıyoruz. Vatandaş memnun oluyor. Evraklarımıza daha kolay ulaşıyoruz. İşlem sayımız artıyor.*” ifadelerini kullanmıştır. 39 yaşında lisans mezunu ve 8 yıl hizmeti bulunan K11 “*bürokrasi azalıyor, kurumlar arası işbirliği güçlü, işlemler daha hızlı, maliyetler azalıyor, arşivler daha güvenli, vatandaşlar memnun oluyor, yönetim daha kolaylaşıyor*” ifadelerini kullanmıştır.

Dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların kamu kurum ve yöneticilerine sağladığı en önemli avantajlardan birinin vatandaş memnuniyetini sağlama fonksiyonu olduğu belirlenmiştir. Özellikle dördüncü aşamada katılımcıların kullandıklarını ifade ettikleri programlardan biri olan e-başvuru programları vatandaşların işlemlerini elektronik ortamda gerçekleştirmelerine imkân tanımakta, işlemlerin sonuçlanması aşamasına kadar bilgilendirme yapabilmektedir. Bu aşamada dijitalleşmenin sağladığı bir diğer önemli avantaj bilginin iç ve dış paydaşlarla paylaşımıdır. Dijital araçların iletişimi yeniden şekillendirdiği görülmektedir. Özellikle

sosyal medyanın (Twitter, Facebook, bloglar) örgütsel iletişimin bir parçası olarak kullanılması, paydaşlara bilginin aktarılması sürecinde etkin rol oynaması, dijital ürün ve uygulamaların getirdiği avantajları artırmıştır. Araştırmada elde edilen veriler alan yazında bulunan sonuçlar ile örtüşmektedir. Dijital teknolojilerin yer yüzünün geniş bir alanına yayılmış olması iletişim konusundaki hız ve etkinliği artırmaktadır (Peltekoğlu ve Askeroğlu, 2020). Meşe (2011:618, 624) yeni kamu yönetimi anlayışında bilgi, insan vb. kaynakların etkin yönetimi için teknoloji transfer ve kullanımının bir ihtiyaç olduğunu ifade etmektedir. Biju, (2007: 69-70) dijitalleşmenin, kamusal alanda bilgiye erişimi kolaylaştırdığını, hizmet kalitesini yükselttiğini, karar verme süreçlerini hızlandırdığını, kaynakların verimliliğini artırdığını, kamu ile vatandaş arasında karşılıklı güveni sağladığını ifade etmektedir. Aydın (2011: 2-3) dijitalleşmenin kurumlar için tasarruf ve kârlılık sağlama, belgeleri koruma ve erişimine kolaylık, bilginin paylaşılmasında hız ve güvenilirlik gibi avantajlar sağladığını belirlemiştir. Yankın (14: 2019), dijital değişim ve dönüşümü; teknolojinin sağladığı imkânlarla işleri, süreçleri hızlı, etkin, ucuz ve verimli yapabileme imkânı ile birlikte, bilginin hızla işlenmesi, iletilmesi ve karar verme mekanizmalarında kullanılması olarak açıklamaktadır.

### **Kategori 8: Dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların kullanımı neden gereklidir.**

Elde edilen bulgular dikkate alındığında kamu kurumlarında dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların kullanımı bir zorunluluk haline geldiği ifade edilebilir. Dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların kamu kurumlarında kullanılmasını gerektirecek hususların başında “*verimlilikte artış*” ( % 64), “*tasarruf etme ve hızlı işlem yapma imkânı*” ( % 64) olduğu görülmektedir. Bununla birlikte “*vatandaş memnuniyetini sağlama*” ( % 54) bu gerekliliği daha da artırmaktadır.

