



**T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

DOKTORA TEZİ

**KAMU YÖNETİMİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN BÜROKRATİK
YÖNETİM KÜLTÜRÜNE ETKİSİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

FATMANUR AKSÖZ

KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**Şanlıurfa
2025**



**T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

DOKTORA TEZİ

**KAMU YÖNETİMİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN BÜROKRATİK
YÖNETİM KÜLTÜRÜNE ETKİSİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ**

FATMANUR AKSÖZ

**KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Abdullah ÇELİK**

**Şanlıurfa
2025**

TEŞEKKÜR

Bu tez, yalnızca akademik bir çalışmanın ürünü değil; aynı zamanda öğrenmenin hazzını, sabrın gücünü ve fedakârlığın anlamını derinden hissettiğim bir yolculuktur. Bu yolculuğun hiçbir anında beni yalnız bırakmayan, desteklerini her daim yanımda hissettiren sevdiklerime kalpten teşekkür ederim.

Bu çalışmanın her aşamasında bilgi ve deneyimiyle yolumu aydınlatan, yapıcı eleştirileriyle çalışmamın gelişimine katkı sunan ve kıymetli zamanını ayırarak desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli danışmanım Sayın Prof. Dr. Abdullah ÇELİK'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez izleme sürecinde ve savunma aşamasında değerlendirmeleriyle çalışmamın gelişimine katkı sağlayan, akademik yaklaşımlarıyla bakış açımı zenginleştiren çok değerli jüri üyelerim Sayın Prof. Dr. Yakup BULUT, Prof. Dr. Ferit İZCİ, Prof. Dr. Mithat Arman KARASU, Prof. Dr. Baran ARSLAN ve Dr. Öğr. Üyesi Muhammed Miraç ASLAN'a katkı ve destekleri için içtenlikle teşekkür ederim.

Ayrıca, bu çalışmanın saha aşamasında anket uygulamasına katılarak değerli katkılarda bulunan tüm katılımcılara, samimiyetleri ve bilgi paylaşımları için teşekkür ederim. Verdikleri yanıtlar, bu çalışmanın bilimsel temelini oluşturarak anlam kazanmasını sağlamıştır.

Eğitimci bir ailenin kızı olmanın bana kattığı en değerli şey, insan yetiştirmenin ne kadar derin bir emek olduğunu bizzat yaşayarak öğrenmekti. Onların öğrencisi olmadım belki ama her davranışlarında bir öğretmenin sabrını, sevgisini ve rehberliğini gördüm. Bugün bu satırları yazabiliyorsam, bu en çok onların emeğiyle mümkün oldu. Bu nedenle; hayatım boyunca sevgisiyle yolumu aydınlatan, sabrıyla bana güç veren, desteğiyle hep arkamda duran, varlığıyla beni daima güçlü kılan canım annem Aysel AKSÖZ'e en derin teşekkürlerimi sunarım. Onun sabırlı sevgisi ve sarsılmaz desteği, bu çalışmanın görünmeyen ama en sağlam temellerinden birini oluşturdu.

Bir kız çocuğu için babasının desteğini hissetmek, yalnızca bir güven duygusu değil; aynı zamanda hayata cesaretle bakabilmenin, kendini değerli hissedebilmenin temelidir. Benim hayatımda, o temel her zaman sapasağlamdı. Öğrenmeye olan tutkusu, ilme duyduğu düşkünlük, yaşam enerjisiyle hayata bakışı ve en önemlisi de bana duyduğu inanç, yolumu hep aydınlattı. Hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan, her koşulda yanımda olan; beni yalnızca desteklemekle kalmayıp düşünmeye, öğrenmeye ve üretmeye cesaretlendiren canım babam İrfan AKSÖZ'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Hayatım boyunca yalnızca bir kardeş değil; aynı zamanda en yakın arkadaşım ve sırdaşım olan, sevgisiyle içimi ısıtan, olgunluğu ve anlayışıyla beni dinginleştiren, çalışkanlığı ve vakur duruşuyla bana ilham veren canım kız kardeşim Şeymanur

AKSÖZ'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Bu yolculuğun en zor anlarında, bazen söze dökülmemiş ama hep hissedilen desteğiyle omzumda varlığını hissettirdi.

Akademik hayattaki başarısı ve düşünsel yaklaşımıyla bana her zaman örnek olan, yalnızca ağabeyim değil; aynı zamanda ilham aldığım bir yol gösterici olan Ahmet AKSÖZ'e içtenlikle teşekkür ederim. Bu süreçte gerek bilgi birikimiyle gerekse sakinliği ve güven veren varlığıyla bana güç kattı. Varlığı, bu yolculukta yalnız olmadığımı bilmenin en kıymetli kaynaklarından biriydi.

Ve elbette, bu yolculuğun her bir adımını benimle birlikte atan; yalnızca tez sürecimi değil, hayatımı da anlamlı kılan yol arkadaşım, aynı zamanda kıymetli meslektaşım Arş. Gör. İsa ÇELEN'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Yalnızca satırlar arasında değil, yaşamın kendisinde de birlikte yol aldık. Bu süreçte hem senden hem de seninle çok şey öğrendim. Öğrenmenin, düşünmenin ve birlikte üretmenin verdiği haz, bu tezin en kıymetli kazanımı oldu. Birlikte öğrendiğimiz, birlikte geliştirdiğimiz bu dönem, hayatımın en özel ve en anlamlı zamanlarından biri olarak kalacak. Bana kattığı güzellikler, karanlığa düştüğüm anlarda ısıltıcı gözleriyle yolumu aydınlatan varlığı ve her koşulda hissettirdiği desteği için ona sonsuz minnettarım.

Bu süreçte emeği geçen herkese bir kez daha teşekkür eder, bu çalışmanın alana katkı sunmasını temenni ederim.

Fatmanur AKSÖZ

Şanlıurfa, 2025

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ŞEKİLLER DİZİNİ	iii
ÇİZELGELER DİZİNİ	iv
1. GİRİŞ	1
1.1. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE KAMU YÖNETİMİ	4
1.1.1. Dijital Dönüşüm: Sanayi Devriminden Endüstri 4.0'a	4
1.1.1.1. Dijitalleşme Nedir?	5
1.1.1.1.1. Sayısallaştırma (Digitization)	6
1.1.1.1.2. Dijitalleşme (Digitalization)	7
1.1.1.1.3. Dijital Dönüşüm (Digital Transformation)	9
1.1.1.2. Dünden Bugüne Sanayi Devrimi	12
1.1.2. Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşüm	15
1.1.2.1. Dijitalleşmenin Kamu Yönetimine Etkisi: Paradigma Dönüşümü	15
1.1.2.1.1. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı	16
1.1.2.1.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı	18
1.1.2.1.3. Dijital Dönüşümün Kamu Yönetimine Etkisi: Dijital Kamu Yönetişimi	21
1.1.2.1.3.1. Dijital Çağ Yönetişimi ve Yeni Bir Paradigma Tartışması	21
1.1.2.1.3.2. Dijital Kamu Yönetişimi	28
1.1.2.2. Kamu Hizmeti Sunumunda Dijitalleşme	34
1.1.2.2.1. Elektronik Devlet (E-Devlet)	36
1.1.2.2.2. Yerel Yönetimlerde Dijitalleşme: Elektronik Belediye (E-belediye)	51
1.2. YÖNETİM KÜLTÜRÜ EKSENİNDE BÜROKRASİ	61
1.2.1. Yönetim Kültürü: Kavramsal Çerçeve	61
1.2.1.1. Kültür	62
1.2.1.2. Yönetim Kültürü	62
1.2.1.3. Bürokratik Kültür	63
1.2.1.3.1. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışındaki Bürokratik Kültür	65
1.2.1.3.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışındaki Bürokratik Kültür	67
1.2.1.3.3. Dijital Kamu Yönetişiminde Bürokratik Kültür	69
1.2.2. Bürokrasi Modelleri ve Yönetim Kültürünün Dönüşümü	70
1.2.2.1. Modern Bürokrasi (Weberyen Bürokrasi)	71
1.2.2.1.1. Weber'e Göre Otorite	75
1.2.2.1.2. İdeal Bürokrasinin Özellikleri	77
1.2.2.1.3. Modern Bürokrasi Eleştirileri	82
1.2.2.2. Post Bürokrasi	87
1.2.2.3. Kamu Yönetiminde Dijitalleşmenin Bürokrasiye Etkisi: Dijital Bürokrasi	93
1.2.2.3.1. Dijital Bürokrasinin Faydaları	100
1.2.2.3.2. Dijital Bürokrasinin Zorlukları	102
1.2.2.3.3. Dijital Bürokrasinin Önemi	104
1.2.2.3.4. Dijital Bürokraside Yeni Bürokrat Tipi	105
1.2.2.3.5. Weberyen Bürokrasi Öldü Mü, Can Mı Buldu?	106
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR	110
3. GEREÇ VE YÖNTEM	122
3.1. Araştırmanın Amacı	122
3.2. Araştırmanın Önemi	122
3.3. Araştırmanın Özgün Değeri	124
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi	125
3.5. Araştırma Evrenine İlişkin Bilgiler	128
3.6. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Araçları	133
3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları	134
4. BULGULAR	136

4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik ve Kurumdaki Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlerine Ait Bilgiler	136
4.2. Ölçeklere ve Alt Boyutlara Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları	145
4.2.1. Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği/Alt Boyutlarına Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları	149
4.2.2. Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği/Alt Boyutlarına Ait Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları	155
4.3. Ölçeklere ve Alt Boyutlara Ait Temel İstatistikler	161
4.4. Ölçeklere ve Alt Boyutlara Ait Korelasyon Analizi	163
4.4.1. Valilik Çalışanlarında Ölçeklere ve Alt Boyutlara Korelasyon Analizi Değerlendirmesi	164
4.4.2. Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarında Ölçeklere ve Alt Boyutlara Korelasyon Analizi Değerlendirmesi	172
4.4.3. Korelasyon Analizi Genel Değerlendirmesi	177
4.5. Ölçeklere ve Alt Boyutlara Ait Regresyon Analizleri	178
4.5.1. Regresyon Analizi Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi	216
4.6. Ölçeklere ve Alt Boyutlara Ait Fark Analizleri	217
4.6.1. Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği/Alt Boyutları Fark Analizleri	218
4.6.1.1. Göreceli Fayda Alt Boyutu Fark Analizleri	223
4.6.1.2. Uyumluluk Alt Boyutu Fark Analizleri	226
4.6.1.3. Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik Alt Boyutu Fark Analizleri	230
4.6.2. Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği/Alt Boyutları Fark Analizleri	232
4.6.2.1. Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme Alt Boyutu Fark Analizleri	237
4.6.2.2. Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Alt Boyutu Fark Analizleri	240
4.6.2.3. Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı Alt Boyutu Fark Analizleri	243
4.6.2.4. Yenilik ve Değişimci Liderlik Alt Boyutu Fark Analizleri	247
4.6.2.5. Yönetişim ve İş birliği Alt Boyutu Fark Analizleri	250
4.6.2.6. Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı Alt Boyutu Fark Analizleri	252
4.6.2.7. Rekabet Odaklılık Alt Boyutu Fark Analizleri	255
4.6.2.8. Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı Alt Boyutu Fark Analizleri	257
4.6.3. Ölçekler ve Alt Boyutlara Göre Fark Analizi Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi	260
4.7. Hipotez Testi Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi	261
5. TARTIŞMA	264
6. SONUÇLAR	282
7. ÖNERİLER	286
KAYNAKLAR	288
ÖZGEÇMİŞ	308
EKLER	309

ÖZET

DOKTORA TEZİ

KAMU YÖNETİMİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN BÜROKRATİK YÖNETİM KÜLTÜRÜNE ETKİSİ: KARŞILAŞTIRMALI BİR ANALİZ

FATMANUR AKSÖZ

HARRAN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

Tez Danışman: Prof. Dr. Abdullah ÇELİK
Yıl: 2025, Sayfa : 326

Dijitalleşme, tüm alanlarda köklü etkiler yaratan çok katmanlı bir dönüşüm sürecidir. Bu süreçten kamu yönetimi de kaçınılmaz biçimde etkilenmiş; kamu hizmetlerinde hız, verimlilik ve şeffaflık gibi hedefler ön plana çıkmıştır. Ancak literatürde dijitalleşmenin etkileri çoğunlukla teknik altyapı ve hizmet sunumu odaklı ele alınmış; bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkileri ve bu etkilerin merkezî ve yerel yönetim düzeylerinde nasıl farklılaştığı yeterince incelenmemiştir. Bu çalışma, söz konusu boşluktan hareketle dijitalleşmenin kamu yönetiminde bürokratik kültür üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin yönetsel düzeylere göre farklılık gösterip göstermediğini incelemektedir. Araştırma, Kayseri ili örneğinde merkezî yönetimi temsilen valilik ve yerel yönetimi temsilen büyükşehir belediyesinde görev yapan 446 kamu çalışanıyla gerçekleştirilen anket çalışmasına dayanmaktadır. Veriler SPSS programı ile analiz edilmiş; çalışanların dijital süreçlere adaptasyon düzeyleri, iş yapış biçimlerinde meydana gelen değişimler, yönetsel değerler ve bürokratik normlara yansıyan etkiler karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, dijitalleşmenin hem katılımcılık, şeffaflık ve güven gibi çağdaş yönetim değerlerini hem de formellik ve hiyerarşi gibi klasik bürokratik ilkeleri eş zamanlı olarak güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, merkezî yönetimde dijitalleşmenin daha çok kurallı ve merkezîyetçi yapıyı pekiştirdiği; yerel yönetimlerde ise esneklik, katılımcılık ve açıklık gibi çağdaş değerleri desteklediği tespit edilmiştir. Bu durum, dijitalleşmenin kamu yönetiminde standart ve tek yönlü bir dönüşüm değil; kurumsal yapıya duyarlı ve çok boyutlu bir değişim süreci yarattığını göstermektedir. Sonuç olarak çalışma, dijitalleşmenin kamu yönetiminde yalnızca bir hizmet sunum aracı ya da teknik bir modernizasyon süreci olmadığını; aynı zamanda bürokratik yönetim kültürünü, kurumsal değerleri ve yönetsel normları dönüştüren çok katmanlı bir süreci tetiklediğini saha verileriyle ortaya koymakta ve literatürde ihmal edilen kültürel etkiler ile kurumsal farklılıklara özgün bir katkı sunmaktadır.

ANAHTAR KELİMELE: dijitalleşme, merkezi yönetim, yerel yönetim, bürokratik yönetim kültürü, dijital bürokrasi

ABSTRACT

DOCTORATE THESIS

THE EFFECT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON BUREAUCRATIC MANAGEMENT CULTURE IN PUBLIC ADMINISTRATION: A COMPARATIVE ANALYSIS

FATMANUR AKSÖZ

**HARRAN UNIVERSITY
INSTITUTE OF GRADUATE EDUCATION
DEPARTMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION**

**Thesis Supervisor: Prof. Dr. Abdullah ÇELİK
Year: 2025, Page : 326**

Digitalization is a multi-layered transformation process that creates profound effects across all domains. Public administration has inevitably been influenced by this process, with goals such as speed, efficiency, and transparency becoming increasingly prominent in public service delivery. However, the literature has largely focused on the technical infrastructure and service-oriented dimensions of digitalization, while its reflections on bureaucratic administrative culture—and the ways in which these effects may differ between central and local levels of government—have not been sufficiently explored. This study addresses this gap by examining the impact of digitalization on bureaucratic culture in public administration and whether these effects vary according to administrative level. The research is based on a survey conducted in the province of Kayseri with 446 public employees working in institutions representing central government (the governor's office) and local government (the metropolitan municipality). The data were analyzed using the SPSS software, and the participants' levels of adaptation to digital processes, changes in work practices, and the effects on administrative values and bureaucratic norms were evaluated comparatively. The findings reveal that digitalization simultaneously strengthens both contemporary administrative values—such as participation, transparency, and trust—and traditional bureaucratic principles such as formality and hierarchy. Moreover, it was found that digitalization tends to reinforce rule-based and centralized structure in central government institutions, while supporting values such as flexibility, participation, and openness in local administrations. These results indicate that digitalization does not lead to a uniform or one-dimensional transformation in public administration, but instead generates a multidimensional process that is responsive to institutional structure. In conclusion, the study demonstrates through empirical data that digitalization in public administration is not merely a tool for service delivery or a form of technical modernization; it also triggers a multi-layered process that transforms bureaucratic culture, institutional values, and administrative norms. In doing so, it offers an original contribution to the literature by addressing the often-overlooked cultural effects and institutional differences associated with digital transformation.

KEYWORDS: digitalization, central government, local government,, bureaucratic management culture, digital bureaucracy

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1.	Sayısallaştırma, Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm Arasındaki İlişki Modeli	11
Şekil 1.2.	Sanayi Devrimlerinin Kronolojisi	14
Şekil 1.3.	Kamu Yönetiminde Paradigma Dönüşümü	25
Şekil 1.4.	Birinci ve İkinci Dalga Dijital Dönem Yönetişiminin Şekillendirilmesi	27
Şekil 1.5.	Dijital Yönetişimin Kavramsal Gelişim Aşaması	31
Şekil 1.6.	E-devletin kurum içi ve kurum dışı faydaları	49
Şekil 1.7.	e-Belediye aşamaları	59
Şekil 1.8.	Bürokrasinin Geçirdiği Evrim ve Temelleri	90
Şekil 1.9.	Yönetim Paradigmalarının Bürokratik Temelleri	92
Şekil 1.10.	Dijital bürokrasinin karşılaştığı zorluklar	104
Şekil 1.11.	Dijital bürokrasinin ve modern bürokrasinin benzer yönleri	108
Şekil 3.1.	Araştırmanın Modeli	126
Şekil 3.2.	Kurumlardaki Toplam Kamu Personeli ve Anket Katılımcılarının Sayısı	129
Şekil 3.3.	Kurumlardaki Anket Katılımcılarının Yüzdesi	130
Şekil 4.1.	Valilik Çalışanlarında D ölçeğinin B ölçeği ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi	184
Şekil 4.2.	Valilik Örneğinde Dijitalleşmenin Bürokratik Kültür Alt Boyutlarına Etkisi ve Hipotez Sonuçları	189
Şekil 4.3.	Valilik Çalışanlarında D ölçeği Alt Boyutlarının B ölçeği ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi	194
Şekil 4.4.	Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarında D ölçeğinin B ölçeği ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi	203
Şekil 4.5.	Büyükşehir Belediyesi Örneğinde Dijitalleşmenin Bürokratik Kültür Alt Boyutlarına Etkisi ve Hipotez Sonuçları	206
Şekil 4.6.	Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarında D ölçeği Alt Boyutlarının B ölçeği ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi	212

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1.1.	Sayısallaştırma, Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm Kavramları Arasındaki Farklar	10
Çizelge 1.2.	Endüstri 1.0'dan 4.0'a Kronolojik Süreç ve Nedenleri	13
Çizelge 1.3.	Dijital Çağ Yönetiminin Temel Bileşenleri	24
Çizelge 1.4.	Avrupa Komisyonunca Kamusal Hizmetlerde Dijitalleşme	42
Çizelge 1.5.	Geleneksel devlet-E-devlet karşılaştırması	50
Çizelge 1.6.	E-belediyenin İşlevleri	53
Çizelge 1.7.	e-Belediye Bilgi Sisteminin Avantajları	55
Çizelge 1.8.	Modern Bürokrasi ve Postbürokrasi Arasındaki Farklılıklar	93
Çizelge 1.9.	Weberyen Bürokrasi ile Dijital Bürokrasinin Karşılaştırılması	97
Çizelge 1.10.	Bürokratik Kavramların Dijital Dönüşümü	97
Çizelge 1.11.	Bürokrasiden Ağ Yönetişime Geçiş Basamakları ve Özellikleri	98
Çizelge 3.1.	Örneklem Büyüklüğü	129
Çizelge 4.1.	Çalışılan Kuruma Göre Demografik Özellikler	136
Çizelge 4.2.	Çalışılan Kuruma Göre Kurumdaki Dijitalleşmeye İlişkin Görüşleri	141
Çizelge 4.3.	Kullanılan testlerin uygunluk kriterleri	146
Çizelge 4.4.	Ölçek İfadelerinin Faktör Yükleri Tablosu	150
Çizelge 4.5.	Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği/Alt Boyutları Güvenilirlik ve Geçerlilik İstatistikleri	151
Çizelge 4.6.	Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği Alt Boyutları Ayrışma Geçerliliği İstatistikleri	152
Çizelge 4.7.	Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği Model Uyum İstatistikleri	154
Çizelge 4.8.	Ölçek İfadelerinin Faktör Yükleri Tablosu	156
Çizelge 4.9.	Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği/Alt Boyutları Güvenilirlik ve Geçerlilik İstatistikleri	158
Çizelge 4.10.	Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği Alt Boyutları Ayrışma Geçerliliği İstatistikleri	159
Çizelge 4.11.	Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği Model Uyum İstatistikleri	160
Çizelge 4.12.	Ölçeklere ve Alt Boyutlara Ait Çarpıklık, Basıklık İstatistikleri ve Normallik Sınaması	161
Çizelge 4.13.	Ölçeklere ve Alt Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler	162
Çizelge 4.14.	Valilik Çalışanlarında Ölçek ve Altboyutlar Arasındaki Korelasyon Analizi İstatistikleri	165
Çizelge 4.15.	Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarında Ölçek ve Altboyutlar Arasındaki Korelasyon Analizi İstatistikleri	172
Çizelge 4.16.	Valilik Çalışanlarında Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeğinin Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi	180
Çizelge 4.17.	Valilik Çalışanlarında Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği Alt Boyutlarının Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi	190
Çizelge 4.18.	Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarında Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeğinin Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi	199
Çizelge 4.19.	Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarında Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği Altboyutlarının Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi	208
Çizelge 4.20.	Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeğinin Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	218
Çizelge 4.21.	Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeğinin Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	220
Çizelge 4.22.	Göreceli Fayda Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	224

Çizelge 4.23. Göreceli Fayda Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	225
Çizelge 4.24. Uyumluluk Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	227
Çizelge 4.25. Uyumluluk Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	228
Çizelge 4.26. Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	230
Çizelge 4.27. Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	231
Çizelge 4.28. Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeğinin Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	232
Çizelge 4.29. Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeğinin Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	234
Çizelge 4.30. Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi	237
Çizelge 4.31. Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	239
Çizelge 4.32. Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	241
Çizelge 4.33. Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	242
Çizelge 4.34. Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	244
Çizelge 4.35. Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	245
Çizelge 4.36. Yenilik ve Değişimci Liderlik Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	247
Çizelge 4.37. Yenilik ve Değişimci Liderlik Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	248
Çizelge 4.38. Yönetişim ve İş birliği Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	250
Çizelge 4.39. Yönetişim ve İş birliği Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	251
Çizelge 4.40. Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	253
Çizelge 4.41. Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	254
Çizelge 4.42. Rekabet Odaklılık Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	256
Çizelge 4.43. Rekabet Odaklılık Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	257
Çizelge 4.44. Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	258
Çizelge 4.45. Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu	259
Çizelge 4.46. Araştırmanın Hipotezlerinin Durum Özetleri	262
Çizelge 4.47. Araştırmanın Hipotezlerinin Durum Özetleri (Devamı)	263

1. GİRİŞ

Tarihsel süreçte üretim biçimlerindeki köklü dönüşümler, yalnızca ekonomik yapıları değil, yönetim zihniyetini, örgütsel yapıları ve kamu yönetimi paradigmalarını da derinden etkilemiştir. Nitekim birinci Sanayi Devrimi, endüstriyel üretimin yükselişiyle birlikte, modern kamu yönetimi anlayışının ve Weberyen bürokratik yapının ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır. Katı kurallara, hiyerarşiye ve standartlaştırılmış süreçlere dayalı bu yönetim modeli, dönemin üretim yapısının ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmiştir.

İkinci ve üçüncü sanayi devrimleri ile küreselleşmenin etkisi ise, kamu yönetiminde postmodern yaklaşımları, esneklik, vatandaş odaklılık ve piyasa mekanizmalarının entegrasyonunu öne çıkaran Yeni Kamu Yönetimi anlayışını beraberinde getirmiştir. Bu süreç, klasik bürokratik kültürden postbürokratik yönetim kültürüne geçişin kapısını aralamış; esneklik, hesap verebilirlik ve katılımcılık gibi değerler kamu yönetiminde daha fazla ön plana çıkmıştır.

Dördüncü Sanayi Devrimi ve beraberinde gelen dijital dönüşüm dalgası, önceki dönemlere kıyasla çok daha hızlı, kapsamlı ve köklü bir değişim süreci yaratmaktadır. Bu dönüşüm, kamu yönetiminde yalnızca teknolojik araçların kullanımını değil, yönetim zihniyetini, bürokratik normları ve örgütsel kültürü de derinden dönüştürme potansiyeli taşımaktadır. Dolayısıyla dijitalleşme, kamu yönetiminde yalnızca süreçleri hızlandıran bir teknik araç olmanın ötesinde; kamu yönetimi anlayışını, örgütsel değerleri ve bürokratik kültürü kökten ve hızla yeniden şekillendiren bir paradigma dönüşümüne işaret etmektedir. Bu noktada temel soru, dördüncü Sanayi Devrimiyle şekillenen dijitalleşme sürecinin, kamu yönetiminde klasik bürokratik normları nasıl dönüştürdüğü ve mevcut yönetim kültüründe ne tür kırılmalar yarattığıdır. Bu çerçevede, bürokrasi gibi kamu yönetiminin köklü ve yerleşik bir unsuruna, dijitalleşme gibi çağımızın yeni ve dinamik bir unsurunun nasıl etki ettiği, hem kuramsal hem de pratik açıdan dikkat çeken ve araştırılması gereken bir mesele hâline gelmiştir.

Dijitalleşme, çağımızın yalnızca teknolojik bir yenilik dalgası değil, aynı zamanda toplumsal, kurumsal ve yönetsel yapıları köklü biçimde dönüştüren çok katmanlı bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Kamu yönetimi, dijitalleşmenin yarattığı bu kapsamlı dönüşüm sürecinin dışında kalmamış, aksine bu dönüşümün yaşandığı en kritik alanlardan biri hâline gelmiştir. Dijital teknolojilerin kamu kurumlarına entegrasyonu, uzun süredir hız, verimlilik ve şeffaflık vaatleriyle gündeme

getirilmekte; bu doğrultuda, kamu hizmetlerinin daha etkin sunulması, vatandaş odaklı yönetim anlayışının güçlendirilmesi ve bürokratik işlemlerin azaltılması hedeflenmektedir. Ancak dijitalleşmenin, kamu yönetiminde yalnızca hizmet sunum süreçlerini dönüştüren teknik bir araç mı, yoksa kamu yönetimi kültürünü ve bürokratik yapıyı kökten değiştiren yapısal bir unsur mu olduğu sorusu, kamu yönetimi literatüründe yeterince irdelenmemiş ve bu çalışmanın hareket noktasını oluşturmuştur.

Bürokrasi, yalnızca bir idari örgütlenme biçimi değil; belirli normlar, değerler ve tutumlarla şekillenen köklü bir kültürel sistemdir. Dolayısıyla bürokratik yapılar, işleyişlerini yalnızca normatif kurallar çerçevesinde değil, aynı zamanda içinde bulundukları dönemin yönetim anlayışları ve kültürel değerleri doğrultusunda sürdürmektedir. Bu durum, dijitalleşme gibi yeni unsurların, bürokrasi üzerindeki etkilerini yalnızca teknik düzeyde değil, aynı zamanda kültürel ve yapısal düzeyde ele alma gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Geleneksel bürokratik yönetim kültürü, köklerini Weberyen modelden alan; hiyerarşik yapılar, katı kurallar ve yazılı prosedürlerle örülü bir yönetim paradigmasıdır. Oysa dijitalleşme, bu katı yapıları esnetme, karar alma süreçlerini yataylaştırma, veri odaklı yönetim anlayışını yerleştirme ve kamu hizmetlerini daha şeffaf hale getirme potansiyeline sahiptir. Literatürde dijitalleşmenin bu potansiyelleri sıklıkla vurgulanmakta; kamu yönetiminde teknik altyapı, e-devlet uygulamaları ve dijital hizmet sunumu gibi yönleri ön planda tutulmaktadır. Ancak bu dönüşümün, kamu kurumlarının iç işleyişine, yönetim kültürüne ve bürokratik normlara ne ölçüde yansıdığına dair saha verilerine dayalı kapsamlı araştırmaların sınırlı olduğu, hatta bu alanda doğrudan saha verilerine dayalı sistematik bir çalışmaya rastlanmadığı söylenebilir. Bu boşluk, dijitalleşmenin kamu yönetimi üzerindeki etkilerini yalnızca teknik bir yenilik olarak ele almak yerine, bürokratik yönetim kültürü bağlamında da tartışma ihtiyacını gün yüzüne çıkarmaktadır.

Bu bağlamda, bu çalışma dijitalleşmenin kamu yönetimi üzerindeki etkilerini bürokratik yönetim kültürü perspektifinden ele almakta; Kayseri ili özelinde, merkezî ve yerel yönetimlerde dijital uygulamaların benimsenme süreçlerini karşılaştırmalı olarak analiz etmektedir. Bu doğrultuda, dijitalleşmenin farklı yönetim kademelerinde, özellikle merkezî ve yerel yönetimlerde, bürokratik kültür üzerinde benzer ya da farklı etkiler yaratıp yaratmadığı, bu çalışmanın sorguladığı ve literatürde yer almayan bir diğer önemli mesele olarak öne çıkmaktadır. Zira literatürde, merkezî ve yerel yönetimlerin bürokratik kültürlerinin yapısal ve

işleyişsel açıdan farklılaşabildiği genel olarak kabul edilmekte olup; bu durum, dijitalleşme gibi dönüşüm süreçlerinin bu iki yönetim kademesinde farklı etkiler yaratabileceği varsayımını da güçlendirmektedir. Bu çerçevede, literatürdeki bu boşluk ve ortaya çıkan araştırma ihtiyacından yola çıkarak, bu çalışma; kamu çalışanlarının dijital süreçlere adaptasyon düzeyini, dijitalleşmenin kamu kurumlarındaki iş yapış biçimlerini ve bürokratik normlar üzerindeki etkilerini saha verileriyle ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda dijitalleşmenin kamu yönetiminde yalnızca bir modernizasyon aracı mı yoksa köklü bir kültürel ve yönetsel dönüşüm mü yarattığı sorgulanmakta, dijitalleşmenin bürokratik işleyişe ne tür yansımalar ürettiği çok boyutlu bir çerçevede değerlendirilmektedir.

Bu araştırmanın özgün katkısı, literatürdeki teknik odaklı yaklaşımları aşarak dijitalleşmenin kamu yönetimindeki kültürel etkilerini uygulamalı verilerle analiz etmesi; merkezî ve yerel yönetimlerde yaşanan dijitalleşme süreçlerini karşılaştırarak, yönetim düzeyleri arasındaki farklılıkları ortaya koymasındır. Böylece çalışma, dijitalleşmenin kamu yönetiminde nasıl bir dönüşüm yarattığına dair mevcut literatürdeki teorik kabulleri test eden, Türkiye bağlamında özgün ve kapsamlı bir saha araştırması niteliği taşımaktadır.

Bu çalışma, dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir bakış açısıyla incelemek amacıyla yapılandırılmıştır. Çalışma hem teorik hem de uygulamalı aşamalarda, kavramsal açıklıktan saha verilerine uzanan sistematik bir akış doğrultusunda kurgulanmıştır.

Çalışmanın kuramsal çerçevesi iki temel eksene dayanmaktadır. İlk eksenini oluşturan “Dijital Dönüşüm ve Kamu Yönetimi” başlığı altında, öncelikle dijitalleşmenin neyi ifade ettiği kavramsal olarak netleştirilmiştir. Zira dijitalleşme, çok boyutlu ve kimi zaman muğlak kullanımlara açık bir kavram olduğundan, çalışmanın sağlıklı bir kuramsal zemin üzerine inşa edilebilmesi ve analizlerin kavramsal belirsizlikten uzak yürütülebilmesi için bu kavramsal netlik kritik bir gereklilik olarak görülmüştür. Bu kapsamda sayısallaştırma, dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları ayrıntılı olarak ele alınmış; ardından dijital dönüşümün tarihsel kökenlerini ve bugüne uzanan evrimini anlamak amacıyla sanayi devrimleri çerçevesinde tarihsel olarak incelenmiştir. Kuramsal çerçevenin devamında, kamu yönetiminin tarihsel evrimi ve dijital çağda kamu yönetimi paradigmasının yaşadığı dönüşüm tartışılmış; dijitalleşmenin kamu hizmeti sunumundaki etkileri e-devlet ve e-belediye uygulamaları ekseninde değerlendirilmiştir. Burada e-devlet ve e-belediye uygulamalarının merkezi ve yerel düzeydeki yansımaları değerlendirilmiştir. Bu

aşamada e-devlet ve e-belediye uygulamalarının hem merkezi hem de yerel düzeyde hizmet sunumunda oynadığı rol, çalışmanın uygulama aşamasına temel oluşturması açısından önemli görülmüştür.

Çalışmanın kuramsal çerçevesinin ikinci eksenini, “Yönetim Kültürü Ekseninde Bürokrasi” başlığı altında şekillenmiştir. Bu bölümde, bürokrasi yalnızca örgütsel bir model değil, aynı zamanda normlar, değerler ve kültürel boyutlarıyla ele alınmıştır. Ardından bürokrasi olgusu tarihsel ve kuramsal bir perspektifle tartışılmıştır. Bu çerçevede Weberyen bürokrasi, postbürokrasi ve dijital çağda bürokrasi irdelenmiştir. Dijitalleşmenin bürokratik yapılar üzerindeki etkileri, sunduğu fırsatlar, karşılaştığı zorluklar değerlendirilmiş; dijital bürokrasi olgusu literatürdeki tartışmalar ışığında irdelenmiştir. Bu kapsamda bürokrasinin tarihsel gelişimi ve değişen bürokratik kültürel normlar detaylı şekilde ortaya konmuştur.

Çalışmanın uygulama bölümünde, Kayseri ili örneğinde merkezi yönetim birimi olan valilik ile yerel yönetim birimi olan büyükşehir belediyesi bağlamında saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, dijital uygulamaların benimsenme süreçleri, kamu çalışanlarının dijital adaptasyon düzeyleri, iş yapış biçimindeki değişimler ve bürokratik normlara etkileri karşılaştırmalı olarak analiz edilmiştir.

Son bölümde ise, saha verileri analiz edilerek elde edilen bulgular, araştırma soruları çerçevesinde tartışılmış; çalışma, genel sonuçları, sınırlılıkları ve literatüre sunduğu özgün katkılarla tamamlanmıştır.

Çalışmanın bu kurgusu, kavramsal çerçeveden saha verileriyle desteklenen bulgulara sistemli biçimde ilerlenmesini sağlamakta; dijitalleşmenin bürokratik kültür üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir bakış açısıyla değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

1.1. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE KAMU YÖNETİMİ

1.1.1. Dijital Dönüşüm: Sanayi Devriminden Endüstri 4.0’a

İçinde yaşanan dijital çağda hızla gelişen teknoloji insanlığa “bilgi toplumu” ve “enformasyon devrimi” vadetmektedir. Yaşanılan bu dönüşüm içerisinde her türlü bilgiye dünya çapında ulaşılabilmekte, bireyler arasında daha hızlı ve kolay bir iletişim ağı oluşmakta ve tüm bunlar toplumsal yapıyı da etkileyerek yeni sosyal değerler oluşturmaktadır (Hamelink, 1998, s. 20).

Günümüz dünyasında hayatın her alanında dijitalleşme olgusu ile iç içe yaşanmaktadır. Öyle ki dijitalleşme olgusu bugün gelinen noktada hem bugünü hem de geleceği şekillendirmede belirleyici bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla dijitalleşmenin ne olduğu ve dijital dönüşüm sürecinin nasıl gerçekleştiğini anlamak tez konusunu anlaşılır kılmak için oldukça önemlidir.

Söz konusu önemden hareketle bu bölümde ilk olarak kavramsal bir zemin sunulacaktır. Bu kapsamda dijitalleşmenin ön koşulu olarak görülmesi gereken sayısallaştırma kavramı ile dijitalleşmenin beraberinde gelen süreç olan dijital dönüşüm kavramları arasında ayrımlar yapılarak bu kavramların ne olduğu tartışılacaktır. Ardından dijital dönüşümün tarihsel gelişimi hakkında bilgi sahibi olabilmek adına Endüstri 4.0 ve öncesinde gerçekleşen sanayi devrimleri ele alınacaktır.

1.1.1.1. Dijitalleşme Nedir?

Dijitalleşme (dijitalizasyon) kavramının tam olarak anlaşılabilmesinin, sayısallaştırma (dijitizasyon) ve dijital dönüşüm kavramlarının açıklanmasına bağlı olduğu düşünülmektedir (Gooble, 2018). Zira sayısallaştırma ve dijitalleşme kelimeleri kavramsal bakımdan benzerlik taşısa da farklı kavramlardır (Sucu, 2021, s. 7). Dijitalleştirme ile sayısallaştırma yakından alakalı olmakla beraber farklı kavramlardır. Bu kavramların yakın ilişkisi ise geniş bir literatürde sıklıkla birbirleri yerine kullanılmasına yol açmıştır (Bloomberg, 2018). Dijitizasyon (sayısallaştırma) ve dijitalizasyon (dijitalleşme) arasındaki fark sadece iki harf değildir. Aralarında anlam farkı vardır (Gooble, 2018a, s. 66). Ancak google arama motorunun bile sayısallaştırma ve dijitalleşme kavramlarının her ikisini de tanımasına rağmen kimi zaman arama sonuçlarında birbirleri yerine eşanlamlı kavramlar gibi kullanıldığı görülmektedir (Prause, 2016).

Dijitalleşme kavramına dair literatürde pek çok tanım bulunmakta ve söz konusu tanımlarda dijitizasyon ve dijital dönüşüm kavramları da dile getirilmektedir. Gerek literatürdeki pek çok çalışmada gerekse de günlük diyaloglarda sayısallaştırma (digitization/dijitizasyon), dijitalleşme (digitalization/dijitalizasyon) ve dijital dönüşüm (digital transformation) kavramlarının sıklıkla birbirleri yerine kullanıldıkları görülmüştür. Bu noktada Türkçe kökenli olmayan bu kavramlar arasında özellikle yerli literatürde bir anlam karmaşası olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle çalışmadan verimli bir sonuç alabilmek adına ilk adım olarak dijitalleşmenin tam olarak ne ifade ettiği anlayabilmek adına dijitalleşme ile

karıştırılan kavram karmaşalarına bir son vermenin yerinde bir yaklaşım olacağı düşünülmüştür. Bu düşünceden hareketle çalışmanın bu başlığında öncelikli olarak ortada önemli bir kavram karmaşası olduğunun altı çizilerek bu kavramları netleştirmek ve aralarındaki farkları ortaya koymak amaçlanmıştır. Böylece çalışmanın ileri ki bölümlerinin anlaşılması adına bir zemin oluşturulacak ve literatürdeki kavram karmaşasına da bir katkı sunulabilecektir. Netice itibariyle bu başlık altında sayısallaştırma, dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları sırası ile ele alınarak kavramlar arasında ayırım yapılacaktır.

1.1.1.1.1. Sayısallaştırma (Digitization)

Sayısallaştırma kavramına dair, “herhangi bir verinin 0’lar ve 1’ler ile ifade edilen ikili veriye belirli bir yapıda dönüştürülmesi” ya da “kâğıt belge, fotoğraf, görüntü malzemeler gibi fiziksel/analog materyallerin elektronik ortama taşınması ya da elektronik depolanan imajlara dönüştürülmesi işlemi” şeklinde tanımlamalar bulunmaktadır (Aydın, 2011, s. 1). Sayısallaştırma, analog bilgilerin alınması ve bilgisayarların bu tür bilgileri depolayabilmesi, işleyebilmesi ve iletebilmesi için şifrelere kodlaması anlamına gelir (Bloomberg, 2018). Gartner’ın Bilişim Sözlüğü’nde “sayısallaştırma, analogdan dijital forma geçme sürecidir” (Gartner IT Glossary). Oxford English Dictionary de benzer bir sayısallaştırma tanımı yaparak sayısallaştırmayı analog türdeki bilgilerin dijital forma dönüştürülmesi olarak açıklamaktadır (Oxford English Dictionary).

Dolayısıyla sayısallaştırma resim, video, metin gibi fiziksel/analog materyallerin dijital ortama aktarılmasını yani fiziksel nesnelerin dijital versiyonlarının ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir (Bouza, 2018). Resimlerin JPG görüntülerine, kâğıdın elektronik dosyalara, müziklerin MP3’e dönüştürülmesi sayısallaştırma örnekleridir (Gooble, 2018a, s. 66). Geçmişte kurumlar kâğıtlar ile kayıt tutmakta, bilgi toplamak için klasörlerle paylaşmak için fakslarla uğraşmakta ve tüm bu süreci analog verilerle yürütmekteydi. Ancak sayısallaştırmayla birlikte kâğıtlar ile tutulan kayıtlar bilgisayar dosyalarına dönüştü diğer bir ifade ile bilgi analogdan dijitala dönüştü (Salesforce, 2020). Bu doğrultuda sayısallaştırma asıl materyalin bir yandan korunmasını sağlarken bir yandan da materyale erişimi ve bilginin yayılmasını hızlandırır (Aydın, 2011, s. 2-3). Sayısallaştırma pek çok alanda ilerleme kaydedilmesinin ardındaki en önemli teknolojik gelişim olarak ele alınabilir. Görüntü, metin ve ses halindeki mesajlar sayısallaştırıldığında bilginin entegrasyonunu kolaylıkla sağlamaktadır (Özçağlayan, 1998, s. 94) Tüm bunlardan hareketle dijitalleşmenin temelinde belirli bir görüntünün, sesin değerini sayısal bir

forma dönüştürerek bunların dijital ortama aktarılmasını sağlayan sayısallaştırma olgusunun bulunduğu aşikârdır (Esmer, 2018, s. 13). Özetle sayısallaştırma, analog unsurların bilgisayarda depolanabilmesi için sayısal format haline dönüştürülmesi şeklinde tanımlanabilir. Sayısallaştırma sonucunda sayısal formata dönüşen ve artık sanal ortamda işlem gören bilgiler ise dijitalleşmeye kapı aralamıştır.

1.1.1.1.2. Dijitalleşme (Digitalization)

Sayısallaştırma, analog bilgilerin dijitalle dönüştürme sürecini ifade ederken dijitalleşme sayısallaştırılmış bilgilerin ve dijital teknolojinin yeni yöntemlerle değer yaratmak için kullanılmasıdır (Gobble, 2018b, s. 56). Başka bir ayrıma göre, sayısallaştırma, analog kaynakların dijital bir formata dönüştürüldüğü teknik bir süreç iken, dijitalleştirme daha geniş sosyal, organizasyonel ve bireysel bağlamlarda dijital tekniklerin benimsenmesi ve uygulanmasını içeren sosyoteknik bir süreçtir (Tilson vd., 2010, s. 749; Legner vd., 2017, 301). Dijitalleşme, dijitalleştirilmiş verileri ve dijital teknolojileri kullanarak süreçleri etkinleştirmek veya iyileştirmek anlamına gelmektedir. Bu bakımdan dijitalleşme sayısallaştırmayı da kapsamaktadır (Gupta, 2020). Dolayısıyla dijitalleşme, sayısallaştırmanın daha ileri bir seviyesidir ve sayısallaştırma ile elde edilen dijital verilerin uygulanmasıdır (Legner vd., 2017, 301). Kısaca, sayısallaştırma kendi başına bir değer yaratmazken; dijitalleşme, sayısallaştırılmış verilerin kullanılması ile değer yaratma sürecini içermektedir (Thinktech, 2019, s. 3).

Sayısallaştırma ve dijitalleşme kavramları arasındaki anlam farkını ve kavramların özünde ne ifade ettiği anlattıktan sonra literatürde dijitalleşme hakkında yer alan ifadelerin ele alınması faydalı olacaktır.

Dijital sözcüğü aslen Latince kökenli olan “digitus” sözcüğünden gelmektedir. “Digitus” Latince’de parmak anlamına gelmektedir. Romalıların sayıları ifade etmek için parmak kullanmasıyla birlikte “digit” kelimesi Avrupa dillerinde sayı, sayının bulunduğu hane gibi anlamlarda kullanılmaya başlanmıştır. İngilizce’de “digit” (dijital) ile 0’dan 9’a kadar olan tamsayılar ifade edilmektedir. Fransızca’da ise günümüzde “digit” sözcüğü hala parmak anlamında kullanılmaktadır (Geray, 1994, s. 22; Yücel ve Adiloğlu, 2019, s. 52). Dolayısıyla dijital sözcüğü eskiden sayma işlemi için parmağın kullanılmasından gelmektedir. Dijital sözcüğünün Türkçe’deki anlamına bakıldığında ise Türk Dil Kurumu sözcüğün kökeninin Fransızca’daki “digital” sözcüğünden geldiğini bilerek üç anlam yüklemiştir. Buna göre Türkçe’de dijital kelimesi ile “sayısal, verileri bir ekran

üzerinde elektronik olarak gösteren, verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesi” anlamları ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu).

Dijitalleşme kavramı ilk kez 1971 yılında Robert Wachal tarafından Kuzey Amerika Dergisi’nde yayınlanan bir makalede “toplumun dijitalleşmesi” ifadesi ile kullanılmıştır. Söz konusu makalede dijitalleşme kavramı “mevcut sistemleri, insanları, işletmeleri, üretilen ürün ya da verilen hizmetleri birbirine bağlayan ve bu ilişkilerden hızlı sonuçlar alınmasını sağlayan sonsuz bir yapı” olarak ifade edilmiştir (Brennen ve Kreiss, 2016, s. 560; Sucu, 2021, s. 6). Brennen ve Kreiss’e göre ise dijitalleşme;

“dijital veya bilgisayar teknolojilerinin bir kuruluş, endüstri, ülke vb. tarafından benimsenmesi veya kullanımının artırılması” şeklinde tanımlanmıştır (Brennen ve Kreiss, 2016, s. 556).

Gartner’ın IT Sözlüğü’ne bakıldığında, “Dijitalleşme bir iş modelini değiştirmek ve yeni gelir ve değer üretme fırsatları sağlamak için dijital teknolojilerin kullanılmasıdır”. “Dijital bir işe geçme süreci”dir. “Dijital teknolojileri ve iş operasyonlarını dönüştürmek için bilgi kullanma süreci”dir (Gartner IT Glossary). Dijitalleşme sayısallaştırılmış verilerin dijital teknolojiler aracılığıyla kullanılarak iş süreçlerini, faaliyetlerini, modellerini iyileştirmek ve etkinleştirmektir. Tüm bunların yanı sıra dijitalleşme işin ötesine geçerek tüm muhtemel beşerî ve toplumsal faaliyetlerde dijital teknolojilerin sürekli bir şekilde benimsenmesi anlamına gelmektedir (i-SCOOP I, 2020). Dijitalleşme, bilgiyi üreten, işleyen ve aktaran dijital teknolojilerin benimsenmesini ve her alanda uygulanmasını ifade etmektedir. Bu nedenle dijitalleşme hayatın her alanında (Castells, 2008, s. 125). Dijitalleşme, dijital verilerin kullanılmasını merkeze alarak dijital teknolojilerin mümkün tüm toplumsal ve beşerî işlere uygulanmasını, dijital teknolojilerin günlük yaşamın tüm yönlerine entegrasyonunu içermektedir (Gray ve Rumpe, 2015, s. 1319; Bhatnagar, 2017, s. 12). Bilgisayar ve ağ teknolojilerinin gelişimi ile her şey sayısal kodlar ile tanımlanmaya başlamış ve bu durum yalnızca bilgisayarlar üzerinde kalmayarak insanoğlunun gündelik yaşamının tamamında yer almaya başlamıştır. Bu nedenle dijitalleşme her yerde duyulan bir kavram haline gelmiştir (Gere, 2019, s. 17). Öyle ki dijitalleşme artık bir nevi insanların kullandığı ortak bir dil ve platform haline gelmiştir. Artık bilgiler daha hızlı üretilmekte ve bilgiye erişim daha kolay olmaktadır (Bhutani ve Paliwal, 2015, s. 12). Dijitalleşme kavramı teknoloji ile beraber evrilmekte ve aralarında karşılıklı bir bağlantı bulunmaktadır. Gelişen teknoloji ile birlikte dijitalleşme bireylerin özel hayatlarının dahi merkezi haline gelerek sosyal hayatı da değiştirmiştir (Tapscott, 2008). Böylece davranışsal, kültürel

ve yaşam döngüsü açısından bir değişim yaşanmış ve bilgi toplumu ortaya çıkmıştır. Bu ise dijitalleşmenin yalnızca iş odaklı değil gündelik yaşamın tamamını çevrelediğini göstermektedir (Kupiainen, 2006, s. 280-287).

Netice itibariyle sayısallaştırma ile dijitalleşme arasındaki fark şu şekilde açıklanabilir. Sayısallaştırma ile analog bilgiler dijital bilgilere dönüştürülürken dijitalleşme ile sayısallaştırma sayesinde artık dijital hale gelen bilgilerin kullanılması ve yeni değerlerin meydana getirilmesi söz konusudur. Dolayısıyla sayısallaştırma, dijitalleşmenin bir alt kavramıdır denilebilir. Böylece sayısallaştırmanın tek başına bir değer yaratmadığı ancak sayısallaştırma sayesinde dijitalleşen bilgilerin uygulamaya konulmasını esas alan dijitalleşme ile bir değer üretildiği aşikârdır.

1.1.1.1.3. Dijital Dönüşüm (Digital Transformation)

Dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin bireyler ve toplum tarafından bütün alanlarda uygulanmasıdır (Stolterman ve Fors, 2004, s. 89). Dijital dönüşüm, dijitalleşmenin imkân sağladığı işlevsel ve zihinsel dönüşümü içermektedir. Yani dijital dönüşüm, değişen iş ve pazarın yeni ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla dijital teknolojilerin kullanılması sürecidir. Dijital çağda işin bu yeniden tasavvuru dijital dönüşümdür (Salesforce, 2020). Dolayısıyla dijital dönüşümün, dijitalleşmeden bir sonraki aşama olduğunu söylemek mümkündür.

Gartner IT sözlüğü dijital dönüşümü, “Dijital teknolojileri kullanma süreci ve yeni bir dijital iş modeli yaratacak kabiliyetleri yaratma süreci” olarak tanımlanmaktadır (Gartner IT Glossary). Dijital dönüşüm, “hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu imkânlar ve değişen toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda, organizasyonların daha etkin, verimli hizmet vermek ve faydalanıcı memnuniyeti sağlamak üzere insan, iş süreçleri ve teknoloji unsurlarında gerçekleştirdiği bütüncül dönüşümü” şeklinde tanımlanabilmektedir (Tübitak Dijital Akademi, 2016).

Dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin sunduğu fırsatlardan ve değişikliklerden, bunların toplum üzerinde yarattığı etkilerden stratejik biçimde tam olarak faydalanmak için iş faaliyetlerinin, modellerinin, süreçlerinin ve yetkinliklerinin hızlı ve derin bir şekilde dönüşümüdür (i-SCOOP I, 2020).

Her ne kadar dijitalizasyon (sayısallaştırma), dijitalizasyon (dijitalleşme) ve

dijital dönüşüm fazlasıyla karıştırılan kavramlar olsa da dijital dönüşüm daha kapsayıcı bir kavramdır. Dijital dönüşüm “dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegre edilmesiyle ortaya çıkan organizasyonel bir dönüşümdür” (Liu vd., 2011, s. 1730). Dijital dönüşüm, bir organizasyonun rutin faaliyet ve süreçlerine teknolojiyi dâhil etmesi sonucunda gerçekleşen büyük ölçekli bir geçiştir (Sow ve Aborbie, 2018, s. 141). Diğer bir ifadeyle dijital dönüşüm, dijital teknolojilerden yararlanılarak organizasyonu dönüştürmeyi ifade eder. Böylece dijital dönüşümde rekabette avantaj sağlamak, verimliliği artırmak amacıyla teknoloji kullanılmakta bu durum ise yeni iş modelleri ve süreçleri yaratmaktadır (Heilig vd., 2017, s. 230; Schwertner 2017, s. 388). Dijital dönüşümle birlikte kuruluşlarda çalışma biçimleri ve rolleri değişmiş, artan teknoloji kullanımı ile insan faktörü azalmaya başlamıştır (Parviainen vd. 2017, s. 64).

Sayısallaştırma, dijitalleştirme ve dijital dönüşüm kavramları odak, amaç, etkinlik, araçlar, meydan okuma olmak üzere beş boyutta her birinin örnekleri ile değerlendirilmiş ve farklılıkları Çizelge 1.1’de ortaya konulmuştur.

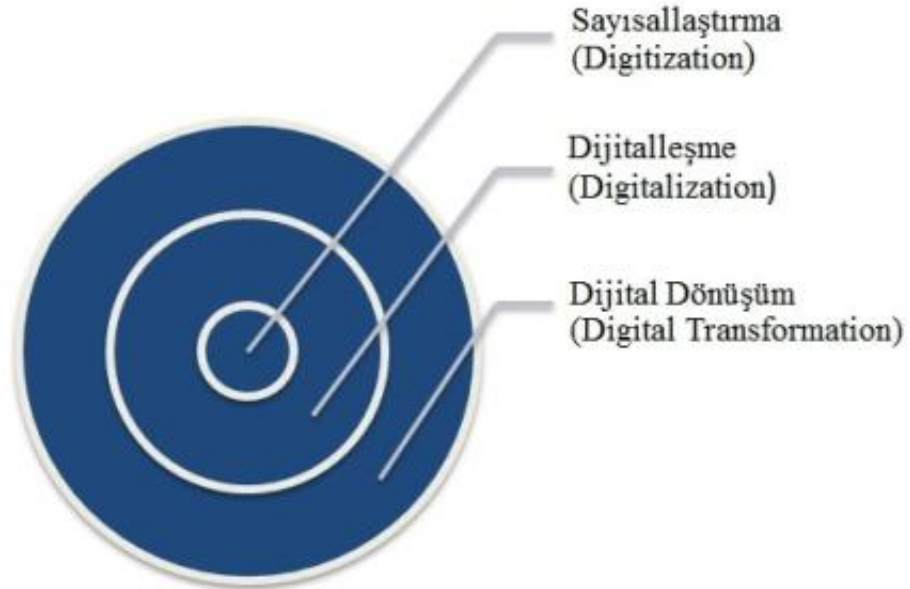
Çizelge 1.1. Sayısallaştırma, Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm Kavramları Arasındaki Farklar

	Sayısallaştırma (Digitization)	Dijitalleşme (Digitalization)	Dijital Dönüşüm (Digital Transformation)
Odak	Verilerin dönüştürülmesi	Verilerin işlenmesi	Bilgiden yararlanma
Amaç	Analog veriyi sayısala dönüştürme	İş süreçlerini otomatikleştirme	Organizasyonların çalışma ve düşünme şeklini değiştirme
Etkinlik	Fiziksel kaynakları sayısallaştırma	Tamamen dijital bir iş akış süreci oluşturma	Yeni bir dijital organizasyon yaratma
Araçlar	Dönüştürme için bilgisayar ve benzeri	Bilgi Teknoloji sistemleri ve uygulamaları	Yeni dijital teknolojiler
Meydan Okuma/ Mücadele Alanı	Belge/vesika/resim	Finansal	İnsan kaynakları
Örnek	Kâğıt tabanlı kayıt formlarının taranması	Tamamen elektronik kayıt süreci	Kayıttan içerik teslimine kadar her şey elektronik

Kaynak: Savic, D. (2019). From Digitization, Through Digitalization, to Digital Transformation. Online Searcher, 43(1), s. 37’den uyarlanmıştır.

Söz konusu bu tanımlardan hareketle dijital dönüşümün temelinde dijitalleştirme teknolojilerinin getirdiği iş süreçlerindeki değişimin olduğu söylenebilir. Pek tabi bu durum toplum üzerinde de etkili olan ve değişikliklere yol açan bir dönüşüm olmuştur. Daha net bir biçimde ifade etmek gerekirse sırasıyla sayısallaştırma, dijitalleşme ve dijital dönüşüm olmak üzere üç farklı aşamadan söz edilebilir. Dijital dönüşüm aşaması artık kurumların, ekonomilerin ve toplumların yeniden yapılanmasını ifade etmektedir.

Tüm bu anlatılanlardan hareketle dijital dönüşümün temelinde sayısallaştırmanın kilit ve başlangıç niteliğinde bir rolü olduğunu söylemek gerekir. Zira kâğıt/görsel/ses halindeki bir materyal dijital formata dönüştürülmeden diğer bir ifade ile analog materyaller sayısallaştırılmadan (digitization), dijitalleşme (digitalization) ve dijital dönüşümün (digital transformation) olamayacağı apaçık ortadadır. Dolayısıyla bu üç kavram arasında zincirleme bir sonuç ilişkisi bulunmaktadır. Sayısallaştırma gerçekleştirildikten sonra sayısallaştırılmış bilginin kullanılarak değer yaratılması ile dijitalleşme, dijital teknolojilerin kullanılarak yeni bir iş ve yaşam modeline geçilmesi ile de dijital dönüşüm gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda dijital dönüşüm, dijitalleşmeyi; dijitalleşme ise sayısallaştırmayı kapsamaktadır.



Şekil 1.1. Sayısallaştırma, Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm Arasındaki İlişki Modeli

Kaynak: Yazar tarafından yazın incelenerek oluşturulmuştur.

1.1.1.2. Dünden Bugüne Sanayi Devrimi

İnsanlık tarihi, ekonomik ve toplumsal yaşamı dönüştüren iki köklü değişime şahit olmuştur. Bunlardan ilki tarım devrimi, ikincisi ise Sanayi Devrimidir. Tarım devrimi ile birlikte daha önce avcılık ve toplayıcılıkla ile hayatlarını sürdüren topluluklar yerleşik hayata geçerek çiftçilik ve hayvancılık yapmaya başlamışlardır. Bunun sonucunda toplumların sosyo-ekonomik yapısı devrimsel bir dönüşüm geçirmiştir. Nitekim özel mülkiyet anlayışı ortaya çıkmış, nüfus artışı hızlanmış, idari yapılanma ve yönetim biçimleri gelişmiş, mimari ve sanat başta olmak üzere kültürel alanda gelişmeler yaşanmıştır. Bu sürecin başladığı dönemden yaklaşık 10 bin yıl sonra ikinci köklü değişim getiren Sanayi Devrimi başlamıştır. Sanayi Devrimi 18. yüzyılda başlamış ve yaklaşık iki yüzyıl içerisinde dünya üzerinde tarımla uğraşan nüfusu azaltmıştır (Güran, 1990, s. 3; Özsoylu, 2017, s. 42).

Sanayi Devrimi kavramsal olarak sanayideki bütün ekonomik, teknolojik ve sosyal sistemlerde gerçekleşen değişimleri ifade eder. Özellikle ekonomik refah seviyesinin artırılması, çalışma ve yaşam koşullarındaki iyileştirmeler Sanayi Devriminin başlıca odak noktalarıdır (Dombrowski & Wagner, 2014).

Dünya tarihinde sanayinin dört ayrı devrim ile geliştiği genel kabul görmektedir. Çağımıza gelene dek gerçekleşen üç Sanayi Devriminde de amaç üretimde verimliliğin artırılmasıdır (Schuh, Potente, Wesch-Potente, Weber, & Prote, 2014, s. 1). Birinci Sanayi Devrimi 18. yüzyılda buhar makinesinin icadına dayanmakta ve yeni bir çağın başlangıcını işaret etmektedir. Birinci Sanayi Devriminde (1784) su ve buhar gücüyle çalışan makineler ile üretime başlanmıştır. Bu devrim, el zanaatları ve atölye tarzı işletmeciliğin yerini alan ve aynı zamanda insan ve hayvan gücüne/enerjisine dayalı üretimin yerine, su ve buhar gücüyle çalışan mekanik tezgâhların üretime sokulduğu dönemi kapsamaktadır. İkinci Sanayi Devriminde (1870) elektrik gücünün sanayide kullanımı ile kitlesel seri üretime olanak sağlanmıştır. Henry Ford tarafından ilk kez hayata geçirilen seri üretim ile iş bölümü ve uzmanlaşma sağlanmıştır. Böylece 20. yüzyılın başından itibaren Fordizm ve Taylorizm ile seri üretime geçilen ikinci Sanayi Devrimine tanıklık edilmiştir. 1970’li yılların başında üçüncü Sanayi Devrimi başlamıştır. Üçüncü Sanayi Devriminde elektronik ve enformasyon/bilgi teknolojilerinin bir arada kullanılması sayesinde üretimde otomasyon gerçekleşmiştir. Böylece programlanabilir bilgi teknolojisi sistemleriyle üretim süreçleri otomatikleştirilmiştir. Çağımıza gelindiğinde ise dördüncü Sanayi Devrimi etkisini hissettirmektedir. Endüstri 4.0 olarak kavramsallaştırılan bu yeni dönem, internetin yaygınlaşması ile birlikte canlı

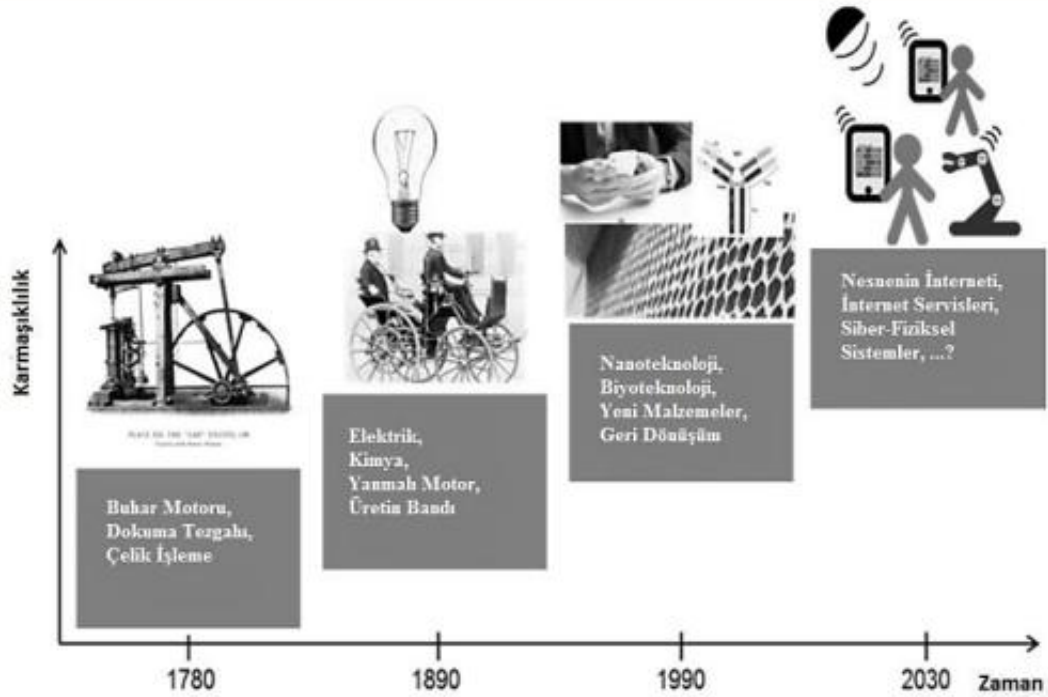
ve cansız nesnelerin iletişime ve etkileşime geçebildiği, akıllı üretimin yapıldığı, siber-fiziksel sistemlerin kullanıldığı, nesnelerin interneti olarak da geçen üretim sistemidir. Dördüncü Sanayi Devrimi, üçüncü Sanayi Devrimin temelleri üzerine inşa edilen ancak üçüncü Sanayi Devriminin devamı olmayan bir süreçtir. Çünkü bu devrim, fiziksel, dijital ve biyolojik alanlar arasındaki çizgiyi bulanıklaştırarak teknolojilerin arasında geçişkenlik ve kaynaşma sağlamaktadır. Bu yönüyle devrim üretim ve yönetim sistemlerini de değişime zorlamaktadır (Scwhab, 2016, s. 14; Sayer ve Ülker, 2014, s. 66; Aksoy, 2017, s. 37; Vaidya, Ambad ve Bhosle, 2018, s. 234).

Çizelge 1.2. Endüstri 1.0'dan 4.0'a Kronolojik Süreç ve Nedenleri

Devrim	Zaman Dilimi	Karakteristik	Açıklama
Birinci Sanayi Devrimi (Endüstri 1.0)	18. Yüzyıl (1765-1840)	Mekanizasyon	Buhar makinesinin icadı ve üretimde makineleşme
İkinci Sanayi Devrimi (Endüstri 2.0)	19. Yüzyıl (1840-1970)	Elektrifikasyon	Elektrik enerjisi kullanımı ve sonucunda iş bölümüne dayalı seri üretime geçilmesi
Üçüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 3.0)	20. Yüzyıl (1970-2011)	Otomasyon	Elektronik ve bilgi teknolojilerinin birlikte kullanımı sonucu üretim süreçlerinin otomasyonu
Dördüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 4.0)	21. Yüzyıl (2011-)	Dijitalleşme	Otonom makineler ve sanal ortamlar. Süreçleri daha da otomatikleştirmek için bağlı cihazlar, veri analizleri ve yapay zekâ teknolojilerine giriş.

Kaynak: Günay, 2002, s. 14; Shamim vd., 2016, s. 5309; Tusiad, 2016, s. 19; Fırat ve Fırat, 2017, s. 212; Aslam vd., 2020, s. 9 kaynakları sentezlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tüm bu sanayi devrimleri farklı gerekçelerle farklı dönemlerde gerçekleşmiş olsa da aralarında ortak özellikler de bulunmaktadır. Bu kapsamda tüm sanayi devrimleri üretimi, üretim de toplumsal altyapıyı dönüştürmüştür (Jensen, 1993, s. 831). Bugün geline nokta da dördüncü Sanayi Devrimi teknolojik, ekonomik, toplumsal ve politik alanlar başta olmak üzere hayatın her alanında bizleri büyük bir değişimle yüzleştirmektedir (Shamim vd., 2016, s. 5309).



Şekil 1.2. Sanayi Devrimlerinin Kronolojisi

Kaynak: Dombrowski ve Wagner, 2014, s. 101

Sanayi devrimleri yalnızca üretim yapısını değiştirmekle kalmayıp aynı zamanda toplumsal yapıyı ve bireylerin yaşantısını da şekillendiren kapsamlı dönüşümlerdir. Bu yönüyle sanayi devrimlerinin toplumların tarihlerinde etkin birer dönüm noktası olduğu söylenebilir. Dolayısıyla sanayi devrimleri yalnızca endüstriyel alanda değil yönetim bilimi de dâhil olmak üzere her alanda değişiklikler meydana getirmektedir. Birinci Sanayi Devriminden dördüncü Sanayi Devrimine dek gelişen sürecin ekonomik, toplumsal ve idari anlamda her türlü gelişimin bu bakış açısı ile alınması gerekli görülmektedir.

Tarihsel süreç bütünsel bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde, üretim ilişkilerinin toplumsal yapıyı ve bu doğrultuda da yönetim anlayışını değiştiren başlıca etken olduğunu söylemek mümkündür. Nitekim toplumsal yapılar ile yönetsel yapı arasında kaçınılmaz bir ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla toplumsal alanda meydana gelen zihinsel, kültürel, siyasal, ekonomik herhangi bir değişim kamu yönetimini de etkileyerek biçimlendirmektedir (Al, 2002, s. 19-20).

Netice itibarıyla sanayi devrimleri, yalnızca üretim süreçlerini değil, aynı

zamanda toplumsal örgütlenme biçimlerini ve yönetsel anlayışları da derinden etkilemiştir. Her bir devrim, kendi dönemine özgü teknolojik gelişmelerin ve toplumsal ihtiyaçların bir yansıması olarak, kamu yönetiminde yeni paradigma arayışlarını beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede, birinci Sanayi Devrimi geleneksel kamu yönetimi modelini şekillendirirken; ikinci ve üçüncü sanayi devrimleri, devletin rolünü sorgulayan ve özel sektör ilkelerini yönetime entegre eden yeni kamu yönetimi anlayışına geçişi hazırlamıştır. Günümüzde ise, dördüncü Sanayi Devriminin dinamikleri doğrultusunda gelişen dijitalleşme, kamu yönetimini dijital çağ yönetişi adı verilen yeni bir paradigmaya doğru evrilmektedir. Söz konusu yönetsel dönüşümler, çalışmanın bir sonraki başlığında ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

1.1.2. Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşüm

Kamu yönetiminde dijital dönüşüm, hem düşünsel altyapıda bir paradigma değişimini hem de kamu hizmetlerinin sunum biçiminde yenilikleri beraberinde getirmiştir. Bu başlık altında, söz konusu iki yönlü dönüşüm bütüncül bir yaklaşımla ele alınacaktır.

1.1.2.1. Dijitalleşmenin Kamu Yönetimine Etkisi: Paradigma Dönüşümü

Daha önceleri siyaset bilimi altında incelenen kamu yönetiminin ilk kez ayrı bir disiplin olarak incelenmesi 1887 yılında Woodrow Wilson tarafından yayınlanan “Yönetimin İncelenmesi” adlı makaleye dayanmaktadır. Amerikan kamu yönetiminde “kayıрма/ganimet sisteminin” yarattığı sorunlar üzerine Wilson, yönetimin siyasetten ayrı bir disiplin alanı olduğunu bu şekilde yönetimde yozlaşmanın önüne geçilebileceğini ileri sürmüştür (Eryılmaz, 2019, s. 46-47). Bu düşünce, kamu yönetiminin zaman içinde teknik ve tarafsız bir uygulama alanı olarak kurumsallaşmasına zemin hazırlamıştır. Ardından geçen yaklaşık bir yüzyıllık süreçte, kamu yönetimi anlayışı toplumsal, siyasal ve ekonomik gelişmelere paralel olarak dönüşmüş; özellikle sanayi devrimlerinin yarattığı kırılmalar, bu dönüşümde belirleyici olmuştur.

21. yüzyılda yaşanan dördüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 4.0), tüm toplumsal yapılar gibi kamu yönetimini de hızlı ve köklü bir dönüşüme zorlamıştır. Bu noktada, kamu yönetiminin içinde bulunduğumuz dijital çağdaki dönüşümünü daha iyi anlayabilmek amacıyla, tarihsel süreçte şekillenen başlıca kamu yönetimi paradigmaları incelenecek; günümüzde Endüstri 4.0’ın bu alanda yeni bir paradigma değişimini beraberinde getirip getirmediği tartışmaya açılacaktır.

Bu çerçevede öncelikle geleneksel kamu yönetimi, ardından yeni kamu yönetimi ve son olarak da günümüzde şekillenmekte olan dijital çağ yönetişimi ele alınacaktır. Her bir paradigmanın tarihsel ve kuramsal temelleri ortaya konularak, Endüstri 4.0'ın kamu yönetimi anlayışını nasıl etkilediği değerlendirilmekte; bu dönüşümün somut yansıması olarak dijital yönetişim kavramı detaylı biçimde incelenmektedir.

1.1.2.1.1. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışı

Geleneksel kamu yönetimi yerine bu paradigma klasik kamu yönetimi olarak da adlandırılmaktadır (Baransel, 1993, s. 115). Geleneksel kamu yönetimi veya klasik kamu yönetimi sanayileşmenin yarattığı etkinin yönetimdeki yansımasıdır. Bu kapsamda geleneksel kamu yönetimi sanayileşmenin gelişim gösterdiği 19. yüzyılın ikinci yarısında başlayarak 20. yüzyıl sonuna kadar kamu yönetiminde hâkim olan paradigmadır (Sözen, 2005, s. 16).

Bu paradigmanın düşünsel altyapısını, Woodrow Wilson'ın siyaset-yönetim ayrımı, Max Weber'in ideal tip bürokrasi modeli ve Frederick Taylor'un bilimsel yönetim ilkeleri oluşturur. Bu kapsamda Wilson, kamu yönetimini, siyaset biliminden ayrı bir disiplin haline getirmek için siyaset-yönetim ayrılığı ilkesini savunmuştur. Wilson'ın yaptığı ayrıma göre siyasetçiler kamu politikalarına ilişkin kararları verirken, kamu görevlileri de bunları uzmanlık ve teknik bilgilerine dayanarak tarafsız biçimde uygulamaktadır. Weber ise ileri sürdüğü "ideal tip bürokrasi" modelinin en etkili ve rasyonel örgütlenme biçimi olduğunu savunmuştur. Taylor da yönetim faaliyetlerine karşı bilimsel bir yaklaşım sergilemiş ve yapılması gereken her iş için en iyi ve tek bir yöntemin olabileceğini ifade etmiştir (Eryılmaz, 2019, s. 45).

Netice itibariyle geleneksel kamu yönetimi, sanayi toplumlarının zamanla artan ve çeşitlenen ihtiyaçları sonucunda Wilson'ın siyaset-yönetim ayrımına dayanan, Weber'in bürokratik örgüt modeli üzerine kurulan, Taylor'un yönetim ilkelerinden etkilenecek gelişen yönetim anlayışıdır (Bilgiç, 2008, s. 98-99; Gökçe ve Turan, 2008, s. 177-178).

Geleneksel kamu yönetimi, temelde ekonomikliğin ve verimliliğin artırılması amacıyla şekillenmiştir. Taylor ve Fayol, ekonomikliği ve verimliliği artırmak için endüstriyel alanda mühendislik temelli bilimsel yöntemleri benimsemek gerektiğini

ileri sürmüşlerdir. Weber ise maksimum verimlilik için kural tabanlı merkezi bir sistem ile işleyen örgüt yapısını ve teknik bilgiyi içeren bürokrasi modelini gerekli görmüştür. Üç kuramcı da kamu yönetiminin mekanik ve fizyolojik yönlerine odaklanmıştır (Oyedele, 2015, s. 4). Dahası geliştirilen üç kuram da feodal toplum ya da tarım toplumu yönetimine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Eski yönetimlerin israfa yol açtığı düşüncesi verimlilik temelli yönetim arayışlarını meydana getirmiştir (Baransel, 1993, s. 190).

Geleneksek kamu yönetimi dört temel ilkeye dayanmaktadır:

♦ Geleneksel kamu yönetimi büyük ölçüde Max Weber'in bürokrasi modeline göre örgütlenmiştir. Bu model, ayrıntılı kurallara dayalı, gayrişahsi, katı hiyerarşili, merkeziyetçi ve kariyeri esas alan niteliklere sahiptir. Böylelikle yönetim işleri ve ilişkileri kişisellik içermeyen, keyfiliğe dayanmayan rasyonel kurallara göre ilerler. Bu haliyle kamu yönetiminde tarafsızlık ve verimlilik sağlanabilecektir.

♦ Devlet, kamusal mal ve hizmetlerin, üretiminde ve dağıtımında, kendi örgütleri (bürokrasi) vasıtasıyla, doğrudan görev almalıdır. Devlet, refah devleti anlayışı ile birçok mal ve hizmetin üreticisi olarak ekonomide ağırlık kazanmıştır. Bu durum kamu harcamalarının artması, devletin aşırı büyümesi ve hantallaşması ile sonuçlanmıştır.

♦ Siyaset ve yönetim birbirinden ayrı alanlardır. Bu kapsamda siyasiler kamusal alanda yapılacaklara karar verir, kamu yöneticileri ise bunları uygular.

♦ Kamu yönetimi, amaçları ve yöntemleri itibariyle özel sektör yönetimden farklıdır (Eryılmaz, 2019, s. 45-47).

Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımına göre, kamu yönetimi doğrudan hizmetlerin sunumunda bulunan, siyasi açıdan tarafsız, merkeziyetçi bürokrasi çerçevesinde örgütlenen, önceliği rasyonalite ve verimlilik olan bir idari yapılanmadır. Bu nitelikleri ile 1980'li yıllara dek çok fazla değişime uğramayan geleneksel kamu yönetimi, 1970'li yılların sonlarından itibaren eleştirilmeye başlanmıştır (Güner, 2014, s. 66). Nitekim 1970'li yıllarda petrol şokları ile birlikte yaşanan ekonomik krize dek geleneksel kamu yönetimi varlığını sürdürmüştür (Sözen, 2005, s. 31).

Sanayi Devrimiyle birlikte ortaya çıkmaya başlayan ve 19. yüzyılın ikinci

yarısında refah devleti anlayışının da etkisiyle etkinliğini büyük ölçüde hissettiren geleneksel kamu yönetimi anlayışı, 20. yüzyılın son çeyreğinde değişen dünya koşullarına ve toplumsal taleplere cevap veremez bir duruma gelmiştir. Çünkü bu dönemde yaşanan küreselleşme, uluslararası rekabet, bilgi, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki hızlı gelişmeler yönetsel yapılarda da köklü değişimleri zorunlu kılmıştır. Böylece geleneksel kamu yönetiminin hem işlevsel hem de yapısal olarak değişmesi kaçınılmaz bir hal almıştır (Al, 2002, s. 129; Nohutçu ve Balcı, 2003, s. 13-14). Zira geleneksel kamu yönetimi kolay değişmeyecek kadar büyük ve muhafazakâr yapıları gereği yeniliklere ayak uyduramamaktadır (Gökçe ve Turan, 2008, s. 180). Ayrıca geleneksel kamu yönetimi mekanik anlayıştaki yapısından ötürü inisiyatif almayı engellemektedir. Çalışanlar yalnızca amirleri tarafından verilen işleri hatasız olarak yapmaya çalışmakta ve bunları sorgulamamaktadırlar. Bunun sonucunda işleri etkili şekilde yürütmekten ziyade öncelik kurallara bağlı kalarak hata yapmaktan kaçınmak olmuş ve düşünmeyen statükoyu önceleyen bir bürokrasi meydana gelmiştir. Buna ek olarak mali krizler ve tasarruf kaygıları, kamu hizmetlerinin kalitesinin düşük olması, kamu sektörünün nitelikli personel istihdam edememesi gibi sorunlar da ortaya çıkmıştır (Al, 2002, s. 131). Nitekim 1970’li yıllarda gerçekleşen petrol krizleri ve artan kamu harcamalarının sonucunda bütçe açıklarının artması, geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının zayıflamasının başlıca nedenlerindendir (Genç, 2010, s. 147). Tüm bunlar neticesinde devletin hantallaşması, aşırı merkeziyetçilik, bürokratik ihtiyaçların birincil amaç olarak görülmesi ile birlikte geleneksel kamu yönetimi anlayışı eleştirilmeye ve sorgulanmaya başlanmıştır (Saran, 2004, s. 123). Böylece kamu yönetiminin hantallaşması, 1970 petrol kriziyle oluşan bütçe açıkları ve borçlanmalar, yaşanan teknolojik gelişmelere yönetimin ayak uyduramaması ve beklentileri karşılayamaz hale gelmesi gibi nedenlerden dolayı geleneksel kamu yönetimi anlayışına yapılan eleştiriler, yeni kamu yönetimi anlayışına zemin hazırlamıştır.

1.1.2.1.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı

Yeni kamu yönetimi, 1980’li ve 1990’lı yıllarda kamu yönetiminde meydana gelen yeni yönetim anlayışıdır. Bu anlayış, bir asırdan uzun bir süre değişime uğramadan süregelen geleneksel kamu yönetimi anlayışının yetersizlikleri üzerine kurulmuştur (Güner, 2014, s. 66). Özellikle 1960-70’lerde devlet idaresindeki sorunlardan geleneksel kamu yönetimi sorumlu tutulmuş ve eleştiriler yeni kamu yönetimine zemin hazırlamıştır (Gökçe ve Turan, 2008, s. 179).

Böylece 1980’li ve 1990’lı yıllar, dünya genelinde kamu yönetiminde

paradigma değişikliğinin gerçekleştiği yıllar olmuştur. Hiyerarşik, katı ve bürokratik nitelikteki geleneksel kamu yönetimi anlayışı yerini esnek ve piyasa temelli yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmıştır (Tortop vd., 2007, s. 516).

Yeni yönetim anlayışı pek çok farklı adlandırmaya sahip olsa da literatürde daha çok Christopher Hood tarafından yapılan “Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management)” adlandırma ile anılmaktadır (Hood, 1991, s. 13)

Yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkmasının ardında çeşitli ve birbiriyle ilişkili etkenler bulunmaktadır. Bunlar geleneksel kamu yönetimine yapılan yoğun eleştiriler, Yeni Sağ’ın yükselişi ve ekonomik teorilerdeki değişiklikler, özel sektördeki gelişmelerdir. 1930’lardan itibaren Keynezyen ekonomi politikaları ve refah devleti anlayışı ile birlikte, devletin ekonomi ve sosyal politikalarda aktif rol üstlendiği, devletin her alanda aktif olduğu bir olgu oluşmuştur. Böylece devletin faaliyet alanı, iş yükü ve yapısı genişlemiştir. 1970’lerin sonlarına gelindiğinde kamu sektörü büyüklüğü ve işleyişi konusunda eleştirilmiştir. Çünkü 1970’lerin ortasında yaşanan petrol krizi, bütçe açıkları ve borçlanmalar meydana getirmiş ve bu durumda artık devletin yükünün hafifletilmesi için yeni bir yapı arayışına girilmiştir. Nitekim 1970’lerin sonunda Yeni Sağ olarak nitelendirilen iktidarlar (İngiltere’de Margaret Thatcher ve ABD’de Ronald Reagan) devletin küçültülmesi, faaliyet alanının daraltılması ve yeniden yapılandırılması gerektiğini ileri sürerek refah devletin sonunu ilan etmişler ve devletin yapı ve işleyişinde radikal bir değişim başlatmışlardır. İşte Yeni Sağ’ın bu radikal değişim fikri yeni kamu yönetiminin temellerini oluşturmuştur. Yeni Sağ’ın karşılaşılan ekonomik zorluklar ve bürokrasinin hantallığına karşı reformlarıyla birlikte yeni kamu yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Yeni Sağ, devletin küçültülmesini ve piyasa mekanizmalarının tercih edilmesini, devletin faaliyet alanının yasal olarak sınırlandırılması gerektiğini savunmuşlardır. Kısacası “daha az devlet, daha çok piyasa” anlayışı çerçevesinde özelleştirme ve deregülasyon politikalarını ileri sürmüşlerdir. Yeni Sağ’ın, refah devleti ve ona dayanan geleneksel kamu yönetimine dair eleştirileri esasen kamu tercihi teorisyenlerinin görüşlerine dayanmaktadır. A. Niskanen, James M. Buchanan ve Dennis C. Mueller gibi kamu tercihi teorisyenleri dikkatleri, kamu yönetiminde bürokratlar, siyasiler ve seçmenler arasındaki çıkarlar nedeniyle artan kamu harcamalarına ve kaynak israfına çekmiştir. Bu nedenle de devletin küçülmesini önermişlerdir. Kamu yönetimi alanında yaşanan değişikliğe özel sektördeki gelişmelerin de önemli etkisi olmuştur. Özel sektör kuruluşları, merkezileşmeyi azaltmış, hiyerarşik yapıyı yumuşatmış, taleplere ve kaliteye öncelik vermiştir. Özel sektörde geliştirilen yönetim anlayışının ve uygulamalarının, pratik hayattaki olumlu

yansımaları, özel sektör yönetimindeki yöntemlerin, kamuda da uygulanabileceğine ilişkin görüşlere yol açmıştır. Bu kapsamda kamu-özel ayrımı yapılmaksızın “yönetim, yönetimdir” düşüncesiyle, “işletmecilik/managerializm” yaklaşımı kamuda uygulanması, yeni kamu yönetiminin temel yapıtaşlarından biri haline gelmiştir. Böylece “âdem-i merkeziyetçilik (desantralizasyon)”, “serbestleşme (deregülasyon)” ve “yetkilendirme (delegasyon)” ilkeleri önerilmiştir. Tüm bunlara ek olarak küreselleşme ve gelişen teknolojiyle birlikte, vatandaş bilinci ve talebi artmış, kamu yönetiminin daha hızlı ve topluma karşı daha fazla sorumluluk bilinciyle işlemesi gerekliliği ortaya çıkmıştır (Eryılmaz, 2019, s. 49-53).

Yeni kamu yönetiminin esas karakteristiği, kamu hizmetlerinde verimliliği, etkinliği, tutumluluğu ve kaliteyi sağlamaktır. Bunları gerçekleştirmek için kamuda rekabetçi piyasa ortamı esas alınmış ve işletme yönetim teknikleri kamu yönetimine uyarlanmıştır (Sözen, 2005, s. 74). Dolayısıyla yeni kamu yönetimi, bürokrasiden çok piyasa üstünlüğünü, süreçten çok sonuca odaklanmayı, kaçınmak yerine inisiyatif almayı, vatandaş taleplerini dikkate almayı, ekonomiklik, verimlilik ve etkinlik ilkeleri üzerinde yoğunlaşmayı savunmaktadır (Ömürgönülşen, 1997, s. 531). Neticede yeni kamu yönetimi, performans odaklı, yönlendiren, piyasa merkezli, hesap verebilir, açık, saydam, yurttaş odaklı, katılımcı, etkin, verimli ve tutumlu bir yönetim anlayışıdır (Ateş, 2001, s. 52).

Hood, yeni kamu yönetimi anlayışının bileşenlerini yedi grupta sıralamıştır:

- Kamu sektöründe profesyonel yönetim yer almalıdır. Diğer bir ifadeyle yöneticiye özgürce yönetme serbestliğinin tanınmalıdır.
- Açık standartlar belirlenmeli ve performans ölçümleri yapılmalıdır.
- Çıktıların kontrolü üzerinde daha fazla durulmalıdır.
- Kamu sektöründeki birimler ayrıştırılmalıdır.
- Kamu sektöründe daha büyük rekabete geçilmelidir.
- Kamunun yönetim tekniklerinde özel sektör yöntemleri kullanılmalıdır.
- Kaynak kullanımında disiplin ve tasarruf sağlanmalıdır (Hood, 1991, s. 4-5).

Tüm bunlar dikkate alındığında yeni kamu yönetimi anlayışının özelliklerini dört grupta toplamak mümkündür. Birincisi Weberyen bürokratik örgütlenme modelinden uzaklaşılması gerektiğidir. Nitekim Weberyen bürokrasi modeli, yöneticilerin risk almasını engellemekte, kıt kaynakların etkin ve verimli kullanılması yerine israfına yol açmakta, hantallığa ve kırtasiyeciliğe yol açmaktadır. Bu nedenle yeni kamu yönetimi, büyük ölçekli değil optimal büyüklükte örgüt yapısını, âdem-i merkeziyetçi yönetimi, yumuşak hiyerarşiyi, daha esnek yönetimi,

çalışanların daha fazla yetkilendirilmesini esas almaktadır. İkincisi minimal devlet anlayışına geçiştir. Diğer bir ifade ile devletin faaliyet alanı daraltılmalıdır. Yeni kamu yönetimi, yönetimde “kürek çeken değil, dümen tutan devlet” anlayışını benimser. Yani devlet kamu hizmetlerinin yürütülmesinde doğrudan yer almak yerine daha çok yönlendirici ve düzenleyici bir rol üstlenmelidir. Üçüncüsü kamu yönetimi sadece siyasi otoriteye değil, halka karşı da sorumlu olmalıdır. Bu noktada şeffaf yönetim, halka açıklık ve hesap verebilirlik ön plana çıkmaktadır. Dördüncüsü yeni kamu yönetimi piyasa yönelimlidir, işletme yönetim ilke ve yöntemlerinin kamu yönetiminde uygulanmasından yanadır (Eryılmaz, 2019, s. 54-56).

1.1.2.1.3. Dijital Dönüşümün Kamu Yönetimine Etkisi: Dijital Kamu Yönetişimi

Dijitalleşme nasıl ekonomik ve sosyal hayatta bir dönüşüm yaratarak pek çok yeniliği beraberinde getirdi ise yönetsel alanda da bir dönüşüm meydana getirmiş ve çeşitli yeniliklerin yaşandığı bir sürece girilmiştir. Zira dijitalleşme ile hayatımıza giren değişiklikler kamu yönetimine olan talepleri de değiştirmiştir. Bu süreçte bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde zaman ve mekân kavramları neredeyse etkisini yitirmiş ve yönetsel sürece her yerde her zaman katılım mümkün hale gelmiştir. Böylece en başta devletin tek taraflı bilgi aktardığı süreçten karşılıklı sanal iletişimin başladığı dijital bir dönüşüm, yönetsel alanda kendini göstermiştir. Bu yönü ile dijitalleşmenin kamu yönetimine önemli bir katkısı yönetim ekseninde gerçekleşmiştir. Bu nedenle dijitalleşen kamu yönetiminde tek taraflı yönetim olgusundan ziyade, çok yönlü iletişimin ve etkileşimin olduğu yönetim olgusunun hayat bulduğunu söylemek mümkündür. Tüm bu yenilikler ise kamu yönetiminde yeni bir paradigma tartışmasını gündeme getirmiştir. Dolayısıyla geleneksel kamu yönetimi ve yeni kamu yönetimi anlayışında olduğu gibi günümüz kamu yönetimi açısından da değişen ve gelişen koşullara uyum sağlamak zaruri hale gelmiştir. Geline mevcut durumda, örgütsel yapının devamlılığı ve etkinliği için, yönetim süreçlerinde dijitalleşmenin benimsenerek güncel bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulanması gerekli görülmektedir. Tüm bunlardan hareketle bu başlıkta ilk olarak dijitalleşme ile birlikte kamu yönetimindeki paradigma tartışması ele alınacak ardından kamu yönetimi disiplininin dijital çağdaki karşılığı olduğu düşünülen “dijital kamu yönetişimi” kavramı incelenecektir.

1.1.2.1.3.1. Dijital Çağ Yönetişimi ve Yeni Bir Paradigma Tartışması

Sanayi Devrimiyle birlikte her alanda gerçekleşen köklü değişimin bir benzeri sanayi sonrası bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte de yaşanmıştır. Nitekim teknolojik devrim olarak da nitelendirilen değişim dinamikleri neticesinde

önceki dönemden açık bir kopuş gerçekleşerek sanayi toplumu yerini bilgi toplumuna bırakmıştır. Ekonomik ve toplumsal alanda yaşanan bu dönüşümün, yönetim sistemine de sirayet ettiği aşîkârdır. Bu doğrultuda teknolojiadaki ilerleme ve internet kullanımının yaygınlaşması, kamu yönetiminin yapı ve işleyiş tarzının yeniden düzenlenmesini gerektirmiştir. 2000’li yıllardan sonra etkisini giderek daha fazla hissettiren dijitalleşme ile yeni kamu yönetiminin etkinliğini yitirmeye başladığı eleştirileri kamu yönetiminde yeni arayışları beraberinde getirmiştir. Bu gelişmeler ışığında ise Dunleavy, Margetts, Bastow ve Tinkler “dijital çağ yönetişimi” kavramını ileri sürerek yeni kamu işletmeciliğine karşı yeni bir paradigma sunmuşlardır (Sarica, 2017, s. 148-149; Yavuz, 2015, s. 275). Dunleavy ve diğer araştırmacılar “New Public Management is DeadLong Live Digital-Era Governance (Yeni Kamu Yönetimi Öldü Yaşasın Dijital Çağ Yönetişimi)” adlı çalışmalarında teknolojik gelişmeler karşısında artık yeni kamu yönetimi anlayışının işlevini yitirdiğini ve kamu yönetiminin dijitalleşme ekseninde yeniden şekillenmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu düşüncenin çıktısı da dijital çağ yönetişimi kavramı olmuştur. Çalışmada dijital çağ yönetişiminin, yeni kamu yönetiminin devamı mı yoksa alternatifi mi olduğu tartışılmış ve artık yeni kamu yönetiminin sona erdiği (öldüğü) sonucuna varılarak dijital çağ yönetişimi yeni bir paradigma olarak değerlendirilmiştir (Dunleavy vd., 2006, s. 467-468).

Yeni kamu yönetimi anlayışının etkinliğini sorgulayan ve miladını doldurmak üzere olduğunu ileri süren Dunleavy ve arkadaşları kamu yönetiminin dijitalleşme ekseninde yeniden dizayn edilmesi gerektiğine odaklanmışlardır. Bu kapsamda “Digital era governance: IT corporations, the state, and egovernment” adlı araştırma yürütülmüştür. Çalışmada ABD, Birleşik Krallık, Kanada, Hollanda, Avustralya, Yeni Zelanda ve Japonya’dan oluşan 7 ülke üzerinde bürokrasi, kamu politikası, vergi, sosyal güvenlik ve göçmenlik konuları ile bilgi ve iletişim teknolojileri arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda devlet ve teknoloji arasındaki ilişki detaylandırılmış, yeni kamu yönetimi anlayışının vatandaş beklentilerini karşılayamadığı belirlenmiştir (Dunleavy vd., 2006, s. 471-480; Yerlikaya ve Ağcasulu, 2017, s. 285).

Bir organizasyonun dijitalleşmesi, bilgi veya bilgi kaynaklarının sayısallaştırılmasının çok daha ötesinde, yönetimin ve sürecin sayısallaştırılması şeklinde düşünülmelidir. Örneğin kamu yönetiminin dijitalleşmesi, daha önce analog yöntemlerle yürütülen süreçlerin dijital ortama (bilgisayarlara), aktarılmasıyla sınırlı olmayıp aynı zamanda bu ortamın sunduğu yeni olanakların (bilgiyi oluşturma, paylaşma hızı, bilgiye erişim, aktif katılım gibi) daha verimli kullanılmasını ve bu

ortama dair yeni problemlerin doğru yönetilmesini de kapsamaktadır. Bu doğrultuda dijitalleşmenin sunduğu yenilikler, kamu yönetimlerini artık teknolojiyi takip eden, bireysel taleplere cevap verebilen, anlık katılımı önemseyen, iş akışlarını yeniden dizayn ederek verimliliği sağlayan, hizmetlerini dijital biçimde sunabilen organizasyonlar haline getirme yolundadır. Söz konusu bu gelişmeler, kamu yönetimlerinin mevcut durumda içinde bulundukları yeni kamu yönetimi anlayışının da dönüşüme uğratmaktadır. Tam da bu noktada Dunleavy ve diğer araştırmacıların yeni kamu yönetimi anlayışına karşı alternatif olarak sundukları dijital çağ yönetişimi yaklaşımını incelemek ve anlamak, kamu yönetimindeki dijital dönüşüm için gerekli görülmektedir (Sarica, 2017, s. 148; Atmaca ve Karaçay, 2020, s. 263-264).

Dijital çağın ortaya çıkardığı farklılıklar büyük değişimler getirmiştir. İletişim için e-posta kullanımı, web siteleri, yaygınlaşan intranet sistemleri ve kurumsal veri ağları tüm kurumlarda kullanılan alışılmış araçlar haline gelmiştir (Dunleavy vd., 2006, s. 479). Neticede gelişen bilgi ve iletişim teknolojileriyle birlikte devlet dijital dönüşüme girmiş, bilgi işleme kapasitesi artmış, hızlı karar alabilen ve taleplere daha çabuk cevap verebilen bir yönetim yapısı oluşmuştur. Bu değişimler gelinen son durumda yeni kamu yönetimine alternatif bir paradigmaya kapı aralamıştır (Dunleavy vd., 2006, s. 489).

Dijital çağ yönetişimi yaklaşımında üç temel tema bulunmaktadır. Bunlar: yeniden bütünleşme (reintegration), ihtiyaç temelli bütünleşme (need-based holism) ve sayısallaştırma (digitization)'dir. İlk olarak yeniden bütünleşme; yeni kamu yönetimi anlayışının parçalı örgütlenme yapısının, bilgi ve iletişim teknolojileriyle tekrardan iş birliği ve koordinasyon üzerine düzenlenmesini öngörmektedir. Diğer bir ifade ile yeni kamu yönetimi anlayışının tek amaçlı küçük kurumlara ayırdığı pek çok kamu kurumunu teknoloji kullanımı temelinde yeniden bütünleştirmeyi ifade etmektedir. Zira ayrışma neticesinde oluşan çok sayıda kurum ile hem koordinasyonda zorluklar hem de devlet vatandaş arasındaki mesafede artış meydana gelmiştir. Fakat kamu kurumlarında teknoloji kullanımı sayesinde aralarında kopukluk yaşanan kamu kurumlarının yeniden iş birliği yapmasına ve koordinasyonlarına imkân sağlanmıştır. İkinci olarak ihtiyaç temelli bütünleşme, ilk temadaki bütüncüllüğün vatandaş-yönetim ilişkilerine yansımaları ifade eder. Dolayısıyla bu tema ile vatandaş yönetim ilişkisinin yeniden şekillendirilmesine, devlet ile vatandaş arasındaki ilişkileri basitleştirmeye yönelik bir değişime odaklanılmıştır. Baştan sona birbiri ile bağlantılı, oldukça kapsayıcı idari blokların oluşturulması amaçlanmıştır. Bu kapsamda bürokraside gereksiz adımları,

kontrolleri, formları, maliyetleri ortadan kaldıran bir süreç tasarımı öngörülür. Böylece kamu yönetimini karar alma ve değişimlere adapte olma konusunda daha hızlı bir yapıya bürünecek vatandaş ihtiyaçlarının karşılanması ön planda tutulabilecektir. Son olarak sayısallaştırma; kamu yönetimine ait bütün organizasyon ve süreçlerin dijital ortama aktarılmasıyla zaman ve yer tasarrufu sağlanmasını böylece de hizmet sunumunda kolaylığı içermektedir. Dijitalleşme, yönetim süreçlerini tamamlayan bir tema olmaktan ziyade tüm kamu yönetimi sistemini dönüştürmeyi ifade etmektedir. Yani internet temelli dijital kamu kurumlarının bürokrasinin yerine geçmesi öngörülür. Söz konusu üç teması ile dijital çağ yönetişimi, kamu yönetimine yeni değerleri kendine özgü formlarla kazandırarak 1980'li yıllarda yeni kamu yönetimi anlayışı ile başlayan değişimin tekrardan şekillenmesini sağlamaktadır. Bahsi geçen değerler şeffaflık, birlikte yönetim, hesap verebilirlik, stratejik planlama, etkinlik ve etkililik gibi değerlerdir. Ancak bu değerlerin önceki dönemden başlıca farkı bilgi ve iletişim teknolojileri ve dijitalleşme temellerinde yükselmeleridir (Dunleavy vd., 2006, s. 480; Yerlikaya ve Ağcasulu, 2017, s. 286; Sarıca, 2017, s.148-149; Atmaca ve Karaçay, 2020, s. 264-265).

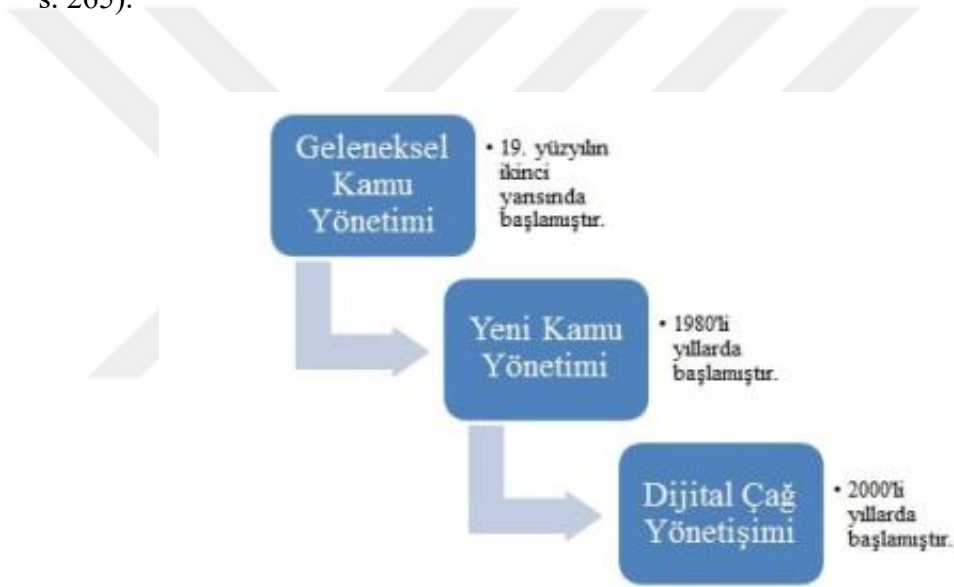
Söz konusu bu üç tema Dunleavy ve diğer araştırmacılar tarafından alt bileşenlerine ayrılarak incelenmiş ve tablolatırılmıştır.

Çizelge 1.3. Dijital Çağ Yönetiminin Temel Bileşenleri

Tema	Bileşen
Yeniden Entegrasyon (Bütünleşme)	Kurumların gözden geçirilmesi Yönetişime katılım Devlet yapısının yeniden düzenlenmesi Merkezi süreçlerin yeniden etkinleştirilmesi Üretim maliyetlerini radikal biçimde kısılması İdari fonksiyonların yeniden <u>dizayn edilmesi</u> Kamu sektöründeki tedarik sürecinde uzmanlık Kamu sektöründeki ağ örgüsünün basitleştirilmesi/ yönetilebilir basit ağlar
İhtiyaç Temelli Bütünleşme	Müşteri ve ihtiyaç temelli yeniden örgütlenme Tek noktadan karar alınması Etkileşimli bilgi erişimi Veri depolama Uçtan uça hizmetin yeniden kurulması Hızlı devlet süreçleri
Sayısallaştırma (Digitization) Süreçleri	Elektronik hizmet sunumu Otonom süreçlerin yeni biçimleri Radikal aracısızlaştırma Aktif kanal akışı İzokratik yönetim ve ortak üretimin kolaylaştırılması Açık kitap hükümetine doğru ilerlemek

Kaynak: Dunleavy vd., 2006, s. 481'den çevrilmiştir.

Dijital çağ yönetişimi, vatandaş ve devlet ilişkisini dijitalleşmeden yararlanarak yeniden tanımlamayı amaçlamaktadır. Temel aldığı yeniden bütünlęme, ihtiyaç temelli bütünsellik ve dijitalleşme temaları ile bu amaca odaklanır (Çevik, 2022, s. 448). Özetlemek gerekirse; dijital çağ içerisinde yeni kamu yönetiminin yetersiz kalması üzerine dijital çağ yönetişiminin zaruri hale geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Dijital çağ yönetişimi ayrışma yerine bütünlęmeyi, yarı vatandaş yarı müşteri mantığı yerine vatandaş merkezli hizmet sunumunu ve dijitalleşmenin tamamlayıcı bir etken olmaktan öte kapsayıcı bir dijital dönüşümü amaçlamakta tüm bu yönleri ile de yeni bir paradigma potansiyeli taşımaktadır. Dahası teknolojik gelişmeler her geçen gün artan hızla süregelirken kamu yönetiminin de bu dönüştürücü etkiye direnmesi pek mümkün görünmemektedir (Yerlikaya ve Ağcasulu, 2017, s. 286; Atmaca ve Karaçay, 2020, s. 265).



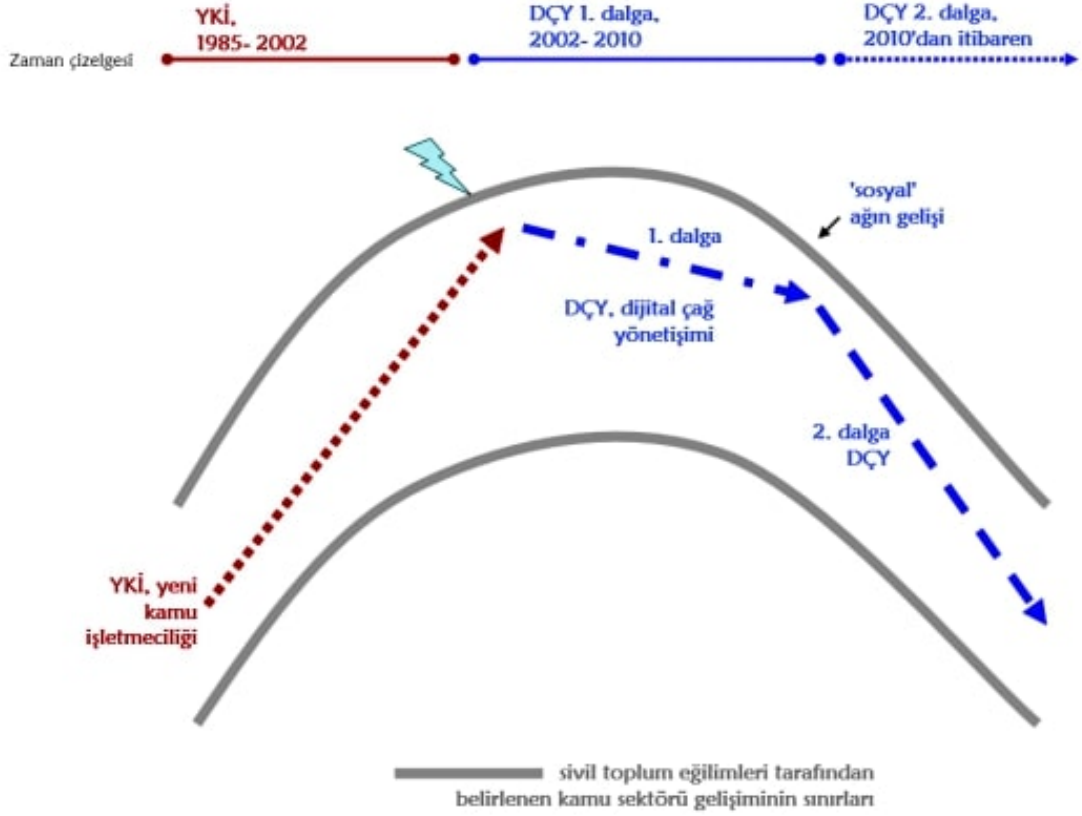
Şekil 1.3. Kamu Yönetiminde Paradigma Dönüşümü

Kaynak: Şekil, yazar tarafından yazın incelenerek oluşturulmuştur.

Dunleavy ve diğer araştırmacılar, dijital çağ yönetişiminin yeni kamu yönetiminden ayrıştığı ve benzeştiği noktaları değerlendirerek taşıdığı özellikler itibariyle yeni bir paradigma olma potansiyelini tartışmışlardır. Bu bağlamda dijital çağ yönetişiminin yeniden bütünlęme özelliği ekseninde bölünmüş kurumlari teknoloji vasıtasıyla bir araya getirebilme gücü, yeni kamu yönetiminin parçalanma temasının tam tersi nitelikteyken ihtiyaç temelli bütüncüllük ve dijitalleşme özellikleri yeni kamu yönetimine teğet geçmektedir (Dunleavy vd., 2006, s. 480).Yeni kamu yönetiminin vatandaşlık ve katılım vurgusu, iş bölümü önerisi, kamu hizmetlerinde ve kaynak kullanımında denetim imkânı dijital çağ yönetişimi

ile benzeştiği noktalar olmakla birlikte tüm bunlar kamuda dijital uygulamalar aracılığıyla daha mümkün hale gelmiştir (Sarica, 2017, s. 148-149).

2000’li yıllar sonrasında bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler devlet yönetiminde önemli dönüşümler meydana getirmeye başlamıştır. İnternet, web siteleri ve e-postadaki gelişmeler yalnızca ofis sistemlerini değil vatandaşların devlet ile arasındaki ilişkide de değişim yaratmıştır (Dunleavy vd., 2006, s. 479). Dijital çağ yönetişiminin öncüleri, bu akımın iki dalga halinde geliştiğine değinmiştir. 1. Dalga (first wave) 2002-2010 yılları arasında internetin yaygınlaşmaya başladığı dönemi kapsamaktadır. 2. Dalga (second wave) ise 2010 sonrasında sosyal medyanın yaygınlaşması ve e-yönetişim faaliyetlerinin hız kazandığı bir dönemi ifade etmektedir (Margetts and Dunleavy, 2013, s. 3). Dunleavy ve Margetts “The Second Wave of Digital Era Governance (Dijital Çağın Yönetişiminin İkinci Dalgası)” adlı çalışmada ikinci dalgadaki gelişmeleri ele almıştır. Bu dönemde sosyal medya, Web 2.0 uygulamaları, bulut bilişim sistemleri gibi yeni dönem teknolojiler sayesinde hem ilk dalgadaki üç temanın (yeniden bütünleşme, ihtiyaç temelli bütüncülük ve dijitalleşme) amaçları pekişirken hem de yeni dönüşümler başlatmıştır. Şöyle ki bireyler artık çevrim içi bilgiyi yalnızca tüketen olmaktan çıkıp aynı zamanda üreten pozisyona da gelerek devlet-vatandaş ilişkilerinin yeniden tanımlanmasını gerektirmiştir. Böylece artık sanal platformlarda örgütlenebilen vatandaşlar, kamu yönetimlerini yeni değerler etrafında iletişime zorlayabilmektedirler. Böylece farklı kesimlerden insanların dijital kamusal alanlarda bir araya gelebildiği ve devlet ile çift yönlü ilişkinin kurulabildiği vatandaş odaklı bir yönetim mümkün hale gelmiştir (Dunleavy ve Margetts, 2010, s. 13-15; Yavuz, 2015, s. 280; Yerlikaya ve Ağcasulu, 2017, s. 286).



Şekil 1.4. Birinci ve İkinci Dalga Dijital Dönem Yönetişiminin Şekillendirilmesi

Kaynak: Dunleavy ve Margetts, 2010, s. 3.

Kuramsal açıdan, katılımcı yaklaşım ve e-yönetişim temelinde geliştiği görülen dijital çağ yönetişiminin, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması kapsamında büyük bir potansiyele sahip olduğu yadsınamaz. Zira bulunduğumuz çağın teknolojik getirilerinin kamu yönetiminde kullanılmasıyla, geleneksel kamu yönetiminin hantal, merkezi ve bürokratik yapısından uzaklaşarak, hızlı, iş birliğine dayalı, bütüncül, vatandaş odaklı, katılımcı bir örgütsel yapıya ve yönetim anlayışına dönüşüm mümkün hale gelebilmektedir (Yavuz, 2015, s. 288).

Tüm bu anlatılanlardan hareketle dijitalleşmenin kamu yönetimine etkisi ile birlikte dijital yönetim/e-yönetişim kavramının ön plana çıktığı öyle ki yeni bir paradigmanın bile önceki paradigmalar gibi yönetim (geleneksel kamu yönetimi ve yeni kamu yönetimi) kavramı yerine yönetim kavramı üzerinden adlandırıldığını (dijital çağ yönetişi şeklinde) dolayısıyla kamu yönetiminde dijitalleşmeyle gelen bu yeni dönemin dijital yönetim temelinde gerçekleştiğini ve dijital çağda kamu yönetiminin dijital kamu yönetişi ifadesiyle nitelendirilebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle dijital kamu yönetişi kavramının daha detaylı

incelenmesi gerekli görülmektedir.

1.1.2.1.3.2. Dijital Kamu Yönetişimi

2011 yılında ABD'nin Virginia yakınlarında Richmond'da gerçekleşen 5,9 şiddetindeki depremin hissedilmesinden 30 saniye önce New York sakinleri tarafından Twitter'dan öğrenilmesi, dijital teknolojilerin hızını ve ulaştığı noktayı çarpıcı bir şekilde gözler önüne sermektedir. Böylesine hızla gelişen teknolojinin toplumun her alanında etkisini göstermesi kaçınılmaz olmuştur (White House, 2014, s. 1; Özer, 2017, s. 466). Her geçen gün gelişen teknolojilerin etkisiyle hız kazanan dijital dönüşüm bireyleri ve toplumları etkisi altına aldığı gibi yönetimde, örgütlerde, iş yapma süreç ve modellerinde de gelişmeler sağlamaktadır (Hanna, 2010, s. 30). Özellikle 2000'li yıllar sonrasında etkisini giderek hissettiren dijitalleşme vatandaşın kamu yönetimi ile ilişkisini dönüştürmüştür. İçinde bulunduğumuz dijital yönetim çağında, devletten topluma inen tek yönlü iletişim, yerini bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla vatandaşların taleplerinin ve fikirlerinin idari veya siyasi süreçleri etkileyebildiği etkileşime dayalı çift yönlü ilişkiye bırakmıştır (Yıldırım, 2015, s. 5). Dijitalleşmeyle birlikte vatandaş ve devlet arasındaki ilişki ağırları çeşitlenmiş, devlet dışındaki aktörler yönetimde daha etkin konuma gelmiş, bu durum yönetim paradigmasına yansımaya başlamış ve dijital yönetim kavramı tartışmaya açılmıştır (Doru ve Balku, 2023, s. 585).

Nitekim veri paylaşım siteleri, arama motorları, dijital platformlar ve sosyal medya vatandaşların kolaylıkla fikirlerini paylaşmalarına, bir araya gelmelerine, ortak taleplerini topluca iletmelerine ve ortak eylemlerde bulunabilmelerine olanak sağlamıştır. Dijital teknolojilerin sağladığı bu imkânlar kamu yönetiminde daha katılımcı bir mekanizma oluşturmuştur. Öte yandan dijitalleşmenin yöneticilere ulaşmada sağladığı kolaylıklar, kamu yöneticilerine yönelik baskı oluşturabilir. Bu kapsamda kamu yöneticilerinin de vatandaş tarafından hızla iletilen ortak taleplere aynı hızda yanıt ve çözüm üretebilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kamu kurum ve kuruluşlarının dijital çağa uyumlu hale gelmesi ve dijital uygulamaları kullanması gerekmektedir. Bu gereklilikten hareketle son yıllarda kamu yönetiminde dijital çağa ayak uydurulmaya ve dijital uygulamalardan faydalanılmaya çalışılmaktadır. Gerek bölgesel gerekse ulusal yönetimler dijital teknolojilere yönelmişlerdir. Kamu kurum ve kuruluşların faaliyetlerini dijital çağa uyum sağlayarak dönüştürmesi sonucunda "e-" ile pek çok uygulama ortaya çıkmıştır. Bu süreçte gündeme gelen yönetim anlayışı ise dijital yönetim olmuştur. Böylece bir taraftan yönetsel reform gerçekleşirken bir taraftan da dijital yönetim sayesinde kamu yönetiminde etkinlik,

etkililik, erişim ve kalitenin artırılması hedeflenmektedir (Özer, 2017, s. 466-467; Gül, 2018, s. 13-14).

Bu noktada ise dijital yönetim kavramının ne ifade ettiğinin anlaşılması gerekli görülmektedir. Pek çok kaynak da e-yönetişim olarak da ifade edilen bu kavram, çalışmada bütünlük sağlanması adına dijital yönetim olarak kullanılacaktır.

Teknolojik ilerlemelerle birlikte yönetim kavramının da bulunduğumuz çağa göre yeniden tanımlanması gerekliliği neticesinde dijital yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. Dijital yönetim, yatay bir koordinasyon yapısıyla, ilgili bütün tarafların ağ tipi örgütlenmeler içinde yönetime katılımını sağlayan bir modeldir. Bu yönüyle dijital yönetim özü ağlar arası iletişime dayalı ağ yönetimi sistemidir. Bilgi teknolojileri aracılığıyla şeffaf, hesap ve cevap verebilir bir yönetim anlayışını öngörmektedir. Dijital yönetim sürecinde, kamu hizmetlerinin sunulması ve vatandaşların müracaatları/ izin/ lisans talepleri veya süreci hakkında bilgiye ulaşmaları, dijital uygulamalar aracılığıyla dijital ortamda gerçekleştirilmektedir. Böylece dijital yönetim, hem toplumsal taleplere daha hızlı yanıt verebilmekte hem de kamusal işlem maliyetlerinde büyük ölçüde tasarruf sağlamaktadır. Dijital yönetim, kamu yönetiminde yeni bir paradigma olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bu kavram yalnızca kamu hizmetlerinin elektronikleşmesini içermeyip, vatandaş-devlet ilişkilerinde önemli bir değişim meydana getirmiştir. Yalnızca arka ofis işlemlerini elektronikleşme (bilgisayarlaştırma) faaliyeti değil, aynı zamanda tüm devlet faaliyetlerini ve vatandaş-devlet ilişkilerini yeniden şekillendiren köklü bir değişimdir. Dolayısıyla dijital yönetim, devlet merkezli bir yönetim yerine toplum merkezli bir yönetimi esas almaktadır. Dahası dijital yönetim e-devlet, e-demokrasi, e-iş gibi kavramları da içinde barındıran geniş perspektifli bir yaklaşımdır (Demirel, 2010, s. 69-71).

Dijital yönetim, kamu yönetimine faaliyetlerine yeni bir seviye getirerek, kamu sektöründe yönetimden yönetime geçiş için aktif olarak bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanmaktadır (Yereli vd., 2015, s. 130). Dolayısıyla dijital yönetim, bilgi ve iletişim teknolojilerinden maksimum düzeyde yararlanmaya çalışan dijital çağın kamu yönetimi modelidir (Doğan ve Ustakara, 2013, s. 7).

Dijital yönetim, internet ağı aracılığıyla paydaşlar ve kamu kurumları arasındaki artan karşılıklı ilişkileri vurgulamaktadır. Devletin hem kendi birimlerinin arasındaki ilişkileri hem de vatandaşlarla ilişkilerini dönüştürmek ve kamu hizmetlerini sunmak için bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanmayı esas alır

(Tejasvee vd., 2010, s. 298-299). Nitekim dijital çağın bir getirisi olarak yönetim süreçlerinde yaygın ve etkin bir şekilde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması, vatandaşın bilgiye erişmesini kolaylaştırmakta, yönetimde açıklık ve şeffaflık anlayışını güçlendirmektedir (Gençkaya vd., 2021, s. 707). Dijital yönetim ile tek yönlü bilgi akışından ziyade devlet ve devlet dışı aktörlerin ağ üzerinden interaktif etkileşime geçmesi sağlanmıştır (Atmaca ve Karaçay, 2020, s. 266). Bu minvalde dijital yönetim, kamu hizmetlerinin belirlenmesinde ve sunumunda, devlet dışındaki aktörlerin, internet tabanlı ağlar üzerinden sürekli ve hızlı katılımını sağlayarak edilgen konumdan etken konuma gelmelerini sağlamaktadır (Gordon, 2012, s. 5). Diğer bir ifadeyle, dijital yönetim içerdiği teknoloji ve dijital uygulamalar sayesinde devletin neredeyse tüm kurum ve kuruluşlarına, mekân ve zaman fark etmeksizin vatandaşların ulaşabilmesini, isteklerini ve eleştirilerini aktarabilmesini, sunulan hizmetlere daha hızlı erişebilmesini sağlayarak kamu politikası oluşturma süreçlerinde daha fazla yer alabilmelerine olanak tanır (Saraçbaşı, 2010, s. 27; Sayımer ve Küçüksaraç, 2019, s. 177). Artık devlet dairesine gitmek, sıra beklemek, masalar arası mekik dokumak, geleneksel çalışma saatleri içerisinde hizmet almak yerine vatandaşlar kamusal işlerini online olarak yapabilmektedir (Durna ve Özel, 2008, s. 7). Böylelikle dijital yönetim anlayışında, vatandaşların teknolojik araçlarla bilgi ve hizmetlere doğrudan ulaşma imkânının olduğu bir tablo ile karşılanmaktadır. Dijital yönetim anlayışı, vatandaşlara müşteri gibi hizmet etmekten ziyade vatandaşları devlet işlerinde ortak olarak sürece dâhil etmeyi öngörmektedir (Özer, 2017, s. 461). Netice itibarıyla dijital yönetim, gelişen teknolojilerin (internet, mobil iletişim, ağ sistemleri, kapalı ve açık devre ağlar) kamu yönetiminde kullanılarak kamu yönetimi faaliyetlerini dönüşüme uğratan ve beraberinde de yönetimde etkinlik, katılım ve şeffaflığı getiren bir yaklaşımdır (Siddique ve Khan, 2012, s. 1).

Sonuç itibarıyla bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesi kamu yönetiminin de dijital dünya şartlarına uygun olarak kendini dönüştürmesini gerektirmiş ve gelinen noktada dijital kamu yönetimi anlayışı gündeme gelmiştir. Öyle ki içinde bulunduğumuz ve hızla yeni gelişimler sunan dijital çağda kamu yönetiminin teknolojiye sahip olmanın ötesinde dijital yönetimi benimsemeleri gerekmektedir. Bu noktada yenilikçi, farklı bilişim politikalarının planlanması ve uygulanması için tüm aktörlerin katılımını ve sorumluluğunu gerektiren dijital yönetim uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır. (Özer, 2017, s. 473).



Şekil 1.5. Dijital Yönetişimin Kavramsal Gelişim Aşamaları

Kaynak: Şekil, yazar tarafından yazın incelenerek oluşturulmuştur.

Dijital yönetim, yalnızca devletin sahip olduğu internete dayalı bir web sitesinden ibaret değildir. Dolayısıyla kamu kurumlarının bir web sayfası üzerinden yayın yapmalarının çok ötesindedir. Çünkü dijital yönetim bir taraftan bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanmakta diğer taraftan ise vatandaşlara hizmet sunumunda fonksiyonları ve süreçleri de bütünleştirmektedir. Dijital yönetimde bilgi ve kurumlar arası iletişim artık fiziki alandan çıkarak sanal alana geçerek serbestçe yapılmakta ve her türlü hizmetle ulaşım imkânı tanınmaktadır. Böylece de bir iş kültürü ve zihniyeti yaratmaktadır (Doğan ve Ustakara, 2013, s. 8; Yereli vd., 2015, s. 133-134).

Dijital yönetişimin, kamu yönetimi disiplinine pek çok açıdan faydası söz bulunmaktadır. Dijital yönetim sayesinde hem hizmet kalitesi sayısal verilerle anlaşılabilmekte hem de vatandaşın hangi hizmeti ne düzeyde talep ettiği, vatandaşın bilgiye erişime dair memnuniyet düzeyleri tespit edilebilir hale gelmiştir. Dahası dijital yönetim ile vatandaşların kamusal bilgiye erişimi ve kamu hizmetlerinin hızı ve kalitesi artmaktadır. Aktörlerin devletin tüm birimlerine erişimi hızlanır.

Dijital yönetişimin tüm paydaşları yönetim sürecine dâhil ederek katılımı artırması, kamu yönetimi disiplini açısından önemli bir gelişmedir. Dijital yönetişimin katılımı olanaklı kılması, geleneksel yönetimdeki dikey hiyerarşiden

ziyade ağ üzerinden oluşturduğu yatay koordinasyondan kaynaklanmaktadır. Belgelerin dijital ortam üzerinden sevk edilmesi ile hem işlemler daha kısa sürmekte hem de emek, zaman ve kâğıt tasarrufu sağlanmaktadır. Böylece dijital yönetişimin kamu hizmetinde hız, kalite, şeffaflık, hesap verebilirlik ve maliyette tasarruf sağladığı aşikârdır. Özetle dijital yönetişimde vatandaş talepleri göz önüne alınarak bilgiler hızlı sunulmakta, işlemler hızlanmakta, kırtasiyecilik azalmakta, yönetsel katılımı artmakta ve zamandan tasarruf sağlanmaktadır. Nihai olarak bakıldığında Yönetişimin temel ilkeleri olan şeffaflık, hesap verebilirlik, katılım gibi ilkeler dijital yönetim ile uygulamada yer bulabilmektedir (Doğan ve Ustakara, 2013, s. 2-9; Gül, 2018, s. 14; Atmaca ve Karaçay, 2020, s. 267; Boyalı, 2023, s. 548).

Dijital yönetim anlayışının faydalarına rağmen kamusal alanda tam olarak benimsenmesi ve uygulanması önünde dijital yönetişimin karşılaştığı diğer engeller ise şu şekilde sıralanabilir:

♦ Kamu organizasyonlarının kültürel engellerinin bulunması ve idari fonksiyonlarda bir değişim meydana getiren dijital dönüşüm, idari organizasyonlardaki mevcut kültürle çatışma yaşayabilmesi (Demirel, 2010, s. 74-75).

♦ Yönetimde dijital uygulamaların kullanımına rağmen kamu bürokrasisinin direnci

♦ Karmaşıklık, bilgi ve iletişim teknolojilerin açısından yetersiz alt yapı ve insan kaynakları sorunu

♦ Teknolojinin çok hızlı değiştiği için önceden belirlenmiş projelerin tamamlanamaması

♦ Mali kısıtlılıklar ve milli güvenlik sorunu

♦ Dijital olanakların tüm ülke sathına yerleştirilememesinden kaynaklanan dijital açık (dijital bölünme)

♦ Vatandaşın devlete olan güven düzeyinde veri eksikliği ve yasalardaki boşluklar

♦ Kullanıcılar açısından alışkanlıkların değişmesi yani aşinalık süreci ve

güven eksikliği (Atmaca ve Karaçay, 2020, s. 267).

Dijital yönetim uygulamalarının başarıya ulaşmasında muhtemel iki etken karşımıza çıkmaktadır. Bunlar toplumsal ve siyasal yapının niteliğidir. Toplumsal yapının örgütlenme ve ortak eylemde bulunabilme kabiliyeti, dijital yönetim anlayışının başarısını doğrudan etkilemektedir. Özellikle eğitim seviyesi yüksek, bilimsel gelişmeleri takip eden, bilişim alanında okur-yazarlığı yüksek olan bir toplumda dijital yönetim evrimini daha hızlı tamamlayabilecek dahası ülkenin dijitalleşme konusunda güçlü bir rakip olmasını sağlayacaktır. Merkeziyetçi, tekil bir siyasal sistem anlayışıyla, siyasal yapı ve kültürünü otorite eksenli tanımlayan, yönetim anlayışında geleneksel dokunun belirgin izlerini sürdüren, ulusal güvenlik konusunu bir takıntı haline getirmiş toplumlarda ise; e-yönetişim tepeden inmece uygulamalarla uygulanmaya çalışılsa bile bürokratik direnç ve toplumsal tepkilerle karşılaşacağından sorunları değil çözmek, belki de sorunların daha da kronikleşmesine neden olacaktır (Demirel, 2010, s. 90-91).

Bilişim ve iletişim teknolojilerinin sunduğu imkânların kamu yönetiminde de kullanılması ile dijital yönetim modeli gelişmeye başlamış ancak modelin olgunlaşabilmesi için, bilgi, etkileşim, işlem ve dönüşüm aşamalarından geçmesi gerekmektedir. Nihai aşama olan dönüşüm aşamasına geçilebilmesi için gerekli altyapı yatırımları yapılmalı, uygun bir şekilde gelişmesi adına hukuksal temel sağlanmalı, vatandaş eğitimi ve kamunun zihniyet dönüşümü gerekmektedir (Uçkan, 2003, s. 48-51).

Neticede bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu yönetiminde başarı ile uygulanabilmesi için vatandaşların ve devletin güçlü bir demokrasi kültürüne sahip olması gerekmektedir. Yanı sıra siyasal sistemin bir bütün halinde bu yönde kararlı olması, bütüncül, stratejik ve vatandaş odaklı bir bakış açısının taşınması, gelişmiş teknik ve yönetsel kapasiteye sahip olması zaruridir (Yıldırım, 2015, s. 75).

Kamu yönetiminde uygulanan faaliyetlerin dijital ortama aktarılmasıyla ortaya çıkan “e-” uzantılı uygulamaların her biri dijital yönetişimin parçalarından biridir (Boyalı, 2023, s. 548). Bu noktada önemle belirtmek gerekir ki e-devlet, dijital yönetişimin yalnızca bir uygulama ayağıdır. Özellikle yerli literatürde aynı kavram gibi birbiri yerine kullanılsa da çağımızın kamu yönetimi anlayışını ifade ederken dijital kamu yönetişimi kavramını kullanmak ve e-devleti de dijital yönetişimin içerisinde ele almak yerinde olacaktır. Zira kamu yönetiminde dijitalleşme denilince akla ilk e-devlet gelmekte ve yapılan çalışmalar da genellikle e-devlet çerçevesinde

yürütülmektedir. Her ne kadar kamu yönetiminde dijitalleşme süreci e-devlet ile başlamış olsa da kamu yönetiminde dijitalleşmenin, yalnızca e-devlet ile sınırlandırılmasının sığ bir bakış açısı olduğu ifade edilebilir. Çünkü dijital kamu yönetişimi, içerisinde pek çok dijital uygulamayı içeren çok yönlü kompleks bir yapıdır. Tüm bunlardan hareketle daha sonraki bölümlerde detaylı olarak incelenecek olan e-devlet uygulamasının, dijital yönetişimin içerisindeki dijital uygulamalardan yalnızca biri olduğunu belirtmekte ve ikisinin aynı kavram olarak ele alınamayacağını altını çizmekte fayda görülmektedir.

1.1.2.2. Kamu Hizmeti Sunumunda Dijitalleşme

Kamu hizmeti, bir kamu tüzel kişisi tarafından yürütülen kamu yararı amacına yönelik faaliyetlerdir (Gözler, 2003, s. 209). Dijital dönüşüm her alanda etkili olduğu gibi kamu hizmetlerinin sunumuna da etki etmektedir. Nitekim içinde bulunduğumuz dönemde bilgisayarların, akıllı telefonların ve internetin gelişmesiyle birlikte aile içi ilişkilerden eğitime kadar her alanda radikal değişimler yaşanmaya devam etmektedir. İnternet yaşamımızın temel bir ihtiyacı haline gelmiş, internet bulunmayan hane sayısı azalmış, akıllı telefon kullanımı ise artmıştır. Tüm bunlara ek olarak yakın dönemde yaşanan Covid-19 salgını, her şeyin dijital ortamlarda sunulmasını daha da hızlandırmıştır (Yıldırım, 2021, s. 62). Teknoloji yaşamı hızlandırmış ve geçmiş yıllarda mümkün görülmeyen yenilikler birbirinin ardı sıra baş döndürücü bir hızla hayatın her alanına yerleşmiştir. Hızlanan yaşam ise hizmetlerdeki beklentileri de farklılaştırmıştır. Bu beklentiler karşısında hizmetler ve iş süreçleri elektronik ortam üzerinden gerçekleşmeye başlamış ve dünya küçülmüştür. Öyle ki internet hizmetleri sosyal yaşamın önemli bir unsuru haline gelmiş, zamansız ve mekânsız bağlantılar gerçekleştirilebilmiştir (Kaypak vd., 2017, s. 923). Bu doğrultuda ekonomik ve toplumsal yaşam içerisindeki üretim ve tüketim yapısı, çalışma, iletişim kurma, bilgilendirme biçimi, sağlık, eğitim ve ulaşım hizmetleri yeniden şekillenmiştir. Tüm bunlara bağlı olarak kamu kurum ve kuruluşlarının da yeniden yapılanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir (Schwab, 2016, s. 15).

Böylece bilgi ve iletişim teknolojilerinin tüm alanlarda yarattığı dijital dönüşüm, yönetsel sistemi de etkileyerek kamu yönetiminin ve kamu hizmetlerinin çağa adapte olmasını gerektirmiştir (Uçkan, 2003, s. 46; Dolgun, 2008, s. 254). Bilgi ve iletişim teknolojisindeki yaşanan gelişmelere paralel olarak, devletler kamu yönetimlerini daha etkin, verimli ve vatandaş odaklı hale getirmek amacıyla bilgi ve iletişim teknolojilerinden daha fazla yararlanmaya başlamışlardır

(Parlak ve Sobacı, 2005, s. 226). Bu noktada teknoloji aracılığıyla kamu hizmetlerinin hızlı ve kesintisiz sunumu için devlet giderek sanal bir ortama taşınmıştır. Kamu kuruluşlarında gerçekleştirilebilecek pek çok hizmet internet ortamında verilmeye başlanmıştır (Dolgun, 2008, s. 254). Zira bilgi ve iletişim teknolojilerinin günlük hayatta yaygınlaşması ve vatandaşlar tarafından kullanımının artması sonucunda, vatandaşın devletten beklentileri değişmiş ve bu durum elektronik hizmet sunumu konusunda devlet üzerinde bir baskı yaratmıştır. Vatandaşlar, kamu kurumlarından daha hızlı ve daha açık hizmet beklentisine girmiştir. Böylece kamu kurumlarının dijitalleşme ekseninde kendilerini yenilemeleri tercihten ziyade bir zorunluluk haline gelmiştir (Kaypak, 2009, s. 217-218; Acılar, 2012, s. 125; Yıldırım, 2021, s. 63). Dolayısıyla kamu yönetiminde dijital dönüşüm, kamu yönetiminde yenilik taleplerinin en önemli itici gücü haline gelmiştir (Aydın, 2018, s. 38). Kamu yönetiminin yeniden yapılandırıldığı bu süreçte, geleneksel uygulamaların aksine kamu hizmetlerinin daha hızlı, kolay erişebilir, düşük maliyetli ve kaliteli şekilde gerçekleştirilmesi amaçlanmaktadır (Kırçova, 2003, s. 27). Nitekim dijitalleşen kamu yönetimi ile hem kamu kurumları daha az maliyetle daha fazla hizmet sunabilecek hem de vatandaşların maliyetlerinin azalmasıyla vatandaşların yönetime aktif katılımı sağlanabilecektir. Bu nedenle kamu yönetiminde dijitalleşme, hizmetlerin hızlı, sürdürülebilir, kaliteli sunumu ve yönetime katılım açısından oldukça önemli bir süreçtir (Uçkan, 2003, s. 46). Bu sayede zaman, mekân ve maliyet faktörlerinin optimal birleşmeleriyle, devletin etkinliği artacaktır. Dahası devlet organizasyonunun merkezi ve birbirinden kopuk birimlerden oluşan geleneksel yapısı yerine, birbiriyle sürekli bağlantı halinde olan ve bilgiyi kendi aralarında paylaşmak suretiyle vatandaşlar ile kurumların talep ettiği hizmetleri zaman ve mekân farkı gözetmeksizin süreklilik içinde sağlayan bir organizasyonel yapı ortaya çıkmaktadır (Kırçova, 2003, s. 27). Devletin dijitalleşmesi ve kamu yönetiminde hizmet sunumu için bilgi ve iletişim teknolojileri kullanması, kamu yapılanmasında dev bir adım olan e-devlet kavramını gündeme getirmiştir (Doğan ve Ustakara, 2013, s. 8).

Netice itibarıyla hayatın her alanına giren dijitalleşme olgusu kamu yönetimini de etkilemiş ve devletler kamu yönetiminde dijitalleşmeye her geçen gün daha fazla önem vermeye başlamıştır. Nitekim çağın gereklerine ayak uydurabilmek adına çağın idari yönetim şeklinin kamu yönetiminde dijitalleşmekten geçtiği fark edilmiştir. Çünkü geline durumda hayatları dijitalleşen vatandaşların ihtiyaçlarına, geleneksel yollarla cevap verebilmek oldukça zorlaşarak kamu yönetiminin de dijital dönüşüm yaşaması adeta bir mecburiyet haline gelmiştir. Bu kapsamda gerek vatandaşlara daha hızlı cevap verebilmek gerekse de bürokrasiyi azaltmak adına

kamu yönetiminde pek çok dijital uygulama kullanıma sunulmuştur. Böylece kamu yönetimi tarafından sunulan hizmetler dijital uygulamalar aracılığıyla yerine getirilerek vatandaşların işleri kolaylaştırılmıştır (Akçaöz ve Akçaöz, 2023, s. 3648-3649). Bu doğrultuda e-devlet çerçevesinde idari hizmetlerin elektronik olarak yerine getirilmesi önemli bir adım olmuştur (Wirtz and Daiser, 2018, s. 982). Nitekim kamu yönetiminde dijitalleşmenin ilk basamağını e-devlet uygulamaları oluşturmaktadır. E-devlet ile kamu hizmetlerinin sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılması öngörülmüştür (Tamer ve Övgün, 2020, s. 776).

Böylelikle çalışmanın bu başlığında dijitalleşmenin kamu yönetimi ve daha özelde kamu hizmetine olan yansımaları değerlendirilmiştir. Kamu hizmetlerinde dijitalleşmenin ilk ve en önemli ayağı e-devlettir. Kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi genelde e-devleti ortaya çıkarırken yerel ölçekte de e-belediye uygulamalarını ortaya çıkarmıştır. Böylece hızla yayılan dijital dönüşüm ve teknolojiler, kamu yönetiminde e-devlet ve e-belediye mecralarını meydana getirmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde ortaya çıkan bu dijital uygulamalardan merkezi yönetim ile belediyelerin nasıl faydalandıklarının belirlenmesi çalışma açısından önemli görülmektedir. Nitekim günümüzde nüfus kayıt işlemleri, eğitim hizmetleri, adalet hizmetleri, belediye işlemleri gibi pek çok kamu hizmeti e-devlet ya da e-belediye uygulamaları üzerinden sunulmaktadır. Bu nedenle bu başlık altında sırasıyla e-devlet ve e-belediye anlatılacaktır. Nitekim çalışmanın uygulama kısmında hem merkezi yönetim biriminin hem de yerel yönetim biriminin yer alması kamu hizmeti sunumunda e-devlet ve e-belediye olgularının kavramsal olarak incelenmesini gerekli kılmaktadır.

1.1.2.2.1. Elektronik Devlet (E-Devlet)

E-devletin kamu yönetiminde bilgi teknolojilerinin kullanılması yönündeki en önemli kilometre taşını oluşturduğu ve kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmalarının merkezinde olduğu yönünde yazında genel bir görüş bulunmaktadır (Şahin, 2014, s. 33). Bu nedenle çalışmanın bu başlığı altında e-devletin kavramsal yönü, gerekliliği ve nedenleri, tarihçesi, yararları, geleneksel devletten farklılıkları ve Türkiye’deki e-devlet uygulamaları ele alınacaktır.

Elektronik devletten söz edilirken Dünyada “electronic government”, “egovernment”, “digital government”, “online government”, “wired government”, “virtual government”; Türkiye’de ise “e-devlet”, “elektronik devlet”, “dijital devlet” gibi kavramlar kullanılmaktadır. ABD’de son zamanlarda e-devlet konusunda

“dijital” kelimesi daha çok tercih edilmektedir. Bu açıdan “dijital devlet” kavramı, sıklıkla ABD’de, “elektronik devlet” ise milletlerarası düzeyde, Birleşmiş Milletler, Avrupa Birliği, Dünya Bankası ve diğer uluslararası aktörler tarafından tercih edilmektedir. Türkiye’de, mevzuat düzeyinde ağırlıklı olarak “elektronik” sözcüğü kullanılmış, bazen “dijital” kelimesine de yer verilmiştir. “Dijital” kavramı, “elektronik” yapının bir bölümünü oluşturduğundan dijital kavramı, elektronik kelimesini tümüyle ifade etmemektedir. Bu nedenle “elektronik devlet” ya da “e-devlet” kavramının kullanılması doğru olan yaklaşımdır (Karagülmez, 2010, s. 455-457). Bu nedenle çalışma kapsamında elektronik devletin kısaltması olan “e-devlet” ibaresinin kullanımı tercih edilmiştir.

Dar anlamda e-devlet, kamu hizmetlerinin üretimi ve sunumunda bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasını ifade etmektedir (Şahin, 2014, s. 69). E-devlet, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla, devletin bilgi ve hizmetlerini sunması; şeffaflık, hesap verebilirlik ve siyasi katılım için ek kanalların oluşması olarak tanımlanmaktadır (Yıldız ve Saylam, 2013, s. 141). Daha geniş bir ifadeyle e-devlet, kamu hizmetlerinin etkin, verimli, erişilebilir ve yaygın bir şekilde sunulması; kamu kurumları arasındaki iş birliği ve bilgi bütünlüğün sağlanması ile yönetsel süreçlerin geliştirilmesi; vatandaşlar, özel sektör ve diğer paydaşlarla iletişimin kolaylaştırılması için bilgi iletişim teknolojilerinin kamu kurumları tarafından kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Sobacı, 2012, s. 8). E-devlet kavramı son yirmi yılda yoğun olarak çalışılmış ve kavrama dair birçok tanımlama yapılmıştır. Ancak yapılan tanımların ortak noktasında kamu hizmetlerinin elektronik ortamda yapılması böylece de teknoloji sayesinde kamu hizmetlerinin daha verimli ve erişilebilir hale gelmesi bulunmaktadır (Şahin ve Örselli, 2003, s. 344; Mergel vd., 2019, s. 3).

Dahası e-devletin evrensel bir olgu olduğunu ve kamu yönetiminde reformun başlıca unsurlarından biri olduğunu belirtmek gerekmektedir. Çünkü elektronik uygulamalarla yalnızca kamu hizmetlerine dair işlemler ve süreçler dönüşmemekte aynı zamanda devlete yönelik bakış açısı ve kamu yönetiminin yapılanması da değişmektedir (Şahin, 2014, s. 41; Karagülmez, 2010, s. 471-472). Dolayısıyla e-devlet, teknoloji aracılığıyla kamu yönetiminde bir dönüşüm projesidir. Vatandaşlara ve iş dünyasına kamu hizmetlerinin sunulmasında yeni imkânlar sağlamaktadır. Her ne kadar e-devlet, kamu hizmetleri sunumu için önemli bir potansiyele sahip olsa da devletler tarafından kamu yönetimi reform tasarısının bir parçası olarak algılanmadığı takdirde kamu yönetiminin dönüşümünden beklenen faydalar sağlanamayacak dahası para ve zaman kaybına sebebiyet verilmiş olacaktır (Özer,

2018, s. 282-284). Dolayısıyla e-devlet, bilgi teknolojilerinden yararlanarak online hizmet sunmanın ve geleneksel kamu hizmetlerinin otomatikleştirmenin çok daha ötesinde kamu yönetimine dinamik bir yapı kazandırmayı, yönetimde şeffaflığı artırmayı böylelikle de yeni kamu değeri yaratmayı hedeflemektedir. Bu hedeflere ulaşmak ve kamu yönetiminde dijital dönüşümü başarılı bir şekilde yürütmek için ise öncelikli olarak yeni politikalara, araçlara, faaliyetlere ve iş süreçlerine yönelik bütüncül ve kapsamlı bir örgütsel geçişin sağlanması gerekir (Çelik, 2023, s. 72).

Tüm bunlardan hareketle e-devlet, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasıyla hem vatandaşlara, özel sektör kuruluşlarına ve diğer kamu kurumlarına düşük maliyetle daha hızlı, şeffaf ve etkin bir hizmet sunumunu ifade etmekte hem de bu sayede bürokratik süreçlerin otomasyona geçişi ile kamu yönetimini yeniden yapılandıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

E-Devletin Gerekçesi

E-devlet uygulamasının ortaya çıkmasının ardında çevresel, yönetsel ve siyasal etkenler bulunmaktadır. Çevresel etkenler, dünya ekonomisinin yönünü bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı üretime çevirmesidir. Diğer bir ifadeyle dünyanın gelişmiş ekonomilerinin metaya (para ve mala) değil bilgiye dayalı üretim haline gelmesidir. Ayrıca bilgi ve iletişim teknolojilerinin, internetin dünya genelinde yaygınlaşmasıyla e-devlet sürecinin önü açılmıştır. Yönetsel etkenler, özel sektördeki dijital hizmetlerin vatandaşlarda bıraktığı pozitif izlenim sonucunda vatandaşların kamu hizmetlerine de hızlı erişim, kolaylık ve şeffaflık talebinde bulunmalarıdır. Örneğin, banka işlemlerini 7/24 internet ortamında yapabilen biri benzer hizmet sunumunu devlet dairesine gitmeksizin kamu örgütlerinden de beklemektedir. Siyasal etkenler, dijitalleşmenin devletin şeffaflığını ve hesap verebilirliğini artırmasının yanı sıra, dijital teknolojilerin sunduğu imkânlar aracılığıyla vatandaşların yönetime daha etkin bir biçimde katılım sağlamasına olanak tanımasıdır (Yıldız, 2002, s. 239).

Nitekim teknolojik gelişmeler ve çağın getirdiği yeniliklere bağlı olarak toplumun devletten beklentileri bir değişime uğramıştır. Devletlerin değişen beklentilere uyum sağlamak adına kamu yönetimlerinde bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak yeniden yapılanma çalışmaları sonucunda e-devlet ortaya çıkmıştır (Sobacı, 2012, s. 4). Kısacası gelişen teknoloji, kamu yönetimlerinin de çağın gereklerine uygun şekilde yeniden yapılanmasını gerektirmektedir. Bu yapısal değişiklikte devlet (kamu), vatandaş ve özel sektör arasındaki ilişkiler yeni bir boyut

kazanmakta ve bu süreç elektronik devlet (e-devlet) kavramını ortaya çıkarmaktadır (Çarıkçı, 2010, s. 98; Şahin, 2014, s. 149).

E-Devletin Gelişim Süreci

E-devletin bugünkü konuma gelmesi zaman içerisinde giderek artan ihtiyaçların oluşturduğu bir sürece dayanmaktadır. Web sitesi e-devletin ilk aşaması olmakla beraber e-devlet sistemi yalnızca bir web sitesinden ibaret değildir. E-devlet uygulamaları web sitesini kurmak dâhil çeşitli aşamalardan meydana gelip son aşaması “e-devlet kapısı”nın (tek portal) kurulması aşamasıdır (Şahin, 2014, s. 45). E-devletin söz konusu gelişim sürecini üç aşamada ele almak mümkündür;

♦ Birinci dönem (1993-1998); internetin bilgi ve paylaşım amacıyla kullanılmasıdır. E-devlet bu dönemde bilgi sunmak amacıyla ortaya çıkmıştır ve vatandaşlara interaktif olarak hizmet sunmamıştır.

♦ İkinci dönem (1998-2001); online olarak işlem yapılması ve hizmet sunulmasıdır. 1990’lı yılların sonlarından itibaren kamu yönetimine ait siteler bilgi sağlayıcı konumdan işlemsel modele doğru geçiş yapmaya başlamışlardır. Sigorta primlerinin, çeşitli vergilerin ödenmesi ve bu işlemlere ait belgelerin internet üzerinden elde edilmesi, elektronik posta ile bilgi gönderimi bu dönemde gerçekleşebilmiştir.

♦ Üçüncü dönem (2001- ?); web sitelerinin bütünleşmesidir. 2000’li yılların başlangıcı itibarıyla kamu kurum ve kuruluşları kendilerinin üretmedikleri hizmetler de dâhil olmak üzere vatandaşlara web siteleri aracılığıyla geniş kapsamlı hizmet sunumuna başlamışlardır (Şahin ve Örselli, 2003, s. 345).

Öte yandan uluslararası kuruluşların da e-devlete geçişte önemli etkileri bulunmaktadır. Nitekim uluslararası kuruluşlar e-devlet politikalarının oluşturulması ve hayata geçirilmesinde bir baskı unsuru olarak rol göstermiştir. Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu gibi uluslararası kuruluşlar hem e-devlet projeleri geliştirme konusunda verdikleri krediler ile mali kaynak sağlamışlardır hem de yönetsel ve teknik açıdan denetleyici bir konuma sahiplerdir (Yıldız, 2007, s. 47).

Bilgi toplumuna geçiş sürecinde e-devlete dair ilk adımlar 1980’li yıllarda kişisel bilgisayarların yaygınlaşmasıyla başlamıştır. Bu kapsamda kamu yöneticilerinin bilgisayar kullanımının artması kamu kuruluşlarında bilgi

teknolojilerinin kullanımının başlangıcını oluşturmaktadır. 1990'lı yıllar ise kamu yönetiminin dijital dönüşümünün kırılma noktasıdır. Zira bu yıllarda internetin hızla yayılması sonucunda önceki dönemlerle kıyaslanmayacak kadar hızlı bir dönüşüm yaşanmış, bilginin üretilmesi ve dağıtılması hızlanmış, yönetim bilgi sistemleri (management information systems (MIS)) kavramı ortaya çıkmış ve tüm bu gelişmeler e-devlet sürecinin adımlarının atılmasını tetiklemiştir (Çarıkçı, 2010, s. 98).

Elektronik ortamda hizmet sunumuna yönelik politika oldukça yakın zamana özgü olup yaklaşık yirmi-otuz yıllık bir geçmişe sahiptir. Nitekim e-devlet politikası ilk olarak ABD'de ortaya çıkmış daha sonra buradan dünyaya yayılmıştır. 1985 yılından itibaren ABD'de birtakım kamu hizmetleri internet ortamında sunulmaya başlanmıştır. Bu kapsamdaki ilk örnek vergi tahsilâtı ve beyanname doldurmanın internet üzerinden yapılmasıdır. Söz konusu hizmet “Federal Gelirler İdaresi (Internal Revenue Services / IRS)” bünyesinde başlatılmıştır. İnternetin giderek gelişmesiyle ve yayılmasıyla elektronik ortama aktarılan kamu hizmeti sayısı da artmıştır (Demirhan, 2011, s. 24). E-devlet, kavram olarak ilk kez 1993 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde Al Gore tarafından “Ulusal Performans Değerlendirmesi” raporunda kullanılmış ve “devletin yeniden icat edilmesi” hareketini başlatmıştır (Heeks ve Bailur, 2007, s. 244; Yıldız, 2007, s. 648).

1993 yılında başlatılan ve Amerika genelinde uygulanan “Acces America” elektronik ortamda kamu hizmeti sunumu çalışmalarına katkısı oldukça fazladır. Bu program kapsamında 2001 yılında “FirstGov”adlı bir internet portalı (e-devlet kapısı) hizmete girmiştir. First Gov adlı e-devlet kapısının temel amacı elektronik ortama aktarılan bütün kamu hizmetlerini bir noktadan sunmaktır. Günümüzde ise Amerika'nın e-devlet uygulamaları “usa.gov” adlı e-devlet kapısından sağlanmaktadır. E-devlet politikasının ilk olarak Amerika'da başlaması bilgisayar ve internetin burada icat edilmesi ve yayılmasından kaynaklanmaktadır. Amerika'da kamu örgütlerinin, kamu hizmetlerini elektronik ortamda sunmasına dayalı elde edilen faydaların tanıtılması ile birlikte e-devlet, Avrupa Birliği gibi uluslararası örgütlerce de bir kamu politikası olarak benimsenmiş ve üye ülkelere tavsiye edilmiştir. Böylelikle dünyanın iki gelişmiş bölgesinde benimsenen elektronik hizmet sunumu kısa sürede yayılarak tüm ülkelerde uygulama alanı bulmuştur. E-devlet politikasının kısa sayılabilecek bu ömrü içinde bütün dünyada benimsenmesi, Avrupa Birliği, Birleşmiş Milletler ve Dünya Bankası gibi uluslararası örgütlerin teşvik ve desteğine de bağlıdır. Adı geçen örgütlerin belirli aralıklarla bu yönde bazı çalışmalar yaptıkları, raporlar hazırladıkları ve ülkelerin bu politikayı başlatmaları

için teşvikte bulundukları görülmektedir (Demirhan, 2011, s. 24-25).

Nitekim Avrupa Komisyonu, Avrupa'yı dünyadaki en dinamik ve rekabet gücü en yüksek Pazar haline getirmek maksadıyla Aralık 1999'da "e-Avrupa Girişimini" kabul etmiştir. E-Avrupa 2002 Eylem Planı'nın ana politikası temel kamu hizmetlerine "çevrimiçi ulaşılabilirlik yüzdesi" olmuştur. E-Avrupa 2005 eylem planında ise "tam olarak ulaşılabilir temel kamu hizmetlerinin sayısı" ifadesi yer almıştır. Ayrıca e-Avrupa 2002 eylem planında e-devletin gelişim göstergesi bilgi, etkileşim, işlem ve dönüşüm olarak dört aşamada ele alınırken; e-Avrupa 2005 eylem planında ise "çevrimiçi tam erişimin olmaması" ve "çevrimiçi tam erişim" olmak üzere iki temel göstergeye ayrılmıştır. Kasım 2009'da e-devlet çalışmalarını hızlandırmak amacıyla Avrupa Birliği Bakanları tarafından İsveç'in Malmö kentinde "e-Devlet Üzerine Malmö Deklarasyonu"nu yayımlanmıştır. Bu deklarasyon tüm Avrupa kamu yönetimleri tarafından 2015 yılına kadar yerine getirilmesi talep edilen "vatandaş ve işletmelerin kamusal bilgilere erişimi, ortak pazardaki hareketlilik, yönetsel yükü hafifletme ve politika önceliklerinin belirlenmesi" şeklinde dört siyasi öncelik belirlemiştir. 3 Mart 2010 tarihinde Avrupa Birliği'nin 2020 yılı için hedeflerinin belirlendiği "Avrupa 2020 Stratejisi" açıklanmıştır. Avrupa 2020 Stratejisi yedi girişim belirlemiştir. Bu yedi girişimden birincisi olan Sayısal Gündem'de e-Devlet çalışmaları ayrı bir başlık altında gösterilmemiş olsa da resmi internet sitesinde hangi eylemlerin devlet çalışmaları ile ilgili olduğu ifade edilmiştir. Sayısal Gündem, Avrupa ekonomisini yeniden yapılandırmayı ve Avrupa'daki işletmelerin ve vatandaşların dijital teknolojiden maksimum düzeyde faydalanmalarını hedeflemektedir (Şahin, 2014, s. 153-156).

Kamu hizmetleri sunumunda dijitalleşmenin en somut hali olarak karşımıza çıkan e-devlet uygulamaları, başlangıçta kamu hizmetlerine dair bilgilerin, kamu kuruluşlarınca internet siteleri ve çeşitli dijital platformlardan açık erişim esasına dayalı olarak vatandaşlarla paylaşılması şeklinde ortaya çıkmıştır. E-devlet üzerine yapılan çalışmalar son yıllarda ivme kazanmakla birlikte çalışmaların temelleri 1990'ların sonlarına dayanmaktadır. Avrupa Komisyonu e-devlette yer alması öngörülen elektronik kamu hizmetlerini ve kullanım alanlarını belirten bir çizelge yayımlamıştır. Çizelge şu şekildedir; (Göçoğlu, 2020, s. 619; Karaçorlu, 2021, s. 170).

Çizelge 1.4. Avrupa Komisyonunca Kamusal Hizmetlerde Dijitalleşme

	Bilgilendirme Hizmetleri	İletişim Hizmetleri	Çevrimiçi İşlem Hizmetleri
Günlük Hayat	Eğitim Sağlık Ulaşım Kültür Çevre Konut İş hayatı vs. hakkında bilgiler	Günlük yaşama ilişkin konularda danışmanlık İş ya da konut ilanları E-posta iletişimi	Randevu Hizmetleri Talep, Şikâyet ve Öneri Hizmetleri Bilet rezervasyonu Çeşitli programlara kayıtlar
Uzaktan Yönetim	Kamu hizmetleri rehberi Yönetimsel süreçler için kılavuz Kamu kayıtları ve veri tabanları	Kamu görevlileri ile elektronik posta iletişimi	Formların/dilekçelerin elektronik ortamda doldurulması
Siyasal Katılım	Yasal düzenlemeler Meclis kayıtları Siyasi programlar Görüş belgeleri Karar alma sürecinde hazırlanan belgeler	Politik konulara ilişkin tartışmalar Politikacılarla e-posta iletişimi	Halk oylaması Seçimler Anketler

Kaynak: Avrupa Komisyonu, 1998'den Aktaran: Balcı, 2003, s. 269; Göçoğlu, 2020, s. 620; Karaçorlu, 2021, s. 170

Çizelgeden anlaşılacağı üzere e-devletin, bugün geldiği noktanın temelleri 1990'ların sonuna dayanmaktadır. Günlük hayata ilişkin dijital kamu hizmeti öngörülerinin hepsi gerçekleşmiş ve bunlara ilaveten online görüşme, online ödeme, eş zamanlı teknik destek, sağlık randevusu alma gibi gelişmiş hizmetler de artık verilmektedir. Uzaktan yönetimde, kamu görevlileriyle haberleşme sadece e-posta ile sınırlı kalmamış, e-devlet uygulamaları, sosyal medya ve video konferansları gibi uygulamalarla hizmet verilmeye başlanmıştır. Kamu hizmetlerine dair formların dijital ortama yüklenmesi sayesinde vatandaşlar devlet veri tabanındaki bilgilere hızlı ve şeffaf şekilde ulaşabilmekte, vatandaşlar cep telefonları üzerinden bile birçok kamu hizmetinden faydalanabilmektedir. Siyasal katılımı, seçimlerin, referandumların dijital ortamda yapılması gelişmiş ülkelerde uygulanmaya başlanmıştır. Böylece e-devletin, raporda yer alan öngörülerin çok daha ötesinde bir gelişme gösterdiği anlaşılmaktadır (Göçoğlu, 2020, s. 620; Karaçorlu, 2021, s. 170-171).

Neticede dünya genelinde hızla gelişen dijitalleşmenin, kamu yönetimine

sirayet etmesi 1990'lı yıllarda internetin kullanımına bağlı bir şekilde gerçekleşmiştir. Böylelikle devletler bilgi ve hizmet sunumu için web kullanımına başlamıştır. Beraberinde gelen süreçte ise e-devlet, hizmetlerin ve idarenin iyileştirilmesini sağlayacak teknolojilerle kademeli olarak şekillenerek devam etmiştir (Özer, 2018, s. 285). Başlangıçta bilgi ve otomasyon sistemleri olarak başlayan çalışmalar, daha sonra internetin yaygınlaşmasıyla kamusal hizmet sunumunun vazgeçilmez bir parçası olarak görülmüştür. 1990'ların sonlarına doğru ise bu çalışmalar e-devlet çalışmaları olarak yoğunluk kazanmıştır (Balcı ve Kırılmaz, 2009, s. 48). Devletin farklı kademelerinde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yeniliklerin benimsenmesi sonucunda bilginin iletilmesi, hizmet sunumu ve vatandaşların yönetime katılımları için yeni bir yol olan e-devletin ortaya çıkmasına katkı sağlanmıştır (Wohler, 2009, s. 112).

Türkiye özelinde sürece bakıldığında ise 1980'li yıllardan itibaren telekomünikasyon altyapısının güçlendirilmesine yönelik çalışmalar yapıldığı görülmekle beraber e-devlet üzerine çalışmalar daha çok 1999-2000 yılında kurumsallaşmaya başlamış, hedefler hayata geçirilmiştir. Bu dönemdeki en etkili itici güç Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne aday ülke konumunun devam etmesidir. İlk yıllarda birçok kamu kurumu tarafından birçok farklı çalışma yürütülürken sonraki yıllarda bu çalışmalar koordineli hale getirilmiştir. Devam eden süreçte mümkün olduğunca çok kamu hizmetinin elektronik ortam üzerinden tek bir çatı altında toplanmasına yönelik çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Bugün gelinen noktada ise e-devlet yalnızca kamu yönetiminde bir dijitalleşme projesi olarak hizmet sunumuyla sınırlı kalmayarak, ülke katma değerine katkı sağlayacak bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Karasoy ve Babaoğlu, 2020, s. 116-117). Böylelikle Türk kamu yönetiminde kamu hizmetlerinin elektronik sunumu şeklinde başlayan e-devlet çalışmaları, yalnızca kamu hizmetlerinin değil, kurumların, personelin, belgelerin, yazışmaların ve mevzuatın da elektronik ortamda tanımlandığı dijital dönüşüm sürecine dönüşmektedir (Erbaş, 2023, s. 210-211).

Türkiye'de e-devlete geçiş sürecinin ardında yaşanan ekonomik sorunlar, krizler, borçlanma, kırdan kente göçün sonuçlarıyla beraber kamu yönetiminin etkinliğinin artırılması önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusun sorunların çözümlenmesi için şeffaf, açık, nitelikli bir yönetim yapısının oluşturulması ve bu doğrultuda kamu yönetiminde reformların yapılması gerekli görülmüştür (Yıldız, 2007, s. 44). Böylece Türkiye'de 1980'li yıllarda ekonomik politikalar liberal bir yön kazanırken devlet yapısında da değişim yapılmasına dair ilk çalışmalar yapılmıştır (Çarıkçı, 2010, s. 102). 1983 yılında Türkiye'de Bilim ve

Teknoloji Yüksek Kurulu kurulmuştur. Bu yıl, teknoloji ve bilim alanında yapılan politika çalışmalarının başlangıcı olarak kabul edilir. Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun yaptığı çalışmalar, birçok çalışmanın da temel dayanağı olmuştur (Şener ve Eren, 2021, s. 870).

1990 ve 2000 yılları arasında gerçekleştirilen teknoloji ve bilim politikaları, e-devlet uygulamalarına geçiş sürecini başlatmıştır. Dönemde dünyada yaşanan bilgi ve iletişim teknolojilerinin yarattığı dönüşüm Türkiye'yi de etkilemiştir. Bu kapsamda dikkate değer ilk büyük proje 1993 yılında Dünya Bankası tarafından desteklenen "Türkiye Bilişim ve Ekonomik Modernizasyon" projesidir. Aynı yıl Türkiye ilk defa internet ile tanışmıştır. 12 Nisan 1993 tarihinde ODTÜ'den Ankara-Washington arasında kiralık hat kurularak bağlantı sağlanmıştır. Devam eden süreçte çok hızlı bir yaygınlaşma gerçekleşmiştir. 1997 yılında "Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu" tarafından alınan ülkede bilgi alt yapısının kurulmasına ilişkin kararlar ile oldukça kısa bir süre zarfında düşünce dönüşümü yaşanmış ve e-devlete ilişkin bazı adımlar atılmıştır. Kurulun kararları şu şekildedir:

- Ulusal Enformasyon Altyapısı ana planının (TUENA) hazırlanması;
- Ulusal akademik ağ ve bilgi merkezinin (ULAKBİM) kurulması;
- Elektronik Ticaret ağının kurulması.

Ardından 1998 yılında Başbakanlık genelgesiyle "Kamu Net Teknik Kurulu" oluşturulmuştur. Bu kurul hem e-Avrupa hem de e-Türkiye çalışmaları kapsamında e-devlete geçiş sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Kamu Net kapsamında "Başbakanlık Yönetim Bilişim Sistemi" yardımıyla kamu birimleri arasındaki iletişim ve yazışmaların elektronik posta ile yapılması öngörülmektedir (Çarıkçı, 2010, s. 102-103). Kamu Net Teknik Kurulu, e-Avrupa ve e-Türkiye çalışmaları doğrultusunda e-devlete geçiş vizyonunu oluşturmak amacıyla oluşturulmuştur. Kurul, 28 Şubat 2002'de yeni bir örgüt yapısıyla göreve başlamıştır. Kurulun başlıca önemli görevi, bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanarak devletin şeffaf, etkin, hızlı, kesintisiz ve güvenli hizmet sunacak kurumların sanal ortama taşınmasını ve devlet ile vatandaş arasındaki ilişkilerin elektronik olarak yürütülmesini sağlayacak elektronik bir devlet portalının oluşturulmasıdır. Türkiye'de uzun yıllar boyunca kamu kurumlarının bireysel inisiyatifleri doğrultusunda yürütülen e-devlet çalışmaları 2000'li yıllarda somut adımlarla bütüncülleştirilmiş ve hızlanmıştır. 15-16 Haziran 2001'de Avrupa Birliği liderler zirvesinde, Türkiye "E-

Avrupa+Projesine” imza atmış ardından Başbakanlık koordinasyonunda “e-Türkiye” çalışmaları başlamıştır. Bu çalışmalar ile öncelikle bilgi toplumunun temel altyapısını oluşturmak amaçlanmıştır. İnternetin daha ucuz ve hızlı hale getirilerek kullanımının arttırılması ve insan kaynaklarına yönelik yatırımların yapılması bu çalışmalar arasındadır (Balcı, 2003, s. 272). 2001 yılında “E-Avrupa+Projesine” taraf olan Türkiye, 2003 yılında “e-Dönüşüm Türkiye Projesi”ni başlatmıştır. 2005 yılında 2006-2010 dönemini kapsayan “Bilgi Toplumu Stratejisi” yayınlanmıştır. 2008 yılına gelindiğinde e-Dönüşüm Türkiye Projesi kapsamında e-devlet kapısı oluşturulmuştur (Altınışik, 2017, s. 1939; Şener ve Eren, 2021, s. 870). 18 Aralık 2008 tarihinde hizmete açılan “E-Devlet Kapısı Projesi” ile birlikte bütün e-devlet faaliyetleri tek merkezden yürütölmeye başlanmış ve e-ulamaların birbirleri ile entegre olamaması sorununa yönelik çözüm adımı atılmıştır. E-Devlet Kapısı Projesinin temel amacı; vatandaşlara, kamu kurumlarına ve işletmelere bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak kamusal hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde sunmaktır (Çarıkçı, 2010, s. 104).

Süreç içerisinde Türkiye’de yürütölen başlıca e-devlet uygulamaları;

- ◆ Merkezi Nüfus İşleri Sistemi (MERNİS),
- ◆ Kimlik Paylaşım Sistemi (KPS),
- ◆ Gümrük sistemleri Otomasyon Projesi (GİMOP),
- ◆ Adres Kayıt Sistemi,
- ◆ Vergi Daireleri Otomasyon Projesi (VEDOP),
- ◆ Ulusal Yargı Ağı Projesi (UYAP),
- ◆ Merkezi Sicil Kayıt Sistemi (MERSİS),
- ◆ Emniyet Bilgi Sistemi (POLNET),
- ◆ Milli Emlak Otomasyon Projesi (MEOP),
- ◆ Sağlık NET,

- ◆ Vergi Kimlik Numarası Uygulaması Projesi,
- ◆ Bilgisayarlı Gümrük Etkinlikleri Projesi (BİLGE),
- ◆ Gümrük Veri Ambar Sistemi (GÜVAS),
- ◆ Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri (MEBBİS),
- ◆ Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi (TAKBİS)

gibi önemli projelerdir (Demirhan, 2011, s. 159; Söylemez, 2014, s. 153-169; Altınışık, 2017, s. 1939).

Bu kapsamda Türkiye’de Sağlık Bilgi Sistemleri, Nüfus ve Vatandaşlık Bilgi Sistemi, Adalet Bakanlığı Bilgi Sistemi, Eğitim Bilgi Sistemleri, Maliye Bakanlığı Bilgi Sistemi, Sosyal Güvenlik Bilgi Sistemleri, Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi olmak üzere çeşitli alanlardaki kamusal hizmetler e-devlet altyapısında sunulan projeler olarak yer almaktadır (Tosun, 2024, s. 143).

Türkiye’de e-devletin günümüzdeki kurumsal yapısı incelendiğinde, 2008 yılında erişime açılan e-Devlet Kapısı’nın her geçen gün gelişimini sürdürerek yüzlerce kamu kurumunun entegre olduğu, binlerce kamu hizmetinin tek noktadan sunulduğu bir yapıya dönüştüğü görülmektedir. Bugün e-devlet Türkiye’nin dijital yüzü olarak karşımıza çıkmakta ve bu platformda bulunan hizmetlerin arttırılması, içeriklerinin genişletilmesi, vatandaşlara, kamu kurumlarına ve özel sektöre yönelik 7/24 hizmetlerin sunulmasına yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Eğitimden, çevre ve şehirciliğe, sağlıktan ulaştırmaya, adaletten, sosyal güvenlik ve sigortaya kadar geniş bir yelpazede hizmet sunumunun yapıldığı e-Devlet Kapısında en çok kullanılan hizmetlere de doğrudan erişim sağlanabilmektedir. Teknolojik gelişmelere paralel olarak e-devlet kapısının yazılım ve donanım güncellemeleri yapılmaktadır. Kamu memnuniyet anketi verilerine göre e-Devlet Kapısından memnuniyet oranı 2020 yılında %95 olarak gerçekleşmiştir. Mevcut süreçte e-Devlet Kapısı 24.10.2019 tarihli 48 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi Başkanlığı tarafından yürütülmekte, sistemin geliştirilmesi ve işletilmesi Türksat A.Ş. tarafından gerçekleştirilmiştir (E-devlet kapısı, 2024).

Bugün gelinen noktada Türkiye’nin e-devlet uygulaması çağın gerektirdiği seviyededir. Nitekim Avrupa Birliği Komisyonu tarafından 2023 yılında yayımlanan

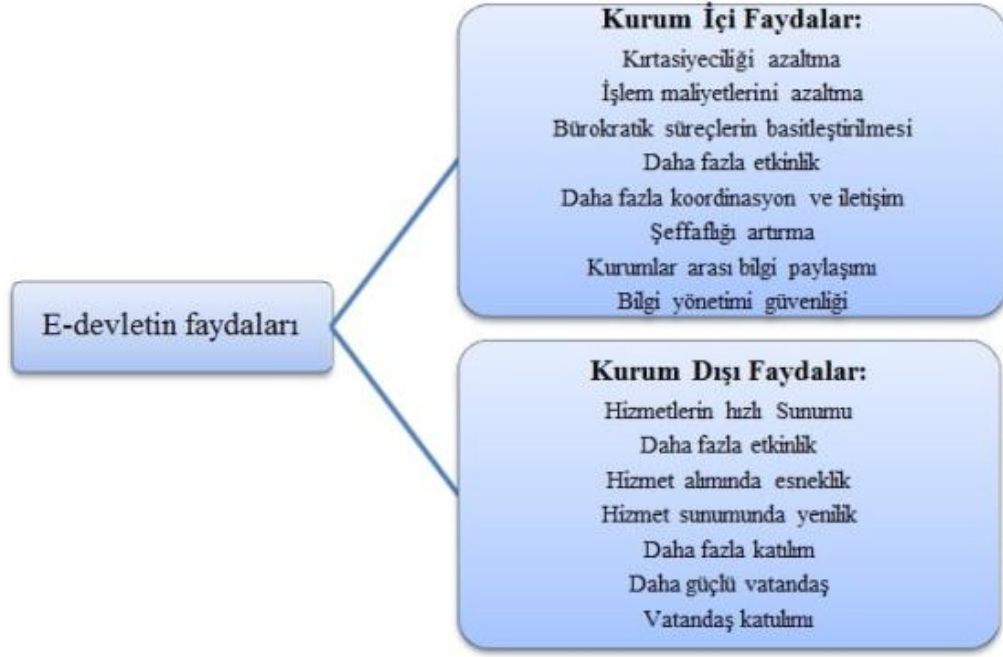
Avrupa ülkelerinde kamu hizmetlerinin dijitalleşme seviyesinin karşılaştırıldığı “e-devlet değerlendirmesi (e-government benchmark)” raporuna göre Türkiye’nin, e-devlet sisteminin gelişmişlik düzeyi, çoğu Avrupa ülkesini geçmiştir. Avrupa Birliği, raporda 35 ülkede kamu hizmetlerinin dijital dönüşümünü değerlendirmiş ve ülkelerin kamu yönetiminde bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımını karşılaştırmıştır. Rapora göre AB üyesi ülkelerin ortalaması 70 puan iken Türkiye 81 puan almıştır. Dahası Türkiye e-devlet sisteminin performansını son 1 yılda en fazla geliştiren ülke olmuştur. Türkiye’nin dijital devlet performansı son 1 yılda 10 puan yükseldiği gözlemlenmiştir. Avrupa’da dijital devlet uygulamalarının en başarılı olduğu ülkeler 96 puanla Malta, 92 puanla Estonya, 89 puanla Lüksemburg olmuştur. Türkiye 81 puanla 10’uncu sırada yer almıştır. Avrupa’da en düşük sırada yer alan ülkeler ise 35 puanla Kuzey Makedonya, 41 puanla Karadağ, 45 puanla Arnavutluk olmuştur. AB’nin en gelişmiş ekonomisine sahip Almanya’nın e-Devlet puanı 65, Fransa’nın 70, İtalya’nın ise 61 seviyesinde kalmıştır. Sonuçta Türkiye’nin e-devlet seviyesinin gelişmiş AB ülkelerini dahi geride bıraktığı görülmektedir (Capital, 2024).

E-Devletin Yararları

E-devlet uygulamaları ile kamu hizmetlerinin erişilebilirliğini, etkinliğini ve verimliliğini arttırmak, maliyetleri düşürmek, çalışanların işlerini hızlandırmakta ve kolaylaştırmak amaçlanmaktadır. Böylece kamu hizmetleri sunumunun dijitalleşmesi ile çeşitli faydalar sağlanmaktadır (Cordella, 2007, s. 271; Farida vd., 2020, s. 344; Huppert, 2020, s. 15). Diğer bir ifadeyle e-devlet ile bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak vatandaşların kamu hizmetlerine daha kolay ve kısa sürede ulaşması, yaşamlarının kolaylaşması, maliyetlerin düşürülmesi, bürokratik süreç ve külfetlerin azaltılması amaçlanmaktadır (Jaeger, 2004, s. 519; Göçoğlu, 2020, s. 619). E-devlet, kamu yönetiminin yalnızca ağlar üzerinden kullandığı bir araç değildir. Aynı zamanda kamu yönetimini, bütüncül ve interaktif bir yapıya dönüştüren bir olgudur. Böylece geleneksel yapıdan elektronik yapıya dayalı bu dönüşümle hem vatandaşlara ek kazanımlar sağlamak hem de idari ve işlevsel yararlar elde edilmektedir. Bunlar vatandaş ihtiyaçlarının iyi belirlenmesi ve memnuniyetinin artırılması, cevap süresinin ve maliyetlerin azaltılması, işlemlerin otomasyonu, daha çok ve güvenilir bilgiye erişim, devlet profilinin geliştirilmesi ve vatandaşa daha dostça yaklaşımın sağlanması, yeni desteklerin ve iş birliğinin geliştirilmesi vs. şeklinde sıralanabilir (Karagülmez, 2010, s. 469). Kamu yönetimini köklü bir şekilde yeniden yapılandıran e-devlet ile elde edilen kazanımlar oldukça geniş ölçeklidir. Kamu hizmetlerinin elektronik olarak ortama taşınmasıyla hem vatandaşlar hem de diğer kesimler

sunulan hizmetlerin takipçisi olmuştur. Böylece devlet hizmetleri şeffaflaşmış ve buna bağlı olarak da sunulan hizmetlerin hesap verilebilirliği artmıştır. Ayrıca e-devlet faaliyetleri demokrasinin gelişimine katkıda bulunan önemli bir adımdır. Çünkü vatandaşların bilgi edinme hakkı, elektronik yapılanma ile hızlanmakta ve kamusal hizmetlerden daha fazla haberdar olarak sürece katılımları da artmaktadır. Sürece ortak olan vatandaşların şikâyetleri azalacaktır. Dahası e-devlet ile kırtasiyeciliğin azalarak bürokratik engellerin aşılması, kurumsal ve bireysel işlemlerin hızlı yürütülmesi, sorunlara daha hızlı geribildirim verilmesi, hizmette verimlilik neticesinde vatandaş memnuniyetinin artması öngörülmektedir (Doğan ve Ustakara, 2013, s. 8). Bunların yanı sıra hizmetlerdeki dijitalleşmeyle birlikte hizmete ulaşım için fiziki engeller ortadan kalkacaktır. Böylece hareket kabiliyeti sınırlı vatandaşlar herhangi bir devlet dairesine gitmeden evden hizmet alabileceklerdir. Ayrıca dijital hizmet uygulamalarıyla bireysel çözümlerde sağlanabilmektedir. Örneğin görme engelliler, ülkenin dilini konuşamayanlar veya renk körleri için bireysel çözümler mümkündür (Huppert, 2020, s. 15). Böylece vatandaşlar eğitim, sağlık, nüfus, vergi, tapu hizmetleri gibi pek çok işlemi herhangi bir devlet dairesine gitmeden, oda oda dolaşmadan, evrak ve kırtasiye işlemi olmadan, sıra beklemeden, bulunduğu yerden hızlı ve kolay bir şekilde yapabilmektedir.

E-devletin sunduğu tüm bu faydalar özellikle etkinlik ve verimlilikte artış, maliyet ve sürede azalmalar başta olmak üzere e-devletin sunduğu söz konusu çeşitli faydalar çok çeşitli e-devlet uygulamalarının gelişmesine yol açmıştır (Erdoğan, 2019, s. 552).



Şekil 1.6. E-devletin kurum içi ve kurum dışı faydaları

Kaynak: United Nations e-Government Survey 2008'den Aktaran: Şahin, 2014, s. 78'den faydalanılarak tablolastırılmıştır.

Özetle, hizmet sunumunda vatandaşların oluşturdukları yoğunlukların azaltılması sağlanmakta kırtasiye masrafları kısılmakta ve bürokrasi azalmaktadır. Hizmetlerin sunulmasında şeffaflık sağlanmaktadır. Böylece hızlı, sürekli ve düşük maliyetli hizmet sağlanması amacına ulaşılabilir. Kamu hizmetleri talebinde artık vatandaş devlete değil, devlet vatandaşa yönelmektedir. Ayrıca kamu kurumları arasında iletişimin hızlanması sonucunda zamandan tasarruf edilmekte tüm bunlar kamu hizmeti sunumunda etkinlik sağlamaktadır (Çarıkçı, 2010, s. 105).

E-Devletin Geleneksel Devletten Farkları

E-devlet, geleneksel devleti belirtilen hususlarda geliştirmekte ve yenilemektedir:

- ♦ Vatandaşlara hizmet sunumunu kolaylaştırmak
- ♦ Devlet yönetiminin katmanlarını ortadan kaldırmak
- ♦ Vatandaşlar, işletmeler ve diğer paydaşlar için bilgiye ulaşımı ve hizmet

edinimini basitleştirmek

♦ Ticari faaliyet süreçlerini basitleştirerek gereksiz sistemleri kaldırmak ve maliyetleri azaltmak

♦ Devlet işlemlerini, vatandaşların ihtiyaçlarını anında karşılamayı sağlayacak şekilde düzene koymak ve verimli hale getirmek (Karagülmez, 2010, s. 471).

Çizelge 1.5. Geleneksel devlet-E-devlet karşılaştırması

GELENEKSEL DEVLET	E-DEVLET
Pasif yurttaş	Aktif yurttaş
Kâğıt temelli iletişim	Elektronik iletişim
Dikey/hiyerarşi yapılanma	Yatay/koordineli ağ yapılanması
Yönetimin veri yüklemesi	Yurttaşın veri yüklemesi
Eleman yanıtı	Otomatik sesli posta, çağrı merkezi
Eleman yardımı	Kendi kendine yardım/uzman yardımı
Eleman temelli denetim mekanizması	Otomatik veri güncellemesiyle denetim
Nakit akışı/çek	Elektronik Fon Transferi (EFT)
Tek tip hizmet	Kişiselleştirilmiş/farklılaştırılmış hizmet
Bölümlenmiş/kesintili hizmet	Bütünsel/sürekli/tek duraklı hizmet
Yüksek işlem maliyetleri	Düşük işlem maliyetleri
Verimsiz büyüme	Verimlilik yönetimi
Tek yönlü iletişim	Etkileşim
Uyruk ilişkisi	Katılım ilişkisi
Kapalı devlet	Açık devlet

Kaynak: Uçkan, 2003, s. 47.

Çizelge 1. 5'ten de anlaşılacağı üzere geleneksel devlet genellikle Weber tipi bürokratik yapılanmanın özelliklerini ve bu yapıdan kaynaklanan bürokratik kontroller, kırtasiyeciliğe dayalı ve oldukça zaman alan iş süreçleri, yüksek iş maliyetleri, tek tip iş yapma usulleri, tek yönlü iletişim gibi bazı sorun alanlarını yansıtmaktadır (Demirhan, 2011, s. 32). Dolayısıyla geleneksel devlette, vatandaşlar doğrudan bilgiye erişememekte, talep edilen bilgi ile vatandaş arasında bilgi edinilen bir kurum bulunmaktadır. Vatandaşın bilgi edinebilmek adına bu kuruma bizzat başvurması gerekmektedir. Bu durum bürokratik işlemlerin doğmasına ve zaman kaybına yol açmaktadır. Bu kapsamda bürokratik işlemlerin fazlalığı sonucunda hantallaşan ve toplumun ihtiyaçlarına cevap veremeyecek duruma gelen devletin bilgi iletişim teknolojilerinden faydalanması kaçınılmaz olmuştur (Şahin ve Örselli, 2003, s. 344-347). Bu tespitten hareketle kamu yönetiminde dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürüne etkisinin uygulamalı olarak analiz edilmesi gerekli

görülmüştür.

1.1.2.2.2. Yerel Yönetimlerde Dijitalleşme: Elektronik Belediye (E-belediye)

Tekerlekten yazıya, televizyondan internete hangi teknoloji olursa olsun, teknolojinin toplumsal, ekonomik ve politik hayat üzerindeki dönüştürücü etkisi yadsınamaz (Yıldız, 1999, s. 144). Kaldı ki bilgi teknolojileri özellikle 20. yüzyılın sonlarından itibaren insanların hayatında hayal edilemez nitelikte değişimler meydana getirmiştir. Yaşanan bu değişimler, vatandaşların beklentilerini de değiştirmekte ve bu durum kamu yönetimine de sirayet etmektedir. Nitekim çağın beklentilerine uyum sağlamak için bilgi teknolojilerinin kamu yönetiminde kullanılması zaruri hale gelmiştir. Böylece bilgi ve iletişim teknolojileri, kamu yönetiminde “elektronik devlet” kullanım alanını doğurmuştur. Kamu kurumlarında pek çok hizmet elektronik ortamda sunulmaya başlanmıştır. Tüm bu gelişmelerin kent yönetimlerini de etkilemesi kaçınılmaz olmuştur (Kaypak vd., 2017, s. 1800). Bu kapsamda küresel ölçekte yaşanan dijitalleşme süreciyle birlikte kamu yönetiminin sunduğu hizmetlerin birçoğu e-devlet, e-belediye gibi dijital platformlar üzerinden sunulmaya başlanmıştır (Karaca ve Öztürk, 2019, s. 529).

E-belediye Kavramı ve Kapsamı

Yerel yönetimler, yerel ihtiyaçlara yönelik (altyapı, temizlik, ulaşım gibi) kamu hizmetlerini yürüten ve vatandaşlarla ilk elden muhatap olan birimlerdir. Yerel yönetimler içinde sorumluluk bağlamında en çok ön plana çıkan birimler belediyelerdir. Vatandaşa hizmetin ilk basamağı olarak kabul edilen yerel yönetimler içinde bilhassa belediyeler e-belediye uygulamaları ile dijital hizmet sunumu gerçekleştirmektedir (Kıraç ve Bayrakçı, 2020, s. 124). Bu bağlamda, yerel yönetim denildiğinde akla ilk gelen birimler olan belediyeler, halkla doğrudan temas hâlinde olmaları nedeniyle teknolojik dönüşüm süreçlerinde özel bir konuma sahiptir. Bu çerçevede, belediye teşkilatlarında teknolojiye uyumlu yapısal düzenlemelerin gerçekleştirilmesi hem hizmet alan vatandaşlar hem de hizmet sunan kurumlar açısından kolaylaştırıcı etkiler yaratmakta; özellikle hizmetlerin daha hızlı, daha şeffaf ve daha erişilebilir hâle gelmesini sağlamaktadır (Bulut, 2002, s. 337). Nitekim kamu yönetiminde hizmet sunumunun önemli bir bölümünü yerel yönetimler karşılamaktadır. Yerel hizmet sunumunda, yerel yönetimler kamu yönetiminin vazgeçilmez yapılarıdır. Dolayısıyla dijital çağ ve dijital dönüşüm, merkezi yönetim gibi yerel yönetimlerin de kendilerini teknolojik gelişimlere karşı yenilemesini gerektirmiştir. Bu noktada kaynakları etkin ve verimli kullanarak yerel halka daha az

maliyetle daha hızlı ve kaliteli bir hizmet sunma amacıyla olan yerel yönetimler, hizmetlerini dijital ortamdaki sunmaya başlayarak ve teknolojiye daha fazla yatırım yaparak bu amaçlarını da daha kolay gerçekleştirebilmektedir (Kaypak vd., 2017, s. 1800-1801).

E-belediyecilik, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla elektronik ortamda vatandaşlara daha hızlı, etkin, verimli ve katılımcı hizmet sununu anlayışına dayanır (Mecek, 2017, s. 1817). Bu minvalde e-devlet için geçerli olan tüm tanımlamalar, ilkeler ve beklentiler genelde e-belediye için de geçerlidir (Şahin, 2007, s. 166). Çünkü e-belediye, e-devlet anlayışının yerel yönetim birimlerine yansımaları olarak ortaya çıkmıştır. Diğer bir ifadeyle ulusal düzeyde kullanılan e-devlet uygulamalarının yerel yönetimlerde kullanılması ile bu hizmetler e-belediye hizmetleri olarak yürütülmeye başlanmıştır. E-belediyecilik anlayışı, belediyeler tarafından yerel halka sunulan hizmetlerin elektronik ortamlar aracılığıyla gerçekleştirilmesine dayanmaktadır. E-belediye, belediyelerin elektronik ortamda yerel halkla iletişime geçmesini sağlayan ve onlardan gelecek istek ve şikâyetlerin değerlendirildiği bir platform olarak görülebilir. E-belediyecilikle birlikte belediye hizmetlerinde hız ve kolaylık sağlanmakta, daha büyük halk kitlesine ulaşabilmekte, mecliste alınan kararlar, yapılacak ihale ilanları, belediyeye ait gelir ve giderler gibi belediyelere ait neredeyse bütün bilgilere web sitesi üzerinden yayınlanarak halka açık ve şeffaf dahası halkın 7/24 ulaşılabilirdiği bir yapı sağlanmaktadır (Alodalı vd., 2012, s. 88).

Dolayısıyla e-belediye kavramı ilk etapta belediye hizmetlerinin elektronik ortama aktarılması gibi gözükse de kapsamı çok daha geniştir. Burada teknoloji (işin “e” boyutu) yalnızca bir araç olup, e-belediye bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması aracılığıyla daha etkin, verimli, şeffaf, vatandaşa daha yakın ve daha katılıma açık bir yapılanmayı ifade etmektedir. Bu kapsamda, e-belediye, yerel kamusal hizmetlerin bir web sitesi yoluyla elektronik ortama taşınmasından çok daha öte, arka planda gerçekleşmesi gereken bir değişimi içermektedir. Bu değişim, teknolojiyi kullanabilen insan kaynağının yetiştirilmesi, vatandaş odaklı hizmet anlayışının benimsenmesi, yeni bir idari yapının oluşturulması gibi daha derin bir dönüşümü kapsamaktadır (Karakaya Polat, 2006, s. 10).

Çizelge 1.6. E-belediyenin İşlevleri

E-Belediye'nin belediye açısından işlevleri	E-Belediye'nin vatandaş açısından işlevleri
Hizmetlerin sağlanmasında etkinlik ve verimlilik	Daha kaliteli hizmet
Vergi adaletinin sağlanması	Vatandaş odaklı hizmet
Performans ölçümü	7 gün 24 saat hizmet
Modernleşme ve reform aracı	Hizmetlerin tasarımında katılım imkânı
Bilgiye dayalı karar verme mekanizmalarının gelişimi	Daha saydam ve hesap verebilir yönetim

Kaynak: Karakaya Polat, 2006, s. 10-11

E-belediyecilik Hizmetleri

Son yıllarda gelişen mobil cihazların da etkisiyle vatandaşlar günlük hayatlarında ulaşım olanakla, yol, hava durumu, nöbetçi eczane, hastane gibi bilgilere anında ulaşabilmektedir. Bu bilgilere kolaylıkla ulaşılabilmesi, kent yaşamındaki düzensizliği önlemekte sağlamakta ve e-belediyeciliğe yeni bir boyu kazandırmaktadır. Kentteki vatandaşların 7 gün 24 saat kesintisiz yararlanabildikleri e-belediye hizmetleri şu şekilde sıralanabilir:

- ◆ Adres Bilgi Sistemi
- ◆ Evrak Takibi
- ◆ Elektronik Borç Sorgulama ve Fatura Ödeme Sistemi
- ◆ Emlak Vergi Bildirimi
- ◆ Ulaşım Bilgi Sistemi
- ◆ İşyeri Ruhsat İşlemleri
- ◆ Mezarlık Bilgi Sistemi
- ◆ Şikâyet Başvurusu ve Takibi
- ◆ Hava ve Yol Durumu ve Yoğunluk Haritası

- ◆ Nöbetçi Eczaneler
- ◆ Nikâh Başvuru Sistemi
- ◆ Kurumdan Hizmet Satın Alma (e-Market)
- ◆ Elektronik Bilet (Tiyatro, etkinlikler vs.)
- ◆ Sebze/Meyve/Balık Hal Fiyatları (Postacı ve Ayhan, 2013, s. 18).

E-belediyeciliğin Faydaları

E-belediyecilik uygulamalarının vatandaşlara pek çok faydası bulunmaktadır. Nitekim yerel halk belediyeye gelmeden, evinden herhangi bir dijital çağ aracının (bilgisayar, tablet, cep telefonu) kullanımı ile birçok bilgiye, belgeye, sunulan hizmetlere hızlıca ve kolaylıkla ulaşabilmektedir. E-belediye uygulamaları ile vatandaşlar yedi gün, yirmi dört saat fatura ve vergi borçlarını öğrenebilmekte ve ödemesini gerçekleştirebilme, belediyeye yapmış oldukları müracaatlarının sonuçlarını hızlıca öğrenebilme gibi birçok işlemi kolaylıkla yapabilmektedir. Böylece hizmetlere erişim kolaylaşmakta, vatandaş ile belediye arasındaki etkileşim sağlanmakta, idari süreçlere vatandaşların katılımı sağlanmakta, belediyelerin iş gücü kayıpları azalmakta, zamandan ve bürokratik işlemlerden tasarruf sağlanmakta, yerel hizmetlerin maliyeti azalmakta, hızlı, şeffaf ve hesap verilebilir bir hizmet sunumu gerçekleşmektedir. Ayrıca yerel halkın şikâyet ve taleplerine daha hızlı cevap verilebilmekte, yerel halkın ihtiyaçlarına göre yerel hizmetler düzenlenebilmekte, belediyenin gündemleri, kararları ve faaliyetleri denetlenebilmekte, farklı semt ve mahallelerde yaşayan yerel halka eşit mesafede olunmakta ve eşit düzeyde hizmet sunulabilmektedir. Neticede dijital çağ, belediyelere çok sayıdaki kitleye ulaşılmasını ve hızlı ve kolay hizmet sunumunu sağlamıştır (Gürler Hazman, 2005; 66-67; Şahin, 2007, s. 168; Kaypak vd., 2017, s. 1808; Akgümüş vd., 2021, s. 104-106). Özetle yerel halkın sunulan hizmetlerden daha kolay ve hızlı yararlanması, kentin geleceğine dair kararlara daha fazla katılım sağlaması, vatandaşların belediyeye gitmeden istediği hizmete ulaşabilmesi, hizmetlerin etkin ve verimli yönetimi, bürokratik engellerin ortadan kalkması, daha şeffaf ve demokratik bir yönetimin sağlanması, kaynak, bütçe ve zaman tasarrufu gibi faydalar söz konusudur (Çoruh, 2009, s. 218; Bayona and Marales, 2017, s. 49-50; Karaca ve Öztürk, 2019, s. 529; Sayımer ve Büyüksaraç, 2019, s. 177; Mardinli ve Çelik, 2024, s. 2). Dahası e-belediyecilikte, belediye ile vatandaşlar ve diğer kamu kurumları arasındaki bilgi

akışı artacak böylelikle haberdar olma düzeyi de artacaktır (Henden ve Henden, 2005, s. 52). Bu yönüyle e-belediye uygulamaları hizmette sağladığı hız ve kolaylığın yanı sıra bir nevi bilgilenme ve haberleşme kanalı olarak da vatandaşlara fayda sağlamaktadır.

Tüm bu faydalar neticesinde e-belediyecilik her açıdan (yönetim anlayışı, hizmet, yeni istihdam olanakları vb.) ülke kalkınmasına da önemli katkılar sunan bir projedir (Henden ve Henden, 2005, s. 54). Türkiye Cumhuriyeti İç İşleri Bakanlığı e-Belediye Bilgi Sistemine göre, e-belediye bilgi sisteminin vatandaşlar, belediye ve ülke kalınması için faydalarından bazıları şu şekilde gösterilebilir:

Çizelge 1.7. e-Belediye Bilgi Sisteminin Avantajları

Vatandaş Faydaları	Belediyelere Faydaları	Ülke Ekonomisine Faydaları
- Hizmetlerin hızlı, güvenli ve kesintisiz verilmesini sağlamaktadır. - Zaman ve mekândan bağımsız belediye hizmetlerine erişim imkânı sağlamaktadır. - Bilgi güvenliği ve sistem güvenliği sağlanmaktadır. - Vatandaş odaklı mobil uygulamalarla hizmet sunumu sağlanmıştır.	- Belediyelerin ortak bir platformda buluşturulmasına imkân sağlayan bir sistemdir. - Kaynak ve zaman tasarrufu sağlamaktadır. - Personel tasarrufu sağlamaktadır. - Kırtasiyeciliğin ve bürokrasinin azaltılması sağlanmaktadır. - Hizmetlerde standart ve şeffaflık sağlanmaktadır. - Yatırımların hızlandırılması sağlanmaktadır. - Belediye hizmetlerinin, faaliyetlerinin, iş ve işlemlerinin anlık raporlanabilmesi sağlanmaktadır. - Zaman ve mekândan bağımsız olarak yönetme, hizmet sunma ve vatandaşın hizmete erişimi imkânı sağlanmaktadır. - Belediyelerin tüm işlemlerinin elektronik ortamda kesintisiz yapılabilmesi sağlanmaktadır. - Belediyelerin her türlü ihtiyaçlarına göre standart yazılımlar ve güncellemeler sağlanmaktadır.	- Ülkemizin bilişim hedefleri doğrultusunda açık kaynak kodlu yazılımlarla dışa olan bağımlılığı azaltılmıştır. - Sistemin yeni teknolojilere göre yenilenebilen altyapı ve yazılımlar ile geliştirilmesi sağlanmıştır. - Belediyelerin kendi bütçelerinden temin ettikleri yazılım lisansları, sistem donanımları ve entegrasyonların önüne geçilmesi ile yılda en az 2 milyar TL kaynak tasarrufu sağlanacaktır. - Yerli işletim sistemi olan PARDUS İşletim Sistemine uygun çalışma imkânı sağlanmıştır.