42 yaşında, lisans mezunu ve 16 yıl hizmeti bulunan K3 dijital ürün ve uygulamaların kullanılmasını gerektirecek hususları “*en önemli gerekçe vatandaş memnuniyetidir. Bununla birlikte, işlemlerde hız, daha az hatalı işlem, verimlilik artışı, bürokraside azalma, bilgi paylaşımında hız, diğer kurumlarla koordinasyon ve işbirliğidir.*” şeklinde açıklamıştır. 35 yaşında, lisans mezunu ve 9 yıl hizmeti bulunan K12 dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların kamu kurumlarında kullanılmasını gerektirecek hususları “*işlemlerde hız, güvenli ve daha az hatalı işlemler, maliyetlerde azalma, vatandaş memnuniyeti*” olarak sıralamıştır. Kamu kurumlarında dijital ürün ve uygulamaların kullanılmasını gerektirecek diğer hususlar; güvenli işlem, arşivleme, bürokraside azalma, kaynaklarda tasarruf, paydaşlarla koordinasyon, yönetim sürecinde kolaylık ve güvenli ödeme olduğu belirlenmiştir. Elde edilen veriler alan yazında ki sonuçlarla örtüşmektedir. Negiz ve Saraçbaşı

(2012: 51) dijital dönüşüm uygulamaların kamu kurumlarında kullanılmasındaki amaç ve gerekliliği, bürokratik işlemlerde süreci kısaltmak, vatandaşın hizmete erişiminde kolaylık, maliyetleri düşürme, güvenli işlem yapma olarak belirlemişlerdir. Hood (1991:3) yaptığı çalışmada kamu hizmetlerinin üretim ve sunulmasında özellikle bilgi teknolojilerinin yansımaları olan dijital sistemlerin kullanılmasının zaman ve maliyet açısından önemli avantajlar sağladığını ifade etmektedir. Akman ve Argun (2011:289) bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin, kamu yönetimlerini söz konusu teknolojik ürün ve uygulamaları kullanmaya zorladıklarını belirtmektedirler. Dijital ürün ve uygulamaları günümüz teknoloji çağında bir gereklilikten çok bir zorunluluk halini aldığını ifade etmektedirler.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilebilir.

- Her kurum yöneticisi dijital dönüşüm ile ilgili bir stratejik plan hazırlamalı, yol haritası belirlemelidir.
- Sürecin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için, iş görenler dijital dönüşüm konusunda eğitilmeli, bilgi, beceri ve yetenekleri artırılmalıdır. Kullanılan program ve uygulamalar hakkında hizmet içi eğitime alınmalıdır.
- Kamu yöneticilerin dijital dönüşüm konusunda farkındalıklarını artırmak, sürecin fonksiyonu ve önemini anlatmak amacıyla eğitimler düzenlenmelidir.
- Kamu kurumları başta finansman açısından olmak üzere, personel ve donanım açısından desteklenmelidir.
- Özellikle dönüşüme karşı direnç gösteren yönetici ve diğer iş görenler bilgilendirilmeli sürece dâhil edilmelidir.
- Hedef kitle olan vatandaşların dijital uygulamaları kullanması için bilgilendirmeler yapılmalı, vatandaşların söz konusu ürün ve uygulamaları kullanması teşvik edilmelidir. Kullanılan uygulamalar ile ilgili eğitici broşür ve tanıtım videolarına yer verilmelidir.
- Dönüşüm ve değişime karşı olan yöneticilere iş güvencesi verilmeli, süreci desteklemeleri sağlanmalıdır.
- Vatandaş memnuniyeti sağlamak, bürokrasiyi azaltmak, kamu kaynaklarını etkin, verimli kullanmak ve şeffaflığı sağlamak adına dijital uygulamaların kullanım alanları artırılmalıdır.
- Yeni personel alımlarında dijital dönüşüm ürün ve uygulamalarını kullanabilen iş görenlere öncelik verilmelidir.
- Kurumlar arası işbirliği ve bilgi akışını sağlamak, yönetim süreçlerini daha işlev hale getirmek için dijital altyapılar birbirleri ile entegre edilmelidir.
- Kamu kurumlarında dijital dönüşüm ürün ve uygulamaların altyapısını güçlendirmek amacı ile bütçe imkânları artırılmalıdır.

Araştırmacılar daha geniş kitlelere ve farklı düzeydeki yöneticilere yönelik çalışmalar yapabilirler. Yapılacak araştırmalara iş görenleri de dâhil edebilirler. Bununla birlikte bakanlıklar dikkate alınarak sınıflandırma yapmak suretiyle dijital dönüşüm konusunda farkındalıklar, güçlü ve zayıf yönler belirlenebilir.

## **KAYNAKLAR**

- Akman E., ve Argun Ç., (2011). Türk Kamu Yönetiminde e-Devlet ve m-Devletin Etik Açısından Bir Değerlendirmesi. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji, VIII. Kamu Yönetimi Forumu-KAYFOR 2010 Bildiriler Kitabı* içinde (s. 281-291), Ankara: TODAİE.
- Aksoy, A. (2016). Geleneksel Devletten Modern Devlete: Sanayi Devrimi ve Kamu Yönetimi Düşüncesinde Değişim, *Uluslararası Politik Araştırmalar Dergisi, Aralık, 2 (3)* p-ISSN: 2528-9969.
- Akyel, R. ve Köse, H.Ö. (2010). Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliliği, *Türk İdare Dergisi, Sayı: 466*.
- Akyüz, A.M. (2019). *Dünyada E-Yönetişim Ve En İyi Uygulama Örnekleri*. B. Parlak ve K.C. Doğan. (Editörler). E-Yönetişim. İstanbul: Beta Yayıncılık, 97-114.
- Altuntaş, E.Y. (2018). Dijital Dönüşüm Uygulamalarının Kurumların Marka Değeri Üzerindeki Etkisi, *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları E-Dergisi, 2*.
- Arslan, M.C. ve Karkacıoğlu, A. (2019) Dijital Dönüşüm Sürecinde Yönetim Muhasebesini Geleceğine Etkileyen Faktörlere Kavramsal Bir Bakış, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, ASEAD Cilt, 6 Sayı, 6 Yıl 2*.
- ATDE. (2015). Accenture Dijitalleşme Endeksi Türkiye sonuçları: Türkiye'nin en Dijital Şirketleri, İstanbul, Türkiye Bilişim Vakfı.
- Avaner, T. ve Fedai, R. (2019). Türk Kamu Yönetiminde Ofis Sistemi: E-devlet Uygulamalarından Dijital Dönüşüm Ofisine, *Amme İdaresi Dergisi, 52 (2)*
- Aykaç, B. (2001). Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi, *G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 2*.
- Aydın, S. (2011), *Atatürk Kitaplığı Süreli Yayınları Sayısallaştırma Çalışmalarının Teknik ve Yönetimsel Analizi*, Retrieved from [https://issuu.com/selcukaydin/docs/atat\\_rk\\_kitapl\\_\\_\\_\\_say\\_salla\\_t\\_rma](https://issuu.com/selcukaydin/docs/atat_rk_kitapl____say_salla_t_rma)
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5 (2)*, S. 368-388
- Banger, G. (2018). *Endüstri 4.0 ve Akıllı İşletme* (2. bs.). Eskişehir: Dorlion.
- Barth, M. ve Veit, D. J. (2011). How Digital Divide Affects Public e-services: The Role of Migration Background. *Wirtschaftsinformatik Proceedings*, 118, 3-14.
- Bengtsson, M. (2016). How to Plan and Perform a Qualitative Study Using Content Analysis. *NursingPlus Open*, 2, 8-14.
- Beşli, Z. (2007) *Teknoloji ve Toplum: Ortaöğretim Öğrencilerinde Teknoloji Kullanımı ve Etkileri*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Bigum, C., Kenway, J. (2005). *New Information Technologies and The Ambiguous Future of Schooling-Some Possible Scenarios*. In A. Hargreaves (Ed.), *Extending Educational Change* (p. 95-115). Cham, NL: Springer. [https://doi.org/10.1007/1-4020-4453-4\\_5](https://doi.org/10.1007/1-4020-4453-4_5)
- Biju, M.R. (2007). *Good Governance and Administrative Practices*. New Delhi: Mittal Publications.
- Bloomberg, J. (2018), Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: Confuse Them at Your Peril, recievedfrom <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitizationdigitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-yourperil/#3f4222a72f2c>. 15.09.2022.
- Boddy, C. R. (2016). Sample Size For Qualitative Research. *Qualitative Market Research: An International Journal, 19(4)*, p. 426-432.
- Bozkurt, A. H. Kaban, N.B. Taşçı, A.L. Aykul, G. (2021). Dijital Bilgi Çağı: Dijital Toplum, Dijital Dönüşüm, Dijital Eğitim ve Dijital Yeterlilikler, *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*.