Kaynak: E-belediye bilgi sisteminden faydalanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

E-belediyeciliğin sağlayacağı bu faydaların gerçekleştirilmesi için bazı

faktörlerin yerine getirilmesini gerekmektedir. Genelde e-devlet yerelde ise e-belediye için teknoloji veya dijital uygulamaların tek başına yeterli olmayacağı, yönetim biliminin temel anlayışlarından birisi haline gelmiştir. Bu noktada başarılı bir e-belediye için gerekli vizyon ve stratejiler oluşturulmalı, e-belediyenin özü olan uygulamalar bütünleştirilmeli, doğru teknoloji kullanılmalı, faydalar ve maliyetler hesaplanmalı, e-belediye için nitelikli personeller yetiştirilmeli ve bu kapsamda kurum içi eğitimler düzenlenmeli, kullanıcılara/yerel halka yönelik uyum çalışmaları yapılmalı, e-belediye uygulamaları benimsetilmeli, yeterli bütçe sağlanmalı, yasal yeterlilik sağlanmalı, diğer kamu kurumları ve özel sektör ile işbirliği sağlanmalıdır. Tüm bunlardan anlaşılacağı üzere e-belediye uygulamalarının başarısı geniş bir faktör yelpazesine bağlıdır (Şahin, 2007, s. 168).

E-belediyenin Gelişim Süreci

Yerel yönetim sistemi içinde en ağırlıklı yere sahip olan belediyelerde, diğer herhangi bir örgütte olduğu gibi, süreç beş aşamalı ilerlemektedir;

- ◆ Bilgisayarlaşma
- ◆ Otomasyon
- ◆ İnternet kullanıcılığı
- ◆ Web site kurma
- ◆ Yönetimi internete taşıma (Güler, 2001, s. 3).

Böylelikle belediyeler internet ortamında hizmet verebilmek adına gerekli teknolojik zemin hazırlandıktan sonra ilk olarak kendilerine ait internet sayfaları oluşturmuşlardır. Bu noktada internet sayfalarının kolay kullanıma sahip olması, sürekli güncellenmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir (Akgümüş vd., 2021, s. 104). World Wide Web (web) üzerinde oluşturulan sayfalar bütününün (Web Site) genel adı Elektronik Kamu Bilgi Ağları (EKBA, Public Electronic Networks)'dır. İlk olarak bu sayfalar sayesinde yerel yönetimlerin 7/24 kolay ve kesintisiz kamu hizmeti sunma olanağı sağlanmış, çok sayıda vatandaşın yerel yönetim bilgilerine doğrudan ulaşmaları amaçlanmıştır (Yıldız, 1999, s. 145-146).

Belediyelerin sunduğu kamu hizmetlerinin elektronik ortama taşınması temel

olarak üç boyut üzerinden gerçekleşir:

► “Belediye içi mali, personel, yazı işleri, imar planlaması, vb. yönetim süreçlerinin otomasyonu,

► Kentte yaşayanların şikâyet, istek ve görüş bildirimlerinin; belediye yetki alanındaki iş ve işlemler konusunda bilgi alma istemlerinin; belediyeden işyeri açma, proje onaylatma gibi ruhsat- izin alma- onay başvurularının; belediye tarafından tahsil edilen yasal ödemelerin internet üzerinden yapılması,

► Yerel yönetime ilişkin temel veri ve bilgilerin, diğer kamu kurum ve kuruluşları ile bağlantılandırılarak paylaşılması”

Üç boyutun her biri, hizmetin kendisine değil; hizmet üretme sürecinin yönetimine aittir. Bu açıdan internete taşınmanın sonuçları, asıl olarak yönetim süreçlerinin hızlandırılması, iyileştirilmesi ve maliyetlerin düşürülmesidir (Güler, 2001, s. 6).

Türkiye’de yerel yönetim hizmetlerinin elektronik ortama taşınması çeşitli projeler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. 1989 yılında “Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü” (TODAİE) kurumsal yapısı içerisinde “Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi” (YYAEM) kurulmuştur. 1999-2001 yılları arasında yerel yönetimlere yönelik internet ağının oluşturulması ve bu ağın kullanımına yönelik eğitimlerin gerçekleştirilmesi için “Yerel Yönetimler İçin Eğitim Malzemesi Geliştirme Projesi (YEREP)” hayata geçirilmiştir. 2001 yılında uygulamaya geçen “Yerel Dijital Çağda Yerel Yönetimler Portalı” (YERELNET), mevzuat, hizmet kılavuzları, ihale ilanları gibi güncel veriler barındırmaktadır. YERELNET Projesi ülke düzeyinde özerk yerel yönetimlerin bilgi ve deneyim paylaşımını hedefleyen ortak bir bilgi havuzu olarak faaliyet göstermektedir 2001 yılında projelendirilen ve 2003 yılında hayata geçirilen “Yerel Yönetimler Bilgi Tabanı” (YERELBİLGİ) Projesi Türkiye’de yerel yönetimlerle ilgili tüm verilerin elektronik bir veri tabanı içerisinde toplanmasını ve karar alma mekanizmalarında bu verilerin analitik analizinin dâhil olmasını amaçlayan bir çalışmadır (Güler, 2001, s. 3; Nohutçu ve Demirel, 2005, s. 46-47). 2018 yılında E-Belediyecilik projesi hayata geçirilmiştir. Bu proje, belediyelerin tüm iş ve işlemleri elektronik ortamda yapabilmelerine ve yerel hizmetlerin vatandaşlara çevrim içi ortamda sunulmasına imkân veren bir projedir. Türkiye’nin dijital dönüşümünün yerel ayağını oluşturması kapsamında önem arz etmektedir. E-belediye ile belediyelerin ortak bir platformda

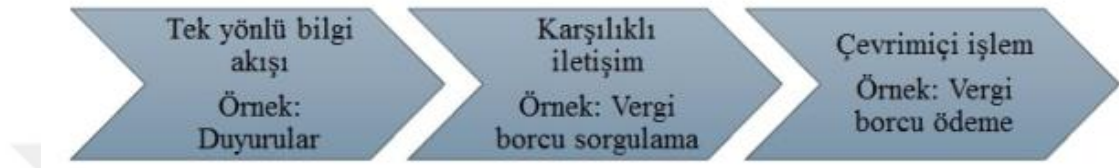
buluşturulması mümkün hale gelmiştir. Böylece, belediyelerin kendi içinde, diğer belediyelerle, kamu kurum ve kuruluşlarıyla elektronik ortamda kesintisiz yazışma yapmasına, ihtiyaç olan verilere tek noktadan ulaşılmasına, hizmetlerin e-Devlet kapısına taşınarak zaman ve mekândan bağımsız hizmet sunumuna ve yönetimine imkân sağlanmaktadır. E-belediyeçilik yasal anlamda incelendiğinde ise 3/7/2005 tarihli ve 5393 sayılı belediye kanununa, 15/2/2018 tarihinde eklenen ek madde 3 ve madde 17'ye eklenen geçici madde doğrultusunda yasallaştığı görülmektedir. Bu doğrultuda; Ek Madde 3'e göre; "Belediyeler, mevzuatla kendilerine verilen görev ve hizmetlerin yürütülmesi ve vatandaşlar tarafından yapılan başvuruların sonuçlandırılması amacıyla her türlü idari iş ve işlemin yürütüldüğü e-Belediye bilgi sistemini kullanır. e-Belediye Bilgi Sistemini kurmaya, işletmeye, veri saklama, veri iletimi ve veri paylaşımı ile ilgili politikaları tespit etmeye, çalışma usul ve esaslarını belirlemeye ve bu sistem ile ilgili merkezî bir hizmet standardizasyonu oluşturmaya İçişleri Bakanlığı yetkilidir." Geçici Madde 10'a göre ise "Belediyeler, e-Belediye bilgi sisteminin kurulduğuna dair bildirimini İçişleri Bakanlığı tarafından yapılmasından itibaren e-Belediye bilgi sistemi ile ilgili çalışmaları bir yıl içinde tamamlar.

Benzer sistemi kullanan belediyeler, sistemlerinde bulunan ve e-Belediye bilgi sistemi için gerekli olan verileri e-Belediye bilgi sistemini kullanmaya başladıkları tarihten itibaren bir yıl içinde e-Belediye bilgi sistemine aktarır. İçişleri Bakanı, gerektiğinde bu süreyi bir katına kadar uzatabilir." (İç İşleri, 2024). 28.04.2024 tarihi itibarıyla 20 büyükşehir belediyesi, 37 il belediyesi, 662 ilçe belediyesi, 219 belde belediyesi, 19 su kanalizasyon idaresi müdürlükleri, 24 birlik olmak üzere 981 kurum e-Belediye bilgi sistemine dâhil olmuştur (E-belediye bilgi sistemi, 2024).

E-Belediyeçiliğin Aşamaları

Yukarıda e-belediyeye yönelik bahsi geçen beklentiler belirli bir süreci gerektirmektedir. Belediyeler de dâhil olmak üzere kamu kurumları, ilk olarak basit e-devlet uygulamaları ile başlamakta daha sonra giderek karmaşıklaşan uygulamalara doğru ilerleme eğilimindedir. Bu "e-belediyeleşme" süreci toplam üç aşamada gerçekleşmektedir. Bunlar sırasıyla "tek yönlü bilgi akışı", "karşılıklı iletişim" ve "çevrimiçi işlem" olanağı tanıyan uygulamalardır. Tek yönlü bilgi akışı; belediye tarafından vatandaşlara genel bilgilerin ve hizmetin sunulmasıdır. Kişisel bir katkı söz konusu değildir. Belediyenin web sitesi aracılığıyla yapılan duyurular, basın bültenleri, faaliyet raporları örnek verilebilir. Karşılıklı iletişim aşamasında bilgi, kişinin talep ve ihtiyacına göre kişiselleştirilmiş olarak sunulmaktadır. Belediyenin

web sitesi aracılığıyla, abone numarasıyla su faturası borcunu öğrenmek, belli bir semtteki belediyeye ait spor tesislerini öğrenmek, belediye otobüs hattını sorgulamak, e-posta göndermek, yapılan anketlere katılmak örnek gösterilebilir. Nihai aşama olan çevrimiçi işlem olanağı aşamasında, tek taraflı veya karşılıklı bilgi akışından ziyade web sitesi üzerinden kamu hizmetine yönelik işlem yapabilmek söz konusudur. Su ve doğalgaz aboneliği sözleşmesi yapmak, vergi ödemesi yapmak, belediye spor tesisine rezervasyon ya da kayıt yapmak örnek olarak verilebilir (Karakaya Polat, 2006, s. 12).



Şekil 1.7. e-Belediye aşamaları

Kaynak: Karakaya Polat, 2006, s. 13 baz alınarak hazırlanmıştır.

E-Belediyeciliğin Araçları

Belediyelerin, e-belediyecilik uygulamalarını hayata geçirebilmesi için kent bilgi sistemleri, belediye ağ sayfası (web) ve belediyenin kablosuz hizmet sunma uygulamaları (WAP) gibi araçlara sahip olması gerekmektedir. İlk olarak kent bilgi sistemi, kuruluş aşamasında maliyeti oldukça yüksek olan ancak uygulamaya konulduktan sonra kendi kaynaklarını üreten bir veri tabanı uygulamasıdır. Kent bilgi sistemleri ile karar alma süreci, kentsel altyapı, imar planlaması, ulaşım hizmetleri, kentsel gelişme ve çevre yönetimi denetlenmesi sağlanabilmektedir. Kent bilgi sistemleri, yerel yönetimlerin bütün görev alanlarına yayılan bir bilgi şemsiyesi durumundadır. Kent bilgi sistemlerinin kapsadığı başlıca yaygın örnekleri; Coğrafi Bilgi Sistemleri, Arazi Bilgi Sistemleri, Bilgisayar Destekli Çizim ve Tasarım Sistemleri, Otomatik Haritalama/Altyapı Haritalama olup bunlardan en çok öne çıkan Coğrafi Bilgi Sistemidir. Coğrafi Bilgi Sistemi, belediyecilik hizmetlerinin planlanması, aşamalandırılması, diğer hizmetlerle olan eşgüdümün sağlanması kısaca daha düzenli, kontrollü bir yönetim aracıdır. İkinci olarak belediye ağ sayfası (web) e-belediyenin başarısı için önemli bir araçtır. Ağ sayfasının kullanımı kolay, güvenli, ihtiyaç duyulan teknolojik altyapıya sahip, saydam ve hizmet sunumunda başarılı olması gerekmektedir (Şat, 2008, s. 221-229). Birçok belediyenin web sayfasının işlevselliğini yitirdiği, bazı günler bir kişinin dahi ziyaret etmediği hatta web sitesine erişimin dahi sağlanamadığı durumlar söz konusudur. Güncel, güvenli ve interaktif bir

web site kullanımına sahip olmayan belediyeler için ne yazık ki e-belediyeciliğin varlığından söz edilemez (Mecek, 2017, s. 1817). Son olarak kablosuz hizmet sunma uygulamaları (WAP), kablosuz iletişim için geliştirilen, cep telefonu, avuç içi bilgisayarlar gibi mobil araçlar üzerinden internet içeriği sunan bir teknolojidir. WAP sayesinde kabloyla bir yere bağlı olmadan, hareket halindeyken internet kullanılarak her türlü bilgi edinimi ve online işlem gerçekleştirilebilmektedir. Böylece WAP ile cep telefonundan belediyeye gitmeden belediyedeki bilgilere çevrim içi olarak erişmek mümkündür (Şat, 2008, s. 234-235).

E-Belediyeciliğin Sorunları ve Çözüm Önerileri

Kent yönetiminin hizmet alanında önemli bir araç olan e-belediye çeşitli sorunlar içermektedir. Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları, e-belediye hizmetlerinin güvenilirliği ve faydalarına dair yeterli bilincin oluşmaması, mali kaynak yetersizliği, kamuoyunun hizmet talebin yetersizliği, mevzuat yetersizliği, insan kaynakları yetersizliği, altyapı ve donanım yetersizliği, personelin niteliklerindeki yetersizlikler, uzman personel azlığı, hizmet içi eğitimlerin niteliksel ve niceliksel zayıflığı, bürokratik engeller, standardizasyonun yokluğu, bilişim teknolojilerinin ilk maliyetlerinin yüksekliği, bilgi iletişim teknolojilerine dair hukuksal yapının oluşmaması (bilişim hukuku çalışmalarının yetersizliği), veri güncellemelerinin gecikmesi, kişisel verilerin korunmasına dair bilgi güvenliği konusunda bilgi iletişim teknolojilerine olan güvensizlik, yerel yönetimler ile merkezi yönetim arasındaki bilgi akışı ve iş birliğinin yetersizliği, belediye internet sitelerinin ve e-belediye uygulamalarının işlevsel ve interaktif kullanımdan uzak olması, e-belediyecilik uygulamaların başarısını olumsuz yönde etkileyen başlıca sorunlar olup e-belediyecilik düzeyindeki farklılıklara da yol açmaktadır (Şat, 2012, s. 254; Mecek, 2017, s. 1817; Erdoğan, 2019, s. 559).

Başarılı bir e-belediye uygulamasında; hizmetlerin etkin ve hızlı sunulması, tek portaldan tüm kamu hizmetlerine rahatlıkla erişim, yerel hizmetlere dair doğru bilgiye ulaşma, karar almada kolaylık, vatandaş ile belediye arasında güven sağlanması, hizmet memnuniyetinin artması, zamandan ve maliyetten tasarrufun olması gerekmektedir. Belediyeler tek yönlü bilgi aktarımı değil e-hizmet sunumu gerçekleştirebilmelidir. Teknolojik altyapı yetersiz ise belediyeler teknoloji düzeylerini ayırmak için yeterli bütçeyi ayırmalı ve bu konuda belediyelere maddi destek de sağlanmalıdır. E-dönüşüm için merkezi yönetim ile yerel yönetim arasındaki koordinasyon ve iş birliği oldukça önemlidir. Bu nedenle e-belediyenin başarısı için merkezi yönetimle arasında iş birliği ve koordinasyonu sağlayacak etkin

bir bilgi ağı kurulmalıdır. Dahası e-dönüşümün başarısının yalnızca hizmeti veren kuruma değil hizmetin alıcısı olan vatandaşların bilinç düzeyine bağlı olduğu da unutulmamalı bu kapsamda gerek kurum personeline gerekse de vatandaşlara yönelik bilinçlendirme çabaları ve eğitimler düzenlenmelidir. Kısacası hem vatandaşlar hem de kurum personelleri e-dönüşümü uygulayabilecek niteliklere sahip olmalıdır. Dijital uygulamalar aracılığıyla kısa sürede taleplere cevap verebilmek adına gerekli teknolojik altyapının ve e-kültürün yaygınlaştırılması gerekmektedir (Şahin, 2007, s. 186). Zira günümüzde e-belediye uygulamaları, e-devlet sisteminin tamamlayıcı bir unsuru olarak pek çok belediye tarafından kullanılmaktadır. Ancak kurumlar arasında e-belediyeciliğe yönelik farklı yaklaşımlar sergilenmektedir. Bu nedenle hem maliyetleri düşürmek hem de e-belediyeciliğe farklı uygulamalardan kaynaklanan sorunları gidermek için İçişleri Bakanlığı tarafından geliştirilen e-Belediye Bilgi Sistemi ile belediyelerin e-dönüşüm çalışmaları koordinasyon içerisinde, bütüncül ve sürdürülebilir bir hale getirilmek istenmiştir. Bu kapsamda bundan sonraki süreçte tüm belediyelerin İçişleri Bakanlığı e-Belediye Sistemini kullanacak şekilde yapılanmaları sağlanmalıdır (Erdoğan, 2019, s. 563-564).

1.2. YÖNETİM KÜLTÜRÜ EKSENİNDE BÜROKRASİ

1.2.1. Yönetim Kültürü: Kavramsal Çerçeve

Her ülkenin sahip olduğu ekonomik, siyasal, sosyo-kültürel yapılarına göre bürokrasileri şekillenmektedir. Nitekim konuya genel sistem teorisinden yaklaşıldığında bütün kültürler açık sistemdir ve çevresindeki kültürlerden etkilenir. Bu bağlamda bürokrasi, kültürün bir alt sistemi olup kendi çevresindeki gelişmelerden etkilenecek şekilde şekillenmektedir. Dolayısıyla toplumların tarihi geçmişi ve uygulamaları bürokratik bir kültür yaratarak devam etmektedir (Şahin, 1998, s. 99-100). Bu nedenle, bürokratik yapıların işleyişini anlamak için sadece normatif kurallar değil, aynı zamanda kültürel değerler ve yönetim anlayışları da dikkate alınmalıdır. Bürokratik yönetim kültürü, içinde bulunduğu tarihsel ve sosyo-ekonomik koşullara bağlı olarak değişir ve bürokrasinin yalnızca bir organizasyon yapısı olmadığını, aynı zamanda kültürel ve sosyolojik faktörlerden etkilenen bir sistem olduğunu gösterir.

Buradan hareketle bürokrasi başlığından önce ilk olarak kültür kavramının ele alınması ardından kültürün biçimleri arasından yönetim kültürüne değinilmesi ve yönetim kültürünün bir alt kültürü olarak kabul edilen bürokratik kültür kavramının ele alınması gerekli görülmektedir. Ardından bürokratik kültür ile bürokrasi arasındaki bağlamdan bahsedilerek sonraki başlıklarda bürokrasi olgusu

detaylandırılacaktır.

1.2.1.1. Kültür

Kültür; toplumların gelişim süreci içerisinde oluşan ve gelecek nesillere aktarılan maddi ve manevi değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Okçu vd., 2020, s. 292). Kültür, bir toplumun üyelerinin ortak olarak paylaştıkları ve gelecek kuşaklara ilettikleri bilgi, inanç, davranış, görgü, değer, alışkanlık gibi öğelerdir. Toplumda sosyal ve siyasal ilişkilerin örgütlenmesi kültüre dayanır. Düşünme biçiminden yaşam tarzına, konuları kavramsallaştırmadan olaylara anlam yüklemeye kadar kültür etkilidir. Bu bağlamda kültür toplumları birbirinden ayıran bir ölçüttür. Dahası bir toplumun kültürü; o toplumun sanatını, siyasetini ve pek tabi yönetimini de şekillendirir. Bu kapsamda gerek kamu yönetimi gerekse de genel yönetim araştırmalarının çoğu bir ülkenin kültürü ile kamu sektörünün yapılandırılma ve işleyiş şekli arasında bir bağlantı olduğu konusunda hemfikirdir (Özmen ve Yılmaz, 2019, s. 286-287).

Dolayısıyla kültür, bir toplumun kimliği olup her toplumun kendine has çalışma kültürü, ağırlama kültürü, yeme içme kültürü gibi birçok alt kültürü vardır. Bu minvalde bürokratik kültür de bir alt kültür olup, toplumun siyasal ve sosyal kültüründen bağımsız değildir (Demir, 2011, s. 154). Nitekim toplumsal kültür, siyasal kültürün oluşumunda, siyasal kültür yönetim kültürünün oluşumunda ve nihayetinde yönetim kültürü de bürokratik kültürün oluşumunda etkilidir (Okçu vd., 2020, s. 291).

1.2.1.2. Yönetim Kültürü

Yönetim kültürü; ülkeden ülkeye hatta aynı ülke içerisinde merkezden yerele veya departmandan departmana değişiklik gösterebilen ve kamu kurumlarında işlerin nasıl yapıldığını/yapılacağını, iş süreci içerisindeki davranışları belirleyen aktör olarak tanımlanabilir. Ayrıca yönetim kültürü, devletin icra aracı olması sebebiyle siyasal kültürün de etkisi altındadır (Bektaş, 2021, s. 48).

Yönetim kültürü; yöneticilerin kurum içerisindeki davranışlarını etkileyen inançlar, normlar, değerler ve eylem kalıpları olarak ifade edilebilir. Diğer bir ifadeyle yönetim kültürü, yöneticilerin yönetim tarzlarına, kararlarına ve uygulamalarına yansıyan inançların, değerlerin, tutum ve tavırların özetidir. Dolayısıyla yönetim kültürü daha çok yöneticinin karar ve davranışlarında kendini göstermektedir. Dahası yönetim kültürü, siyasal ve tarihi etkenlerin bir toplamı

olarak kültür kavramının yönetime yansıyan yüzüdür. Yönetim kültürü toplumsal kültür, siyasal kültür ve örgüt kültürü ile etkileşim içindedir. Bu kapsamda toplumsal, siyasi ve yönetim kültürü olmak üzere üç farklı kültür değerlerinin kamu kurumlarının davranışları üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır (Özmen, 2013, s. 926-931).

İdari organizasyonların kurumsal normlarını, çalışanların ortak değer, düşünce ve davranış modelini ifade eden yönetim kültürü, topkî diğer tüm kültürler gibi, değişime açık ve dinamik bir yapıdadır. Bu nedenle çevreden, ekonomiden, politikadan, sosyal sistemden ve toplumsal kültürden etkilenmektedir (Özmen ve Yılmaz, 2019, s. 285).

Öte yandan yönetim kültürü ile yakından ilişkili olan ve etkileşim halinde bulunan örgüt kültürü kavramına da kısaca değinilmesinde fayda görülmektedir. Örgüt kültürü; bir örgütte işlerin yapılma şekli hakkında yöneticilerin ve personelin inanç ve değerlerini içerir (Göktürk, 2020, s. 107).

Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, örgüt çalışanları tarafından benimsenen ve çalışanların davranışlarını yönlendiren normlar, değerler ve alışkanlıklar sistemidir (Hasanoğlu, 2004, s. 47). Bu noktada kamu örgütlerine ait örgüt kültürü ise bürokratik kültür olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.2.1.3. Bürokratik Kültür

Bir ülkenin kamu yönetiminde görev yapan bürokratlar, kendi kurumlarında ve diğer kamu kurumlarında çalışan kişilerle sürekli etkileşim içinde olup benzer görevleri yerine getirmektedir. Bu görev ve çevresel benzerlikler, bürokratların karşılaştıkları kişi, nesne ve durumlara ortak anlamlar atfetmesine yol açmaktadır. Örneğin, ilk kez bir araya gelen iki bürokrat, herhangi bir zorluk yaşamadan (ve belki de dışarıdan bakıldığında teknik bir jargon kullanarak) iletişim kurabilmekte ve birbirlerini anlayabilmektedir. Bu durum, bürokratların belirli bir kültürü paylaştıklarının bir göstergesidir. Bürokratların görev alanlarıyla ilgili kişi, nesne ve durumlara yükledikleri ortak anlam örüntüleri ise bürokratik kültür olarak tanımlanmaktadır. (Özen, 1996, s. 8-9).

Yönetim kültürü, bürokratik kültürü kapsar ve bürokratik kültürün tanımlanmasına yardımcı olur. Toplumsal, siyasal, örgütsel bağlamlarda kültürden bahsedilirken sıklıkla tekrar edildiği gibi bürokratik kültür de paylaşılan inanç ve

uygulamalara bağlı kalan bir topluluğu ifade eder. Bürokratik kültür; belirli bir toplumsal grubun yani kamu örgütlerinde çalışanların davranışlarını şekillendiren, olay ve olguları anlamlandıran normlar, değerler ve inançlar bütünüdür (Bektaş, 2021, s. 49).

Tüm bunlardan hareketle bürokratik kültürü, kamu yönetiminde çalışan bireylerin görev, süreç ve kurallara yönelik ortak değer, norm ve tutumları şeklinde tanımlamamız mümkündür. Diğer bir ifadeyle Bürokratik kültür, kamu yönetimi içerisinde yer alan bireylerin örgütsel normlar, değerler ve kurallar çerçevesinde şekillenen ortak tutumlarını ve davranış kalıplarını ifade etmektedir. Dolayısıyla kamu kurumlarında görev yapan bürokratların örgütsel kültürün oluşturduğu normatif çerçeve içinde hareket ettikleri ve bu bağlamda bürokratik kültürün, kamu yönetiminin işleyişine yön veren belirli ilke ve kuralların sürekliliğini sağladığına ve yönetsel karar alma süreçlerinde belirleyici bir unsur olarak öne çıktığına yönelik çıkarımda bulunabiliriz.

Bürokratik kültür, bir toplumdaki idari yapılanmanın algılanma biçimiyle de doğrudan ilgilidir. Ayrıca toplumdaki her örgüt bir kültüre sahip olmakla beraber bürokrasi de bir toplumun başlıca örgütlerinden birisidir. Bu kapsamda genelde örgüt kültürü özele inildiğinde de bürokrasi kültürü nesilden nesle aktarılmakta ve bürokratik kültür de bir değişim varsa bu durum yavaş seyredebilmektedir. Dolayısıyla bürokratik kültür, ülkedeki toplumsal kültürü önemli ölçüde yansıtmaktadır (Demir, 2011, s. 154).

Adından da anlaşılacağı üzere bürokratik kültür bizzat bürokrasinin kendisiyle ilgili şeyleri kapsamaktadır. Diğer bir ifadeyle bürokratik kültürün, bürokrasinin kimlikleşmiş bir formu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bürokrasilerdeki kavramların ve betimlemelerin, bürokratik kültürü tanımlamak için kullanılması, bu kültürün daha somut hale gelmesini sağlar. Kısacası bürokrasiye ilişkin yapılan açıklamaların bürokratik kültürü de kapsadığını söylemek gerekir. Bununla birlikte, bürokratik kültürün “kültürel” bir yapıya sahip olması, bir kimlik inşası sürecine zemin hazırlamaktadır. Kimlikler ise bireylerin hangi koşullarda nasıl davranacağı, konuşacağı ve olayları, olguları ile sembolleri nasıl yorumlayacağı konusunda belirleyici bir rol oynamaktadır (Bektaş, 2021, s. 49-50).

Bu durum bürokrasinin, yalnızca bir örgütten ve örgütsel süreçlerden ibaret olmadığını; aynı zamanda kültürel unsurların da etkisiyle sürekli olarak yeniden şekillendiğini ve buna bağlı olarak da kamu çalışanlarının iş sürecindeki

alışkanlıklarının, değerlerinin ve davranışlarının da değiştiğini göstermektedir. Bu doğrultuda bürokratik kültürün statik değil, tarihsel ve sosyo-ekonomik koşullara göre şekillenen dinamik bir yapıda olduğu söylenebilir.

Bürokrasi, yalnızca idari bir örgütlenme modeli ve yönetim biçimi değil, aynı zamanda belirli normlar, değerler ve tutumlarla şekillenen bir kültürel sistemdir. Bu nedenle, bürokratik yapıların işleyişi yalnızca normatif kurallar çerçevesinde değil, aynı zamanda yönetim anlayışları ve kültürel değerler doğrultusunda şekillenmektedir. Bürokratik yönetim kültürü, tarihsel süreç içerisinde içinde bulunduğu dönem koşullarına göre değişim göstermiştir.

Dolayısıyla bürokrasiye dair açıklamalar sadece yönetim mekanizmalarını değil, bürokratik kültürü ve bu kültürün toplumsal işleyişe etkisini de içermektedir. Bu nedenle daha sonraki başlıklarda tarihsel süreçteki kültürel dönüşümün etkisiyle değişim gösteren bürokrasi olgusu ve bürokrasinin özellikleri aslında tam olarak bürokratik kültürü bizlere yansıtmaktadır.

Öte yandan bürokratik kültürün şekillenmesinde yönetim yaklaşımları da büyük ölçüde etkili olmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olduğu kurumlarda, hiyerarşik, katı, esnek olmayan, süreç odaklı bir bürokrasi kültürü bulunurken; yeni yönetim anlayışının benimsendiği kurumlarda heterarşik ilişkiler, esneklik, şeffaflık, katılımcılık, rekabet odaklılık, hesap verebilirlik ve sonuç odaklılık gibi değerler bürokrasi kültürünü şekillendirmektedir (Okçu vd., 2020, s. 292).

1.2.1.3.1. Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışındaki Bürokratik Kültür

Önceki bölümlerde geleneksel kamu yönetimi anlayışı kapsamlı bir şekilde ele alınmış olmakla birlikte, bu başlık altında daha özele inilerek geleneksel kamu yönetimi anlayışında hâkim olan bürokratik kültür ifade edilecektir.

Bu kapsamda geleneksel kamu yönetiminin entelektüel temellerinin Woodrow Wilson, Frederick Taylor ve Max Weber'in düşüncelerine dayanmaktadır (Eryılmaz, 2019, s. 45). Bu noktada bürokratik kültür, geleneksel kamu yönetimi bağlamında ele alındığında, bu kültürel yapının büyük ölçüde Weberyen bürokrasi anlayışına dayandığı söylenebilir. Ancak Weberyen bürokrasinin ayrıntıları ilerleyen bölümlerde ele alınacağından, burada geleneksel kamu yönetimi anlayışında Weberyen bürokrasi ile doğrudan ilişkili olan bürokratik kültürün genel çerçevesi

çizilecektir.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı içinde bürokratik kültür, hiyerarşik yapılanma, kurallara bağlılık, yazılı belgeler, uzmanlaşma ve gayrişahsilik gibi temel ilkeler üzerine inşa edilmiştir (Öztaş, 2014, s. 147-151). Geleneksel kamu yönetiminde bürokratik kültür, kişisel ilişkilerden arındırılmış ve katı yapılı bir örgüttür. Yasal yapılanma, biçimsellik ve ayrıntılı kurallar söz konusudur (Çelik, 2018, s. 3).

Geleneksel yönetim anlayışın içerisindeki bürokratik kültürde, otoriter bir yönetim tarzı benimsenmekte ve yüksek derecede kontrol mekanizmaları uygulanmaktadır. İletişim oldukça sınırlıdır ve genellikle tek yönlü, yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşmektedir. Bireyler, istikrarı ve değişmezliği tercih etmekte, girişimcilik açısından dar bir hareket alanına sahip olup kurallara sıkı sıkıya bağlı kalmaktadırlar. Karar alma süreçleri merkeziyetçi bir yapıya sahiptir ve yöneticiler tarafından belirlenen prosedürlere göre yürütülmektedir. Yenilikçi süreçlere yönelik isteksizlik baskın olup, örgütsel yapı içerisinde yüksek derecede uyum ve tekdüzelik hâkimdir. Ayrıca, yerleşik inanç ve değerler değişime karşı büyük bir direnç göstermekte ve dönüşüm süreçlerine kapalı kalmaktadır (Claver vd, 1999, s. 459'dan Aktaran: Özmen, 2023, s. 936-937).

Geleneksel kamu yönetimi anlayışında bürokratik kültürün temel unsurları:

Bürokratik kültür, kamu yönetimi içinde belirli norm ve kurallar çerçevesinde şekillenen bir yapı olup, özellikle geleneksel kamu yönetimi anlayışı bağlamında belirli temel ilkeler çerçevesinde incelenmektedir. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- ◆ Yetki ve görevlerin kurallarla önceden belirlenmesi
- ◆ Hiyerarşik Yapı
- ◆ Kural ve Prosedürlere Bağlılık
- ◆ Uzmanlaşma
- ◆ Yazıllık

♦ Gayrişahsilik (Weber, 2012, s. 336-338; Eryılmaz, 2019, s. 266-267).

Bu özellikler, kamu kurumlarının istikrarlı, öngörülebilir ve düzenli bir şekilde faaliyet göstermesine olanak tanır. Bu unsurlar, Max Weber'in geliştirdiği ideal tip bürokrasi modelinin temel özellikleridir. Bu doğrultuda, bürokratik kültürün temel bileşenleri, Weber'in bürokrasi anlayışında ortaya koyduğu ilkelere dayanmaktadır. Ancak, Weberyen bürokrasi kavramı, Weberyen bürokrasinin tarihsel gelişimi, Weber'in ideal tip bürokrasisinin özellikleri, kamu yönetimi içindeki işlevleri ve eleştirileri ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Bu bölümde ise, bürokratik kültürün temel unsurları açıklanarak, geleneksel kamu yönetimi anlayışı içerisindeki yeri değerlendirilmiştir.

Tüm bunlardan hareketle geleneksel kamu yönetiminde, sonuç odaklı bir yaklaşımdan ziyade süreçlere ve kurallara dayalı bir yönetim anlayışı benimsenmektedir. Geleneksel yönetim anlayışında bürokratik kültür, yönetsel faaliyetlerin belirli prosedürler çerçevesinde yürütülmesini esas alarak biçimsellik, merkezîyetçilik, uzmanlaşma, iş bölümü, kamu hizmetlerinin sürekliliği, aşırı kuralcılık, katı hiyerarşik yapı, iş güvencesi, statükoculuk ve gizlilik gibi ilkeler üzerine inşa edilmiştir. Ancak, yönetim anlayışındaki dönüşüm süreciyle birlikte, yeni kamu yönetimi anlayışında geleneksel bürokratik yönetim kültürü giderek daha fazla sorgulanmaya başlanmış ve yeni bürokratik yönetim kültürü ön plana çıkmaya başlamıştır (Ceyhan, 2021, s. 23).

1.2.1.3.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışındaki Bürokratik Kültür

Önceki bölümlerde yeni kamu yönetimi anlayışı detaylı bir şekilde incelenmiş olmakla beraber, bu başlıkta daha spesifik bir çerçeve çizilerek yeni kamu yönetimi anlayışı içerisindeki bürokratik kültür ele alınacaktır.

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı, geleneksel bürokratik kültürün temel prensiplerini köklü bir şekilde değiştirmiştir. Bu yaklaşım, prosedürlerden ziyade elde edilen sonuçlara odaklanmakta, tek tip uygulamalar yerine çeşitliliği benimsemekte, esnek örgüt yapısını ve âdem-i merkezîyetçiliği teşvik etmektedir. Ayrıca, verimlilik, performans, katılımcılık ve maliyet etkinliği gibi özel sektör odaklı kavramlara dayanmaktadır. Kamu yönetiminde şeffaflık, açıklık, vatandaşların bilgi edinme hakkı, yatay örgütlenme modelleri, halka karşı hesap verebilirlik, sonuç odaklılık, esnek çalışma biçimleri, yöneticilerin inisiyatif alabilmesi ve karar süreçlerine vatandaş katılımının teşvik edilmesi gibi unsurlar,

yönetim kültürünün temel argümanlarını radikal bir şekilde dönüştürmüş ve bu anlamda yeni yönetim anlayışı yeni bir yönetim kültürünü temelden inşa etmiştir. Böylece yeni kamu yönetimi anlayışının benimsediği değerler geleneksel yönetim kültürünün değişmesini zorunlu hale getirmiştir. Yeni yönetim kültüründe vatandaş merkeze alınmakta, hizmetlerin kalitesi vatandaşın talepleri ve memnuniyeti doğrultusunda şekillenmektedir. Bu anlayış, kamu hizmetlerinin değerlendirilmesinde kalite odaklı bir yaklaşımı öne çıkarırken, katılımcılığı temel bir ilke olarak benimsemektedir. Vatandaş, yalnızca hizmet alan bir birey olarak değil, aynı zamanda kamu yönetimi süreçlerinde etkin bir paydaş olarak görülmekte ve kamu kurumlarıyla koordinasyon içinde hareket etmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca yeni yönetim kültürü, karmaşık bürokratik yapılar yerine daha sade ve esnek bir yapılanmayı benimsemektedir (Özmen, 2013, s. 939- 940).

Geleneksel Weberyen teori, kamu görevlisini belirli kurallar çerçevesinde hareket eden, hiyerarşik bir yapıya bağlı ve tarafsız bir aktör olarak tanımlar. Buna karşılık, postmodern paradigmanın veya kamu yönetimi alanında pratiğe dönüşmüş şekli ile Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, kamu görevlisini girişimci, inisiyatif alabilen ve daha esnek bir aktör olarak görmektedir (Bektaş, 2021, s. 66).

Sonuç olarak, Yeni Kamu Yönetimi anlayışının bir yansıması olarak şekillenen yeni yönetim kültürü, performans odaklılık, vatandaş/müşteri merkezli yaklaşımlar, karar alma serbestisi, girişimcilik ve inisiyatif kullanabilen bir yönetim anlayışını ön planda tutmaktadır. Bununla birlikte, katılımcılık, şeffaflık, sorumluluk, hesap verebilirlik, profesyonellik ve liyakat gibi ilkeler de yeni yönetim kültürünün temel değerleri arasında yer almakta ve yönetim süreçlerinde önemle vurgulanmaktadır (Ceyhan, 2021, s. 30).

Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, örgütlenme modeli açısından postbürokratik bir yapıya sahip olup, modernist paradigmaya dayalı geleneksel kamu yönetiminden radikal bir kopuş gerçekleştirmiştir (Doğan, 2015, s. 281). Bu çerçevede, geleneksel kamu yönetimi içinde Weberyen bürokrasinin temel ilke ve değerleri, bürokratik yönetim kültürünü tanımlarken, Yeni Kamu Yönetimi kapsamında postbürokratik değerler, yeni bürokratik kültürün temelini oluşturmaktadır. Bu ayrımın kavramsal ve kuramsal çerçevede netleştirilmesinin ardından, bürokrasi başlığı altında Weberyen bürokrasi ve postbürokrasinin sistematik bir şekilde karşılaştırmalı olarak ele alınması, konunun bütüncül bir perspektiften analiz edilmesine olanak sağlayacaktır.

1.2.1.3.3. Dijital Kamu Yönetişiminde Bürokratik Kültür

Günümüzümüze gelindiğinde dijital çağın kamu yönetimindeki yansıması olan ve önceki bölümde bahsi geçen dijital yönetim anlayışının faydalarına rağmen kamusal alanda tam olarak benimsenmesi ve uygulanması önünde bazı kültürel engeller bulunmaktadır. Temelde idari fonksiyonlarda bir değişim meydana getiren dijital dönüşüm, idari organizasyonlardaki mevcut kültürle çatışma yaşayabilmektedir. Dijital yönetime karşı kültürel direncin dört kaynağı vardır. Birincisi idarenin gizlilik kültürüdür. İkincisi, şeffaflığın yokluğundan, kırtasiyecilikten ve hizmetlerde gecikmeden beslenen yozlaşmadır. Üçüncüsü, idarede çok katı bir şekilde gözlenen kıdemlilik kültürüdür. Kıdemliler daha çok eski çalışma usullerini sürdürmeye, değişimi engellemeye ve yeni çalışma biçimlerine karşı tavır almaya meyillidir. Dördüncüsü ise yaratıcılıktan yoksunluktur. Bu durum, idarenin doğru işleri yapmaktansa, işleri doğru yapacak kırtasiyeciliğe, sistemlere yani sürece önem vermesinden kaynaklanmaktadır (Demirel, 2010, s. 74-75).

Dijitalleşmenin kamu yönetimini de etkisi altına aldığı ve yönetim anlayışında da dönüşüm yarattığı dijital çağda, bürokratik yönetim kültürünün de dönüşen yönetim anlayışı ve bu anlayışın benimsediği değerler çerçevesinde yeniden şekilleneceği düşünülmektedir. Bu nedenle geleneksel kamu yönetimi anlayışı ve yeni kamu yönetimi anlayışının ardından dijital çağ yönetiminde bürokrasinin ve bürokratik kültürün nasıl etkileneceği önemli bir araştırma konusudur.

Bürokratik yönetim kültürü, bürokratik yapının oluşturduğu değerler, normlar, tutumlar ve davranış kalıpları ile ilgilidir. Bu noktada bürokratik kültür ile bürokrasi kavramının farklı ancak birbirleriyle yakından ilişkili olduğunun altını çizmek gerekir. En basit haliyle bürokrasi idari bir örgütlenme modeli ve yönetim biçimiyken, bürokratik kültür ise bürokratik yapıda hâkim olan değerleri, normları ve tutumları ifade eder. Bu nedenle bürokrasinin ne anlama geldiği ve yönetsel süreç içerisindeki gelişiminin açıklanması önem atfetmektedir. Zira bürokrasinin sahip olduğu norm ve değerler tarihsel olarak bulunduğu dönem koşullarındaki sosyo-ekonomik gelişmelere ve buna bağlı gelişen yönetim anlayışına göre değişmektedir. Dolayısıyla bürokrasi ve bürokrasiye bağlı bir biçimde bürokrasi kültürü içinde bulunduğu koşullar ve kültür içinde şekillenmektedir. Bu nedenle bürokratik yapıların işleyişi, yalnızca normatif kurallar çerçevesinde değil, aynı zamanda kültürel değerler ve yönetim anlayışları doğrultusunda şekillenir. Çalışma kapsamında öncelikle bürokratik yönetim kültürünü ele almak, bürokrasiyi yalnızca

bir örgütsel yapıdan ziyade bir kültürel fenomen olarak anlamayı sağlayacaktır. Dolayısıyla bürokratik kültür kavramının ele alınması bir sonraki başlıkta ele alınacak olan bürokrasinin sadece bir organizasyon modeli değil, aynı zamanda bir kültürel sistem olduğunu anlaşılır kılmak ve sistematik bir çalışma yapabilmek adına önemlidir.

Kısacası, bürokratik yönetim kültürü bürokratik yapının özelliklerini içeren bir kültürel modeldir. Dolayısıyla bu başlık altında ilk olarak bürokratik kültür kavramı ele alınarak, bürokrasinin yalnızca teknik bir yapı değil aynı zamanda belirli normlar ve değerlerle kültürel boyutta işleyen bir sistem olduğu da vurgulanmak istenmiştir. Böylelikle öncelikle bürokratik yönetim kültürünü ele almak, bürokrasinin sadece teknik bir yapı olmadığını, yönetim süreçlerinde kültürel ve sosyolojik etkilere açık bir sistem olduğunun anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Böylelikle bürokrasi olgusunun taşıdığı kültürel norm ve değerlerin geleneksel kamu yönetiminde Weberyen bürokrasi ile yeni kamu yönetiminde postbürokrasi ile ve dijitalleşmeyle birlikte “dijital bürokrasi” ile nasıl bir dönüşüm yaşadığını teorik çerçevede sistematik bir biçimde sunabilmek bu başlık altındaki temel amacımızı oluşturmaktadır.

Tüm bunlardan hareketle “yönetim kültürü ekseninde bürokrasi” ana başlığı altında ilk olarak bürokratik yönetim kültürü ele alınarak bürokrasinin yalnızca kurallar ve hiyerarşik yapılar bütünü değil aynı zamanda belirli normlar, değerler ve yönetim anlayışlarıyla şekillenen dinamik bir sistem olduğu vurgulandıktan sonra bürokrasi olgusunun tarihsel süreç içerisindeki gelişimi ve buna bağlı olarak bürokrasinin içerdiği norm ve değerlerin detaylıca ele alınması gerekli görülmüştür. Böylelikle çalışmanın uygulama bölümünde dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürünü dönüştüren bir faktör olduğunu anlamak ve yönetsel süreçteki değişimlerin bürokrasiye nasıl yandığını incelemek için bürokratik kültürün çerçevesinin çizilerek ardından bürokrasi kavramını bu kültürel ve tarihsel bağlam içinde ele almak tutarlı bir akış sağlayabilecektir.

1.2.2. Bürokrasi Modelleri ve Yönetim Kültürünün Dönüşümü

Kamu yönetimi zaman içerisinde yalnızca yapısal değil, aynı zamanda kültürel dönüşümler de geçirmiştir. Bu dönüşüm süreci, yönetim anlayışındaki paradigma değişimleriyle birlikte bürokratik örgütlenme biçimlerini de etkilemiştir. Bu bağlamda Weberyen bürokrasi modeliyle simgelenen modern bürokratik yapı, yerini zamanla postbürokrasi ve dijital bürokrasi gibi yeni modellere bırakmıştır. Söz

konusu dönüşüm, sadece hiyerarşik yapılanmaların esnek ağ yapılarıyla yer değiştirmesi değil, aynı zamanda otorite ilişkilerinin, karar alma süreçlerinin ve yönetim kültürünün yeniden tanımlanması anlamına gelmektedir. Bu bölümde, bürokrasiye ilişkin çeşitli örgütlenme modelleri ele alınmakta ve yönetim kültüründeki evrimsel değişim açıklanmaktadır.

1.2.2.1. Modern Bürokrasi (Weberyen Bürokrasi)

Bürokrasi, en genel anlamıyla kamu ve özel sektörde belli bir büyüklüğe ulaşmış kurumların rasyonel örgütlenme ve yönetim biçimi olarak tanımlanabilir (Dursun, 1992, s. 134). Her ne kadar halk arasında kırtasiyecilik, işlerin yavaş işlenmesi veya aşırı kuralcılık gibi olumsuz anlamlar yüklense de; modern anlamda bürokrasi, görevlerin belirli kurallar çerçevesinde uzmanlaşmış memurlar eliyle yürütüldüğü, hiyerarşik ve işbölümüne dayalı bir örgüt yapısını ifade eder (Eryılmaz, 2019, s. 260; Öztaş, 2019, s. 25). Devlet yönetimi kadar özel sektör kurumlarında da görülen bu yapı, özellikle Sanayi Devriminden sonra tüm büyük ölçekli organizasyonlarda yaygınlaşmıştır (Dursun, 1992, s. 134; Öztaş, 2019, s. 25).

Bürokrasi olgusu sanılanın aksine yeni bir icat veya akademik bir keşif değildir. Geleneksel formda da olsa tarih boyunca var olmuştur. Ancak bugün bürokrasi denilince akla gelen “modern bürokrasinin” kurucusu Max Weber’dir. Weber bürokrasileri sınıflandırmış ve geleneksel bürokrasilerden ayırdığı modern bürokrasiyi belli özellikler üzerinden tarif etmiştir. Bu nedenle “Modern Bürokrasi” veya “Weberyen Bürokrasi” olarak adlandırma yapılmaktadır. Weberyen Bürokrasi, modern ulus devletler çağının ve Sanayi Devrimi sonrasında yani 18. ve 19. yüzyılların ürünüdür (Öztaş, 2019, s. 26). Weberyen bürokrasi, genel bürokrasi tanımları içinde özellikle “bir örgüt, işleyiş ve örgütlenme biçimi” olarak öne çıkar (Akçakaya, 2016, s. 277). Ancak bürokrasiyi salt teknik bir örgütlenme biçimi olarak ele almak yönetim bilimleri açısından eksik bir yaklaşım olacaktır. Çünkü bürokrasinin aynı zamanda bir yönetim biçimi olma özelliği göz ardı edilmemelidir. Zira Weber, bürokrasiyi hem bir yönetim biçimi hem de bir örgüt türü olarak görür ve inceler. Bu yönüyle bürokrasi standartlaştırılmış kural ve görevlerin önceden tanımlandığı, eylem ve işlemlerin yazılı olduğu ve kurallara bağlandığı, gayri şahsi ilişkiler odağında hiyerarşinin öngörüldüğü, yönetimin kurallara bağlı olduğu standardize olmuş bir yönetim yapısını ifade etmek için kullanılmaktadır. Dolayısıyla bürokrasi; bir taraftan iş bölümü, uzmanlaşma, hiyerarşi, yazılı kurallar, kurallara bağlılık, yazışmaların ve faaliyetlerin dosyalanması, gayri şahsilik gibi özellikleriyle ifade edilen bir örgüt biçimi diğer taraftan da rasyonellik ve hukukun üstünlüğüne

dayalı modern devletin tipik yönetim aygıtı anlamında bir yönetim biçimidir (Zeybekoğlu ve Alkan, 2021, s. 668; Yılmaz vd., 2013, s. 266-267).

Weber, hiyerarşi, tarafsızlık, kuralcılık, liyakat vb. ilkelerin saf biçimlerinde egemen olduğu bir kurum tipini (yasal-ussal) bürokrasi olarak tanımlamıştır (Heper, 1973, s. 75). Max Weber'in kısaca "belirlenen ilişkiler ve kurallar bütünü" olarak ele aldığı bürokrasi teorisi, günümüze dek kamu ve özel sektör fark etmeksizin örgüt yapıları üzerinde etkisini sürdürmüştür. Bürokrasi öngörülebilir, güvenilir ve etkili bir toplumsal örgütlenme biçimidir. Bürokrasinin başlıca özelliği rasyonel olmasıdır. Weber bürokrasiyi "yasal otorite" türü olarak görmektedir (Heywood, 2006, s. 507). Yasal- rasyonel bürokrasi biçimi, verimlilik için çabalamakta nitekim sanayi toplumlarında en verimli yönetim biçimi olarak bilinmektedir. Bürokrasi; iş bölümü ve uzmanlaşma temeli üzerinde yükselen otoritenin merkezileştiği hiyerarşik yönetim yapısını ifade eden bir kavram olarak ortaya çıkmış ve tarihsel süreçte özellikle kamu kuruluşlarının örgütlenmesinde belirleyici tek araç olmuştur. Weber tarafından kuramlaştırılan bürokrasi birçok eleştiri almasına rağmen sanayi çağıının ötesine geçerken dahi hem kamu hem de özel sektörde geçerliliğine sürdürmektedir. Bu nedenle bürokrasi yönetim biliminin temel inceleme konularından birisi olmaya devam etmektedir (Özer ve Özmen, 2017, s. 17; Grøn ve Møller, 2024, s. 19).

Modern bürokrasinin ilk sistematik çalışmasını yapan Weber, ileri sürdüğü bürokrasi modelini "ideal tip" olarak kavramlaştırmıştır. Böylece Weber bürokrasiyi doğrudan tanımlamak yerine ideal bürokrasinin özelliklerini açıklayarak kavramı anlatma yoluna gitmiştir. Weber, örgütlerde verimliliği sağlayacak özellikleri tespit ederek bunları ideal tip nitelendirmesiyle bürokrasinin özellikleri olarak saymıştır. İdeal kavramı, arzulanan, iyi veya üstün anlamlarına gelmemektedir. İdeal tip ifadesi ile "gelişmiş saf bürokratik yapı" kastedilmektedir (Öztaş, 2014, s. 140-141; Eryılmaz, 2019, s. 266). Weber bürokrasiyi, ideal bir model olarak sistematikleştirmiş, diğer modern örgüt modellerinden de üstün tutmuştur. Weber'e göre bürokrasi, "rasyonel bir düzen üzerine oturmuş, hak ve hukuka dayalı ideal bir örgütlenme modelidir" (Yılmaz vd., 2013, s. 267). Weber'in ileri sürdüğü ideal tip bürokrasi rasyonel otoriteye dayalıdır ve örgütler bu ideal tipe yaklaştıkları ölçüde bürokratiktir (Acar, 201, s. 674). Daha sonraki başlıklarda ideal bürokrasinin özellikleri ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Weber, bürokrasi yaklaşımını geliştirirken içinde yaşadığı dönemden ve Batı Avrupa'nın tarihsel sürecinden hareket etmiş ve bürokrasiyi bir rasyonelleşme aracı olarak görmüştür (Zeybekoğlu ve Alkan, 2021, s. 654). Weber'in yönetim bilimi

literatüründe hala ön sıralarda olmasını sağlayan gözlemlerine dayanarak oluşturduğu Bürokratik Yönetim Teorisi'dir. Geliştirdiği bürokrasi teorisi bütün dünyada kamu yönetimi örgütlenmesinin temelini oluşturmuştur (Özer, 2013, s. 46). Weber'e göre bürokrasi şimdiye kadar insanlar tarafından icat edilen en rasyonel ve verimli örgüt biçimidir (Durmuş, 2017, s. 22).

Weber, bürokrasiyi yeni örgütlenme biçimi olarak ele almış ve bunu teori haline getirmiştir. Patrimonyal ve modern bürokrasi ayrımı yaparak, bir bürokrasi türünden diğerine geçiş sürecini ele almıştır. Geleneksel toplumların ihtiyacını patrimoniyal bürokrasi karşılarken, modern toplumların ihtiyaçları doğrultusunda modern bürokrasi diğer bir ifade ile modern yönetim ve örgüt biçimi ortaya çıkmıştır (Weber, 2004, s. 319- 320). Weber bürokrasi teorisini oluştururken 20. yüzyılın başında Avrupa'da gerçekleşen değişimlerin etkisinde kalmış ve dönemi ile tarihsel geçmişi karşılaştıran bir yöntem izlemiştir. Eski örgüt şekillerinin önceki dönemlerdeki geleneksel ve kırsal toplumun ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmalarına karşın sanayileşen ve modernleşen batı toplumları için artık başarı sağlayamayacağı sonucuna varmıştır. Tam da bu noktada eski örgütlenme şekillerinin yerini Weber'in adına bürokrasi dediği yeni örgüt tipi almalıdır. Zira makine ile yapılan üretim mekanik olmayan yöntemlerle yapılan üretimden ne kadar üstünse bürokratik örgütler de diğerlerinden o kadar üstündür (Özer, 2013, s. 46). Dolayısıyla Weber'in kuramının çıkış noktası, geleneksel yönetimlerin verimsizliğidir. Ona göre, eski yönetim biçimleri olan geleneksel bürokrasiler, modern örgütlerin ihtiyacını karşılayamamaktadır. Çünkü eski yönetim biçimleri şahsidir yani kişilere bağlıdır. Dolayısıyla iyi yöneticilerle başarı sağlanırken iyi olmayan yöneticilerle yönetimde başarısızlık olur. Bu durum öngörülemezlik yaratarak istikrarsızlığa neden olur ve uzun vadede verimsizlik sorunu yaşanır. Yapılması gereken açıktır; gayrişahsi, kurallara ve sisteme dayalı, neyin ne zaman nasıl yapılacağı belli olan "makine" gibi işleyecek bir yapı oluşturmak. Weber işte bu makinenin adına bürokrasi demiştir. (Öztaş, 2014, s. 141-142). Neticede sanayileşmeyle birlikte geleneksel toplumların idari ihtiyaçlarını karşılamakta geleneksel bürokrasiler (eski örgüt yapıları) yetersiz kalmış ve bu noktada Weber eski örgütlenme biçiminin yerini alacak yeni bir örgütlenme biçimi ileri sürmüş ve bu yeni örgütlenme biçiminin adına da modern bürokrasi demiştir (Akçakaya, 2016, s. 284). Weber, dönemdeki kaosa, suistimallere, düşük etkinlik düzeyine, patronaja ve geleneksel monokratik yönetime karşı akılcı, kanunlara, kurallara ve uzmanlığa dayalı yeni bir yönetim biçimi ileri sürmüştür. Böylelikle Weber'in bürokrasi kuramı, geleneksel yönetimin yarattığı sorunlara çözüm olarak ortaya atılmıştır (Ataman, 2009, s. 128). Neticede Weber bürokrasi kuramını verimlilik üzerine

kurmuştur. Modern bürokrasi eski örgüt ve yönetim biçimleri ile kıyaslandığında en verimli olanıdır (Özer, 2013, s. 48).

Weber'in incelediği tarihsel bağlam içerisinde ilk olarak Protestan ahlakı ile din rasyonelleşmiş, ardından kapitalist üretim ile ekonomi rasyonelleşmiş, modern hukukla birlikte hukuk ve milli devletlerin kurulmasına zemin hazırlanmış, bürokratik biçimde organize edilmiş egemenlik aygıtının ortaya çıkmasıyla birlikte de devlet yönetimi rasyonelleşmiştir (Zeybekoğlu ve Alkan, 2021, s. 656). Memurlara hizmetlerinin karşılığının verilmesinde para ekonomisinin gelişmesi ve kentsel yönetimlerin varlığına bağlı olarak güçlenen vergilendirme sistemi modern bürokrasinin ortaya çıkışında etkili olan unsurlardır. Dahası kapitalist düzenin korunmasında istikrarlı ve hesaplanabilir yönetimi ihtiyaç duyulması büyük örgütlerdeki merkezi unsurun bürokrasi olmasıyla sonuçlanmıştır (Şat, s. 2009, s. 96). Weber'e göre kapitalist sistem bürokrasinin gelişiminde inkâr edilemez bir rol oynamıştır (Weber, 2012, s. 343-344). Dolayısıyla Weber'in modern bürokrasi olarak adlandırdığı yeni örgütlenme biçimi, Sanayi Devriminin, modern ulus devletin, gelişmiş (kapitalist) para ekonomisi dönemini ve tüm bu gelişmelere paralel biçimde örgütlerin büyümesinin bir ürünüdür (Öztaş, 2019, s. 31). 19. yüzyılda yaşanan gelişmelere bağlı olarak ihtiyaçlar artmış, farklılaşmış, toplumsal değişimler hız kazanmış ve devletin görevleri artmıştır. Devletin faaliyet alanının genişlemeye başlamasıyla, bu faaliyetlerin yürütülmesinde yeterli sayıda personele, teknik bilgi ve uzmanlığa ihtiyaç duyulmasının doğal bir sonucu olarak bürokratik yapı ve kurumlar yaygınlık kazanmıştır (Acar, 2018, s. 671).

Weber, bürokrasiyi bir örgüt sorunu olarak ele almıştır ve toplumsal işlevlerin rasyonel ve yasal nitelikteki bir örgüt tarafından yürütülmesi gerektiğine odaklanmıştır. Dolayısıyla rasyonel ve sistematik hukuk kuralları doğrultusunda işleyen yasal bürokrasi tipi ile kişisellikten ve siyasetten arınmış yapı söz konusu olacak böylelikle verimli hizmet sunumu sağlanabilecektir (Eryılmaz, 2019, s. 268). Weber'e göre irrasyonellikten, kişilere bağlı yönetim ve örgütlenmeden doğan verimsizlik sorunu yalnızca örgüte mahsus değildir. Toplumsal bir sorundur. Toplumu, devleti, siyasi ve iktisadi hayatı olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla Weber'in bakış açısı örgütsel olmaktan ziyade toplumsaldır. Özelliklerini sıraladığı bürokratik ideal tip, sosyal, siyasal, iktisadi örgütleri olduğu kadar toplumu ve devletin işleyişini istikrarsızlıktan ve verimsizlikten kurtaracak yani rasyonelleştirecek bir çözümdür. Bu bağlamda Weber için modern dünyada bürokratikleşmekten başka alternatif bulunmamaktadır (Öztaş, 2014, s. 141-143).

Weber’e göre bürokrasi kaçınılmaz olarak vardır ve gelecekte de olacaktır. Bürokrasinin etkisinden önemli düzeyde kurtulmak yalnızca her alanda küçük ölçekte örgütlenmelere geri dönmekle mümkündür (Özer, 2013, s. 47). Bu nedenle Weber bürokrasinin vazgeçilemez bir örgütlenme ve yönetim biçimi olduğu görüşündedir. Çünkü bir arada çalışan insan sayısı belli bir büyüklüğü geçtikçe, örgütler büyüyecek ve yasalarla örgütlenip yönetilme ihtiyacı doğacaktır. Yani örgütler büyüdükçe bürokratikleşme gerekecektir (Öztaş, 2014, s. 153). Ayrıca Weber, ideal tip bürokrasinin özelliklerini belirlemiş ve bu özelliklerin bürokrasiye “istikrar, disiplin, kesinlik” gibi teknik üstünlükler sağladığını belirtmiştir. Bürokrasinin bu teknik üstünlüğü nedeniyle hem verimlilik söz konusu olmakta hem de bu örgüt şekli kaçınılmaz hale gelmektedir (Zeybekoğlu ve Alkan, 2021, s. 655).

Son olarak önemle belirtmek gerekir ki Weber’in adına bürokrasi dediği bu örgüt biçimi yalnızca devlete özgü olmayıp özel sektörde de bulunmaktadır (Eryılmaz, 2019, s. 268; Aydın, 2012, s. 54). Bu nedenle yazında genellikle bürokrasinin, kamu bürokrasisine işaret edecek şekilde kullanılması yanlış bir yaklaşımdır. Zira çıkışından itibaren Weberyen Bürokrasi “devlet ve özel ekonomide” gelişen ve olması gereken bir aygıt olarak takdim edilmiştir (Öztaş, 2019, s. 26). Neticede bürokrasi sadece kamu yönetimine ait devlet yönetimi ile sınırlandırılabilir bir örgütlenme şekli olmayıp özel sektörden sivil topluma, askeriyeden, dini kurum ve kuruluşlara kadar her tür yapılanmaya uygun olarak tasarlanmıştır.

1.2.2.1.1. Weber’e Göre Otorite

Bürokrasiyi “örgütlenme ve yönetim biçimi” olarak ele alan Weber’in bürokrasi modelinin özünde egemenlik ve meşruluk hakkındaki fikirleri yer almaktadır. Weber bu fikirlerden yola çıkarak ideal tip bürokrasiyi geliştirmiştir (Dursun, 1992, s. 135). Weber’in bürokrasiyi geliştirmesinin ve devlet yönetimini rasyonelleştirmesinin amacı daha iyi bir yönetim aygıtı arayışı olmamakla birlikte Weber egemenliğin nasıl kurulduğuna diğer bir ifadeyle insanların egemenliğe/otoriteye neden itaat ettikleri sorusuna cevap aramıştır (Zeybekoğlu ve Alkan, 2021, s. 654). Weber, otorite kavramını tarihsel ve toplumsal bir zeminde ele almış ve buradan yola çıkarak bürokrasi teorisini geliştirmiştir (Giddens, 2012, s. 5). Bu nedenle Weberyen bürokrasiyi anlamlandırmak adına öncelikle Weber’in otorite değerlendirmesini incelemek gerekmektedir.

Weber bürokrasi kuramında ilk olarak örgütteki ilişkileri inceleyerek otorite kavramı üzerinden değerlendirme yapmıştır. Bir emir, başka birine itaat yükümlülüğü getiriyorsa bu otoritedir. Gücün bir çeşidi olan otorite, “meşruluk” esasına dayalıdır. Otoriteye meşruluk kazandıran ise verilen emirlerin doğru olduğuna duyulan inançtır. Weber’e göre, otoritenin meşruluğu konusunda üç çeşit inanç vardır. Buna bağlı olarak da üç otorite biçimi söz konusudur. Bunlar; geleneksel, karizmatik, yasal-rasyonel otoritedir. Her bir otorite türü, farklı meşruluk temellerine dayanmaktadır. Bu meşruluk temellerinden dolayı kişiler yöneticilere itaat etmektedirler. Bu bağlamda;

► **Geleneksel otorite;** meşruiyetini eskiden beri süregelen geleneklerden almaktadır. Çok eski geleneklerin kutsallığına duyulan yerleşmiş inançtan dolayı otoritenin meşruluğu söz konusudur. Örneğin kralın otoritesinin meşruluğu, geleneklere dayanmaktadır.

► **Karizmatik otorite;** meşruiyetini bir kişiye duyulan güvenden, bağlılıktan, o kişinin kahramanlığına ya da başka özelliklerine duyulan inançtan almaktadır. Diğer bir ifadeyle otoritenin meşruluğu “tekil bir kişiye ve onun buyruğuyla etrafında ortaya çıkarılan düzene bağlılığa” dayalıdır. Tekil bir kişinin örnek gösterilen karakterine, kahramanlığına onun buyurduğu düzenin kutsallığına duyulan güven söz konusudur. Bu güven bağı ile toplum nezdinde lider otorite sahibi olmaktadır.

► **Yasal-rasyonel otorite;** meşruiyetini yasalardan almaktadır. Kişiler, yasalar tarafından konulan kurallara itaat etmektedirler. Emir verme yetkisini kullananlar, yasal ve rasyonel kurallara uygun hareket ettikleri sürece meşrudurlar. Dolayısıyla bu otoritedeki itaat kişilere değil “kişiler üstü düzene” olmaktadır. İtaat, “rasyonel olarak sınırlandırılmış yetki alanı içinde” zorunludur. Kısaca otoritenin kaynağı rasyonel temellerde “yasallaştırılmış kurallar”ın üstünlüğüne dayanmaktadır. Weber’e göre bürokrasi, yasal-rasyonel otoritenin en gelişmiş biçimidir (Eryılmaz, 2019, s. 272-273; Weber, 2012, s. 334-337).

Böylece sanayi toplumunun ve ulus devletlerin örgütlenmesi Weber’in ifade ettiği yasal otoriteye dayalı bürokrasidir (Weber, 2012, s. 334; Öztekin, 2005, s.272). Netice itibarıyla Weber otorite kavramından yola çıkarak ideal tip adı altında temel özelliklerini sıraladığı “yasal-ussal” bürokrasiye ulaşmıştır. Başka bir deyişle ideal tip bürokraside otoritenin meşruluğu yasaların üstünlüğüne dayanmaktadır.

1.2.2.1.2. İdeal Bürokrasinin Özellikleri

Weber, eski örgütlenme biçimlerinin kırsal ve geleneksel toplumların ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olduğunu ancak Sanayi Devrimi sonrasında sanayileşen ve kapitalizmin yükseldiği toplumlarda ihtiyaçları karşılamada yetersiz kaldığını belirtir. Weber işte bu sanayileşen toplumların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yeni örgütlenme biçimine “modern bürokrasi” demektedir (Öztaş, 2014, s. 146). Weber’in bürokrasi modeli, duygusallıktan ve kişisellikten uzak olup akılcıdır. Weber, kanun ve kurallar sistemine dayandırdığı modern bürokrasinin, teknik özelliklerinden dolayı diğer teşkilatlanma biçimlerinden üstün olduğu görüşündedir (Gökçe ve Şahin, 2002, s. 6). Weber, etkinlik ve verimlilik amaçlandığında, başarılı olacak örgüt biçiminin bürokrasi olacağı görüşündedir. Çünkü kurallara bağlılık ile “sapma” önlenir. Kişiler üstü olması nedeniyle keyfiyet yoktur. İşler, iş bölümü ve uzmanlaşma ile yürütülerek karmaşıklığın önüne geçilir. Hizmetler yürütülürken yazıllık, dosyalama, biçimsellik, otorite hiyerarşisi ve disiplinli bir yapının esas olması bürokrasiye özgüdür (Şat, s. 2009, s. 96). Bu kapsamda Weber’e göre ideal tip bürokrasinin özellikleri “yasalarla düzenlenmiş yetki alanı, otorite hiyerarşisi, kurallar sistemi, uzmanlaşma, kariyer düzeni, yönetimin yazılı belgelere dayanması, gayrişahsilik, kamu ve özel hayatın ayrılmasıdır.” Bu özellikler örgütün verimliliğini maksimum düzeye çıkaracak araçlar olarak tasarlanmıştır (Weber, 2012, s. 336-338).

Bürokrasiyi doğrudan tanımlamak yerine bürokrasinin özelliklerini belirterek açıklamayı tercih eden Weber’e göre yasal-ussal yetkiye dayalı ideal tip bürokrasi modelinin özellikleri ve açıklamaları şu şekildedir; (Öztaş, 2014, s. 146; Eryılmaz, 2019, s. 266).

1. Yetki ve görevler kurallarla önceden tespit edilmiştir.

Bürokraside kurallar yazılı olup önceden konmuştur. Yetki ve görevler de yasa, kural ve idari kararlarla başlangıçta belirlenmiştir (Dursun, 1992, s. 142). Her kademedeki görevlilerin yetki alanı kesin hatlarıyla tanımlanarak önceden belirlenmiş yasal yükümlülükler çerçevesine oturtulmuştur (Acar, 2018, s. 674). Neticede yasalarla ya da idari düzenlemelerle belirlenmiş yetki alanları söz konusudur. Dolayısıyla makamın yetki ve görevi tanımlıdır. Makama oturana göre değişiklik göstermez. Böylelikle kişiler değişse bile işin yapılmasında süreklilik; tanımlı yetki, sorumluluk ve görevlerin varlığı ile hesap verebilirlik; sorumluluk ve görev alanlarında uzmanlaşma sağlanır (Öztaş, 2014, s. 147; Gökçe ve Şahin, 2002,

s. 6).

2. Hiyerarşi

Bürokratik örgütte görevler hiyerarşik bir düzen içinde yürütülür (Eryılmaz, 2019, s. 267). Bürokratik örgütün her bir bürosu kendisine verilen yetkiye göre kademelendirilir. Böylece üst-ast ilişkisi sistemi ortaya çıkar. Kararlar yukarıda alınır, emir ve talimatlar uygulanması için astlara iletilir. Bu şekilde oluşan emir-komuta zinciri ile hem faaliyetler eşgüdümlü yürütülür hem de üstler astları denetleyebilir. Zira hiyerarşideki asıl amaç denetimdir. Önceden belirlenen kurallara uygun hareket edilip edilmediği denetlenerek keyfi davranış engellenir (Öztaş, 2014, s. 147-148).

3. Kurallara ve usullere bağlılık

Bürokrasinin temel özelliklerinden biri işlerin önceden belirlenmiş kurallarla yürütülmesidir. Görevler yazılı kurallara göre yerine getirilir. Böylelikle, keyfiyet ortadan kalkar, standardizasyon sağlanır, astlara ve vatandaşlara/müşterilere tarafsız ve eşit davranılır, kurallar kontrol aracı ve eşgüdüm mekanizması görevi görür (Öztaş, 2014, s. 148-149). Bürokrasi, çalışanların sorumluluğunu, yetkilerini ve karşılıklı ilişkilerini tanımlayan yazılı kurallara göre işler. Karar alınırken, önceden belirlenen kurallar doğrultusunda hareket edilir. Böylece çalışanların keyfi tutumları engellenir (Eryılmaz, 2019, s. 267).

4. Teknik uzmanlık

Bürokratik örgütler uzmanlaşma ve iş bölümüne dayalı olarak örgütlenmektedirler (Dursun, 1992, s. 142). Örgütte yapılan işler bölünür ve her bir işe alanında uzmanlık sahibi olanlar göreve getirilir. Uzmanlaşma iş bölümünün bir sonucudur. İş bölümü sonucunda meydana gelen faaliyet alanlarının her birinde çalışanlar alanlarında uzmanlaşır. Weber'e göre bu, bürokrasiyi rasyonel bir sistem yapan temel özelliklerin başlıcalarındandır (Eryılmaz, 2019, s. 267; Öztaş, 2014, s. 149). Bürokratik görevlilerin konularında uzmanlaşmaları, aynı zamanda idarenin sürekliliğinin sağlanması ve istikrar açısından bürokratik yapıya katkı sağlamaktadır (Acar, 2018, s. 676).

5. Memuriyet bir meslektir

Bürokraside memuriyet bir meslektir. Weber, bürokrasinin çalışanlarına

memur demektir ve görevlere özel eğitim almış memurlar atanmaktadır. Memurlar, siyasi bağılıklarına veya ailesinin toplumdaki konuma göre seçilmez. Memurlar liyakate göre seçilir ve terfi şansları olduğu için memurlar kariyer meslek çalışanlarıdır. Bu meslekleşmiş memuriyet uzmanlaşmayı, teknik verimliliği artırmayı, kuralların egemenliğini, kişisellikten uzak tarafsız iş görmeyi mümkün hale getirir. Göreve giriş, kişinin işe uygunluğunu gösteren diploma, sertifika gibi resmî belgelerdir (Eryılmaz, 2019, s. 268; Öztaş, 2014, s. 149). Bilgi ve liyakat işe alımlarda dikkat edilen temel ölçüttür (Dursun, 1992, s. 142).

6. Yazılı belgeler

Bürokraside alınan kararlar, yapılan işlemler, birimler arası haberleşmeler yazılı olarak kaydedilir. Bürokrasi yönetimi yazılı belgelere dayalıdır ve bu belgeler gerektiğinde kullanılması için saklanır. Böylece kişiler değişse bile devamlılık sağlanır, denetim kolaylaşır ve hesap verebilirlik temin edilir (Eryılmaz, 2019, s. 267; Öztaş, 2014, s. 150).

7. Gayrişahsilik

Bürokrasi, gayrişahsi bir sistem olmak üzere tasarlanmıştır. Gayrişahsilik, kişilere ve kişisel özelliklere bağlı olmamak demektir. Bu özellik bir nevi yukarıdaki diğer özelliklerin nihai hedefidir. Gayrişahsiliğin iki anlamı vardır. İlki, işi yapacak kişinin özelliklerine göre yapılacak iş, görev, yetki ve sorumlulukların farklılaşmamasıdır. İkinci anlamı, hizmet verilen kişilerin özelliklerine bakılmaksızın herkese hep aynı şekilde eşit ve tarafsız hizmetin sunulmasıdır (Öztaş, 2014, s. 150-151). Gayrişahsilik, bürokrasinin ayırt edici özelliklerinden biridir. Gayrişahsilik ile bürokratik yapı ön plana çıkarılmakta ve kamu menfaatleri korunmakta, kişisel duygusal yaklaşımlara engel olunmaktadır (Abadan, 1959, s. 66). Bürokraside memurlar işlerini duygularına veya kişisel düşüncelerine göre değil gayrişahsi biçimsel kurallara göre yürütür. Bu ilke Weber tarafından bürokrasinin özel bir değeri olarak görülmektedir. Çünkü memurların irrasyonel davranışlarına engel olur (Eryılmaz, 2019, s. 267-268).

8. Kamu hayatı ve özel hayatın birbirinden ayrılması

Bürokraside resmi daire ile görevlinin özel konutu birbirinden ayrı olduğu gibi resmi faaliyet ile özel yaşam alanı da birbirinden ayrılmaktadır. Kamu malları ile memurun özel serveti arasında bağ bulunmamaktadır (Eryılmaz, 2019, s. 268).

Bu doğrultuda çalışanların alanlarında uzmanlaştığı, kişisel çıkarlarından bağımsız hareket ettiği ve bilgi-yeteneklerine göre görevlendirildiği, tüm süreçlerin belirlenmiş kurallar çerçevesinde yürütüldüğü akılcı ve nesnel bir yönetim sistemi benimsenmiştir. Bu özellikleri ile bürokrasi, bilimsel ve ideal bir yönetim modeli olarak görülmektedir. Bürokratik yapı eksik olduğunda, akılcı yönetim anlayışı zayıflar ve kurumlarda disiplinsizlik artabilir (Özer ve Özmen, 2017, s. 19).

Sonuç olarak ideal tip bürokrasi yasal otoriteye dayanmakta olup amirlere olan itaat esasında hukuka olan itaattir. Bürokraside işler hiyerarşik bir sistem ile kurallara bağlı olarak yürütülür. Alt düzeydeki makam üst makamın denetimine tabidir. Her bir makamın davranışı normlarla ve teknik kurallarla düzenlenmektedir. İşlemler yazılı olarak yürütülür ve kayıt altına alınır. Memurlar teknik niteliklerine göre sınavlar aracılığıyla atanmaktadırlar (Weber, 2012, s. 336-340).

Weber, ideal tip bürokrasinin diğer örgütlere göre bazı sistematik faydalarının olduğunu belirtmektedir. Bürokrasinin bu sistematik faydaları şu şekildedir:

- ◆ Süreklilik,
- ◆ Birlik ve bütünlük,
- ◆ Tam bağımlılık,
- ◆ Hakikat,
- ◆ Hız,
- ◆ Kesinlik,
- ◆ Gizlilik,
- ◆ Dosya bilgisi,
- ◆ Maddi ve manevi çatışmaların ve kişisel maliyetlerin azaltılması (Weber, 2004, s. 63)

Weber'in yukarıdaki çıkarımından da anlaşılacağı üzere ona göre bürokratik

örgütler, sunduğu devamlılık, yasallık, kesinlik, uzmanlık, disiplin ve hızdan dolayı alternatif gösterilebilecek diğer örgütlenmelere göre daha etkili, verimli ve güvenilir bir örgütlenme biçimidir (Özer, 2013, s. 46). Neticede Weber, bürokrasinin diğer örgütlere göre “dakiklik, devamlılık, disiplin, güvenilirlik, hız, kesinlik, sağduyu, dosyalama bilgisi, dayanışma, tam itaat ve anlaşmazlıkların giderilmesi” açısından üstün olduğunu ileri sürmektedir. Ortaya konulan bürokratik ilkelere uyulması halinde “etkin, ideal, şahsa göre değişmeyen ve rasyonel bir örgüt yapısı” ortaya çıkacaktır. (Şahin, 2004, s. 529).

İdeal bürokrasinin özelliklerini yukarıdaki gibi tespit eden Weber, bu tür bir örgütlenmenin rasyonelleşmeyi sağlayacağını ve teknik olarak en etkin örgütlenme şekli olacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla bürokrasinin diğer örgütlenme biçimlerinden teknik olarak üstün olması bürokrasinin gelişmesindeki belirleyici neden olarak görülmektedir. Weber içinde bulunduğu çağın modern koşullarına göre ihtiyaçları karşılayacak, verimsizlikleri önleyecek bir örgütlenme biçimini tespit ederken çağın aygıtı olan makinelerden etkilenmiştir. Tasarladığı bürokrasi modelini de makineye benzetmektedir. Nitekim belirttiği özellikler tıpkı makine gibi tasarlanmış ve makine gibi işleyeceklerdir. Nasıl ki makine ile yapılan üretim diğerlerinden üstünse, makine gibi tasarlanmış örgütler de önceki geleneksel örgütlenmelerden üstün olacaktır. Bu kapsamda bürokratik örgütlenme ile geleneksel örgütlenme karşılaştırması, makineli üretim ile mekanik olmayan üretim karşılaştırmasına benzetilmiştir. Böylece makine gibi işleyen gayrişahsi, tarafsız, dakik, standardizasyonu olan, öngörülebilir, istikrarlı, devamlılığı sağlanan, disiplinli, verimli ve rasyonel örgüt biçimi söz konusu olacaktır. Neticede bürokrasinin özellikleri doğrultusunda bürokrasi bu avantajları sağlamaktadır (Öztaş, 2014, s. 151-152; Gökçe ve Şahin, 2002, s. 7).

Tüm bunlardan yola çıkılarak modern anlamda ilk bürokratik incelemelerin Weber tarafından yapıldığı ve Weber’in dönemin koşullarından etkilenecek bürokrasi olgusunu ele aldığı söylenebilir. Weber, dönemdeki modern koşulların ihtiyacını karşılayacak ve verimsizliği önleyecek bir örgütlenme biçimi ortaya koyarken, dönemin aygıtı makinelerden etkilenmiştir. Nitekim bu etkilene Sanayi Devriminin bir yansıması olarak yorumlanabilir. Weber’e göre bürokrasi en verimli organizasyon şekli olup modern toplumların ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikteki örgütlenme biçimidir. Buradan hareketle geleneksel bürokrasilerin verimsizliğine karşı çıkan Weber, makine gibi işleyecek ideal tip bürokrasinin özelliklerini sıralamıştır ve bu özellikleri sonucunda bürokrasinin yukarıda bahsi geçen çeşitli avantajları söz konusudur. Bu avantajları nedeniyledir ki Weber’in bürokrasi kuramı günümüzde

dahi varlığını göstermektedir. Öte yandan zaman içerisinde Weberyen Bürokrasi'ye çeşitli eleştirilerde de bulunulmuş ve üstünlüklerinin yanı sıra olumsuzlukları da belirtilmiştir. Bu nedenle bir sonraki başlıkta modern bürokrasinin değerlendirilmesi ve yöneltelen eleştiriler ele alınmıştır.

1.2.2.1.3. Modern Bürokrasi Eleştirileri

Bürokrasi kimilerinin olumlu baktığı kimilerinin ise eleştirdiği ama neticede yüzyılı aşkın zamandır egemenliğini sürdüren bir olgudur. Olumlu bakanlar bürokrasinin etkinliğini, verimliliğini, vazgeçilemezliğini, evrenselliğini vurgularken, olumsuz bakanlar genel olarak bürokrasinin duyguları yok saymasına, hantallık ve değişime direnç gibi yapısal sorunlarına, sömürü aracı olduğuna, elitleştirici eğilimler barındırdığına vurgu yapmaktadır. Kuramsal alanda baskın olan bürokrasi karşıtı argümanlar iken tezat biçimde uygulamada hem kamu hem özel sektörde baskın olan bürokratik örgütlenme ve işleyiştir (Öztaş, 2019, s. 43).

Bürokrasi, devletler üstü yapılardan köy muhtarlıklarına, devletlerden derneklere kadar kamu, özel sektör, sivil toplum kuruluşlarındaki tüm örgütlenmelerin kullanıldığı bir aygıt olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmeti alan vatandaşlar, kamuyu yöneten siyasiler ve bürokrasinin bizzat içerisinde görev yapan memurlar olmak üzere bürokrasinin etkileşim içerisinde olduğu bütün taraflarının, bürokrasiyi eleştirdiği noktalar vardır. Bürokrasi vatandaşları doğrudan etkilediği için sokaktaki herhangi bir vatandaşa sorulduğunda bürokrasiye dair eleştirilerde bulunması oldukça olağandır. Bu eleştirilerden bazıları, bürokrasinin halka hesap vermeyen sorumluluk ve şeffaflıktan uzak yapıda olduğu, belli bir sınıfın çıkarına hizmet eden yapıya büründüğü, yavaş, kırtasiyecilik ve keyfiyetçi olduğu yönündedir (Aydın, 2012, s. 52).

Bürokrasi denildiğinde ilk akla gelen evrak yoğunluğunun fazlalığı, gereksiz aşırı dosya ve yazışma, çok sayıda belge istenmesi ve formalitelerin fazlalığıdır. Tüm bunların sonucunda hizmet sunumunda aksaklık ve yavaşlık yaşanmakta gerekçe olarak da personel, bütçe, yetki vb. eksiklikler ileri sürülmektedir. Bu durum mevcut sorunları çözmek yerine örgüte yük olacak yeni talepleri gündeme getirmektedir. Tam da bu noktalarda eleştiriler yoğunlaşmakta ve gereksiz hiyerarşi, niteliksiz personel ve kırtasiyecilik nedeniyle giderek kamu yönetimini temel işlevlerini dahi yapamaz hale geldiği söylenmektedir (Çukurçayır, 2009, s. 32).

Bürokrasiye yöneltelen eleştirilerin odağında hantallığa ve verimsizliğe neden

olması yer almaktadır. Bürokrasinin hiyerarşik yapısı sonucunda otoritenin üstte toplanması, orta ve alt kademe yöneticilerinin yeterince inisiyatif kullanamamasına neden olmaktadır. Bunun sonucunda kırtasiyecilik ve işlerin gecikmesi söz konusudur. Uzun süre alan karışık prosedürler hizmetten faydalananları güç duruma düşürmekte, işlemlerini kolaylaştırmak için aracı kullanma ve rüşvet vermeye yönlendirmektedir (Özer, 2013, s. 47-48). Bürokrasinin “şekilcilik”, “kurallara sıkı sıkıya bağlılık” ve “yazılılık esası” gibi ilkelerinin, pratikte verimlilik ve etkinlik açısından olumsuzluklar yarattığına dair eleştiriler bulunmaktadır. Öyle ki kamu yönetiminde bürokrasi çalışanları bazen kuralların ardına sığınarak yapmaları gereken işlerden kaçındıkları bir kültür geliştirmiştir. Ancak bürokratik yapılanmadaki örgüt ve kurumlarda yaşanan tüm aksaklık ve olumsuzlukları da bürokrasinin yapılanmasına ve prosedür ağına yüklemek haksızlık olacaktır. Zira bürokrasi belli kurallar çerçevesinde tasarlanmış olsa da insan faktörünün olduğu yerde bu faktöre bağlı olarak farklı problemler de gelişebilmektedir (Acar, 2018, s. 672).

Bürokrasinin sıklıkla eleştirildiği diğer bir husus, değişime karşı direnç göstermesidir. Oysaki bürokrasi özü itibarıyla kişilere bağlı olarak işbaşına gelen yöneticiye göre değişmeyecek, genel kaidelere göre işleyen böylece de istikrarın sağlanacağı bir yapı olarak kolay değişmemek üzere tasarlanmıştır. Bu nedenle kimileri bürokrasinin bu özelliğini istikrar açısından olumlu görürken kimileri de değişime direnç göstermesi açısından eleştirmektedir (Öztaş, 2014, s. 156). Weber’e yöneltilen önemli bir eleştiri de ideal tip kavramına yöneliktir. İdeal tipin gerçek dışı bir anlayışla ele alındığı belirtilir. Ancak Weber bunun zaten farkında olup, uygulamada ideal tipin mümkün olmadığını fakat ideal tipe yaklaşıldıkça bürokratikleşmenin ve rasyonelliğin artacağını ileri sürmüştür (Öztaş, 2014, s. 158).

Weber’in bürokrasi modeline yönelik söz konusu pek çok eleştirinin yanı sıra modelin insan unsurunu göz ardı etmesi de önemli bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Nitekim Weber’in bürokrasi kuramı insanı (memuru) adeta bir makine gibi görmektedir. Bu kapsamda bürokrasi kuramında insan doğası, ilişkileri göz ardı edilerek örgüt içindeki sorunlar ve ilişkiler ihmal edilmiştir (Karakoyunlu, 2022, s. 35).

Weber’in tasnif ettiği ideal tip, kavramsallıktan uygulamaya geçildiğinde gerçekçilikten epey uzaktır. Bu durum çeşitli eleştirileri de beraberinde getirmektedir. Bunun iki grup sebebi vardır:

► İlki; bürokratik modeldeki eksikliklerdir. Duygular, bireysel ihtiyaçlar, kişilikler, siyaset gibi bazı faktörler irrasyonel olduğu gerekçesiyle Weber tarafından modele dâhil edilmemiştir. Bu unsurlar, bugün yazında sıklıkla bahsedildiği üzere, bürokratik rasyonelliğin önüne geçerek örgütlerin işleyişlerini ve elde ettikleri sonuçları belirleyen asıl unsurlar olabilmektedir. Dolayısıyla Weber'in üstünlük olarak belirttiği değerlerden arınmışlık ve gayrişahsılık aynı zamanda önemli bir eleştiri konusudur. İnsanların gerçekten değerlerinden arınmış gibi iş göremeyecekleri eleştirilmektedir. Çünkü insan doğası gereği değerleriyle, ideolojileriyle, tercihleriyle var olan bir varlıktır ve işe geldiklerinde tüm bunları bir kasket gibi çıkarıp askıya asmaları mümkün değildir. Dolayısıyla değerleri olan bürokrat (memur) Weber'in öngördüğü gibi tüm alınan kararlara aynı tarafsızlıkla ve profesyonellikle yaklaşamaz.

► İkincisi; sorun bürokratik yapının kendisinden kaynaklanır. Uygulamada bu hususta evrensel nitelikte eleştiriler bulunmaktadır. Bürokrasi hastalıkları (büropatolojiler) olarak bilinen bu sorunlar, farklı sektörlerde, coğrafyalarda, kültürlerde benzer biçimde görülmektedir. Aşırı merkeziyetçilik, usulün esasın önüne geçmesi, hantallık, yavaş işleyiş, kuralcılık, kırtasiyecilik, değişime direnç, yenilikçiliğin olmayışı, yönetimde gizlilik, hesap vermeme, katılımcılığa müsaade etmeyen karar mekanizmaları bürokrasilere yöneltilen temel eleştiriler arasındadır (Öztaş, 2014, s. 154-155).

Weber, modern bürokrasinin en rasyonel ve verimli örgüt biçimi olduğunu, dahası kaçınılmazlık tezini ileri sürmesine rağmen kendisi de bürokrasi teorisine eleştirilerde de bulunmuştur (Zeybekoğlu ve Alkan, 2021, s. 678). Nitekim Weber, bürokrasiye karşı duyduğu hayranlığı açıkça belirtmekle birlikte, bürokrasinin birtakım kusurlarının olduğunu da farkındadır. Bu doğrultuda bürokrasi, bireysel özgürlükleri kısıtlamakta, bireyi baskıcı bir rutine maruz bırakmakta ve uzmanların “hastalıklı kişiliklerini” desteklemektedir. Bürokrasi, siyasetin potansiyel gücünü kullanma tehdidi de taşımaktadır. Bununla birlikte bürokrasi, asıl işlevini aşarak hukuk kurallarına uymak yerine onları kontrol etmeye çalışırsa ciddi bir tehlike haline gelecektir. Bu nedenle bürokratların siyasetin dışında kalmaları ve kendilerini “dairelerin tarafsız yönetimiyle” sınırlandırmaları, vazife bilinci ile hareket ederek siyasal konulara dair kişisel düşüncelerini sürece dâhil etmemeleri gerekmektedir (Durmuş, 2017, s. 22). Weber, bürokrasinin katı yapısı ile insanın his ve değerlerini bitirebilecek “demir kafes” metaforuna yer vermiştir (Durmuş, 2017, s. 41). Kısaca Weber bürokrasinin olumsuz yönleri olarak; bireysel özgürlüğü sınırlandırması, standartlaşmaya yol açması, mevcut kalıplaşmış ilişkileri aşmaları ve en önemlisi

“kendiliğindenleşme (verselbstaendigung)” eğilimiyle bürokrasinin siyasetin alanına müdahale etme tehlikesine dikkat çekmiştir. Kendiliğindenleşme eğilimi, bürokrasinin siyasi kararların uygulayıcısı olmaktan çıkıp siyasi karar veren yapı haline gelerek bürokrasinin siyasetin alanına müdahalesini içermektedir. Tüm bunlardan dolayı Weber, bürokrasinin kontrol altında tutulması gerektiğini savunmuştur (Zeybekoğlu ve Alkan, 2021, s. 655-656).

Önemle belirtmek gerekir ki söz konusu tüm eleştiriler, bürokrasinin eksikleri ve uygulamada karşılaşılan sorunlar, bürokrasinin kendinden önceki sistemlere göre rasyonelliği ve teknik etkinliği sağlamada başarılı olduğu gerçeğini değiştirmez (Öztaş, 2014, s. 158).

Netice itibarıyla Weber, bürokratik örgüt modelinin ilkelerini ayrıntılı olarak belirleyerek günümüze dek örgütlerde hâkimiyetini sürdüren modeli geliştirmiştir ve tıpkı onun tespitinde olduğu gibi bürokrasiyi ortadan kaldıracı olacak ve yerini alabilecek başka bir alternatif sunulmamıştır. Bürokrasi yeri doldurulamayacak kadar kaçınılmazken bir taraftan da pek çok şikâyetle neden olan olumsuz bir görünüme de sahiptir. Bürokrasinin olumsuz görünümü, ağır, patolojik, rijit, kötü işleyen, gayri insani, bir azınlığın çıkarını koruyan, demokratik olmayan, yolsuzluk ve kayırmacılık içeren, sosyal hayata karşı duyarsız bir yapıdır. Dolayısıyla bürokrasi nasıl kullanıldığına bağlı olarak faydalı veya sevimsiz olabilen bir sistematığe sahiptir (Aydın, 2012, s. 53-55).

Nitekim bürokrasi, her türdeki ve ölçekteki örgütün kullanabildiği bir aygıttır. Kamu yönetimi gibi kompleks süreçler için ise vazgeçilmezdir. Kamu bürokrasisi, vatandaş ile siyasal yönetim arasında taşıyıcı bir ortam görevindedir. Nitekim siyasal yönetim, vatandaşa hizmeti ve yönetsel faaliyetlerini bürokrasi aracılığı ile yürütmektedir. Kamu yönetimi açısından bürokrasinin bu vazgeçilmezliği aynı zamanda pek çok tartışmayı ve sorunu da beraberinde getirmektedir (Aydın, 2012, s. 63).

Geleneksel yönetim anlayışı içerisinde bürokrasi, özellikle yirminci yüzyıl toplumlarının önemli kaldırıcı olmuştur. Dünyada neredeyse bütün ülkelerde gelişmişlik düzeyi bürokratik örgütlenme düzeyine bağlı olarak belirlenmiştir. Az gelişmiş ülkelerde, modern devletin bürokratik yapılanışını oluşturmaya yönelik idari reformlarla kalkınma hedeflenmiştir. 21. yüzyılda ise az gelişmiş ve gelişmiş ülkelerde süreç tersine dönmüş, merkezileşmenin ve merkeziyetçiliğin biçimsel yapısı olan bürokratik örgütlenme ve anlayış hem kalkınmanın hem demokrasinin

başlıca engeli sayılarak kırılmaya başlamıştır (Kalağan, 2009, s. 93).

Bu doğrultuda bürokrasinin olumsuzluklarından kurtulmak isteyen özellikle gelişmiş ülkelerde, bürokratik yönetimi değiştirme arayışları hızlanmış fakat bu süreçte ülkeler bürokrasiden vazgeçemeyeceklerini anlamışlardır. Bu nedenle ülkeler bürokratik sistemin hantallıktan nasıl kurtarılarak etkinleştirileceğini sorgulamış ve bürokratik olumsuzlukları giderebilmek için çözümü yönetimin yeniden yapılandırılmasından geçtiğini ileri sürmüşlerdir. Bürokrasinin yetersizliklerinin yanı sıra esneklik gösterme ve yenilik yapma konusundaki kısıtlayıcı yapısı yeniden yapılandırma ihtiyacını gündeme getirmiştir. Kamu hizmetlerinden yararlananların sayılarının artması; hizmetlerin çeşitlenmesi ve genişlemesi, kamu hizmeti tercihlerinde, teknolojiye koşullarda ve ihtiyaçlarda değişimlerin yaşanması kamu yönetiminin dinamik kalmasını ve yeniden yapılanmayı gerekli kılmıştır (Özer, 2013, s. 46-51). Nitekim bürokrasinin etkinleştirilmesi için yönetimin yeniden yapılandırılması paradigmaların da dönüşümünü içermekte ve yeni kamu yönetimi anlayışı da bunun bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışında söz konusu bu dönüşüm “kürek çekme değil dümen tutma” sloganıyla gündeme gelmiştir. Bu kapsamda yeni yönetim teknikleri bürokratik yapıyı dönüştürmeye, kamu bürokrasilerini küçültmeye, âdemi merkeziyetçiliğin ve sorumluluk artışının sağlanmasına ve piyasa mekanizmasının hâkim kılınmasına dikkat çekmiştir (Özer ve Özmen, 2017, s. 21-22).