- Brennen, S. and Kreiss, D. (2014), Digitalization and Digitization, Retrieved From <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/> 22.07.2022.
- Brous, P. ve Janssen, M. (2015). Advancing e-government using the internet of things: A systematic review of benefits. 14th International Conference on Electronic Government (EGOV). Greece, 30 Ağustos-3 Eylül.
- Buffat, A. (2015). Street-Level Bureaucracy and E-Government, *Public Management Review*, 17(1), s. 149-161.
- Can. H. (1999) *Organizasyon ve Yönetim*, 5. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Cordella, A. ve Tempini, N.(2015). E-Government and Organizationa Change: Reappraising The Role of ICT and Bureaucracy in Public Service Delivery”, *Government İnformation Quarterly*, 279-286.
- Çevik, H. H. (2010). *Kamu Yönetimi: Kavramlar, Sorunlar, Tartışmalar*, Birinci Baskı, Seçkin Yayınları. Ankara.
- Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Davidsson, P., Hajinasab, B., Holmgren, J., Jevinger, A. ve Persson, J. A. (2016). The fourth wave of digitalization and public transport: opportunities and challenges. *Sustainability*, 8, 1-16.
- Deloitte (2018). Digital enablement turning your transformation into a successful journey. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Technology/IE\\_C\\_HC\\_campaign.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Technology/IE_C_HC_campaign.pdf) (Erişim: Aralık 2022).
- Demirhan, K. Onur İnce, F. H. (2018), Türkiye’de Kamusal Aktörler Olarak Sivil Toplum Örgütlerinin Bilgi ve İletişim Teknolojilerini Kullanımı, *Amme İdaresi Dergisi*, 51 (3): 61-87.
- Eggers, W. D. ve Macmillan, P. (2015). Deloitte, kamu 2020: Kamunun geleceğine yolculuk. İstanbul: Deloitte.
- Ercan, S.Ü. (2021) *Dijital Gelecek, Dijital Dönüşüm*, Efe Akademi Yayınları, İstanbul.
- Erkan, H. (2000), *Bilgi Uyarlığı İçin Yeniden Yapılanma*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Ernst ve Young. (2011). The Digitisation of Everything. How Organisations Must Adapt to Changing Customer Behaviour. [https://conference.acfid.asn.au/wp-content/uploads/2017/07/EY\\_Digitisation\\_of\\_everything.pdf](https://conference.acfid.asn.au/wp-content/uploads/2017/07/EY_Digitisation_of_everything.pdf), Erişim: 14.04.2020.
- Eryılmaz, B. (2018). *Kamu Yönetimi*. 11. Baskı, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- ETCIO. (2018), The Chief Digital Officer’s Guide to Digital Transformation, Retrieved from “<https://cio.economicstimes.indiatimes.com/news/strategy-and-management/thechief-digital-officers-guide-to-digital-transformation/64123202> EUROMSG. (2018), 02.11.2022
- European Commission (2019). Digital transformation. [https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/digital-transformation\\_en](https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/digital-transformation_en) (Erişim: Kasım 2022).
- Fedai, R. (2018). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Bakanlıkların İşlevi, *12. Uluslararası Kamu Yönetimi Sempozyumu*.
- Findikli, M. A., Rofcanin, Y. (2016). *The Concept of e-HRM, İts Evolution and Effects on Organizational Outcomes. Technological Challenges and Management: Matching Human and Business Needs* (1st edition), CRC Press, Boca Raton, 35-51.
- Fitzgerald, M. Kruschwitz, N. Bonnet, D. & Welch, M. (2014). Embracingdigitaltechnology: A Newstrategicimperative. *MIT Sloanmanagementreview*, 55(2), 1.
- Fraga-Lamas, P., Fernández-Caramés, T. M., Suárez-Albela, M., Castedo, L. ve González-López, M. (2016), A Review on internet of things for defense and public safety. *Sensors*, 16, 1-44.
- Geray, H. (1997). *İletişim, Bilgi Toplumu ve Küreselleşme*, Işık Kansu (Yay. Haz.) Emperyalizmin Yeni Masalı: Küreselleşme içinde (34-45), İmge Yayınları, Ankara.
- Giddens, A. (2000), *Sosyoloji*, Ayraç Yayınları, Ankara.
- Gordon C. (1992) *Kendini Yaratan İnsan*, Çev. Filiz Ofluoğlu, 4. bs. , İstanbul, Varlık,
- Govloop. (2016). Your questions answered: the internet of things in government. USA: Govloop.
- Gökalp, E., Gökalp, M.O., Çoban, S. Eren, P.E. (2019) Dijital Dönüşümün Etkisinde Verimli İstihdam Yönetimi: Yol Haritası Önerisi, *Verimlilik Dergisi* 2019/3
- Guba, E. G. and Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. *Handbook of Qualitative Research*, 2(105), p.163-194.