Nitekim sanayi dönemi toplumlarının beklenti ve ihtiyaçlarını Weberyen bürokratik örgüt modeli ve bu modelin ilkelerine dayalı olarak modernleşmeci, kalkınmacı, düzenleyici, müdahaleci, kamusal alan odaklı refah devleti anlayışı karşılayabilmiştir. Sanayi dönemi sonrasında ise değişen koşullar neticesinde yeni liberal değerler ve düşünce yapısı gelişmiş bu durum yönetsel alana da sirayet ederek yerleşme ve esnek örgütlenme eğilimli, bürokrasinin küçültülmesini ve devletin faaliyetlerinin azaltılmasını hedefleyen, piyasa merkezli bir kamu yönetimi anlayışı başlamıştır. Klasik Weberyen bürokrasi anlayışı çerçevesinde şekillenen yönetim teorileri her ne kadar ortaya çıktığı dönemin ihtiyaçlarını karşılasa da değişen şartlar karşısında verimsiz hale gelerek örgütlenme modelinde yenilenme zaruri hale gelmiştir. Bu doğrultuda katı yapılardan çok esnek organizasyonlara vurgu yapan, tek biçimlilikten çok farklılıklara dayalı, hesap veren, şeffaf, prosedürlerden çok sonuçlara odaklı bir yaklaşım ön plana çıkmıştır (Kalağan, 2009, s. 100-101).

Tüm bunlardan hareketle Weberyen bürokrasinin Sanayi Devrimi ve ulus devletlerin ihtiyaçlarına geleneksel bürokrasilerin verimsiz kalması sorununa bir

çözüm niteliğinde ortaya çıktığı ancak Sanayi Devrimi sonrasında değişen koşullar neticesinde özellikle katı ve kuralcı yapısı başta olmak üzere pek çok eleştiriye maruz kaldığı söylenebilir. Bu noktada her ne kadar eleştirilerin odağında olsa da günümüzde bile bürokrasi yeri doldurulamayan ve vazgeçilemeyen bir örgüt ve yönetim biçimi olarak varlığı sürdürmektedir. Nitekim Weber'in geliştirdiği bürokratik örgütlenme modeli, sanayi toplumunun ihtiyaçlarını karşılamış ve hatta içinde bulunduğumuz bilgi toplumunda da hâkimiyetini sürdürmektedir. Dolayısıyla bürokrasiye yönelik eleştirilerin zenginliğine rağmen hala bürokrasinin yerine geçecek bir örgütlenme modelinin olmaması, onu tamamen reddetmek yerine eksikliklerini ve zayıflıklarını azaltmak üzerine yoğunlaşmayı gerektirmektedir. Bu nedenle olumlu ve olumsuz yönlerine rağmen varlığını etkili bir biçimde gösteren bürokrasinin ortaya çıktığı dönemden günümüze dek izlediği süreci anlamlandırmak adına çalışmanın devamında post bürokrasi kavramının incelenmesi gerekli görülmektedir.

1.2.2.2. Post Bürokrasi

Weberyan anlamda bürokrasi kavramı ve kuramı modern devletin içerisinde ortaya çıkmış ve modernizmle birlikte ifade bulmuştur. Nitekim 18. yüzyılda Batı Avrupa'da ortaya çıkan modern devlet, modern bürokrasinin etkisiyle birlikte bürokratik, hiyerarşik, merkeziyetçi ve gizli bir yapıda örgütlenmiştir. Modernizmin özünde kapitalizm, rasyonelleşme, Rönesans, Aydınlanma ve modern bilim bulunmaktadır. 20. yüzyılın son çeyreğinde ise postmodernizm sosyal bilimlerin alanına girerek modernizmin temellerini sarsmıştır. Postmodernizme göre bilimde evrensel kabullerden kaçınılmalıdır çünkü tek doğru yoktur, doğrular vardır. Bu nedenle modern dönemin büyük teorilerine karşı çıkmaktadır. Bu kapsamda modern dönemde ve postmodern dönemde bürokrasiye yüklenen anlamlar da değişmektedir (Doğan, 2017, s. 214-215).

Postbürokrasi kavramına kelime anlamı olarak bakıldığında bürokrasi sonrası şeklinde tanımlanmaktadır. Ancak yönetim bilimi literatüründe postbürokrasi kavramı bürokrasinin devamı anlamında değil onun tersi yani alternatifi olarak ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu iki kavram arasında süreklilik ilişkisinden ziyade bir terslik ilişkisi dikkat çekmektedir. Bu bakış açısıyla postbürokrasi, örgütlerin yatay hale getirilmesi, hiyerarşinin azaltılması, kuralcılıktan ziyade esnekliğe önem verilmesi, çalışanların yetkilendirilmesi gibi nitelikleri incelemektedir. Bu bağlamda postbürokrasi, bürokrasi kavramı gibi örgütlenme biçimi olarak ele alınmakta ancak bürokrasinin içerdiği kusurları ortadan kaldıracak bir model olarak sunulmaktadır

(Övgün, 2009, s. 238-239).

Dolayısıyla postbürokrasi, modern bürokrasinin bilinçli bir ikamesi olarak ileri sürülen örgütlenme biçimidir. Postbürokratik örgütlerin daha hızlı, esnek, verimli ve dışa dönük olması beklenmektedir. Bu kapsamda postbürokratik örgütlerde, hiyerarşiler yerine yatay bağlantılar vurgulanır. Organizasyon faaliyetleri, hiyerarşide sabit bir yeri olan ve önceden belirlenmiş olan ofisler tarafından değil, organizasyonun dışındakileri de içerebilen ekipler veya ağlar tarafından yürütülmektedir. Prosedürlerin doğru yürütülmesinden ziyade belirlenen hedeflere ulaşılması önceliklidir. Kuralcılıktan ziyade esneklik ve inisiyatif gerekli görülür (Pollitt, 2009, s. 200).

Yeni Weberyen model olarak da bilinen postbürokrasinin kökenleri Weberyen bürokrasi kuramına dayanmamakta aksine Weberyen bürokrasinin karşıtı argümanları benimsemekte, yönetimde işletme mantığında hareket etmektedir. Daha net bir ifadeyle postbürokrasi piyasanın yönetim tarzının kamu yönetimine uyarlanması kavramsal bir ifadesidir. Bu bağlamda amaca değil sonuca odaklı işleyen, kamu yönetiminde esnek örgütlenmeyi öne çıkaran, kamu yönetiminin müşteri (vatandaş) gereksinimleri doğrultusunda çalışmasını amaçlayan bir yönetim tarzıdır (Övgün, 2009, s. 239). Geleneksel kamu yönetimi anlayışı, modernizmin yönetsel alandaki yansımasıdır ve temelleri Weber'in "bürokrasi teorisi"ne dayanmaktadır. Weber "ideal tip bir bürokrasi" teorisi meydana getirirken modern döneme özgü örgütlere göre ilkeler geliştirmiştir. Bürokrasi teorisinin temel ilkeleri olan; "merkezden yönetim, hiyerarşiye ve kurallara sıkı bağlılık, bilimsellik, nesnellik, dikey örgütlenme ve genel yönetsel yapılanmalar" modern örgütlerin temel nitelikleridir. Bu bağlamda bürokrasi odaklı geleneksel kamu yönetimi anlayışı, ulus-devlet yapısı içerisinde; "ussallığı, merkeziliği ve bütünselliği" ilke edinmektedir. Buna karşın modern olan bu kavramlar karşısında yer alan postmodernizm; "merkezden kaçışı, orantısızlığı, çoğulculuğu, bölünmeyi ve parçaların ön plana çıkarılmasını" savunmaktadır (Doğan, 2015, s. 280).

Postbürokrasi, örgütün değişen bir organizma olduğu görüşündedir. Bu nedenle modern örgütün sınırlı doğasına (standart prosedürler, katı kurallar, rutinler, sabit görevler) karşı çıkmaktadır. Hiyerarşik yapılanma yerine heterarşiyi öneren bürokratik örgütler keskin hiyerarşik yapının yatay ağlarla birbirine bağlı bir iş birliğine engel olduğu görüşündedir. Postbürokrasi, standart, keskin, rutin ve değişmez görevler yerine geçişli görevleri kabul etmektedir. Postbürokratik formların önemli bir vurgusu da bir kişinin bir şeyi her zaman yapması değil, herkesin her şeyi

gereğince ve yeterince yapması yönündedir (Karakoyunlu, 2022, s. 16-17). Postbürokratik örgütlerde çalışanlar inisiyatif kullanmakta, takım çalışmasıyla karar vermekte ve sorumluluğu paylaşmaktadır. Artık “tek yetkili benim, ben bilirim” tutumu yerine “biz ekibiz, takımız” anlayışı hâkimdir. Otoriter ve sert mizaçlı yönetici profili yerine iş birliğine yatkın ve takım çalışmasına uyumlu çalışanlar tercih edilmektedir (Kaya, 2017, s. 21).

Weberien bürokraside işlemler kurallarla yürütülür ve bu kurallar memurların fiillerini hem organize eder hem de sınırlar. Bu kapsamda Weberien bürokrasi merkezi denetimi ve sıkı disiplini esas alırken memuruna inisiyatif imkânı tanımaz. Gayrişahsilik ve resmiyet bütün bürokratik işlemlerin karakteristik özelliğidir. Weberien bürokraside memur görevini yaparken ne duygularına ne de hizmet ettiği kişilere aldırmakta yalnızca soyut kuralların kendisinden istediğini yapmaktadır. Postbürokrasi ise Weberien bürokrasinin tüm bu görüşlerine tepki olarak ortaya çıkarak esneklik, inisiyatif, personel değerlendirme sistemi gibi karşıt görüşlerin uygulamada etkin olacağını benimsemiştir (Karakoyunlu, 2022, s. 261).

Tüm bunlardan hareketle Weberien bürokrasiye karşıt bir tavırla ortaya çıkan postbürokratik örgüt şu özelliklere sahiptir:

- ◆ “Emir-komuta yerine diyalog, ikna etme ve güven ilişkisine dayanan aşağıdan yukarıya hareket eden bir yönetim stili,
- ◆ Bilgi gizlenmemekte, aksine mümkün olduğu kadar yaygınlaştırma,
- ◆ Daha esnek ve genel kurallara tabi olma,
- ◆ Problem çözümüne yönelik olarak hiyerarşik yapıyı bozabilen takım çalışmalarına ve örgütsel ağlara önem verme,
- ◆ Personel değerlendirmesinde kıdem ve makam yerine bireysel inisiyatif ve performansın objektif performans standartlarına göre ödüllendirilmesi, (Değerlendirmede üstün yanında yatay ve dikey ilişkide bulunanlar da dâhil),
- ◆ Güven ve interaktif haberleşme,
- ◆ Resmi daire yerine ev veya başka bir yerde çalışma, hep aynı kişilerle birlikte çalışma yerine koşullara göre sürekli değişen kişilerle çalışma. Yani iş

hayatında sürekliliğin yerini işin çeşitli bölümlerinin birbirinden bağımsızlaştırılması ve iş akışının kesinti ve duraksamalar yoluyla örgütlenmesidir.

♦ Toplam kalite paradigmasının yerleşmesi ve personel güçlendirme, yetki aktarımı, koçluk, özerk çalışma takımları gibi uygulamaların yaygınlaştırılması. Weberyen bürokrasiden post- bürokrasiye geçişte birtakım problemlerin olması kaçınılmazdır. Bunun temelinde geleneksel ve yeni değerlerin çatışması yatmaktadır.” (Ateş, 2003, s. 94-95).

Kısacası, “post” kelimesi genellikle “modern” olanın karşıtı olarak kullanılan bir kavram olup, postbürokrasi olgusu ile bürokratik örgüt tipinin değişimi anlatılmaktadır. Nitekim postbürokrasi, Weberyen (modern) bürokrasinin yerine geçecek alternatif bir örgüt tipi olarak kabul edilmektedir. Zira Weberyen (modern) bürokrasiye yöneltilen eleştiriler ve dönemin koşulları gereği daha hızlı ve esnek bir örgüt modelinin oluşturulmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu doğrultuda hiyerarşik, aşırı merkeziyetçi ve katı olan modern bürokratik örgüt tipi yerini hiyerarşik ilişkilerin azaltıldığı, kuralcılıktan ziyade esnekliğin olduğu, örgütlerin daha yatay hale getirildiği, çalışanların yetkilendirildiği, takım çalışmasına yer verilen postbürokratik yapıya bırakmıştır. Öyle ki postbürokrasi, Weberyen bürokrasiye bir tepki niteliğinde olup bürokratik örgütün sahip olduğu özelliklerin karşıtı özelliklere sahiptir (Övgün, 2010, s. 52-53).



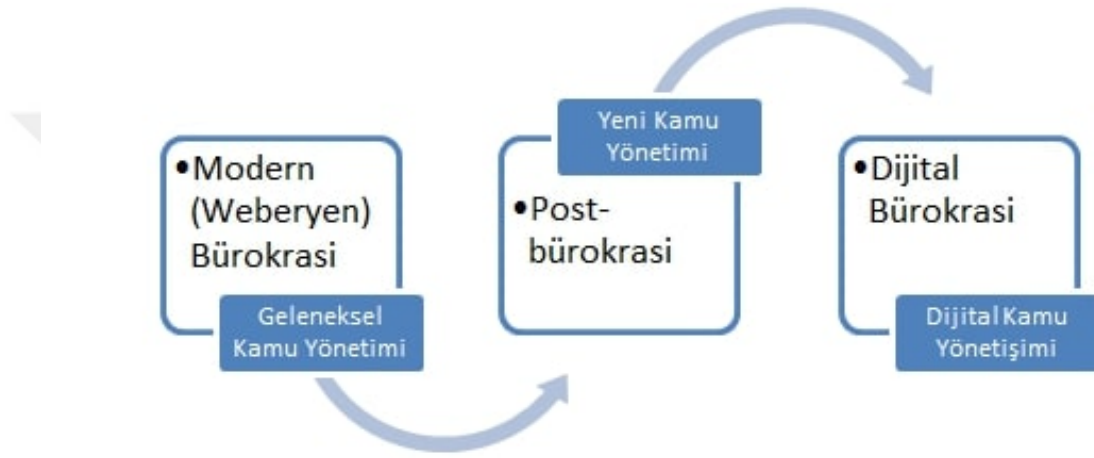
Şekil 1.8. Bürokrasinin Geçirdiği Evrim ve Temelleri

Kaynak: Yazar tarafından literatürden edinilen bilgiler yorumlanarak oluşturulmuştur.

20. yüzyılın ilk çeyreği itibariyle dünyada yaşanan ekonomik ve siyasi krizler, devletlerin ekonomik politikalarını, siyasetini ve kamu yönetimini etkileyerek tarihsel dönemeçler meydana getirmiştir. Postbürokrasi de sözü edilen siyasal ve sosyo-ekonomik dönüşümün yönetim alanındaki bir ürünüdür (Doğan, 2015, s. 285). Nitekim modern bürokrasiye yöneltilen eleştirilerle başlayan süreç postmodernizm, küreselleşme ve neo-liberal politikaların etkisiyle şekillenerek postbürokrasiyi ortaya

çıkarmıştır (Çelik, 2015, s. 145). Özellikle 1980’li yıllardan sonra neo-liberalizm ve küreselleşmenin etkisiyle ekonomik, toplumsal, siyasal ve kültürel boyutta değişimler yaşanmış bu durumun yönetsel alana yansımaları da Weberyen (modern) bürokrasinin etkisini yitirerek yerini post-bürokrasiye bırakması olmuştur. Bu durum literatürde kabul edildiği biçimiyle geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu yönetimine geçiş bağlamında “kamu yönetiminde bir paradigma değişimi” olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla post-bürokrasi olgusu yeni kamu yönetimi anlayışını da beraberinde getirmiştir. Bu kapsamda post-bürokrasi olgusunun kamu yönetiminde tartışılması ve kamu yönetiminde paradigma değişiminin yaşanarak yeni kamu yönetimi anlayışının benimsenmesi aynı dönemde birlikte gelişim göstermiştir. 1930’lu yıllarda Keynesyen politikalar ve refah devleti anlayışı neticesinde devletler her alanda etkin rol üstlenirken 1970’lerde yalanan petrol krizleri ve kamu giderlerindeki artış, devletin yapısında değişikliği gerektirmiştir. Refah devleti sonucunda giderek büyüyen devlet aynı zamanda bürokrasinin içerdiği kırtasiyeciliği, aşırı kuralcılığı, hiyerarşik yapıyı ve hantallığı beraberinde getirmiştir. Devletin üzerindeki bu ağır yüklerle karşı Yeni Sağ politikaların yönetimde etkili olmasıyla devletin işleyişi ve modern bürokrasi sorgulanmaya başlanmış ve yönetimde radikal dönüşümler gerçekleştirilmiştir. Bu değişimin ürünü olan yeni kamu yönetimi anlayışı geleneksel kamu yönetimi anlayışını ve barındırdığı bürokrasi modelini derinden sarsmıştır. Böylelikle bürokrasi yapı ve zihniyet bakımından köklü değişikliklere uğramıştır. Sonuç olarak 1980’lerden sonra yönetim alanı postbürokratik eğilimlerin etkisi altına girmiştir. Özetle, kamu yönetimi alanında post-bürokrasi olgusu, geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu yönetimine geçiş çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu bağlamda modern bürokrasi yerini postbürokrasiye bırakmış ve devletlerin idari teşkilatı olan kamu yönetimleri çok aktörlü, esnek, hesap verebilir, toplumsal kesimlerle işbirlikçi, katılımcı, yönetişim eksenli ve yerinden yönetimci bir anlayışla yapılandırılmıştır (Doğan, 2017, s. 210-211; Karakoyunlu, 2022, s. 2-18). Böylelikle 1980’li yıllardan itibaren uygulanan neo-liberal politikalar kamu yönetimi alanının küçülmesine ve kamusal örgütlerde özel yönetim tekniklerinin uygulanmasına neden olmuştur. Bu dönemde postbürokratik örgütler etkinlik göstermiştir. Nitekim kamu örgütlerinde vatandaşlara müşteri bakış açısı ile yaklaşmış, kurallara dayalı gözetimlerin yerini performans değerlendirmeleri almış, devamlı istihdamın yerini sözleşmeye dayalı çalışmalar almış, önceden belirlenen kurallara dayandırılan amaçlar yerini zaman içinde elde edilen iyi sonuçlara bırakmıştır (Tahtaloğlu, 2018, s. 24). Postbürokrasi, modern bürokrasinin katı kurallarının sarsıldığı ve yeni kamu yönetimi anlayışını da beraberinde getiren bir aşamadır. Zira yeni kamu yönetiminin dayandığı düşüncelerden biri de bürokrasiden uzaklaşılması gerektiğidir. Böylece

postbürokrasiyle birlikte örgütsel formda bir değişiklik meydana gelmiştir (Çelik, 2015, s. 144). Diğer bir ifadeyle yeni kamu yönetimi anlayışı örgütlenme mantığı olarak postbürokratik özellikler göstermektedir ve modernizm eksenli geleneksel kamu yönetiminden mutlak bir kopma yaşanmıştır (Doğan, 2015, s. 281). Dolayısıyla sanayi toplumunun örgütlenmesi olan bürokratik yapılanma yerine bilgi toplumunun örgütlenmesi olan postbürokratik yapılanmaya dayalı yeni kamu yönetimi anlayışı benimsenmiş ve buyurgan otoriter yönetim anlayışı yerini şeffaf, katılımcı, inisiyatif kullanımının arttığı, esnek bir yönetim anlayışına bırakmıştır (Kaya, 2017, s. 22).



Şekil 1.9. Yönetim Paradigmalarının Bürokratik Temelleri

Kaynak: Yazar tarafından literatür özetlenerek oluşturulmuştur.

Sonuç olarak geleneksel kamu yönetiminin yapı taşlarından olan Weber’in bürokrasi teorisinin taşıdığı değerler 1980’li yıllardan sonra dönüşüme uğramış ve böylece postbürokrasi kavramı ortaya çıkmıştır. 1980’li yıllardaki sosyo-ekonomik gelişmeler sonucunda Weberyen bürokrasinin aksaması ve eleştirilmesi sonucunda Weberyen bürokrasinin söz konusu değerleri sorgulanmıştır. Nitekim kamu yönetimi alanında bürokrasiden post-bürokrasiye geçiş süreci ve bu alandaki tartışmalar 1980’li yıllardan sonra ortaya çıkan yeni kamu yönetimi yaklaşımı ile cisimleşmektedir. Nasıl ki bürokrasi geleneksel kamu yönetiminin örgütsel temeli ise postbürokrasi de postmodern dönemdeki yeni kamu yönetimi anlayışının çatısı altında ortaya çıkan örgütlenme ve yönetim biçimidir. Dolayısıyla modernizmin ve 18. yüzyıldaki gelişmelerinin bir ürünü olan bürokrasi kavramı, 1980’li yıllardan sonra kamu yönetiminde paradigma değişimine de bağlı olarak yerini “esnek, açık, performansa dayalı, verimli, yerel, demokratik, katılımcı, hesap verebilir” nitelikteki postbürokrasiye bırakmıştır (Doğan, 2017, s. 214-215). Neticede geleneksel kamu

yönetimi yaklaşımı modernizmin; yeni kamu yönetimi yaklaşımı da postmodernizmin yönetsel alana yansımasıdır. Dahası geleneksel kamu yönetimi bürokratik örgütlerle, yeni kamu yönetimi ise postbürokratik örgütlerle yürütülmekte ve temsil edilmektedir. Modern bürokraside örgütler, kurallara sıkı bağlılık, hiyerarşi, dikey örgütlenme, merkezden yönetim ve nesnellik niteliklerine sahipken postbürokratik örgütler sonuç odaklı yönetim, yatay örgütlenme, yerinden yönetim ve durumsal yaklaşımlar gibi nitelikleri incelemektedir (Yıldırım, 2009, s. 394-395).

Çizelge 1.8. Modern Bürokrasi ve Postbürokrasi Arasındaki Farklılıklar

Modern Bürokrasi	Postbürokrasi
Hiyerarşi	Yatay örgütlenme
Kuralcılık ve standart çalışma prosedürleri	Esneklik ve inisiyatif
Sabit rol ve görevler	Değişen görevler
Tekelci yönetim	İş birliği, Ağ ve ekip çalışması
Kurallara dayanan incelemeler	Performans değerlendirme sistemleri

Kaynak: Yazar tarafından literatür özetlenerek oluşturulmuştur.

1.2.2.3. Kamu Yönetiminde Dijitalleşmenin Bürokrasiye Etkisi: Dijital Bürokrasi

Sanayi Devrimi sonrası yaşanan radikal dönüşümün bir benzeri bugün internetin ve teknolojik gelişmelerin topluma, siyasete ve ekonomiye etkisiyle yeniden yaşanmaktadır. Dolayısıyla hızla bilgiye ulaşabildiğimiz, bir tıkla dünyanın bir ucuyla iletişime geçtiğimiz toplumu kökten değiştiren bir çağda yaşamakta ve tüm bu gelişmelere tanıklık etmekteyiz (Kabacağlu, 2019, s.1606). Fiziki düzlemden sanal düzleme geçmemizi sağlayan dijitalleşmenin önceki gelişmelerden farkı ise yarattığı dönüşümün etkisini çok daha hızlı bir şekilde hissettirmesi ve her alanda çok hızlı yayılmasıdır (Oğuzhan, 2023, s. 112). 21. yüzyılda insanlığın ileri attığı bu önemli adım, bizleri dijital çağın ilk, eski uygarlığın ise son kullanıcıları kılmaktadır. Bu nedenle her iki dönemi anlamak ve dönemler arası geçişin yarattığı dönüşümü kavramak yönetsel anlamda oldukça önemlidir. Çünkü dijital devrim beraberinde sunduğu yeni fırsatlar neticesinde artık 21. yüzyıl toplumunun yönetilmesinde geleneksel anlayış yetersiz kalmaktadır (Kuran, 2005, s. 3). Öyle ki internet, bilgisayar, birer küçük bilgisayara dönüşen cep telefonları, yapay zekâ, cep telefonlarının internet ve yapay zekâ ile buluşmasıyla ortaya çıkan akıllı aygıtlar ve robot teknolojileri günlük hayatımıza girmiş ve nerdeyse her şeyi baştan aşağı

değiştirmiştir. Hızla süregelen ve her alanda yaşanan dijitalizasyon tabi ki kamu yönetimini de etkisi altına almıştır. Dijital dönüşüm devletin yürütme erki olan kamu yönetiminin bilinen iş yapma biçimlerini ve yönetim işlevlerini hızlı bir şekilde dönüştürmekte ve yeni örgütlenme biçimlerine kapı aralamaktadır (Okçu, 2021, s. 215). Hızla gelişen dijital teknolojiye ve değişen ihtiyaçlara uyum sağlayan yönetim sistemlerinin dijital araçları ve platformları benimsemesiyle artık geleneksel bürokratik yapıların da dönüştüğü anlaşılmaktadır (Aksu, 2023, s. 53). Zira bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler yalnızca günlük yaşamı değil, örgütleri de köklü biçimde etkilemiş ve değişime zorlamıştır. Bu teknolojilerin örgütler üzerindeki etkisi, klasik örgüt yapısının sorgulanmasına, ara kademelerin işlevsizleşmesine ve karar alma süreçlerinin hızlanmasına zemin hazırlamıştır. Ayrıca, örgütlerde yetki ve karar alma mekanizmalarının merkezin dışına taşınmasına imkân sağlayarak daha esnek ve merkezkaç bir yapılanmanın önünü açmıştır (İzci ve Arslan, 2004, 31-46). Bu yönüyle dijitalleşme, yalnızca teknolojik altyapılarda değil, örgütsel yapı ve kültürde de önemli değişimlere yol açmıştır. Tam da bu noktada dijital bürokrasi olgusu karşımıza çıkmaktadır.

Geleneksel bürokrasilerden, modern bürokrasiye ve ardından günümüzde dijital bürokrasiye varan süreçte bürokrasi, toplumu etkileyen sosyo-ekonomik olaylara bağlı olarak yapısal dönüşümler geçirmiştir. Bu kapsamda önceki bölümlerde bahsi geçtiği üzere tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumunda farklı bürokratik nitelikler söz konusudur. Dolayısıyla günümüzde dijital gelişmelerin hayatın her alanını etkilediği toplumsal düzlemde bürokrasinin yeniden şekillenmesine tanıklık edilmektedir (Yılmaz ve Gündoğdu, 2021, s. 37). Bu nedenle eski bürokratik düzenin tamamen çöktüğünü ve dijital bürokrasinin yeni bir bürokratik düzen olarak ortaya çıktığını iddia etmek yanlış olacaktır. Weber'in bürokrasisinin dönüştüğünü ve böylelikle dijital bürokrasiye şekil verdiğini söylemek daha yerinde bir bakış açısıdır (Muellerleile ve Robertson, 2018, s. 190).

Yeni bir kavram olan dijital bürokrasi, çok sayıdaki belge ve dosyayı rafa kaldıran, bürokrasinin kurum içi ve Kurum dışı geleneksel iş yöntemlerini ve işleyişini geride bırakan, dijital teknoloji tabanlı ve yapay zekâ destekli sistemlere geçişi tanımlamak için kullanılmaktadır. Böylece bürokrasinin karmaşık yapısı dijital teknoloji desteği ile basitleştirilebilmektedir. Öyle ki kullanılan dijital sistemler aracılığıyla makbuzlar, gümrük işlemleri, çeşitli ödemeler, yasal işlemler ve daha pek çok işlem hızla, kolaylıkla, şeffaf ve güvenilir bir ortamda gerçekleşmekte böylelikle dijital bürokrasiye geçiş insanların hayatını kolaylaştırmaktadır. Dijital bürokrasi ile Weberyen bürokrasiden tam anlamıyla kopulmamakta ve bir dönüş sürecine girilerek

eski bürokratik usuller yerine yeni dijital sistemler benimsenmektedir (Ekinci Özyardımcı, 2023, s. 106-107). Kamu kuruluşları günlük çalışmalarında çok sayıda dijital teknoloji kullanmaktadır. Dijital belgeler ve elektronik tablolar, e-posta ve takvimler, anlık mesajlaşma hizmetleri (sohbetler) ve çevrimiçi toplantılar, dijital dosya paylaşımı, vaka yönetim sistemleri ve intranet, kamu bürokrasilerinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Vatandaşlara ve paydaşlara yönelik dijital selfservis sistemleri, kurum içi kullanıma yönelik yazılımlar ve amaçlar doğrultusunda geliştirilen dijital sistemler söz konusudur (Grøn ve Møller, 2024, s. 16-17).

Dijital teknolojiler, kamu ve özel yönetim alanlarında açıklık, uyarlanabilirlik ve şeffaflık açısından yeni bir dönemin kapılarını aralamış gibi görünmektedir. Örneğin, akademisyenlerle çevrimiçi üniversite derslerine katılmak artık çok az çaba, maliyet veya ulaşım gerektirmektedir. Pasaport yenileme işlemlerini İçişleri Bakanlığı üzerinden izlemek ve her aşamadaki durumu anında öğrenmek olağan hale gelmiştir. İnternet bağlantısı olan herhangi bir kişi, evinin rahatlığında sınırsız saatlerce yasama tartışmalarını ve uluslararası diplomasiyi izleyebilir ve yine aynı kolaylıkla kurumsal performans hakkındaki düşüncelerini çevrimiçi değerlendirme platformlarında kamuoyuyla paylaşabilir. Öyle ki dijital dünyada, şehirler artık sürekli veri temsilleri ve gerçek zamanlı geri bildirim olanakları sayesinde “akıllı” hale gelmiştir. Bilim ve akademik araştırmalar artık “açık” olup entelektüel kalelerde hapsedilmemiştir. Bu kolaylıklar, dijital teknolojilerin savunucularını, klasik bürokrasiye özgü hiyerarşik yönetimin çöktüğünü iddia etmeye yöneltmiştir. Ancak kamu yönetiminin ve hizmet yürütücüsü bürokrasinin de dönüşüm geçirdiği bu dijital çağda yeni sosyal ilişkilerin ve yeni bilişsel yönelimlerin ortaya çıkışına da dikkat çekmek gerekmektedir (Muellerleile ve Robertson, 2018, s. 188).

Dijital dönüşümle birlikte bürokratik örgütlerin iç işleyişine bakıldığında, kamu personelinin evrak kaydetme tekniğinin değiştiği, evrakların manuel olarak dosyalanmasının yerini elektronik olarak kaydedilmesine bıraktığı görülmektedir. Kamu personeli dijitalleşmeyle birlikte daha çok veriye ve bilgiye ulaşma imkânına sahip olmuştur. Şahsi bilgisayarlar ve akıllı telefonlar gibi teknolojinin sunduğu avantajlarla kamu kurum ve kuruluşları, vatandaşlar hakkında gereken bilgilere ulaşma fırsatı bulmuştur. Dijital platformlar kamu kurum ve kuruluşlarının vatandaşlarla etkileşimini ve diyalogunu artırmaktadır. Dahası dijital iletişim teknolojileri sayesinde kurum içi iletişim de hızlanmakta ve kolaylaşmaktadır. Vatandaşlara düşük maliyetlerle erişim olanağının sağlanması da dijital bürokrasinin önemli bir getirisidir. Nitekim kamu kurumlarında otomasyon kullanımı ile pek çok kamusal problem çözülebilmektedir. Örneğin COVID-19 döneminde, akıllı

telefonlara indirilen uygulamalar aracılığıyla kimin hasta olup olmadığı tespit edilebilmiş, hangi mekânların potansiyel tehdit alanları olduğu belirlenebilmiştir. Trafik kazaları veya herhangi bir doğal afet durumunda yine mobil uygulamalar aracılığıyla çeşitli kuruluşlardan yardım talep edilebilmektedir. Yine mobil uygulamalarla herhangi bir kamu kurumuna gidilmeksizin tek tıkla internet üzerinden hızlı bir şekilde vatandaşlar işlemlerini yapabilmektedir. Özetle dijitalleşmenin kamu kurumlarında benimsenmesiyle kamusal iş ve işlemler daha hızlı, daha verimli ve daha az maliyetle gerçekleştirilebilmektedir (Ekinci Özyardımcı, 2023, s. 103-105).

Bürokrasi kavramı ve bürokrasi altında gerçekleşen iş süreçleri günümüzde internet ve bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte farklı bir boyut kazanmıştır (Özmen, 2023, s. 1). Tarihsel süreçte 21. yüzyıla kadar bürokrasinin hizmet sunumu “geleneksel” olarak addedilen yöntemlerle yani kâğıt temelli ve yüz yüze görüşme yoluyla gerçekleştirilmiştir. Ancak internet ve dijital teknolojilerinin geldiği son noktada hizmet sunumunun sanal ortama taşınmasına fırsat vermiştir (Metin, 2012, s. 98). Dolayısıyla dijitalleşme bürokrasinin çehresini değiştirmiştir. Bürokratik kuruluşların geleneksel imajları, duvarları boyunca dosya dolapları olan ofisleri ve kâğıt yığınlarıyla süslenmiş büyük masalar içerir iken bugün bürokratlar, dizüstü bilgisayarları ve telefonları olduğu sürece her yerden çalışabilmekte ve departmanlarının tüm dosyalama sistemini gittikleri her yere taşıyabilmektedirler. Dahası çoğunlukla sanal kâğıt yığınları (pdf, word vb.) arasında iş görürken nadiren gerçek kâğıda dokunmaları gerekmektedir. Bürokrasi çalışanları, dijital uygulamalar ve yazılımlar sayesinde tek bir tıklamayla hiyerarşik seviyeler arasında ve kurumsal sınırların ötesinde dosya paylaşabiliyor ve gönderebiliyorlar. Vatandaşlar artık taleplerinin dört imzalı kopyasını sunmak ya da bir bürokratin kapısının önündeki koridorlarda sıra beklemek zorunda değildir. Bunun yerine, dijital self-servis sistemlerini ve bilgi teknolojilerini kullanarak ihtiyaç duydukları hizmeti bürokrasiden alabilmektedirler (Grøn ve Møller, 2024, s. 7). Böylelikle bilgi ve evrakların hızla dolaştığı, bir tıkla bürokratik işlemlerin yapılabilirdiği bu işleyişle Weber’in ileri sürdüğü geleneksel otorite ve bürokrasi değişmektedir (Kabacaoğlu, 2019, s.1602).

Bu bağlamda modern bürokrasi artık anonim bir “hareket halindeki belgeler” dünyası değildir. Bunun yerine, dijital bürokrasi, hareket halindeki verilerin, kodlardan algoritmalara ve platformlara kadar yeni tür dijital altyapılar tarafından yönlendirildiği ve şekillendirildiği bir dünyadır. Bu dijital ayak izi, maddi arşivin yerini almakta ve uzmanları, yeni veri bilimciler olmaktadır. Ayrıca Weberyen

bürokrasi meşruiyetini yasalardan alırken diğer bir ifadeyle prosedürler aracılığıyla meşruiyetini kazanırken dijital bürokrasi görünür veriler ve algoritmik tarafsızlık yoluyla meşruiyetini kazanmaktadır (Muellerleile ve Robertson, 2018, s. 190-202).

Çizelge 1.9. Weberyen Bürokrasi ile Dijital Bürokrasinin Karşılaştırılması

Weberci Bürokratik Kavram	Dijital Bürokratik Kavram
Bilgi	Veri
Kamu	Büyük Veri
Büro/Ofis	Platform
Profesyonel/Uzman	Veri Bilimcisi
Karizmatik Lider	“Yetenekli” Yenilikçi/Dönüştürücü
Kural	Kod
Prosedür	Algoritma
Dosyalar ve Arşiv	Dijital İz
Demir Kafes	Silikon Ağ

Kaynak: Muellerleile ve Robertson, 2018, s. 210’dan çevrilmiştir.

Çizelge 1.10. Bürokratik Kavramların Dijital Dönüşümü

Bürokratik İlke	Politik Ekonomik Söylem	Dijital Tezahür/Transformasyon Araçları
Verimlilik (araçların amaçlara uygunluğu)	Kemer Sıkma, Sürdürülebilirlik, Lojistik, Rekabet	Rutinleşme, Finansallaşma, Hesap Verebilirlik, Akıllı Şehir
Nesnellik (prosedürel tarafsızlık, "siyasetten" bağımsızlık)	Büyük Veri, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik, Kanıta Dayalı Politika	Büyük Veri, Açıklık, Kitle Kaynak Kullanımı, Algoritma, Niceliklendirme
Rasyonellik	Teknik-Bilimsel İnovasyon, Dijital "Bozulma", Neoliberalizm	Biçimlendirme, Derecelendirme, Makine Mantığı, Hızlanma, Otomatik Ticaret, Lojistik Yönetimi

Kaynak: Muellerleile ve Robertson, 2018, s. 210’dan çevrilmiştir.

Aksu yaptığı çalışmada dijital dönüşümün bürokratik yapılanmada önemli bir dönüşüm meydana getirdiğini vurgulamış ve bu dönüşümü “ağ yönetişi” olarak nitelendirmiştir. Geleneksel bürokratik yapılardan “ağ yönetişi”ne geçişin ardındaki temel etkenin dijital dönüşümle birlikte toplumların ihtiyaç ve beklentilerindeki değişim olduğunu ileri sürmüştür ardından çeşitli vaka

çalışmalarından ve ampirik kanıtlardan yararlanarak bürokratik yapılardan ağ yönetişimine geçişin değerlendirmesini yapmıştır. Bürokratik yapılanmadaki ağ yönetişimi, etkin bir şekilde dijital teknolojilerin kullanımını kapsamaktadır. Veri analitiği, dijital platformlar ve internet tabanlı araçların kullanımı, karar alma süreçlerini hızlandırır, daha şeffaf hale getirir ve paydaşların katılımını kolaylaştırır. Bu sayede modern bürokrasiye kıyasla daha esnek, açık ve iş birlikçi bir model sunar (Aksu, 2023, s. 57-58). Buradan hareketle Aksu tarafından “ağ yönetişimi” olarak ileri sürülen kavramın dijital bürokrasiyi anlattığı düşünülmektedir. Zira ağ yönetişimi ile kastedilen en yalın haliyle dijitalleşmenin bürokratik yapılanmada meydana getirdiği dönüşümdür. Bu kapsamda modern bürokrasi ile “ağ yönetişimi” olarak isimlendirilen dijital bürokrasinin özellikleri arasında yapılan karşılaştırmanın incelenmesi konuya netlik kazandıracaktır.

Çizelge 1.11. Bürokrasiden Ağ Yönetişime Geçiş Basamakları ve Özellikleri

Özellikler	Bürokrasi	Ağ Yönetişimi
Karar Alma Süreçleri	Merkezi, hiyerarşik ve sıkı kurallarla yönetilir.	Dağıtılmış, işbirliği temelli ve esnek.
Paydaş Katılımı	Sınırlı ve genellikle sadece uzmanlar ve bürokratlar	Geniş, çeşitli ve toplumun tüm kesimlerini içerir.
İşbirliği ve Ortaklık	Sınırlı ve çoğunlukla devlet tarafından yönetilir.	Vurgulanır ve kamu, özel sektör, sivil toplum dâhil birçok paydaş işbirliği yapar.
Kapsayıcılık	Genellikle sınırlı ve seçkin bir grup tarafından yönetilir.	Farklı toplulukları ve görüşleri içermeyi amaçlar.
Duyarlılık	Karar alma süreçleri yavaş ve esnek değil.	Hızlı yanıt verme yeteneği ve esneklik vurgulanır.
Teknoloji Kullanımı	Geleneksel bağımlıdır.	Teknoloji ve dijital platformlar sıkça kullanılır.
İşlev ve Görevler	Belirli görevler ve sorumluluklar vardır.	Görevler ve sorumluluklar daha esnek ve paylaşılmıştır.
Şeffaflık	Karar alma süreçleri genellikle kapalıdır	Kararlar daha şeffaf bir şekilde açıklanır ve takip edilir.
Veri Odaklılık	Kararlar daha az veri ve bilgi temellidir.	Veri analitiği ve bilimsel bilgi daha fazla kullanılır.

Kaynak: Aksu, 2023, s. 58

Çizelge 1.11 ile dijitalleşmenin bürokratik yapılanmadaki dönüştürücü etkisi özetlenmiştir. Geleneksel kamu yönetiminin örgütlenme biçimi olan bürokrasi hiyerarşik, sıkı kurallara bağlı, merkezi, paydaş katılımının sınırlı olduğu ve

genellikle uzman bürokratlar tarafından işlerin yürütüldüğü iş birliğinden uzak bir yapılanma iken; dijital çağ yönetişiminin örgütlenme biçimini anlatan ağ yönetişimi “diğer bir ifadeyle dijital bürokrasi” günümüzün değışen taleplerine yanıt vermek üzere teknoloji kullanımına dayanan, esnek, katılımcı ve iş birliğine duyarlı bir model sunmaktadır (Aksu, 2023, s. 58).

Yaşamın her alanında etkili olan dijitalleşmenin bürokrasi olgusunu da etkilemesi ve dönüştürmesi tabii ki kaçınılmazdır (Özmen, 2023, s. 6). Yönetim ve bürokrasi olgusu çalışmanın önceki bölümlerinde de ele alındığı üzere tarih boyunca yaşanan gelişmelerden etkilenecek değışime uğramıştır. Nitekim dijitalleşmeyle birlikte kamu yönetiminde bir zihniyet dönüşümü gerekli olmuştur. (Yılmaz ve Gündoğdu, 2021, 32-33). 1900’lü yılların başından itibaren kamu kurumlarının yapısal temellerini ve yönetim süreçlerini oluşturan bürokrasinin, 2000’li yıllardan itibaren dijitalleşme etkisiyle olan dönüşümünü “Kamu Yönetimi 4.0: Dijital Kamu Yönetimi” sınıflandırması altında incelemek mümkündür. Bu sınıflandırma web’in ve endüstrinin gelişimine paralel bir seyir izlediği için isimlendirilmesinde de bunlara öykünme (Web 4.0 ve Endüstri 4.0 gibi) bir isimlendirme yapılabilir. Kamu Yönetimi 4.0, en yalın haliyle dijital teknolojilerin kamu hizmeti sunumunda kullanılmasıdır. Temelde e-devlet uygulamaları ile başlayan bu süreç devamında hızla gelişen teknoloji, nesnelerin interneti, büyük veri, akıllı şehirlerin yönetimi gibi gelişmelerle şekillenmiş ve günümüzde hala başlangıç seviyesinde olan bu dönem “Kamu Yönetimi 4.0: Dijital Kamu Yönetimi” dönemi şeklinde ifade edilebilir. Kamu yönetiminin işleyişinde internet ve bilgisayar tabanlı uygulamaların kullanılması ile bürokrasideki hantallığın ve kırtasiyeciliğin azalacağı önemli bir kazanım olarak varsayılmaktadır (Göçoğlu, 2019, s. 108-112). Nitekim Taş ve diğer araştırmacıların yaptığı çalışma da bu varsayımı destekler niteliktedir. Kamu yönetiminde dijital teknolojilerin kullanılmasıyla e-devlet başta olmak üzere çeşitli uygulamalar ortaya çıkmış ve bu uygulamaların kullanılması ile bürokratik işlem fazlalıklarının, prosedürlerin önemli ölçüde azaldığı zaman ve maddi kazançların sağlandığı tespit edilmiştir (Taş vd., 2017, s. 2317).

Dolayısıyla kamu yönetimi disiplini açısından “Kamu Yönetimi 4.0” olarak isimlendirilen ve dijitalleşmenin etkili olduğu dönemde modern bürokrasi “dijital bürokrasi”ye evrilmiş ve bu dönüşüm çok hızlı bir şekilde gelişim göstermiştir (Yılmaz ve Gündoğdu, 2021, 32-33). Yönetim bilişim sistemlerinin de etkisiyle dijitalleşmenin sunduğu koşullarda “memur tabanlı” uygulamalardan ziyade bilgi teknolojileri, proje yönetim yazılımları, yerel alan ağları, merkezi planlama ve entegre hizmet sağlayan bilgi teknolojileri sayesinde bürokratik direnç kırılmış;

kamu kurumlarındaki hiyerarşik iletişime dayalı bürokratik yapılanma yerine, çok merkezli ağ yapısı ve basamaklar arasında hızlı geri bildirimi olan iletişim döngüsü söz konusudur (Ho, 2002, s. 436-437).

Kamu yönetiminde endüstri 4.0'ın sunduğu bilgi teknolojisinin kullanımı, kamu hizmetlerinin kalitesinin daha şeffaf, etkili ve verimli olması için bürokratik reformu gerçekleştirmenin bir yoludur. Nitekim endüstri 4.0 ve dijitalleşme ile birlikte kamu kurumlarından daha şeffaf ve hızlı cevap verebilirlik talepleri, bürokratik örgüt yapısında da bir dönüşümü beraberinde getirmiştir. Kamu yönetiminin mekanik, hiyerarşik, bürokratik, katı departmanlaşma, yüksek ve merkezi formalizasyondan oluşan örgütsel yapısının, kamu yönetiminde dijitalleşmeyle birlikte dönüşmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Kurumun temel görev ve işlevlerinin yerine getirilmesiyle ilgili örgütsel etkililik artık kurumun büyüklüğü, yapısı ve geniş kontrol aralığı ile değil, değişime uyum sağlayan bürokratik dönüşümün yarına bugünden cevap vermede ne kadar başarılı olduğuyula belirlenmektedir. Bu nedenle dijitalleşmenin kamu yönetiminde kullanılmasıyla birlikte örgütsel yapıda da bir dönüşüm gerçekleşmekte ve artık dijital bürokrasi, görevlerini yerine getirirken daha yenilikçi, verimli, etkili, nitelikli ve rekabet edebilir hale gelebilmektedir (Nurdin, 2019, s. 220-224). Zira bürokrasinin yoğun kurallı, merkeziyetçi, aşırı uzmanlaşmış ve katı hiyerarşik yapılanmasının beraberinde hantallığı, kırtasiyeciliği ve aşırı kaynak kullanımını getirdiği gerek uygulamada gerekse literatürde kabul edilen bir gerçekliktir (Metin, 2012, s. 98). Kısacası dijital teknolojilerin kamu yönetiminde kullanılması bürokratik örgütsel engelleri azaltabilmektedir (Farida vd., 2020, s. 342). Kaldı ki e-devlet başta olmak üzere dijital uygulamaların başlıca amaçlarından biri bürokratik süreçleri ve engelleri ortadan kaldırmaktır (Çeliksoy ve Akça, 2024, s. 461).

Netice itibariyle dijital teknolojilerin bürokratik süreçleri değiştirdiği ve adına “dijital bürokrasi” diyebileceğimiz yeni bir bürokratik yönetim modelinin günümüzde etkisini göstermeye başladığını söylemek kanımızca yanlış olmayacaktır.

1.2.2.3.1. Dijital Bürokrasinin Faydaları

Kamu bürokrasilerinde dijital teknolojilerin hâlihazırda yaygın olan ve gelecekte artma olasılığı olan rolü düşünüldüğünde, dijital dönüşümün kamu bürokrasileri için ne anlama geldiğini, faydalarını ve zorluklarını daha iyi anlamak gerekmektedir (Grøn ve Møller, 2024, s. 8-9).

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak kamu yönetiminin örgütlenmesi ve örgütlerin çalışma şekilleri ve sınırları da değiştirmiştir. Böylelikle bürokratik alanın yeniden yapılanması daha hızlı ve verimli bir kamu yönetimi inşasını hedeflemektedir (Sarıtürk, 2022, s. 593-594). Özellikle internet teknolojisinin bu noktadaki etkisi ateşleyici bir niteliktedir. İnternet sayesinde kamu hizmetlerinin elektronik ortama aktarılması beklenenden hızlı bir gelişim seyri göstermiştir. Böylelikle geleneksel kamu hizmeti sunumundaki kırtasiyecilik, sıra bekleme ve zaman kaybı gibi bürokratik işlemlerin olumsuzlukları azalmaktadır (Aydın, 2007, s. 299). Bürokrasinin olumsuzluklarını geride bırakarak kamu hizmetlerinin daha efektif sunumu hem devletlerin hem de vatandaşların öncelikli talepleri arasındadır (Wirtz and Daiser, 2018, s. 981-982).

Dijitalleşmenin kamu yönetiminde yeni bir anlayış sağladığı ve bürokratik işleyişin değiştiği ortadadır. Her şeyden önce vatandaşların hizmet alımı ve bilgiye erişim süreçleri değişmiştir. Artık kamu görevlileri aracılığıyla bilgiye ve hizmete ulaşmak yerine doğrudan bilgi sistemleri ve dijital teknolojiler aracılığı ile pek çok işlem yürütülmektedir. Bu durum zamandan kazandırmakta şeffaflığı artırmaktadır. Bürokrasinin dijitalleşmesiyle işlem süreleri kısaltmakta, arşivleme kolaylaşmakta ve planlama kolaylığı sağlanarak mükerrerlik önlenmektedir. Bürokrasinin sorumluluktan kaçarak iş yapma sorunu da dijitalleşme ile birlikte çözülmekte, iş bölümü, koordinasyon ve yetki devrinin gerekliliği ile bir bürokrat hastalığı olan “otoriteyi kendinde toplama” da sona ermektedir (Metin, 2012, s. 103-106). Dijitalleşen kamu yönetiminin eski bürokratik görevlerini daha hızlı, daha şeffaf, daha etkin ve düşük maliyetli bir şekilde yerine getirdiği, kamusal hizmet sunumunda yeni imkân ve araçların ortaya çıktığı, idari süreçlerde insan müdahalesinin azaldığı, böylelikle insan kaynaklı hataların en aza indiği, yolsuzluğun azaltıldığı, güvenliğin geliştirildiği, katılımın arttığı ve sonuçta kamu yönetimi performansının arttığı bir tablo çizilmektedir (Okçu, 2021, s. 250). Dahası başta kâğıt olmak üzere kırtasiye kullanımı azalmakta, hizmet süreleri belli saat aralıklarına sıkışmamakta, kamu hizmetlerine daha hızlı ve kolay ulaşılmakta ve hizmet kalitesi artmaktadır (Metin, 2012, s. 99). Dijital teknolojilerin kayıt ve kontrol kapasitesi, denetleme araçlarının çeşitliliği, dijital verilerin ölçülebilirliği bürokrasinin şeffaflığını ve hesap verebilirliğini geliştirmekte ayrıca kamu hizmeti sunumunun sürekliliği kolaylaşmaktadır (Sarıtürk, 2022, s. 594). Nitekim dijital bürokrasi ile hizmet sunumundaki gecikmeler, uzun bekleme süreleri, dil engelleri, yönetilemeyen fazla idari yük gibi sorunların çözümüne önemli katkılar sunulmaktadır (Efe ve Özdemir, 2021, s. 52). Böyle bir hizmet sunumu da devlet ve vatandaş arasında güven duygusunun oluşmasını sağlar (Çeliksoy ve Akça, 2024, s.

453). Dijital ortamda saklanabilen ve işlenebilen veri fazlalığı, algoritmaların ve veri tabanlarının insana kıyasla hızlı ve verimli işleyişi dijital bürokrasinin faydaları arasındadır (Yılmaz ve Gündoğdu, 2021, 33). Dijital bürokraside idari prosedürlerin otomatikleştirilmesi, bürokratik organizasyonla etkileşimde bulunan her vatandaşa eşit, tarafsız ve adil muameleler sağlanmaktadır (Cordella ve Tempini, 2015, s. 280). Böylelikle hizmeti yerine getiren memurların tarafsızlığının sağlanması sonucunda bürokrasilerde rüşvet ve yolsuzluğun minimum düzeye indirilmesi beklenmektedir (Ekinci Özyardımcı, 2023, s. 106).

Dijital uygulamaların bürokratik yapıda kullanılmasıyla verimlilik ve etkin kaynak kullanımı sağlanır. Otomasyon ve dijital araçlar sayesinde tekrarlayan görevlerin azalması, insan kaynaklarının da daha stratejik alanlara odaklanabilmesi söz konusudur. Karar alma süreçlerinin ve verilerin daha şeffaf hale gelmesiyle, sunulan kamu hizmetleri daha rahat takip edilebilir ve değerlendirilebilir. Böylelikle hesap verebilirlik ve şeffaflık artırılır. Ayrıca dijital bürokrasi ile özel sektör, vatandaşlar, sivil toplumu gibi paydaşların yönetim sürecine katılımı artırılır (Aksu, 2023, s. 59). Neticede yönetişimin güçlendiği, kamu hizmetlerinde hız ve kolaylığın sağlandığı, hizmet sunumunun 7/24 gerçekleştiği, bürokratik süreçlerin aşılaraq rüşvet ve yolsuzluğun azaldığı, açık, şeffaf hesap verebilir bir kurum yapısı söz konusu olmaktadır (Ömürgönülşen ve Bakırcıoğlu, 2024, s. 181). Dijital çağ yönetişiminde bürokrasinin dönüşümü ve dijital bürokrasiyle Weberyen bürokrasinin olumsuzluklarının giderildiği görülmektedir. Vatandaş ile yönetim ilişkilerinin değiştiği, yönetimin daha vatandaş odaklı olduğu böylece kamusal talebin daha etkin ve hızlı bir şekilde yönetilebildiği bir örgütsel tasarım söz konusu olmuştur (Sarica, 2018, s. 45). Tüm bu faydalar göz önüne alındığında dijital bürokrasinin güçlendirilmesi ve yenilikçi dijital teknolojilerin kamu kurumları tarafından benimsenmesi üzerinde durulması gereken önemli bir konu haline gelmiştir.

1.2.2.3.2. Dijital Bürokrasinin Zorlukları

Dijital dönüşüm ile birlikte kamu bürokrasisindeki yapısal değişimin gerek vatandaşlara gerekse kamu kurumu çalışanlarına katkıları yadsınamaz (Şahin, 2008, s. 60). Öte yandan dijital bürokrasinin faydaları oldukça çeşitli ve çok yönlü olmakla beraber getirdiği bazı zorluklar da göz ardı edilmemelidir. Öncelikle dijital verilerin korunması ve olası tehditlere karşı güçlendirilmesi gerekir. Aksi takdirde gizlilik ve güvenlik endişeleri sürecelecektir. Ayrıca dijital hizmetlere erişim meselesindeki eşitsizliklerin ele alınması önemlidir. Öte yandan dijital bürokrasinin uygulanmasını ve yönetilmesinin karmaşık bir süreç olduğu, bu hususta teknik bilgi ve eğitimin

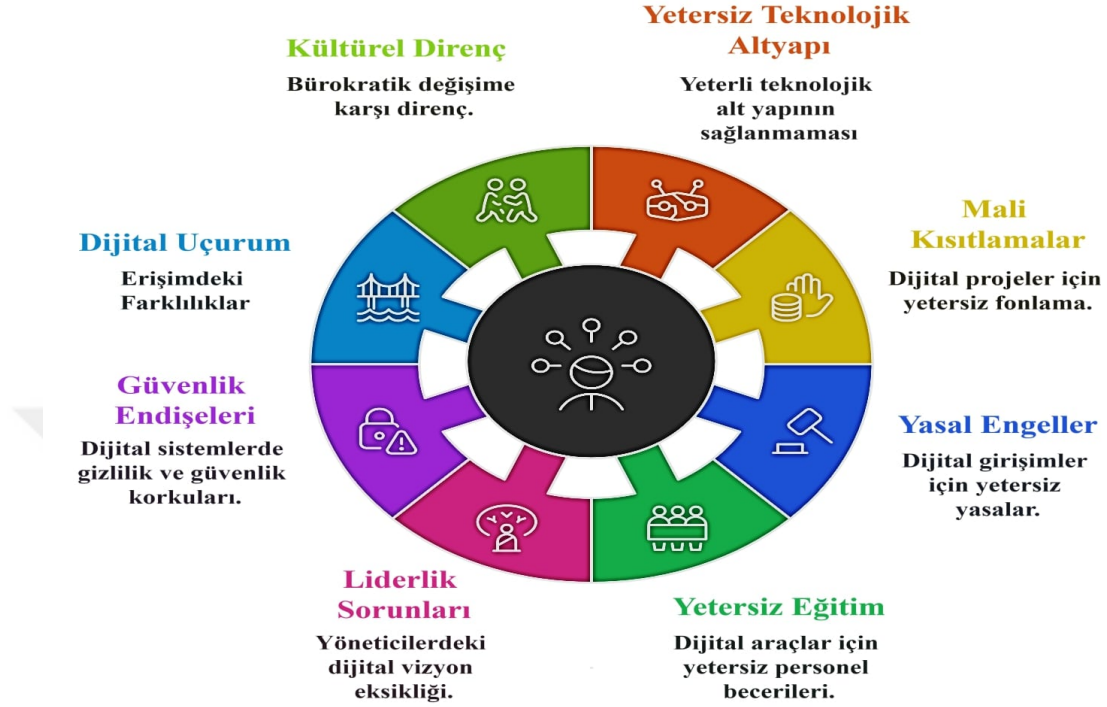
önemi, koordinasyon için gereken modelin sağlanması gerekmektedir. Tüm bunlar kamu kurumları ve personelleri açısından karmaşık ve zorlayıcı olabilmektedir (Aksu, 2023, s. 59).

Dijitalleşme olgusunun bir varış noktası bulunmayıp hızlı bir dönüşüm halindedir. Bu noktada dijitalleşmiş bürokrasilerde çalışanların ve yöneticilerin sürekli olan dijital gelişimi takip etmeleri ve gerekli yetkinlikte olmaları oldukça önemlidir (Grøn ve Møller, 2024, s.79).

Öte yandan sunulan dijital hizmetlere erişim sosyo-ekonomik koşullara göre farklılık göstermekte ve toplumun tüm kesimi bilgi ve iletişim teknolojilerini aynı düzeyde kullanamamaktadır. Literatürde “dijital uçurum” olarak addedilen bu durum dijital çağda hizmetlere erişim noktasında önemli bir sorun olarak karşımıza çıkabilmektedir. Ayrıca kurumların dijital yapılanması için gereken finansman ihtiyacı, geleneksel devlet anlayışının vatandaşlara kazandırdığı alışkanlıklar, geleneksel devlet anlayışının etkilerinden uzaklaşamayan yöneticiler, güvenlikle ilgili çekinceler, devletlerin hukuki altyapılarının yetersizliği, ağ problemlerinden kaynaklanan erişim sorunu, dijital sisteme adapte olmak için gerekli eğitim ve yetenek geliştirme ihtiyacı dijital bürokrasinin karşılaştığı başlıca zorluklar olarak sıralanabilir. Kamu yönetiminde dijitalleşme neticesinde zaman kaybının ve kaynak israfının önlenmesi, hesap verebilirliğin artması gibi klasik bürokratik sorunların aşıldığı doğru olmakla birlikte dijital bürokrasinin de kendine has zorlukları ve sorunları göz ardı edilmemelidir. Kullanıcı tecrübesizliği, altyapı yetersizliği gibi unsurlar yeni bürokratik sorunların oluşmasına neden olabilmektedir. Örneğin e-imza uygulaması günümüzde yaygın olarak kamu kurumlarında kullanılmasına rağmen personelin e-imza edinmesinden uygulama sürecine kadar kullanımda zorluk yaşaması ve sistemi öğrenmesi çeşitli problemler yaratabilmektedir. Başka bir örnek olarak ise kurumlarda e-randevu sistemleri gösterilebilir. E-randevunun uygulamada hız ve şeffaflık kazandırması uygulamayı faydalı kılarken diğer taraftan güncellenmeyen ekranlar, sistemin başında yer alan çalışanların sistemi kullanım biçimleri, hizmet almak için yine saatlerce kurumlarda zaman kaybeden vatandaşlar görmek mümkündür (Güven, 2017, s. 612-613; Çakır, 2015, s. 47). Bu noktada dijital uygulamaların benimsenmesinin ve uygulamaların kullanımında yetkinlik kazanılmasının bürokratik kültür üzerindeki etki açıktır.

Sonuç olarak dijital dönüşüm sürecinde hem teknolojik hem de insani faktörlerden kaynaklanan sorunlar, bürokratik süreçlerin etkinliğini olumsuz yönde etkilemektedir. Aşağıda, dijital bürokrasinin karşılaştığı başlıca zorluklar görsel

olarak özetlenmiştir;



Şekil 1.10. Dijital bürokrasinin karşılaştığı zorluklar

Kaynak: Yazar tarafından literatür özetlenerek oluşturulmuştur.

1.2.2.3.3. Dijital Bürokrasinin Önemi

Tüm bunlardan hareketle dijital bürokrasi ile bir yandan bürokrasinin kırtasiyecilik, verimsizlik, hantallık, zaman kaybı, bugün git yarın gel anlayışı gibi olumsuzluklarının giderildiği diğer yandan ise bürokrasinin gayrişahsılık, dosyalama, sistematiklik gibi temel ilkelerinin de güçlendiği sonucuna ulaşılabilir. Bu nedenle dijitalleşmenin bürokrasi üzerindeki önemi yadsınamaz (Bincan, 2022, s. 105-106). Bu öneme binaen uluslararası faaliyetler de bulunmaktadır. “Yaratıcı Bürokrasi Festivali” ilk defa Eylül 2018’de Berlin’de düzenlenmiş ve yılda bir kere düzenlenmesi planlanmıştır. Festivalde kamu sektöründe inovasyon farkındalığının oluşturulması, inovasyonların artırılması, inovasyon yapanların tecrübelerini paylaşması, yenilikçi genç yeteneklerin işe alınması ve kamu sektörünün yenilikçi gücünün geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda festivalde inovasyonla ilgilenen kamu kurumları ve her seviyeden kamu çalışanı (belediyeden uluslararası organizasyona, eğitimciden bakana) bir araya gelmiştir. Festivalin düzenlenmesinde

ise kurumların çeşitliliği ve aktörler arasındaki iş birliği dikkat çekicidir. Nitekim OECD, Alman Hükümeti, Alman Kentler ve Belediyeler Birliği, Eurocities, Avrupa Kültür Vakfı, Danimarka Tasarım Merkezi, Potsdam Üniversitesi, Berlin Humboldt Üniversitesi, Gelecek Berlin Vakfı gibi çok farklı aktörlerin bulunduğu uluslararası girişimci gruplar bir araya gelmiştir (Tek Turan, 2023, s. 296-297).

1.2.2.3.4. Dijital Bürokraside Yeni Bürokrat Tipi

Dijitalleşmenin bürokrasi üzerindeki etkisi yalnızca bürokratik sorunların çözümünüyle sınırlı kalmamış aynı zamanda bürokrasideki insan kaynağı anlayışı da değişime uğramıştır. Kamu yönetiminde yaşanan dijitalleşme, kamu bürokrasisinin insan kaynağı anlayışında bilişim personelinin hâkimiyetinin artacağı bir bürokratik yapı çizmektedir (Boyalı, 2023, s. 9-10). Nitekim dijital iletişim araçları ve bilgi iletişim teknolojileri örgüt çalışanları için zorunlu iş görme araçları haline gelmiştir. Yönetim bilişim sistemleri web odaklı çalışma kültürünü ortaya çıkarmıştır (Ölmez, 2023, s. 128). Dolayısıyla dijital bürokrasi ile birlikte bürokrat tipi de değişmektedir. Sanayi toplumunun ve modern bürokrasinin bürokratu, çerçevesi önceden çizilmiş işleri en baştan belirlenen kurallara göre yerine getiren bir memurken dijital çağın ve dijital bürokrasinin bürokratu “sezgici – proaktif” bir bürokrat tipidir. Bu bürokrat tipi, değişime açık, geleceğe bakan, olabileceklere karşı önceden hazırlıklı olan ve hızlı harekete geçebilen vizyoner bir tiptir (Kabacaoğlu, 2019, s. 1612). Dijitalleşmeyle birlikte kamu yönetiminde inovasyonun gerçekleşmesi için vizyon sahibi kamu çalışanlarının olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle kamu personelinin teknolojik yetkinliğe sahip olması önemli olmakla beraber aynı zamanda bu yeni teknolojileri uygularken kurumun kültürel, örgütsel, yapısal ve sosyal özelliklerini dikkate alabilmeleri, vizyoner bir bakış açısı ile inisiyatif kullanabilmeleri gerekmektedir (Tosun, 2023, s. 303- 305).

Bugün bürokratlar, bürokratik yaşamın teknik ve fiziki yönlerinin, işlerin yapılış ve kararların alınma şekillerinin değiştiği yeni bir dünyayla karşı karşıyadır. Dijitalleşme iç iş akışlarını, işlevleri, rutinleri, prosedürleri, vatandaşlar ve diğer paydaşlarla etkileşimleri dönüştürerek kamu bürokrasilerinde çalışan insanların uygulamada ne yaptığını da etkilemektedir (Grøn ve Møller, 2024, s. 8). Öte yandan geleneksel bürokratik yöntemlerle çalışmaya alışmış kamu personelinin dijital bürokrasinin getirdiği yeni sisteme hemen ayak uydurması beklenemez. Bu nedenle kamu kurumlarının teknik açıdan dijitalleşmeyi benimsemesi tek başına yeterli olmayıp bunları kullanacak olan taraflar olarak kamu personelinin ve vatandaşların bilgi ve yetkinliği önem taşımaktadır. Dolayısıyla personele ve hizmet alan

vatandaşlara yönelik sürekli eğitimler düzenlenmelidir (Karkın, 2003, s. 123). Nitekim dijital bürokraside çalışanların ve yöneticilerin vatandaşların dijitalleşmiş bürokraside gezinmelerine yardımcı olma becerisine sahip olmaları ve bu konuya dair yetkinliklerinin de araştırılması gerekmektedir (Grøn ve Møller, 2024, s. 91-92).

1.2.2.3.5. Weberyen Bürokrasi Öldü Mü, Can Mı Buldu?

Dijital çağ yönetişimini savunanlar başta olmak üzere kimi araştırmacılar, teknolojik gelişme ve ilerleme sonucunda bürokrasinin Weberci özelliklerinin ortadan kalkacağını tahmin etmektedirler. Öte yandan Weberci ideal tipin, teknolojideki ilerlemeler karşısında bile kamu yönetiminin kalbinde yer almaya devam ettiğini ya da belki de bu ilerlemeler tarafından daha da vurgulandığını iddia eden birçok gözlemci (Bartels, 2009; Drechsler, 2020; Drechsler & Kattel, 2020) vardır. Nitekim bürokrasinin yok olmadığını yalnızca hizmetleri yerine getirme anlayışının değişerek yeni bir yapı haline geldiği doğrudur (Newman vd., 2022, s. 9). Dijitalleşen günümüz toplumunda kamu yönetimi her geçen gün dijital kod, büyük veri ve algoritmalarla daha fazla iç içe geçmektedir. Bazıları bu teknolojilerin bürokratik düzenin katı kurallarını altüst ettiğini iddia etse de köklü bir kopuştan ziyade dijital bürokrasi Max Weber'in bürokrasi mantığının ve tekniklerinin güçlü izlerini taşımaktadır (Muellerleile ve Robertson, 2018, s. 187).

Devlet hizmetlerini yerine getiren bürokrasinin, dijitalleşmeyle birlikte kâğıtlar aracılığıyla işleymekten elektronik ortama geçmesiyle ortaya çıkan “dijital bürokrasi”, verimlilik, hız, üretkenlik, daha az maliyet gibi pek çok konuda Weber bürokrasisine meydan okuduğu aşikârdır. Bu bağlamda “yapay zekâ ve dijital teknolojiler bürokrasileri öldürdü mü?” sorusunun tartışılması da olağandır. İşte bu noktada Weber'in bürokrasi modelinin, dijitalleşmeyle birlikte ölmek bir kenara daha da güçlenmiş olduğu söylenebilir (Ekinci Özyardımcı, 2023, s. 102).

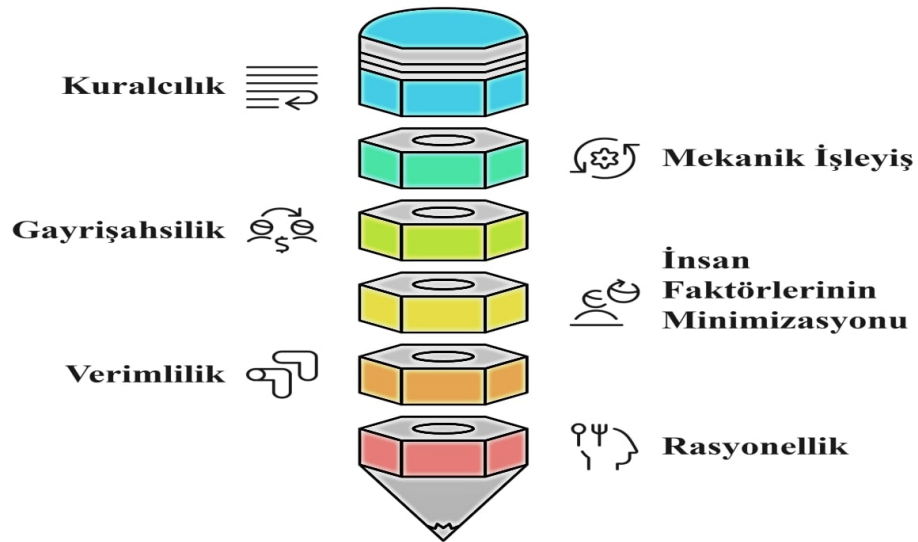
Nitekim Weber bürokrasiyi bir makine olarak tanımlamıştır. Bu yönüyle bürokrasi, siyasi arenanın ve bürokratların duygularından, kişiselliklerinden ayrı özerk bir aygıttır. Yöneticiler, özellikle de bireysel düzeyde, bürokratik makineyi içeriden kontrol etmezler. Onlar, kendilerini bu makinenin düzgün çalışmasına adanmış işçilerdir. Weber'e göre bir kamu görevlisi “sürekli hareket eden bir mekanizmanın sadece tek bir dişlisidir.” Çalışanlar sorunsuz işleyen bir mekanizmanın temel bileşenleridir, ancak kendi kişisel çıkarları için değil, sistemin yararı için çalışmalıdırlar. Yetki bireye değil, makama verilmiştir. Makamlar görevlerini objektif olarak, kurallara göre ve “kişilere bakmaksızın” yerine getirir.

Bürokratik makam sahipleri kendi alanlarında uzmandırlar. Bürokratlar belirlenen kurallara göre çalışıp bu kuralların dışına çıkamazlar. Görüldüğü üzere Weber'e göre bürokrasiler son derece teknik organizasyonlardır. Weber'in idealindeki bürokrasilere attığı nitelikler, gelişmiş teknolojinin kamu yönetiminin varlığı ya da işlevi için neden bir tehdit oluşturmadığını açıklamaya yardımcı olur. Aksine, kamu sektörü idari örgütlerinde giderek daha fazla kullanılan gelişmiş bilgi işlem, dijital otomasyon ve yapay zekâ çeşitleri aslında bürokratik yönetimi güçlendirmeye ve geliştirmeye hizmet etmelidir. Başka bir deyişle, daha fazla bilgisayar gücü, daha akıllı programlama ve daha gelişmiş otomasyon, bürokratik bir organizasyonun mevcut Weberci niteliklerini daha güçlü ve daha verimli hale getirerek etkili bir şekilde geliştirebilir. Bürokrasiyi ortadan kaldırmak yerine, yakın zamanda gerçekleşen ve gerçekleşecek olan teknolojik ilerlemeler bürokrasilere, bu kuruluşların esasen yapmak üzere tasarlandıkları işi yapmaları için daha iyi araçlar sağlamaktadır. Neticede bürokrasi, teknolojideki modern ilerlemeler tarafından ortadan kaldırılmamaktadır. Aksine, teknoloji bürokrasinin temel niteliklerini güçlendiriyor gibi görünmektedir. İleriye baktığımızda, yaklaşan yapay zekâ devriminden korkmak yerine, kamu kurumları gelişmiş bilişimi kucaklamalı ve bunun kamu hizmeti hedeflerini ilerletmesinin yollarını aramalıdır (Newman vd., 2022, 7-9).

Dolayısıyla yapay zekâ, kamu yönetimindeki bürokratik sorunları çözebilmek için bürokrasinin yapısını değiştirmekte dahası bürokrasideki insan faktörünün etkisini ve doğasını değiştirecek bir bilgi iletişim teknolojisi aracı haline gelmektedir. Algoritmalar aracılığıyla prosedürler ve yazılı kurallar hızlı bir şekilde yürütülebilmektedir. Kamu örgütleri de dâhil olmak üzere günümüzde gittikçe kalabalıklaşan örgütler için modern bürokrasinin ilkeleri daha da önemli hale gelmiş ve örgütler bu ilkeleri Yönetim Bilişim Sistemlerinin (YBS) imkânlarından yararlanarak sağlamaya başlamışlardır. Bu doğrultuda özellikle yapay zekâ ile desteklenen YBS, dijital bürokrasi olarak kullanılmaya başlanmıştır. Neticede dijital bürokrasinin, Weber'in bürokrasi modeline büyük benzerlik gösterdiği söylenebilir. Weber'in bürokrasi modeli önceki başlıkta da anlatıldığı üzere kuralcı, mekanik, gayrişahsi nitelikte olup insani inisiyatiflere yer vermeyen böylelikle rasyonelleştirilmiş örgüt modelidir. Nitekim her şeyden önce, akıllı teknolojinin ve makine zekâsının temel özelliği tıpkı Weber'in bürokrasi modeli gibi "kurala dayalı" olmasıdır. Ayrıca modern bürokraside bürokratin yalnızca kuralların ikame edilebilir uygulayıcıları olarak kabul edilmesi de dijital bürokrasi ile benzerlik göstermektedir. Zira gücün kişisellikten uzaklaştırılması, insan öznesinin tamamen ortadan kaldırıldığı otomasyonla zirveye ulaşmaktadır. Dahası Weberyen bürokrasideki

gayrişahsilik özelliği sayesinde verimliliğin yanı sıra yolsuzluk ve keyfiliğin önüne geçileceğini ve adaletli bir muamele sağlayacağını varsayması da dijital bürokrasi ile bir nevi hayat bulmaktadır. Neticede Weber’e göre bürokrasi ne kadar kişisellikten, duygusallıktan ve irrasyonel unsurlardan uzaklaşırsa o kadar kurallı ve makine gibi işleyen bir yapı mümkün olacak ve bu yapı yönetimde verimliliği sağlayacaktır. İşte insan faktörünü minimize ederek makine öğrenmesini öne çıkaran yapay zekâ uygulamalarını kullanan dijital bürokrasi de bundan çok farklı görünmemektedir (Efe ve Özdemir, 2021, s. 39-46).

Tüm bunlardan yola çıkılarak dijital teknolojilerin kamu yönetiminde kullanılmasıyla insan etkisinin azalması ve gayrişahsiliğin sağlanması Weberyen bürokrasiyi destekler nitelikte olduğu hatta güçlendirdiği söylenebilir. Ayrıca dijital bürokrasinin mekanik ve kurallara dayalı işleyişi de modern bürokrasi ile paralellik göstermektedir. Dahası Weber’in ileri sürdüğü modern bürokrasinin çıkış noktası verimlilik ve rasyonelliği sağlamaktır ve dijital bürokrasinin de temel varsayımları ve faydaları tam olarak bunlardır. Bu doğrultuda Weber’in ideal tip olarak ileri sürdüğü bürokratik ilkelerin uygulamada dijital bürokrasi ile hayat bulduğu sonucuna varılabilir. Bu kapsamda dijital bürokrasinin modern bürokrasi ile benzerlikleri aşağıda sebep sonuç ilişkisi içerisinde ifade edilerek özetlenmektedir.



Şekil 1.11. Dijital bürokrasinin ve modern bürokrasinin benzer yönleri

Kaynak: Yazar tarafından literatür özetlenerek oluşturulmuştur.

Dijital teknolojiler, kurumların işlerinin programlı bir şekilde işlemesine olanak tanımakta ve bu da şeffaflık, hesap verebilirlik, verimlilik ve yasallık sağlamaktadır. Dijital teknolojiler ön saflarda çalışanların ve yöneticilerin dikkatlerini en çok ihtiyaç duyulan durumlara yönleltmelerini sağlar ve bu da verimliliğin yanı sıra yasallık ve yanıt verebilirlik sağlar. Kısacası, dijital teknolojilerin bürokratik ethosun sürdürülmesini pek çok açıdan mümkün kıldığı görülmektedir (Grøn ve Møller, 2024, s. 87).

Dijitalleşmeyle birlikte bürokrasinin öneminin artmasına yönelik görüşe muhalefet görüşler de bulunmaktadır. Bu görüşler, teknolojik gelişmelerin hiyerarşik yapıyı sonlandıramayacağını, insan faktörünün bürokraside kalıcı ve belirleyici olmaya devam edeceği üzerinde durmaktadır (Yılmaz ve Gündoğdu, 2021, 34).

Öte yandan her alanda bürokrasinin çoğaldığı ve genişlediği görülmektedir. Kuralların, prosedürlerin ve yeni gözetim biçimlerinin hızlı bir şekilde çoğaldığı, bazılarınca “evrensel” bürokratizasyon olarak adlandırılan bir duruma tanıklık etmekteyiz. Gerek kamu idareleriyle olan işlemlerde gerekse de şirketlerle kurallara dayalı bir etkileşim söz konusudur. E-devlet hizmetlerinden çevrimiçi ticari işlemlere, navigasyon sistemlerinden kimlik ve kredi kontrollerine kadar liste uzayıp gitmektedir. Satın almalar kaydedilmekte, performanslar değerlendirilmekte, tercihler ve kararlar arşivlenmekte ve başkalarının okuduklarına, yaptıklarına ve düşündüklerine dayalı öneriler bize sunulmaktadır. Bu nedenle bireylerden toplanan büyük bir veri bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Üniversitelerin ve araştırmacıların akademik metinleri ORCID gibi dijital nesne tanımlayıcılarıyla takip ettiği bu süreç dijital bürokraside şeffaflığın yanı sıra daha fazla kontrol ve düzen içeren bir paradoksu da düşündürmektedir (Muellerleile ve Robertson, 2018, s. 189).

2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

Dijital dönüşüm, bilgi toplumundan ağ toplumuna evrilen günümüz dünyasında, hayatın her alanında köklü değişimleri beraberinde getirmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, yalnızca bireysel yaşamı değil, aynı zamanda kamu yönetimini de derinden etkilemiştir. Dijitalleşmenin giderek yaygınlaşmasıyla birlikte, devletler de çağın gerekliliklerine uyum sağlama ihtiyacı duymuş, idari yönetim anlayışının kaçınılmaz şekilde dijitalleşmeye yöneldiğini fark etmişlerdir. Bu süreçte, vatandaşların kamu hizmetlerinin sunumuna yönelik beklentileri çeşitlenmiş ve artmıştır. Dolayısıyla geleneksel yönetim anlayışı, bu beklentilere yeterli düzeyde yanıt verememekte, kamu yönetiminde dijital dönüşüm kaçınılmaz bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

Bu kapsamda, dijitalleşmenin kamu yönetimindeki etkilerini inceleyen çeşitli akademik çalışmalar literatürde yer almaktadır. Türkiye’de ve uluslararası bağlamda dijital dönüşüm sürecini farklı açılardan ele alan bu çalışmalar, kamu yönetiminde dijitalleşmenin genellikle teknik boyutlarını değerlendirmekte yönetsel ve kültürel boyutları yeterince incelenmemektedir. Mevcut Türkçe literatür incelendiğinde dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkilerini uygulamalı olarak ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma, kamu yönetiminde dijitalleşmenin bürokratik kültüre etkisini merkezî ve yerel yönetim düzeyinde karşılaştırmalı bir saha araştırması ile analiz ederek, bu alandaki akademik boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Çakır, Doğan ve Kalkışım'ın (2018) “Yönetişimden E-Yönetişime: Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşüm Perspektifinde Kavramsal/Kuramsal Bir Çerçeve” adlı çalışması, kamu yönetiminde dijital dönüşüm sürecine yönelik teorik çerçeve sunmakta ve e-yönetişim kavramı üzerine odaklanmaktadır. Bu çalışma, e-yönetişim modelinin, internet ve ağ teknolojilerinin kamu yönetimine entegrasyonu yoluyla yönetişimi nasıl güçlendirdiğini ele alarak, geleneksel yönetişim anlayışından dijital yönetişime geçişi kuramsal bir bakış açısıyla değerlendirmiştir. Çalışmada, kamu yönetiminin dijital dönüşüm süreci bağlamında, özellikle 1980 sonrası dönemde ortaya çıkan dönüşümün kamu yönetimi kuramlarına etkisi, bu dönüşümün ulaştığı seviye ve yönetişim ile e-yönetişim arasındaki ilişki ele alınmaktadır. Bu çerçevede, öncelikle kamu yönetiminde e-dönüşüm kavramı incelenmiş, ardından yönetişim olgusu açıklanmış ve son olarak e-yönetişim kavramı detaylı bir şekilde değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonucunda, e-yönetişimin e-devlet ve yönetişim politikalarına dayanan, bu politikaların ilke ve hedeflerini takip eden, internet

teknolojisinin ürünü olarak bilgi çağının dinamiklerine uyum sağlayan çok boyutlu, katılımcı, etkileşim temelli bir yönetim modeli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. E-yönetişim, yönetim anlayışının etkileşim odaklı yapısını daha ileri bir noktaya taşıyarak, ağlar, portallar ve internet tabanlı araçlar aracılığıyla süreci hızlandırmakta, beklenen hizmet kalitesini artırmakta ve e-devleti teknik bir yapı olmaktan çıkarak daha demokratik ve sosyolojik bir çerçeveye oturtmaktadır.

E-yönetişim kavramı üzerinden kurgulanan benzer bir diğer çalışma, Atmaca ve Karaçay (2020) tarafından yayımlanan “Türkiye’deki Kamu Yönetimi Reformlarında Dijitalleşme ve E-Yönetişim” adlı çalışmadır. Çalışmada, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yönetim anlayışına etkisini incelenerek, dijitalleşmenin Türk kamu yönetimi sisteminde demokratikleşme sürecini nasıl desteklediğini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, çalışmada yönetişimin dijital çağda nasıl bir dönüşüm sürecine girdiği analiz edilmiş ve bu değişimin Türk kamu yönetimi sistemi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Özellikle, dijitalleşmenin yönetim anlayışına getirdiği yeniliklerin ve bu sürecin Türkiye’deki kamu yönetimi reformlarına katkılarının değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın bulguları, e-yönetişimin Türk kamu yönetimi sisteminde demokratik yönetim anlayışının pekişmesine katkı sağladığını ve bu doğrultuda önemli idari reformların gerçekleştirilmesine zemin hazırladığını ortaya koymaktadır.

Literatürde e-yönetişim çalışmalarının yanı sıra, kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi ve Türkiye’deki dijital dönüşüm sürecini kapsamlı bir şekilde ele alan çalışmalar da bulunmaktadır. Bu bağlamda, Karasoy ve Babaoğlu (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışma, Türkiye’deki dijital dönüşüm sürecini ve e-devletten dijital devlete geçişi detaylı bir şekilde ele alan önemli araştırmalardan biridir. Karasoy ve Babaoğlu (2020) tarafından gerçekleştirilen “Türkiye’de Elektronik Devletten Dijital Devlete Doğru” başlıklı çalışmada, son elli yılda gelişen iletişim teknolojilerinin kamu hizmetlerinin sunumunda köklü değişimlere neden olduğu ve bu sürecin küreselleşmenin önemli tetikleyici unsurlarından biri olduğu vurgulanmıştır. Bu bağlamda, kamu hizmetlerinin bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla sunulmasını ifade eden e-devlet kavramının, dijitalleşme sürecinin bir ürünü olarak ortaya çıktığı belirtilmiştir. Türkiye’de de bu dönüşüm sürecine yönelik çabaların 1990’lı yıllardan itibaren başladığı görülmektedir. İlk aşamada, kamu hizmetlerinin internet üzerinden sunulmasına odaklanan ve her kamu kurumu bünyesinde bağımsız olarak yürütülen uygulamalar zamanla tek bir portal üzerinden bütünleştirilerek kamu kurumları arasındaki koordinasyonun güçlendirilmesine yönelik çalışmalara evrilmiştir. Son yıllarda ise, küresel eğilimlerle paralel olarak, hizmet sunumundan ziyade hizmetin

dijitalleşmesine yönelik adımların atıldığı gözlemlenmektedir. Bu dönüşüm sürecinin daha kurumsal bir çerçevede yürütülmesi amacıyla Türkiye’de Dijital Dönüşüm Ofisi kurulmuş olup, bu yapı altında çeşitli dijital dönüşüm projeleri yürütülmektedir. Çalışmada, Türkiye özelinde e-devlet uygulamaları ve dijital dönüşüm süreçleri detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

Karaçorlu (2021) tarafından “Türk Kamu Yönetim Sisteminde Dijital Dönüşüm” başlıklı çalışmada dijital dönüşümün Türk kamu yönetimi üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Karaçorlu (2021) çalışması, özellikle e-devlet ve e-belediye uygulamalarını inceleyerek merkezi yönetim ile yerel yönetimler açısından dijitalleşmenin nasıl şekillendiğini ele almaktadır. Çalışmada, kamu yönetiminde dijital dönüşümün boyutlarından biri olarak e-devlet ve e-belediye uygulamaları incelenmiş, bu süreçte meydana gelen değişimler genel hatlarıyla değerlendirilmiştir. Bilgi ve haberleşme teknolojilerinin sunduğu dijital uygulamaların kamusal hizmetlerde etkinlik ve verimliliği nasıl artırdığı üzerinde durulmuş, merkezi yönetim ile belediyelerin bu uygulamalardan nasıl faydalandığı analiz edilmiştir. Çalışmada, dijital dönüşümün kamusal hizmetlerin sunumunda olumlu etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, kamusal yarar, kamusal değer ve kamusal fayda çerçevesinde eleştirel değerlendirmelere ve akademik çalışmalara ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır. Dijital tabanlı uygulamaların gelişimine katkı sağlamak amacıyla yapılacak akademik çalışmaların önemli bir rol oynayacağı ileri sürülmüştür.

Sema Gümüş’ün 2021 yılında yayımlanan “Yeniliklerin Benimsenmesi ve Yayılması Bağlamında Kamu Kurumlarındaki Dijital Uygulamaların Kurumsal Kimliğe Etkisi: Türk Patent ve Marka Kurumu Örneği” başlıklı doktora tezinde, teknolojik gelişmelerin kamu kurumlarının işleyişini önemli ölçüde dönüştürdüğü vurgulanmaktadır. Sema Gümüş’ün (2021) çalışması, dijital uygulamaların kamu kurumlarındaki kurumsal kimliğe etkisine odaklanmaktadır. Çalışmada, kamu kurumlarında dijital uygulamaların kullanımı ile kurumsal kimlik arasındaki ilişki incelenmiş olup araştırma, literatür taraması, uygulama ve analiz aşamalarından oluşmaktadır. Araştırma bulgularına göre, katılımcıların büyük bir çoğunluğu kurumlarında dijital uygulamaları hem kullandıklarını hem de benimsediklerini belirtmiştir. Türk Patent ve Marka Kurumu’nun dijitalleşmesi, vekillerin dijital uygulamaları kullanmasını teşvik etmiş ve bu durumun yönetim, şeffaflık, hız, performans, kalite, kâğıt tasarrufu ve kırtasiyeciliğin azalması gibi faydalar sağladığı tespit edilmiştir. Dijitalleşme sürecinin, hem ülke ekonomisine tasarruf sağlayarak vekillerin bu uygulamaları daha etkin kullanmasına katkıda bulunduğu hem de

kurum kimliğine saygınlık kazandırarak kurumsal itibar üzerinde olumlu bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Göçoğlu'nun (2020) "Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Dijital Dönüşüm: Nesnelerin İnterneti Üzerine Bir İnceleme" adlı çalışması ise dijital dönüşümün daha spesifik bir boyutuna, yani nesnelerin interneti (IoT) üzerinden kamu hizmetlerinin dijitalleşmesine odaklanmaktadır. Çalışmaya göre, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve internet kullanımının yaygınlaşması, kamu hizmetlerinin sunumunda köklü değişimlere yol açmıştır. Nesnelerin interneti (IoT) kavramı, insanların, makinelerin ve nesnelerin internet aracılığıyla birbirine bağlanmasıyla kamu yönetimi gündemine taşınmıştır. Bu çerçevede, kamu görevlileri, kurumlar ve hizmet araçlarının nesnelerin interneti teknolojileriyle entegrasyonu, kamuda dijitalleşmeyi kaçınılmaz hale getirmiştir. Merkezi ve yerel yönetimler, kamu hizmetlerini daha etkin ve verimli sunmak için sensörler, gelişmiş ağlar, giyilebilir teknolojiler ve GPS sistemlerini hizmet süreçlerine entegre etmektedir. Bu uygulamalar, kamu hizmetlerindeki dijital dönüşümün somut örnekleri olarak değerlendirilmektedir. Alan yazında, nesnelerin internetinin kamu hizmetlerinde etkinlik, etkililik ve verimliliği artırmaya yönelik katkı sunduğu vurgulanmaktadır. Dijital dönüşüm sürecinin kamu yönetimindeki en belirgin yansıması olarak e-devlet uygulamaları öne çıkmaktadır. Çalışmada, nesnelerin interneti kapsamındaki kamu hizmeti uygulamaları ele alınarak somut örnekler sunulmaktadır.

Dijitalleşmenin kamu yönetimi üzerindeki yapısal etkilerini inceleyen çalışmalar arasında, Avaner ve Fedai (2019) tarafından gerçekleştirilen "Türk Kamu Yönetiminde Ofis Sistemi: E-Devlet Uygulamalarından Dijital Dönüşüm Ofisine" başlıklı çalışma öne çıkmaktadır. Çalışmada, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile birlikte kamu yönetiminde ofis sistemine geçişin hiyerarşik yapıyı nasıl dönüştürdüğü ve e-devlet uygulamalarının ofis tipi yönetim modeliyle nasıl bütünleştiği analiz edilmiştir. Yazarlar, 2000'li yıllarda kamu yönetiminde reform süreçlerinin hızlandığını ve yöneticilerin bilgi ve iletişim teknolojilerindeki yeniliklere e-devlet uygulamaları aracılığıyla uyum sağlamaya çalıştığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nde yer alan, şu an kapatılarak görevleri Cumhurbaşkanlığına bağlı Siber Güvenlik Başkanlığı'na devredilen ancak söz konusu dönemde aktif olarak faaliyet gösteren Dijital Dönüşüm Ofisi (DDO), çalışmada günümüz teknolojisini kamu yönetimine entegre etmek amacıyla oluşturulan akıllı devlet uygulamalarının temel aktörlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Ancak, Türk kamu yönetimi örgütlenmesinde doğrudan bir karşılığı bulunmayan ofis tipi yönetim sisteminin, hiyerarşik yapıyı değiştirdiği ve

yönetim anlayışında dönüşüme yol açtığı belirtilmektedir. Çalışmada, reformların yatay hiyerarşi modeli ile dijital devlet uygulamalarını koordine eden bir yapı olarak DDO üzerinden ele alındığı ve e-devletin a-devlete (akıllı devlet) dönüşümünü tamamlayan bir girişim olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir.

Dijital dönüşüm süreci, kamu yönetimi üzerindeki çok yönlü etkileri ve farklı bağlamlardaki uygulamalarıyla yabancı literatürde geniş bir şekilde ele alınmaktadır. Çalışmalar, kurumsal dönüşüm, yapay zekâ ve dijital kamu yönetimi, Weberyen bürokrasi ve teknoloji ilişkisi, dijital yönetişimin etkinliği ve sosyal medya stratejileri gibi çeşitli konulara odaklanmaktadır. Bu kapsamda, yabancı literatürde dijital dönüşüm süreci, kamu yönetiminin yeniden şekillenmesi, yönetişim anlayışındaki dönüşüm ve teknolojinin bürokratik yapılara etkisi gibi çok boyutlu yönleriyle incelenmektedir.

Gasco (2003), “New Technologies and Institutional Change in Public Administration” başlıklı çalışmada, bilgi toplumuna geçiş sürecinin kamu yönetiminde yarattığı örgütsel ve kurumsal dönüşümleri ele almıştır. Kamu yönetiminde yeni teknolojilerin kullanımının incelenmesi, yeni teknolojilerin kamu yönetimi tarafından kullanılmasının yarattığı etkinin incelenmesi ve bu teknolojilerin kullanımının kamu idaresinde neden olduğu kurumsal değişikliklerin incelenmesi olmak üzere üç özel hedef izlenmiştir. Bu hedeflere ulaşmak için üç temel kavramsal çerçeve benimsenmiştir. İlk olarak, yönetişimin oluşturulması ve işleyişi için gerekli olan kurumsal sınırların ve teşviklerin belirlenmesine odaklanılmıştır. İkinci olarak, yeni kurumsalcılık perspektifi çerçevesinde dijital dönüşümün kurumsal yapılar üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Son olarak, teknoloji ile örgütsel ve kurumsal değişim arasındaki ilişki analiz edilerek, kamu yönetiminin dijitalleşme sürecinde geçirdiği dönüşüm çok yönlü bir bakış açısıyla ele alınmıştır.

Juan Gustavo Corvalán’a ait 2018 yılında A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional dergisinde yapılan “Digital and intelligent public administration: transformations in the era of artificial intelligence” başlıklı çalışması dijital çağın etkisini ele almakta ve özellikle Kamu Yönetiminde bilgi ve iletişim teknolojilerine (BİT) atıfta bulunmaktadır. Çalışmada, yapay zekânın kamu yönetimine entegrasyonu bağlamında yeni yönetişim anlayışlarını ve dijitalleşmenin getirdiği fırsatları ve zorlukları tartışılmıştır. Arjantin Cumhuriyeti'nin BİT'e yönelik ulusal yaklaşımını ve bunun nasıl dijital bir paradigmaya doğru ilerlediğini vurgulamıştır. Ardından, yapay zekânın kamu yönetimini dönüştürmedeki etkisinden ortaya çıkan zorluklar ve fırsatlar üzerinde durulmuştur. Son olarak, Dördüncü

Sanayi Devrimi'nin temel zorluğunun Dijital ve Akıllı Yönetim ve hükümete doğru bir destek sağlamak olduğu sonucuna varılmıştır.

Elina Sidorenko, Igor Bartsits ve Zarina Khisamova tarafından 2019 yılında Public Administration issue dergisinde “The efficiency of digital public administration assessing: theoretical and applied aspects” adlı çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya göre gelişmiş ülkelerin çoğunda kamu yönetiminin dijital dönüşümü oldukça yavaştır; gelişme, resmi olarak tanımlanmış ve duyurulan programların çok gerisindedir. Bu bağlamda, dijital yönetimin etkinliğinin değerlendirilmesi özellikle önem kazanmaktadır. Yazarlar, kamu yönetiminin dijitalleşmesinin etkisinin genellikle kalitesini artırmak ve maliyetleri azaltmakla tanımlandığını belirtiyor. Bununla birlikte, araştırmaların çoğu dijitalleşmenin kalitesini değerlendirmeyi amaçlarken, dijitalleşmenin maliyetinin incelenmesi ve maliyetlerin en aza indirilmesi konusuna gereken ilgi gösterilmemiştir. Çalışma, esas olarak dijital hizmetlerin tanıtımıyla ilişkili maliyetleri en aza indirme kriterlerine dayalı olarak, yazarların dijital kamu yönetimi etkinliği analizi modelini önermektedir.