- Gül, H. (2018). Dijitalleşmenin Kamu Yönetimi ve Politikaları ile Bu Alanlardaki Araştırmalara Etkileri. *Yasama Dergisi*, 36, p.5-26.
- Hobsbawm, E.J. (2008), *Sanayi ve İmparatorluk*, Çeviren: Abdullah Ersoy, Dost Kitabevi, Ankara.
- Hood, C., (1991), *A Public Management For All Seasons?*, Public Administration, 69.  
<http://genchukukcular.org/>. 15.09.2021
- <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=548bb5df2f2c>. 20.09.2021
- <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalizationdigital-transformation-disruption>. 14.04.2022
- <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/burokrasiyi-sifira-indirecek-dijital-donusum-> (16.12.2022)
- Irzik, G. (2002). Bilgi Toplumu mu, Enformasyon Toplumu mu, *Günce*, Sayı 24, Sayfa 6, Kasım, i-SCOOP I. "Digitization, Digitalization and Digital Transformation: the Differences", Retrieved from <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalizationdigital-transformation-disruption/>. 12.04.2022.
- Kane, G., Palmer, D., Philips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. MIT Sloan Management Review & Deloitte University. Press. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup\\_strategy-not-technologydrives-digital-transformation.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technologydrives-digital-transformation.pdf). 12.05.2021
- Kongar, E. (2001), *Küresel Terör ve Türkiye*, 3 b, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Klenke, K. (2016). *Qualitative Research in the Study of Leadership*. Emerald Group Publishing Limited.
- Kofler, T. (2018). *Digitale Transformation in Unternehmen*. Zentrum Digitalisierung Bayern Positionspapier.
- Kumru, S. ve Kasımoğlu, M. (2022) İşletmelerde Dijital Dönüşümün Stratejik Yönetimi: Bir alan Araştırması, *Journal of Knowledge Economy and Knowledge Management*, 17:2 (139-159) DOI: 10.54860/beyder.1163107.
- Kurtdaş, M. Ç. (2017), Küreselleşmenin Sosyal Sınıflar Üzerindeki Etkisi, *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 7 (2).
- Maissin, J. P., Elst, R. V. ve Colin, F. (2015). How will IoT improve public sector services? UK: Deloitte.
- Meşe, O. (2011). Teknoloji Üzerinde Yeni Kamu Yönetimi ve Denetiminin Rolü. Kamu Yönetimi ve Teknoloji, VIII. *Kamu Yönetimi Forumu-KAYFOR 2010 Bildiriler Kitabı*, Ankara: TODAİE Yayın No: 360.
- Morakanyane, R. Grace, A. A. O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A systematic Review of Literature. *In Bled E-Conference: 21*.
- Negiz, N. ve Saraçbaşı, Y. (2012). Demokratik Yönetişim Sağlanmasında E-Belediye ve Uygulamaları: Akdeniz Bölgesi Örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(1), 42-52.
- Neuman, W. L. (2012). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar I-II*. Cilt (5. Baskım). Yayın Odası, İstanbul.
- Ohlhorst F. (2013). *Big Data Analytics: Turning Big Data Into Big Money*. New Jersey.
- Özen, Z. Körükmez, L. ve Akbaş Demirel C. (2021), Dijital Çağda Sivil Toplum: İmkanlar ve Kısıtlılıklar, *Kapasite Geliştirme Derneği*, Ankara.
- Ören K. ve Yüksel, H. (2012) Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1).
- Öztaş, N. (2015). *Yönetim*, Üçüncü Baskı, Otorite Yayınları, Ankara.
- Peltekoglu, F. B. ve Askeroğlu, E. D. (2020). Dijital Ortamda Kurum İçi İletişim: İşletmelere Yönelik Bir Araştırma. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, s.1-18.
- Reich, R.B. (2002). *Thefuture Oofsuccess: Working and Living in The New Economy*. New York: Vintage Books.
- Ruël, H., Bondarouk, T., Looise, J. K. (2004). e-HRM: Innovation or irritation: An explorative empirical study in five large companies on Web-based HRM. *Management Revue*, 15(3), 364-380.
- Safeena, R., ve Kammani, A. (2013). Conceptualization of Electronic Government Adoption. *International Journal of Managing Information Technology*, 5(1), 13-22.

- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. Portfolio Penguin
- Seidman, I. (2006). *Interviewing As Qualitative Research: A Guide For Researchers in Education and the Social Sciences*. Teachers College Press.
- Sezai, İ. (2003) *Sosyolojiye Giriş*, Martı Yayınevi, Ankara.
- Shafritz, J. M., E.W. Russell, E.W., ve Christopher P. B. (2009). *Introducing Public Administration*. Sixth Edition, New York: Pearson International Edition
- Sönmez, M. (2016). Kamuda Teknoloji Kullanımı, Avrupalılaşıma, Etkinlik ve Verimlilik Açısından Tek Numara(112) Acil Çağrı Merkezleri ve E-Çağrı(E-Call) Uygulamaları, *Türk İdare Dergisi*, s. 149-182.
- Şataf, C. ve Çiçek, H. G. ve Dikmen, S. (2014). Kamu Hizmetlerinin Sunulmasında E-Devlet Uygulamalarının Toplumsal Algı Düzeyi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(2), s.1-14.
- Tutkunca, T. (2020) İşletmelerde Dijital Dönüşüm ve İlgili Bileşenlerinin Analiz Edilmesi Üzerine Kavramsal Bir Araştırma, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 17(1), s.65-75,
- Türena, U. Gökmen, Y. Tokmak, İ. (2013) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisi: İşletmelerin Sahip Oldukları Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kabiliyetlerinin Aracılık Rolü, *Business and Economics Research Journal*, 4 (4).
- Tüsiad (2017) *Türkiye'nin Sanayide Dijital Dönüşüm Yetkinliği*, Yayın No: TÜSİAD-T/2017,12 – 589.
- Yankın, F.B. (2018) Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı, *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7 (2) s.1-38.
- Yeşilyurt-Temel, H. ve Yapraklı, H. (2015). Küreselleşen Dünyada İşsizlik, Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/283123031>, Küresellesen Dünyada İşsizlik.
- Yerlikaya, F.B., Ağcasulu, H. (2017). Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Bir Eleştirisi Olarak Dijital Çağ Yönetişimi. *Kayfor15 Özetler Kitabı*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi,
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- We Are Social. (2021). Digital 2021: Global Overview Report. <https://www.slideshare.net/DataReportal/digital-2021-local-country-headlines-reportjanuary>. 12.01.2022