Wilson Wong ve May Chu tarafından 2020 yılında The China Review dergisinde yayımlanan “Digital Governance as Institutional Adaptation and Development: Social Media Strategies between Hong Kong and Shenzhen” adlı çalışma karşılaştırmalı bir vaka çalışması için Hong Kong ve Shenzhen’i kullanarak, artan vatandaş beklentilerinin dinamik bir siyasi ortamda kurumsal gelişim için bir araç olarak sosyal medyanın ve Hükümet 2.0’ın Çin bağlamında dijital yönetim için nasıl kullanıldığı incelenmektedir. Ayrıca çalışma dijital gelişim sırasının ne olduğu ve sosyal medyanın siyasi ve kurumsal gelişimde oynadığı rol olmak üzere yönetim araştırmalarına dair iki kilit soruyu ele almıştır. Sonuçta Shenzhen’in sosyal medyanın hükümet kullanımında Hong Kong’dan daha aktif olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sonuçlar dijital yönetişimde takip edilmesi gereken katı bir sıra veya belirli bir gelişme sırası olmadığını göstermiştir. Dolayısıyla bir hükümet, gelişimin daha önceki aşamalarını atlayarak dijital yönetişiminde bir sıçrama yapabilir. Ayrıca çalışma, dijital yönetişimin, bir hükümetin vatandaş beklentilerini yükselten dinamik bir ortama yanıt verme yeteneğini geliştirmek için kurumsal adaptasyon ve gelişimin önemli bir aracı olduğunu göstermektedir. Devlet öncülüğünde dijitalleşme, geleneksel ve resmi vatandaş-hükümet etkileşim mekanizmalarını tamamlar ve telafi eder, çevrimdışı ve çevrimiçi kurumları birbirinin yerine geçebilir ve ikame edilebilir ve dolayısıyla daha birbiriyle ilişkili ve ayırt edilemez hale getirir.

Literatürde, bürokrasi ve yönetim kültürü üzerine çeşitli çalışmalar bulunmakla birlikte, bu iki kavramı doğrudan bir araya getirerek bürokratik kültürü kapsamlı bir şekilde ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bürokrasi, kamu yönetimi ve örgütsel yapılanma bağlamında geniş bir literatüre sahipken, yönetim kültürü ise kurumların iç dinamikleri, normları ve değerleri çerçevesinde ele alınmaktadır. Ancak, bürokratik kültür, yani bürokratik yapıların içselleştirdiği kurallar, gelenekler, normlar ve değerlerin bütüncül bir şekilde incelendiği çalışmalar nispeten sınırlıdır. Bu bağlamda, bürokratik kültürün şekillenmesini, sürekliliğini ve dönüşümünü ele alan araştırmalar, kamu yönetimi disiplini açısından önemli bir boşluğu doldurma potansiyeline sahiptir.

Gökçe ve Şahin'in 2002 yılında "21. Yüzyılda Türk Bürokrasisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri" başlıklı çalışması, küreselleşme ve hızla değişen teknolojik gelişmeler karşısında Türk kamu bürokrasisinin karşılaştığı sorunları tespit etmeyi ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri sunmayı amaçlamaktadır. Çalışmada öncelikle bürokrasi kavramının tanımı ve kapsamı ele alınmış, ardından bürokrasi kuramları çerçevesinde kamu bürokrasisinin yapısal sorunları sistematik bir şekilde incelenmiştir. Daha sonra, bu sorunların giderilmesine yönelik çözüm önerileri geliştirilmiştir. Çalışmanın temel argümanı, klasik devlet ve bürokrasi anlayışının çağın hızla değişen ve dinamik yapısına ayak uydurmakta zorlandığı yönündedir. Bu doğrultuda, tarihsel devlet anlayışının yeniden şekillendirilmesi gerektiği ve kurum kültürü ile iş ahlakına yönelik eğitim programlarının geliştirilmesinin önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, kamu yönetiminde yaşanan hızlı ve değişken süreçlere uyum sağlamak amacıyla post-modern yönetim tekniklerinin bürokratik yapıya entegre edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bürokratik dönüşüm için sadece yapısal reformların değil, kurumsal kültür değişiminin de gerekli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Özmen'in (2013), "Kamuda Yönetim Kültürü" başlıklı çalışması, yönetim kültürü kavramını, kültürün davranış örüntüsü oluşturma gücünü ve kamu yönetimi kültürü içindeki bürokratik kültür ile yeni yönetim kültürünün özelliklerini ele almaktadır. Çalışmada, yönetim kültürünün, bir kurumda yöneticilerin yönetim tarzlarına yansıyan değerler, inançlar, beklentiler ve davranışlar sistemi olduğu vurgulanmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışı, devletin toplumdaki rolünü merkeziyetçi, kısıtlayıcı ve hiyerarşik bir yapı üzerinden tanımlarken, 1980'lerden itibaren Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management- NPM) anlayışı bu yapıyı dönüştürmeye başlamıştır. NPM, devletçi ve hiyerarşik bir kamu yönetimi

modelinden uzaklaşarak, daha az bürokratik, müşteri odaklı, esnek, hesap verebilir, âdem-i merkezîyetçi, girişimci ve yenilikçi bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Bu dönüşüm, kamu yöneticilerinin girişimciliğe yönelmesini ve performans odaklı bir yaklaşım benimsemelerini teşvik etmekte olup, piyasa mekanizmasının kamu sektörüne entegrasyonu, kamu yöneticilerinin ve kurumlarının performans hedeflerine ulaşma yöntemlerine açıklık getirmektedir. Dolayısıyla, Yeni Kamu Yönetimi anlayışıyla birlikte yeni bir yönetim kültürünün filizlendiği söylenebilir. Çalışmada ayrıca, yönetim kültürünün örgüt içindeki hiyerarşik yapı ile doğrudan bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Katı kuralcılığı ve aşırı hiyerarşiyi önceleyen bir yöneticinin, yönetim anlayışını bu doğrultuda şekillendirdiği belirtilirken, bunun aksine sonuç odaklı, yatay hiyerarşiyi benimseyen ve esnek yönetim değerlerini ön plana çıkaran bir yöneticinin, kurumda farklı ve daha güncel bir yönetim kültürü oluşturduğu vurgulanmaktadır. Bu çerçevede, çalışma geleneksel bürokratik yönetim anlayışı ile modern yönetim kültürü arasındaki farklılıkları ele alarak, kamu yönetiminde kültürel dönüşümün yönetim pratiklerine etkisini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak Özmen (2013), Yeni Kamu Yönetimi anlayışının bürokratik kültürü nasıl değiştirdiğini analiz etmektedir.

Dağlı'nın 2020 yılında yayımlanan "Türk Kamu Yönetim Kültürü Üzerine Bir Değerlendirme: Düzce Örneği" başlıklı çalışması, Türk kamu yönetim kültürünü analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, Türk kamu yönetiminin hangi temel kültürel kodlardan etkilendiği, bu kodların çalışma kültürüne nasıl yansıdığı ve çalışma kültürünün kurumsal performans üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu doğrultuda, kurum kültürü konusunda farklı teorisyenlerin bakış açılarını içeren, geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış bütünsel bir ölçek geliştirilmiştir. Araştırma, Düzce'de üst ve orta düzey yöneticiler ile memur pozisyonunda çalışan toplam 930 kamu görevlisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulguları, ulusal kültürel kodlar ile çalışma kültürü tipleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu ve çalışma kültürü özelliklerinin kurumsal performans üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda, kamu yönetiminde kültürel faktörlerin yönetsel pratikleri ve örgütsel performansı nasıl şekillendirdiği ortaya konulmuş ve kamu yönetim kültürünün kurumsal süreçler üzerindeki belirleyici rolü vurgulanmıştır. Çalışma, Türk kamu yönetiminin kültürel kodlarının yönetim tarzı ve örgütsel yapı üzerindeki etkisini anlamaya yönelik önemli bir katkı sunmakta ve kamu yönetiminde kültürel faktörlerin dikkate alınmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Neticede Dağlı (2020), Türk kamu yönetimi kültürünün kurumsal yapılara etkisini inceleyerek, kültürel kodların bürokratik davranışları nasıl yönlendirdiğini göstermektedir.

Bu çalışmalar, doğrudan “bürokratik kültür” kavramını içermemekle birlikte bürokrasi ve yönetim kültürü arasında güçlü bir ilişki olduğunu ve yönetim anlayışındaki dönüşümlerin bürokratik kültüre doğrudan yansıdığını göstermektedir. Öte yandan sınırlı da olsa doğrudan bürokratik kültürü konu edinen çalışmalar da bulunmaktadır. Bu kapsamda Murat Okcu, Sefa Usta ve Hasibe Ceyhan (2020), Hasibe Ceyhan (2021), Enrique Claver (1999) ve Justin B. Bullock (2022) çalışmalarının incelenmesi gerekmektedir.

Okcu, Usta ve Ceyhan’ın 2020 yılında gerçekleştirdikleri “Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı ve Bürokrasi Kültürü” başlıklı çalışması, yönetim anlayışındaki dönüşümün bürokratik kültür üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Çalışmada, geleneksel bürokrasi kültürü ile Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management-NPM) anlayışı arasındaki temel farklılıklar ele alınmış ve esneklik, hesap verebilirlik ve katılımcılık gibi modern kamu yönetimi ilkelerinin bürokratik kültür üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Geleneksel bürokrasi, hiyerarşik, merkeziyetçi ve katı kurallara dayalı bir yapı sunarken, NPM anlayışı, bürokrasiyi daha esnek, sonuç odaklı ve vatandaş merkezli hale getirmeyi hedeflemektedir. Araştırma, bürokratik kültürün yönetim anlayışındaki değişimlere nasıl tepki verdiğini ve bu değişimin kamu kurumlarında nasıl bir dönüşüm sağladığını incelemektedir. Çalışmada, bürokrasinin katı yapısının değişime uyum sağlama süreci ele alınırken, geleneksel bürokratik normların ve modern yönetim değerlerinin bir arada nasıl var olabileceği tartışılmıştır. Bu bağlamda, çalışma bürokratik kültürü doğrudan ele alan önemli araştırmalardan biri olup, yönetim anlayışındaki değişimlerin bürokrasiye etkisini incelemektedir.

Hasibe Ceyhan’ın 2021 yılında hazırladığı “Türk Kamu Bürokrasisinde Yönetim Kültürü Algısı Üzerine: Hazine ve Maliye Bakanlığında Bir Uygulama” başlıklı doktora tezi, bürokratik kültürün yönetim anlayışı, bürokratik mekanizmalar ve işleyiş ile nasıl şekillendiğini incelemektedir. Çalışmada, kamu yönetimi paradigmasındaki değişim sürecine odaklanılarak, geleneksel yönetim anlayışından modern yönetim anlayışına geçişin bürokratik yönetim kültürüne etkileri ele alınmıştır. Türkiye’de 1980 sonrası siyasal ve yönetsel değişimle başlayan kamu yönetimi reform sürecinin, özellikle 2002 sonrası kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları ile bürokratik yönetim kültürünün yeniden dizayn edilmesine zemin hazırladığı belirtilmiştir. Bu bağlamda, Maliye Teşkilatı özelinde gerçekleştirilen çalışmada, kamu yönetimindeki reform süreçlerinin bürokrasiye etkisi değerlendirilmiş ve bürokratik yönetim kültürünün dönüşüm sürecini anlamaya

yönelik bir çerçeve oluşturulmuştur. Tez kapsamında Hazine ve Maliye Bakanlığı'nda yapılan alan araştırması ile Maliye bürokratlarının bürokratik yönetim kültürüne yönelik algıları tespit edilmiştir. Çalışma, kamu yönetimi reformlarının bürokratik kültür üzerindeki etkisini somut bir örnek üzerinden değerlendirmesi açısından önemli bir katkı sunmaktadır. Bürokratik yönetim kültürünün geleneksel yapısının nasıl dönüştüğü, reform süreçleriyle nasıl şekillendiği ve kamu görevlilerinin bu değişimi nasıl algıladığı tezde detaylı olarak incelenmiştir.

Enrique Claver ve arkadaşlarının 1999 yılında yayımlanan “Public Administration: From Bureaucratic Culture to Citizen-Oriented Culture” başlıklı çalışması, kamu yönetiminde örgüt kültürünün vatandaşlara sunulan hizmetin iyileştirilmesindeki rolünü incelemektedir. Çalışmada, öncelikle kamu yönetimi kültürünün kendine özgü özellikleri analiz edilerek, kamu kurumlarındaki mevcut kültürün işleyişi ve teşhis edilme yöntemleri ele alınmıştır. Bu bağlamda, bürokratik kültürün kamu hizmetleri üzerindeki etkileri ve karşılaşılan temel sorunlar detaylı olarak tartışılmıştır. Araştırmanın temel argümanlarından biri, bürokratik kültürün katı kurallara ve hiyerarşik yapılara dayalı yapısının, kamu yönetiminin vatandaş odaklı hizmet sunma kapasitesini sınırlandırdığıdır. Çalışmada, bürokratik kültürden vatandaş odaklı bir yönetim anlayışına geçişin gerekliliği vurgulanarak, bu dönüşümün nasıl gerçekleştirilebileceğine dair ne zaman değişikliğe gidilmesi gerektiği ve nasıl bir metodoloji izlenmesi gerektiği üzerine öneriler sunulmuştur. Bu doğrultuda, bürokratik kültürün, katılımcılık ve hizmet odaklılık ilkeleri çerçevesinde nasıl yeniden yapılandırılabilir ele alınarak, kamu yönetiminde daha etkin ve vatandaş merkezli bir hizmet anlayışının benimsenmesine yönelik stratejiler geliştirilmiştir. Çalışma, bürokratik kültürün dönüşümüne ilişkin teorik çerçeve sunması ve uygulamaya yönelik bir metodoloji önermesi bakımından önemli bir katkı sağlamaktadır.

Dijitalleşme ve bürokrasiyi birlikte ele alan çalışmalar bulunmakta ve bu çalışmalar dijital dönüşümün bürokratik yapılar üzerindeki etkilerini farklı perspektiflerden incelemektedir. Literatürde bazı çalışmalar, dijitalleşmenin bürokratik işlemleri azaltarak kamu yönetiminde verimliliği artırdığını öne sürerken, bazıları ise bürokrasinin dijital teknolojilerle dönüşerek varlığını sürdürdüğünü savunmaktadır. Bununla birlikte, dijitalleşmenin bürokrasiyi tamamen ortadan kaldırmadığını, aksine yeni teknolojilerle birlikte yeniden şekillendiğini vurgulayan yaklaşımlar da bulunmaktadır. Dijitalleşmenin bürokrasi üzerindeki çok yönlü etkilerini ele alan bu üç farklı bakış açısı, kamu yönetiminde bürokratik işleyişin nasıl evrildiğini anlamak açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır. Aşağıda, bu

konuyu ele alan üç temel çalışma detaylandırılmaktadır.

Taş, Uçacak ve Çiçek'in 2017 yılında yayımlanan "Türk Kamu Yönetiminde Yaşanan Dijital Dönüşümün Bürokratik İşlemlerin Azaltılması Üzerindeki Etkileri" başlıklı çalışması, dijitalleşmenin kamu sektöründe bürokratik işlemleri azaltma potansiyelini incelemektedir. Çalışmada, dünya genelinde kamu hizmeti sunumunda bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte, kamu yönetiminde dijitalleşme sürecinin etkileri ele alınmıştır. Dijital dönüşümün, kamu kurumlarının etkinliğini ve verimliliğini artırma potansiyeline sahip olduğu, ancak aynı zamanda geleneksel bürokratik süreçlerin önünde bir engel teşkil edebileceği belirtilmiştir. Bu kapsamda, Türk kamu yönetiminde bürokratik işlemleri azaltmaya yönelik dijital stratejilerin kamu kurumlarına sunduğu imkânlar değerlendirilmiştir. Araştırmada, e-devlet gibi bilgi teknolojilerine dayalı uygulamaların bürokratik işlemleri önemli ölçüde azalttığı ve kamu sektöründe etkin hizmet sunumuna katkıda bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ilk olarak bilgi teknolojileri ve kamu sektöründeki dijital dönüşüm süreci hakkında teorik bir çerçeve sunulmuş, ardından dijitalleşmenin bürokratik işlemler üzerindeki etkisi korelasyon analizi ve örnek uygulamalar üzerinden değerlendirilmiştir. Bu çalışma, dijital dönüşümün bürokratik işlemler üzerindeki etkisini ampirik yöntemlerle inceleyerek, kamu yönetiminde dijitalleşmenin bürokrasiyi nasıl dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır. Sonuçlar, dijitalleşmenin yalnızca süreçleri hızlandırmakla kalmayıp, aynı zamanda bürokratik yükü önemli ölçüde hafifleterek kamu yönetiminin işleyişini daha verimli hale getirdiğini göstermektedir.

Justin B. Bullock ve arkadaşlarının 2022 yılında yayımlanan "Machine Intelligence, Bureaucracy, and Human Control" başlıklı çalışması, modern bürokrasilerde makine zekâsının artan rolünü ve bu teknolojinin bürokratik süreçler üzerindeki etkilerini incelemektedir. Çalışmada, makine zekâsının hızla geliştiği ve geleneksel olarak insanlara ait olan görevlerin giderek daha fazla makine araçları tarafından yerine getirildiği vurgulanmaktadır. Bu dönüşümün, görevlerin tamamlanma sürecini, insan-makine etkileşimini ve bürokrasinin işleyişini nasıl değiştirdiği tartışılmaktadır. Araştırma, Max Weber'in ideal tip bürokrasisini referans alarak, makine araçlarının insan yeteneklerini aşabilecek teknik kapasiteye sahip olduğunu öne sürmektedir. Makine zekâsının hız, tarafsızlık, öngörülebilirlik ve rasyonel kural tabanlı işleyiş gibi özelliklerinin, Weberyen bürokrasi anlayışı ile örtüştüğü savunulmaktadır. Bu bağlamda çalışma, bürokrasinin makine zekâsı ile nasıl dönüşebileceğini ve bu teknolojik gelişmelerin kamu yönetimi üzerindeki etkilerini değerlendirmekte olup, bürokratik süreçlerin daha otomatik hale gelmesiyle

yönetişim ve insan kontrolü arasında nasıl bir denge kurulabileceğine dair teorik bir çerçeve sunmaktadır.

Chris Muellerleile ve Susan L. Robertson tarafından 2018 yılında “Digital Weberianism: Bureaucracy, Information, and the Techno-rationality of Neoliberal Capitalism” adlı çalışma gerçekleştirilmiştir. Çalışmaya göre hem kamu hem de özel idareyi oluşturan sosyal altyapılar giderek artan bir şekilde dijital veri, büyük veri ve algoritmalarla iç içe geçmiştir. Bazıları bu teknolojilerin bürokratik düzenin sınırlarını ortadan kaldırdığını iddia etse de, çalışma kapsamında iş başında daha ince değişiklikler görülmüştür. Günümüzün dijitalleşen toplumunda, radikal bir kopuştan çok, Max Weber'in bürokrasisinin mantığı ve tekniklerinin güçlü izlerinin bulunduğunu ileri sürülmüştür.

Mevcut literatür incelendiğinde, dijitalleşmenin kamu yönetimi süreçleri üzerindeki potansiyel etkilerini teorik çerçevede ele alırken, saha araştırmalarına dayalı somut verilerle desteklenen çalışmalar oldukça sınırlı olduğu dahası kamu yönetiminde dijitalleşmenin teknik ve yapısal yönlerine ağırlık veren çalışmaların öne çıktığı görülmektedir. Özellikle e-devlet uygulamaları, dijital yönetim ve kamu yönetiminin organizasyonel yapısı üzerine yapılan çalışmaların sayıca fazla olduğu dikkat çekmektedir. Ancak, bürokratik yönetim kültürünün dijitalleşmeyle nasıl dönüştüğüne dair saha araştırmalarına dayalı akademik çalışmaya rastlanılmamıştır. Dijitalleşmenin kamu yönetiminde yalnızca teknolojik bir dönüşüm değil, aynı zamanda bürokratik kültürü ve yönetsel normları değiştiren yapısal bir dönüşüm süreci olup olmadığının anlaşılması, bu alanda yapılan araştırmaların kapsamının genişletilmesini gerektirmektedir. Bu bağlamda, bu çalışma bürokratik kültürün dijitalleşme sürecindeki dönüşümünü merkezî ve yerel yönetim düzeyinde karşılaştırmalı bir saha araştırması ile ele alarak, literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Çalışma, dijitalleşmenin yalnızca kamu hizmetlerinin sunumunu değil, bürokratik normları, yönetim anlayışını ve kamu çalışanlarının iş yapış biçimlerini nasıl etkilediğini ampirik verilerle analiz ederek, kamu yönetimi literatürüne kuramsal ve uygulamalı bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, kamu yönetiminde dijital uygulamaların benimsenmesinin, bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Böylece dijitalleşmenin, yerleşik bürokratik değerleri nasıl dönüştürdüğü ve bu dönüşümün kamu yönetiminde nasıl bir değişim dinamiği yarattığı incelenecektir.

Ayrıca, çalışmanın bir diğer amacı, merkezî ve yerel yönetimlerde dijital uygulamaların benimsenme süreçlerini karşılaştırarak, dijitalleşmenin farklı yönetim seviyelerinde nasıl bir etki yarattığını ortaya koymak ve bürokratik kültürde yaşanan değişimleri karşılaştırmalı olarak incelemektir. Bu kapsamda, merkezî yönetimin genellikle politika geliştirme ve düzenleyici işlev üstlenmesi, yerel yönetimlerin ise doğrudan vatandaşa yönelik hizmet sunma rolü göz önünde bulundurularak, bu iki yönetim düzeyinde dijitalleşmenin yarattığı etkiler karşılaştırmalı olarak analiz edilecektir.

Dahası çalışma, kuramsal bilgiyi saha araştırması ile destekleyerek, dijitalleşmenin bürokratik süreçleri nasıl dönüştürdüğünü ve kamu yönetiminde nasıl bir değişim yarattığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Böylece teorik düzeyde tartışılan dönüşüm süreçleri, ampirik veriler ışığında somutlaştırılacaktır.

Tez kapsamında ele alınan temel araştırma sorusu, dijitalleşmenin kamu kurumlarında hâkim olan bürokratik yönetim kültürü algısını dönüştürme ve yeniden şekillendirme potansiyeline sahip olup olmadığıdır.

Bu bağlamda çalışmanın çıkış noktası, dijitalleşmenin kamu yönetiminde yalnızca teknolojik bir değişim yaratmadığını, aynı zamanda bürokratik süreçleri, kamu çalışanlarının iş yapış biçimlerini, yönetsel değerleri ve kamu hizmetleri ile vatandaş arasındaki etkileşimi dönüştüren yapısal ve kültürel bir dönüşüm süreci olduğunu ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Kamu kurumlarında dijital uygulamaların benimsenmesinin bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkisinin analiz edilmesi, kamu yönetiminin değişen dinamiklerini anlamak açısından büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın Önemi Şu Noktalarda Öne Çıkmaktadır:

Salt Modernizasyon Eleştirisi: Çalışma, dijitalleşmenin kamu yönetiminde sadece teknolojik bir yenilik değil; aynı zamanda bürokratik kültürü ve yönetim normlarını dönüştüren yapısal bir değişim olduğunu ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Zira dijitalleşme, kamu yönetiminde bürokratik kültürdeki yerleşik normları ve değerleri dönüştürme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle kamu yönetimindeki bu dönüşüm, tarafımızca tarihsel bir kırılma noktası olarak görülmekte bu bağlamda çalışmanın yönetim bilimi açısından kritik bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

Kültürel/Zihinsel/Yönetimsel Dönüşüm Bakış Açısının Literatürdeki Eksikliği: Mevcut literatürde dijitalleşme çoğunlukla kamu hizmetlerinin dijital sunumuna indirgenirken, bu çalışmada dijitalleşmenin getirdiği kültürel, yönetimsel ve zihinsel dönüşümün incelenmesi önemli bir fark yaratmaktadır. Dolayısıyla dijitalleşme, yalnızca kamu hizmetlerinin sunulma biçimini değil, aynı zamanda bürokratik kültürü ve yönetim değerlerini dönüştüren çok yönlü bir süreç olması bakımından önem arz etmektedir.

Literatürdeki Uygulamalı Çalışma Boşluğunu Doldurma: Bu çalışmanın öneminin en güçlü yönlerinden biri, literatürdeki uygulamalı boşluğu doldurmasıdır. Genellikle teorik tartışmalarla sınırlı kalan dijitalleşme-bürokrasi ilişkisi, bu çalışmada doğrudan saha verileriyle incelenmiştir. Kuramsal çerçeve ile birlikte saha verileri üzerinden bir analiz yapmak, dijitalleşmenin bürokratik kültüre etkilerini daha somut ve ölçülebilir bir şekilde değerlendirmeyi sağlamaktadır. Nitekim teorik çalışmalar, dijital dönüşümün kamu yönetimi üzerindeki potansiyel etkilerini tanımlarken, saha araştırmaları ise bu dönüşümün gerçek hayattaki yansımalarını ölçmek, karşılaşılan zorlukları tespit etmek ve dijitalleşmenin kamu yönetiminde ne ölçüde başarılı olduğunu değerlendirmek açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle çalışma kapsamında, teorik olarak oluşturulan zemini saha verileriyle desteklemek ve dijitalleşmenin kamu kurumlarındaki somut yansımalarını ortaya koymak, çalışmayı ayrıca önemli kılmaktadır.

Merkezî ve Yerel Yönetim Karşılaştırması: Ayrıca çalışma kapsamında dijitalleşmenin bürokrasi üzerindeki etkisi merkezî ve yerel yönetim arasında karşılaştırmalı olarak incelenmektedir. Merkezî yönetim ile yerel yönetim karşılaştırması yapmak, dijitalleşmenin bürokrasiye etkisini daha bütüncül bir şekilde değerlendirmek açısından oldukça önemlidir.

Tüm bunlardan hareketle çalışmanın kamu yönetimi alanında önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmekte dahası yalnızca akademik bir tartışma olmaktan öte, kamu yönetiminde dijitalleşme süreçlerinin daha iyi anlaşılmasına yönelik bilimsel bir çerçeve sunacağı varsayılmaktadır. Neticede kamu yönetiminde dijitalleşmenin bürokratik kültür üzerindeki etkilerinin incelenmesi, yönetim süreçlerinin güncellenmesi ve geleceğe yönelik etkili stratejiler geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

3.3. Araştırmanın Özgün Değeri

Bu çalışma, dijitalleşmenin kamu yönetiminde bürokratik kültür üzerindeki dönüşümüne ilişkin teorik kabulleri saha verileriyle sınayan sınırlı sayıdaki akademik çalışmalardan biri olup, bu yönüyle literatüre özgün bir katkı sunmaktadır.

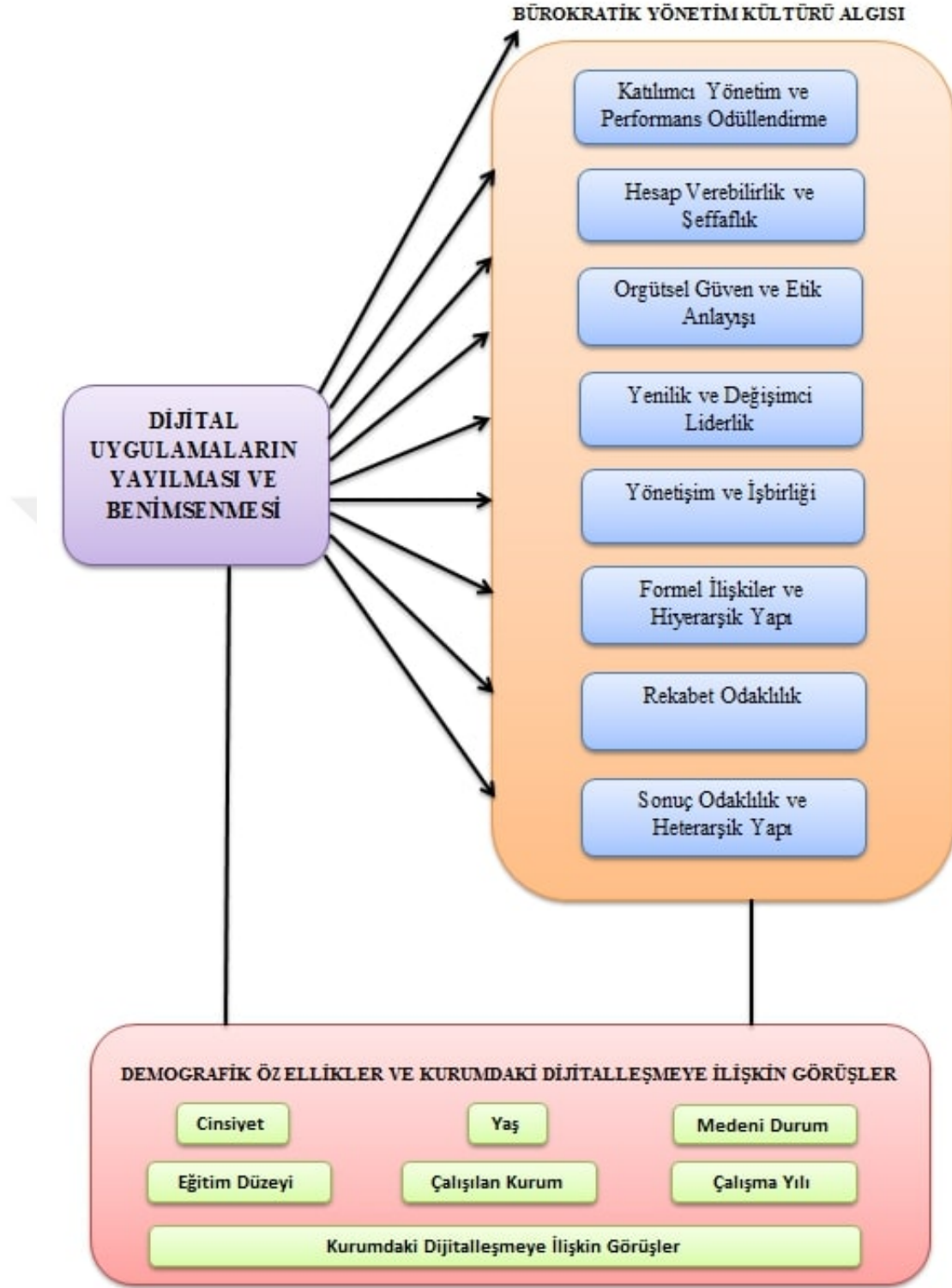
Mevcut literatürde, dijitalleşmenin kamu yönetiminde verimliliği artıracığı, kırtasiyeciliği azaltacağı ve bürokratik süreçleri hızlandıracağı yaygın bir kabul olarak öne sürülmektedir. Ancak, bu iddiaların pratikte ne ölçüde geçerli olduğu konusunda yeterli saha araştırması bulunmamaktadır. Türkiye’de kamu yönetiminde dijitalleşme, özellikle e-devlet, dijital belediyeçilik ve yapay zekâ destekli kamu hizmetleri gibi alanlarda hızla ilerlemektedir. Buna rağmen bu dijitalleşme süreçlerin kamu kurumlarındaki bürokratik kültürü nasıl etkilediği henüz sistematik olarak araştırılmamıştır. Bu doğrultuda çalışma, dijitalleşmenin bürokrasi üzerindeki etkilerini saha verileriyle değerlendirerek, dijitalleşmenin beklenen sonuçları doğurup doğurmadığını test eden araştırmalardan biri olacaktır. Bu yönüyle çalışma, dijitalleşmenin teoride vaat ettikleri ile pratikte yaşananlar arasındaki farkları ortaya koyarak özgün bir analiz sunacaktır. Böylece, çalışma yalnızca kavramsal bir tartışma sunmakla kalmayacak, somut verilerle desteklenmiş sonuçlara ulaşan özgün bir akademik katkı sağlayacaktır.

Çalışma, saha araştırmasının yanı sıra kuramsal açıdan da özgünlük taşımaktadır. Zira literatürde kamu yönetiminde dijitalleşme konusunda yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak e-devlet ve kamu hizmetlerinin dijitalleşmesine yöneliktir. Ancak, dijitalleşme yalnızca hizmetlerin elektronik ortama taşınmasıyla değil, aynı zamanda kamu yönetiminin yapısını, karar alma süreçlerini, yönetişim anlayışını ve bürokratik kültürü nasıl dönüştürdüğüyle de ilgilidir. Dijitalleşme, kamu yönetimini geleneksel Weberyen bürokrasinin ötesine taşıyan, veri odaklı, esnek ve daha şeffaf bir yönetim modeline geçişi zorunlu kılan bir dönüşümdür. Bu çalışma,

dijitalleşmenin kamu yönetiminde yalnızca teknolojik bir değişiklik yaratmadığını, aynı zamanda yönetim anlayışını da değiştiren yeni bir dönem başlattığını ortaya koyarak literatürdeki bu eksikliği gidermektedir. Bu yönüyle, çalışma yalnızca uygulama düzeyinde değil, kamu yönetimi teorisine de katkı sağlayan özgün bir içerik sunmaktadır.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda oluşturulan modelde, dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, bürokratik yönetim kültürü algısı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Modelde bağımsız değişken olarak dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi, bağımlı değişken olarak ise bürokratik yönetim kültürü algısı ele alınmıştır. Bunun yanı sıra demografik özellikler ve kurumsal dijitalleşme algısı değişkenleri, bağlamsal düzeyde gerçekleştirilen fark analizleri aracılığıyla modelin açıklayıcılığını desteklemek amacıyla değerlendirilmiştir. Araştırmanın model şeması aşağıda sunulmuştur.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada hipotezler, çalışmanın temel problematiği ve model yapısı doğrultusunda dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, bürokratik yönetim kültürü algısı üzerindeki etkisine odaklanarak oluşturulmuştur. Araştırma modeli çerçevesinde, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında kuramsal olarak

öngörülen etkiel ilişkiler test edilmeye çalışılmıştır.

Bununla birlikte, araştırmada uygulanan korelasyon analizleri, değişkenler arasındaki ilişki düzeylerini ve yönlerini destekleyici ve açıklayıcı bulgu amacıyla yapılmış; ancak bu analizler, modelin temel problematiği gereği nedensellik iddiası taşımadığı için hipotez yapısına dahil edilmemiştir.

Aynı şekilde, çoklu doğrusal regresyon analizleri de modelin detaylandırılması ve dijital uygulamaların alt boyutlarının bürokratik yönetim kültürü alt boyutları üzerindeki etkisini açıklayıcı nitelikte sunulmuş, fakat ana hipotez yapısına dâhil edilmemiştir.

Ayrıca fark testleri kapsamında gerçekleştirilen demografik değişkenler ile kurumdaki dijitalleşmeye ilişkin görüşlere yönelik analizlerde, hipotezler yalnızca genel düzeyde yapılandırılmış; alt değişkenler ve alt boyutlara dair bulgular ise hipotezleştirilmeden analiz ve yorumlar içerisinde detaylandırılmıştır. Bu yaklaşım, sosyal bilimlerde hipotezlerin yalnızca araştırmanın ana modeline ve kuramsal beklentilerine dayandırılması gerektiği kabulü çerçevesinde benimsenmiştir.

Bu doğrultuda araştırmada test edilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, bürokratik yönetim kültürü algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, *Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, *Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, *Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, *Yenilik ve Değişimci Liderlik* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, *Yönetişim ve İşbirliği* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1f: Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, *Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1g: Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, *Rekabet Odaklılık* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1h: Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, *Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı* üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi, katılımcıların demografik özellikleri açısından anlamlı farklılık gösterir.

H3: Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi, katılımcıların kurumdaki dijitalleşmeye ilişkin görüşler açısından anlamlı farklılık gösterir.

H4: Bürokratik yönetim kültürü algısı, katılımcıların demografik özellikleri açısından anlamlı farklılık gösterir.

H5: Bürokratik yönetim kültürü algısı, katılımcıların kurumdaki dijitalleşmeye ilişkin görüşler açısından anlamlı farklılık gösterir.

3.5. Araştırma Evrenine İlişkin Bilgiler

Araştırmanın evrenini Kayseri İli'nde Valilik ve Büyükşehir Belediyesinde 2024 yılı Eylül-Aralık ayları arasında görev yapan kamu personeli oluşturmaktadır. Araştırmaya başlanırken kamu kurumlarından bu araştırmanın bünyelerinde yapılabilmesi için izin talep edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın evreni “Kayseri ilinde valilik ve büyükşehir belediyesinde görev yapmakta olan kamu personeli” olarak belirlenmiştir.

Kayseri Valiliği verilerine göre kaymakamlık ve bağlı diğer birimler hariç valilik bünyesinde çalışan kamu personeli sayısı 144, Kayseri Büyükşehir Belediyesi verilerine göre büyükşehir belediyesinde çalışan kamu personeli sayısı 620'dir. Verilerin toplanmasında ana kütlenin tamamını incelemek, zaman, maliyet, kontrol, etik zorunluluklar, verilerin eskimesi yönünden olumsuzluklar doğurduğu için örnekleme yoluna gidilmiştir. Verilerin toplanmasında tesadüfi örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. %95 güvenilirlik düzeyi

ve %5 örneklem hatası ile ulaşılması gereken örneklem büyüklüğü Kayseri Valiliği için 105 personel iken, Büyükşehir Belediyesi için 237 personeldir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 50).

Çizelge 3.1. Örneklem Büyüklüğü

N	%95 güvenle (n)	%99 güvenle (n)
50	44	50
100	79	99
200	132	196
500	217	476
1000	278	907
2000	322	1661
5000	357	3311

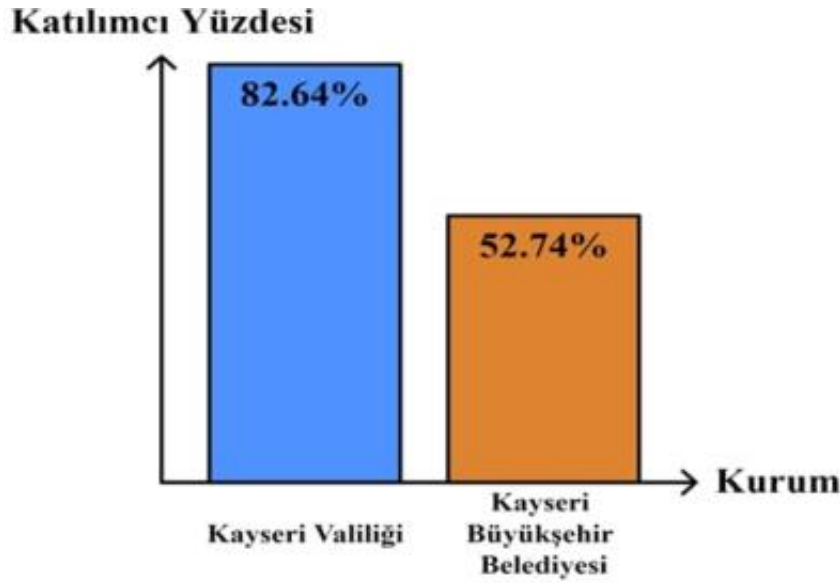
Kaynak: Cohen, Manion ve Morrison, 2000'den aktaran, Erkuş, 2005, s. 91

Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini Kayseri ilinde valilikte görev yapmakta olan ve kolayda örneklem yöntemi ile seçilmiş olan 119 kamu personelinden ve büyükşehir belediyesinde görev yapmakta olan 327 kamu personelinden oluşmaktadır. Böylelikle verilerin toplanması ve analizi sürecinde olası aksaklıklar da göz önüne alınarak gerekli örneklem kitlesinden daha fazla kamu personeline ulaşılmıştır.



Şekil 3.2. Kurumlardaki Toplam Kamu Personeli ve Anket Katılımcılarının Sayısı

Kaynak: Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.



Şekil 3.3. Kurumlardaki Anket Katılımcılarının Yüzdesi

Kaynak: Şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

Buna istinaden söz konusu kamu kurumlarında görev yapmakta olan kamu personeline 446 adet anket formu elden bizzat uygulanmıştır. Ancak yanlış doldurulan formlar nedeniyle valilikten 116, büyükşehir belediyesinden 321 adet anket formu olmak üzere toplamda 437 anket formu incelenmeye tabi tutulmuştur.

Kayseri'nin araştırma alanı olarak seçilmesinin temel nedenleri, güçlü bir merkezî yönetim yapısına sahip olması, belediyeçilik hizmetlerinde başarılı uygulamalarıyla öne çıkması ve bürokratik işleyiş açısından köklü bir geleneğe sahip olmasıdır. Bunun yanı sıra, Kayseri, Türkiye'nin ekonomik ve idari açıdan gelişmiş şehirlerinden biri olarak, kamu yönetiminde dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlayabilecek altyapıya ve yönetim kapasitesine sahiptir.

Kayseri'nin güçlü merkezî yönetim yapısı, valilik gibi merkezî idareyi temsil eden kurumların dijital uygulamaları nasıl benimsediğini, yönetsel süreçlerin nasıl dönüştüğünü ve dijitalleşmenin bürokratik kültüre etkisini anlamak açısından önemli bir fırsat sunmaktadır. Öte yandan, Kayseri'nin belediyeçilik alanındaki başarılı uygulamaları, araştırmanın yerel yönetim perspektifini de güçlü bir şekilde ele almasına olanak tanımaktadır. Kayseri Büyükşehir Belediyesi kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi sürecinde vatandaş odaklı çözümler geliştirmeye yönelik uygulamalarıyla dikkat çekmektedir.

Gerek Kayseri Valiliği gerekse de Kayseri Büyükşehir Belediyesi kamu

yönetiminde dijitalleşmeyi bir gereklilik olarak görmekte ve kurumlarını dijital dönüşüme hazırlamak adına yenilikçi adımlar atarak konuya verdikleri önemi göstermektedir (Bir Haber Ajansı, 2022). Yüz yüze gerçekleştirilen anket uygulaması esnasında Kayseri Valiliğinde özellikle Bilgi İşlem personeli görüşmelerinden ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi Akıllı Şehircilik ve Bilgi İşlem personeli görüşmelerinden edinilen bilgiler ve kurumların web siteleri üzerinden erişilen bilgilere doğrultusunda valilik ve büyükşehir belediyesinin dijital altyapısı ve sunulan dijital hizmetler hakkında fikir edinilmiştir.

Kayseri Valiliği, kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmak ve bürokratik süreçleri dijitalleştirmek amacıyla çeşitli dijital hizmetler sunmaktadır. Bu kapsamda, Açık Kapı Uygulaması, vatandaşların talep, öneri ve şikâyetlerini dijital ortamda iletmelerine olanak tanırken, valiliğin idari süreçleri E-İçişleri Sistemi ve Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) ile yürütülmektedir (İçişleri Bakanlığı, 2024; Kayseri Valiliği, 2025). Ayrıca, Kayseri Valiliği, vatandaşların bilgi edinme başvurularını ve e-randevu taleplerini dijital platformlar üzerinden kabul etmekte ve bu sayede idari işlemler hızlı ve şeffaf bir şekilde takip edilebilmektedir (Kayseri Valiliği, 2025). Valiliğin e-Belediye ve Kent Bilgi Sistemleri ile entegrasyonu sayesinde, imar planları, yapı ruhsatları ve adres kayıt işlemleri dijital ortamda yürütülmekte, böylece kamu hizmetlerinin erişilebilirliği artırılmaktadır (Kayseri Büyükşehir Belediyesi Coğrafi Bilgi Sistemleri, 2025). Türkiye Siber Vatan Programı gibi projeler ile kamu çalışanlarına ve öğrencilere yönelik siber güvenlik ve dijital okuryazarlık eğitimleri verilmektedir (Orta Anadolu Kalkınma Ajansı, 2024). Kayseri Valiliği'ne özgü önemli bir dijital proje olan Erdemlerimizle Varız (ERVA) Projesi, okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise öğrencilerine yönelik olarak geliştirilen kapsamlı bir eğitim ve değer kazandırma programıdır (ERVA, 2025). Valiliğin öncülüğünde yürütülen bu proje, geniş bir kurumsal katılım ve sivil toplum kuruluşlarının desteğiyle uygulanmaktadır. ERVA Projesi, Kayseri'de eğitim alanında dijitalleşmeye yönelik önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. Bunun yanı sıra, Kayseri Valiliği'nin sunduğu turistik ve kültürel bilgilendirme platformları, şehrin tarihî ve kültürel dokusunu dijital ortama taşıırken, valiliğin resmî web sitesi üzerinden evrak takibi, itfaiye rapor başvuruları, çevre izin belgeleri ve ulaşım bilgileri gibi çeşitli hizmetler sunulmaktadır (Kayseri Valiliği, 2025). Neticede valiliklerin sunduğu dijital hizmetler, bürokrasiyi azaltmak, kamu hizmetlerini hızlandırmak ve vatandaşların devletle olan işlemlerini kolaylaştırmak amacıyla geliştirilmiştir. e-Devlet ve e-İçişleri entegrasyonu ile birçok işlem elektronik ortamda yapılabilmekte ve kamu yönetimi daha verimli hale getirilmektedir. Bu dijitalleşme çalışmaları, Kayseri'de kamu yönetiminin daha etkin, şeffaf ve

erişilebilir olmasını sağlayarak vatandaşların devletle olan etkileşimini güçlendirmektedir.

Kayseri Büyükşehir Belediyesi, dijital dönüşüm sürecini hızlandırarak vatandaşlarına çeşitli elektronik hizmetler sunmaktadır. Bu kapsamda, belediye tarafından sağlanan E-Belediye hizmetleri, vatandaşların sicil bilgilerini sorgulamalarına, ruhsat ve vergi işlemlerini gerçekleştirmelerine, ödeme yapmalarına ve Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) aracılığıyla resmi evrak doğrulama işlemlerini çevrimiçi ortamda yapmalarına imkân tanımaktadır (Türkiye.gov.tr, 2024; Kayseri Büyükşehir Belediyesi e-Belediye, 2025). Belediyenin hizmetlerini daha etkin ve erişilebilir hale getirmek amacıyla oluşturduğu Beyaz Masa, vatandaşların talep, öneri ve şikâyetlerini doğrudan belediyeye iletmelerine olanak sağlamaktadır. Belediye, şehirle ilgili coğrafi ve altyapısal bilgilere erişimi kolaylaştırmak amacıyla Kent Bilgi Sistemini geliştirmiştir. Bu sistem, vatandaşlara şehrin fiziki yapısı, ulaşım ağları ve altyapı projeleri hakkında detaylı bilgi sunmaktadır. Ayrıca, şehirdeki nöbetçi eczaneler ve vefat ilanları gibi bilgilerin düzenli olarak güncellenerek belediyenin web sitesi üzerinden erişime açılması, halkın ihtiyaç duyduğu temel bilgilere dijital ortamda kolayca ulaşmasını sağlamaktadır. Belediyenin dijitalleşme sürecindeki önemli adımlarından biri de kültürel ve akademik içeriklerin çevrimiçi erişime açılmasıdır. Bu doğrultuda, e-kitaplar ve e-dergiler, dijital platformlar üzerinden yayımlanarak geniş bir kitleye ulaştırılmaktadır. Özellikle belediye faaliyetlerine ilişkin güncel bilgileri içeren Şehir Bülteni, dijital formatta yayımlanarak vatandaşların bilgilendirilmesine katkı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, belediyenin sunduğu araç takip sistemleri ve belge doğrulama hizmetleri, taşınır varlıkların yönetimini kolaylaştırmakta ve belediye ile vatandaşlar arasındaki belge akışının güvenli bir şekilde sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, belediye hizmetlerine yönelik bilgi edinme başvuruları ve çeşitli online başvuru sistemleri sayesinde vatandaşların belediye ile olan etkileşimleri dijital ortamda daha hızlı ve verimli hale getirilmiştir (Kayseri Büyükşehir Belediyesi, 2024). Son olarak, belediye, dijital dönüşüm sürecini kurum içi eğitimlerle destekleyerek, kamu hizmetlerinde verimliliği artırmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, taşınır varlıkların transfer sürecinin dijitalleştirilmesi gibi uygulamalar, kaynak yönetiminde etkinlik sağlamaktadır (Yazgasteci, 2024). Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin sunduğu dijital hizmetler, kamu yönetiminde şeffaflık ve erişilebilirliği artırarak şehir yönetiminin modernizasyonuna önemli katkılar sunmaktadır.

Ayrıca, Kayseri köklü bürokratik geleneklere sahip bir şehir olarak, kamu

kurumlarında dijitalleşme sürecine nasıl tepki verildiğini anlamak açısından uygun bir çalışma alanı sunmaktadır. Geleneksel bürokratik normların güçlü olduğu bir şehirde, dijitalleşmenin bürokratik kültür üzerinde nasıl bir dönüşüm yarattığını analiz etmek, araştırmanın temel amaçlarından biridir. Kayseri'nin sanayi ve ticaret açısından gelişmiş yapısı ve teknolojiye hızlı adaptasyon kapasitesi göz önünde bulundurulduğunda, şehrin dijitalleşme süreçlerinde öncü bir rol oynayabileceği varsayımıyla araştırma alanı olarak seçilmiştir. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında elde edilen bulgular, dijitalleşmenin hem merkezî hem de yerel yönetimler bağlamında nasıl bir dönüşüm süreci yarattığını ortaya koyarak, bürokratik yönetim kültürünün dijitalleşmeye karşı gösterdiği tepkiyi daha net bir şekilde analiz etmeye olanak sağlamaktadır.

3.6. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Yapılan çalışma nicel bir araştırma olup araştırmada kullanılacak verilerin toplanması için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket hazırlanırken literatürdeki çalışmalar göz önünde bulundurulmuştur. Çalışmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; Gümüş (2007) tarafından geliştirilen **“Kamu Kurumlarındaki Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği”** referans alınmıştır. Ölçek 20 sorudan ve “göreceli fayda boyutu”, “uyumluluk boyutu” ve “denenebilirlik ve gözlemlenebilirlik” boyutu olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Anket beşli likert ölçekten oluşmuş ve önermelere verilen cevaplar “1. kesinlikle katılmıyorum” dan “5. kesinlikle katılıyorum” aralığında cevaplanmıştır.

İkinci bölümde; Ceyhan (2021) tarafından geliştirilen **“Bürokrasi ve Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği”** referans alınmıştır. Bu ölçek 35 sorudan ve “katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme”; “hesap verebilirlik ve şeffaflık”, “örgütsel güven ve etik anlayış”, “yenilik ve değişimci liderlik”, “yönetişim ve iş birliği”, “formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı”, “rekabet odaklılık”, “sonuç odaklılık ve heterarşik ilişkiler” olmak üzere 8 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu bölümdeki anket soruları da beşli likert ölçekten oluşmuş ve önermelere verilen cevaplar “1. kesinlikle katılmıyorum” dan “5. kesinlikle katılıyorum” aralığında cevaplanmıştır. Söz konusu ölçek Hazine ve Maliye Bakanlığı merkez teşkilatında görev yapan yöneticilere yönelik hazırlanmıştır. Bu nedenle sorular valilik ve belediyede görev yapan kamu personelinin tutumlarını ölçmeye yönelik olarak uyarlanmıştır.

Üçüncü bölüm ise katılımcıların *“demografik yapılarının ve kurumlarındaki dijitalleşmeye ilişkin görüşlerinin”* öğrenilmesi amacıyla oluşturulmuş olup 13 soru içermektedir. Araştırma bulgularının güvenilirliğini artırmak için ankete kontrol sorusu eklenmiştir. Anket ve içeriğindeki ölçeklere son hali verildikten sonra araştırmanın evrenine uygulanmasına karar verilmiştir.

Anket formunun uygulanması için Harran Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu’ndan 17.09.2024 tarihli ve 2024/197 numaralı kurul kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Ayrıca etik kurul onayından sonra anket izin talebi için gerekli izinlerin alınması hususunda Kayseri Valiliği ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi’ne başvurulmuş olup anket izni Kayseri Valiliği ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi tarafından uygun görülmüştür.

Ardından anket uygulaması 2024 yılı Eylül-Aralık ayları arasında, Kayseri Valiliği’nde görev yapan 119 kamu personeline ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi’nde görev yapan 327 kamu personeline, gerekli açıklamalar yapılarak yüz yüze görüşme yöntemi ile uygulanmıştır. Yüz yüze anket uygulaması, katılımcılarla doğrudan etkileşim kurulmasına olanak tanımış ve anket sürecinin daha etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamıştır. Bu yöntem, katılımcıların soruları daha iyi anlamasına yardımcı olarak anketlerin daha doğru ve eksiksiz doldurulmasını sağlamış, aynı zamanda olası yanlış anlamaların veya eksik yanıtların önüne geçilmesine katkıda bulunmuştur. Ayrıca, yüz yüze etkileşim sayesinde, katılımcıların konuya ilişkin görüşlerini daha açıklayıcı şekilde ifade etmeleri teşvik edilmiş, böylece anket sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliği artırılmıştır. Özellikle dijitalleşme gibi teknik kavramların yer aldığı bir araştırmada, katılımcıların sorular hakkında açıklama alabilmesi, elde edilen verilerin doğruluğunu ve anlamlılığını güçlendiren önemli bir faktör olmuştur. Elde edilen veriler için SPSS 27 (Statistical Package for the Social Sciences) programıyla gerekli analizler yapılmış ve elde edilen sonuçlar tablolar halinde yorumlanmıştır.

3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, kamu kurumlarında dijital uygulamaların benimsenmesinin bürokratik yönetim kültürüne etkisini analiz etmeyi amaçlamakla birlikte, araştırma zaman ve maliyet kısıtları, izin problemleri nedeniyle yalnızca Kayseri ilindeki valilik ve büyükşehir belediyesi düzeyinde yürütülmüştür. Çalışmanın belirli bir coğrafi bölgede ve iki farklı yönetim birimiyle (merkezî yönetim temsilcisi olarak valilik ve yerel yönetim birimi olarak belediye) sınırlı olması, elde edilen bulguların

genellenebilirliğini kısıtlamakta ve araştırmanın en önemli kısıtlarından birini oluşturmaktadır. Türkiye genelinde farklı illerde ve farklı kamu kurumlarında gerçekleştirilecek benzer çalışmalar, dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkilerini daha geniş bir perspektiften değerlendirme imkânı sunabilir. Bununla birlikte, araştırmanın odaklandığı valilik ve belediye örnekleme, merkezî ve yerel yönetim düzeylerinde dijitalleşmenin nasıl benimsendiğine dair önemli bir karşılaştırma yapma olanağı sunmaktadır.

Ayrıca araştırmanın önemli bir diğer sınırlılığı da süre sınırı olup araştırma belirli bir zaman dilimiyle sınırlıdır. Dijitalleşme, sürekli gelişen ve dinamik bir süreç olduğundan, çalışma kapsamında elde edilen bulgular araştırmanın yürütüldüğü dönemdeki mevcut koşulları yansıtmaktadır. Ancak, dijital dönüşüm süreçleri zaman içinde değişim gösterebilir ve yeni teknolojilerin benimsenmesiyle birlikte kamu yönetimindeki etkileri farklılaşabilir. Bu nedenle, dijital uygulamaların uzun vadeli etkilerini daha kapsamlı değerlendirebilmek için ilerleyen dönemlerde benzer araştırmaların farklı zaman aralıklarında ve uzun dönemli gözlemlerle gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır. Uzun vadeli çalışmalar, dijitalleşmenin kamu yönetimi üzerindeki kalıcı etkilerini, bürokratik yönetim kültüründe meydana gelen değişimleri ve bu süreçlerin sürdürülebilirliğini daha net bir şekilde ortaya koyacaktır.

Anketleri cevaplamaları istenen kamu personelinin iş yoğunlukları nedeniyle hem gerekli süreyi ayıramayabilecekleri hem de gerekli özeni gösteremeyebilecekleri, buna bağlı olarak da cevap kalitesinin düşebileceği endişesiyle anketlerin yalnızca yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanması sınırlandırıcı bir diğer unsur olmuştur.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik ve Kurumdaki Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlerine Ait Bilgiler

Bu başlık altında valilik ve büyükşehir belediyesi çalışanlarının demografik özellikleri ve kurumdaki dijitalleşmeye ilişkin görüşleri gösterilmiştir. Çizelge 4.1’de cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve kurumda çalışma sürelerine ait frekans ve yüzde değerleri hesaplanıp, çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak farklı olup olmadığı analiz edilmiştir.

Çizelge 4.1. Çalışılan Kuruma Göre Demografik Özellikler

Değişken	Kategori	Valilik		Büyükşehir Belediyesi		p
		n	%	n	%	
Cinsiyet	Kadın	59	50,90%	85	26,50%	<0,001
	Erkek	57	49,10%	236	73,50%	
Yaş	18-25	4	3,40%	13	4,00%	0,429
	26-35	32	27,60%	114	35,50%	
	36-45	50	43,10%	127	39,60%	
	46-55	26	22,40%	62	19,30%	
	56 üstü	4	3,40%	5	1,60%	
Medeni Durum	Bekâr	20	17,20%	87	27,10%	0,034
	Evli	96	82,80%	234	72,90%	
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	15	12,90%	52	16,20%	0,001
	Ön lisans	13	11,20%	87	27,10%	
	Lisans	74	63,80%	147	45,80%	
	Lisansüstü	14	12,10%	35	10,90%	
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	29	25,00%	81	25,20%	0,382
	6-10 yıl	26	22,40%	95	29,60%	
	11-15 yıl	20	17,20%	59	18,40%	
	16-20 yıl	25	21,60%	57	17,80%	
	21 yıl ve üzeri	16	13,80%	29	9,00%	

Cinsiyet değişkeni incelendiğinde, katılımcılardan valilikte çalışan kadın ve erkek oranları yaklaşık eşitken (%50,9 kadın; %49,1 erkek), büyükşehir belediyesinde çalışan erkek çalışan oranının (%73,50) kadın çalışan oranına göre (%26,50) daha yüksek olduğu hesaplanmıştır. Böylelikle büyükşehir belediyesi çalışanları ile valilik çalışanların cinsiyet dağılımlarının istatistiksel olarak anlamlı derecede farklı olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0,001$).

Valilik ve büyükşehir belediyesi çalışanları arasındaki cinsiyet dağılımı incelendiğinde, valilikte kadın ve erkek oranlarının birbirine oldukça yakın olduğu, buna karşılık büyükşehir belediyesinde erkek çalışanların daha fazla olduğu

görülmektedir. Bu farklılık, yalnızca sayısal bir dağılım meselesi olmanın ötesinde, kurumların organizasyonel yapıları ve görev profilleri açısından belirli yapısal farklılıklara işaret etmektedir. Çalışmanın saha verilerinin Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin Akıllı Şehircilik ve Bilgi İşlem, Ulaşım Planlama ve Raylı Sistemler, İmar ve Şehircilik, Fen İşleri ile Etüt ve Projeler Daire Başkanlıklarında görev yapan personelden elde edilmiş olması dikkate alındığında; belediyenin organizasyonel yapısının saha ve teknik hizmetler odaklı bir karaktere sahip olduğu değerlendirilmektedir. Bu durum, araştırma kapsamında gözlenen cinsiyet dağılımı farkının, özellikle bu birimlerin görev tanımları ve çalışma koşullarıyla ilişkili olabileceğine işaret etmektedir. Saha hizmetleri kapsamında yer alan altyapı çalışmaları, fen işleri, zabıta hizmetleri, çevre koruma ve ulaşım gibi teknik alanlar; fiziksel dayanıklılık, esnek çalışma saatleri ve sahada aktif görev alma gibi unsurlar nedeniyle hâlâ daha çok erkek çalışanların istihdam edildiği iş alanları arasında değerlendirilebilir. Buna karşılık, valilik gibi merkezi yönetim organlarında iş tanımları daha çok masa başı, yazışma, koordinasyon, denetim ve yönetsel süreçlere dayanmaktadır. Bu tür görev profilleri, toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının daha kolay uygulanabildiği ve kadın istihdamının teşvik edilebildiği bir yapıyı desteklemektedir. Valilikler, merkezi yönetim organları olmaları nedeniyle, kadın istihdamını teşvik eden ulusal düzeydeki proje ve politikaların (örneğin kamu personel reformları, eşitlik birimleri gibi) daha etkili şekilde yansıyabildiği bir kurumsal yapıya sahip olabilir. Yerel yönetimlerde ise bu tür politikaların benimsenme düzeyinin belediyeden belediyeye değişebildiği göz önünde bulundurulmalıdır. Dolayısıyla çalışmada ortaya çıkan anlamlı cinsiyet farkı, sadece demografik bir bulgu olmanın ötesinde; kurumların yapısal işleyişleri, görev profilleri, toplumsal cinsiyet rolleri ve kamu istihdam politikalarının kesişiminde değerlendirilebilecek bir durumdur. Büyükşehir belediyelerinde erkek çalışanların sayısal üstünlüğünün daha belirgin olması, bu kurumlardaki pozisyonların doğası ve organizasyonel yapılanmanın kadın çalışanlar açısından daha sınırlı erişilebilirlik sunmasından kaynaklanıyor olabilir.

Yaş dağılımı açısından her iki kurumda da 36-45 yaş grubu en yüksek orana sahiptir (Valilik= %43,1; Büyükşehir Belediyesi= %39,6). Büyükşehir belediyesi çalışanlarının 18-25 yaş (%4,00) ve 26-35 yaş (%35,50) grubunda valilik çalışanlarına (18-25 yaş Valilik=%3,40; 26-35 yaş Valilik=%27,60) göre daha yüksek bir oran sergilemektedir. Bu durum, Büyükşehir Belediyesi'nin genç çalışanları istihdam etme konusunda daha dinamik bir yapıya sahip olduğunu düşündürmektedir. Aksi şekilde 46-55 yaş (%22,40) ve 56 üstü yaş (%3,40) valilik çalışanlarının oranı ise büyükşehir belediyesi çalışanlarına (46-55 yaş Büyükşehir

Belediyesi=%19,30; 26-35 yaş Büyükşehir Belediyesi =%1,60) göre daha yüksek bir orandadır. Valilikte emeklilik öncesi istihdamın daha yaygın olduğunu gösterebilir. Ancak bu durum kurumlar arası yaş dağılımları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmamıştır ($p=0,429$).

Her iki kurumda da 36-45 yaş aralığının en yüksek katılımcı grubunu oluşturduğu görülmektedir. Bu durum, çalışmanın bulgularına dayalı olarak, kamu kurumlarının personel yaş profilinde orta yaş grubu ağırlığının öne çıktığına işaret etmektedir. Bununla birlikte, büyükşehir belediyesi çalışanlarının 18-25 ve 26-35 yaş gruplarında daha yoğunlaşması; valilik çalışanlarının ise özellikle 46 yaş ve üzeri yaş gruplarında daha fazla temsil edilmesi, kurumlar arasındaki personel dağılımlarına dair belirli farklılıkları ortaya koymaktadır. Her ne kadar kurumlar arasında yaş dağılımı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamış olsa da çalışmada gözlemlenen bu demografik farklılıkların kurumsal yapı ve insan kaynakları uygulamaları açısından bazı ipuçları sunduğu değerlendirilebilir. Araştırma kapsamında, büyükşehir belediyelerinde genç çalışan oranının daha yüksek olması, elde edilen bulgular çerçevesinde, belediyelerin genç insan kaynağına daha fazla yöneldiği ve bu yapının belediyelerin özellikle dijitalleşme ve proje bazlı hizmet alanlarında genç ve teknolojiye uyumlu personele ihtiyaç duyduğu izlenimini sunduğu söylenebilir. Ancak bu değerlendirme, çalışmanın doğrudan ölçmediği bir alana dair çıkarım niteliği taşımakta olup, yalnızca araştırmanın örneklem dağılımı üzerinden yapılan bir yorumdur. Öte yandan, valiliklerdeki yaşça daha ileri personel yoğunluğu, araştırma verileri kapsamında değerlendirildiğinde, kurumun daha kıdeme ve deneyime dayalı bir istihdam yapısına sahip olabileceğine işaret etmektedir. Valilik çalışanlarının büyük bölümünün merkezi atama ile uzun süreli kamu hizmetinde bulunuyor olması, bu yapıyı destekleyen bir unsur olarak değerlendirilebilir. Valiliklerde görev tanımlarının çoğunlukla idari işleyiş, denetim ve koordinasyon temelli olması da yaşla birlikte artan kurumsal bilgi ve deneyimin bu pozisyonlarda tercih edilme olasılığını artırıyor olabilir.

Medeni durum değişkenine göre her iki kurumda da evli bireyler çoğunluktadır. Ancak valilikte evli katılımcı oranı (%82,8), büyükşehir belediyesindeki (%72,9) göre daha yüksektir. Bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,034$). Araştırmanın bulgularına göre, büyükşehir belediyesinde genç çalışan oranının (özellikle 18-35 yaş arası) daha yüksek olması, evli çalışan oranının valilik çalışanlarına göre daha düşük olmasına katkı sağlamış olabilir. Ayrıca veri toplanan birimlerin saha ve teknik ağırlıklı olması da çalışanlar açısından iş-aile dengesi kurmayı zorlaştıran bir unsur olabilir.

Eğitim düzeyi incelendiğinde, her iki kurumda da en yüksek orana sahip grup lisans mezunlarıdır (Valilik: %63,8; Belediye: %45,8). Bu bulgu, kamu kurumlarında üniversite eğitiminin temel personel profili haline geldiğini göstermektedir. Ayrıca valilik çalışanlarının büyükşehir belediyesi çalışanlarına kıyasla daha yüksek düzeyde akademik yeterliliğe sahip olduğunu sergilemektedir. Nitekim valilikte lisans ve lisansüstü mezun oranı toplamda %75,9 iken, bu oran büyükşehir belediyesinde %56,7 olarak hesaplanmıştır. Öte yandan, lise ve altı ile önlisans düzeyinde eğitim almış personelin oranı belediyelerde %43,3 iken, valilikte bu oran yalnızca %24,1'dir. Bu farklar valilik ve büyükşehir belediyesi arasında lise ve altı düzeyde yaklaşık 0,8 kat; önlisans düzeyinde yaklaşık 0,4 kat; lisans düzeyinde yaklaşık 1,4 kat ve lisansüstü düzeyinde yaklaşık 1,1 kat olarak hesaplanmıştır. Buradan yola çıkarak çalışılan kuruma göre eğitim düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu görülmüştür ($p=0,001$).

Bu fark, öncelikle her iki kurumun personel alım süreçleri ve kadro yapılarındaki yapısal ayrışmayla ilişkilendirilebilir. Araştırmanın bulgularına göre, valilik ve büyükşehir belediyesi çalışanlarının eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bu fark, valiliklerin ağırlıklı olarak kariyer memurluğu statüsüne dayalı yapısı ve idari, denetim ile uzmanlık işlevlerinin öne çıktığı görev profilleriyle açıklanabilir. Bu durumun, yükseköğretim mezunu bireylerin valiliklerde daha fazla temsil edilmesine zemin hazırlama ihtimali bulunmaktadır. Buna karşılık, büyükşehir belediyelerinde görev alanlarının daha çeşitlilik göstermesi ve teknik ile destek hizmetlerine yönelik personel ihtiyacının ağırlıkta olması, farklı eğitim düzeylerine sahip personelin istihdam edilmesine katkı sağlıyor olabilir. Ayrıca belediyelerde proje bazlı veya sözleşmeli personel istihdamına daha fazla yer verilme ihtimali de eğitim düzeyinde daha geniş bir çeşitliliğe zemin hazırlama potansiyeline sahiptir.

Son olarak kurumda çalışma süresi değişkeni incelenmiştir. Bu değişkene göre, kurumda 15 yıla kadar çalışan personel oranı büyükşehir belediyesi çalışanlarında valilik çalışanlarına göre daha yoğunluklu iken 15 yıl üstü çalışan oranı valilik personeline büyükşehir belediyesi çalışanlarına göre daha yoğun olarak tespit edilmiştir. Ancak bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı hesaplanmıştır ($p=0,382$). Böylelikle kurumda çalışma süresinin her kategoride benzer oranda olduğu yorumu yapılabilmektedir. Bu veriler, Valilikte iş stabilitesinin ve uzun süreli istihdamın daha yaygın olduğunu desteklemektedir. Büyükşehir Belediyesi'nde ise 6-10 yıl arası çalışanların yüksekliği (%29,6), kurumun orta vadeli

istihdam politikalarını yansıtıyor olabilir. Bu farkın nedeni, büyükşehir belediyelerinde görev çeşitliliğine bağlı olarak personel devir hızının daha yüksek olması olabilir. Buna karşılık valiliklerde ise merkezi atama ve kıdeme dayalı kariyer yapısı nedeniyle personel daha uzun süre kurumda kalmakta yorumu yapılabilir.

Sonuç olarak, demografik değişkenlere ilişkin yapılan tüm değerlendirmeler, yalnızca araştırmada elde edilen mevcut bulgular ve örneklem yapısı çerçevesinde yapılan sınırlı yorumlar olup; çalışma kapsamında doğrudan ölçülmeyen kurumsal yapılar, istihdam biçimleri veya diğer dışsal faktörlere dair genellemeler içermemektedir. Bu nedenle, sunulan bulgular ve yorumlar, genel geçer bir durumu yansıtmaktan ziyade, araştırmanın özgün bağlamına dayalı bir analiz olarak ele alınmalıdır.



Çizelge 4.2. Çalışılan Kuruma Göre Kurumdaki Dijitalleşmeye İlişkin Görüşleri

Değişken	Kategori	Valilik		Büyükşehir Belediyesi		p
		n	%	n	%	
Teknik Altyapı (Soru 7*)	Evet	78	67,20%	209	65,10%	0,678
	Hayır	38	32,80%	112	34,90%	
Kullanım Yeterliliği (Soru 8*)	Evet	67	57,80%	164	51,10%	0,218
	Hayır	49	42,20%	157	48,90%	
Hizmet İçi Eğitim (Soru 9*)	Evet	70	60,30%	196	61,10%	0,893
	Hayır	46	39,70%	125	38,90%	
Bütçe Yeterliliği (Soru 10*)	Evet	57	49,10%	209	65,10%	0,003
	Hayır	59	50,90%	112	34,90%	
Güncellik (Soru 11*)	Günlük	15	12,90%	86	26,80%	0,001
	Haftalık	14	12,10%	67	20,90%	
	Aylık	19	16,40%	31	9,70%	
	Nadiren	11	9,50%	21	6,50%	
	Bilmiyorum	57	49,10%	116	36,10%	
Ulaşılabilirlik (Soru 12*)	Evet	107	92,20%	290	90,30%	0,543
	Hayır	9	7,80%	31	9,70%	
Temel Eksiklik (Soru 13*)	Eksikliği yok	37	31,90%	86	26,80%	<0,001
	Teknik altyapı	17	14,70%	36	11,20%	
	Dijital beceri ve uzman personel eksikliği	19	16,40%	97	30,20%	
	Bütçe eksikliği	25	21,60%	18	5,60%	
	Gizlilik ve güvenlik eksikliği	3	2,60%	6	1,90%	
	Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği	10	8,60%	47	14,60%	
	Hukuki altyapı yetersizliği	0	0,00%	14	4,40%	
	Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları	5	4,30%	17	5,30%	

*:

Soru 7: Kurumunuzdaki dijital uygulamaların teknik altyapısının ve kurumunuzun teknoloji seviyesinin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?

Soru 8: Kurumunuzdaki personelin bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı konusunda yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?

Soru 9: Dijital uygulamaların kullanıma yönelik personele hizmet içi eğitim düzenlendi mi?

Soru 10: Kurumunuzda dijital uygulamalar için yeterli bütçe ayrılıyor mu?

Soru 11: Kurumunuzun web sayfası ne kadar sıklıkla güncelleştiriliyor?

Soru 12: Vatandaşlar kurumunuzla ilgili dilek, şikâyet ve sorunlarını internet üzerinden kurumunuza rahatlıkla ulaştırabiliyor mu?

Soru 13: Kurumunuzun dijitalleşme konusunda temel eksikliği hangisidir?

Çalışmada, katılımcıların kurumdaki dijitalleşmeye ilişkin görüşleri kurum türüne göre karşılaştırıldığında, bazı değişkenlerde benzerlik gözlenirken bazı alanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Bu kapsamda çizelge 4.2’de kurumdaki teknik altyapı, kullanım yeterliliği, hizmet içi eğitim, bütçe yeterliliği, güncellik, ulaşılabilirlik, temel eksiklik bilgilerinin çalışanlarca nasıl görüldüğüne dair bilgiler yer almaktadır. Bu değişkenlere ait frekans ve yüzde değerleri hesaplanıp, çalışılan kuruma göre istatistiksel olarak farklı olup olmadığı analiz edilmiştir.

Her iki kurumda da çalışanlar teknik alt yapının (Soru 7) yeterli olduğunu (Valilik= %67,20; Büyükşehir Belediyesi= %65,10) belirtmişlerdir. İki kurum

arasında teknik altyapı yeterliliği konusunda istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p=0,678$). Teknik altyapı yeterliliği değişkenine ilişkin bulgular hem valilik hem de büyükşehir belediyesi çalışanlarının yüksek oranda olumlu görüş bildirdiklerini ortaya koymaktadır. Benzer oranlar, kamu kurumlarının genel olarak teknik altyapıya yatırım yaptığına işaret etmektedir. Bu durum, kamu kurumlarının dijital altyapı düzeylerinde belirli bir standardizasyon sağlandığını ve hem merkezi hem de yerel düzeyde dijital hizmetlerin teknik temellerinin yeterli düzeye ulaştığını sergilemektedir. Kurumlar arası fark oluşmaması, büyük ölçüde benzer teknolojik sistemlerin kullanılmasına ve dijital dönüşüm politikalarının kurumsal ölçekte çok sektörel bütünlük içinde yürütülmesine bağlı olabilir. Aynı zamanda bu bulgu, dijitalleşmenin kamu sektöründe devam eden ve süreklilik arz eden bir süreç olduğunu göstermektedir. Teknik altyapının iki kurumda da yüksek oranda yeterli görülmesi, yalnızca mevcut durumun eşitliğini değil, her iki kurumun da dijitalleşmeyi stratejik bir öncelik olarak benimsediğini belirtmektedir. Özellikle e-devlet uygulamaları, elektronik belge yönetimi sistemleri, e-imza ve otomasyon yazılımları gibi araçların yaygın biçimde ve benzer altyapılar üzerinden kullanılmakta oluşu, çalışanların teknik altyapıya yönelik benzer algılar geliştirmesine yol açmış olabilir. Sonuç olarak, teknik altyapı açısından gözlenen bu benzerlik, yalnızca mevcut altyapı yatırımlarının düzeyini değil, aynı zamanda dijitalleşmenin hem merkezi yönetim hem de yerel yönetim birimlerince ortak ve sürdürülebilir bir dönüşüm hedefi olarak görüldüğünü yansıtmaktadır. Bu durum, dijital kamu hizmetlerinin kurumsal farklılıklardan bağımsız olarak ulusal düzeyde bütüncül bir politika çerçevesinde geliştiğini düşündürmektedir.

Benzer şekilde, dijital uygulamaların kullanım yeterliliği konusunda da çalışanların görüşleri büyük oranda örtüşmektedir. Kullanım yeterliliği (Soru 8) incelendiğinde valilik çalışanlarında “evet” (%57,80) ve “hayır” (%42,20) cevabının büyükşehir belediyesindeki oranlarla (Evet=%51,10; Hayır=%48,90) yakın olduğu görülmektedir. Aynı şekilde evet ve hayır cevabı verme oranının da birbirine yakın olması bu sorunun istatistiksel olarak farklı olmaması ile sonuçlanmıştır ($p=0,218$). Her iki kurumda da dijital uygulamaları kullanma yeterliliğine “evet” diyenlerin oranı daha fazladır. Bu durum, çalışanların genel olarak dijital araçları kullanabildiklerini düşündüklerini göstermektedir. Ancak “hayır” diyenlerin oranının da oldukça yüksek olması, bu alanda hâlâ kendini yetersiz gören önemli bir kesim olduğunu ortaya koymaktadır. Bu da dijitalleşmenin tüm personel tarafından tam olarak benimsenmediğini ve kullanım becerilerinin kurumsal olarak geliştirilmesi gerektiğini düşündürmektedir. Bu durum, kurumlarda dijitalleşme sürecinin teknik olarak ilerlese de çalışanların bireysel yetkinliklerinin aynı hızda gelişmediğine işaret

etmektedir. Dolayısıyla dijital dönüşümün kurumsal olarak sürdürülebilir hale gelmesi, sadece sistemlerin varlığına değil, aynı zamanda bu sistemleri etkin şekilde kullanabilen insan kaynağının geliştirilmesine bağlıdır.

Hizmet içi eğitimlerin (Soru 9) yeterliliği konusunda da benzer bir tablo gözlenmiş ve kurumlara göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır ($p=0,893$). Her iki kurum çalışanlarında da hizmet içi eğitimin yeterli olduğu görüşü (Valilik= %60,30; Büyükşehir Belediyesi= %61,10) yeterli olmadığı görüşünden (Valilik= %39,70 Büyükşehir Belediyesi= %38,90) tutarlı bir şekilde yüksektir. Dijitalleşme süreçlerine yönelik hizmet içi eğitimler konusunda her iki kurum çalışanın da benzer ve yüksek düzeyde olumlu görüş bildirdiği görülmektedir (Valilik: %60,3; Büyükşehir Belediyesi: %61,1). Bu bulgu, kamu kurumlarında dijital kapasite geliştirme amacıyla yürütülen eğitim faaliyetlerinin belirli bir standart ve süreklilik kazandığını göstermektedir. Bu durum, dijitalleşme eğitimlerinin standart bir uygulama olduğunu düşündürmektedir. Valilik ve büyükşehir belediyelerinde çalışanların büyük çoğunluğunun bu tür eğitimlerin varlığını ve katkısını fark etmesi, kurumların dijital dönüşüm süreçlerini yalnızca teknik altyapıyla değil, insan kaynağının donanımıyla da desteklemeye çalıştığını sergilemektedir. Kurumlar arası fark istatistiksel olarak anlamlı olmasa da ($p=0,893$), bu benzerlik, kamu yönetiminde dijitalleşme politikalarının eğitim yoluyla yaygınlaştırılması açısından olumlu bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Özellikle kamu çalışanlarının dijital yetkinlik kazanımına yönelik farkındalıklarının artması, hizmet kalitesine doğrudan katkı sağlayabilecek bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Kurumdaki dijitalleşmeye ilişkin bütçe yeterliliği (Soru 10) konusunda valilik çalışanları yakın oranlarda dağılım gösterirken (Evet=%49,10; Hayır=%50,90), büyükşehir belediyesi çalışanlarının kurumlarını daha yeterli (Evet=%65,10; Hayır=%34,90) gördüğü hesaplanmıştır. Böylelikle iki kurum arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir ($p=0,003$). Bu bulgu, büyükşehir belediyesi çalışanlarının dijitalleşme için ayrılan bütçeyi valilik çalışanlarına göre daha yeterli bulduklarını göstermektedir. Belediyelerin dijital hizmetlere yönelik yatırımlarının daha görünür olması veya proje bazlı kaynak kullanımının daha esnek olması bu algıyı güçlendirmiş olabilir. Valilikte ise bütçe yeterliliğine ilişkin görüşlerin dengeli dağılması, çalışanların bu konuda ortak bir algıya sahip olmadığına işaret etmektedir. Bu durum, dijitalleşmeye ayrılan kaynakların çalışanlar tarafından doğrudan gözlemlenememesi, harcamaların birimden birime farklı hissedilmesi veya yatırımların etkisinin yeterince görünür olmamasıyla açıklanabilir.

Çalışanların güncellik (Soru 11) algısının kurumlara göre istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır ($p=0,001$). Her iki kurumda da “bilmiyorum” seçeneğinin kategoriler arasındaki en yüksek orana (Valilik= %49,10; Büyükşehir Belediyesi= %36,10) sahip olduğu hesaplanmıştır. Valilik çalışanlarında aylık (%16,40) ve nadiren (%9,50) cevapları büyükşehir belediyesi çalışanlarından daha yüksek oranda (Aylık=%9,70; Nadiren=%6,50) hesaplanırken; günlük (Valilik= %12,90; Büyükşehir Belediyesi= %26,80) ve haftalık (Valilik= %12,10; Büyükşehir Belediyesi= %20,90) cevapları daha düşük hesaplanmıştır. Bu bulgu, büyükşehir belediyesi çalışanlarının kurumlarının web sayfasının daha sık güncellendiğini düşündüklerini, valilik çalışanlarının ise bu konuda daha az bilgiye sahip olduklarını belirtmektedir. “Bilmiyorum” cevabının her iki kurumda da en yüksek oranda olması, çalışanların web sayfası güncellemelerini yakından takip etmediğini veya bu konuda yeterince bilgilendirilmediğini düşündürülebilir. Dahası yüksek “Bilmiyorum” oranı iletişim eksikliğine işaret ediyor olabilir.

Her iki kurum çalışanlarda da dijitalleşmeye ilişkin ulaşılabilirlik (Soru 12) görüşünün benzer ve yüksek olduğu (EvetValilik= %92,20; EvetBüyükşehir Belediyesi= %90,30) hesaplanmıştır. Dolayısıyla kurum çalışanları arasında istatistiksel anlamlı farklılık tespit edilmemiştir ($p=0,543$). Bu bulgu, her iki kurum çalışanının da vatandaşların dijital yollarla kuruma kolayca ulaşabildiğini düşündüğünü göstermektedir. “Evet” oranlarının yüksek ve birbirine çok yakın olması (valilik: %92,20; belediye: %90,30), dijital iletişim kanallarının her iki kurumda da etkili biçimde kullanıldığını ve bu konuda kurumsal erişilebilirliğin sağlandığını düşündürmektedir. Her iki kurumda da dijital ulaşılabilirliğe ilişkin olumlu görüş oranlarının yüksek çıkması, kamu kurumlarında vatandaşların dijital kanallar üzerinden kuruma erişim imkânlarının yerleşmiş olduğunu ve çalışanlar tarafından bu konuda genel olarak olumlu bir algı oluştuğuna işaret etmektedir. Bu durum, e-Devlet sistemleri, çevrim içi başvuru platformları ve kurumsal dijital iletişim araçlarının etkili kullanımının yanı sıra, özellikle COVID-19 sonrası dönemde dijital erişimin olağanlaşmasıyla birlikte dijital iletişimin kurumsal işleyişin doğal ve sorunsuz bir parçası olarak algılanmasından kaynaklanıyor olabilir.

Son olarak çalışanlara kurumdaki dijitalleşmeye ilişkin eksikliğin ne olduğu (Soru 13) sorulmuştur. Bu soruya valilik çalışanları yüksek oranda “eksikliği yok” (%31,90) cevabını verirken büyükşehir belediyesi çalışanları “dijital beceri ve uzman personel eksikliği” (%30,20) cevabını vermişlerdir. Bu farklar valilik ve büyükşehir belediyesi arasında “eksikliği yok” görüşünde yaklaşık 1,2 kat; “teknik altyapı” görüşünde yaklaşık 1,3 kat; “dijital beceri ve uzman personel eksikliği” görüşünde

yaklaşık 0,5 kat; “bütçe eksikliği” görüşünde yaklaşık 3,9 kat; “gizlilik ve güvenlik eksikliği” görüşünde yaklaşık 1,4 kat; “hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği” görüşünde yaklaşık 1,4 kat; ve “yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları” görüşünde yaklaşık 0,8 kat olarak hesaplanmıştır. “Hukuki altyapı yetersizliği” konusunda valilik çalışanları (%0) temel bir eksiklik görmezken büyükşehir belediyesi çalışanlarının %4,40’lık bir kısmı eksiklik olduğunu belirtmişlerdir. Çalışanların kurumlarındaki dijitalleşmeye ilişkin eksiklik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,001$). Valilik çalışanlarının en yüksek oranda “eksiklik yok” (%31,90) yanıtını vermesi, genel olarak dijitalleşmenin kurumsal düzeyde oturduğunu düşündüklerini göstermektedir. Buna karşılık, büyükşehir belediyesi çalışanları en çok “dijital beceri ve uzman personel eksikliği” (%30,20) yanıtını vermiştir. Bu durum, belediyelerde dijitalleşme uygulamalarının daha yoğun ve yaygın olması nedeniyle, çalışanlardan daha ileri düzey bilgi ve yetkinlik beklendiğini ve bu alandaki eksikliklerin daha görünür hale geldiğini düşündürmektedir. Ayrıca belediyelerde daha çeşitli birimlerin ve proje bazlı çalışmaların bulunması, uzman personel ihtiyacını daha belirgin kılabilir. Valilikte ise “bütçe eksikliği” gibi yapısal nedenler ön plana çıkarken, belediyede “hukuki altyapı yetersizliği” ve “kurum içi-dışı bilgisizlik” gibi daha uygulamaya dönük sorunların öne çıkmaktadır. Kısacası valilikte bütçe, Büyükşehir’de ise insan kaynağı eksikliği öne çıkmaktadır. Bu durum iki kurumun dijitalleşme sürecindeki önceliklerinin ve karşılaştıkları zorlukların farklılaştığını sergilemektedir. Bu farklar, kurumların dijitalleşme düzeyi, kurumsal kapasite, insan kaynağı profili ve hizmet sunum biçimleriyle doğrudan ilişkili olabilir.

4.2. Ölçeklere ve Alt Boyutlara Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Çalışmada kullanılan ölçeklerin, daha önceden yapılmış akademik çalışmalardan tanımlanmış bir teorik yapının, geçerliliğini ve ölçüm modelinin uyumunu istatistiksel olarak test etmek gerekmektedir (Hair vd., 2010; Kline, 2015). Bu bölümde açıklanan analizler ile kullanılan ölçeklerin ve hipotezlerin yapısal tutarlılığı değerlendirilerek sonuçların kullanılabilirliği açıklanmaktadır. Bu tutarlılık ise geçerlilik güvenilirlik istatistikleri ile yorumlanmaktadır (Downing, 2004).

Bu bölüm içerisinde öncelikle ölçek ifadelerinin faktör yükleri hesaplanarak kriter uygunluğu değerlendirilmiştir. Ardından ölçek ve alt boyutların geçerlilik (ayırışma, birleşme) ve güvenilirlik istatistikleri hesaplanmıştır. Son olarak model uyum kriterleri hesaplanarak ölçek ve alt boyutlar hakkındaki kullanım uygunluğu yorumlanmıştır. Ölçek ve boyutlardaki güvenilirlik için Cronbach’s Alpha ve

Composite Reliability (Hair vd., 2017); birleşme geçerliliği için AVE (Average Variance Extracted) (Fornell ve Larcker, 1981); ayrışma geçerliliği için Fornell-Larcker Kriteri ve HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) (Henseler vd., 2015) istatistikleri kullanılmıştır.

Kullanılan testlerin uygunluk kriterleri Çizelge 4.3'te verilmiştir. Altboyutlar ve ifadelerden elde edilen istatistikler bu kriterlere göre değerlendirilip yorumlanmıştır.

Çizelge 4.3. Kullanılan testlerin uygunluk kriterleri

Ana/Alt Kategoriler	Testler	Yeterlilik Kriterleri	
Ölçek Güvenilirliği	Cronbach's Alpha	> 0,70	
	Composite Reliability(CR)	> 0,60	
Geçerlilik Analizleri	Birleşme Geçerliliği	Average Variance Extracted(AVE)	≥ 0,50
	Ayrışma Geçerliliği	Fornell-Larcker Kriteri	*
		Heterotrait-Monotrait Ratio	≤ 0,85
Model Uyum İndeksleri	Mutlak Uyum İndeksleri (Absolute Fit Indices)	Ki-Kare/Serbestlik Derecesi	<5,00
		Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	<0,08
		Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	<0,10
		Goodness of Fit Index (GFI)	>0,90
	Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri (Comparative Fit Indices)	Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	>0,85
		Normed Fit Index (NFI)	>0,90
		Tucker-Lewis Index (TLI)	>0,90
		Comparative Fit Index (CFI)	>0,90
	Parsimoniyöz Uyum İndeksleri (Parsimonious Fit Indices)	Parsimonious Goodness of Fit Index (PGFI)	>0,50

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile yapısal modelin uyum iyiliği istatistiklerini değerlendirmek için kullanılan teknikler Çizelge 4. 3'te verilmiştir. Ölçeklerin içsel tutarlılık düzeylerini değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alpha (α) ve Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability - CR) katsayıları hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha değeri, maddeler arası içsel tutarlılığı ölçerken; CR, her bir boyutun yükleme katsayılarını da dikkate alarak daha kapsamlı bir güvenilirlik ölçütü sunmaktadır. Yapılan analizler, Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70'in üzerinde ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinin ise kabul edilebilir sınır olan 0,60'ın üzerinde olmasını test etmektedir. (Hair vd., 2017; Nunnally ve Bernstein, 1994). Kritik değerlerin sağlanması ile ölçüm araçlarının güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

Birleşme geçerliliği, her bir yapının (boyutun ya da ölçeğin) kendi ifadeleri

(soruları) ile ne ölçüde yakından ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Bu amaçla Ortalama Varyans Açıklaması (Average Variance Extracted - AVE) değerleri hesaplanmıştır. AVE değeri 0,50 ve üzerinde olduğunda, her bir değişkenin kendi yapısı tarafından yeterince açıklandığı kabul edilmektedir. (Fornell ve Larcker, 1981). Böylelikle soruların aynı ölçek ya da boyut içerisinde tutarlı bir şekilde birleşebileceği anlaşılmaktadır. Ayırışma geçerliliği ise yapıların (boyutun ya da ölçeğin) birbirlerinden ayırt edilebilir olup olmadığını test etmektedir. Bu çalışmada ayırışma geçerliliği hem Fornell-Larcker kriteri hem de daha güncel ve duyarlı bir yöntem olan Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranı ile test edilmiştir. Fornell-Larcker yönteminde, her bir yapının AVE karekökünün, o yapının diğer yapılarla olan korelasyonlarından büyük olması beklenmektedir (Fornell ve Larcker, 1981). HTMT oranının ise 0,85'in altında olması durumunda ayırışma geçerliliğinin sağlandığı kabul edilmektedir (Henseler vd., 2015). Bu teknikler ile boyutların ya da ölçeklerin birbirlerinden ayırışması yani bir ölçeğin başka bir ölçek ile benzer olmaması durumu kontrol edilmektedir. Hem birleşme geçerliliği hem de ayırışma geçerliliği kriterleri sağlandığında, boyutların kendi içlerinde homojen birbirleri ile heterojen bir yapıda olduğu ispat edilmektedir (Carneiro vd., 2023).

Yapısal eşitlik modellemesinde kurulan teorik modelin ampirik verilerle ne kadar tutarlı olduğunu anlamak için model uyum indeksleri kullanılmaktadır. Bu indeksler, modelin tahmin ettiği kovaryans yapısı ile gerçek (gözlenen) kovaryans yapısı arasındaki farkı değerlendirilmektedir. Amaç, modelin veriye ne ölçüde "uyduğunu" değerlendirmektir. Model uyum indeksleri Mutlak Uyum İndeksleri (Absolute Fit Indices), Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri (Comparative Fit Indices) ve Parsimoniye Uyum İndeksi (Parsimony Fit Index) olarak üç ana grupta sınıflandırılmaktadır. İlk olarak çalışmada kullanılan mutlak uyum indeksleri değerlendirilmiştir. Bunlardan χ^2 / df (Ki-kare / Serbestlik derecesi) istatistiği, modelin beklenen ve gözlenen veriler arasındaki farkı test eder ve 5'in altında olması, modelin veriyle makul düzeyde örtüştüğünü göstermektedir (Kline, 2016). RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) istatistiği modeldeki yaklaşık hata miktarını gösterir ve <0,08 olması ile bulgulardaki sonuçların beklenen sonuçlar ile arasındaki eşik değerini belirlemektedir. SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) istatistiği ile gözlenen ve tahmin edilen korelasyonlar arasındaki farkın ortalaması hesaplanmaktadır. Bu istatistiğin <0,10 koşulunu sağlaması ile gerçek değerler ve tahmin değerlerinin iyi uyumda olduğu gösterilmektedir (Hu ve Bentler, 1999). GFI istatistiği, kurulan yapısal eşitlik modelinin, gözlemlenen kovaryans matrisine ne derece uyum sağladığını göstermektedir. Bu indeks, modele ait açıklayıcı gücün genel bir değerlendirmesini sunmaktadır. Gözlenen veri ile model

tarafından tahmin edilen veri arasındaki farkın minimum olması beklenmektedir. Yani model, verinin yapısını başarılı şekilde temsil etmelidir (Kline, 2016; Hair et al., 2017). AGFI istatistiği ise GFI değerinin modeldeki serbestlik dereceleri dikkate alınarak düzeltilmiş halidir. Modelin karmaşıklığını (parametre sayısını) göz önüne alarak daha gerçekçi bir uyum değerlendirmesi sunmaktadır (Tanaka ve Huba, 1985). AGFI değeri eşik değerin üstünde ise model yalnızca uyumlu değil, aynı zamanda parsimony (sadelik) ilkesine uygun olacak şekilde yapılandırılmış demektir. Yani gereksiz parametrelerle şişirilmeden, daha yalın ve anlamlı bir model kurulmuş olacaktır (Jöreskog ve Sörbom, 1981).

Karşılaştırmalı Uyum İndekslerinden (Comparative Fit Indices) CFI, modelin veriyle ne kadar iyi uyum sağladığını ölçer. Bentler (1990) tarafından geliştirilen bu indeks, 0 ile 1 arasında değer alır ve 1'e yaklaştıkça modelin uyumu artmaktadır. Özellikle örneklem büyüklüğüne daha az duyarlı olması nedeniyle yaygın olarak tercih edilmektedir. CFI değeri yüksekse, kurulan yapının genel geçerlik ve doğruluk açısından tatmin edici olduğu söylenebilmektedir (Hu ve Bentler, 1999). TLI (ya da NNFI) ve NFI diğer karşılaştırmalı uyum indeksleridir. TLI, modelin karmaşıklığını da dikkate alarak uyum düzeyini değerlendirirken; NFI, modelin veriyle uyumunu doğrudan bağımsız modelle kıyaslamaktadır. Bu indeksler, kurulan modelin açıklayıcılık düzeyini değerlendirmenin yanı sıra, gereksiz karmaşıklığı ödüllendirmeden modeli test etmektedir. Özellikle TLI, parsimony ilkesine duyarlıdır ve bu yönüyle modelin hem açıklayıcı gücünü hem de sadelik düzeyini yansıtmaktadır. Eşik değerlerin başarılı bir şekilde aşılması ile kurulan modelin, veriyle istatistiksel olarak anlamlı biçimde örtüştüğü ve karmaşıklıktan arındırılmış şekilde tutarlı bir yapı sunduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, modelin ampirik destek bulunduğunu ve uygulanabilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir (Bentler & Bonett, 1980).

Son olarak, Parsimonyöz Uyum İndeksi olarak Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) çalışmada kullanılmıştır. PGFI, modelin yalnızca uyum düzeyini değil, aynı zamanda sadelik derecesini de dikkate alan bir parsimony uyum indeksidir. Mulaik vd. (1989) tarafından geliştirilen bu indeks, modelin gereksiz parametrelerle karmaşılaştırılıp karmaşılaştırılmadığını değerlendirmektedir. Bu testin sonucunun kabul edilebilir sınırlarda olması, modelin yalnızca veriyle uyumlu değil, aynı zamanda yalın ve ekonomik bir yapıda olduğu sonucuna işaret etmektedir. Böylelikle, modelin hem teorik hem de uygulama açısından rasyonel bir yapıya sahip olduğunu gösterilmektedir (Mulaik vd., 1989).

Çalışmada kullanılan yapısal eşitlik modellemesinde hem mutlak uyum indekslerinin hem karşılaştırmalı uyum indekslerinin hem de parsimoniyöz uyum indeksinin kabul edilen eşik değerlerin üzerinde olması, kurulan modelin gözlemlenen verilerle yüksek düzeyde örtüştüğünü, gerçek sonuçlar ile başarıyla örtüşebileceğini göstermektedir. Bu durum, geliştirilen teorik modelin, ampirik verilerle test edildiğinde anlamlı, tutarlı ve istatistiksel olarak geçerli sonuçlar üreteceği şeklinde yorumlanmaktadır. Özellikle parsimoniyöz uyum indekslerinin de kabul edilebilir düzeyde olması, modelin yalnızca iyi bir uyum sağlamadığını, aynı zamanda gereksiz karmaşıklıktan uzak, sade ve açıklayıcı bir yapıya sahip olduğunu da göstermektedir. Dolayısıyla tüm uyum indekslerinin önerilen sınırlar içerisinde olması, model parametrelerinin ve yapılar arası ilişkilerin güvenilirliğini teyit etmekte; elde edilen bulguların bilimsel temellere dayandığını ve yapılan çıkarımların geçerliliğini desteklemektedir.

4.2.1. Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği/Alt Boyutlarına Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Çalışanların dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi ölçeğine ait ifadelerle verdikleri cevaplar doğrultusunda doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analizde ilk olarak üç alt boyutu (Göreceli Fayda, Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik, Uyumluluk) ve bu boyutlara ait ifadelerin faktör yükleri sunulmaktadır. İfadelerle ait faktör yükleri Çizelge 4. 4'te gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Çizelge 4.4. Ölçek İfadelerinin Faktör Yükleri Tablosu

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri*
Göreceli Fayda (D.GF.)	D.GF.1	0,822
	D.GF.2	0,871
	D.GF.3	0,721
	D.GF.4	0,710
	D.GF.5	0,705
	D.GF.6	0,733
	D.GF.7	0,706
	D.GF.8	0,742
	D.GF.9	0,739
	D.GF.10	0,746
	D.GF.11	0,920
	D.GF.12	0,760
Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik (D.GvD.)	D.GvD.1	0,972
	D.GvD.2	0,718
Uyumluluk (D.U.)	D.U.1	0,709
	D.U.2*	(0,689)
	D.U.3*	(0,633)
	D.U.4*	(0,646)
	D.U.5	0,725
	D.U.6	0,756

*: Faktör yükü <0,7 olması sebebiyle çalışmadan çıkartılmıştır.
 &: Tabloda yer alan faktör yükleri ifade temizleme işleminden sonra hesaplanan değerlerdir.

Yapılan ilk uygulamada uyumluluk alt boyutuna ait ifadelerden D.U.2 (Kurumun sosyal medya ile internet sayfalarını takip ederken kurum ile ilgili bilgilenmekteyim.), D.U.3 (Dijital uygulamaları kullandığımdan beri çalışma arkadaşlarımla iş birliği içindeyim.) ve D.U.4 (Yeni bir teknoloji çıktığı zaman, bu teknolojiyi denemek için çeşitli yollar ararım.) ifadelerinin faktör yüklerinin 0,7 değerinden düşük hesaplanması sebebiyle çalışma dışı bırakılmışlardır. Çizelge 4.4'te faktör yükleri ilgili ifadeler çıkartıldıktan sonra tekrar edilen analiz sonucu ulaşılan faktör yükleridir.

Göreceli Fayda (D.GF.) alt boyutu 12 ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,705 ile 0,920 arasında değişmekte olup, D.GF.11 (0,920) en yüksek yüke sahiptir. Dolayısıyla “Dijital uygulamalar ile tebligatlar sistem üzerinden yapıldığı için geleneksel iletişim aracı ortadan kalktı.” sorusunun göreceli fayda alt boyutunu en güçlü temsil eden ifade olduğu anlaşılmıştır. En düşük faktör yüküne sahip D.GF.11 (0,705) “Dijital uygulamaları kullanarak önceki uygulamalara göre daha kaliteli işler yapılmaktadır.” ifadesinin ise bu boyutu açıklamada en zayıf temsile sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik (D.GyD.) alt boyutu iki ifade içermektedir. D.GyD.1 (0,972) “Dijital uygulamaları çoğunluk tarafından kullanılmaya başlayana kadar bekledim.” ifadesi mükemmele yakın bir temsil

gösterirken, D.GyD.2 (0,718) “Dijital uygulamalar için yeterli yasal düzenlemeler henüz oluşturulmadığından kullanmak konusunda kararsız kaldım.” ifadesi daha düşük temsile sahiptir.

Uyumluluk (D.U.) alt boyutu 3 ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,709 ile 0,756 arasında değişmekte olup, D.U.6 (0,756) en yüksek yüke sahiptir. Dolayısıyla “Dijital uygulamaları kullandığımdan beri işimde daha uzmanlaştım.” sorusunun uyumluluk alt boyutunu en güçlü temsil eden ifade olduğu anlaşılmıştır. En düşük faktör yüküne sahip D.U.1 (0,709) “Kurumun sosyal medya ile internet sayfasında düzenlediği (video konferans, canlı yayın) eğitimlere katılmak bilgi seviyemi artırmaktadır.” ifadesinin ise bu boyutu açıklamada en zayıf temsile sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Doğrulamalı faktör analizi sonuçları, dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi ölçeğinin üç alt boyutunda yer alan ifadelerin genel olarak ait oldukları boyutları istatistiksel olarak anlamlı ve yeterli düzeyde temsil ettiğini göstermektedir. Faktör yüklerinin çoğu 0,70’in üzerinde çıkmış ve bu da yapısal geçerlilik açısından güçlü bir kanıt sunmuştur. Uyumluluk alt boyutunda bazı ifadeler 0,70’in altında kaldığı için analizden çıkarılmış; kalan ifadelerle elde edilen sonuçlar, bu boyutun ölçüm açısından yeterli bir yapı sunduğunu belirtmektedir. Özellikle “göreceli fayda” alt boyutundaki ifadelerin tamamının yüksek faktör yüklerine sahip olması, çalışanların bu boyutu oldukça tutarlı algıladığını ortaya koymaktadır. Gözlemlenebilirlik ve denenebilirlik boyutunda da özellikle bekleme davranışına dair ifadenin yüksek temsil gücü, bireylerin dijital uygulamaların benimsenme sürecine yönelik gözlem temelli değerlendirmeler yaptığını göstermektedir.

Çizelge 4.5. Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği/Alt Boyutları Güvenilirlik ve Geçerlilik İstatistikleri

Çizelge 4. 5. Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği/Alt Boyutları Güvenilirlik ve Geçerlilik İstatistikleri

Ölçek/Boyut	Cronbach's Alpha	CR ^a	AVE ^b
D.GF.	0,944	0,944	0,589
D.GvD.	0,822	0,823	0,730
D.U.	0,846	0,849	0,533
D.	0,920	0,963	0,571

a: Composite Reliability
b: Average Variance Extracted

Faktör yüklerine göre ifadelerde düzenleme yapıldıktan sonra ölçek ve alt

boyutlara ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik istatistikleri hesaplanmıştır. Çizelge 4.5'teki sonuçlara göre ölçek ve alt boyutların Cronbach's Alpha>0,7 ve CR>0,6 olması sebebiyle güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle D. ölçeği ve D.GF. alt boyutunun güvenilirlik istatistiklerinin 0,9 değerinden yüksek hesaplanması, bu yapıların “çok güvenilir” olduğunu göstermektedir. Diğer alt boyutların ise “güvenilir” olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, AVE istatistiğinin ölçek ve alt boyutlarda >0,5 koşulunu sağlaması sebebiyle birleşme geçerliliğinin sağlandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, ifadelerin ilgili boyutu açıklamada yeterli olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgular, modeldeki yapıların ölçüm hatalarından arınmış ve teorik kavramları iyi temsil eden bir yapı sahip olduğunu göstermektedir.

Doğrulamalı faktör analizi sonrası yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, “Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi” ölçeği ile alt boyutlarının yüksek düzeyde güvenilir ve geçerli yapılar içerdiğini ortaya koymuştur. Tüm boyutlarda Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70'in üzerinde, özellikle “Göreceli Fayda” boyutunda 0,944 gibi oldukça yüksek bir seviyede olması, bu yapıların tutarlı ve istikrarlı ölçüm sağladığını sergilemektedir. Ayrıca CR değerlerinin tamamı 0,60'ı aşmakta, AVE değerlerinin ise 0,50'nin üzerinde olması, her bir alt boyuttaki ifadelerin kendi boyutlarıyla yüksek oranda ilişkilendiğini ve birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Bu bulgular, ölçeğin teorik kavramları istatistiksel olarak doğru şekilde temsil ettiğini, yapısal hatalardan büyük ölçüde arınmış olduğunu ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceğini kanıtlamaktadır.

Çizelge 4.6. Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği Alt Boyutları Ayırışma Geçerliliği İstatistikleri

Alt Boyut ^{a,b}	1	2	3
D.GF. (1)	0,767		
D.GvD. (2)	-0,060 (0,063)	0,854	
D.U. (3)	0,691 (0,694)	0,024 (0,078)	0,694

^a: Hücre değerleri Fornell-Larcker istatistiğini vermektedir.
^b: Parantez içindeki değerler HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) istatistiğini vermektedir.

Çizelge 4.6'da Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği'nin alt boyutları arasındaki ayırışma geçerliliği (discriminant validity) istatistikleri sunulmaktadır. Ayırışma geçerliliği, ölçeğin alt boyutlarının birbirlerinden ne derece bağımsız olduğunu belirlemek amacıyla incelenmiştir. Bu kapsamda, iki temel kriter (Fornell-Larcker Kriteri, Heterotrait-Monotrait Oranı) kullanılmıştır. Köşegen üzerinde yer alan değerler, ilgili yapının Fornell-Larcker değerini göstermektedir. Tüm alt boyutlar için köşegen değerleri ilgili değerin satır ve sütununda yer alan

diğer değerlerden büyük hesaplanmıştır. HTMT istatistiği ise farklı alt boyutlar arasındaki ayırt ediciliği istatistiksel olarak değerlendiren bir yöntemdir. Bu değerin $<0,85$ kriterini sağlaması beklenmektedir. Çizelge 4.6'daki parantez içindeki ifadeler HTMT değerini göstermektedir. Tüm alt boyutlarda ilgili kriter değerinden düşük bir test istatistiğinin hesaplanması ile bu kriterin sağlandığı anlaşılmaktadır. Böylelikle her alt boyutun kendine özgü olduğunu ve diğer alt boyutlardan ayrıştığı gösterilmektedir.

Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği'ne ilişkin yapılan ayırışma geçerliliği analizleri, her bir alt boyutun kendi kavramsal yapısını diğer alt boyutlardan istatistiksel olarak ayırt edebildiğini sergilemektedir. Fornell–Larcker analizinde her bir yapıya ait AVE'nin karekökü, diğer yapılarla olan korelasyonlardan büyük çıkmıştır. HTMT değerlerinin tamamının 0,85 eşliğinin altında kalması ise alt boyutların birbirleriyle karışmadığını ve kavramsal olarak bağımsız olduğunu sunmaktadır. Bu sonuçlar, ölçeğin alt boyutlarının yalnızca kendi yapılarını ölçtüğünü, dolayısıyla ölçüm modelinin teorik olarak sağlam ve geçerli olduğunu kanıtlamaktadır.

Yapılan analizleri özetlemek gerekirse;

► Faktör yüklerinin incelenmesi sonucunda, her alt boyutun temsil gücü yüksek ifadelerden oluştuğu ve modelin kavramsal çerçeveye uygun şekilde yapılandırıldığı belirlenmiştir.

► Güvenilirlik ve geçerlilik analizleri, ölçeğin ölçüm hatalarından arındırıldığını ve kuramsal yapıyı doğru şekilde temsil ettiğini göstermektedir.

► Ayırışma geçerliliğinin sağlanmış olması, ölçek boyutlarının birbirlerinden bağımsız olarak çalıştığını kanıtlamaktadır.

Dolayısıyla faktör yükleri, birleşme ve ayırışma geçerliliği ile güvenilirlik analizleri birlikte değerlendirildiğinde, Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği'nin hem yapısal olarak tutarlı hem de istatistiksel olarak geçerli bir ölçüm aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her bir alt boyutun güçlü şekilde temsil edildiği, birbirinden kavramsal olarak ayrışabildiği ve güvenilir biçimde ölçüldüğü görülmektedir.

Çizelge 4.7. Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği Model Uyum İstatistikleri

Uyum Ölçüler	İstatistik	Değerlendirme
p	<0,001	Yeterli
Ki-Kare/Serbestlik Derecesi	2,537	Yeterli
RMSEA	0,059	Yeterli
GFI	0,914	Yeterli
AGFI	0,892	Yeterli
PGFI	0,727	Yeterli
SRMR	0,040	Yeterli
NFI	0,922	Yeterli
TLI	0,944	Yeterli
CFI	0,951	Yeterli

Son olarak tüm alt boyutların birlikte kullanılması ile oluşan yapının uygunluğunu test etmek amacıyla uyum istatistikleri kullanılmıştır. Çizelge 4. 7'deki model uyum istatistikleri, ölçme modelinin veriyle ne derece uyumlu olduğunu belirlemek amacıyla hesaplanmıştır. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının 3'ün altında olması, kabul edilebilir bir uyumu gösterir ve 2,537 hesaplanması ile modelin yeterli uyuma sahip olduğu gösterilmektedir. RMSEA istatistiği modelin hata oranını ölçer ve 0,059 olarak hesaplanmış olup, iyi düzeyde uyumun varlığını göstermektedir. Goodness-of-Fit Index (GFI) ve Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI), modelin genel uygunluğunu ölçmektedir. Hesaplanan 0,914 ve 0,892 değerleri kabul edilebilir sınırların üzerinde olması, modelin uygun olduğunu göstermektedir. Parsimony Goodness-of-Fit Index (PGFI), modelin basitliğini ve açıklayıcılığını değerlendirmekte ve 0,727 değeri modelin parsimoni açısından yeterli olduğunu göstermektedir. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), modelin tahmin edilen ve gözlenen korelasyon matrisi arasındaki farkı göstermektedir. Bu modelde ilgili değer 0,040 olarak hesaplanması, modelin iyi bir uyum sergilediğini göstermektedir. Normed Fit Index (NFI), Tucker-Lewis Index (TLI) ve Comparative Fit Index (CFI), modelin karşılaştırmalı uyumunu değerlendirmektedir. NFI=0,922; TLI=0,944 ve CFI=0,951 hesaplanması ile alt boyutlar arasındaki ilişkinin önemsiz olduğunu ve ölçeğin geçerliliğini desteklediğini göstermektedir.

Ölçeğe ilişkin yapılan doğrulayıcı faktör analizinin model uyum istatistikleri, ölçüm yapısının veriyle güçlü bir şekilde örtüştüğünü belirtmektedir. Ki-kare/serbestlik derecesi oranının 2,537 olması ve RMSEA, SRMR gibi mutlak uyum indekslerinin önerilen sınırların altında bulunması, modelin gözlenen verilerle istatistiksel olarak anlamlı bir uyum sergilemektedir. GFI ve AGFI gibi genel uyum

indekslerinin 0,90 ve üzeri çıkması, modelin bütünsel geçerliliğini desteklemekte; CFI, TLI ve NFI gibi karşılaştırmalı uyum indekslerinin yüksekliği ise modelin alternatif yapılara kıyasla üstün bir uyum sunduğunu göstermektedir. PGFI değerinin yüksekliği, modelin karmaşıklaşmadan anlamlı yapılar sunduğuna işaret etmektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin yalnızca kavramsal olarak değil, aynı zamanda istatistiksel olarak da sağlam ve uygulanabilir bir yapıya sahip olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Tüm alt boyutlar hem teorik çerçeveye uygun hem de istatistiksel olarak geçerli bir yapı sergilemektedir. Bu bulgular, tezde kullanılan dijital uygulamaların benimsenmesini ve yayılmasını ölçmek için geçerli, güvenilir ve uyumlu bir araç olduğunu kanıtlamaktadır.

4.2.2. Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği/Alt Boyutlarına Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Çalışanların bürokratik yönetim kültürü algısı ölçeğine ait ifadelerle verdikleri cevaplar doğrultusunda doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analizde ilk olarak sekiz alt boyutu (Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı, Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık, Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme, Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı, Rekabet Odaklılık, Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı, Yenilik ve Değişimci Liderlik, Yönetişim ve İş birliği) ve bu boyutlara ait ifadelerin faktör yükleri sunulmaktadır. İfadelerle ait faktör yükleri Çizelge’de gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

Çizelge 4.8. Ölçek İfadelerinin Faktör Yükleri Tablosu

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri
Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı (B.FİvHY.)	B.FİvHY.1	0,739
	B.FİvHY.2	0,782
	B.FİvHY.3	0,950
	B.FİvHY.4	0,767
	B.FİvHY.5	0,832
Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık (B.HVvS.)	B.HVvS.1	0,829
	B.HVvS.2	0,847
	B.HVvS.3	0,828
	B.HVvS.4	0,951
	B.HVvS.5	0,760
	B.HVvS.6	0,948
Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme (B.KYvPO.)	B.KYvPO.1	0,776
	B.KYvPO.2	0,803
	B.KYvPO.3	0,826
	B.KYvPO.4	0,841
	B.KYvPO.5	0,862
	B.KYvPO.6	0,764
	B.KYvPO.7	0,794
	B.KYvPO.8	0,936
	B.KYvPO.9	0,772
	B.KYvPO.10	0,812
Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı (B.ÖGvEA.)	B.ÖGvEA.1	0,791
	B.ÖGvEA.2	0,810
	B.ÖGvEA.3	0,779
Rekabet Odaklılık (B.RO.)	B.RO.1	0,785
	B.RO.2	0,894
Sonuç Odaklılık ve Hiyerarşik Yapı (B.SÖvHY.)	B.SÖvHY.1	0,972
	B.SÖvHY.2	0,910
Yenilik ve Değişimci Liderlik (B.YvDL.)	B.YvDL.1	0,871
	B.YvDL.2	0,836
	B.YvDL.3	0,757
	B.YvDL.4	0,746
Yönetişim ve İşbirliği (B.Yvİ.)	B.Yvİ.1	0,810
	B.Yvİ.2	0,835
	B.Yvİ.3	0,747

Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı (B.FİvHY.) alt boyutu 5 ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,739 ile 0,950 arasında değişmekte olup, B.FİvHY.3 (0,950) en yüksek yüke sahiptir. Dolayısıyla “Çalıştığım kurumda ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir.” sorusunun bu alt boyutu en güçlü temsil eden ifade olduğu anlaşılmıştır. En düşük faktör yüküne sahip B.FİvHY.1 (0,739) “Çalıştığım kurumda kurum yöneticileri, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.” ifadesinin ise bu boyutu açıklamada en zayıf temsile sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık (B.HVvS.) alt boyutu 6 ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,760 ile 0,951 arasında değişmekte olup, B.HVvS.4 (0,951) en yüksek yüke sahiptir. Dolayısıyla “Çalıştığım kurumda her şeyin bir standardı

vardır.” sorusunun B.HVvS. alt boyutunu en güçlü temsil eden ifade olduğu anlaşılmıştır. En düşük faktör yüküne sahip B.HVvS.5 (0,760) “Çalıştığım kurumda girişimci yönetim anlayışı ekseninde çalışanlara inisiyatif ve sorumluluk verilir.” ifadesinin ise bu boyutu açıklamada en zayıf temsile sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme (B.KYvPO.) alt boyutu 10 ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,764 ile 0,936 arasında değişmekte olup, B.KYvPO.8 (0,936) en yüksek yüke sahiptir. Dolayısıyla “Çalıştığım kurum içinde formaliteden çok, sonuca önem verilir.” sorusunun B.KYvPO. alt boyutunu en güçlü temsil eden ifade olduğu anlaşılmıştır. En düşük faktör yüküne sahip B.KYvPO.6 (0,764) “Çalıştığım kurumda yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.” ifadesinin ise bu boyutu açıklamada en zayıf temsile sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı (B.OGvEA.) alt boyutu 3 ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,779 ile 0,810 arasında değişmekte olup, tüm ifadeler birbirine yakın değerlere sahiptir. Rekabet Odaklılık (B.RO.) ve Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı (B.SOVHY.) alt boyutları 2’şer ifadeden oluşmaktadır. Her iki alt boyuta ait ifadelerin faktör yüklerinin 0,7 kriterinin üstünde hesaplandığı görülmektedir.

Yenilik ve Değişimci Liderlik (B.YvDL.) alt boyutu 4 ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,746 ile 0,871 arasında değişmekte olup, B.YvDL.1 (0,871) en yüksek yüke sahiptir. Dolayısıyla “Çalıştığım kurum içinde olup biten her şey, kurum yönetiminin denetimindedir.” sorusunun B.YvDL. alt boyutunu en güçlü temsil eden ifade olduğu anlaşılmıştır. En düşük faktör yüküne sahip B.YvDL.4 (0,746) “Çalıştığım kurumda, stratejik yönetim anlayışı ekseninde kurumun misyon ve vizyonu çalışanlarca benimsenir.” ifadesinin ise bu boyutu açıklamada en zayıf temsile sahip olduğu anlaşılmaktadır. Yönetişim ve İş birliği (B.YvI.) alt boyutu üç ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri 0,747 ile 0,835 arasında değişmekte olup, tüm ifadeler birbirine yakın bir yüke sahiptir.

Çizelge 4.9. Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği/Alt Boyutları Güvenilirlik ve Geçerlilik İstatistikleri

Ölçek/Boyut	Cronbach's Alpha	CR ^a	AVE ^b
B.FİvHY.	0,907	0,907	0,668
B.HVvS.	0,945	0,940	0,745
B.KYvPO.	0,954	0,945	0,672
B.ÖGvEA.	0,866	0,798	0,630
B.RO.	0,825	0,829	0,708
B.SÖvHY.	0,938	0,938	0,886
B.YvDL.	0,882	0,877	0,647
B.Yvİ.	0,835	0,840	0,637
B.	0,959	0,987	0,689

a: Composite Reliability
b: Average Variance Extracted

Faktör yüklerine göre ifadelerde düzenleme yapıldıktan sonra ölçek ve alt boyutlara ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik istatistikleri hesaplanmıştır. Çizelge 4.9'daki sonuçlara göre ölçek ve alt boyutların Cronbach's Alpha>0,7 ve CR>0,6 olması sebebiyle güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle B. ölçeği ve B.FİvHY., B.HVvS., B.KYvPO., B.SÖvHY. alt boyutlarının güvenilirlik istatistiklerinin 0,9 değerinden yüksek hesaplanması, bu yapıların "çok güvenilir" olduğunu göstermektedir. Diğer alt boyutların ise "güvenilir" olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde, AVE istatistiğinin ölçek ve alt boyutlarda >0,5 koşulunu sağlaması sebebiyle birleşme geçerliliğinin sağlandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, ifadelerin ilgili boyutu açıklamada yeterli olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgular, modeldeki yapıların ölçüm hatalarından arınmış ve teorik kavramları iyi temsil eden bir yapı sahip olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.10. Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği Alt Boyutları Ayırışma Geçerliliği İstatistikleri

Alt Boyut ^{a,b}	1	2	3	4	5	6	7	8
B.FİvHY. (1)	0,818							
B.HVvS. (2)	0,362 (0,382)	0,863						
B.KYvPO. (3)	0,251 (0,273)	0,791 (0,815)	0,82					
B.OGvEA. (4)	0,356 (0,365)	0,879 (0,845)	0,886 (0,865)	0,793				
B.RO. (5)	0,162 (0,190)	0,152 (0,140)	0,144 (0,150)	0,158 (0,143)	0,842			
B.SOVHY. (6)	0,088 (0,083)	0,229 (0,234)	0,267 (0,280)	0,213 (0,198)	0,512 (0,508)	0,941		
B.YvDL. (7)	0,415 (0,412)	0,713 (0,699)	0,674 (0,663)	0,879 (0,827)	0,158 (0,162)	0,187 (0,182)	0,804	
B.YvI. (8)	0,398 (0,436)	0,674 (0,698)	0,662 (0,681)	0,800 (0,787)	0,168 (0,161)	0,246 (0,250)	0,736 (0,742)	0,798

a: Hücre değerleri Fornell-Larcker istatistiğini vermektedir.

b: Parantez içindeki değerler HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) istatistiğini vermektedir.

Çizelge 4.10'da Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği'nin alt boyutları arasındaki ayırışma geçerliliği (discriminant validity) istatistikleri sunulmaktadır. Ayırışma geçerliliği, ölçeğin alt boyutlarının birbirlerinden ne derece bağımsız olduğunu belirlemek amacıyla incelenmiştir. Bu kapsamda, iki temel kriter (Fornell-Larcker Kriteri, Heterotrait-Monotrait Oranı) kullanılmıştır. Köşegen üzerinde yer alan değerler, ilgili yapının Fornell-Larcker değerini göstermektedir. Tüm alt boyutlar için köşegen değerleri ilgili değerlerin satır ve sütununda yer alan diğer değerlerden büyük hesaplanmıştır. HTMT istatistiği ise farklı alt boyutlar arasındaki ayırt ediciliği istatistiksel olarak değerlendiren bir yöntemdir. Bu değerlerin <0,85 kriterini sağlaması beklenmektedir. Çizelge 4.10'daki parantez içindeki ifadeler HTMT değerini göstermektedir. B.OGvEA. alt boyutuna ait HTMT değerinin 0,865 olarak hesaplandığı görülmektedir. İlgili alt boyut için HTMT değerinin 0,85-0,90 aralığında olması sebebiyle, diğer ayırıştırma kriterlerinin ve model uyum istatistiklerinin birlikte yorumlanmasının doğru olacağına karar verilmiştir. Diğer tüm alt boyutlarda ilgili kriter değerinden düşük bir test istatistiğinin hesaplanması ile bu kriterin sağlandığı anlaşılmaktadır. Böylelikle her alt boyutun kendine özgü olduğunu ve diğer alt boyutlardan ayrıştığı gösterilmektedir.

Çizelge 4.11. Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği Model Uyum İstatistikleri

Uyum Ölçüler	İstatistik	Değerlendirme
p	<0,001	Yeterli
Ki-Kare/Serbestlik Derecesi	2,318	Yeterli
RMSEA	0,055	Yeterli
GFI	0,866	Yeterli
AGFI	0,839	Yeterli
PGFI	0,723	Yeterli
SRMR	0,046	Yeterli
NFI	0,914	Yeterli
TLI	0,942	Yeterli
CFI	0,949	Yeterli

Son olarak tüm alt boyutların birlikte kullanılması ile oluşan yapının uygunluğunu test etmek amacıyla uyum istatistikleri kullanılmıştır. Çizelge 4.11'deki model uyum istatistikleri, ölçme modelinin veriyle ne derece uyumlu olduğunu belirlemek amacıyla hesaplanmıştır. Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının 3'ün altında olması, kabul edilebilir bir uyumu gösterir ve 2,318 hesaplanması ile modelin yeterli uyuma sahip olduğu gösterilmektedir. RMSEA istatistiği modelin hata oranını ölçer ve 0,055 olarak hesaplanmış olup, iyi düzeyde uyumun varlığını göstermektedir. Goodness-of-Fit Index (GFI) ve Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI), modelin genel uygunluğunu ölçmektedir. Hesaplanan 0,866 ve 0,839 değerleri kabul edilebilir sınırların üzerinde olması, modelin uygun olduğunu göstermektedir. Parsimony Goodness-of-Fit Index (PGFI), modelin basitliğini ve açıklayıcılığını değerlendirmekte ve 0,723 değeri modelin parsimoni açısından yeterli olduğunu göstermektedir. Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), modelin tahmin edilen ve gözlenen korelasyon matrisi arasındaki farkı göstermektedir. Bu modelde ilgili değerin 0,046 olarak hesaplanması, modelin iyi bir uyum sergilediğini göstermektedir. Normed Fit Index (NFI), Tucker-Lewis Index (TLI) ve Comparative Fit Index (CFI), modelin karşılaştırmalı uyumunu değerlendirmektedir. NFI=0,914; TLI=0,942 ve CFI=0,949 hesaplanması ile alt boyutlar arasındaki ilişkinin önemsiz olduğunu ve ölçeğin geçerliliğini desteklediğini göstermektedir.

Tüm alt boyutlar hem teorik çerçeveye uygun hem de istatistiksel olarak geçerli bir yapı sergilemektedir. Bu bulgular, tezde kullanılan bürokratik yönetim kültürü algısını ölçmek için geçerli, güvenilir ve uyumlu bir araç olduğunu kanıtlamaktadır.

4.3. Ölçeklere ve Alt Boyutlara Ait Temel İstatistikler

Önceki başlıklarda ölçüm aracının doğruluğuna ait testler yer almaktadır. Bahsedildiği gibi bu tez için kullanılan ölçekler ve alt boyutlar katılımcıların değerlendirmelerini tutarlı ve güvenilir bir şekilde ölçebilmektedir. Bu başlık altında ölçek ve alt boyutlara ait dağılımlar incelenerek yanlılık olması sorununun önüne geçilecektir (Fasano ve Franceschini, 1987). Normallik sınaması sonucunda ölçek ve alt boyutların hangi istatistiksel teknikler ile inceleneceği açıklanacaktır. Aynı zamanda ölçek ve alt boyutlara ait tanımlayıcı istatistikler verilerek değişkenler tanımlanacaktır.

Çizelge 4.12. Ölçeklere ve Alt Boyutlara Ait Çarpıklık, Basıklık İstatistikleri ve Normallik Sınaması

Ölçek/Alt Boyut	Kolmogorov-Smirnov		Çarpıklık	Basıklık
	Test Değeri	p		
D.GF.	0,167	<0,001	-1,736	3,040
D.U.	0,144	<0,001	-0,780	0,323
D.GvD.	0,153	<0,001	0,192	-1,040
D.	0,143	<0,001	-1,510	2,385
B.KYvPO.	0,077	<0,001	-0,431	-0,584
B.HVvS.	0,133	<0,001	-0,633	-0,123
B.OGvEA.	0,167	<0,001	-0,557	-0,353
B.YvDL.	0,143	<0,001	-0,917	0,635
B.YvI.	0,172	<0,001	-0,825	0,461
B.FIvHY.	0,164	<0,001	-0,871	0,057
B.RO.	0,146	<0,001	0,053	-0,495
B.SOvHY.	0,130	<0,001	-0,428	-0,303
B.	0,067	<0,001	-0,578	0,074

Çizelge 4.12’de ölçek ve alt boyutlara ilişkin normallik sınaması sonuçları iki farklı yaklaşım ile verilmiştir. Katılımcı sayısının 50’nin üzerinde olması dolayısıyla normallik sınaması için kullanılan Kolmogorov-Smirnov testi kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2011). Test sonucu incelendiğinde anlamlılık değerinin (p) tüm değişkenler için <0,05 olduğu hesaplanmıştır. Bu açıdan ölçek ve alt boyutların normal dağılıma uygun olmadığı anlaşılmaktadır. Bir diğer yaklaşım ise çarpıklık ve basıklık istatistiklerinin değerlendirilmesidir. Değişkenlerdeki Normal dağılım durumu $N(0,1)$ olarak gösterilen “0” ortalama ve “1” standart sapmayı ifade etmektedir. Çarpıklık değişkenin “0” ortalama etrafındaki simetrikliğini ve basıklık ise “1” standart sapmayı ifade edecek kuyruk yoğunluğunu ve tepe sivrililiğini ölçmektedir (George ve Mallery, 2010). Bir değişkenin normal dağıldığını

söyleyebilmek için her iki sonucun da -2 ile +2 aralığında yer alması beklenmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeğinin (D.) ve Göreceli Fayda alt boyutunun (D.GF.) normal dağılıma uygun olmadığını ve diğer değişkenlerin normal dağılıma uygun olduğu anlaşılmaktadır. Burada test istatistiği ve çarpıklık-basıklık değerlendirmesi arasında uyumsuzluk göze çarpmaktadır. Kolmogorov-Smirnov testi simetri, kuyruk davranışı, tepe yoğunluğu değerlerini birlikte inceleyerek bir sonuç üretir ve büyük örneklemdeki sapmalardan etkilenmektedir (Massey, 1951; Razali & Wah, 2011). Çarpıklık-basıklık istatistikleri ayrı ayrı simetri ve kuyruk yoğunluğunu ölçer ve dağılımın diğer anormalliklerini (çok modluluk, aykırı değerler, lokal yoğunluk farklılıkları) yakalayamamaktadır (Joanes & Gill, 1998; Wilcox, 2012, s. 72). Bu aşamada gerçekte var olan anormalliği gözden kaçırarak tip II hatası yapmak sonuçlarda yanlışlığa sebep olacağından, ölçek ve alt boyutların normal dağılıma uygun olmadığı kararı ile analize devam edilmiştir.

Çizelge 4.13. Ölçeklere ve Alt Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler/Faktörler	Valilik ^a	Büyükşehir Belediyesi ^a	p
D.GF	4,42 (0,71) (1,08-5,00)	4,25 (0,84) (1,08-5,00)	0,037
D.U	4,00 (1,34) (1,00-5,00)	3,67 (1,00) (1,00-5,00)	0,266
D.GvD	2,50 (2,00) (1,00-5,00)	2,50 (1,50) (1,00-5,00)	0,052
D	4,09 (0,64) (1,24-4,76)	4,00 (0,70) (1,35-4,88)	0,209
B.KYvPO	3,55 (1,45) (1,00-5,00)	3,40 (1,50) (1,00-5,00)	0,323
B.HVvS	3,83 (1,17) (1,00-5,00)	3,67 (1,17) (1,00-5,00)	0,324
B.OGvEA	4,00 (1,33) (1,00-5,00)	3,67 (1,33) (1,00-5,00)	0,041
B.YvDL	4,00 (1,37) (1,00-5,00)	4,00 (1,00) (1,00-5,00)	0,057
B.YvI	4,00 (1,67) (1,00-5,00)	4,00 (1,00) (1,00-5,00)	0,634
B.FIvHY	4,00 (1,20) (1,00-5,00)	3,80 (1,40) (1,20-5,00)	0,007
B.RO	3,00 (1,50) (1,00-5,00)	3,00 (1,50) (1,00-5,00)	0,051
B.SOvHY	3,50 (1,00) (1,00-5,00)	3,50 (1,50) (1,00-5,00)	0,080
B	3,73 (1,07) (1,09-4,94)	3,57 (0,97) (1,31-4,94)	0,169

^a: Medyan (IQR) (Minimum-Maksimum) şeklinde verilmiştir.

Normallik sınaması sonucunda ölçek ve alt boyutlar ile ilgili tüm analizlerde parametrik olmayan tekniklerin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu bağlamda, değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler için medyan, IQR (Interquartile Range-Çeyrekler Açıklığı), minimum ve maksimum istatistikleri hesaplanmıştır. Aynı zamanda valilik ve büyükşehir belediyesi çalışanları arasındaki istatistiksel farklılıklar Mann-Whitney U testi ile araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar Çizelge 4.13'te yer almaktadır.

Ölçek ve alt boyutlara verilen cevapların çalışılan yere göre farkının incelenmesi sonucunda D.GF, B.OGvEA ve B.FIvHY alt boyutlarının istatistiksel

olarak anlamlı şekilde farklı olduğu hesaplanmıştır ($p < 0,05$). Çizelge 4.13'te yer alan diğer değişkenlerde ise çalışma yerine göre sonuçların benzeşmekte olduğu anlaşılmaktadır ($p > 0,05$). Farklılığın hesaplandığı tüm alt boyutlarda valilik çalışanlarının (MD.GF= 4,42; MB.OGvEA=4,00; MB.FİvHY=4,00) verdiği cevaplara ait medyan değerlerinin büyükşehir belediyesi çalışanlarının (MD.GF= 4,25; MB.OGvEA=3,67; MB.FİvHY=3,80) verdiği cevaplardan yüksek olduğu hesaplanmıştır. Böylelikle valilik çalışanlarının dijitalleşme üzerine göreceli fayda algılarının, bürokratik yönetim kültürü üzerine örgütsel güven ve etik anlayışı ile formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı algılarının büyükşehir belediyesi çalışanlarına göre istatistiksel olarak farklı derecede yüksek olduğu görülmektedir. Diğer algılar ise her iki kurumda çalışanlarda da benzer olarak ölçülmüştür.

4.4. Ölçeklere ve Alt Boyutlara Ait Korelasyon Analizi

Bu tezde kullanılan dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi ölçek ve alt boyutları ile bürokratik yönetim kültürü algısı ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkinin varlığını, yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Öncelikle değişkenlerin normal dağılım varsayımını karşılayıp karşılamadığı incelenmiş ve normal dağılım göstermediği tespit edilmesi dolayısıyla (bkz. Bölüm 4.3, Çizelge 4.12) değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için parametrik olmayan bir test olan spearman sıra korelasyonu (Spearman's rho – Spearman r) analizi kullanılmıştır.

Spearman sıra korelasyonu, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü, değişkenlerin gerçek değerleri yerine bu değerlerin sıralanmış puanlarını kullanarak hesaplar (Bishara ve Hittner, 2012). Bu yöntem, değişkenler arasında doğrusal (lineer) bir ilişki olması şartını aramaz; bunun yerine monotonik (yani bir değişken artarken diğerinin sürekli olarak artması veya sürekli olarak azalması şeklindeki) bir ilişki olup olmadığını değerlendirir (Field, 2009). Normal dağılım varsayımı gerektirmemesi nedeniyle, normal dağılmayan verilerle çalışırken Pearson korelasyonuna göre daha uygun bir alternatiftir (Temizhan vd., 2022).

Spearman korelasyon katsayısı (r), Pearson katsayısı gibi, -1 ile +1 arasında bir değer alır (Pallant, 2010). Katsayının pozitif olması (+) değişkenler arasında pozitif yönlü monotonik bir ilişki olduğunu (biri artarken diğerinin de arttığını), negatif olması (-) ise negatif yönlü monotonik bir ilişki olduğunu (biri artarken diğerinin azaldığını) gösterir. Katsayının 0'a yakın olması, değişkenler arasında monotonik bir ilişki olmadığını veya çok zayıf bir ilişki olduğunu ifade ederken, +1

veya -1'e yaklaşması monotonik ilişkinin gücünün arttığını gösterir (Bodenhofer vd. (2013)).

Bulunan korelasyon katsayısının (ρ) gücünün yorumlanmasında Xiao vd. (2016) tarafından büyük veriler ile yapılan çalışmada ilişkinin gücü sınıflandırılmıştır. Buna göre, korelasyon katsayısının mutlak değeri;

$0,10 \leq r < 0,30$ ise “zayıf”,

$0,30 \leq r < 0,50$ ise “orta”,

$0,50 \leq r$ ise “güçlü” düzeyde bir ilişki olarak kabul edilmektedir.

Bu araştırmada elde edilen Spearman korelasyon katsayıları, bu sınıflandırma temel alınarak yorumlanmıştır. Ayrıca, bulunan ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı da anlamlılık düzeyi göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir.

4.4.1. Valilik Çalışanlarında Ölçeklere ve Alt Boyutlara Korelasyon Analizi Değerlendirmesi

Valilik çalışanlarının tüm ölçek ve alt boyutlardaki ilişki analizleri incelenmiş olup Çizelge 4.14’te sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar ile valilik çalışanlarının teze konusu olan ölçek ve alt boyutlara ilişkin eğilimleri ortaya konabilmiştir. Korelasyon analizleri önce ölçekler ve alt boyutlarının kendi arasında incelenmesi, devamında ise ölçeklerin ve kendi alt boyutlarının karşılık incelenmesi şeklinde yer almaktadır.

Çizelge 4.14. Valilik Çalışanlarında Ölçek ve Altboyutlar Arasındaki Korelasyon Analizi İstatistikleri

Değişkenler	İstatistik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
D.GF (1)	r	1												
	p	-												
D.U (2)	r	0,447	1											
	p	<0,001	-											
D.GvD (3)	r	-0,065	-0,003	1										
	p	0,485	0,976	-										
D (4)	r	0,868	0,697	0,247	1									
	p	<0,001	<0,001	0,008	-									
B.KYvPO (5)	r	0,18	0,583	0,145	0,386	1								
	p	0,054	<0,001	0,121	<0,001	-								
B.HVvS (6)	r	0,207	0,606	0,096	0,397	0,799	1							
	p	0,026	<0,001	0,307	<0,001	<0,001	-							
B.OGvEA (7)	r	0,339	0,611	0,097	0,503	0,827	0,79	1						
	p	<0,001	<0,001	0,3	<0,001	<0,001	<0,001	-						
B.YvDL (8)	r	0,186	0,563	0,032	0,368	0,625	0,63	0,788	1					
	p	0,046	<0,001	0,737	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	-				
B.YvI (9)	r	0,421	0,647	0,085	0,551	0,672	0,703	0,756	0,627	1				
	p	<0,001	<0,001	0,365	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	-			
B.FIvHY (10)	r	0,353	0,441	-0,039	0,424	0,278	0,354	0,336	0,323	0,443	1			
	p	<0,001	<0,001	0,674	<0,001	0,003	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	-		
B.RO (11)	r	-0,2	0,018	0,193	-0,068	-0,007	-0,072	-0,087	-0,077	-0,105	0,001	1		
	p	0,032	0,848	0,038	0,471	0,937	0,444	0,355	0,413	0,26	0,988	-		
B.SOVHY (12)	r	0,01	0,157	0,03	0,077	0,231	0,102	0,169	0,179	0,12	0,125	0,504	1	
	p	0,915	0,093	0,751	0,408	0,013	0,275	0,07	0,055	0,201	0,18	<0,001	-	
B (13)	r	0,286	0,687	0,129	0,501	0,923	0,868	0,898	0,749	0,791	0,496	0,059	0,321	1
	p	0,002	<0,001	0,167	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,53	<0,001	-

Çizelge 4.14'e göre sonuçlar incelendiğinde; D. ölçeğinin D.GF ($r=0,868$; $p<0,001$) ve D.U ($r=0,697$; $p<0,001$) alt boyutları ile pozitif yönlü ve güçlü; D.GvD alt boyutu ile ($r=0,247$; $p=0,008$) pozitif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu hesaplanmıştır. D. ölçeğinin alt boyutları arasında sadece D.GF ve D.U alt boyutları arasında ($r=0,447$; $p<0,001$) pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

Çizelge 4.14'e göre sonuçlar incelendiğinde; B. ölçeğinin B.KYvPO ($r=0,923$; $p<0,001$), B.HVvS ($r=0,868$; $p<0,001$), B.OGvEA ($r=0,898$; $p<0,001$), B.YvDL ($r=0,749$; $p<0,001$) ve B.YvI ($r=0,791$; $p<0,001$) alt boyutları ile pozitif yönlü ve güçlü; B.FIvHY ($r=0,496$; $p<0,001$) ve B.SOVHY ($r=0,321$; $p<0,001$) alt boyutları ile pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu hesaplanmıştır. B. ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde;

► B.KYvPO alt boyutu ile B.HVvS ($r=0,799$; $p<0,001$), B.OGvEA ($r=0,827$; $p<0,001$), B.YvDL ($r=0,625$; $p<0,001$) ve B.YvI ($r=0,672$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü; B.FIvHY ($r=0,278$; $p=0,003$) ve B.SOVHY ($r=0,231$; $p=0,013$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu hesaplanmıştır.

► B.HVvS alt boyutu ile B.OGvEA ($r=0,790$; $p<0,001$), B.YvDL ($r=0,630$; $p<0,001$) ve B.YvI ($r=0,703$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü;

B.FİvHY ($r=0,354$; $p<0,001$) alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

► B.OGvEA alt boyutu ile B.YvDL ($r=0,788$; $p<0,001$) ve B.YvI ($r=0,756$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü; B.FİvHY ($r=0,336$; $p<0,001$) alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

► B.YvDL alt boyutu ile B.YvI ($r=0,627$; $p<0,001$) alt boyutu arasında pozitif yönlü ve güçlü; B.FİvHY ($r=0,323$; $p<0,001$) alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

► B.YvI - B.FİvHY arasında ($r=0,443$; $p<0,001$) ve B.RO - B.SOVHY arasında ($r=0,504$; $p<0,001$) pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

Valilik çalışanlarının verdikleri cevaplara göre son olarak, ölçek ve alt boyutlar arasındaki karşılıklı korelasyon değerleri incelenmiştir. Buna göre;

► D. ölçeği ile B. ölçeği arasında ($r=0,501$; $p<0,001$) pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. D. ölçeği ile B.OGvEA ($r=0,503$; $p<0,001$) ve B.YvI ($r=0,551$; $p<0,001$) alt boyutu arasında pozitif yönlü ve güçlü; B.KYvPO ($r=0,386$; $p<0,001$), B.HVvS ($r=0,397$; $p<0,001$), B.YvDL ($r=0,368$; $p<0,001$) ve B.FİvHY ($r=0,424$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

► D.GF alt boyutu ile B.OGvEA ($r=0,339$; $p<0,001$), B.YvI ($r=0,421$; $p<0,001$) ve B.FİvHY ($r=0,353$; $p<0,001$) alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta; B.HVvS ($r=0,207$; $p=0,026$) ve B.YvDL ($r=0,186$; $p=0,046$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. B.RO ($r=-0,200$; $p=0,032$) alt boyutu ile arasında ise negatif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. Bu alt boyut ile B. ($r=0,286$; $p=0,002$) ölçeği arasında da pozitif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

► D.U alt boyutu ile B.KYvPO ($r=0,583$; $p<0,001$), B.HVvS ($r=0,606$; $p<0,001$), B.OGvEA ($r=0,611$; $p<0,001$), B.YvDL ($r=0,563$; $p<0,001$) ve B.YvI

($r=0,647$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü; B.FIvHY ($r=0,441$; $p<0,001$) alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. Bu alt boyut ile B. ($r=0,687$; $p<0,001$) ölçeği arasında da pozitif yönlü ve güçlü dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

► B.RO alt boyutu ile B. ($r=0,193$; $p=0,038$) ölçeği arasında da pozitif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

Dijital uygulamaların benimsenmesine ilişkin ölçek ile bürokratik yönetim kültürü ölçeği arasındaki ilişkiler incelenirken; öncelikle her iki ölçek arasındaki genel ilişkiye bakılmış, ardından alt boyutlar düzeyindeki ilişkilere geçilmiştir. Ancak her iki ölçeğin çok sayıda alt boyut içermesi nedeniyle tüm ikili kombinasyonların ayrı ayrı yorumlanması hem teknik açıdan karmaşıklık yaratmakta hem de kavramsal olarak gereksiz bir tekrar riski taşımaktadır. Bu nedenle analizde, yalnızca istatistiksel olarak anlamlı ve kuramsal açıdan anlamlı görülen korelasyonlara odaklanılmıştır. Yorumlar, hem korelasyon katsayısı yüksek (güçlü ilişki) ve anlamlı olan bulgular temelinde hem de araştırmanın teorik çerçevesiyle tutarlılık arz eden ilişkiler doğrultusunda derinleştirilmiştir.

Genel olarak dijitalleşme ile bürokratik yönetim kültürü arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,501$ | $p<0,001$). Bu bulgu, dijitalleşmenin kamu kurumlarında yalnızca teknolojik değil, aynı zamanda kültürel bir dönüşümle de ilişkilendirilebileceğini düşündürmektedir.

D. ölçeği ile B.OGvEA (Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı) alt boyutu arasında pozitif yönlü ve güçlü düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,503$; $p<0,001$). Bu bulgu, dijital uygulamaların benimsenme düzeyi ile çalışanların örgütsel güven düzeyi ve etik değerlere ilişkin algıları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermekte, bu değişkenlerin birlikte artış eğilimi gösterdiğini işaret etmektedir. Söz konusu ilişki, dijitalleşmenin yalnızca teknik bir dönüşüm süreciyle sınırlı kalmayabileceğine, aynı zamanda kurum içi güven ortamı ve etik normlara yönelik tutumlarla ilişkilendirilebileceğine işaret etmektedir. Dijital araçların etkin ve şeffaf biçimde kullanılmasının, çalışanların yönetime duyduğu güven ve etik değerlere dayalı işleyiş algısı ile pozitif bir ilişki içinde olduğu gözlemlenmektedir.

Benzer şekilde D.U (Dijital Uyumluluk) ile B.OGvEA (Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü düzeyde istatistiksel

olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,611$; $p<0,001$). Dijital araçların çalışanların iş yapış biçimlerine uyumu ile kurumda güven ortamı ve etik değerlere bağlılık arasında güçlü bir ilişki gözlemlenmektedir. Bu bulgu, dijitalleşmenin yalnızca teknolojik bir dönüşüm değil, kurumsal etik ve güven kültürü ile de ilişkilendirilebileceğini düşündürmektedir.

D. ölçeği ile B.YvI (Yönetişim ve İş birliği) alt boyutu arasında pozitif yönlü ve güçlü düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,551$; $p<0,001$). Bu bulgu, dijital uygulamaların benimsenme düzeyindeki artışın, kamu kurumlarında yönetim ilkelerine dayalı yönetim anlayışı ve kurum içi iş birliği ile ilişkilendirilebileceğini işaret etmektedir. Dijitalleşme, karar alma süreçlerine daha fazla paydaşın katılımını mümkün kılan bir yapı sunduğundan, yönetim odaklı bir kurumsal kültür ile ilişkilendirilebilir. Aynı zamanda dijital araçlar, bilgiye eş zamanlı erişim ve ortak platformlarda etkileşim gibi olanaklar aracılığıyla çalışanlar arasında koordinasyon ve birlikte çalışma kültürü ile pozitif ilişki göstermektedir. Dolayısıyla bu güçlü ilişki, dijitalleşmenin yalnızca teknolojik bir dönüşüm değil, aynı zamanda daha katılımcı ve iş birliğine dayalı bir kamu yönetimi modeliyle de ilişkilendirilebileceğine işaret etmektedir.

Benzer şekilde D.U (Dijital Uyumluluk) ile D.U ile B.YvI (Yönetişim ve İş birliği) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,647$; $p<0,001$). Uyumluluk düzeyi ile yönetim ve iş birliği süreçlerine katılım algısı arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmektedir. Bu bulgu, dijitalleşmenin sadece verimlilik değil, demokratikleşme ile de ilişkilendirilebileceğini işaret etmektedir.

D.U (Dijital Uyumluluk) ile B.KYvPO (Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,583$; $p<0,001$). Dijital uygulamaların çalışanların iş yapma biçimleriyle uyum algısı arttığında, çalışanların yönetime katılım ve performansa dayalı ödüllendirme algıları ile pozitif bir ilişki gözlemlenmektedir. Bu bulgu, dijital araçların yalnızca teknik bir yenilik değil, çalışan katılımı ve performans odaklılığı ile ilişkilendirilebileceğine işaret etmektedir. Uyumluluk algısı ile yönetsel süreçlerde çalışanların daha fazla dâhil olması ve başarılarının daha sistematik biçimde tanınması arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmektedir.

D.U (Dijital Uyumluluk) ile B.HVvS (Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık) alt

boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,606$; $p<0,001$). Bu bulgu, dijital uygulamaların kurumsal işleyişle uyumlu algılanmasının, aynı zamanda yönetsel süreçlerde şeffaflık ve hesap verebilirlik algıları ile güçlü bir ilişki gösterdiğini ortaya koymaktadır. Dijital uygulamaların çalışanların bilgiye erişimini kolaylaştırdığı ve yönetsel karar süreçlerinin daha izlenebilir ve değerlendirilebilir hale geldiği algısı ile yöneticilerin faaliyetlerinin daha açık hale geldiği ve kurum içi denetimin güçlenmesi algısı arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmektedir.

D.U (Dijital Uyumluluk) ile B.YvDL (Yenilik ve Değişimci Liderlik) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,563$; $p<0,001$). Dijital uygulamaların çalışanların iş yapma biçimleriyle uyumunun artması, çalışanların kurumlarında yenilikçi ve değişime açık bir liderlik tarzı algılamaları ile güçlü bir ilişki göstermektedir. Bu bulgu, dijital dönüşüm süreçlerinin etkili biçimde yönetilmesi ile liderlik algısı arasında pozitif bir ilişki olabileceğine işaret etmektedir.

D.U (Dijital Uyumluluk) ile B. (Bürokratik Kültür Genel Ölçeği) arasında pozitif yönlü ve güçlü düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,687$; $p<0,001$). Dijital uyumluluğun genel bürokratik yönetim kültürü algısıyla olan bu güçlü ilişkisi, kurumlarda dijitalleşmenin yalnızca operasyonel değil, kültürel boyutla da ilişkilendirilebileceğini düşündürmektedir. Çalışanlar, dijital sistemlerle daha uyumlu çalıştıklarında, kurumlarını daha şeffaf, katılımcı, etik değerlere dayalı ve güven temelli bir kültüre sahip olarak algıladıkları gözlemlenmektedir. Bu bulgu, dijitalleşmenin bürokratik yapılar içinde pozitif kültürel değişimle de ilişkilendirilebileceğine işaret etmektedir.

Dikkat çekicidir ki en güçlü ilişkiler özellikle Dijital Uyumluluk (D.U) alt boyutunda yoğunlaşmıştır. Bu durum, dijital uygulamaların kurumun mevcut işleyişiyle ne derece bütünleştiğine dair algının, dijitalleşme süreci ve olumlu bürokratik yönetim kültürü algısıyla güçlü bir ilişki gösterdiğine işaret etmektedir. Uyumluluk, bu bağlamda dijital dönüşüm ile bürokratik yönetim kültürünün güven, etik değerler, katılım, iş birliği, yönetişim, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi olumlu bileşenleri arasında anlamlı ve güçlü ilişkiler gösterdiğine işaret etmektedir. Dolayısıyla valilik çalışanlarının iş yapma biçimlerine dijital uygulamalar ne kadar uyumlu algılanıyorsa, çalışanların örgütsel güven, etik, yönetime katılım, iş birliği, yönetişim, hesap verebilirlik ve şeffaflık algıları ile de pozitif bir ilişki gözlemlenmektedir. Bu bulgu, dijitalleşmenin yalnızca teknik bir entegrasyon süreci

değil, aynı zamanda kurumsal kültür ile de ilişkilendirilebileceğini düşündürmektedir.

Göreceli Fayda (D.GF) alt boyutu ise, dijital uygulamaların çalışanlara sağladığı kolaylık, verimlilik ve kalite artışı gibi algılanan yararlarını temsil eder. Bu boyut ile özellikle örgütsel güven, etik değerler (B.OGvEA) ve yönetim-iş birliği (B.YvI) gibi olumlu kültürel yapılar arasında orta düzeyde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bulgu, dijital uygulamaların faydalı bulunduğu ortamlarda çalışanların kuruma olan güvenlerinin ve birlikte çalışma eğilimlerinin daha yüksek olabileceğine işaret etmektedir. Ayrıca tek negatif ilişki, rekabet odaklılık (B.RO) ile ortaya çıkmış; bu da faydalı görülen dijital araçlar ile bireyler arası rekabet algısının düşük düzeyde bir ilişki gösterdiğine işaret etmektedir.

Nitekim dijitalleşme ile bürokratik yönetim kültürü arasındaki ilişkilere dair analizde, negatif yönlü ilişki tespit edilen tek değişken olarak öne çıkan Rekabet Odaklılık (B.RO) ile Dijital Uygulamaların Göreceli Fayda (D.GF) alt boyutu arasında zayıf düzeyde, ancak istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = -0,200$; $p = 0,032$). Bu bulgu, çalışanların dijital uygulamaların sağladığı göreceli faydayı daha yüksek algıladıklarında, kurumun rekabete dayalı yönetim anlayışını daha düşük düzeyde algılama eğiliminde olabileceklerini göstermektedir. Bir başka ifadeyle, dijital araçların kurum içinde daha faydalı ve işlevsel biçimde kullanıldığına yönelik algı ile daha az rekabetçi, daha iş birliğine dayalı bir örgütsel atmosfer algısı arasında bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, dijitalleşmenin kurum kültürü ile bireyler arası rekabet yerine kolektif fayda, iş birliği, verimlilik ve şeffaflık gibi değerlerle ilişkili olabileceğini düşündürmektedir. Bu anlamda, söz konusu negatif ilişki, dijitalleşmenin örgütsel dönüşüm ile de ilişkilendirilebileceğini düşündürmektedir.

Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik (D.GvD) altboyutu ise dijital uygulamaların diğer çalışanlar tarafından ne ölçüde kullanıldığının görülebilmesi ve kişinin bu uygulamaları deneme fırsatı bulması ile ilgilidir. Ancak bu boyutun hem dijitalleşme ölçeğiyle hem de bürokratik kültür boyutlarıyla olan korelasyonları genel olarak zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı olmayan düzeydedir. Bu bulgu, gözlemlenebilirlik ve denenebilirlik faktörünün kurum kültürü ile güçlü bir ilişki göstermediğini ve daha çok bireysel deneyime dayalı bir boyut ile ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

Neticede tüm korelasyon sonuçları incelendiğinde; valilik çalışanları

tarafından dijital uygulamaların benimsenmesi, genel olarak algılanan bürokratik yönetim kültürüyle pozitif yönde ilişkilidir; yani kültür algısı ve dijitalleşmenin benzer kaynaklardan olumlu yönde beslenebileceği gözlemlenmektedir. Bu bulgu, dijitalleşmenin kamu kurumlarında sadece teknoloji değil, kültürel bir dönüşümle de ilişkilendirilebileceğini göstermektedir. Ayrıca, Dijital Uyumluluk (D.U) alt boyutunun, bürokratik kültürün temel bileşenleri olan örgütsel güven ve etik anlayış, katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme, hesap verebilirlik ve şeffaflık, yenilik ve değişimci liderlik ile yönetim ve iş birliği gibi birçok alt boyutla istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü düzeyde ilişkiler göstermesi dikkat çekicidir. Ayrıca genel bürokratik yönetim kültürü ile dijital uyumluluk arasında elde edilen yüksek korelasyon katsayısı ($r=0,687$), bu alt boyutun dijitalleşme ile bürokratik yönetim kültürü arasında belirleyici bir rol oynadığını düşündürmektedir. Dijital uyumluluk alt boyutu, dijital araçların mevcut iş yapma biçimleriyle ne ölçüde örtüştüğüne dair algıyı temsil ettiği için, dijitalleşmenin örgütsel güven, etik anlayış, katılım, şeffaflık ve yönetim gibi kültürel unsurlarla kurduğu ilişkinin temelini oluşturabileceği söylenebilir. Bu yönüyle, dijital uyumluluk değişkeni, dijitalleşme ile bürokratik yönetim kültürü arasında anlamlı ve güçlü bağlantılar kurulduğunu göstermekte ve iki yapı arasındaki ilişkiyi anlamada dikkate alınması gereken bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, dijital araçların faydasına yönelik algıyı ifade eden Göreceli Fayda (D.GF) alt boyutunun ise genel olarak örgütsel güven, yönetim ve iş birliği gibi kültürel boyutlarla orta düzeyde anlamlı ilişkiler kurduğu, ancak bu ilişkilerin dijital uyumluluğa göre daha sınırlı olduğu gözlenmiştir. Özellikle bu alt boyutun Rekabet Odaklılık (B.RO) ile negatif yönlü ve zayıf da olsa anlamlı bir ilişki göstermesi, dijital uygulamaların faydalı ve etkili bulunduğu kurumlarda çalışanların daha az rekabetçi ve daha fazla iş birliğine dayalı bir örgütsel atmosfer algıladıklarına işaret etmektedir. Bu durum, dijitalleşmenin bireyler arası yarıştan çok kolektif fayda, birlikte üretim ve etik değerlere dayalı bir kültürel yapı ile ilişkilendirilebileceğini düşündürmektedir. Öte yandan, Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik (D.GvD) alt boyutunun gerek dijitalleşme ölçeği gerekse bürokratik kültür boyutlarıyla olan korelasyonlarının genelde istatistiksel olarak zayıf ve anlamsız düzeyde kalması, bu boyutun daha çok bireysel deneyimlere dayalı bir algıyı temsil ettiğini düşündürmektedir. Valilik çalışanları bağlamında elde edilen bu bulgular, dijitalleşmenin kamu kurumlarında teknik kapasitenin ötesinde örgütsel güven, şeffaflık, etik, katılım ve yönetim gibi temel değerlere dokunan çok katmanlı bir kültürel dönüşüm süreci olduğunu teyit etmektedir. Dijital araçların kurumsal işleyişe uyumunun artması, daha yenilikçi, etik ve hesap verebilir bir kamu yönetimi algısının güçlenmesi ile ilişkili bulunmuştur.

4.4.2. Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarında Ölçeklere ve Alt Boyutlara Korelasyon Analizi Değerlendirmesi

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının tüm ölçek ve alt boyutlardaki ilişki analizleri incelenmiş olup Çizelge 4.15'te sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar ile büyükşehir belediyesi çalışanlarının teze konusu olan ölçek ve alt boyutlara ilişkin eğilimleri ortaya konabilmiştir. Korelasyon analizleri önce ölçekler ve alt boyutlarının kendi arasında incelenmesi, devamında ise ölçeklerin ve kendi alt boyutlarının karşılık incelenmesi şeklinde yer almaktadır.

Çizelge 4.15. Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarında Ölçek ve Altboyutlar Arasındaki Korelasyon Analizi İstatistikleri

Değişkenler	İstatistik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
D.GF (1)	r	1												
	p	-												
D.U (2)	r	0,539	1											
	p	<0,001	-											
D.GvD (3)	r	-0,048	0,037	1										
	p	0,395	0,511	-										
D (4)	r	0,913	0,724	0,227	1									
	p	<0,001	<0,001	<0,001	-									
B.KYvPO (5)	r	0,338	0,423	0,097	0,398	1								
	p	<0,001	<0,001	0,081	<0,001	-								
B.HVvS (6)	r	0,371	0,432	0,063	0,426	0,744	1							
	p	<0,001	<0,001	0,26	<0,001	<0,001	-							
B.OGvEA (7)	r	0,381	0,404	0,138	0,446	0,762	0,719	1						
	p	<0,001	<0,001	0,014	<0,001	<0,001	<0,001	-						
B.YvDL (8)	r	0,386	0,417	0,104	0,444	0,543	0,562	0,644	1					
	p	<0,001	<0,001	0,062	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	-					
B.YvI (9)	r	0,375	0,468	0,01	0,432	0,551	0,564	0,614	0,58	1				
	p	<0,001	<0,001	0,855	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	-				
B.FivHY (10)	r	0,333	0,272	0,013	0,36	0,237	0,269	0,333	0,324	0,292	1			
	p	<0,001	<0,001	0,814	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	-			
B.RO (11)	r	0,046	0,097	0,19	0,128	0,173	0,167	0,194	0,181	0,203	0,226	1		
	p	0,409	0,082	0,001	0,022	0,002	0,003	<0,001	0,001	<0,001	<0,001	-		
B.SOVHY (12)	r	-0,034	0,045	0,036	0,007	0,262	0,26	0,203	0,143	0,276	0,063	0,45	1	
	p	0,547	0,417	0,519	0,9	<0,001	<0,001	<0,001	0,01	<0,001	0,26	<0,001	-	
B (13)	r	0,415	0,488	0,113	0,493	0,899	0,845	0,856	0,698	0,705	0,466	0,332	0,358	1
	p	<0,001	<0,001	0,044	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	-

Çizelge 4.15'e göre sonuçlar incelendiğinde; D. ölçeğinin D.GF ($r=0,913$; $p<0,001$) ve D.U ($r=0,724$; $p<0,001$) alt boyutları ile pozitif yönlü ve güçlü; D.GvD alt boyutu ile ($r=0,227$; $p<0,001$) pozitif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu hesaplanmıştır. D. ölçeğinin alt boyutları arasında sadece D.GF ve D.U alt boyutları arasında ($r=0,539$; $p<0,001$) pozitif yönlü ve güçlü dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

Çizelge 4.15'e göre sonuçlar incelendiğinde; B. ölçeğinin B.KYvPO ($r=0,899$; $p<0,001$), B.HVvS ($r=0,845$; $p<0,001$), B.OGvEA ($r=0,856$; $p<0,001$), B.YvDL ($r=0,698$; $p<0,001$) ve B.YvI ($r=0,705$; $p<0,001$) alt boyutları ile pozitif yönlü ve güçlü; B.FivHY ($r=0,466$; $p<0,001$) ve B.SOVHY ($r=0,332$; $p<0,001$) alt boyutları ile pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi

olduğu hesaplanmıştır. B. ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde;

► B.KYvPO alt boyutu ile B.HVvS ($r=0,744$; $p<0,001$), B.OGvEA ($r=0,762$; $p<0,001$), B.YvDL ($r=0,543$; $p<0,001$) ve B.YvI ($r=0,551$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü; B.FIvHY ($r=0,237$; $p<0,001$), B.RO ($r=0,173$; $p=0,002$) ve B.SOvHY ($r=0,262$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu hesaplanmıştır.

► B.HVvS alt boyutu ile B.OGvEA ($r=0,719$; $p<0,001$), B.YvDL ($r=0,562$; $p<0,001$) ve B.YvI ($r=0,564$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü; B.FIvHY ($r=0,269$; $p<0,001$), B.RO ($r=0,167$; $p=0,003$) ve B.SOvHY ($r=0,260$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu hesaplanmıştır.

► B.OGvEA alt boyutu ile B.YvDL ($r=0,644$; $p<0,001$) ve B.YvI ($r=0,614$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü; B.FIvHY ($r=0,333$; $p<0,001$) alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta dereceli; B.RO ($r=0,194$; $p<0,001$) ve B.SOvHY ($r=0,203$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu hesaplanmıştır.

► B.YvDL alt boyutu ile B.YvI ($r=0,580$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve güçlü; B.FIvHY ($r=0,324$; $p<0,001$) alt boyutu arasında pozitif yönlü ve orta dereceli; B.RO ($r=0,181$; $p=0,001$) ve B.SOvHY ($r=0,143$; $p=0,010$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu hesaplanmıştır.

► B.YvI alt boyutu ile B.FIvHY ($r=0,292$; $p<0,001$), B.RO ($r=0,203$; $p<0,001$) ve B.SOvHY ($r=0,276$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğu hesaplanmıştır.

► B.RO - B.FIvHY arasında ($r=0,226$; $p<0,001$) pozitif yönlü ve zayıf dereceli; B.RO - B.SOvHY arasında ($r=0,450$; $p<0,001$) pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının verdikleri cevaplara göre son olarak, ölçek ve alt boyutlar arasındaki karşılıklı korelasyon değerleri incelenmiştir. Buna göre;

► D. ölçeği ile B. ölçeği arasında ($r=0,493$; $p<0,001$) pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. D. ölçeği ile B.KYvPO ($r=0,398$; $p<0,001$), B.HVvS ($r=0,426$; $p<0,001$), B.OGvEA ($r=0,446$; $p<0,001$), B.YvDL ($r=0,444$; $p<0,001$), B.YvI ($r=0,432$; $p<0,001$) ve B.FIvHY ($r=0,360$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta dereceli; B.RO ($r=0,128$; $p=0,022$) alt boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

► D.GF alt boyutu ile B.KYvPO ($r=0,338$; $p<0,001$), B.HVvS ($r=0,371$; $p<0,001$), B.OGvEA ($r=0,381$; $p<0,001$), B.YvDL ($r=0,386$; $p<0,001$), B.YvI ($r=0,375$; $p<0,001$) ve B.FIvHY ($r=0,333$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. Bu alt boyut ile B. ($r=0,415$; $p<0,001$) ölçeği arasında da pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

► D.U alt boyutu ile B.KYvPO ($r=0,423$; $p<0,001$), B.HVvS ($r=0,432$; $p<0,001$), B.OGvEA ($r=0,404$; $p<0,001$), B.YvDL ($r=0,417$; $p<0,001$) ve B.YvI ($r=0,468$; $p<0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve orta dereceli; B.FIvHY ($r=0,272$; $p<0,001$) alt boyutu arasında pozitif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. Bu alt boyut ile B. ($r=0,488$; $p<0,001$) ölçeği arasında da pozitif yönlü ve orta dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

► D.GvD alt boyutu ile B.OGvEA ($r=0,138$; $p=0,014$) ve B.RO ($r=0,190$; $p=0,001$) alt boyutları arasında pozitif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır. Bu alt boyut ile B. ($r=0,113$; $p=0,044$) ölçeği arasında da pozitif yönlü ve zayıf dereceli istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu hesaplanmıştır.

Büyükşehir belediyesi çalışanlarından elde edilen verilere göre, dijital uygulamaların benimsenme düzeyi ile bürokratik yönetim kültürü algısı arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,493$; $p<0,001$). Bu bulgu, dijitalleşme algısı ile bürokratik kültür algısı ve yönetim anlayışı algısı arasında pozitif bir ilişki olduğunu düşündürmektedir. Benzer bir ilişki, valilik çalışanları için yapılan analizde de gözlenmiş olup, valilikte ilişki düzeyi daha yüksektir ($r=0,501$; $p<0,001$). Bu durum, valilikte dijitalleşme algısı ile bürokratik kültür algısı arasındaki ilişkinin daha güçlü olduğunu, belediyelerde ise bu ilişkinin daha sınırlı düzeyde olduğunu göstermektedir. Fakat elde edilen bulgular, büyükşehir

belediyesinde dijital uygulamalar ile yönetim kültürü algısı arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin teknolojiyle sınırlı algılanmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Dijital Uyumluluk (D.U) alt boyutu, valilikte olduğu gibi büyükşehir belediyesinde de öne çıkmaktadır. Büyükşehir belediyesinde D.U ile katılımcı yönetim, hesap verebilirlik, örgütsel güven, yenilikçi liderlik ve yönetim-iş birliği gibi kültürel göstergeler arasında orta düzeyde pozitif ilişkiler gözlenmiştir. Bu bulgu, dijital uygulamaların çalışanların iş yapma biçimleriyle ne kadar uyumlu bulunduğu algısı yükseldikçe, çalışanların kuruma dair daha katılımcı, hesap verebilir, şeffaf, etik değerlere dayalı, yenilikçi ve iş birliğine açık bir kültür algısına sahip olma eğilimi gösterdiğini düşündürmektedir. Ancak bu ilişkilerin valilik örnekleminde daha yüksek düzeyde gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Büyükşehir belediyesinde ilişkiler yine anlamlı olmakla birlikte, valiliğe göre bir miktar daha düşük düzeydedir. Valilikte D.U ile genel bürokratik kültür arasındaki ilişki güçlü düzeydedir ($r=0,687$) ve yukarıda sıralanan alt boyutlarla kurulan korelasyonlar da büyükşehir belediyesine kıyasla daha yüksektir. Bu durum, valiliklerde dijital sistem algısı ile kurumun iş yapış biçimi ve yönetim anlayışı algısı arasında daha güçlü bir ilişki olduğunu, belediyelerde ise bu ilişkinin daha zayıf kaldığını göstermektedir. Önemle belirtmek gerekir ki hem büyükşehir belediyesi hem de valilik için elde edilen bulgular, dijital yönetim yaklaşımlarına dayalı literatürü destekler niteliktedir. Özellikle her iki kurumda da elde edilen bu bulgular, dijital araçların benimsenmesi algısı ile daha katılımcı, şeffaf, hesap verebilir ve yenilikçi bir kültür algısı arasında ilişki olduğunu düşündürmektedir.

Büyükşehir belediyesinde Göreceli Fayda (D.GF) alt boyutu, bürokratik yönetim kültürüyle orta düzeyde ilişkilidir ($r=0,415$). Alt boyutlar düzeyinde de benzer biçimde örgütsel güven ($r=0,381$), yönetim ve iş birliği ($r=0,375$), katılımcı yönetim ($r=0,338$) ve şeffaflık ($r=0,371$) ile anlamlı ilişkiler hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, dijital uygulamaların çalışanlara sağladığı kolaylık, verimlilik ve kalite artışı algısı ile kurum kültüründeki olumlu unsurlar algısı arasında pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir. Buna karşın, valilikte D.GF ile bürokratik kültür arasındaki ilişki daha zayıf düzeydedir ($r=0,286$; $p=0,002$). Dolayısıyla Göreceli Fayda boyutu açısından büyükşehir belediyesi çalışanları, dijital araçların faydaları algısı ile kurumsal yapı ve yönetsel kültür algısı arasında daha güçlü bir ilişki kurmaktadır. Valilik örnekleminde ise Göreceli Fayda (D.GF) ile genel bürokratik yönetim kültürü arasındaki ilişkinin daha zayıf düzeyde olması, çalışanların dijital araçların faydaları algısı ile kurumsal kültür algısı arasında daha sınırlı bir ilişki olduğunu düşündürmektedir. Büyükşehir belediyesi örnekleminde ise aynı ilişki orta

düzeyde ve daha güçlü bir biçimde gözlenmiştir ($r=0,415$; $p<0,001$). Bu fark, belediye çalışanlarının dijital uygulamaların işlevselliği algısı ile kurumun genel işleyişi ve değer sistemi algısı arasında daha güçlü bir ilişki kurduğunu düşündürmektedir. Valilikte ise bu ilişkinin daha sınırlı kaldığı gözlenmektedir. Ayrıca Valilikte D.GF ile Rekabet Odaklılık (B.RO) alt boyutu arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmişken, Büyükşehir belediyesinde bu tür bir negatif ilişki gözlenmemiştir. Bu bulgu, valilikte göreceli fayda algısı arttıkça çalışanların daha az rekabetçi bir ortam algısına sahip olabileceklerini düşündürmektedir. Belediyede ise bu tür bir algının belirginleşmediği gözlenmektedir.

Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik (D.GvD) açısından her iki kurumda da ilişki düzeyleri genel olarak zayıf kalmıştır. Büyükşehir belediyesi örnekleminde, bu alt boyut ile genel bürokratik kültür ($r=0,113$; $p=0,044$), örgütsel güven ($r=0,138$; $p=0,014$) ve rekabet odaklılık ($r=0,190$; $p=0,001$) gibi bazı alt boyutlarla zayıf da olsa ilişkiler gözlenmiştir. Valilikte ise bu boyut, bürokratik yönetim kültürü ile anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Bu fark, belediyelerde dijital uygulamaların gözlemlenebilirliği ve denenebilirliği algısının bazı kültürel faktörlerle zayıf da olsa örtüştüğünü, valilikte ise bu boyutun daha çok bireysel deneyim alanına sıkıştığını düşündürmektedir.

Neticede Büyükşehir belediyesi çalışanları üzerine elde edilen korelasyon bulgularında da dijital uygulamaları benimseme düzeyleri ile bürokratik yönetim kültürü arasında orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r=0,493$) devam etmektedir. Büyükşehir belediyesinin ilişki analizinde ön plana çıkan iki alt boyut dijital uyumluluk ve göreceli fayda olmuştur. Dijital Uyumluluk (D.U) alt boyutu, katılımcı yönetim, hesap verebilirlik, örgütsel güven, yönetim-iş birliği, yenilikçilik ve etik değerler gibi bürokratik kültürün temel bileşenleriyle istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde ilişkiler kurmuştur. Analiz sonuçları, dijitalleşmeye uyum algısının artması ile çalışanların yönetime daha fazla katılım algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, bu algının artması, yönetsel süreçlerin daha şeffaf ve hesap verebilir algılanmasıyla da ilişkilidir. Ayrıca, dijitalleşmeye uyum algısının, kurumsal yapının örgütsel güven, etik değerler ve yenilikçi liderlik davranışlarıyla ilişkilendirildiği de tespit edilmiştir. Valilik ve büyükşehir belediyesi arasında yapılan karşılaştırmada özellikle Dijital Uyumluluk (D.U) boyutunun valilik örnekleminde çok daha yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler sergilediği görülmektedir. Bu fark, valilikte dijital sistemlerin mevcut kurumsal yapıya daha fazla entegre edildiğine ve bu yapı içinde dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürüyle daha uyumlu algılandığı şeklinde yorumlanabilir. Göreceli Fayda

(D.GF) alt boyutu da benzer biçimde bürokratik yönetim kültürünün özellikle örgütsel güven, yönetim ve şeffaflık gibi alt boyutlarıyla orta düzeyde ilişkilidir. Bu bulgu, dijital araçların çalışanlara sağladığı faydaların (verimlilik, kolaylık, hız) bürokratik yönetim kültüründe algısal bir dönüşüme işaret ettiğini düşündürmektedir. D.GF'nin büyükşehir belediyesi örnekleminde, valiliğe kıyasla daha yüksek düzeyde ilişkiler sergilemesi, belediye çalışanlarının dijital araçların sağladığı faydaları kurumun genel işleyişi ve yönetsel değerleriyle daha fazla ilişkilendirdiğine işaret etmektedir. Bununla birlikte, Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik (D.GvD) alt boyutunun her iki kurumda da genel olarak zayıf ilişkiler kurduğu tespit edilmiştir. Ancak büyükşehir belediyesi çalışanlarında, bu boyutun bazı kültürel göstergelerle (örneğin örgütsel güven, rekabet odaklılık) zayıf da olsa istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler oluşturduğu görülmüştür. Valilik örnekleminde ise bu alt boyut, bürokratik yönetim kültürüyle neredeyse tamamen ilişkisiz kalmıştır. Bu durum, Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik alt boyutunun valilikte daha çok bireysel deneyim ve algılarla ilişkili olduğunu ve kültürel düzeyde daha sınırlı bir etkileşim gösterdiğini düşündürmektedir.

4.4.3. Korelasyon Analizi Genel Değerlendirmesi

Bu araştırmada valilik ve büyükşehir belediyesi çalışanlarının dijital uygulamaları benimseme düzeyleri ile algıladıkları bürokratik yönetim kültürü arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Her iki kurum türünde de dijital uygulamaların benimsenmesi ile bürokratik yönetim kültürü algısı arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Genel olarak, çalışanların kurumlarının yönetim kültürünü ne kadar olumlu algıladıklarıyla dijital araçları kullanma eğilimleri arasında bir bağlantı olduğunu göstermektedir.

Her iki grup için de dijital uygulamaların benimsenmesinde en önemli iki faktörün, uygulamanın sağladığı Göreceli Fayda ve mevcut işleyişe Uyumluluğu olduğu görülmüştür; uygulamanın dışarıdan gözlemlenebilirliği veya denenebilirliği ise daha az etkili bulunmuştur. Benzer şekilde, her iki kurumda da bürokratik kültür algısı, özellikle katılım, hesap verebilirlik, güven, etik, yenilikçilik ve iş birliği gibi destekleyici ve pozitif unsurlarla güçlü bir içsel tutarlılık göstermektedir. Bu pozitif unsurlar kendi aralarında güçlü bağlara sahipken, formel yapı, rekabet veya sonuç odaklılık gibi diğer kültürel boyutlarla ilişkileri genellikle daha zayıftır.

İki kurum arasında dikkat çekici farklar da gözlemlenmiştir. Büyükşehir Belediyesi çalışanlarında algılanan fayda ile uyum daha güçlü bir birliktelik

gösterirken, Valilik çalışanları için mevcut kültüre "Uyum" faktörü, dijital benimseme ve olumlu kültür algısıyla olan bağlamında Belediye çalışanlarına göre daha kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, dijital uygulamanın sağladığı "Göreceli Fayda"nın kültürel unsurlarla etkileşimi de iki kurumda farklılaşmaktadır; özellikle Valilik çalışanlarında algılanan fayda ile kurumdaki rekabet odaklılık arasında zayıf negatif bir ilişki bulunması, kurumsal bağlamın bu etkileşimleri şekillendirdiğini düşündürmektedir.

Sonuç olarak, kamu kurumlarında dijital dönüşüm süreçleri planlanırken hem genel kültürel algının hem de spesifik olarak dijital uygulamanın sağlayacağı fayda ve mevcut sisteme uyumunun dikkate alınması gerektiği anlaşılmaktadır. Kurum tipine bağlı olarak "Uyum" faktörünün önemi veya "Fayda" algısının kültürel unsurlarla etkileşimi farklılık gösterebileceğinden, stratejilerin bu nüansları göz önünde bulundurulmalıdır.

4.5. Ölçeklere ve Alt Boyutlara Ait Regresyon Analizleri

Tezin önceki bölümlerinde, kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlik düzeyleri belirlenmiş, verilerin dağılım özellikleri incelenmiş ve demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır. Takiben yapılan korelasyon analizi ile bu yapıların alt boyutları arasındaki ilişkilerin varlığı, yönü ve gücü ortaya konmuştur. Korelasyon analizi, değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu göstermesi açısından değerli bilgiler sunmuş olsa da analizin temel işlevi değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkiyi tespit etmektir. Ancak araştırma soruları genellikle sadece değişkenlerin ilişkili olup olmadığını değil, aynı zamanda bir veya daha fazla değişkenin (bağımsız değişkenler) diğer bir değişkeni (bağımlı değişken) ne ölçüde açıklayabildiğini veya yordayabildiğini (tahmin edebildiğini) anlamayı da gerektirir. Tezin modelinde de yer aldığı gibi dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi ölçeğinin bürokratik yönetim kültürü algısını etkileyip etkilemediği incelenmek istenmiştir. Bu amaçla hem ölçekler arasındaki regresyon analizi hem de alt boyutlara göre regresyon analizleri yapılmıştır.

Regresyon analizinde öncelikli olarak modelin genel anlamlılığı ve açıklama gücü gösterilmektedir. Bunun için model istatistiklerinden F ve p değerleri yorumlanmaktadır. Eğer model anlamlıysa ($p < 0.05$), bağımsız değişkenleriniz birlikte, bağımlı değişkendeki varyansın anlamlı bir kısmını açıklıyor demektir. Anlamlı değilse ($p \geq 0.05$), modeliniz bağımlı değişkeni açıklamada başarısızdır ve

tek tek katsayıları yorumlamak genellikle anlamlı olmamaktadır. Model istatistiklerinden bir diğeri R ve R² değerleridir. R istatistiği değişkenler arasındaki doğrusal ilişki düzeyini gösterirken, R² istatistiği bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenin toplam varyansını ne kadar açıkladığını göstermektedir (Chin, 1998; Cohen vd., 2003). Bu tezde küçük örneklem ve çok değişkenin varlığı söz konusu olması sebebiyle düzeltilmiş R² istatistiği kullanılmıştır. Böylelikle yorumlardaki örnekleme bağlı yanlılık giderilmeye çalışılmaktadır (Darlington ve Hayes, 2016).

Modelin genel anlamlılığı sağlanmış ise bağımsız değişken/ler ile alakalı istatistikler değerlendirilmektedir. Öncelikle modeldeki bir bağımsız değişkenin, diğer bağımsız değişkenlerle ne kadar ilişkili olduğunu ölçen VIF istatistiği kullanılmaktadır. Çoklu doğrusallık (multicollinearity) sorununu tespit etmek, bağımsız değişkenlerin birbirleriyle yüksek korelasyonlu olması sebebiyle ortaya çıkan tahmin yanlılığını anlamak için önemlidir (O'Brien, 2007). Genel kabul görmüş eşik değerler değişmekle birlikte, genellikle VIF > 5 ise potansiyel bir soruna işaret ederken VIF > 10 ise ciddi bir çoklu doğrusallık sorunu olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2019). İdeal olarak VIF değerleri 1'e yakın hesaplanmalıdır (Kutner vd., 2004). Devamında değişkenlerin katsayıları hesaplanmaktadır. Bunun için değişken katsayısı (B) ve standartlaştırılmış değişken katsayısı (β) kullanılmıştır. B istatistiği, diğer tüm bağımsız değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, ilgili bağımsız değişkendeki bir birimlik değişimin, bağımlı değişkenin kendi biriminde kaç birimlik bir değişime yol açtığını göstermektedir (Cohen vd., 2003). β katsayısı ise, diğer tüm bağımsız değişkenlerin etkisi sabit tutulduğunda, ilgili bağımsız değişkendeki bir standart sapmalık değişimin, bağımlı değişkende kaç standart sapmalık bir değişime yol açtığını, yani etki büyüklüğünü gösterir (Cohen, 1988). Birimleri ortadan kaldırdığı için, aynı model içindeki farklı bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki göreceli önemlerini karşılaştırmak için kullanılmakta ve bağımlı değişken üzerindeki etkiyi göstermektedir (Keith, 2015). Bu katsayıların istatistiksel olarak anlamlılığı ile t istatistiği ile gösterilmektedir (Field, 2013).

Bu bölümde, “Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi” (D) ölçeğinin, “Bürokratik Yönetim Kültürü” (B) ölçeği ile bu ölçeğe ait alt boyutlar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sürecinde, D ölçeği bağımsız değişken olarak kullanılmış; her bir regresyon analizinde ise B ölçeği ya da onun bir alt boyutu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda, dijitalleşme düzeyinin çalışanların bürokratik yönetim kültürüne ilişkin algılarını ne ölçüde etkilediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Gerçekleştirilen analizler, her defasında bir bağımlı ve bir bağımsız değişken içeren basit doğrusal regresyon modeli çerçevesinde

yürütülmüştür. Bu doğrultuda, her bir modelde şu temel soruya yanıt aranmıştır: “Dijital uygulamaların benimsenme düzeyindeki artış, çalışanların bürokratik yönetim kültürüne ilişkin algısını anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?” Bu analizlerle nihai olarak amaçlanan, dijitalleşme düzeyindeki artışın bürokratik yönetim kültürü genelinde ve alt boyutlar düzeyinde nasıl bir değişime yol açtığını, bu etkinin hangi boyutlarda daha belirgin olduğunu ortaya koymaktır.

Regresyon analizinin ilk aşamasında valilik çalışanları için B ölçeğinin ve alt boyutlarının D ölçeği ile yordanması incelenmiştir. Böylelikle ölçekler ve alt boyutlar düzeyinde D ölçeğinin değişiminin B ölçeği ve alt boyutlarının değişiminden ne derece etkilendiği ortaya konabilmektedir.

Çizelge 4.16. Valilik Çalışanlarında Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeğinin Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi

No	Hipotez	Bağımsız Değişken	Değişken İstatistikleri				Model İstatistikleri				
			B	β	t	p	VIF	R	R ² *	F	p
Model 1		Sabit	1,786	-	4,689	<0,001	-	0,399	0,152	21,6	<0,001
		D	0,444	0,399	4,648	<0,001	-				
		Bağımlı Değişken: B									
Model 2		Sabit	1,891	-	3,372	0,001	-	0,247	0,053	7,399	0,008
		D	0,383	0,247	2,72	0,008	-				
		Bağımlı Değişken: B.KYvPO									
Model 3		Sabit	1,682	-	3,293	0,001	-	0,332	0,103	12,643	<0,001
		D	0,482	0,332	3,763	<0,001	-				
		Bağımlı Değişken: B.HVvS									
Model 4		Sabit	1,346	-	2,682	<0,001	-	0,401	0,153	21,823	<0,001
		D	0,588	0,401	4,672	<0,001	-				
		Bağımlı Değişken: B.OGvEA									
Model 5		Sabit	1,817	-	3,532	0,001	-	0,35	0,115	15,887	<0,001
		D	0,515	0,35	3,986	<0,001	-				
		Bağımlı Değişken: B.YvDL									
Model 6		Sabit	1,348	-	2,671	0,009	-	0,412	0,162	20,309	<0,001
		D	0,611	0,412	4,827	<0,001	-				
		Bağımlı Değişken: B.YvI									
Model 7		Sabit	1,498	-	3,227	<0,001	-	0,439	0,185	27,14	<0,001
		D	0,607	0,439	5,21	<0,001	-				
		Bağımlı Değişken: B.FİvHY									
Model 8		Sabit	2,788	-	4,951	<0,001	-	0,005	0,009	0,003	0,955
		D	0,008	0,005	0,057	0,955	-				
		Bağımlı Değişken: B.RO									
Model 9		Sabit	2,693	-	4,843	<0,001	-	0,104	0,002	1,236	0,269
		D	0,155	0,104	1,112	0,269	-				
		Bağımlı Değişken: B.SovHY									
*: Düzeltilmiş R ²											

Çizelge 4.16’da D ölçeğinin B ölçeği ve alt boyutları üzerindeki etkisinin

incelendiği regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Temel regresyon varsayımları incelendiğinde, D ölçeğinin tek başına bağımsız değişken olması sebebiyle VIF istatistiğinin hesaplanamaması doğaldır. Her bir model (Model 1 – Model 9) model anlamlılığı (F, p), açıklanan varyans (R²), bağımsız değişkenin anlamlılığı (t, p) ve etkisi (β) istatistikleri ile açıklanmıştır. Her bir açıklamanın ardından ilgili değişkenler ile oluşturulabilecek matematiksel modeller eklenmiştir.

İlk olarak, iki ölçek arasındaki etkileşim incelenmiştir. Analiz sonucunda D ölçeğinin B ölçeğini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordayabileceği (F=21,60; p<0,001) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %15,2'sini D ölçeği tarafından açıklanabileceği (R²=0,152) ve D ölçeğinin bir birimlik değişiminin B ölçeğinde 0,444 birimlik değişime (B) sebep olabileceği görülmektedir. Beta (β) katsayısının 0,399 olarak hesaplanması değişkenler arasında orta düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir.

$$(B)=1,786+0,444 \cdot (D)$$

Bu bulgu doğrultusunda, H1: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, bürokratik yönetim kültürü algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

D ölçeğinin B.KYvPO alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordayabileceği (F=7,399; p=0,008) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %5,3'ünün D ölçeği tarafından açıklanabileceği (R²=0,053) ve D ölçeğinin bir birimlik değişiminin B ölçeğinde 0,383 birimlik değişime (B) sebep olabileceği görülmektedir. Beta (β) katsayısının 0,247 olarak hesaplanması değişkenler arasında zayıf düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir.

$$(B.KYvPO)=1,891+0,383 \cdot (D)$$

Bu bulgu doğrultusunda, H1a: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

D ölçeğinin B.HVvS alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordayabileceği (F=12,643; p<0,001) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %10,3'ünün D ölçeği tarafından açıklanabileceği (R²=0,103) ve D ölçeğinin bir birimlik değişiminin B ölçeğinde 0,482 birimlik değişime (B) sebep olabileceği

görülmektedir. Beta (β) katsayısının 0,332 olarak hesaplanması değişkenler arasında orta düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir.

$$(B.HVvS)=1,682+0,482 \cdot (D)$$

Bu bulgu doğrultusunda, H1b: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

D ölçeğinin B.OGvEA alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordayabileceği ($F=21,823$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %15,3’ünün D ölçeği tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,153$) ve D ölçeğinin bir birimlik değişiminin B ölçeğinde 0,588 birimlik değişime (B) sebep olabileceği görülmektedir. Beta (β) katsayısının 0,401 olarak hesaplanması değişkenler arasında orta düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir.

$$(B.OGvEA)=1,346+0,588 \cdot (D)$$

Bu bulgu doğrultusunda, H1c: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

D ölçeğinin B.YvDL alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordayabileceği ($F=15,887$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %11,5’inin D ölçeği tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,115$) ve D ölçeğinin bir birimlik değişiminin B ölçeğinde 0,515 birimlik değişime (B) sebep olabileceği görülmektedir. Beta (β) katsayısının 0,350 olarak hesaplanması değişkenler arasında orta düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir.

$$(B.YvDL)=1,817+0,515 \cdot (D)$$

Bu bulgu doğrultusunda, H1d: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Yenilik ve Değişimci Liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

D ölçeğinin B.YvI alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordayabileceği ($F=20,309$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %16,2’sinin D ölçeği tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,162$) ve D ölçeğinin bir

birimlik değişiminin B ölçeğinde 0,611 birimlik değişime (B) sebep olabileceği görülmektedir. Beta (β) katsayısının 0,412 olarak hesaplanması değişkenler arasında orta düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir.

$$(B.YvI)=1,348+0,611 \cdot (D)$$

Bu bulgu doğrultusunda, H1e: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Yönetişim ve İş birliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

D ölçeğinin B.FIvHY alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordayabileceği ($F=27,140$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %18,5’inin D ölçeği tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,185$) ve D ölçeğinin bir birimlik değişiminin B ölçeğinde 0,607 birimlik değişime (B) sebep olabileceği görülmektedir. Beta (β) katsayısının 0,439 olarak hesaplanması değişkenler arasında orta düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir.

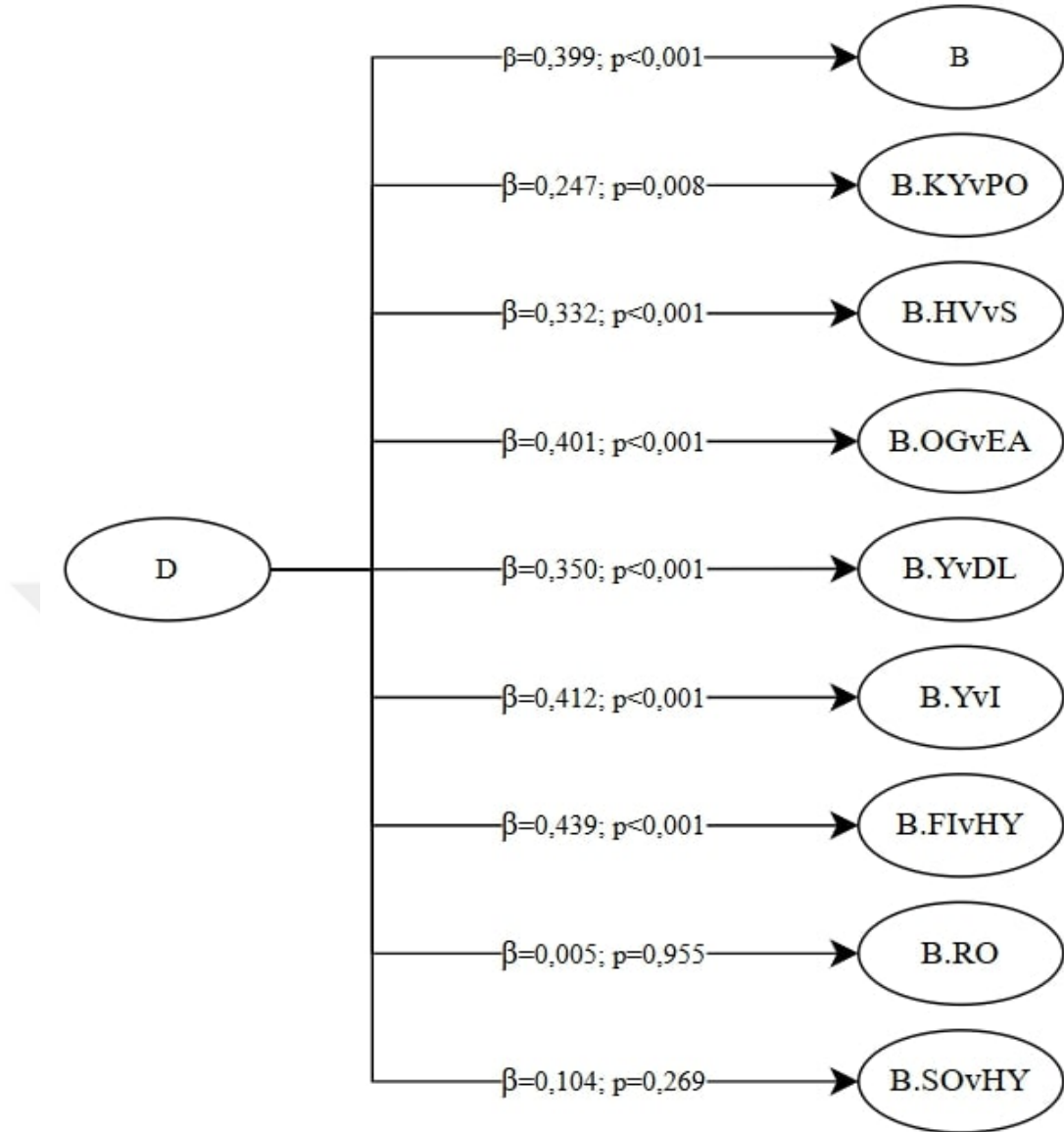
$$(B.FIvHY)=1,498+0,607 \cdot (D)$$

Bu bulgu doğrultusunda, H1f: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak D ölçeğinin B ölçeği alt boyutlarından B.RO ($p=0,955$) ve B.SOvHY ($p=0,269$) boyutlarını yordayamadığı istatistiksel olarak hesaplanmıştır. D ölçeğindeki herhangi bir artış ya da azalışın bu alt boyutlar üzerindeki değişime doğrudan bir katkısı olduğu söylenememektedir.

Bu bulgu doğrultusunda, H1g: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Rekabet Odaklılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi reddedilmiştir.

Bu bulgu doğrultusunda, H1h: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi reddedilmiştir.



Şekil 4.1. Valilik Çalışanlarında D ölçeğinin B ölçeği ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi (D), bürokratik yönetim kültürü algısı'nın genelini (B) ve alt boyutlarından çoğunu pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordamaktadır. Bu anlamlı ilişkilerde D ölçeğinin açıklayıcı gücü (R^2 değerleri) %5,3 ile %18,5 arasında değişmektedir. Bu durum, dijital benimsemenin bu kültürel boyutları anlamlı şekilde yordasa da kültür algısındaki değişkenliğin büyük bir kısmının başka faktörler tarafından açıklandığı anlamına geldiğini işaret etmektedir. Açıklama (yordama) gücü (β) genellikle orta düzeyde hesaplanmıştır. En güçlü etki Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı (B.FIvHY) alt boyutu üzerinde görülmektedir ($\beta=0.439$). Bu bulgular, dijitalleşmenin kurum kültürüyle, özellikle de güven, hesap verebilirlik, iş birliği gibi destekleyici ve hatta formel yapılarla ilişkili olduğunu ancak rekabet ve sonuç odaklılık gibi

boyutlarla ilişkili olmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak, analizin ilk aşamasında, valilik çalışanlarının dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesine ilişkin algılarının, bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular, dijital uygulamaların bürokratik yönetim kültürü algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir ($p < 0,001$). Etki büyüklüğü orta düzeyde olup standartlaştırılmış katsayı $\beta = 0,399$ olarak hesaplanmıştır. Modelin açıklayıcılığı %15,2 düzeyindedir ($R^2 = 0,152$). Bu oran, dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürü algısındaki değişimin yaklaşık %15'ini tek başına açıkladığını sergilemektedir. Bu sonuç, dijitalleşmenin çalışanların bürokratik kültüre dair değerlendirmelerini anlamlı biçimde dönüştürdüğünü göstermektedir. Özetle, dijital uygulamaların benimsenme düzeyi arttıkça, çalışanların bürokratik yönetim kültürüne ilişkin algılarında da olumlu yönde bir artış meydana gelmektedir. Ancak bu etkinin orta düzeyde olduğu ve algıdaki değişimin büyük ölçüde başka faktörlerden de etkilendiği unutulmamalıdır. Alt boyutlar düzeyinde yapılan analizler, bu genel sonucun hangi yapısal bileşenlerde daha güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Dijital uygulamaların bürokratik yönetim kültürünün alt boyutları üzerindeki etkileri incelendiğinde, en yüksek etki düzeyinin “Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı (B.FİvHY)” alt boyutunda ortaya çıktığı görülmektedir ($\beta = 0,439$; $R^2 = 0,185$). Bu bulguya göre valilikte dijitalleşme, klasik bürokratik yapılanmanın formel işlemleri ve hiyerarşik yapısı üzerinde en güçlü etkiyi göstermektedir. “Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı” alt boyutu, Weberyen bürokrasinin temel nitelikleri olan kuralcılık, merkeziyetçilik ve otoriteye bağlılık gibi özelliklerin algısal düzeyde ne ölçüde hissedildiğini ölçmektedir. Dolayısıyla bu bulgu, dijitalleşmenin artmasıyla birlikte valilik çalışanlarının kurumlarını daha fazla kurallara bağlı, merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yapı içinde algıladıklarına işaret etmektedir. Bu, oldukça dikkat çekici bir sonuçtur. Çünkü dijitalleşmenin kamu yönetiminde genellikle yataylık ve esneklik gibi değerleri teşvik etmesi beklenirken; burada tersine, hiyerarşik kontrolü ve formelliği pekiştirici bir etkide bulunmuş olabileceği görülmektedir. Bu yorum, aynı zamanda dijitalleşmenin “Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı” alt boyutunda herhangi bir anlamlı etki göstermemesiyle de desteklenmektedir. Bu bağlamda, dijitalleşmenin valilik örneğinde daha çok merkezi kontrolü, biçimselliği ve otoriteye bağlılığı görünür kıldığı söylenebilir. Önemle belirtmek gerekir ki, dijitalleşmenin valilikte hiyerarşik yapı ve kurallara bağlılık algısını artırması, Max Weber’in ideal tip olarak tanımladığı bürokrasi anlayışıyla büyük ölçüde örtüşmektedir. Weber’in

modelinde örgüt yapısı; duygulardan arındırılmış, kişisel olmayan, yazılı kurallarla işleyen ve hiyerarşik yetki ilişkileriyle tanımlanan bir sistem olarak tasvir edilmiştir. Dijital sistemlerin işlemleri otomatikleştirmesi, karar alma süreçlerini biçimselleştirmesi ve yönetsel denetimi görünür hale getirmesi; çalışanların davranışlarını daha çok kurallara uyum ve yönetsel beklentiler çerçevesinde şekillendirmesine neden olabilir. Bu durum, örgütün rasyonel ve mekanik işleyişini ön plana çıkararak, bireysel inisiyatif ve esneklik alanını daraltmaktadır. Sonuç olarak, dijitalleşmenin bu yönüyle Weberyen bürokrasi modelinde öngörülen yapısal ve işlevsel özellikleri dijital bağlamda yeniden ürettiği yorumu yapılabilir.

İkinci en yüksek etki ise “Yönetişim ve İş birliği (B.YvI)” alt boyutunda gözlemlenmiştir ($\beta = 0,412$; $R^2 = 0,162$). Buna göre valilikte dijital uygulamalar, iş birliğini ve katılımcı yönetim anlayışını teşvik eden bir araç olarak etkili görünmektedir. Bu durum, dijital sistemlerin paylaşımcı kamu yönetimi pratiklerini desteklemesi, kurum ile vatandaşlar ya da diğer paydaşlar arasındaki iletişimi kolaylaştırması ve özellikle web tabanlı platformlar aracılığıyla geri bildirim ve katılım imkânı sunmasıyla açıklanabilir. Dolayısıyla bu bulgu, dijitalleşmenin kamu yönetiminde çok aktörlü yönetim anlayışını destekleyici bir etki yaratmış olabileceğine işaret etmektedir. Üçüncü olarak, “Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı (B.OGvEA)” boyutunda dijitalleşmenin etkisi yine anlamlı ve orta-yüksek düzeydedir ($\beta = 0,401$; $R^2 = 0,153$). Dijitalleşme, işlemlerin izlenebilir hale getirilmesini sağladığı için örgütsel güven duygusunu artırabilir. Etik davranışların denetim altına alınabilir olması, çalışanlar nezdinde daha güvenli ve etik bir çalışma ortamı algısı doğurduğu söylenebilir. Bu bağlamda, dijitalleşmenin özellikle formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı, yönetim ve iş birliği, örgütsel güven ve etik anlayışı gibi bürokratik kültür bileşenlerini olumlu yönde etkilediği gözlemlenmiştir.

Dijital uygulamaların etkisinin orta düzeyde kaldığı alt boyutlar arasında “Yenilik ve Değişimci Liderlik (B.YvDL)” ile “Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık (B.HVvS)” yer almaktadır. “Yenilik ve Değişimci Liderlik” alt boyutuna ilişkin regresyon bulguları, dijital uygulamaların bu alanda istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde bir etki yarattığını göstermektedir ($\beta = 0,350$; $R^2 = 0,115$). Bu bulgu, dijitalleşmenin kurum içinde yenilikçi düşüncüyü ve dönüşümcü liderlik anlayışını teşvik eden bir unsur haline geldiğini belirtmektedir. Bu bulgu, dijitalleşmenin kamu kurumlarında yenilikçi düşüncüyü ve dönüşümcü liderlik anlayışını teşvik ediyor olabileceğine işaret etmektedir. Dijital sistemlerin kullanımı, yöneticileri teknolojiyi izlemeyi, değişimi yönetmeyi gerektirmekte; böylece klasik idareci rolünden ziyade vizyoner ve yenilik odaklı liderlik davranışlarını öne çıkarabilmektedir. Bu nedenle,

dijitalleşme süreci, kurum içerisinde yeniliği teşvik eden, değişimi yöneten ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayan liderlik biçimlerini güçlendirmiş olabilir. Benzer şekilde, “Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık” alt boyutunda da dijitalleşmenin anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,332$; $R^2 = 0,103$). Dijital sistemler iş süreçlerinin daha görünür hale gelmesini ve karar süreçlerinin izlenebilirliğini sağladığından, bu durum şeffaflık algısını artırmakta ve çalışanların hesap verebilirliğe dair kurum içi farkındalığını güçlendirmiş olabilir.

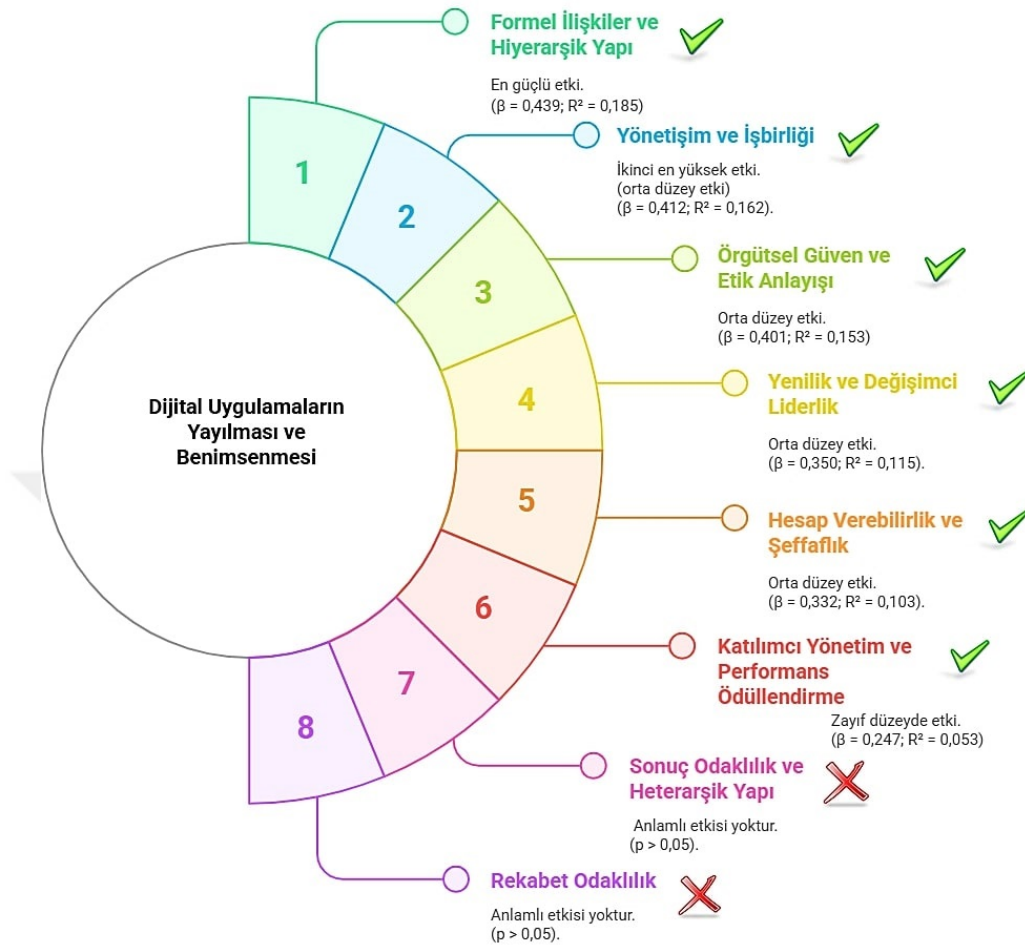
Dijital uygulamaların Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme (B.KYvPO) alt boyutu üzerindeki etkisinin sınırlı düzeyde kaldığı görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, bu boyutta dijitalleşmenin istatistiksel olarak anlamlı fakat zayıf düzeyde bir etkisi söz konusudur ($\beta = 0,247$; $R^2 = 0,053$). Bu bulgu, dijital uygulamaların katılım ve ödüllendirme süreçleri üzerinde belirli bir etki yaratmakla birlikte, bu etkinin görece düşük düzeyde kaldığını göstermektedir. Bu durum, söz konusu süreçlerin yalnızca dijital araçlarla şekillenmediği, aynı zamanda kurumsal yapı, yönetsel anlayış ve uygulama biçimleriyle de yakından ilişkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Dijital platformlar çalışanların görüş ve önerilerini iletmesini kolaylaştırırsa da bu katılımın karar alma süreçlerine ne ölçüde yansıdığı her zaman açık olmayabilir. Katılımcılık, teknik iletişim kanallarının ötesinde, çalışanların yönetsel süreçlere etkin biçimde dâhil edilmesini gerektirmekte olup, dijitalleşmenin bu yöndeki katkısı sınırlı kalmış olabilir. Benzer şekilde, dijital performans izleme sistemleri üzerinden elde edilen veriler kurum içinde toplanıyor olsa da bu verilerin ödül ve terfi süreçlerine ne ölçüde yansıtıldığı konusunda çalışanların algısı düşük olabilir. Özellikle kamu kurumlarında hâkim olan kıdeme dayalı ilerleme sisteminin, dijital performans verilerinin önemini azaltabileceği düşünülebilir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, dijitalleşmenin bu alt boyut üzerindeki etkisi, teknik altyapı tarafından sağlanan imkânlarla rağmen, kurumsal uygulamalardaki dönüşüm hızına bağlı olarak sınırlı düzeyde kalmış olabilir.

Etki bulunamayan alt boyutlar arasında, Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı (B.SOvHY) ile Rekabet Odaklılık (B.RO) yer almaktadır. Bu iki alt boyutta, dijital uygulamaların anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı alt boyutuna ilişkin regresyon analizine göre, dijitalleşmenin çalışanların sonuç odaklılık ya da heterarşik (yani daha yatay ve eşitlikçi) ilişkilere dayalı iş yapma biçimi algısı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p = 0,269$; $\beta = 0,104$; $R^2 = 0,002$). Bu durum, kurumda başarı anlayışının hâlâ çoğunlukla süreçlerin doğru şekilde yürütülmesine ve mevzuata uygunluğa dayalı olmasıyla ilişkilendirilebilir. Sonuca odaklı, çıktı temelli bir çalışma kültürü henüz kurumsal olarak yerleşmemiş

olabilir. Dolayısıyla valilik örneğinde geleneksel bürokratik kültürün izlerinin olduğu ortadadır. Benzer şekilde, heterarşik yapılar yani yatay iş birliğine dayalı ilişkiler arka plandadır. Bu bağlamda dijital araçlar departmanlar arası iletişimi kolaylaştırırsa da karar alma ve görev paylaşımı hâlâ büyük ölçüde dikey (amir-memur) ilişkiler üzerinden sürdürülmektedir. Bu nedenle, dijitalleşme bu alt boyutta algısal bir dönüşüm yaratmakta yetersiz kalmış olabilir. Bu sonuç, Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı alt boyutundan elde edilen sonuç ile tutarlılık göstermektedir. Rekabet Odaklılık alt boyutuna ilişkin bulgular da benzer şekilde dijitalleşmenin anlamlı bir etkisinin olmadığını sergilemektedir ($p = 0,955$; $\beta = 0,005$; $R^2 = 0,009$). Bu sonuç, kamu kurumlarının yapısal özellikleriyle doğrudan ilişkilendirilebilir. Kamuda işleyiş genellikle görev paylaşımına, kıdeme ve mevzuat temelli yetkilere dayandığından, çalışanlar arasında doğrudan bir rekabet ortamı oluşması nadirdir. Ayrıca, kamu hizmetlerinin tarafsızlık ve eşitlik ilkelerine dayalı olarak yürütülmesi, aşırı bireysel rekabetin kurumsal kültürde teşvik edilmesini engelleyen bir unsur olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla dijitalleşme, iş süreçlerini teknik olarak kolaylaştırırsa da bu kolaylaştırma rekabetçi bir güdü yaratmaya yönelik algısal bir değişim yaratmamaktadır.

Valilik örneğinde elde edilen bulgular, dijitalleşmenin hem Yeni Kamu Yönetimi anlayışına özgü post-bürokratik değerleri (yönetişim, şeffaflık, yenilikçilik) hem de geleneksel kamu yönetimi anlayışına özgü Weberyen bürokratik değerleri (formellik, hiyerarşi, kuralcılık) aynı anda etkilediğini ve kurumun bu iki yönetsel yaklaşımın öğelerini eşzamanlı biçimde uygulamaya geçirdiğini göstermektedir.

VALİLİK ÖRNEKLEMİ



Şekil 4.2. Valilik Örneğinde Dijitalleşmenin Bürokratik Kültür Alt Boyutlarına Etkisi ve Hipotez Sonuçları

Şekilde, valilikte dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürünün alt boyutları üzerindeki etkisi, etki büyüklüklerine göre sıralı biçimde sunulmuştur. Ayrıca her bir alt boyut için hipotez testinin kabul/red durumu (H₀/H₁) görselleştirilmiştir. Bu görsel, regresyon analizinin bulgularını bir bakışta özetlemek ve anlatımı destekleyici bir bütünlük sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Bir diğer aşamada valilik çalışanları için D ölçeğinin alt boyutları ile B ölçeği ve alt boyutlarının ne derece etkilendiği incelenmiştir. Böylelikle Çizelge 4.17’de bulunun sonuçların hangi D ölçeği alt boyutlarından kaynaklandığı ortaya konarak çalışanlar hakkında daha kesin yargılara varılabilecektir. Bu kapsamda, üç dijitalleşme alt boyutunun (Uyumluluk, Göreceli Fayda, Gözlemlenebilirlik ve

Denenebilirlik) bürokratik yönetim kültürünün sekiz farklı alt boyutu üzerindeki etkisi, çoklu doğrusal regresyon modelleri aracılığıyla analiz edilmiştir. Her bir kültürel alt boyut bağımlı değişken olarak ele alınmış ve söz konusu üç dijitalleşme boyutunun birlikte bu yapıları ne ölçüde yordadığı test edilmiştir.

Çizelge 4.17. Valilik Çalışanlarında Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği Alt Boyutlarının Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi

Hipotez	Bağımsız Değişken	Değişken İstatistikleri				Model İstatistikleri				
		B	β	t	p	VIF	R	R ^{2*}	F	p
	Sabit	1,248	-	3,975	<0,001	-	0,699	0,475	52,942	<0,001
	D.GF	-0,076	-0,084	-1,087	0,279	1,293				
	D.U	0,595	0,708	9,233	<0,001	1,289				
	D.GvD	0,131	0,186	2,75	<0,001	1,004				
Bağımlı Değişken: B										
	Sabit	1,178	-	2,449	0,016	-	0,619	0,366	23,131	<0,001
	D.GF	-0,267	-0,21	-2,485	0,014	1,293				
	D.U	0,784	0,67	7,946	<0,001	1,289				
	D.GvD	0,135	0,139	1,862	0,065	1,004				
Bağımlı Değişken: B.KYvPO										
	Sabit	1,06	-	2,392	0,018	-	0,633	0,385	24,981	<0,001
	D.GF	-0,138	-0,116	-1,389	0,167	1,293				
	D.U	0,725	0,662	7,968	<0,001	1,289				
	D.GvD	0,129	0,141	1,926	0,057	1,004				
Bağımlı Değişken: B.HVvS										
	Sabit	0,827	-	1,832	0,070	-	0,626	0,376	24,071	<0,001
	D.GF	-0,016	-0,014	-0,163	0,871	1,293				
	D.U	0,689	0,621	7,425	<0,001	1,289				
	D.GvD	0,108	0,117	1,582	0,117	1,004				
Bağımlı Değişken: B.OGvEA										
	Sabit	1,431	-	3,048	0,003	-	0,589	0,329	19,789	<0,001
	D.GF	-0,055	-0,045	-0,52	0,604	1,293				
	D.U	0,675	0,608	7,007	<0,001	1,289				
	D.GvD	0,026	0,028	0,37	0,712	1,004				
Bağımlı Değişken: B.YvDL										
	Sabit	0,857	-	1,842	0,068	-	0,608	0,352	21,857	<0,001
	D.GF	0,026	0,021	0,249	0,804	1,293				
	D.U	0,656	0,586	6,874	<0,001	1,289				
	D.GvD	0,111	0,118	1,573	0,118	1,004				
Bağımlı Değişken: B.YvI										
	Sabit	1,346	-	2,815	0,006	-	0,484	0,213	11,4	<0,001
	D.GF	0,26	0,228	2,427	0,017	1,293				
	D.U	0,344	0,329	3,505	0,001	1,289				
	D.GvD	0,055	0,063	0,762	0,448	1,004				
Bağımlı Değişken: B.FIvHY										
	Sabit	2,348	-	4,054	<0,001	-	0,232	0,029	2,13	0,100
	D.GF	-0,129	-0,104	-0,997	0,321	1,293				
	D.U	0,139	0,122	1,171	0,244	1,289				
	D.GvD	0,185	0,195	2,114	0,037	1,004				
Bağımlı Değişken: B.RO										
	Sabit	2,501	-	4,315	<0,001	-	0,197	0,013	1,514	0,215
	D.GF	-0,045	-0,036	-0,343	0,732	1,293				
	D.U	0,235	0,208	1,974	0,051	1,289				
	D.GvD	0,036	0,039	0,416	0,678	1,004				
Bağımlı Değişken: B.SOVHY										

*: Düzeltilmiş R²

*: Düzeltilmiş R²

Çizelge 4.17’de D ölçeğinin alt boyutlarının B ölçeği ve alt boyutları üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Temel regresyon varsayımları incelendiğinde, D ölçeğinin alt boyutları olması sebebiyle VIF istatistiğinin de hesaplanmasını gerektirmiştir. Her bir model (Model 1 – Model 9) model anlamlılığı (F, p), açıklanan varyans (R²), bağımsız değişkenleri çoklu doğrusal bağlılığı (VIF), bağımsız değişkenin anlamlılığı (t, p) ve etkisi (β) istatistikleri ile açıklanmıştır. Her bir açıklamanın ardından ilgili değişkenler ile oluşturulabilecek matematiksel modeller eklenmiştir.

İlk olarak, B ölçeğinin etkileşimi incelenmiştir. Analiz sonucunda D ölçeği alt boyutları ile B ölçeğinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklanabileceği (F=52,942; p<0,001) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %47,5’ini D ölçeği alt boyutları tarafından açıklanabileceği (R²=0,475) anlaşılmıştır. Modelde D.GF alt boyutunun (p=0,279) açıklayıcılığının olmadığı, ancak D.U (p<0,001) ve D.GvD (p<0,001) alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı açıklayıcılıklarının olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak B ölçeğinin değişiminde D.U’nun 0,595 birim ve D.GvD’nin 0,131 birim katkısı olacaktır. Bağımlı değişken üzerindeki etki incelendiğinde D.U’nun yüksek (β=0,708) ve D.GvD’nin zayıf (β=0,186) etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

$$B=1,248+0,595 \cdot D.U+0,131 \cdot (D.GvD)$$

D ölçeği alt boyutları ile B.KYvPO alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklanabileceği (F=23,131; p<0,001) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %36,6’sının D ölçeği alt boyutları tarafından açıklanabileceği (R²=0,366) anlaşılmıştır. Modelde D.GvD alt boyutunun (p=0,065) açıklayıcılığının olmadığı, ancak D.GF (p=0,014) ve D.U (p<0,001) alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı açıklayıcılıklarının olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak B ölçeğinin değişiminde D.GF’nin -0,267 birim ve D.U’nun 0,784 birim katkısı olacaktır. Bağımlı değişken üzerindeki etki incelendiğinde D.GF’nin zayıf (β=-0,210) ve D.U’nun güçlü (β=0,670) etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

$$B=1,178-0,267 \cdot D.GF+0,784 \cdot (D.U)$$

D ölçeği alt boyutları ile B.HVvS alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklanabileceği (F=24,981; p<0,001) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %38,5’inin D ölçeği alt boyutları tarafından açıklanabileceği (R²=0,385) anlaşılmıştır. Modelde D.GF (p=0,167) ve D.GvD (p=0,057) alt boyutlarının

açıklayıcılığının olmadığı, ancak D.U ($p<001$) alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı açıklayıcılığının olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak B ölçeğinin değişiminde D.U'nun 0,725 birim katkısı olacaktır. Bağımlı değişken üzerindeki etki incelendiğinde D.U'nun güçlü ($\beta=0,662$) etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

$$B=1,060+0,725 \cdot (D.U)$$

D ölçeği alt boyutları ile B.OGvEA alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklanabileceği ($F=24,071$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %37,6'sının D ölçeği alt boyutları tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,376$) anlaşılmıştır. Modelde D.GF ($p=0,871$) ve D.GvD ($p=0,117$) alt boyutlarının açıklayıcılığının olmadığı, ancak D.U ($p<001$) alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı açıklayıcılığının olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak B ölçeğinin değişiminde D.U'nun 0,689 birim katkısı olacaktır. Bağımlı değişken üzerindeki etki incelendiğinde D.U'nun güçlü ($\beta=0,621$) etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

$$B=0,689 \cdot (D.U)$$

D ölçeği alt boyutları ile B.YvDL alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklanabileceği ($F=19,789$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %32,9'unun D ölçeği alt boyutları tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,329$) anlaşılmıştır. Modelde D.GF ($p=0,604$) ve D.GvD ($p=0,712$) alt boyutlarının açıklayıcılığının olmadığı, ancak D.U ($p<001$) alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı açıklayıcılığının olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak B ölçeğinin değişiminde D.U'nun 0,675 birim katkısı olacaktır. Bağımlı değişken üzerindeki etki incelendiğinde D.U'nun güçlü ($\beta=0,608$) etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

$$B=1,431+0,675 \cdot (D.U)$$

D ölçeği alt boyutları ile B.YvDL alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklanabileceği ($F=21,857$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %35,2'sinin D ölçeği alt boyutları tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,352$) anlaşılmıştır. Modelde D.GF ($p=0,804$) ve D.GvD ($p=0,118$) alt boyutlarının açıklayıcılığının olmadığı, ancak D.U ($p<001$) alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı açıklayıcılığının olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak B ölçeğinin değişiminde D.U'nun 0,656 birim katkısı olacaktır. Bağımlı değişken

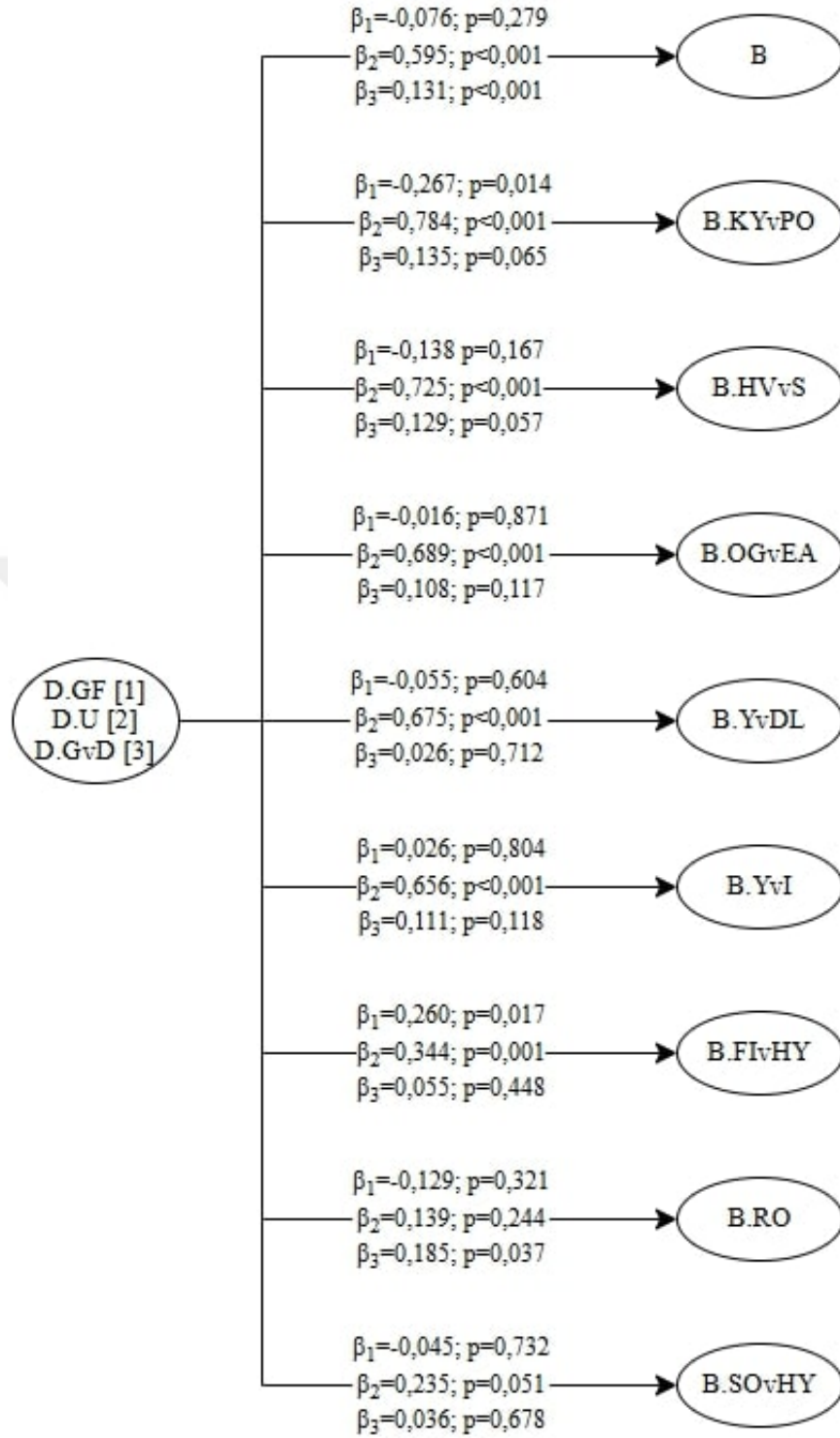
üzerindeki etki incelendiğinde D.U'nun güçlü ($\beta=0,586$) etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

$$B=0,656 \cdot (D.U)$$

D ölçeği alt boyutları ile B.FİvHY alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklanabileceği ($F=11,400$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %21,3'ünün D ölçeği alt boyutları tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,213$) anlaşılmıştır. Modelde D.GvD ($p=0,448$) alt boyutunun açıklayıcılığının olmadığı, ancak D.GF ($p=0,017$) ve D.U ($p=0,001$) alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı açıklayıcılığının olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak B ölçeğinin değişiminde D.GF'nin 0,260 birim ve D.U'nun 0,344 birim katkısı olacaktır. Bağımlı değişken üzerindeki etki incelendiğinde D.GF'nin zayıf ($\beta=0,228$) ve D.U'nun orta ($\beta=0,329$) etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

$$B=1,346+0,260 \cdot D.GF+0,344 \cdot (D.U)$$

Son olarak D ölçeğinin alt boyutlarının B ölçeği alt boyutlarından B.RO ($p=0,100$) ve B.SOvHY ($p=0,215$) boyutlarını yordayamadığı istatistiksel olarak hesaplanmıştır. D ölçeği alt boyutlarından herhangi birinin artışı ya da azalışının bu alt boyutlar üzerindeki değişime doğrudan bir katkısı olduğu söylenememektedir.



Şekil 4.3. Valilik Çalışanlarında D ölçeği Alt Boyutlarının B ölçeği ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde D ölçeği alt boyutlarının birlikte kullanılmasıyla B ölçeği ve alt boyutlarını yordamak, sadece genel sadece D ölçeğini bağımsız değişken olarak kullanmaya göre çok daha fazla açıklama oranına sahip olmuştur (daha yüksek R^2 değerleri). Uyumluluk (D.U), neredeyse tüm anlamlı

modellerde en güçlü ve en tutarlı pozitif yordayıcı olarak öne çıkmaktadır. Dijital araçların mevcut kültüre ve işleyişe uyumlu olması, bürokratik kültürün genel algısı ve özellikle katılım, hesap verebilirlik, güven, etik, yenilikçilik, yönetim gibi olumlu yönlerinin algılanmasında kilit bir faktör olarak dikkat çekmektedir. Göreceli Fayda (D.GF)'nın etkisi daha karmaşıktır. Tek başına anlamlı bir katkısı genellikle yoktur, ancak formel ilişkiler algısını pozitif yönde, katılımcı yönetim algısını ise negatif yönde yordamaktadır. Bu sonuçlar, valilik çalışanları için dijitalleşme süreçlerinde, uygulamaların teknik faydalarından (göreceli fayda) veya görünürlüğünden ziyade, mevcut organizasyonel yapıya ve kültüre ne kadar uyum sağladığının kültürel algılar üzerindeki en belirleyici faktör olduğunu güçlü bir şekilde vurgulamaktadır.

Sonuç olarak; valilik örneğinde yürütülen çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre, dijitalleşmenin alt boyutları ile bürokratik yönetim kültürü ve onun alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde, en güçlü ve istikrarlı etkiyi gösteren alt boyutun Dijital Uyumluluk (D.U) olduğu görülmektedir. Modelin anlamlı olduğu tüm modellerde, DU alt boyutunun etkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmakta ve diğer dijitalleşme boyutlarına kıyasla daha yüksek β katsayıları ile ifade edilmektedir. Bürokratik Yönetim Kültürü genel skoru üzerinde D.U'nun etkisi oldukça yüksektir ($\beta=0,708$); benzer şekilde Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme ($\beta=0,670$), Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık ($\beta=0,662$), Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı ($\beta=0,621$), Yenilik ve Değişimci Liderlik ($\beta=0,608$) gibi alt boyutlarda da baskın bir açıklayıcı değişken olarak öne çıkmaktadır. Diğer alt boyutlara göre daha düşük açıklayıcılığa sahip olan Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı modelinde dahi D.U anlamlı ve orta düzeyde bir etki sergilemektedir ($\beta=0,329$). Bu bulgular, dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürüne dair çeşitli yönetsel algıları büyük ölçüde Dijital Uyumluluk üzerinden etkilediğini ortaya koymaktadır. Nitekim D.U., tüm anlamlı modellerde yüksek β katsayısıyla pozitif ve güçlü bir etkiye sahip tek dijitalleşme bileşeni olarak öne çıkmaktadır.

Dijital Uyumluluk, dijital uygulamaların gündelik idari pratiğe yerleşmişliği ile ilgilidir. Bu boyut, teknik yeterliliğin ötesinde, dijital uygulamaların içselleştirilmesi ve gündelik iş yapma biçimlerine entegre edilmesiyle ilgilidir. Dijital Uyumluluk (D.U.) alt boyutunun, bürokratik yönetim kültürü üzerindeki en güçlü ve tutarlı etkiyi göstermesi, dijital sistemlerin kurum içinde yalnızca teknik bir araç olarak değil, aynı zamanda iş yapma biçimlerinin doğal bir parçası haline geldiğini göstermektedir. Bu alt boyut, çalışanların dijital sistemlerle kurduğu etkileşimi, bu sistemlerin işlevselliğine duyulan güveni ve kurumsal süreçlerle ne derece

bütünleştğini ölçmektedir. Bu bağlamda yüksek düzeyde dijital uyumluluk, dijitalleşmenin sadece “kullanılan bir araç” değil, aynı zamanda “işin bir parçası” haline geldiği anlamına gelir. Dolayısıyla çalışanların dijital sistemleri benimsemiş olması, onların iş yapma biçimlerini değiştirmekte; bu da hiyerarşik işleyiş, şeffaflık, etik davranış ve yenilikçilik gibi bürokratik yönetim kültürünün farklı yönlerini doğrudan etkilemektedir. Çalışanlar, güvenlikten işlevselliğe, iletişimden performansa kadar dijital sistemlere uyum sağlayabildikçe, bu sistemler kurumun yapısal ve kültürel kodlarını yeniden şekillendirdiği bir sürecin parçası haline gelmektedir. Bu nedenle, dijital uyumluluğun tüm alt boyutlar üzerinde en yüksek β katsayılarıyla açıklayıcı değişken olarak öne çıkması, dijitalleşmenin algısal ve kültürel düzeyde kurumsallaştığını ve yönetim anlayışını dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır. Neticede, dijital araçların kullanımına ilişkin olumlu deneyim, alışkanlık ve güvenin bir göstergesi olan Dijital Uyumluluk alt boyutu, formellikten liderliğe kadar birçok bürokratik kültür unsurunu etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir. Bu nedenle, bu alt boyutun güçlü etkisi, dijitalleşmenin çalışan nezdinde meşrulaştığını ve kurumsal kültürle bütünleştğini gösteren doğal bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Buna karşılık, Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik (D.GvD) yalnızca genel bürokratik yönetim kültürü algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etki göstermekte; diğer hiçbir alt boyutta anlamlı bir etkide bulunmamaktadır. Üstelik bu etkinin düzeyi, Dijital Uyumluluk’a kıyasla oldukça düşüktür. Bu durum, gözlemlenebilirlik ve denenebilirlik gibi faktörlerin, genel algıyı şekillendirme kapasitesine sahip olmakla birlikte, bürokratik kültürün yapısal bileşenlerine doğrudan yön vermekte yetersiz kaldığını düşündürmektedir. Dolayısıyla Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik boyutunun, hiçbir alt boyut üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmaması, dijital uygulamaların yaygın biçimde gözlemlenebilir ve denenebilir olması durumunda bile, bu durumun çalışanların bürokratik yönetim kültürü algısında güçlü bir değişim yaratmaya yetmediğini göstermektedir. Bu alt boyutun yalnızca genel bürokratik yönetim kültürü algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması, bu farkındalığın daha çok genel izlenimler düzeyinde kaldığını; formellik, hiyerarşi, şeffaflık, etik veya liderlik gibi alt boyutlara nüfuz edemediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu boyuttaki etki düzeyinin Dijital Uyumluluk’a kıyasla düşük olması, dijital sistemlerin yalnızca dışsal biçimde gözlemlenmesi yerine, doğrudan deneyimlenerek benimsenmesinin bürokratik kültür üzerindeki etkisinin çok daha yüksek olduğunu sergilemektedir. Dolayısıyla, Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik boyutunun istatistiksel olarak yalnızca genel algı düzeyinde anlamlı sonuçlar üretmesi, kurumsal dönüşümün

yalnızca dijital araçların gözlemlenebilirliğiyle değil, onların kurumsal pratiklere entegrasyon düzeyiyle daha yakından ilişkili olduğunu belirtmektedir. Bu durum, dijitalleşmenin bürokratik kültürü etkilemesinde “görmek” ya da “denemek” gibi dışsal deneyimlerin değil, süreklilik ve kullanım yoğunluğunun belirleyici bir rol oynadığını düşündürmektedir. Dolayısıyla dijitalleşme aracılığıyla bürokratik kültürdeki dönüşüm, dijital uygulamaları yalnızca “görmek” veya “denemekle” değil, bu sistemlerin günlük iş yapma biçimlerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmesiyle mümkün olacağı çıkarımında bulunabiliriz.

Öte yandan Göreceli Fayda (D.GF) alt boyutu, yalnızca Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı ile Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme alt boyutlarında anlamlı etkiler üretmiştir. Ancak bu iki durumda da etkisi Dijital Uyumluluk'tan daha zayıf düzeydedir. Bu durum, dijital uygulamaların pratik yararlarının çalışanlar tarafından fark edilse dahi, bu faydanın yönetsel katılım, ödüllendirme ya da etik değerler gibi kültürel alanlarda güçlü bir algısal dönüşüm yaratmadığını düşündürmektedir. Göreceli Fayda (D.GF) alt boyutunun, Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki göstermesi, dijital uygulamaların çalışanlar tarafından iş süreçlerini hızlandıran, düzenleyen ve kolaylaştıran araçlar olarak algılanmasından kaynaklanıyor olabilir. Özellikle kamu kurumlarında işlem güvenliği, kayıt bütünlüğü ve yazışma düzeni gibi formel unsurlar dijital sistemlerle daha etkin şekilde yürütülebilmektedir. Dijital sistemler; emir-komuta zincirini daha görünür hale getirme, belge akışını standartlaştırma ve kurallara bağlılığı destekleme gibi işlevlerle Weberyen anlamda kuralcılık ve hiyerarşiyi pekiştiren bir rol üstlenebilir. Dolayısıyla çalışanlar, bu sistemlerin pratik yararlarını formellik ve hiyerarşi açısından değerlendirmekte; bu da göreceli faydanın bu alt boyut üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Ancak bu etkinin Dijital Uyumluluk gibi daha kapsayıcı ve bütünsel bir entegrasyon göstergesine kıyasla daha zayıf olması, yalnızca “fayda” algısının bürokratik kültürü dönüştürmek için yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, çalışanların dijital uygulamaları faydalı görse de bu algının kültürel dönüşüme (liderlik tarzı, etik değerler, şeffaflık gibi) doğrudan yansımadığını düşündürmektedir. Özellikle dikkat çekici olan bulgu ise, Göreceli Fayda boyutunun Katılımcı Yönetim üzerindeki etkisinin negatif yönlü olmasıdır. Bu durum, dijital sistemlerin somut faydalarının çalışan katılımını teşvik etmekten çok, belirli bir biçimsellik ve iş yükü algısını artırabileceğini düşündürülebilir. Daha açık bir ifadeyle çalışanlar dijital uygulamaları verimli, zaman kazandırıcı veya hata azaltıcı bulabilirler ve de bu nedenle “faydalı” olarak değerlendirebilirler. Ancak aynı sistemlerin şeffaflığı artırması, denetimi kolaylaştırması, izlenebilirliği sağlaması gibi işlevleri, çalışanlar açısından bir “kontrol mekanizması” olarak da

algılanabilir. Bu da katılım hissini zayıflatabilir.

Kısacası, dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkisi, en çok çalışanların dijital sistemlerle uyum düzeyine bağlı olarak ortaya çıkmakta; diğer dijitalleşme bileşenlerinin etkisi ise bağlama ve boyuta göre farklılık göstermektedir. Özetle, Dijital Uyumluluk bürokratik kültür üzerindeki en baskın belirleyici olarak öne çıkarken; diğer dijitalleşme boyutlarının etkisi daha sınırlıdır. Bu sonuç, çalışanların dijital sistemlere yönelik uyum düzeylerinin, kurum içi algıları ve bürokratik yönetim kültürüne dair değerlendirmeleri üzerinde belirleyici bir faktör olduğuna işaret etmektedir. Özellikle formel ilişkiler, hiyerarşik yapı, etik anlayış, şeffaflık, liderlik gibi alanlarda dijital uyumluluğun yüksek olması, çalışanların kurumu daha rasyonel, denetlenebilir ve çağdaş yönetim ilkelerine açık bir yapı olarak algılamalarına katkı sağlamış olabilir. Bu bağlamda, dijital sistemlerle uyum içinde çalışabilen personelin yalnızca teknik düzeyde değil, aynı zamanda yönetsel ve kültürel düzeyde de kurumsal yapıyı daha olumlu değerlendirdiği sonucuna ulaşılabilir. D.U boyutunun bu yaygın ve güçlü etkisi, dijital dönüşüm süreçlerinde çalışan uyumunun ne denli kritik bir bileşen olduğunu açıkça belirtmektedir. Sonuç olarak, Dijital Uyumluluk boyutu, dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürüne etkisini en tutarlı ve güçlü biçimde yordayan anahtar değişken konumundadır. Öte yandan, Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı (B.SOVHY) ile Rekabet Odaklılık (B.RO) boyutlarında hiçbir dijitalleşme değişkeninin anlamlı etkisinin bulunmaması, bu boyutların dijital araçlardan ziyade kurum kültürü, mevzuat yapısı veya kamu yönetimi gelenekleriyle şekillendiğini düşündürmektedir. Genel olarak bulgular, dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürüne çok boyutlu etkiler yarattığını, ancak bu etkinin alt boyutlara göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Bir diğer aşamada büyükşehir belediyesi çalışanları için B ölçeğinin ve alt boyutlarının D ölçeği ile yordanması incelenmiştir. Böylelikle ölçekler ve alt boyutlar düzeyinde D ölçeğinin değişiminin B ölçeği ve alt boyutlarının değişiminden ne derece etkilendiği ortaya konabilmiştir.

Çizelge 4.18. Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarında Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeğinin Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi

Hipotez	Bağımsız Değişken	Değişken İstatistikleri				Model İstatistikleri				
		B	β	t	p	VIF	R	R ² *	F	p
	Sabit	1,504	-	7,333	<0,001	-				
	D	0,512	0,481	9,786	<0,001	-	0,481	0,228	95,76	<0,001
Bağımlı Değişken: B										
	Sabit	1,215	-	3,911	<0,001	-				
	D	0,539	0,356	6,813	<0,001	-	0,356	0,124	46,411	<0,001
Bağımlı Değişken: B.KYvPO										
	Sabit	1,147	-	4,023	<0,001	-				
	D	0,61	0,426	8,4	<0,001	-	0,426	0,179	70,56	<0,001
Bağımlı Değişken: B.HVvS										
	Sabit	0,978	-	3,336	0,001	-				
	D	0,636	0,43	8,514	<0,001	-	0,43	0,183	72,481	<0,001
Bağımlı Değişken: B.OGvEA										
	Sabit	1,521	-	5,823	<0,001	-				
	D	0,568	0,431	8,539	<0,001	-	0,431	0,186	72,916	<0,001
Bağımlı Değişken: B.YvDL										
	Sabit	1,245	-	4,996	<0,001	-				
	D	0,651	0,498	10,248	<0,001	-	0,498	0,245	105,017	<0,001
Bağımlı Değişken: B.YvI										
	Sabit	1,825	-	6,178	<0,001	-				
	D	0,472	0,331	6,27	<0,001	-	0,331	0,107	39,31	<0,001
Bağımlı Değişken: B.FIvHY										
	Sabit	2,382	-	7,241	<0,001	-				
	D	0,175	0,116	2,092	0,037	-	0,116	0,01	4,377	0,037
Bağımlı Değişken: B.RO										
	Sabit	3,485	-	10,791	<0,001	-				
	D	0,002	0,002	0,027	0,978	-	0,002	0,003	0,001	0,978
Bağımlı Değişken: B.SOVHY										
*: Düzeltilmiş R ²										

Çizelge 4.18’de D ölçeğinin B ölçeği ve alt boyutları üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Temel regresyon varsayımları incelendiğinde, D ölçeğinin tek başına bağımsız değişken olması sebebiyle VIF istatistiğinin hesaplanamaması doğaldır. Her bir model (Model 1 – Model 9) model anlamlılığı (F, p), açıklanan varyans (R²), bağımsız değişkenin anlamlılığı (t, p) ve etkisi (β) istatistikleri ile açıklanmıştır. Her bir açıklamanın ardından ilgili değişkenler ile oluşturulabilecek matematiksel modeller eklenmiştir.

İlk olarak, iki ölçek arasındaki etkileşim incelenmiştir. Analiz sonucunda D ölçeğinin B ölçeğini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordayabileceği (F=95,760; p<0,001) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %22,8’ini D ölçeği tarafından açıklanabileceği (R²=0,228) ve D ölçeğinin bir birimlik değişiminin B ölçeğinde 0,512 birimlik değişime (B) sebep olabileceği görülmektedir. Beta (β) katsayısının 0,481 olarak hesaplanması değişkenler arasında orta düzeyde bir etki

büyüklüğüne işaret etmektedir.

$$(B)=1,504+0,512 \cdot (D)$$

Bu bulgu doğrultusunda, H1: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, bürokratik yönetim kültürü algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

D ölçeğinin B.KYvPO alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordayabileceği ($F=46,411$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %12,4’ünün D ölçeği tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,124$) ve D ölçeğinin bir birimlik değişiminin B ölçeğinde 0,539 birimlik değişime (B) sebep olabileceği görülmektedir. Beta (β) katsayısının 0,356 olarak hesaplanması değişkenler arasında orta düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir.

$$(B.KYvPO)=1,215+0,539 \cdot (D)$$

Bu bulgu doğrultusunda, H1a: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

D ölçeğinin B.HVvS alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordayabileceği ($F=70,560$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %17,9’unun D ölçeği tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,179$) ve D ölçeğinin bir birimlik değişiminin B ölçeğinde 0,610 birimlik değişime (B) sebep olabileceği görülmektedir. Beta (β) katsayısının 0,429 olarak hesaplanması değişkenler arasında orta düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir.

$$(B.HVvS)=1,147+0,610 \cdot (D)$$

Bu bulgu doğrultusunda, H1b: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

D ölçeğinin B.OGvEA alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordayabileceği ($F=72,481$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %18,3’ünün D ölçeği tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,183$) ve D ölçeğinin bir birimlik değişiminin B ölçeğinde 0,636 birimlik değişime (B) sebep olabileceği

görülmektedir. Beta (β) katsayısının 0,430 olarak hesaplanması değişkenler arasında orta düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir.

$$(B.OGvEA)=0,978+0,636 \cdot (D)$$

Bu bulgu doğrultusunda, H1c: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

D ölçeğinin B.YvDL alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordayabileceği ($F=72,916$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %18,6’sının D ölçeği tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,186$) ve D ölçeğinin bir birimlik değişiminin B ölçeğinde 0,568 birimlik değişime (B) sebep olabileceği görülmektedir. Beta (β) katsayısının 0,431 olarak hesaplanması değişkenler arasında orta düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir.

$$(B.YvDL)=1,521+0,568 \cdot (D)$$

Bu bulgu doğrultusunda, H1d: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Yenilik ve Değişimci Liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

D ölçeğinin B.YvI alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordayabileceği ($F=105,017$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %24,5’inin D ölçeği tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,245$) ve D ölçeğinin bir birimlik değişiminin B ölçeğinde 0,651 birimlik değişime (B) sebep olabileceği görülmektedir. Beta (β) katsayısının 0,498 olarak hesaplanması değişkenler arasında orta düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir.

$$(B.YvI)=1,245+0,651 \cdot (D)$$

Bu bulgu doğrultusunda, H1e: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Yönetişim ve İş birliği üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

D ölçeğinin B.FIvHY alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordayabileceği ($F=39,310$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %10,7’sinin D ölçeği tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,107$) ve D ölçeğinin bir

birimlik değişiminin B ölçeğinde 0,472 birimlik değişime (B) sebep olabileceği görülmektedir. Beta (β) katsayısının 0,331 olarak hesaplanması değişkenler arasında orta düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir.

$$(B.FIvHY)=1,825+0,472 \cdot (D)$$

Bu bulgu doğrultusunda, H1f: *Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

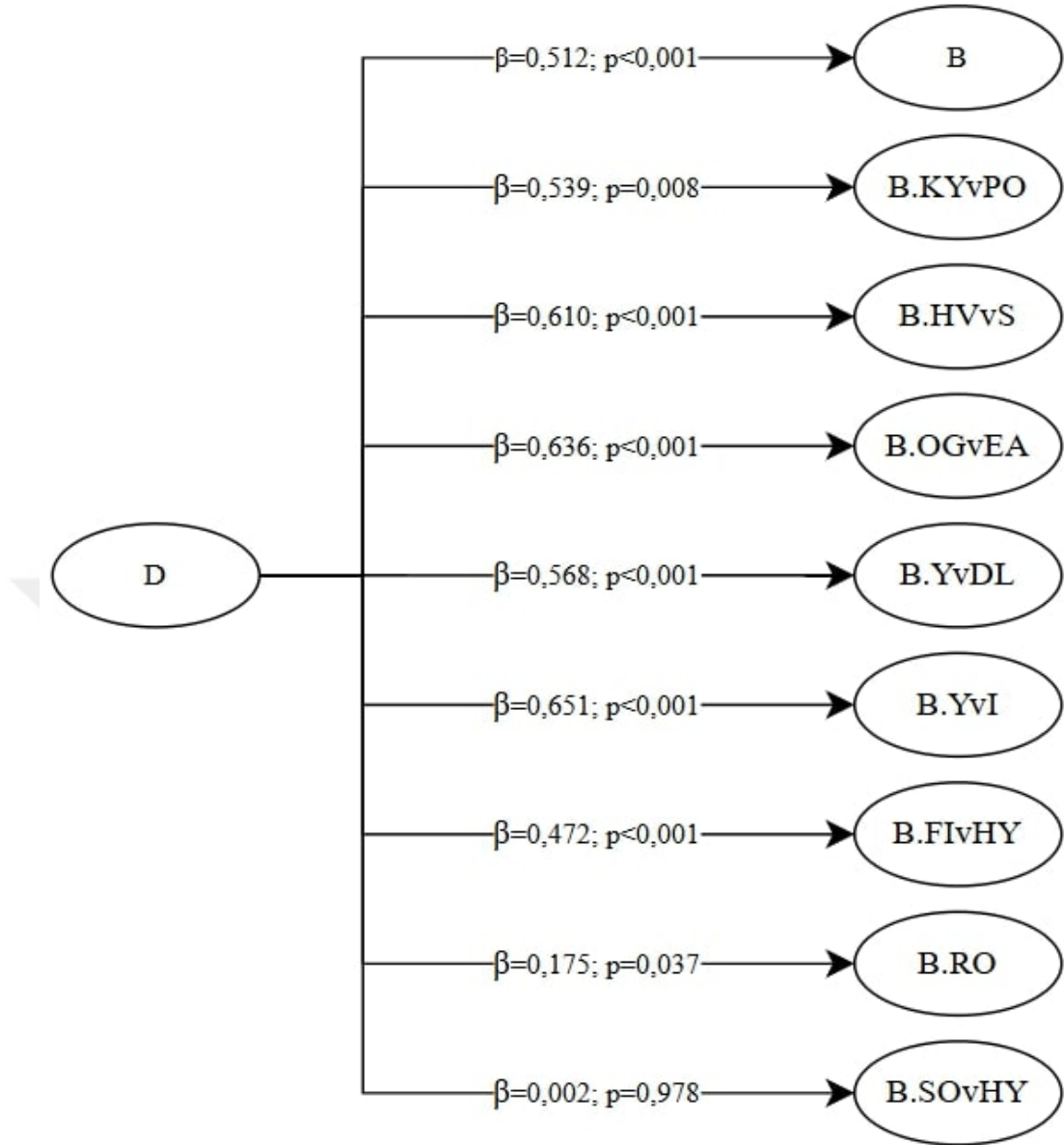
D ölçeğinin B.RO alt boyutunu istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordayabileceği ($F=4,377$; $p=0,037$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %1,0’ünün D ölçeği tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,010$) ve D ölçeğinin bir birimlik değişiminin B ölçeğinde 0,175 birimlik değişime (B) sebep olabileceği görülmektedir. Beta (β) katsayısının 0,116 olarak hesaplanması değişkenler arasında zayıf düzeyde bir etki büyüklüğüne işaret etmektedir.

$$(B.RO)=2,382+0,175 \cdot (D)$$

Bu bulgu doğrultusunda, H1g: *“Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Rekabet Odaklılık üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”* hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak D ölçeğinin B ölçeği alt boyutlarından B.SOVHY ($p=0,978$) boyutunu yordayamadığı istatistiksel olarak hesaplanmıştır. D ölçeğindeki herhangi bir artış ya da azalışın bu alt boyut üzerindeki değişime doğrudan bir katkısı olduğu söylenememektedir.

Bu bulgu doğrultusunda, H1h: *“Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”* hipotezi reddedilmiştir.



Şekil 4.4. Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarında D ölçeğinin B ölçeği ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

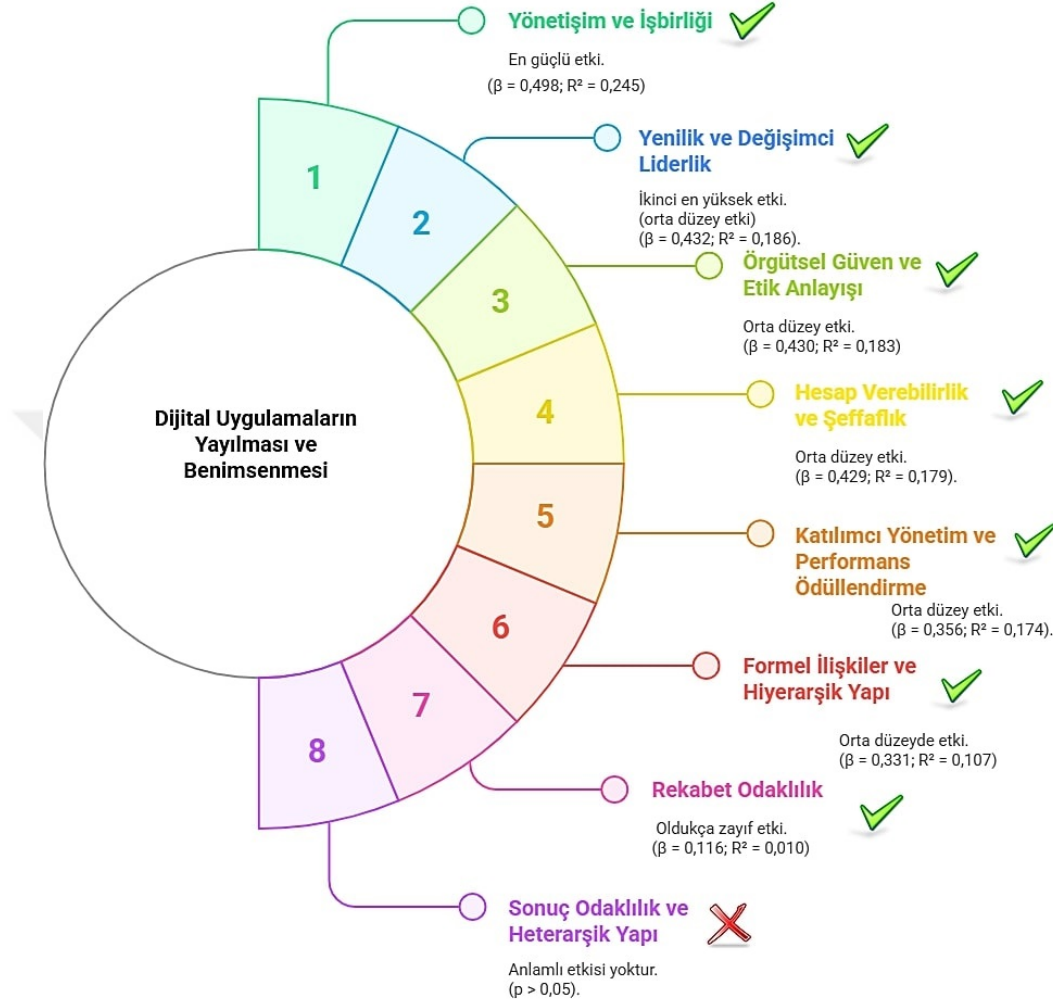
Regresyon analizi bulguları, dijital uygulamaların benimsenmesini ölçen D ölçeğinin, genel olarak bürokratik yönetim kültürü üzerinde anlamlı ve istatistiksel olarak orta düzeyde bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($p<0,001$; $\beta=0,481$). Modelin açıklayıcılığı %22,8 düzeyindedir ($R^2 = 0,228$). Bu oran, dijitalleşmenin bürokratik kültür algısındaki değişimin yaklaşık beşte birini tek başına açıkladığını belirtmektedir. Bu bulgu, dijital uygulamaların yalnızca teknik yeniliklerle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda bürokratik yönetim kültürünü dönüştürme potansiyeline sahip olduğunu sergilemektedir. Bununla birlikte, açıklanan varyans ve orta düzey etki, dijitalleşmenin kurum kültürü üzerindeki etkisinin tek belirleyici unsur olmadığını ortaya koymaktadır. Alt boyutlara ilişkin analizlerde, dijitalleşmenin en

yüksek etkiyi Yönetişim ve İş birliği (YvI) boyutunda oluşturduğu görülmektedir ($\beta=0,498$; $R^2=0,245$). Bu durum, dijital teknolojilerin büyükşehir belediyelerinde sadece bilgi aktarmakla kalmayıp, vatandaşlarla daha fazla iletişim kurma, farklı birimlerin birlikte çalışma ve karar alma süreçlerine daha fazla kişinin dâhil olmasını sağlama açısından da önemli bir işlev gördüğünü belirtmektedir. Belediyelerin kullandığı web siteleri, mobil uygulamalar, çevrim içi başvuru sistemleri ya da sosyal medya platformları, halkın düşüncelerini iletmesini, sorun bildirmesini ve yönetime katılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu araçların etkili biçimde kullanılması, çalışanlar arasında kurumun daha yönetim temelli ve iş birliğine dayalı bir anlayışla yönetildiği algısını güçlendirmiş olabilir. Dijitalleşmenin ikinci en güçlü etkisi, Yenilik ve Değişimci Liderlik (YvDL) boyutunda gözlemlenmiştir ($\beta = 0,431$; $R^2 = 0,186$). Bu durum, dijitalleşmenin belediyelerde klasik yöneticilik rollerinin ötesine geçerek vizyoner, teknolojiyi benimseyen ve yeniliği teşvik eden liderlik biçimlerini ön plana çıkardığını göstermektedir. Belediyeler gibi hizmet temelli yapılar, teknolojik yenilikleri hizmet üretim süreçlerine entegre ettikçe, yönetsel pozisyonlarda bulunan bireylerin de dijital dönüşüm liderliği sergilemesi beklenmektedir. Örgütsel Güven ve Etik Anlayış (OGvEA) alt boyutunda da dijitalleşmenin anlamlı ve orta düzeyde bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,430$; $R^2 = 0,183$). Dijital sistemlerin izlenebilirlik ve hesap verilebilirlik sağlayarak örgütsel şeffaflığı artırması, çalışanlar arasında etik ilkelere uygun davranışların daha fazla hissedildiği bir ortam yaratmaktadır. Bu durum, büyükşehir belediyelerinde kurumsal güven ikliminin dijitalleşme ile desteklendiği biçiminde yorumlanabilir. Bu bulguyu destekleyecek şekilde, Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık (HVvS) boyutunda da dijitalleşme istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,429$; $R^2 = 0,179$). Belediyelerde karar alma prosedürlerinin ve hizmet kayıtlarının dijital ortamda gerçekleştirilmesi; işlemlerin görünürlüğünü ve izlenebilirliğini artırarak kurumsal şeffaflık algısını güçlendirmektedir. Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme (KYvPO) alt boyutunda da anlamlı ancak görece daha düşük bir etki düzeyinden söz edilebilir ($\beta = 0,356$; $R^2 = 0,124$). Bu bulgu, dijital platformlar aracılığıyla yönetime katılım imkanlarının ve performansa dayalı uygulamaların belirli ölçüde teşvik edildiğini; ancak bu süreçlerin etkisinin tam olarak kurumsallaşmadığını göstermektedir. Katılımın dijital araçlarla desteklense dahi yönetsel karar süreçlerine etkisi sınırlı kalabilmektedir. Bununla birlikte, dijitalleşmenin Formel İlişki ve Hiyerarşik Yapı (FİvHY) üzerinde de anlamlı fakat görece daha düşük düzeyde bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0,331$; $R^2 = 0,107$). Bu sonuç, dijitalleşmenin klasik bürokratik yapının biçimsel kurallara dayalı işleyişini ve yetki hiyerarşisini görünür kıldığını sergilemektedir. Ancak valilik örneğinin aksine, belediyelerde bu etki görece daha düşük düzeyde kalmıştır; bu durum,

belediyelerin hizmet odaklı, dış paydaşlarla temas halinde olan yapısının daha fazla esneklik ve yataylık içerdiğine işaret edebilir. Rekabet Odaklılık (RO) alt boyutuna ilişkin bulgular, dijitalleşmenin bu boyut üzerinde zayıf bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır ($\beta = 0,116$; $R^2 = 0,010$). Kamu hizmetlerinin yapısı gereği rekabet ortamı sınırlıdır; çalışanlar arası bireysel rekabetin öncelikli olmadığı, daha çok mevzuata dayalı statü sisteminin geçerli olduğu bir yapıda dijitalleşmenin bu alanda dönüşüm yaratma kapasitesi sınırlı kaldığı çıkarımında bulunulabilir. Son olarak, Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı (SOvHY) boyutunda dijitalleşmenin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir ($p = 0,978$). Bu durum, büyükşehir belediyesinde çıktı temelli yönetim anlayışının ve heterarşik yapının dijital dönüşümden yeterince beslenmediğine ya da uygulamada henüz karşılık bulmadığına işaret etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, D ölçeğinin büyükşehir belediyesi çalışanlarının bürokratik yönetim kültürü algılarının genelini ve özellikle katılım, hesap verebilirlik, güven, yenilikçilik, yönetim gibi olumlu yönlerini ve formel yapı algılarını orta düzeyde pozitif yönde yordamaktadır. Rekabet odaklılık üzerinde çok zayıf pozitif bir etkisi varken, sonuç odaklılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEKLEMİ



Şekil 4.5. Büyükşehir Belediyesi Örneğinde Dijitalleşmenin Bürokratik Kültür Alt Boyutlarına Etkisi ve Hipotez Sonuçları

Şekilde, büyükşehir belediyesi örneğinde dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürünün alt boyutları üzerindeki etkisi, etki büyüklüklerine göre sıralı biçimde sunulmuştur. Ayrıca her bir alt boyut için hipotez testinin kabul/red durumu (H_0/H_1) görselleştirilmiştir. Bu şekil, belediye örneğinde elde edilen bulguların genel görünümünü bir bütün hâlinde sunarak, anlatılan analiz sonuçlarının özetini sunmaktadır.

Valilik çalışanları için yapıldığı gibi büyükşehir belediyesi çalışanlarında da D ölçeğinin alt boyutları ile B ölçeği ve alt boyutlarının ne derece etkilendiği

incelenmiştir. Böylelikle Çizelge 4.19’da bulunun sonuçların hangi D ölçeği alt boyutlarından kaynaklandığı ortaya konarak çalışanlar hakkında daha kesin yargılara varılabilecektir.



Çizelge 4.19. Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarında Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği Altboyutlarının Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği ve Alt Boyutları Üzerine Etkisinin Regresyon Analizi

Hipotez	Bağımsız Değişken	Değişken İstatistikleri				Model İstatistikleri				
		B	β	t	p	VIF	R	R ^{2*}	F	p
	Sabit	1,45	-	6,893	<0,001	-				
	D.GF	0,216	0,238	3,917	<0,001	1,574	0,51	0,253	37,076	<0,001
	D.U	0,253	0,316	5,212	<0,001	1,573				
	D.GvD	0,076	0,116	2,385	0,018	1,006				
Bağımlı Değişken: B										
	Sabit	1,121	-	3,524	<0,001	-				
	D.GF	0,154	0,119	1,852	0,065	1,574	0,402	0,154	20,407	<0,001
	D.U	0,347	0,305	4,729	<0,001	1,573				
	D.GvD	0,093	0,1	1,937	0,054	1,006				
Bağımlı Değişken: B.KYvPO										
	Sabit	1,105	-	3,75	<0,001	-				
	D.GF	0,273	0,223	3,543	<0,001	1,574	0,447	0,192	26,37	<0,001
	D.U	0,286	0,266	4,213	<0,001	1,573				
	D.GvD	0,08	0,091	1,798	0,073	1,006				
Bağımlı Değişken: B.HVvS										
	Sabit	0,841	-	2,778	0,006	-				
	D.GF	0,293	0,232	3,692	<0,001	1,574	0,453	0,198	27,343	<0,001
	D.U	0,275	0,248	3,951	<0,001	1,573				
	D.GvD	0,134	0,147	2,932	0,004	1,006				
Bağımlı Değişken: B.OGvEA										
	Sabit	1,475	-	5,43	<0,001	-				
	D.GF	0,301	0,267	4,227	<0,001	1,574	0,442	0,188	25,63	<0,001
	D.U	0,211	0,214	3,381	0,001	1,573				
	D.GvD	0,082	0,102	2,01	0,045	1,006				
Bağımlı Değişken: B.YvDL										
	Sabit	1,327	-	5,202	<0,001	-				
	D.GF	0,298	0,267	4,453	<0,001	1,574	0,528	0,272	40,823	<0,001
	D.U	0,317	0,322	5,387	<0,001	1,573				
	D.GvD	0,018	0,022	0,47	0,638	1,006				
Bağımlı Değişken: B.YvI										
	Sabit	1,918	-	6,223	<0,001	-				
	D.GF	0,312	0,257	3,869	<0,001	1,574	0,337	0,105	13,565	<0,001
	D.U	0,121	0,113	1,711	0,088	1,573				
	D.GvD	0,004	0,005	0,088	0,93	1,006				
Bağımlı Değişken: B.FIvHY										
	Sabit	2,056	-	6,102	<0,001	-				
	D.GF	-0,004	-0,003	-0,043	0,966	1,574	0,232	0,045	5,995	0,001
	D.U	0,133	0,117	1,71	0,088	1,573				
	D.GvD	0,184	0,198	3,606	<0,001	1,006				
Bağımlı Değişken: B.RO										
	Sabit	3,409	-	10,123	<0,001	-				
	D.GF	-0,078	-0,062	-0,885	0,377	1,574	0,075	0,004	0,594	0,619
	D.U	0,082	0,075	1,064	0,288	1,573				
	D.GvD	0,034	0,037	0,665	0,506	1,006				
Bağımlı Değişken: B.SOVHY										
*: Düzeltilmiş R ²										

Çizelge 4.19’da D ölçeğinin alt boyutlarının B ölçeği ve alt boyutları

üzerindeki etkisinin incelendiği regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Temel regresyon varsayımları incelendiğinde, D ölçeğinin alt boyutları olması sebebiyle VIF istatistiğinin de hesaplanmasını gerektirmiştir. Her bir model (Model 1 – Model 9) model anlamlılığı (F, p), açıklanan varyans (R²), bağımsız değişkenleri çoklu doğrusal bağlılığı (VIF), bağımsız değişkenin anlamlılığı (t, p) ve etkisi (β) istatistikleri ile açıklanmıştır. Her bir açıklamanın ardından ilgili değişkenler ile oluşturulabilecek matematiksel modeller eklenmiştir.

İlk olarak, B ölçeğinin etkileşimi incelenmiştir. Analiz sonucunda D ölçeği alt boyutları ile B ölçeğinin istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklanabileceği (F=37,076; p<0,001) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %25,3'ünü D ölçeği alt boyutları tarafından açıklanabileceği (R²=0,253) anlaşılmıştır. Modelde D.GF alt boyutunun (p<0,001), D.U (p<0,001) ve D.GvD (p=0,018) alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı açıklayıcılıklarının olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak B ölçeğinin değişiminde D.GF'nin 0,216 birim, D.U'nun 0,253 birim ve D.GvD'nin 0,076 birim katkısı olacaktır. Bağımlı değişken üzerindeki etki incelendiğinde D.U'nun orta (β=0,316), D.GF (β=0,238) ve D.GvD'nin (β=0,116) zayıf etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

$$B=1,450+0,216 \cdot D.GF+0,253 \cdot D.U+0,076 \cdot (D.GvD)$$

D ölçeği alt boyutları ile B.KYvPO alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklanabileceği (F=20,407; p<0,001) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %15,4'ünün D ölçeği alt boyutları tarafından açıklanabileceği (R²=0,154) anlaşılmıştır. Modelde D.GF (p=0,065) ve D.GvD (p=0,054) alt boyutlarının açıklayıcılığının olmadığı, ancak D.U (p<0,001) alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı açıklayıcılıklarının olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak B ölçeğinin değişiminde D.U'nun 0,347 birim katkısı olacaktır. Bağımlı değişken üzerindeki etki incelendiğinde D.U'nun orta (β=0,305) etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

$$B=1,121+0,347 \cdot D.U$$

D ölçeği alt boyutları ile B.HVvS alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklanabileceği (F=26,370; p<0,001) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %19,2'sinin D ölçeği alt boyutları tarafından açıklanabileceği (R²=0,192) anlaşılmıştır. Modelde D.GvD (p=0,073) alt boyutunun açıklayıcılığının olmadığı, ancak D.GF (p<0,001) ve D.U (p<0,001) alt boyutlarının istatistiksel

olarak anlamlı açıklayıcılıklarının olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak B ölçeğinin değişiminde D.GF'nin 0,273 birim ve D.U'nun 0,286 birim katkısı olacaktır. Bağımlı değişken üzerindeki etki incelendiğinde D.GF'nin ($\beta=0,223$) ve D.U'nun ($\beta=0,266$) orta dereceli etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

$$B=1,105+0,273 \cdot D.GF+0,286 \cdot D.U$$

D ölçeği alt boyutları ile B.OGvEA alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklanabileceği ($F=27,343$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %19,8'inin D ölçeği alt boyutları tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,198$) anlaşılmıştır. Modelde D.GF ($p<0,001$), D.U ($p<0,001$) ve D.GvD ($p=0,004$) alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı açıklayıcılıklarının olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak B ölçeğinin değişiminde D.GF'nin 0,293 birim, D.U'nun 0,275 birim ve D.GvD'nin 0,134 birim katkısı olacaktır. Bağımlı değişken üzerindeki etki incelendiğinde D.GF'nin ($\beta=0,232$), D.U'nun ($\beta=0,248$) ve D.GvD'nin ($\beta=0,147$) zayıf dereceli etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

$$B=0,841+0,293 \cdot D.GF+0,275 \cdot D.U+0,134 \cdot (D.GvD)$$

D ölçeği alt boyutları ile B.YvDL alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklanabileceği ($F=25,630$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %18,8'inin D ölçeği alt boyutları tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,188$) anlaşılmıştır. Modelde D.GF ($p<0,001$), D.U ($p=0,001$) ve D.GvD ($p=0,045$) alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı açıklayıcılıklarının olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak B ölçeğinin değişiminde D.GF'nin 0,301 birim, D.U'nun 0,211 birim ve D.GvD'nin 0,082 birim katkısı olacaktır. Bağımlı değişken üzerindeki etki incelendiğinde D.GF'nin ($\beta=0,267$), D.U'nun ($\beta=0,214$) ve D.GvD'nin ($\beta=0,102$) zayıf dereceli etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

$$B=1,475+0,301 \cdot D.GF+0,211 \cdot D.U+0,082 \cdot (D.GvD)$$

D ölçeği alt boyutları ile B.YvI alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklanabileceği ($F=40,823$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %27,2'sinin D ölçeği alt boyutları tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,272$) anlaşılmıştır. Modelde D.GvD ($p=0,470$) alt boyutunun açıklayıcılığının olmadığı, ancak D.GF ($p<0,001$) ve D.U ($p<0,001$) alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı açıklayıcılıklarının olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak B ölçeğinin değişiminde D.GF'nin 0,298 birim ve D.U'nun 0,317 birim katkısı

olacaktır. Bağımlı değişken üzerindeki etki incelendiğinde D.GF'nin ($\beta=0,267$) zayıf ve D.U'nun ($\beta=0,322$) orta dereceli etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

$$B=1,327+0,298 \cdot D.GF+0,317 \cdot D.U$$

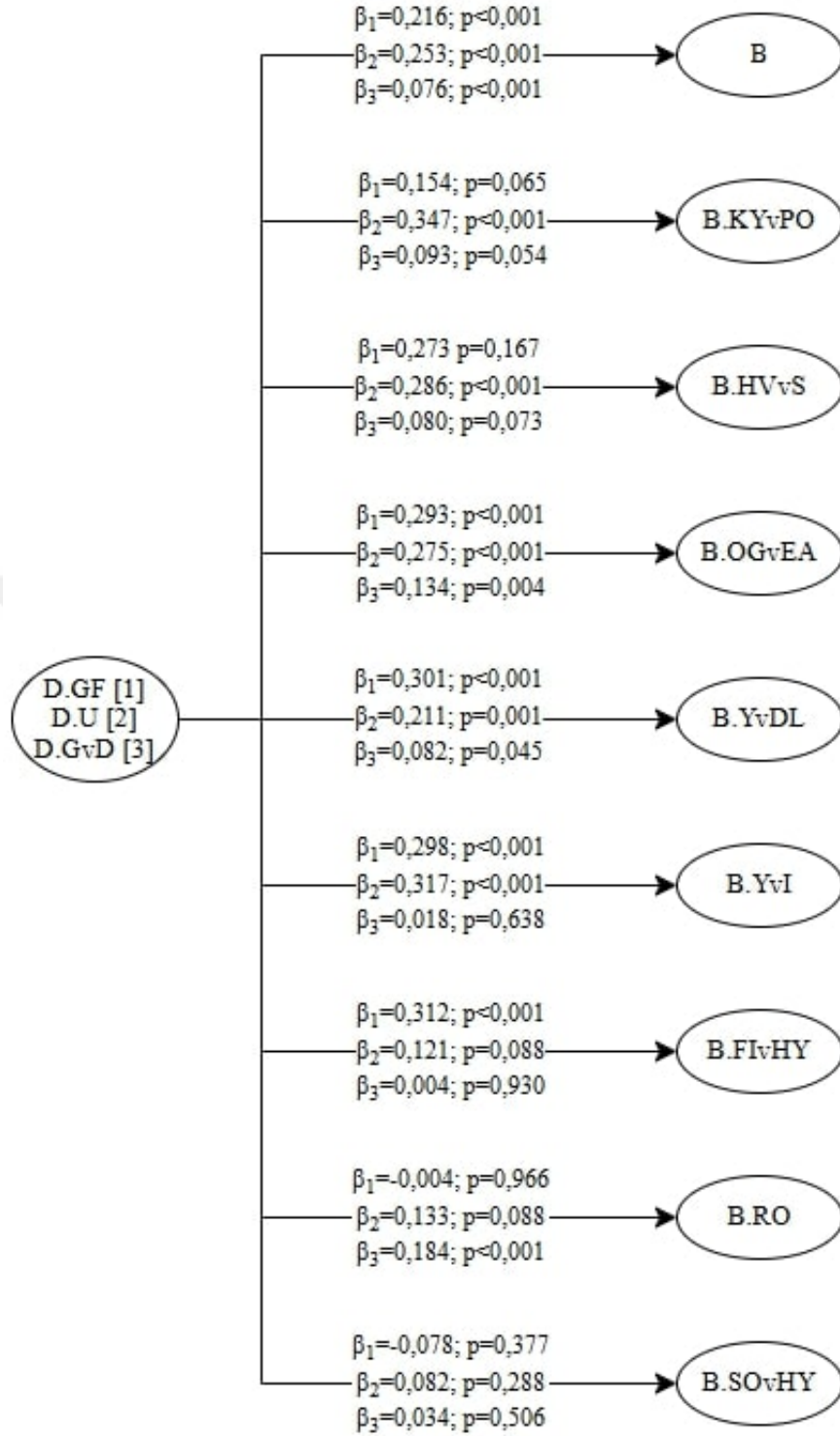
D ölçeği alt boyutları ile B.FIvHY alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklanabileceği ($F=13,565$; $p<0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %10,5'inin D ölçeği alt boyutları tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,105$) anlaşılmıştır. Modelde D.U ($p=0,088$) ve D.GvD ($p=0,930$) alt boyutlarının açıklayıcılığının olmadığı, ancak D.GF ($p<0,001$) alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı açıklayıcılıklarının olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak B ölçeğinin değişiminde D.GF'nin 0,312 birim katkısı olacaktır. Bağımlı değişken üzerindeki etki incelendiğinde D.GF'nin ($\beta=0,257$) zayıf dereceli etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

$$B=1,918+0,312 \cdot D.GF$$

D ölçeği alt boyutları ile B.RO alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde açıklanabileceği ($F=5,995$; $p=0,001$) hesaplanmıştır. B ölçeğinin değişiminin %4,5'inin D ölçeği alt boyutları tarafından açıklanabileceği ($R^2=0,045$) anlaşılmıştır. Modelde D.GF ($p=0,966$) ve D.U ($p=0,088$) alt boyutlarının açıklayıcılığının olmadığı, ancak D.GvD ($p<0,001$) alt boyutunun istatistiksel olarak anlamlı açıklayıcılıklarının olduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak B ölçeğinin değişiminde D.GvD'nin 0,184 birim katkısı olacaktır. Bağımlı değişken üzerindeki etki incelendiğinde D.GvD'nin ($\beta=0,198$) zayıf dereceli etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

$$B=2,056+0,184 \cdot (D.GvD)$$

Son olarak D ölçeğinin alt boyutlarının B ölçeği alt boyutlarından B.SOVHY ($p=0,619$) tarafından yordanamadığı istatistiksel olarak hesaplanmıştır. D ölçeği alt boyutlarından herhangi birinin artışı ya da azalışının bu alt boyut üzerindeki değişime doğrudan bir katkısı olduğu söylenememektedir.



Şekil 4.6. Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarında D ölçeği Alt Boyutlarının B ölçeği ve Alt Boyutları Üzerindeki Etkisi

Büyükşehir belediyesi örneğinde yürütülen çoklu regresyon analizleri, dijitalleşmenin alt boyutlarının (göreceli fayda, uyumluluk, gözlemlenebilirlik ve denenebilirlik) bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkisini detaylı biçimde ortaya koymaktadır. Genel modelde, bu üç değişkenin birlikte bürokratik kültür algısındaki

değişimin %25,3'ünü açıkladığı görülmüştür ($R^2 = 0,253$). Bu oran, valilik örneğine kıyasla daha düşük bir açıklayıcılık düzeyine kıyasla işaret etse de bürokratik yönetim kültürünün dijitalleşmeyle ne ölçüde şekillendiğini gösteren anlamlı bir düzeydir. Valilik örneğinde olduğu gibi burada da Dijital Uyumluluk (D.U), genel kültür algısı üzerinde en güçlü belirleyici olarak öne çıkmaktadır ($\beta=0,316$). Bu bulgu, çalışanların dijital sistemleri iş süreçlerinde içselleştirmelerinin, bürokratik yönetim değerleri üzerinde en fazla etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ancak valilikte β katsayısı 0,708 gibi yüksek bir düzeyde iken, büyükşehir belediyesinde bu etki daha sınırlı kalmıştır. Diğer taraftan Göreceli Fayda (D.GF) ve Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik (D.GvD) alt boyutları da genel kültür algısını anlamlı şekilde etkileyen ikincil değişkenler olarak modele katkı sunmuştur.

Büyükşehir belediyesi örneğinde yapılan çoklu regresyon analizleri, dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkisinin alt boyutlar düzeyinde çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu analizler, dijitalleşmenin yalnızca tek bir boyut üzerinden etkili olmadığını, Göreceli Fayda (D.GF) ve Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik (D.GvD) değişkenlerinin, valilik örneğine kıyasla daha geniş bir etki alanına sahip olduğu görülmektedir.

İlk olarak, Dijital Uyumluluk (D.U) boyutunun birçok alt yapıda ağırlıklı olarak anlamlı etkiler ürettiği gözlemlenmiştir. Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme, Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık, Yönetişim ve İş Birliği ile Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı gibi alt boyutlarda Dijital Uyumluluk (D.U) orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkide bulunmuştur. Bu bulgular, çalışanların dijital sistemlerle olan uyumunun bürokratik yönetim kültürü algıları üzerinde hâlen belirleyici bir faktör olduğunu göstermektedir. Ancak valilikte olduğu gibi tek başına baskın bir açıklayıcı değil, çoğu zaman diğer dijitalleşme alt boyutlarıyla birlikte etki göstermiştir.

Nitekim bazı alt boyutlarda, D.U'nun etkisine Göreceli Fayda (D.GF) ve Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik (D.GvD) değişkenleri de eşlik etmiş ve bu yapılar üzerinde anlamlı katkılar sunmuştur. Özellikle Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı üzerinde her üç dijitalleşme bileşeni birlikte etkili olmuş; bu durum dijitalleşmenin belediyelerde daha çok çoklu etkileşim mekanizmaları ile yönetsel kültürü şekillendirdiğine işaret etmektedir. Bu bulgular, belediye bağlamında dijitalleşmenin etkisinin daha çok çoklu etkileşimler yoluyla geliştiğini ortaya koymaktadır. Yani çalışanların sadece dijital sistemlere uyum sağlamasıyla değil; sistemleri faydalı bulması ve gözlemlenebilir-denenebilir olduğunu düşündüklerinde

kültürel dönüşüm süreci daha da hızlanmaktadır.

Bazı durumlarda ise D.U'nun etkisi sınırlı kalmış; ilgili alt boyutları esas olarak D.GF veya D.GvD açıklamıştır. Göreceli Fayda (D.GF) boyutu; özellikle Yenilik ve Değişimci Liderlik, Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı gibi alt boyutlarda istatistiksel olarak anlamlı ve açıklayıcı etki üretmiştir. Yenilik ve Değişimci Liderlik alt boyutunda özellikle Göreceli Fayda en yüksek etkiyi göstermektedir; bunun yanında Uyumluluk ve Gözlemlenebilirlik-Denenebilirlik boyutları da anlamlı düzeyde katkı sunmuştur. Bu durum, çalışanların dönüşümcü liderlik algısının hem dijital uygulamaların somut yararları hem de bu uygulamalara olan uyum ve görünürlük düzeyinden beslendiğine işaret etmektedir. Göreceli Fayda alt boyunun baskın olduğu diğer bir bürokratik değer de Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı alt boyutudur ve bu alt boyut yalnızca D.GF ile açıklanabilmektedir. Bu durum, dijital sistemlerin formel işleyiş, belge yönetimi ve hiyerarşik koordinasyon gibi konularda çalışanlar tarafından faydalı bir araç olarak görüldüğünü düşündürmektedir. Benzer şekilde, Rekabet Odaklılık alt boyutunda yalnızca D.GvD anlamlı bir etki göstermiştir. Ancak etki çok düşük düzeydedir.

Dolayısıyla Göreceli Fayda (D.GF) boyutunun ve Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik (D.GvD) boyutunun valiliğe kıyasla büyükşehir belediyesinde daha fazla etkili olduğu ortadadır. Göreceli Fayda alt boyutu açısından bu durum, belediyelerde dijital sistemlerin pratik faydalarının –süreçleri hızlandırma, hata oranını azaltma veya vatandaşla doğrudan etkileşim kurma imkânı gibi– çalışanlar tarafından daha belirgin biçimde fark edildiğini düşündürmektedir. Belediye çalışanları, doğrudan vatandaşla temas ettikleri hizmet alanlarında dijital uygulamaların getirdiği işlevselliği günlük görevlerinde daha sık deneyimlemekte; bu da onların faydaya dayalı değerlendirmelerini, yönetsel algılarına daha güçlü şekilde yansıtmaktadır. Buna karşın valilikte, daha çok içsel idari işlemlerin yürütülmesi ve merkezden gelen direktiflerin yerine getirilmesine odaklı yapı, dijital araçların fayda temelli dönüşüm yaratma kapasitesini sınırlandırıyor olabilir. Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik alt boyutu açısından bu durum, belediyelerde dijital uygulamaların daha sık gözlemlenebilir süreçlere entegre edilmesinin ve çalışanların bu sistemleri deneme fırsatı bulmasının, onların algı dünyasında daha somut yansımalar yarattığını ortaya koymaktadır. Özellikle belediyelerdeki dijital dönüşüm projeleri (örneğin akıllı şehir uygulamaları, e-belediye hizmetleri, çevrim içi halkla ilişkiler birimleri) çalışanların yeni teknolojilerle birebir temas etmesini sağlamakta; bu temas da onların kültürel değerler üzerindeki etkisini artırmaktadır. Bu da belediyelerde dijitalleşmenin “teknolojik adaptasyon”dan öteye geçerek,

bürokratik yönetim kültürünün dijitalleşmeden sağlanan fayda ve deneyimlere de bağlı bir şekilde geliştiğini göstermektedir.

Son olarak, Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı alt boyutunda hiçbir dijitalleşme bileşeninin anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu durum, çıktı temelli ya da daha yatay iş yapma biçimlerinin henüz kurumsal kültürde dijitalleşmeyle bütünleşmemiş olduğunu; yani dijitalleşmenin bu yönetsel yaklaşım üzerinde dönüşüm yaratmada yetersiz kaldığını sergilemektedir.

Sonuç olarak, büyükşehir belediyesi örneğinde Dijital Uyumluluk yine birçok boyutta en etkili dijitalleşme boyutu olmakla birlikte, etki düzeyi valiliğe kıyasla daha sınırlı kalmış ve çoğu durumda D.GF (Göreceli Fayda) ile D.GvD (Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik) gibi diğer dijitalleşme alt boyutlarıyla birlikte etkili olmuştur. Özellikle D.GF (Göreceli Fayda) ile D.GvD (Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik)'nin bazı yapılar üzerinde öne çıkması, dijitalleşmenin belediyelerde daha çok boyutlu ve karmaşık bir dönüşüm süreciyle bürokratik yönetim kültürünü şekillendirdiğini göstermektedir. Bu durum, belediyelerin farklı yapısal dinamikleri ve dış paydaşlarla olan etkileşimleriyle de uyumlu bir görünüm sunmaktadır. Dolayısıyla valilikte dijitalleşmenin bürokratik kültürde yarattığı dönüşüm Dijital Uyumluluk'un belirleyiciliğinde tek eksenli bir yapı sergilerken; belediyede dijitalleşme daha dağılmış, çok aktörlü ve karmaşık bir etki dinamiği içinde gerçekleşmektedir. Daha net bir ifadeyle büyükşehir belediyesi örneğinde dijitalleşmenin kurumsal kültüre etkisi çok boyutlu ve dengeli bir yapı sergilemektedir. Dijital Uyumluluk temel belirleyici olarak yine ön planda yer almakla birlikte, valiliğe kıyasla daha eşit dağılan ve farklı dijitalleşme alt boyutlarının etkili olduğu bir tablo ortaya çıkmıştır. Bu durum, büyükşehir belediyelerinde dijital araçların kullanımında işlevsellik, deneyimlenebilirlik ve uyumun birlikte değerlendirildiği belirtmektedir. Bu durum, belediyelerde dijital dönüşümün hem bireysel uyum hem de algılanan fayda ve görünürlük yoluyla bürokratik kültürü şekillendirdiğine işaret etmektedir.

Özetle; D ölçeği alt boyutları birlikte ele alındığında, B ölçeği ve birçok alt boyutunu anlamlı şekilde yordadığı anlaşılmaktadır. Uyumluluk ve göreceli fayda genellikle en etkili pozitif yordayıcılardır, ancak hangisinin daha baskın olduğu yordanan alt boyuta göre değişmektedir. Gözlemlenebilirlik ise daha sınırlı bir etkiye sahiptir, ancak Rekabet Odaklılığı yordayan tek faktör olarak öne çıkmaktadır.

4.5.1. Regresyon Analizi Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi

Kullanılan ölçekler bağlamında çalışanların kurumlarına göre elde edilen sonuçlarda hem benzerlikler hem de farklılıklar görmek mümkündür. Bazı modellerde D ölçeği ve alt boyutlarının B ölçeği ve alt boyutları üzerindeki etkisi kısıtlı ve ters yönlü olabilirken, bazı modellerde etki alt boyutlar üzerine daha yaygın bir şekilde görülebilmektedir.

Sadece D ölçeğinin etkisi özelinde sonuçlar değerlendirildiğinde, her iki grupta da D ölçeğinin, B ölçeğini ve onun B.KYvPO, B.HVvS, B.OGvEA, B.YvDL ve B.YvI alt boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde açıklayabildiği anlaşılmaktadır. Her iki grupta da B.SOVHY alt boyutu D ölçeği ile anlamlı bir şekilde açıklanamamaktadır. D ölçeğinin bağımsız değişken olarak etkisinin büyükşehir belediyesi çalışanlarında valilik çalışanlarına göre daha güçlü olduğu hesaplanmıştır. Sadece B.FIVHY alt boyutu için valilik çalışanlarında daha yüksek etki görülmektedir. B.RO alt boyutu için valilik çalışanlarında D ölçeği tarafından anlamlı bir açıklayıcılık hesaplanamazken, büyükşehir belediyesi grubunda anlamlıdır, ancak etkisi çok zayıftır. Her iki kurum türünde de D ölçeğinin genel olarak olumlu kültürel algılarla etkileşim olduğu görülse de, bu ilişkinin gücü Büyükşehir Belediyesi'nde daha fazladır. Valilik'te ise dijitalleşme ile formel yapı algısı arasındaki etkileşim daha kuvvetlidir. Bu durum, iki kurumun dijitalleşme süreçlerine verdikleri tepkilerin ve kültürel etkileşimlerin farklılaştığını göstermektedir.

D ölçeğinin alt boyutlarının ayrıntılı bir şekilde incelendiği regresyon analizleri sonuçları ise etkileşimi farklı bir şekilde düzenlemektedir. D ölçeği alt boyutlarının birlikte Bürokratik Kültür Algısı (B) ve alt boyutlarını açıklama gücü, valilik çalışanlarında genel olarak büyükşehir belediyesi çalışanlarına göre daha yüksektir. Böylelikle ölçek olarak D ölçeğinin etkisi ile alt boyutlarının etkilerinin farklı yorumlara sebep olduğu anlaşılmaktadır. Bu, benimseme dinamiklerinin valilik'teki kültürel algılarla daha güçlü bir bütünleşik ilişki içinde olduğunu düşündürmektedir.

Valilik çalışanları için uyumluluk alt boyutu, çoğu modelde açık ara en baskın ve genellikle tek anlamlı pozitif yordayıcıdır. Alt boyuta ait beta katsayıları diğer alt boyutlara göre yüksektir. Büyükşehir belediyesi çalışanlarında ise uyumluluk alt boyutu hala önemli ve sıkça anlamlı bir pozitif yordayıcıdır, ancak baskınlığı valilik

çalışanlarına göre daha düşüktür. Genellikle göreceli fayda alt boyutu ile anlamlıdır ve beta katsayıları daha düşüktür. Bu alt boyuta göre uyum alt boyutu, valilik çalışanlarının kültürel algılarını yordamada büyükşehir belediyesi çalışanlarına kıyasla daha merkezi ve güçlü bir role sahiptir denilebilmektedir.

Valilik çalışanları için göreceli fayda alt boyutunun tek başına pozitif etkisi sınırlı olarak değerlendirilebilmektedir. Çoğu modelde anlamlılık sağlanamaması bu yorumu desteklemektedir. Büyükşehir belediyesi çalışanlarında bu alt boyutun daha sık ve tutarlı bir şekilde pozitif ve anlamlı bir yordayıcı olduğu görülmektedir.

D ölçeğinin diğer alt boyutlarından farklı olarak D.GvD alt boyutunun B. ölçeği ve alt boyutları üzerindeki etkisinin daha kısıtlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu alt boyut valilik çalışanları için sadece B ölçeğini açıklayabiliyorken, büyükşehir belediyesi çalışanları için B. ölçeği, B.OGvEA, B.YvDL ve B.RO alt boyutlarını zayıf etki ile açıklayabilmektedir. Böylece D.GvD'nin kültürel algılarla olan zayıf bağı Belediye grubunda biraz daha fazla alana yayılmaktadır yorumu yapılabilmektedir.

Çoklu regresyon analizi, iki kurum arasındaki farklılıkları daha net ortaya koymaktadır. Valilik'te dijitalleşmenin kültürel algılarla ilişkisinde kilit faktör "uyum" iken, diğer faktörlerin etkisi sınırlı veya karmaşıktır. Belediye'de ise hem "uyum" hem de "göreceli fayda" kültürel algıları pozitif yönde etkileyen önemli faktörler olarak birlikte rol oynamaktadır. Ayrıca, dijital benimseme alt boyutlarının kültürel algıları açıklama gücü Valilik'te genel olarak daha yüksektir, bu da bu faktörlerin Valilik bağlamında daha merkezi olabileceğini düşündürmektedir.

4.6. Ölçeklere ve Alt Boyutlara Ait Fark Analizleri

Tezde katılımcıların demografik özellikleri ve dijitalleşmeye ilişkin görüşleri toplanmıştır. Kullanılan ölçek ve alt boyutlara ilişkin olası farklılıklar bu başlık altında incelenmiştir. Ölçek ve alt boyutlara ilişkin dağılımlarını normal dağılıma uygun olmaması (bkz. Çizelge 4.12) sebebiyle tüm karşılaştırmalar parametrik olmayan testler ile gerçekleştirilmiştir. İki kategorili değişkenlerde Mann-Whitney U testi ve ikiden fazla kategorili değişkenlerde Kruskal-Wallis H testi ile farklılıklar incelenmiştir. İkiden fazla kategorili değişkenlerde farklılık olması halinde farkında hangi iki kategori arasında kaynaklandığını anlamak amacıyla tekrardan Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Böylelikle olası farklılıklar ayrıntılandırılarak sunulmuştur. Yapılan tüm testler 0,05 anlamlılık seviyesinde incelenmiştir.

4.6.1. Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeği/Alt Boyutları Fark Analizleri

Bu başlık altında dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi ölçeğinin katılımcıların demografik verileri ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre farklılıkları incelenmiştir.

Çizelge 4.20. Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeğinin Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
Cinsiyet	Kadın	4,18 (0,53) (2,29-4,76)	3,88 (0,7) (1,88-4,88)
	Erkek	4,06 (0,64) (1,24-4,65)	4 (0,73) (1,35-4,88)
p		0,242	0,552
Yaş	18-25	3,85 (1,32) (2,29-4,41)	4,06 (0,47) (3,47-4,53)
	26-35	4,18 (0,44) (2,29-4,65)	3,94 (0,7) (1,53-4,71)
	36-45	4,06 (0,59) (1,94-4,76)	4,06 (0,76) (1,47-4,88)
	46-55	4,09 (0,82) (1,24-4,65)	3,97 (0,76) (1,35-4,88)
	56 üstü	3,76 (0,5) (3,29-4,06)	4,06 (0,53) (3,29-4,65)
p		0,425	0,577
Medeni Durum	Bekâr	4,21 (0,47) (2,29-4,65)	3,94 (0,7) (1,53-4,82)
	Evli	4,06 (0,64) (1,24-4,76)	4 (0,76) (1,35-4,88)
p		0,679	0,796
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	3,71 (1,12) (1,24-4,41)	4,06 (0,56) (1,47-4,59)
	Ön lisans	4,06 (0,94) (3,18-4,65)	3,88 (0,7) (1,53-4,88)
	Lisans	4,21 (0,47) (1,71-4,76)	4 (0,7) (1,71-4,88)
	Lisansüstü	3,88 (0,64) (2,47-4,65)	4 (0,82) (1,35-4,65)
p		0,047^a	0,835
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	4,18 (0,47) (1,94-4,65)	4 (0,64) (1,71-4,88)
	6-10 yıl	4,12 (0,47) (2,29-4,76)	3,94 (0,82) (1,53-4,76)
	11-15 yıl	3,94 (0,44) (1,94-4,71)	3,94 (0,82) (1,47-4,88)
	16-20 yıl	3,94 (0,64) (1,24-4,71)	4,12 (0,65) (1,35-4,88)
	21 yıl ve üzeri	4,29 (0,71) (1,65-4,65)	3,94 (0,82) (1,82-4,65)
p		0,321	0,304
a: p Lise ve Altı-Lisans=0,041			

Çizelge 4.20’de katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve demografik özelliklerinin dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi ölçeğinde farklı olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, sadece valilik çalışanlarının eğitim düzeylerine göre ölçek medyanlarının istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır ($p=0,047$). Çizelge 4.20’de yer alan diğer demografik değişkenlerde ise dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi ölçeği açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Valilik çalışanlarının eğitim düzeylerine göre ölçek medyan değerleri incelendiğinde lisans mezunlarının 4,21 ile en yüksek; lise ve altı mezuniyeti olan çalışanların ise 3,71 ile en düşük medyan değerine sahip olduğu hesaplanmıştır. Bu demografik özellikteki farklılık, lise ve altı mezuniyeti ile lisans mezuniyeti arasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır ($p=0,041$).

Bu bulgulara göre H2: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi, katılımcıların demografik özellikleri açısından anlamlı farklılık gösterir.” hipotezi, valilik çalışanları açısından kısmen kabul edilmiş, büyükşehir belediyesi çalışanları açısından ise reddedilmiştir.

Çünkü sadece valilik örnekleminde **eğitim düzeyine göre** anlamlı fark bulunmuş, diğer demografik değişkenlerde ise anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Büyükşehir belediyesi örnekleminde ise **hiçbir demografik değişkende** anlamlı fark gözlemlenmemiştir ($p>0,05$).

Yürütülen fark analizleri sonucunda, dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi düzeylerinin çoğu demografik değişken açısından anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Cinsiyet, yaş grubu, medeni durum ve kamu kurumunda çalışma süresi gibi değişkenler açısından hem valilik hem de büyükşehir belediyesi çalışanlarının dijitalleşme düzeyleri benzer seyretmiştir. Bu durum, dijital uygulamaların benimsenme düzeyinin temel demografik özelliklerden büyük oranda bağımsız olarak şekillendiğini ve kurumsal kültürle daha yakından ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

Bununla birlikte, valilik çalışanları özelinde yalnızca eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Bu fark, tüm eğitim düzeyleri arasında değil; sadece lise ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanlarla lisans mezunları arasında belirgin şekilde ortaya çıkmıştır. Buna göre, lisans mezunu bireylerin dijital uygulamaları benimseme düzeyleri daha yüksek olup, lise ve altı eğitim düzeyindeki çalışanlarda bu düzey daha düşüktür. Ancak ön lisans ve lisansüstü düzeyleri ile diğer gruplar arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu bulgu, dijital uygulamaların benimsenmesinin özellikle lisans düzeyinde eğitim almış bireylerde daha güçlü bir biçimde geliştiğini, ancak eğitim düzeyinin daha da artmasının bu farkı büyütmediğini göstermektedir. Başka bir deyişle, yükseköğretim görmüş bireylerin dijital sistemlere entegrasyon düzeyi, daha düşük eğitim gruplarına göre anlamlı biçimde daha yüksek seyretmektedir; ancak lisansüstü düzeyde ek bir artış gözlenmemiştir. Sonuç olarak, dijitalleşmeye uyum açısından belirleyici farkın daha

çok lise ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanlarla lisans mezunları arasında olduğu görülmektedir.

Büyükşehir belediyesi örneğinde ise hiçbir demografik değişkenin anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür. Büyükşehir belediyesi örneğinde, çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitimi ya da kıdemi gibi özelliklerine göre dijital uygulamaları benimseme düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu durum, dijital sistemlerin belediyede herkes tarafından benzer şekilde kullanıldığını gösteriyor olabilir. Yani, belediye çalışanları arasında dijital araçlara erişim ve kullanım koşulları büyük ölçüde eşit olabilir; bu da farklı gruplar arasında belirgin farklar oluşmasını engellemiş olabilir.

Çizelge 4.21. Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi Ölçeğinin Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
S7	Evet	4,15 (0,53) (1,65-4,76)	4,06 (0,7) (1,35-4,88)
	Hayır	3,97 (0,76) (1,24-4,71)	3,88 (0,79) (1,47-4,88)
		p 0,079	0,001
S8	Evet	4,24 (0,53) (1,65-4,76)	4,12 (0,56) (1,35-4,88)
	Hayır	3,94 (0,7) (1,24-4,65)	3,82 (0,71) (1,47-4,88)
		p 0,005	<0,001
S9	Evet	4,24 (0,53) (1,65-4,76)	4,06 (0,7) (1,35-4,88)
	Hayır	3,94 (0,53) (1,24-4,65)	3,88 (0,77) (1,65-4,88)
		p <0,001	0,003
S10	Evet	4,24 (0,47) (1,65-4,76)	4,06 (0,7) (1,35-4,88)
	Hayır	3,94 (0,7) (1,24-4,71)	3,88 (0,68) (1,47-4,88)
		p 0,004	0,002
S11	Günlük	4,24 (0,59) (1,94-4,76)	4,12 (0,71) (1,35-4,76)
	Haftalık	3,97 (0,94) (1,71-4,65)	4 (0,82) (1,65-4,88)
	Aylık	4,24 (0,41) (2,65-4,71)	3,94 (0,88) (1,82-4,76)
	Nadiren	4,06 (0,47) (1,94-4,59)	3,82 (0,95) (2,53-4,71)
	Bilmiyorum	4 (0,64) (1,24-4,71)	3,94 (0,65) (2,12-4,88)
		p 0,315	0,137
S12	Evet	4,12 (0,59) (1,65-4,76)	4 (0,7) (1,35-4,88)
	Hayır	3,71 (0,77) (1,24-4,41)	3,76 (1,76) (1,65-4,88)
		p 0,047	0,149
S13	Eksikliği yok	4,24 (0,41) (1,65-4,76)	4,18 (0,71) (1,35-4,88)
	Teknik altyapı	4,18 (0,64) (1,24-4,71)	3,88 (0,97) (2,12-4,71)
	Dijital beceri ve uzman personel eksikliği	3,82 (0,58) (1,94-4,65)	4 (0,7) (1,47-4,65)
	Bütçe eksikliği	3,94 (0,65) (2,29-4,59)	4,18 (0,35) (2,18-4,59)
	Gizlilik ve güvenlik eksikliği	4,12 (0,88) (3,65-4,53)	2,62 (0,59) (1,53-4,18)
	Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği	3,94 (0,58) (3,18-4,35)	3,94 (0,82) (1,82-4,88)
	Hukuki altyapı yetersizliği	-	3,94 (0,59) (2,71-4,53)
	Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları	3,88 (1,77) (1,94-4,12)	3,88 (0,77) (1,88-4,47)
		p 0,06	0,001*

a: p 1-5=0,008; p 4-5=0,001

Çizelge 4.21’de katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve dijitalleşmeye

ilişkin görüşlerinin dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi ölçeğinde farklı olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, valilik çalışanlarının S8 ($p=0,005$), S9 ($p<0,001$), S10 ($p=0,004$) ve S12 ($p=0,047$) cevaplarına ait ölçek medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır. Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının ise S7 ($p=0,001$), S8 ($p<0,001$), S9 ($p=0,003$), S10 ($p=0,002$) ve S13 ($p=0,001$) cevaplarında ölçek medyan değerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır. Çizelge 4.21’de yer alan diğer dijitalleşmeye ilişkin görüşlerde ise dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi ölçeği açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Valilik çalışanlarının belirli sorulara verdikleri yanıtların analizinde, "evet" cevabı verenlerin ölçek medyanlarının "hayır" diyenlere kıyasla istatistiksel olarak daha yüksek olduğu tutarlı bir şekilde gözlemlenmiştir. S8, S9 ve S10 sorularında "evet" diyenlerin medyan değeri $M=4,24$ olarak hesaplanırken, "hayır" cevabı verenlerin medyanı $M=3,94$ olarak hesaplanmıştır. S12 sorusunda ise "evet" yanıtı verenlerde medyan değeri 4,12 iken "hayır" diyenlerde ise 3,71 olarak ölçülmüştür.

Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının verdiği yanıtlarda, belirli sorularda tutarlı bir şekilde "evet" cevabı verenlerin ölçek medyanlarının "hayır" diyenlere göre daha yüksek olduğunu hesaplanmıştır. S7, S8, S9 ve S10 sorularında "evet" diyenlerin medyan değerleri $M=4,06-4,12$ aralığında seyrederken, "hayır" cevaplarının medyanı tüm bu sorularda $M=3,88$ olarak sabit kalarak istatistiksel olarak fark oluşturmuştur. Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının S13’e verdikleri cevaplar incelendiğinde, “eksikliği yok” ve “bütçe eksikliği” cevabı verenlerin ($M=4,18$) en yüksek medyan değerine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılardan “gizlilik ve güvenlik eksikliği” cevabı verenler ise ($M=2,62$) en düşük medyan değerine sahiptir. Bu sorudaki farklılık “eksikliği yok” ($p=0,008$) ve “bütçe eksikliği” ($p=0,001$) cevabı verenlerin “gizlilik ve güvenlik eksikliği” cevabı verenler ile arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Bu bulgulara göre H3: “Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi, katılımcıların kurumdaki dijitalleşmeye ilişkin görüşler açısından anlamlı farklılık gösterir.” hipotezi, valilik örnekleminde kısmen kabul edilmiş, büyükşehir belediyesi örnekleminde de kısmen kabul edilmiştir.

Çünkü valilikte yalnızca personel yeterliliği, hizmet içi eğitim, bütçe durumu ve vatandaşların kuruma internet üzerinden erişimi gibi görüşlerde anlamlı fark bulunurken; büyükşehir belediyesinde teknik altyapı, personel yeterliliği, hizmet içi

eğitim, bütçe durumu ve dijitalleşmedeki temel eksiklik değişkenlerine ilişkin görüşlerde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Diğer görüşlerde ise anlamlı fark gözlemlenmemiştir ($p>0,05$).

Elde edilen analiz sonuçlarına göre, Valilik örneğinde dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesine ilişkin algı, bazı kurumsal koşullara bağlı olarak anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Özellikle personelin bilgi ve iletişim teknolojilerine ilişkin yeterliliğine dair olumlu görüş bildirenler (S8), kurumlarında hizmet içi eğitim düzenlendiğini belirtenler (S9), dijital uygulamalara bütçe ayrıldığını düşünenler (S10) ve vatandaşların internet üzerinden kuruma rahatlıkla erişebildiğini ifade edenler (S12), bu sistemleri daha yüksek düzeyde benimsediklerini ortaya koymuştur. Bu dört soruya “evet” cevabı veren grupların medyan değerleri, “hayır” cevabı veren gruplara kıyasla istatistiksel olarak anlamlı biçimde daha yüksektir.

Bu durum, valilik çalışanlarının dijitalleşmeye yönelik tutumlarının sadece teknolojik araçların varlığıyla değil; aynı zamanda kurumsal destek, insan kaynağı kalitesi, vatandaş etkileşimi ve kaynak tahsisi gibi faktörlerle de şekillendiğini göstermektedir. Özellikle hizmet içi eğitim gibi destekleyici süreçlerin bulunması ve personelin dijital becerilerine güven duyması, dijital sistemlerin daha kolay benimsenmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, valilikte dijitalleşmenin algılanışı büyük ölçüde kurum içi kapasite ve destek mekanizmalarıyla ilişkilidir.

Büyükşehir belediyesi çalışanları arasında yapılan analizlerde ise daha fazla sayıda görüş değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı farklar ortaya çıkmıştır. Teknik altyapının yeterliliği (S7), personel dijital yeterliliği (S8), hizmet içi eğitim varlığı (S9), dijital uygulamalar için ayrılan bütçe (S10) sorularına olumlu yanıt verenlerin (evet diyenlerin) medyan değerleri anlamlı şekilde daha yüksektir ve bu görüşe sahip çalışanların dijitalleşmeyi benimseme düzeyleri anlamlı biçimde değişmektedir. Dahası dijitalleşmenin önündeki temel eksiklik algısı (S13)’na göre de çalışanların dijitalleşmeyi benimseme düzeyleri anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre, “Eksikliği yok” ve “bütçe eksikliği” gibi daha pozitif ya da yapısal eksikliklere odaklı yanıtlar veren çalışanların medyan değerleri oldukça yüksekken; “gizlilik ve güvenlik eksikliği” yanıtı verenlerin dijitalleşme düzeyleri çok daha düşük çıkmıştır. Bu fark, çalışanların sistemlere olan güven algısının dijitalleşmeye yönelik tutumlarını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Sistemlere güven duymayan çalışanların dijitalleşmeye mesafeli yaklaştığı, bu bulgu üzerinden anlaşılmaktadır.

Valilik ve büyükşehir belediyesi örnekleri karşılaştırıldığında, dijitalleşmeye ilişkin çalışan algılarında etkili olan değişkenlerin farklılaştığı gözlemlenmektedir. Valilikte daha çok iç süreçlerle (hizmet içi eğitim imkânları, personel yeterliliği ve vatandaşla dijital iletişim) ilgili görüşler dijitalleşme algısını etkilemektedir. Buna karşılık, büyükşehir belediyesi çalışanları için dijitalleşme algısında anlamlı farklılık yaratan unsurların daha çok dışsal ve yapısal koşullarla ilgili olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda teknik altyapının yeterliliği, dijitalleşmeye ayrılan bütçe, güvenlik ve kurumsal eksikliklere ilişkin değerlendirmeler, çalışan algısını şekillendiren başlıca faktörler arasında yer almaktadır.

Bu farklılaşmanın temelinde, her iki kurumun organizasyonel yapısı ve hizmet sunum biçimleri yer alıyor olabilir. Büyükşehir belediyeleri, doğrudan vatandaşla etkileşim hâlinde olan, dışa dönük ve görünür hizmetleri yürüten birimlerdir. Dolayısıyla çalışanlar için dijital uygulamaların altyapı kalitesi, bütçesel sürdürülebilirliği ve güvenlik düzeyi, hizmetin niteliği ve sürekliliği açısından kritik birer unsur haline gelmektedir. Buna karşılık valilikler, daha çok idari koordinasyon, yönetsel denetim ve merkezî düzenlemelerin uygulanması gibi içe dönük işlevler üstlenmektedir. Bu çerçevede, çalışanlar açısından dijitalleşmenin etkisi, daha çok kurumsal kapasite (personel yeterliliği) ve iş süreçlerini destekleyici unsurlar (eğitim, vatandaşla iletişim kanalları) üzerinden değerlendiriliyor olabilir.

Sonuç olarak, dijitalleşmeye ilişkin algılar kurumsal görev alanı ve hizmet yönelimiyle yakından ilişkili görünmektedir. Belediyelerde daha çok sistem düzeyindeki yapısal koşullar, valiliklerde ise kurum içi kapasite ve işleyiş dinamikleri ön plana çıkmakta; bu durum dijitalleşmenin algısal düzeyde kurumsal bağlamdan bağımsız değerlendirilemeyeceğini ortaya koymaktadır.

4.6.1.1. Göreceli Fayda Alt Boyutu Fark Analizleri

Bu başlık altında dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi ölçeğinin alt boyutlarından göreceli fayda değişkeninin katılımcıların demografik verileri ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre farklılıkları incelenmiştir.

Çizelge 4.22. Göreceli Fayda Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
Cinsiyet	Kadın	4,50 (0,59) (2,08-4,92)	4,17 (0,75) (1,75-5,00)
	Erkek	4,33 (0,83) (1,08-5,00)	4,25 (0,84) (1,08-5,00)
p		0,929	0,329
Yaş	18-25	4,33 (1,59) (2,08-4,75)	4,25 (0,42) (3,42-4,83)
	26-35	4,58 (0,67) (2,58-4,92)	4,17 (0,66) (1,08-5,00)
	36-45	4,42 (0,59) (1,25-4,92)	4,33 (0,84) (1,25-5,00)
	46-55	4,29 (1,00) (1,08-5,00)	4,08 (0,92) (1,25-4,92)
	56 üstü	4,21 (1,17) (3,5-4,75)	4,33 (0,75) (3,42-4,67)
p		0,860	0,695
Medeni Durum	Bekâr	4,58 (0,63) (2,08-4,75)	4,17 (0,84) (1,08-5,00)
	Evli	4,33 (0,75) (1,08-5,00)	4,25 (0,84) (1,25-5,00)
p		0,654	0,804
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	4,08 (1,25) (1,08-4,75)	4,21 (0,71) (1,25-4,92)
	Ön lisans	4,33 (0,92) (3,17-4,83)	4,25 (0,92) (1,08-5,00)
	Lisans	4,58 (0,67) (1,17-5,00)	4,17 (0,84) (1,50-5,00)
	Lisansüstü	4,33 (0,67) (2,83-4,92)	4,33 (0,92) (1,25-4,92)
p		0,032^a	0,972
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	4,58 (0,67) (1,5-4,92)	4,33 (0,75) (1,50-5,00)
	6-10 yıl	4,58 (0,67) (2,58-4,92)	4,08 (0,92) (1,08-4,92)
Çalışma Süresi	11-15 yıl	4,25 (0,58) (1,25-4,75)	4,17 (1,09) (1,25-5,00)
	16-20 yıl	4,33 (0,67) (1,17-4,92)	4,33 (0,75) (1,25-5,00)
	21 yıl ve üzeri	4,67 (0,67) (1,08-5,00)	4,08 (0,92) (1,67-4,92)
p		0,491	0,340
a: p Lise ve Altı-Lisans=0,019			

Çizelge 4.22’de katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve demografik özelliklerinin göreceli fayda alt boyutunda farklı olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, sadece valilik çalışanlarının eğitim düzeylerine göre alt boyut medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır ($p=0,032$). Çizelge 4. 22’de yer alan diğer demografik değişkenlerde ise göreceli fayda açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Valilik çalışanlarının eğitim düzeylerine göre alt boyut medyan değerleri incelendiğinde lisans mezunlarının 4,58 ile en yüksek; lise ve altı mezuniyeti olan çalışanların ise 4,08 ile en düşük medyan değerine sahip olduğu hesaplanmıştır. Bu demografik özellikteki farklılık, lise ve altı mezuniyeti ile lisans mezuniyeti gruplarından kaynaklanmaktadır ($p=0,019$).

Çizelge 4.23. Göreceli Fayda Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
S7	Evet	4,58 (0,67) (1,08-5,00)	4,33 (0,75) (1,25-5,00)
	Hayır	4,25 (1,00) (1,17-4,92)	4,08 (0,91) (1,08-4,92)
		p 0,170	0,003
S8	Evet	4,58 (0,67) (1,08-4,92)	4,33 (0,67) (1,25-5,00)
	Hayır	4,25 (0,83) (1,17-5,00)	4,08 (0,91) (1,08-4,92)
		p 0,191	0,001
S9	Evet	4,54 (0,59) (1,08-5,00)	4,33 (0,71) (1,08-5,00)
	Hayır	4,29 (0,83) (1,17-4,92)	4,08 (0,91) (1,50-4,92)
		p 0,654	0,005
S10	Evet	4,58 (0,50) (1,08-4,92)	4,33 (0,75) (1,08-5,00)
	Hayır	4,25 (1,00) (1,17-5,00)	4,08 (0,75) (1,25-4,92)
		p 0,246	0,004
S11	Günlük	4,58 (0,59) (1,5-4,75)	4,33 (0,67) (1,08-5,00)
	Haftalık	4,46 (1,00) (1,17-4,92)	4,25 (0,92) (1,50-4,92)
	Aylık	4,42 (0,59) (2,33-4,75)	4,33 (1,00) (1,67-4,92)
	Nadiren	4,58 (0,25) (1,25-4,75)	3,92 (0,75) (2,58-4,75)
	Bilmiyorum	4,25 (0,75) (1,08-5,00)	4,17 (0,75) (1,92-5,00)
		p 0,841	0,293
S12	Evet	4,5 (0,67) (1,08-5,00)	4,25 (0,75) (1,08-5,00)
	Hayır	4,08 (1,00) (1,17-4,75)	3,92 (1,67) (1,58-4,92)
		p 0,283	0,109
S13	Eksikliği yok	4,58 (0,42) (1,08-4,92)	4,5 (0,67) (1,25-5,00)
	Teknik altyapı	4,50 (0,92) (1,17-4,92)	4,04 (1,04) (2,00-4,92)
	Dijital beceri ve uzman personel eksikliği	4,17 (0,67) (1,5-4,75)	4,25 (0,84) (1,25-4,92)
	Bütçe eksikliği	4,42 (0,83) (2,08-5,00)	4,38 (0,50) (2,08-4,83)
	Gizlilik ve güvenlik eksikliği	4,33 (0,67) (4,08-4,75)	2,67 (0,92) (1,08-4,67)
	Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği	4,25 (0,75) (3,08-4,83)	4,17 (0,84) (1,67-4,92)
	Hukuki altyapı yetersizliği	-	4,00 (0,67) (2,58-4,83)
	Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları	4,58 (2,17) (1,25-4,75)	3,92 (0,92) (1,75-4,75)
		p 0,722	0,001^a
a: p₁₋₅=0,017			

Çizelge 4.23'te katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerinin göreceli fayda alt boyutunda farklı olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, sadece büyükşehir belediyesi çalışanlarının S7 ($p=0,003$), S8 ($p=0,001$), S9 ($p=0,005$), S10 ($p=0,004$) ve S13'e ($p=0,001$) göre ölçek medyan değerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır. Çizelge 4.23'te yer alan diğer dijitalleşmeye ilişkin görüşlerde ise göreceli fayda alt boyutu açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının belirli sorulara verdikleri yanıtların analizinde, "evet" cevabı verenlerin ölçek medyanlarının "hayır" diyenlere kıyasla istatistiksel olarak daha yüksek olduğu tutarlı bir şekilde gözlemlenmiştir. S7, S8, S9 ve S10 sorularında "evet" diyenlerin medyan değeri $M=4,33$ olarak hesaplanırken,

"hayır" cevabı verenlerin medyanı $M=3,08$ olarak hesaplanmıştır. Böylelikle bu sorular arasında istatistiksel olarak fark hesaplanmıştır. Büyükşehir belediyesi çalışanlarının S13'e verilen cevaplar incelendiğinde, "eksikliği yok" cevabı verenlerin ($M=4,50$) en yüksek medyan değerine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcılardan "gizlilik ve güvenlik eksikliği" cevabı verenler ise ($M=2,67$) en düşük medyan değerine sahiptir. Bu sorudaki farklılık "eksikliği yok" cevabı verenler ile "gizlilik ve güvenlik eksikliği" cevabı verenlerden kaynaklanmaktadır ($p=0,017$).

Neticede, göreceli fayda alt boyutu açısından, valilik çalışanlarında sadece eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Özellikle lise ve altı mezunlarla lisans mezunları arasında algı farkı bulunması, daha yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin dijital uygulamaların getirilerini daha belirgin şekilde değerlendirdiğini göstermektedir. Öte yandan, büyükşehir belediyesi örneğinde göreceli fayda algısındaki farklar kişisel demografik özelliklerden değil, dijitalleşmeye dair kurumsal görüşlerden kaynaklanmaktadır. Teknik altyapının yeterli olduğu, personelin dijital becerilerinin iyi olduğu, hizmet içi eğitimlerin sağlandığı veya bütçe ayrıldığı yönünde olumlu görüş belirten çalışanlarda, dijital uygulamaların faydasına ilişkin algı da anlamlı biçimde daha yüksek çıkmıştır. Buna karşın, gizlilik ve güvenlik eksikliği gibi olumsuzluklara dikkat çeken çalışanlarda, göreceli fayda algısı oldukça düşük düzeydedir. Bu da sistemsel güvensizliğin, dijital uygulamalardan beklenen katkıyı zayıflattığını göstermektedir.

4.6.1.2. Uyumluluk Alt Boyutu Fark Analizleri

Bu başlık altında dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi ölçeğinin alt boyutlarından uyumluluk değişkeninin katılımcıların demografik verileri ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre farklılıkları incelenmiştir.

Çizelge 4.24. Uyumluluk Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
Cinsiyet	Kadın	4,33 (1,34) (1,67-5,00)	3,67 (1,00) (1,00-5,00)
	Erkek	3,67 (1,67) (1,00-5,00)	3,67 (1,00) (1,00-5,00)
p		0,152	0,697
Yaş	18-25	3,00 (0,50) (2,67-3,67)	4,00 (0,66) (3,67-4,67)
	26-35	4,00 (0,83) (1,67-5,00)	3,67 (1,00) (1,00-5,00)
	36-45	4,00 (1,34) (1,67-5,00)	3,67 (1,33) (1,00-5,00)
	46-55	4,00 (1,34) (1,00-5,00)	3,67 (1,00) (1,67-5,00)
	56 üstü	3,50 (1,33) (2,33-4,00)	4,00 (0,33) (3,67-4,67)
p		0,248	0,305
Medeni Durum	Bekâr	3,83 (1,16) (2,33-5,00)	3,67 (1,00) (1,00-5,00)
	Evli	4,00 (1,34) (1,00-5,00)	3,67 (1,00) (1,00-5,00)
p		0,743	0,734
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	3,33 (1,00) (1,00-5,00)	3,67 (1,00) (1,67-5,00)
	Ön lisans	3,33 (1,33) (2,00-5,00)	3,67 (1,00) (1,00-5,00)
	Lisans	4,00 (1,34) (1,67-5,00)	4,00 (1,00) (1,00-5,00)
	Lisansüstü	4,17 (1,34) (1,67-5,00)	4,00 (1,66) (1,00-5,00)
p		0,153	0,854
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	4,00 (1,00) (2,00-5,00)	4,00 (1,00) (1,67-5,00)
	6 -10 yıl	3,67 (1,00) (1,67-5,00)	3,67 (1,00) (1,00-5,00)
	11- 15 yıl	3,67 (1,17) (2,00-5,00)	3,67 (1,66) (1,00-5,00)
	16-20 yıl	3,67 (1,67) (1,00-5,00)	4,00 (1,00) (1,00-5,00)
	21 yıl ve üzeri	4,17 (1,00) (1,67-5,00)	4,00 (1,00) (1,67-5,00)
p		0,889	0,127

Çizelge 4.24'te katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve demografik özelliklerinin uyumluluk alt boyutunda farklı olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, tüm demografik özelliklerde uyumluluk alt boyutu açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Çizelge 4.25. Uyumluluk Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
S7	Evet	4,00 (1,34) (1,67-5,00)	4,00 (1,00) (1,00-5,00)
	Hayır	3,67 (1,33) (1,00-5,00)	3,67 (1,00) (1,00-5,00)
	p	0,043	0,002
S8	Evet	4,33 (1,00) (1,67-5,00)	4,00 (0,66) (1,00-5,00)
	Hayır	3,33 (1,00) (1,00-5,00)	3,67 (1,00) (1,00-5,00)
	p	<0,001	<0,001
S9	Evet	4,33 (1,00) (1,67-5,00)	4,00 (1,00) (1,00-5,00)
	Hayır	3,33 (1,00) (1,00-5,00)	3,67 (1,00) (1,00-5,00)
	p	<0,001	0,003
S10	Evet	4,33 (1,00) (1,67-5,00)	4,00 (1,00) (1,00-5,00)
	Hayır	3,67 (1,33) (1,00-5,00)	3,67 (1,00) (1,00-5,00)
	p	<0,001	0,002
S11	Günlük	4,33 (1,34) (3,00-5,00)	4,00 (1,00) (1,00-5,00)
	Haftalık	3,50 (1,33) (2,00-5,00)	4,00 (1,00) (1,00-5,00)
	Aylık	4,67 (1,00) (3,33-5,00)	4,00 (1,00) (2,33-5,00)
	Nadiren	3,67 (2,00) (1,67-4,67)	3,67 (1,00) (2,33-5,00)
	Bilmiyorum	3,67 (1,33) (1,00-5,00)	3,67 (1,33) (1,00-5,00)
	p	0,002^a	0,211
S12	Evet	4,00 (1,34) (1,67-5,00)	3,67 (1,00) (1,00-5,00)
	Hayır	2,67 (0,67) (1,00-3,33)	3,67 (2,00) (1,00-5,00)
	p	<0,001	0,088
S13	Eksikliği yok	4,33 (0,67) (1,67-5,00)	4,00 (1,00) (1,00-5,00)
	Teknik altyapı	4,33 (1,34) (1,00-5,00)	4,00 (1,00) (2,00-5,00)
	Dijital beceri ve uzman personel eksikliği	4,00 (1,33) (2,00-5,00)	3,67 (1,00) (1,00-5,00)
	Bütçe eksikliği	3,67 (1,33) (2,00-5,00)	4,00 (0,66) (2,33-4,67)
	Gizlilik ve güvenlik eksikliği	5,00 (1,67) (3,33-5,00)	2,33 (1,33) (1,00-4,00)
	Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği	3,17 (0,67) (2,33-4,33)	3,67 (1,34) (1,00-5,00)
	Hukuki altyapı yetersizliği	-	3,67 (0,67) (2,00-4,67)
	Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları	3,33 (1,34) (1,67-4,33)	3,67 (1,33) (1,67-4,67)
	p	0,001^b	0,007^c

^a: p Haftalık-Aylık=0,021; p Aylık-Nadiren=0,021; p Aylık-Bilmiyorum=0,003
^b: p 1-4=0,041; p 1-6=0,006
^c: p 1-5=0,025

Çizelge 4.25'te katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerinin uyumluluk alt boyutunda farklı olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, valilik çalışanlarının verdikleri cevapların tüm sorularda (pS7=0,043; pS8<0,001; pS9<0,001; pS10<0,001; pS11=0,002; pS12<0,001; pS13=0,001) istatistiksel olarak farklı medyan değerine sahip olduğu hesaplanmıştır. Büyükşehir belediyesi çalışanlarının ise S7 (p=0,002), S8 (p<0,001), S9 (p=0,003), S10 (p=0,002) ve S13 (p=0,001) cevaplarındaki medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır. Çizelge 4.25'te yer alan diğer dijitalleşmeye ilişkin görüşlerde ise uyumluluk alt boyutu açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır (p>0,05).

Valilik çalışanlarının sorulara verdikleri yanıtların analizi, "evet" cevabı

verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere kıyasla tutarlı bir şekilde daha yüksek olduğunu göstermektedir. S7 sorusunda "evet" diyenlerin medyanı $M=4,00$, "hayır" diyenlerin medyanı $M=3,67$ olarak hesaplanmıştır. S8 ve S9 sorularında bu fark daha belirginleşmiş; "evet" cevabı verenlerde medyan $M=4,33$ iken, "hayır" diyenlerde $M=3,33$ olarak hesaplanmıştır. S10 sorusunda "evet" yanıtı verenlerin medyanı $M=4,33$, "hayır" diyenlerde ise $M=3,67$ bulunmuştur. S12 sorusunda ise "evet" cevabı verenlerin medyanı $M=4,00$, "hayır" diyenlerde ise medyan $M=2,67$ 'ye kadar düşerek en yüksek fark gözlenmiştir. Valilik çalışanlarının kurumdaki web sayfası kullanım sıklığı görüşlerine (S11) göre alt boyut medyan değerlerinde farklılık olduğu hesaplanmıştır. Bu farklılık haftalık-aylık ($M_{\text{Haftalık}}=3,5$; $M_{\text{Aylık}}=4,67$; $p=0,021$), aylık-nadiren ($M_{\text{Aylık}}=4,67$; $M_{\text{Nadiren}}=3,67$; $p=0,021$) ve aylık-bilmiyorum ($M_{\text{Aylık}}=4,67$; $M_{\text{Bilmiyorum}}=3,67$; $p=0,003$) gruplarından kaynaklanmaktadır. Valilik çalışanlarının kurumdaki dijitalleşme konusundaki temel eksiklik görüşlerine (S13) göre alt boyut medyan değerlerinde farklılık olduğu hesaplanmıştır. Bu farklılık "eksiklik yok"- "bütçe eksikliği" ($M_1=4,33$; $M_2=3,67$; $p=0,041$) ve "eksiklik yok"- "hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği" ($M_1=4,33$; $M_2=3,17$; $p=0,006$) gruplarından kaynaklanmaktadır.

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının S7, S8, S9 ve S10 sorularına verdikleri yanıtlarda "evet" cevabı verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere kıyasla tutarlı bir şekilde daha yüksek olduğu hesaplanmıştır. Tüm bu sorularda "evet" cevabı veren çalışanların medyan değeri $M=4,00$ olarak, "hayır" cevabı verenlerin medyanı ise $M=3,67$ olarak görülmektedir. Büyükşehir belediyesi çalışanlarının kurumdaki dijitalleşme konusundaki temel eksiklik görüşlerine (S13) göre alt boyut medyan değerlerinde farklılık olduğu hesaplanmıştır. Bu farklılık "eksiklik yok"- "gizlilik ve güvenlik eksikliği" ($M_1=4,00$; $M_2=2,33$; $p=0,025$) gruplarından kaynaklanmaktadır.

Neticede uyumluluk alt boyutunda gerek valilik gerekse büyükşehir belediyesi örnekleminde hiçbir demografik değişkende istatistiksel olarak anlamlı bir fark gözlenmemiştir ($p>0,05$). Bu bulgu, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum ve hizmet süresi gibi bireysel özelliklerin, dijital uygulamaların kurumla ne kadar uyumlu bulunduğu yönündeki algılar üzerinde belirleyici bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Kurumdaki dijitalleşmeye dair görüşler açısından ise valilik çalışanlarının tüm dijitalleşmeye ilişkin değerlendirmelerinde anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Özellikle personel yeterliliği, hizmet içi eğitimlerin varlığı ve bütçe desteği gibi unsurları olumlu değerlendiren valilik çalışanları, dijital uygulamaların kuruma daha uyumlu olduğunu algılamaktadır. Büyükşehir belediyesi çalışanlarında

ise bu farklılıklar daha sınırlıdır; ancak “gizlilik ve güvenlik eksikliği” gibi olumsuz algılar, uyumluluk düzeyini belirgin şekilde düşürmektedir. Bu bulgular, valiliklerde dijital uyum algısının daha çok içsel kurumsal süreçlerle; belediyelerde ise sistemsel güvenlik ve altyapısal risklerle bağlantılı olduğunu göstermektedir.

4.6.1.3. Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik Alt Boyutu Fark Analizleri

Bu başlık altında dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi ölçeğinin alt boyutlarından gözlemlenebilirlik ve denenebilirlik değişkeninin katılımcıların demografik verileri ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre farklılıkları incelenmiştir.

Çizelge 4.26. Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
Cinsiyet	Kadın	2,50 (2,00) (1,00-5,00)	3,00 (1,00) (1,50-5,00)
	Erkek	2,50 (2,00) (1,00-5,00)	2,50 (1,50) (1,00-5,00)
<i>p</i>		0,629	0,216
Yaş	18-25	2,25 (2,00) (1,50-5,00)	2,50 (1,50) (1,00-4,50)
	26-35	2,50 (2,00) (1,00-4,50)	2,50 (2,00) (1,00-5,00)
	36-45	2,50 (1,50) (1,00-5,00)	3,50 (1,00) (1,00-5,00)
	46-55	2,50 (2,00) (1,00-5,00)	3,25 (1,50) (1,00-5,00)
	56 üstü	1,25 (1,25) (1,00-3,00)	2,00 (0,50) (1,50-4,50)
<i>p</i>		0,405	0,202
Medeni Durum	Bekâr	2,50 (1,75) (1,00-5,00)	2,50 (1,00) (1,00-5,00)
	Evli	2,50 (2,00) (1,00-5,00)	2,75 (1,50) (1,00-5,00)
<i>p</i>		0,853	0,665
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	2,50 (1,50) (1,00-5,00)	3,50 (1,50) (1,00-5,00)
	Ön lisans	2,50 (1,00) (1,50-4,50)	3,00 (1,00) (1,00-5,00)
	Lisans	2,50 (2,00) (1,00-5,00)	2,50 (2,00) (1,00-5,00)
	Lisansüstü	2,00 (1,50) (1,00-4,50)	2,50 (1,50) (1,00-4,50)
<i>p</i>		0,445	0,119
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	2,50 (2,00) (1,00-5,00)	2,50 (2,00) (1,00-5,00)
	6 -10 yıl	2,75 (2,00) (1,00-5,00)	2,50 (1,50) (1,00-5,00)
	11- 15 yıl	2,00 (1,25) (1,00-4,50)	3,50 (1,00) (1,00-5,00)
	16-20 yıl	2,50 (0,50) (1,00-4,50)	2,50 (1,50) (1,00-5,00)
	21 yıl ve üzeri	3,00 (2,00) (1,00-5,00)	2,50 (2,50) (1,50-4,50)
<i>p</i>		0,530	0,678

Çizelge 4.26’da katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve demografik özelliklerinin gözlemlenebilirlik ve denenebilirlik alt boyutunda farklı olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, tüm demografik özelliklerde gözlemlenebilirlik ve

denenebilirlik alt boyutu açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Çizelge 4.27. Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
S7	Evet	2,50 (2,00) (1,00-5,00)	3,00 (2,00) (1,00-5,00)
	Hayır	2,50 (2,00) (1,00-4,50)	2,50 (1,00) (1,00-5,00)
		p 0,979	0,604
S8	Evet	2,50 (1,50) (1,00-5,00)	3,50 (1,50) (1,00-5,00)
	Hayır	2,00 (2,00) (1,00-5,00)	2,50 (1,50) (1,00-5,00)
		p 0,264	0,116
S9	Evet	2,50 (2,00) (1,00-5,00)	2,50 (1,75) (1,00-5,00)
	Hayır	2,25 (1,50) (1,00-5,00)	3,00 (1,00) (1,00-5,00)
		p 0,126	0,772
S10	Evet	2,50 (2,00) (1,00-5,00)	3,00 (2,00) (1,00-5,00)
	Hayır	2,50 (2,00) (1,00-5,00)	2,50 (1,00) (1,00-5,00)
		p 0,157	0,999
S11	Günlük	3,50 (2,00) (1,00-5,00)	3,50 (2,00) (1,00-5,00)
	Haftalık	1,75 (1,50) (1,00-4,50)	3,00 (1,00) (1,00-5,00)
	Aylık	2,50 (2,00) (1,00-4,50)	2,50 (1,50) (1,50-5,00)
	Nadiren	2,50 (2,00) (1,00-4,50)	2,50 (2,00) (1,00-4,50)
	Bilmiyorum	2,50 (2,00) (1,00-5,00)	2,50 (1,50) (1,00-5,00)
		p 0,313	0,456
S12	Evet	2,50 (2,00) (1,00-5,00)	2,50 (1,50) (1,00-5,00)
	Hayır	2,50 (1,00) (1,50-5,00)	2,50 (1,50) (1,50-5,00)
		p 0,826	0,991
S13	Eksikliği yok	2,50 (2,00) (1,00-5,00)	3,25 (1,50) (1,00-5,00)
	Teknik altyapı	3,00 (1,50) (1,00-4,50)	3,50 (2,00) (1,50-4,50)
	Dijital beceri ve uzman personel eksikliği	2,50 (2,50) (1,50-5,00)	2,50 (1,50) (1,00-5,00)
	Bütçe eksikliği	2,50 (1,00) (1,00-3,50)	2,75 (1,00) (1,50-4,50)
	Gizlilik ve güvenlik eksikliği	1,50 (1,00) (1,50-2,50)	2,50 (2,00) (1,50-5,00)
	Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği	3,00 (1,50) (1,50-3,50)	2,50 (2,00) (1,00-5,00)
	Hukuki altyapı yetersizliği	-	3,75 (1,00) (1,50-4,50)
	Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları	1,50 (0,00) (1,00-2,50)	2,50 (2,00) (1,50-4,50)
		p 0,089	0,191

Çizelge 4.27’de katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerinin gözlemlenebilirlik ve denenebilirlik alt boyutunda farklı olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, tüm dijitalleşmeye ilişkin görüşlerinde gözlemlenebilirlik ve denenebilirlik alt boyutu açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Neticede gözlemlenebilirlik ve denenebilirlik alt boyutu açısından her iki kurumda da gerek demografik gerekse görüş bazlı hiçbir anlamlı farklılık saptanmamıştır. Bu bulgu, dijital uygulamaların görünürlüğü ve kullanım deneyiminin, çalışan profili veya kurumsal değerlendirmelerden bağımsız olarak benzer düzeyde yaşandığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, uygulamaların ne

ölçüde gözlemlenip deneyimlendiği, bireysel algılardan ziyade uygulamanın mevcut varlığı ve teknik işleyişine bağlı görünmektedir.

4.6.2. Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği/Alt Boyutları Fark Analizleri

Bu başlık altında bürokratik yönetim kültürü algısı ölçeğinin katılımcıların demografik verileri ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre farklılıkları incelenmiştir.

Çizelge 4.28. Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeğinin Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
Cinsiyet	Kadın	3,77 (0,83) (2,43-4,74)	3,46 (0,86) (1,31-4,89)
	Erkek	3,57 (1,34) (1,09-4,94)	3,57 (1,01) (1,37-4,94)
p		0,077	0,199
Yaş	18-25	3,34 (1,12) (2,49-4,23)	4,03 (0,46) (2,03-4,6)
	26-35	3,86 (0,91) (1,43-4,74)	3,54 (0,97) (1,77-4,89)
	36-45	3,73 (0,94) (2,4-4,69)	3,57 (1,06) (1,37-4,86)
	46-55	3,79 (1,35) (1,69-4,94)	3,47 (0,85) (1,31-4,94)
	56 üstü	2,21 (1,72) (1,09-3,97)	3,46 (0,92) (2,6-4,74)
p		0,218	0,262
Medeni Durum	Bekâr	4,13 (1,24) (1,63-4,69)	3,57 (1,15) (1,31-4,89)
	Evli	3,71 (0,91) (1,09-4,94)	3,54 (0,91) (1,37-4,94)
p		0,152	0,492
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	3,31 (1,35) (1,69-4,49)	3,94 (0,8) (2,03-4,94)
	Ön lisans	3,29 (1,46) (2,26-4,66)	3,6 (0,92) (1,31-4,66)
	Lisans	3,84 (1) (1,09-4,94)	3,43 (0,98) (1,37-4,89)
	Lisansüstü	3,67 (0,97) (2,8-4,74)	3,46 (0,92) (1,6-4,51)
p		0,256	0,002^a
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	3,8 (0,92) (1,63-4,49)	3,63 (1,17) (1,77-4,66)
	6-10 yıl	3,74 (0,92) (1,43-4,74)	3,51 (0,97) (1,31-4,89)
	11-15 yıl	3,33 (1,15) (2,11-4,37)	3,6 (0,97) (1,37-4,66)
	16-20 yıl	3,86 (0,89) (1,69-4,6)	3,57 (0,77) (1,63-4,74)
	21 yıl ve üzeri	3,73 (1,77) (1,09-4,94)	3,54 (0,92) (2,11-4,94)
p		0,870	0,457
a: p Lise ve Altı-Lisans=0,002; p Lise ve Altı-Lisansüstü=0,020			

Çizelge 4.28’de katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve demografik özelliklerine göre bürokratik yönetim kültürü algısı alt boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, sadece büyükşehir belediyesi çalışanlarının eğitim düzeylerine göre alt boyut medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır ($p=0,002$). Çizelge 4.28’de yer alan diğer demografik değişkenlerde (cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumda çalışma süresi) ve valilik çalışanlarının eğitim düzeyinde ise bürokratik yönetim kültürü algısı açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının eğitim düzeylerine göre bürokratik yönetim kültürü algısı medyan değerleri incelendiğinde "Lise ve altı" mezunlarının 3,94 ile en yüksek; "Lisans" mezunlarının ise 3,43 ile en düşük ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Bu demografik özellikteki farklılık, "Lise ve altı" mezuniyeti ile "Lisans" mezuniyeti ($p=0,002$) ve "Lise ve altı" mezuniyeti ile "Lisansüstü" mezuniyeti ($p=0,020$) gruplarından kaynaklanmaktadır.

Bu bulgulara göre H4: “Bürokratik yönetim kültürü algısı, katılımcıların demografik özellikleri açısından anlamlı farklılık gösterir.” hipotezi, büyükşehir belediyesi örnekleminde kısmen kabul edilmiş, valilik örnekleminde ise reddedilmiştir. Çünkü anlamlı farklılık yalnızca büyükşehir belediyesinde eğitim düzeyine göre gözlemlenmiş; diğer demografik değişkenlerde ve valilik örnekleminde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı bağlamında yapılan fark analizinde, valilik çalışanlarının demografik özelliklerine göre anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve kurumda çalışma süresi gibi değişkenlerin hiçbirinde, bürokratik kültür algısını belirgin şekilde etkileyen bir farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu durum, valilikteki çalışanların bürokratik yönetim kültürüne ilişkin algılarının genel olarak homojen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Buna karşılık, büyükşehir belediyesi çalışanları arasında yalnızca eğitim düzeyi değişkeninde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlenmiştir. Özellikle "lise ve altı" eğitim düzeyine sahip olan çalışanların, bürokratik yönetim kültürüne yönelik algılarının daha yüksek olduğu hesaplanmıştır. Bu grup, "lisans" ve "lisansüstü" eğitim düzeyindeki çalışanlara göre bürokratik kültürü daha belirgin şekilde algılamaktadır. Eğitim seviyesi arttıkça bürokrasiyi sorgulama eğilimi artabilir; bu da algının düzeyini düşürebilir. Eğitim düzeyi düşük olanlar ise mevcut yapıyı daha çok “doğal ve olması gereken” olarak değerlendirdiğinden, algı düzeyleri daha yüksek çıkmış olabilir.

Çizelge 4.29. Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeğinin Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
S7	Evet	3,81 (0,97) (1,43-4,74)	3,77 (0,78) (1,63-4,94)
	Hayır	3,36 (1,11) (1,09-4,94)	3,17 (1,09) (1,31-4,89)
p		0,041	<0,001
S8	Evet	4 (0,68) (1,94-4,94)	3,89 (0,74) (1,63-4,94)
	Hayır	3,09 (0,97) (1,09-4,51)	3,2 (0,97) (1,31-4,89)
p		<0,001	<0,001
S9	Evet	3,89 (0,72) (1,94-4,94)	3,67 (0,83) (1,37-4,94)
	Hayır	3,13 (1) (1,09-4,74)	3,31 (1) (1,31-4,83)
p		<0,001	<0,001
S10	Evet	4 (0,68) (1,94-4,94)	3,71 (0,78) (1,63-4,94)
	Hayır	3,17 (1,09) (1,09-4,51)	3,11 (1,09) (1,31-4,89)
p		<0,001	<0,001
S11	Günlük	3,8 (0,31) (2,8-4,46)	3,67 (0,69) (1,63-4,89)
	Haftalık	2,93 (1,46) (1,63-4,94)	3,31 (1,25) (1,6-4,74)
	Aylık	4,26 (0,71) (2,94-4,74)	3,54 (1) (1,37-4,37)
	Nadiren	2,94 (1,17) (1,09-4,23)	3,2 (1,52) (1,71-4,83)
	Bilmiyorum	3,6 (0,97) (1,43-4,74)	3,51 (0,96) (1,31-4,94)
p		0,002^a	0,092
S12	Evet	3,8 (1,06) (1,09-4,94)	3,57 (0,97) (1,31-4,94)
	Hayır	2,69 (0,42) (1,69-3,17)	3,31 (1,4) (1,71-4,89)
p		<0,001	0,195
S13	Eksikliği yok	4,03 (0,63) (1,94-4,94)	3,94 (0,6) (1,63-4,94)
	Teknik altyapı	3,86 (0,8) (1,69-4,74)	3,57 (1,22) (1,91-4,89)
	Dijital beceri ve uzman personel eksikliği	3,71 (0,97) (1,43-4,51)	3,34 (0,77) (1,63-4,74)
	Bütçe eksikliği	3,43 (0,97) (2,17-4,51)	3,61 (0,86) (1,37-4,29)
	Gizlilik ve güvenlik eksikliği	4,03 (1,49) (2,77-4,26)	2,69 (0,63) (2,4-3,77)
	Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği	3 (0,62) (2,06-3,66)	3,31 (0,91) (1,6-4,83)
	Hukuki altyapı yetersizliği	-	3,56 (0,66) (2,89-4,6)
	Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları	2,8 (1,31) (1,09-4,23)	2,37 (1,17) (1,31-3,94)
p		<0,001^b	<0,001^c

^a: p Haftalık-Aylık=0,006; p Aylık-Nadiren=0,009
^b: p 1-6=0,001; p 1-8=0,037
^c: p 1-2=0,009; p 1-3<0,001; p 1-5=0,003; p 1-6<0,001; p 1-8<0,001; p 2-8=0,019; p 4-8=0,041; p 7-8=0,015

Çizelge 4.29’da katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerinin bürokratik yönetim kültürü algısı alt boyutunda farklı olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, valilik çalışanlarının verdikleri cevapların tüm sorularda (p S7=0,041; p S8<0,001; p S9<0,001; p S10<0,001; p S11=0,002; p S12<0,001; p S13<0,001) istatistiksel olarak farklı medyan değerlere sahip olduğu hesaplanmıştır. Büyükşehir belediyesi çalışanlarının ise S7 (p<0,001), S8 (p<0,001), S9 (p<0,001), S10 (p<0,001) ve S13 (p<0,001) cevaplarındaki medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır. Çizelge 4. 29’da yer alan diğer dijitalleşmeye ilişkin görüşlerde (Büyükşehir için p S11=0,092; p S12=0,195) ise bürokratik yönetim kültürü algısı alt boyutu açısından benzeşme olduğu

anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Valilik çalışanlarının sorulara verdikleri yanıtların analizi, "evet" cevabı verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere kıyasla tutarlı bir şekilde daha yüksek olduğunu göstermektedir: S7 sorusunda "evet" diyenlerin $M=3,81$ iken, "hayır" diyenlerin $M=3,36$; S8 sorusunda "evet" diyenlerin $M=4,00$ iken, "hayır" diyenlerin $M=3,09$; S9 sorusunda "evet" diyenlerin $M=3,89$ iken, "hayır" diyenlerin $M=3,13$; S10 sorusunda "evet" yanıtı verenlerin $M=4,00$ iken, "hayır" diyenlerde $M=3,17$; S12 sorusunda ise "evet" cevabı verenlerin $M=3,80$ iken, "hayır" diyenlerde $M=2,69$ olarak hesaplanmıştır. Valilik çalışanlarının kurumdaki web sayfası kullanım sıklığı görüşlerine (S11) göre ölçek medyan değerlerinde farklılık olduğu hesaplanmıştır. Bu farklılık Haftalık ($M=2,93$) ile Aylık ($M=4,26$; $p=0,006$) kullananlar ve Aylık ($M=4,26$) ile Nadiren ($M=2,94$; $p=0,009$) kullananlar arasındaki farklılardan kaynaklanmaktadır. Valilik çalışanlarının kurumdaki dijitalleşme konusundaki temel eksiklik görüşlerine (S13) göre ölçek medyan değerlerinde farklılık olduğu hesaplanmıştır. Bu farklılık "Eksiklik yok" ($M=4,03$) diyenler ile "hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği" ($M=3,00$; $p=0,001$), "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" ($M=2,80$; $p=0,037$) kategorilerindeki farklılıktan kaynaklanmaktadır.

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının S7, S8, S9 ve S10 sorularına verdikleri yanıtlarda "evet" cevabı verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere kıyasla tutarlı bir şekilde daha yüksek olduğu hesaplanmıştır. Tüm bu sorularda "evet" cevabı veren çalışanların medyanı yaklaşık $M=3,77-3,89$ aralığında iken, "hayır" cevabı verenlerin $M=3,1-3,2$ aralığında görülmektedir. Büyükşehir belediyesi çalışanlarının kurumdaki dijitalleşme konusundaki temel eksiklik görüşlerine (S13) göre ölçek medyan değerlerinde farklılık olduğu hesaplanmıştır. Bu farklılık temel olarak "Eksiklik yok" ($M=3,94$) diyenler ile "Teknik alt yapı" ($M=3,57$; $p=0,009$), "Dijital beceri ve uzman personel eksikliği" ($M=3,34$; $p<0,001$), "Gizlilik ve güvenlik eksikliği" ($M=2,69$; $p=0,003$), "Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği" ($M=3,31$; $p<0,001$) ve "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" ($M=2,37$; $p<0,001$) belirtenler arasındaki farklılardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca, "Teknik altyapı" ($M=3,57$), "Bütçe eksikliği" ($M=3,61$) ve "Hukuki altyapı yetersizliği" ($M=3,56$) olduğunu belirtenlerin de "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" ($M=2,37$) belirtenlere göre anlamlı derecede farklı (daha yüksek) medyan değerlere sahip olduğu görülmüştür (sırasıyla $p=0,019$, $p=0,041$, $p=0,015$).

Bu bulgulara göre H5: “Bürokratik yönetim kültürü algısı, katılımcıların kurumdaki dijitalleşmeye ilişkin görüşler açısından anlamlı farklılık gösterir.” hipotezi, hem valilik hem de büyükşehir belediyesi örneklemelerinde kısmen kabul edilmiştir. Çünkü valilikte; teknik altyapı yeterliliği, personel yeterliliği, hizmet içi eğitim, bütçe yeterliliği, web sayfası kullanım sıklığı, vatandaşların internet erişimi ve temel eksiklik algısı gibi unsurlarda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Büyükşehir belediyesinde ise teknik altyapı, personel yeterliliği, hizmet içi eğitim, bütçe durumu ve dijitalleşmedeki temel eksiklik algısına ilişkin görüşlerde anlamlı fark gözlemlenmiş, ancak diğer değişkenlerde istatistiksel fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Bürokratik yönetim kültürü algısı, çalışanların kurumdaki dijitalleşmeye ilişkin değerlendirmelerine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Valilik çalışanları açısından, dijitalleşmeye ilişkin tüm görüş değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Katılımcılar “evet” yanıtı verdiklerinde, bürokratik yönetim kültürüne dair algılarının medyan değerleri sistematik biçimde daha yüksek çıkmıştır. Örneğin; teknik altyapının yeterli olduğunu düşünenlerin, yetersiz bulanlara göre daha olumlu bir algıya sahip olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, personelin yeterliliğine, hizmet içi eğitime, yeterli bütçeye ve vatandaşla çevrimiçi iletişim olanaklarına ilişkin olumlu görüş bildirenlerin, daha yüksek düzeyde bürokratik kültür algısına sahip olduğu hesaplanmıştır. Ayrıca, web sayfasının güncellenme sıklığına ilişkin görüşlerde, “aylık” olarak güncellendiğini belirtenlerin, “haftalık” ve “nadiren” diyenlere göre anlamlı derecede daha yüksek bir algıya sahip olduğu görülmüştür. Kurumdaki dijitalleşmenin temel eksikliğine ilişkin değerlendirmelerde de benzer şekilde, “eksiklik yok” diyen katılımcıların, “hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği” ve “yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açısı” diyenlere kıyasla bürokratik yönetim kültürünü daha olumlu değerlendirdikleri gözlenmiştir.

Büyükşehir belediyesi çalışanları açısından da benzer bir eğilim söz konusudur. Katılımcıların S7–S10 ve S13 maddelerine verdikleri yanıtlar, bürokratik yönetim kültürü algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar üretmiştir. “Evet” yanıtı verenlerin medyan değerleri “hayır” diyenlerinkinden daha yüksektir. Bu durum, teknik altyapı, personel yeterliliği, eğitim ve bütçe gibi alanlarda olumlu değerlendirmelerde bulunan çalışanların, kurumsal kültürü daha işlevsel ve olumlu algıladıklarını göstermektedir. S13 maddesine ilişkin analizde, “eksiklik yok” diyenlerin medyanı, başta “gizlilik ve güvenlik eksikliği” ve “yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açısı” olmak üzere birçok gruptan anlamlı şekilde

yüksektir. Ayrıca, “teknik altyapı”, “bütçe eksikliği” ve “hukuki altyapı yetersizliği” yanıtlarını verenlerin de “olumsuz yönetici tutumu” belirtenlere kıyasla daha yüksek düzeyde algıya sahip olduğu belirlenmiştir.

4.6.2.1. Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme Alt Boyutu Fark Analizleri

Bu başlık altında bürokratik yönetim kültürü algısı ölçeğinin alt boyutlarından katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme değişkeninin katılımcıların demografik verileri ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre farklılıkları incelenmiştir.

Çizelge 4.30. Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
Cinsiyet	Kadın	3,6 (1,1) (1,8-5)	3,3 (1,4) (1,1-5)
	Erkek	3,2 (2,1) (1-5)	3,5 (1,5) (1-5)
p		0,352	0,399
Yaş	18-25	3,2 (1,9) (1,4-4,4)	4,1 (0,7) (1-4,9)
	26-35	3,65 (1,15) (1-5)	3,4 (1,4) (1-5)
	36-45	3,35 (1,5) (1,4-5)	3,3 (1,6) (1-5)
	46-55	3,95 (1,7) (1,3-5)	3,4 (1,3) (1,1-5)
	56 üstü	1,5 (1,9) (1-4)	3 (1,8) (1,1-4,9)
p		0,24	0,491
Medeni Durum	Bekâr	3,85 (1,65) (1-5)	3,5 (1,4) (1-5)
	Evli	3,5 (1,35) (1-5)	3,3 (1,4) (1-5)
p		0,334	0,186
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	3,1 (1,8) (1,1-4,9)	4 (0,95) (1,6-5)
	Ön lisans	3,2 (1,4) (1,9-4,8)	3,6 (1,5) (1-5)
	Lisans	3,6 (1,6) (1-5)	3,2 (1,4) (1-5)
	Lisansüstü	3,4 (1,6) (1,8-5)	3,3 (1,5) (1,2-4,9)
p		0,72	0,002 ^a
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	3,8 (1,2) (1-4,9)	3,7 (1,4) (1-5)
	6 -10 yıl	3,55 (1,1) (1-5)	3,3 (1,5) (1,1-5)
	11- 15 yıl	2,9 (2,2) (1,3-4,8)	3,3 (1,3) (1-5)
	16-20 yıl	3,4 (1,1) (1,4-5)	3,4 (1,4) (1,2-5)
	21 yıl ve üzeri	3,65 (2) (1-4,9)	3,3 (1,5) (1,1-5)
p		0,906	0,532
a: p Lise ve Altı-Lisans=0,001			

Çizelge 4.30’da katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve demografik özelliklerine göre katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme alt boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, sadece büyükşehir belediyesi

alışanlarının eğitim düzeylerine göre katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme alt boyutu medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır ($p=0,002$). Çizelge 4.30’da yer alan diğer demografik değişkenlerde (cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumda çalışma süresi) ve valilik çalışanlarının tüm demografik değişkenlerinde ise katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme alt boyutu açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının eğitim düzeylerine göre katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme alt boyutu ortalama değerleri incelendiğinde "Lise ve altı" mezunlarının 4,00 ile en yüksek; "Lisans" mezunlarının ise 3,20 ile en düşük ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Bu demografik özellikteki farklılık, "Lise ve altı" mezuniyeti ile "Lisans" mezuniyeti ($p=0,001$) gruplarından kaynaklanmaktadır.

Çizelge 4.31. Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
S7	Evet	3,8 (1,4) (1-5)	3,7 (1,1) (1,3-5)
	Hayır	3,1 (1,7) (1-5)	2,9 (1,55) (1-4,9)
		p	0,057
S8	Evet	4 (1) (1,1-5)	3,9 (0,9) (1,3-5)
	Hayır	2,7 (1,5) (1-5)	2,9 (1,5) (1-5)
		p	<0,001
S9	Evet	3,9 (1,1) (1,1-5)	3,6 (1,2) (1-5)
	Hayır	2,75 (1,4) (1-5)	3 (1,5) (1-5)
		p	<0,001
S10	Evet	4 (0,9) (1,1-5)	3,6 (1,1) (1,1-5)
	Hayır	3 (1,5) (1-5)	2,9 (1,7) (1-4,9)
		p	<0,001
S11	Günlük	3,9 (1,4) (2,6-4,7)	3,7 (1,1) (1,1-5)
	Haftalık	2,85 (2,2) (1-4,9)	3,4 (1,5) (1,2-5)
	Aylık	4,2 (0,8) (1,7-4,8)	3,4 (1,5) (1-5)
	Nadiren	2,4 (2,1) (1-4,6)	2,9 (1,3) (1-4,8)
	Bilmiyorum	3,5 (1,3) (1-5)	3,3 (1,5) (1-5)
		p	0,005^a
S12	Evet	3,6 (1,4) (1-5)	3,4 (1,4) (1-5)
	Hayır	2,3 (0,8) (1,4-3,1)	3,2 (2,1) (1,1-4,9)
		p	0,001
S13	Eksikliği yok	4,1 (1,1) (1,1-5)	4,1 (1) (1,3-5)
	Teknik altyapı	3,4 (0,9) (1,9-4,6)	3,5 (1,5) (1,4-5)
	Dijital beceri ve uzman personel eksikliği	3,5 (1,8) (1-5)	3 (1,2) (1,2-5)
	Bütçe eksikliği	3,2 (1,8) (1,4-4,9)	3,8 (1,2) (1-4,9)
	Gizlilik ve güvenlik eksikliği	3,6 (0,9) (3,1-4)	2 (1,6) (1-3,3)
	Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği	2,5 (0,9) (1,1-3,8)	3,1 (1,5) (1-4,8)
	Hukuki altyapı yetersizliği	-	3,6 (0,6) (2,1-4,4)
	Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları	2,1 (1,2) (1-4,6)	1,9 (1,9) (1-4)
		p	<0,001^b
			<0,001^c

^a: p Aylık-Nadiren=0,015
^b: p 1-6=0,001; p 1-8=0,037
^c: p 1-2=0,020; p 1-3<0,001; p 1-5=0,001; p 1-6<0,001; p 1-8<0,001; p 2-8=0,010; p 4-8=0,008; p 7-8=0,041

Çizelge 4.31’de katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme alt boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, valilik çalışanlarının S8 ($p<0,001$), S9 ($p<0,001$), S10 ($p<0,001$), S11 ($p=0,005$), S12 ($p=0,001$) ve S13 ($p<0,001$) sorularına verdikleri cevaplara göre; büyükşehir belediyesi çalışanlarının ise S7 ($p<0,001$), S8 ($p<0,001$), S9 ($p<0,001$), S10 ($p<0,001$) ve S13 ($p<0,001$) sorularına verdikleri cevaplara göre katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme alt boyutu medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır. Diğer değişkenlerde (Valilik için S7; Büyükşehir için S11, S12) ise alt boyut açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Valilik çalışanlarının anlamlı fark gösteren sorulara verdikleri yanıtlar

incelendiğinde; S8 (M Evet =4,00; M Hayır =2,70), S9 (M Evet =3,90; M Hayır =2,75), S10 (M Evet =4,00; M Hayır =3,00) ve S12 (M Evet =3,60; M Hayır =2,30) sorularında "evet" cevabı verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumdaki web sayfası kullanım sıklığı (S11) medyan değerlerinde de farklılık bulunmuştur ($p=0,005$); en yüksek medyan "Aylık" ($M=4,20$) kullananlarda, en düşük medyan ise "Nadiren" ($M=2,40$) kullananlarda hesaplanmıştır. Bu farklılık "Aylık" ile "Nadiren" ($p=0,015$) kullananlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Kurumdaki dijitalleşme konusundaki temel eksiklik görüşleri (S13) açısından da anlamlı farklılık vardır ($p<0,001$); en yüksek medyan "Eksiklik yok" ($M=4,10$) diyenlerde, en düşük medyan ise "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" ($M=2,10$) olduğunu belirtenlerdedir. Bu farklılık "Eksiklik yok" ($M=4,10$) diyenler ile "Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği" ($M=2,50$; $p=0,001$) ve "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" ($M=2,10$; $p=0,037$) belirtenler arasındaki farklardan kaynaklanmaktadır.

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının anlamlı fark gösteren sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde; S7 (M Evet =3,70; M Hayır =2,90), S8 (M Evet =3,90; M Hayır =2,90), S9 (M Evet =3,60; M Hayır =3,00) ve S10 (M Evet =3,60; M Hayır =2,90) sorularında "evet" cevabı verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kurumdaki dijitalleşme konusundaki temel eksiklik görüşleri (S13) açısından da anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0,001$); en yüksek medyan "Eksiklik yok" ($M=4,10$) diyenlerde, en düşük medyan ise "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" ($M=1,90$) olduğunu belirtenlerdedir. Bu farklılıklar özellikle "Eksiklik yok" ($M=4,10$) diyenler ile "Teknik altyapı" ($M=3,50$; $p=0,020$), "Dijital beceri ve uzman personel eksikliği" ($M=3,00$; $p<0,001$), "Gizlilik ve güvenlik eksikliği" ($M=2,00$; $p=0,001$), "Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği" ($M=3,10$; $p<0,001$) ve "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" ($M=1,90$; $p<0,001$) eksikliği belirtenler arasındaki farklardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca, "Teknik alt yapı" ($M=3,50$), "Bütçe eksikliği" ($M=3,80$) ve "Hukuki altyapı yetersizliği" ($M=3,60$) olduğunu belirtenlerin de "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" ($M=1,90$) belirtenlere göre anlamlı derecede farklı (daha yüksek) medyan değerlere sahip olduğu bulunmuştur (sırasıyla $p=0,010$, $p=0,008$, $p=0,041$).

4.6.2.2. Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Alt Boyutu Fark Analizleri

Bu başlık altında bürokratik yönetim kültürü algısı ölçeğinin alt boyutlarından

hesap verebilirlik ve şeffaflık değişkeninin katılımcıların demografik verileri ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre farklılıkları incelenmiştir.

Çizelge 4.32. Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
Cinsiyet	Kadın	3,83 (1) (2-5)	3,67 (1,17) (1-5)
	Erkek	3,67 (1,5) (1-5)	3,83 (1,17) (1-5)
p		0,035	0,604
Yaş	18-25	3,17 (0,92) (2,5-4)	4 (0,5) (1,17-5)
	26-35	3,92 (1,58) (1-5)	3,58 (1,17) (1,33-5)
	36-45	3,83 (1) (2-5)	3,83 (1,17) (1-5)
	46-55	3,92 (1,5) (1,83-5)	3,75 (1) (1-5)
	56 üstü	1,33 (1,83) (1-4)	3,83 (1,5) (2,17-4,83)
p		0,112	0,547
Medeni Durum	Bekâr	4,08 (1,75) (1-5)	3,83 (1,34) (1-5)
	Evli	3,83 (1,25) (1-5)	3,67 (1,17) (1-5)
p		0,09	0,878
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	3,5 (1) (1-5)	3,83 (1) (1,83-5)
	Ön lisans	3,17 (2,33) (1,67-5)	3,83 (1,17) (1-5)
	Lisans	3,83 (1,17) (1-5)	3,67 (1,34) (1-5)
	Lisansüstü	4 (1,16) (2-5)	3,5 (1,33) (1-5)
p		0,294	0,320
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	3,83 (1,5) (1-5)	3,67 (1,34) (1,17-5)
	6 -10 yıl	3,75 (1,5) (1-5)	3,67 (1) (1-5)
	11- 15 yıl	3,5 (1,17) (2-4,83)	3,83 (1,34) (1-5)
	16-20 yıl	4 (1) (2,17-5)	3,67 (1,17) (1-5)
	21 yıl ve üzeri	3,67 (1,92) (1-5)	3,83 (1,34) (1,67-4,83)
p		0,600	0,935

Çizelge 4.32’de katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve demografik özelliklerine göre hesap verebilirlik ve şeffaflık alt boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, sadece valilik çalışanlarının cinsiyetlerine göre hesap verebilirlik ve şeffaflık alt boyutu medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır ($p=0,035$). Çizelge 4. 32’de yer alan diğer demografik değişkenlerde (yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi) ve büyükşehir belediyesi çalışanlarının tüm demografik değişkenlerinde ise hesap verebilirlik ve şeffaflık alt boyutu açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Valilik çalışanlarının cinsiyetlerine göre hesap verebilirlik ve şeffaflık alt boyutu medyan değerleri incelendiğinde kadın çalışanların ($M=3,83$) medyan değerinin erkek çalışanlara ($M=3,67$) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha

yüksek olduğu görülmektedir ($p=0,035$).

Çizelge 4.33. Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
S7	Evet	3,92 (1) (1-5)	3,83 (1) (1-5)
	Hayır	3,33 (1,34) (1-5)	3,17 (1,66) (1-5)
		p	0,101
S8	Evet	4,17 (0,83) (1-5)	4 (0,75) (1-5)
	Hayır	3 (1,5) (1-5)	3,17 (1,67) (1-5)
		p	<0,001
S9	Evet	4 (0,83) (1-5)	3,83 (1,17) (1-5)
	Hayır	3 (1,5) (1-5)	3,5 (1,17) (1-5)
		p	<0,001
S10	Evet	4,17 (0,83) (1-5)	3,83 (1) (1-5)
	Hayır	3,17 (1,33) (1-5)	3,17 (1,66) (1-5)
		p	<0,001
S11	Günlük	3,83 (0,5) (2,67-4,83)	3,83 (1) (1-5)
	Haftalık	2,83 (2,33) (1-4,83)	3,33 (1,5) (1,17-5)
	Aylık	4,17 (0,5) (2,83-4,83)	3,83 (1,17) (1,17-4,83)
	Nadiren	3,17 (1,83) (1-4,33)	3 (2,34) (1,17-4,83)
	Bilmiyorum	3,83 (1,17) (1-5)	3,67 (1,08) (1-5)
		p	0,056
S12	Evet	3,83 (1,16) (1-5)	3,83 (1,17) (1-5)
	Hayır	2,67 (0,5) (1,67-3)	3,5 (1,67) (1,17-5)
		p	0,001
S13	[1] Eksikliği yok	4,17 (1,16) (1-5)	4 (0,67) (1-5)
	[2] Teknik altyapı	3,83 (1,34) (2-4,83)	3,75 (1,08) (1,67-5)
	[3] Dijital beceri ve uzman personel eksikliği	3,5 (0,83) (1-5)	3,33 (0,83) (1-5)
	[4] Bütçe eksikliği	3,83 (1,34) (1,67-5)	3,83 (1,5) (1,17-4,83)
	[5] Gizlilik ve güvenlik eksikliği	4 (1,34) (2,83-4,17)	2,75 (1,17) (1,5-4)
	[6] Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği	2,83 (1,33) (1,17-3,83)	3,5 (1,33) (1,17-5)
	[7] Hukuki altyapı yetersizliği	-	3,83 (0,84) (2,17-5)
	[8] Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları	2,17 (2,17) (1-4,33)	2 (2,33) (1-4,17)
		p	<0,001 ^a
			<0,001 ^b

a: $p_{1-6} < 0,001$

b: $p_{1-3} < 0,001$; $p_{1-5} = 0,041$; $p_{1-6} = 0,002$; $p_{1-8} < 0,001$; $p_{7-8} = 0,047$

Çizelge 4.33'te katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre hesap verebilirlik ve şeffaflık alt boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, valilik çalışanlarının S8 ($p < 0,001$), S9 ($p < 0,001$), S10 ($p < 0,001$), S12 ($p = 0,001$) ve S13 ($p < 0,001$) sorularına verdikleri cevaplara göre; büyükşehir belediyesi çalışanlarının ise S7 ($p < 0,001$), S8 ($p < 0,001$), S9 ($p = 0,016$), S10 ($p < 0,001$) ve S13 ($p < 0,001$) sorularına verdikleri cevaplara göre hesap verebilirlik ve şeffaflık alt boyutu medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır. Diğer değişkenlerde (Valilik için S7, S11; Büyükşehir için S11, S12) ise alt boyut açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p > 0,05$).

Valilik çalışanlarının anlamlı fark gösteren sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde; S8 (M Evet =4,17; M Hayır =3,00), S9 (M Evet =4,00; M Hayır =3,00), S10 (M Evet =4,17; M Hayır =3,17) ve S12 (M Evet =3,83; M Hayır =2,67) sorularında "evet" cevabı verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumdaki dijitalleşme konusundaki temel eksiklik görüşleri (S13) açısından da anlamlı farklılık vardır ($p<0,001$); en yüksek medyan "Eksiklik yok" (M=4,17) diyenlerde, en düşük medyan ise "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" (M=2,17) olduğunu belirtenlerdedir. Bu farklılık "Eksiklik yok" diyenler ile "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" (M=2,17; $p<0,001$) belirtenler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının anlamlı fark gösteren sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde; S7 (M Evet =3,83; M Hayır =3,17), S8 (M Evet =4,00; M Hayır =3,17), S9 (M Evet =3,83; M Hayır =3,50) ve S10 (M Evet =3,83; M Hayır =3,17) sorularında "evet" cevabı verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kurumdaki dijitalleşme konusundaki temel eksiklik görüşleri (S13) açısından da anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0,001$); en yüksek medyan "Eksiklik yok" (M=4,00) diyenlerde, en düşük medyan ise "(8) Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" (M=2,00) olduğunu belirtenlerdedir. Bu farklılıklar "(1) Eksiklik yok" (M=4,00) diyenler ile "Dijital beceri ve uzman personel eksikliği" (M=3,33; $p<0,001$), "Gizlilik ve güvenlik eksikliği" (M=2,75; $p=0,041$), "Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği" (M=3,50; $p=0,002$) ve "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" (M=2,00; $p<0,001$) eksikliği belirtenler arasındaki farklardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca "Hukuki altyapı yetersizliği" (M=3,83) olduğunu belirtenlerin de "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" (M=2,00; $p=0,047$) belirtenlere göre anlamlı derecede farklı (daha yüksek) medyan değerlere sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

4.6.2.3. Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı Alt Boyutu Fark Analizleri

Bu başlık altında bürokratik yönetim kültürü algısı ölçeğinin alt boyutlarından örgütsel güven ve etik anlayışı değişkeninin katılımcıların demografik verileri ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre farklılıkları incelenmiştir.

Çizelge 4.34. Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
Cinsiyet	Kadın	4 (1,34) (1,67-5)	3,67 (1,33) (1-5)
	Erkek	3,67 (1,66) (1-5)	3,67 (1,33) (1-5)
p		0,055	0,221
Yaş	18-25	3,17 (1,33) (2-4,33)	4,33 (0,66) (1,33-5)
	26-35	4 (1,34) (1-5)	3,67 (1,33) (1-5)
	36-45	3,67 (1,33) (2-5)	3,67 (1,66) (1-5)
	46-55	4 (1,66) (1,67-5)	3,67 (1,33) (1,67-5)
	56 üstü	3 (1,5) (1-4)	3 (1,33) (2,67-4,33)
p		0,315	0,310
Medeni Durum	Bekâr	4,17 (1,83) (1-5)	4 (1,66) (1-5)
	Evli	4 (1,33) (1-5)	3,67 (1,33) (1-5)
p		0,203	0,098
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	3 (1) (1,67-4,67)	4 (1) (2-5)
	Ön lisans	3,33 (1,67) (2-5)	3,67 (1) (1-5)
	Lisans	4 (1) (1-5)	3,33 (1,33) (1-5)
	Lisansüstü	3,83 (1,33) (2,33-5)	3,67 (1,33) (1-5)
p		0,269	0,081
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	4 (1,33) (1-5)	4 (1,66) (1-5)
	6 -10 yıl	4 (2) (1-5)	3,67 (1,33) (1-5)
	11- 15 yıl	3,33 (1,67) (1,67-5)	3,67 (1,33) (1-5)
	16-20 yıl	4 (1) (2-5)	3,67 (1) (1-5)
	21 yıl ve üzeri	3,83 (1,67) (1-5)	3,33 (1,33) (1,67-5)
p		0,474	0,148

Çizelge 4.34'te katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve demografik özelliklerine göre örgütsel güven ve etik anlayışı alt boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, incelenen demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi) hiçbirinde ne valilik ne de büyükşehir belediyesi çalışanları için örgütsel güven ve etik anlayışı alt boyutu medyan değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmamıştır ($p > 0,05$). Bu durum, her iki kurumda da farklı demografik gruplardaki çalışanların örgütsel güven ve etik anlayışını benzer düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

Çizelge 4.35. Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
S7	Evet	4 (1,34) (1-5)	4 (1) (1-5)
	Hayır	3 (1,33) (1-5)	3 (2) (1-4,67)
p		0,012	<0,001
S8	Evet	4 (1) (2,33-5)	4 (0,66) (1-5)
	Hayır	3 (1,67) (1-5)	3 (1,67) (1-5)
p		<0,001	<0,001
S9	Evet	4 (1,34) (1,67-5)	4 (1) (1-5)
	Hayır	3,33 (1,67) (1-5)	3,33 (1,67) (1-5)
p		<0,001	0,004
S10	Evet	4 (1) (1,67-5)	4 (1) (1-5)
	Hayır	3,33 (1,67) (1-5)	2,83 (2) (1-5)
p		<0,001	<0,001
S11	Günlük	4 (1,33) (2,67-5)	4 (0,67) (1-5)
	Haftalık	3 (2) (1-5)	3,67 (1,66) (1-5)
	Aylık	4,33 (1) (2,67-5)	3,33 (1,33) (1,67-5)
	Nadiren	2,33 (1,67) (1-4)	3 (2,33) (1-5)
	Bilmiyorum	4 (1,34) (1-5)	3,5 (1,33) (1-5)
p		0,002^a	0,045^b
S12	Evet	4 (1,33) (1-5)	3,67 (1) (1-5)
	Hayır	3 (1) (2-3,33)	3,33 (1,67) (1-4,67)
p		0,001	0,116
S13	[1] Eksikliği yok	4,33 (1) (3-5)	4 (0,66) (2-5)
	[2] Teknik altyapı	4 (1) (1,67-5)	3,83 (1,5) (2-4,67)
	[3] Dijital beceri ve uzman personel eksikliği	3,67 (1,33) (1-5)	3,33 (1,33) (1-5)
	[4] Bütçe eksikliği	3,67 (1) (2-5)	3,67 (1,33) (1,67-4,33)
	[5] Gizlilik ve güvenlik eksikliği	4,33 (1,33) (3-4,33)	2,5 (2) (1-4)
	[6] Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği	3,33 (0,66) (1,67-4,67)	3 (1,33) (1-4,67)
	[7] Hukuki altyapı yetersizliği	-	3,67 (0,67) (3-4,67)
	[8] Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları	2 (1,33) (1-3)	2 (1,67) (1-4)
p		<0,001^c	<0,001^d

a: p Aylık-Nadiren=0,004; p Nadiren-Bilmiyorum=0,030
b: p Günlük-Nadiren=0,022
c: p 1-4=0,011; p 1-6=0,006; p 1-8<0,001
d: p 1-3<0,001; p 1-5=0,025; p 1-6<0,001; p 1-8<0,001; p 2-8=0,007; p 3-8=0,008; p 7-8=0,020

Çizelge 4.35'te katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre örgütsel güven ve etik anlayışı alt boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, valilik çalışanlarının S7 (p=0,012), S8 (p<0,001), S9 (p<0,001), S10 (p<0,001), S11 (p=0,002), S12 (p=0,001) ve S13 (p<0,001) sorularına verdikleri cevaplara göre; büyükşehir belediyesi çalışanlarının ise S7 (p<0,001), S8 (p<0,001), S9 (p=0,004), S10 (p<0,001), S11 (p=0,045) ve S13 (p<0,001) sorularına verdikleri cevaplara göre Örgütsel güven ve etik anlayışı alt boyutu medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır. Büyükşehir belediyesi çalışanları için S12 değişkeninde ise alt boyut açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır (p>0,05).

Valilik çalışanlarının anlamlı fark gösteren sorulara verdikleri yanıtlar

incelendiğinde; S7 (M Evet =4,00; M Hayır =3,00), S8 (M Evet =4,00; M Hayır =3,00), S9 (M Evet =4,00; M Hayır =3,33), S10 (M Evet =4,00; M Hayır =3,33) ve S12 (M Evet =4,00; M Hayır =3,00) sorularında "evet" cevabı verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumdaki web sayfası kullanım sıklığı (S11) medyan değerlerinde de farklılık bulunmuştur ($p=0,002$); en yüksek medyan "Günlük" ($M=4,33$) veya "Aylık" ($M=4,33$) kullananlarda, en düşük medyan ise "Nadiren" ($M=2,33$) kullananlarda hesaplanmıştır. Bu farklılık "Aylık" ($M=4,33$) ile "Nadiren" ($M=2,33$; $p=0,004$) kullananlar ve "Nadiren" ($M=2,33$) ile "Bilmiyorum" ($M=4,00$; $p=0,030$) diyenler arasındaki farklardan kaynaklanmaktadır. Kurumdaki dijitalleşme konusundaki temel eksiklik görüşleri (S13) açısından da anlamlı farklılık vardır ($p<0,001$); en yüksek medyan "Eksiklik yok" ve "Gizlilik ve güvenlik eksikliği" ($M=4,33$) diyenlerde, en düşük medyan ise "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" ($M=2,00$) olduğunu belirtenlerdedir. Bu farklılık "(1) Eksiklik yok" ($M=4,33$) diyenler ile "Bütçe eksikliği" ($M=3,67$; $p=0,011$), "Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği" ($M=3,33$; $p=0,006$) ve "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" ($M=2$; $p<0,001$) belirtenler arasındaki farklardan kaynaklanmaktadır.

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının anlamlı fark gösteren sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde; S7 (M Evet =4,00; M Hayır =3,00), S8 (M Evet =4,00; M Hayır =3,00), S9 (M Evet =4,00; M Hayır =3,33) ve S10 (M Evet =4,00; M Hayır =2,83) sorularında "evet" cevabı verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kurumdaki web sayfası kullanım sıklığı (S11) medyan değerlerinde de farklılık bulunmuştur ($p=0,045$); en yüksek medyan "Günlük" ($M=4,00$) kullananlarda, en düşük medyan ise "Nadiren" ($M=3,00$) kullananlarda hesaplanmıştır. Bu farklılık "Günlük" ($M=4,67$) ile "Nadiren" ($M=3$; $p=0,022$) kullananlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Kurumdaki dijitalleşme konusundaki temel eksiklik görüşleri (S13) açısından da anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0,001$); en yüksek medyan "Eksiklik yok" ($M=4,00$) diyenlerde, en düşük medyan ise "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" ($M=2,00$) olduğunu belirtenlerdedir. Bu farklılıklar "Eksiklik yok" ($M=4,00$) diyenler ile "Dijital beceri ve uzman personel eksikliği" ($M=3,33$; $p<0,001$), "Gizlilik ve güvenlik eksikliği" ($M=2,50$; $p=0,025$), "Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği" ($M=3,00$; $p<0,001$) ve "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" ($M=2,00$; $p<0,001$) eksikliği belirtenler arasındaki farklardan; ayrıca "Teknik altyapı" ($M=3,83$), "Dijital beceri ve uzman personel eksikliği" ($M=3,33$) ve "Hukuki altyapı yetersizliği" ($M=3,67$) olduğunu belirtenlerin de "Yöneticilerin

yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" (M=2,00) belirtenlere göre anlamlı derecede farklı (daha yüksek) medyan değerlere sahip olmasından kaynaklanmaktadır (sırasıyla p=0,007, p=0,008, p=0,020).

4.6.2.4. Yenilik ve Değişimci Liderlik Alt Boyutu Fark Analizleri

Bu başlık altında bürokratik yönetim kültürü algısı ölçeğinin alt boyutlarından yenilik ve değişimci liderlik değişkeninin katılımcıların demografik verileri ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre farklılıkları incelenmiştir.

Çizelge 4.36. Yenilik ve Değişimci Liderlik Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
Cinsiyet	Kadın	4,25 (1) (1,75-5)	3,75 (1) (1-5)
	Erkek	3,75 (1,75) (1-5)	4 (1) (1-5)
p		0,003	0,384
Yaş	18-25	4 (1,12) (3-4,75)	4,25 (0,5) (2,25-5)
	26-35	4,25 (1) (1-5)	3,75 (0,75) (1-5)
	36-45	4 (1) (2-5)	4 (1) (1-5)
	46-55	3,88 (2,25) (1-5)	3,75 (1) (1,25-5)
	56 üstü	3,25 (1,25) (1,25-3,75)	3,75 (0,25) (2,25-5)
p		0,108	0,201
Medeni Durum	Bekâr	4,25 (1) (1-5)	4 (1,25) (1,25-5)
	Evli	4 (1,25) (1-5)	3,75 (1) (1-5)
p		0,37	0,348
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	3,5 (1,75) (1-4,75)	4 (1) (2-5)
	Ön lisans	4 (1,75) (2,25-5)	4 (1) (1-5)
	Lisans	4,25 (1,25) (1-5)	4 (1) (1-5)
	Lisansüstü	4 (0,75) (2,5-5)	3,5 (1,25) (1,25-5)
p		0,147	0,101
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	4,25 (1) (1-5)	4 (1,25) (1-5)
	6 -10 yıl	4 (1) (1,25-5)	3,75 (1) (1-5)
	11- 15 yıl	4 (1,62) (2-5)	3,75 (1) (1-5)
	16-20 yıl	4 (1) (1-5)	4 (0,75) (2-5)
	21 yıl ve üzeri	3,5 (2,25) (1,25-5)	3,75 (1,25) (2,25-5)
p		0,454	0,051

Çizelge 4.36'da katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve demografik özelliklerine göre yenilik ve değişimci liderlik alt boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, sadece valilik çalışanlarının cinsiyetlerine göre yenilik ve değişimci liderlik alt boyutu medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır (p=0,003). Çizelge 4.36'da yer alan diğer demografik değişkenlerde (yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi) ve büyükşehir belediyesi çalışanlarının tüm demografik değişkenlerinde ise yenilik ve değişimci

liderlik alt boyutu açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Valilik çalışanlarının cinsiyetlerine göre yenilik ve değişimci liderlik alt boyutu medyan değerleri incelendiğinde kadın çalışanların ($M=4,25$) medyan değerinin erkek çalışanlara ($M=3,75$) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir ($p=0,003$).

Çizelge 4.37. Yenilik ve Değişimci Liderlik Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
S7	Evet	4,13 (1) (1,25-5)	4 (1) (1,25-5)
	Hayır	3,88 (1,25) (1-5)	3,5 (1) (1-5)
	p	0,124	<0,001
S8	Evet	4,25 (1) (1,25-5)	4 (1) (2-5)
	Hayır	3,5 (1,75) (1-5)	3,5 (1) (1-5)
	p	<0,001	<0,001
S9	Evet	4,25 (1) (1,25-5)	4 (1) (1-5)
	Hayır	3,88 (1,5) (1-5)	3,75 (0,75) (1-5)
	p	<0,001	0,002
S10	Evet	4,25 (1) (1,25-5)	4 (1) (1,25-5)
	Hayır	3,75 (1,5) (1-5)	3,5 (1,12) (1-5)
	p	<0,001	<0,001
S11	Günlük	3,75 (1,25) (2,5-5)	4 (0,75) (1,25-5)
	Haftalık	3,25 (1,5) (1-5)	3,75 (1,5) (1-5)
	Aylık	4,75 (0,75) (2,75-5)	4 (1) (1-5)
	Nadiren	3 (1,25) (1,25-5)	3,75 (1,75) (1,25-5)
	Bilmiyorum	4 (0,75) (1-5)	3,75 (1) (1-5)
	p	<0,001^a	0,18
S12	Evet	4 (1,25) (1-5)	4 (1) (1-5)
	Hayır	3 (1) (1-4,25)	3,5 (1) (1,25-5)
	p	0,005	0,146
S13	[1] Eksikliği yok	4,5 (1) (1,25-5)	4 (1) (2-5)
	[2] Teknik altyapı	4 (1,25) (1-5)	3,75 (1,25) (1-5)
	[3] Dijital beceri ve uzman personel eksikliği	4 (1,25) (1,25-5)	3,75 (0,75) (1,25-5)
	[4] Bütçe eksikliği	4 (1,75) (1,75-5)	3,75 (0,75) (1-4,5)
	[5] Gizlilik ve güvenlik eksikliği	4,25 (2,25) (2,5-4,75)	3,13 (0,25) (1,5-3,75)
	[6] Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği	4 (1) (1,75-4,25)	3,75 (1) (1,25-5)
	[7] Hukuki altyapı yetersizliği	-	4 (0,75) (2,25-5)
	[8] Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları	2,75 (1,75) (1-3,5)	3,25 (2) (1-4,25)
	p	0,008^b	<0,001^c

^a: $p_{\text{Haftalık-Aylık}}=0,001$; $p_{\text{Aylık-Nadiren}}=0,002$
^b: $p_{1-8}=0,008$
^c: $p_{1-3}=0,001$; $p_{1-5}=0,012$; $p_{1-6}=0,038$; $p_{1-8}<0,001$

Çizelge 4.37’de katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre yenilik ve değişimci liderlik alt boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, valilik çalışanlarının S8 ($p<0,001$), S9 ($p<0,001$),

S10 ($p<0,001$), S11 ($p<0,001$), S12 ($p=0,005$) ve S13 ($p=0,008$) sorularına verdikleri cevaplara göre; büyükşehir belediyesi çalışanlarının ise S7 ($p<0,001$), S8 ($p<0,001$), S9 ($p=0,002$), S10 ($p<0,001$) ve S13 ($p<0,001$) sorularına verdikleri cevaplara göre yenilik ve değişimci liderlik alt boyutu medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır. Diğer değişkenlerde (Valilik için S7; Büyükşehir için S11, S12) ise alt boyut açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Valilik çalışanlarının anlamlı fark gösteren sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde; S8 (M Evet =4,25; M Hayır =3,50), S9 (M Evet =4,25; M Hayır =3,88), S10 (M Evet =4,25; M Hayır =3,75) ve S12 (M Evet =4,00; M Hayır =3,00) sorularında "evet" cevabı verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumdaki web sayfası kullanım sıklığı (S11) medyan değerlerinde de farklılık bulunmuştur ($p<0,001$); en yüksek medyan "Aylık" (M=4,75) kullananlarda, en düşük medyan ise "Nadiren" (M=3) kullananlarda hesaplanmıştır. Bu farklılık "Haftalık" (M=3,25) ile "Aylık" (M=4,75; $p=0,001$) kullananlar ve "Aylık" (M=4,75) ile "Nadiren" (M=3,00; $p=0,002$) kullananlar arasındaki farklardan kaynaklanmaktadır. Kurumdaki dijitalleşme konusundaki temel eksiklik görüşleri (S13) açısından da anlamlı farklılık vardır ($p=0,008$); en yüksek medyan "Eksiklik yok" (M=4,5) belirtenlerde, en düşük medyan ise "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" (M=2,75) olduğunu belirtenlerdedir. Bu farklılık "Eksiklik yok" (M=4,5) diyenler ile "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" (M=2,75; $p=0,008$) belirtenler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının anlamlı fark gösteren sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde; S7 (M Evet =4,00; M Hayır =3,50), S8 (M Evet =4,00; M Hayır =3,50), S9 (M Evet =4,00; M Hayır =3,75) ve S10 (M Evet =4,00; M Hayır =3,50) sorularında "evet" cevabı verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kurumdaki dijitalleşme konusundaki temel eksiklik görüşleri (S13) açısından da anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0,001$); en yüksek medyan "Eksiklik yok" ve "Hukuki altyapı yetersizliği" (M=4,00) diyenlerde, en düşük medyan ise "Gizlilik ve güvenlik eksikliği" (M=3,13) olduğunu belirtenlerdedir. Bu farklılıklar "Eksiklik yok" (M=4,00) diyenler ile "Dijital beceri ve uzman personel eksikliği" (M=3,75; $p=0,001$), "Gizlilik ve güvenlik eksikliği" (M=3,13; $p=0,012$), "Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği" (M=3,75; $p=0,038$) ve "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" (M=3,25; $p<0,001$) eksikliği belirtenler arasındaki farklardan kaynaklanmaktadır.

4.6.2.5. Yönetişim ve İş birliği Alt Boyutu Fark Analizleri

Bu başlık altında bürokratik yönetim kültürü algısı ölçeğinin alt boyutlarından yönetim ve iş birliği değişkeninin katılımcıların demografik verileri ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre farklılıkları incelenmiştir.

Çizelge 4.38. Yönetişim ve İş birliği Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
Cinsiyet	Kadın	4 (1,34) (2-5)	4 (1) (1-5)
	Erkek	4 (1,33) (1-5)	4 (1,16) (1-5)
p		0,058	0,785
Yaş	18-25	3,5 (2) (1,33-4,33)	4,33 (1) (2-5)
	26-35	4 (1,17) (1-5)	3,67 (1,33) (1-5)
	36-45	4 (1) (2-5)	4 (1,34) (1-5)
	46-55	4 (1,67) (1,67-5)	4 (1) (1,33-5)
	56 üstü	2,17 (2,67) (1-4)	4,33 (0) (3,67-4,67)
p		0,182	0,115
Medeni Durum	Bekâr	4,17 (1,5) (1-5)	4 (1,67) (1,67-5)
	Evli	4 (1,33) (1-5)	4 (1) (1-5)
p		0,27	0,626
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	3,67 (1) (1-5)	4 (0,66) (2-5)
	Ön lisans	4 (1,67) (2-5)	4 (1) (1,67-5)
	Lisans	4 (1,34) (1-5)	4 (1,33) (1-5)
	Lisansüstü	4 (1) (2,67-5)	3,67 (1) (1,33-5)
p		0,317	0,346
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	4 (0,67) (1-5)	4 (1,33) (1-5)
	6 -10 yıl	4 (1,33) (1-5)	4 (1) (1,33-5)
	11- 15 yıl	4 (1,66) (2-5)	4 (1) (1-5)
	16-20 yıl	4 (1,33) (1,67-5)	4 (1) (1,33-5)
	21 yıl ve üzeri	4 (1,84) (1-5)	4 (1) (1,33-5)
p		0,767	0,959

Çizelge 4.38’de katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve demografik özelliklerine göre yönetim ve iş birliği alt boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, incelenen demografik değişkenlerin (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi) hiçbirinde ne valilik ne de büyükşehir belediyesi çalışanları için örgütsel güven ve etik anlayışı alt boyutu medyan değerlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık hesaplanmamıştır ($p > 0,05$). Bu durum, her iki kurumda da farklı demografik gruplardaki çalışanların örgütsel güven ve etik anlayışını benzer düzeyde algıladıklarını göstermektedir.

Çizelge 4.39. Yönetişim ve İş birliği Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
S7	Evet	4 (1) (1-5)	4 (1) (1,33-5)
	Hayır	3,67 (1,66) (1-5)	3,33 (1) (1-5)
p		0,036	<0,001
S8	Evet	4,33 (0,67) (1-5)	4 (1) (1,33-5)
	Hayır	3,33 (1,33) (1-5)	3,67 (1) (1-5)
p		<0,001	<0,001
S9	Evet	4 (1) (1-5)	4 (1,34) (1-5)
	Hayır	3,67 (1,33) (1-5)	3,67 (1) (1-5)
p		<0,001	<0,001
S10	Evet	4 (0,67) (1-5)	4 (1,34) (1-5)
	Hayır	3,67 (1,33) (1-5)	3,67 (1) (1-5)
p		<0,001	<0,001
S11	Günlük	4 (0,66) (3-5)	4 (0,66) (1-5)
	Haftalık	3,33 (1,67) (1-5)	3,67 (1,67) (1,33-5)
	Aylık	4,33 (0,67) (2,67-5)	4 (1) (1-5)
	Nadiren	3,67 (2) (1-5)	3,67 (1,33) (1-5)
	Bilmiyorum	4 (1,33) (1-5)	4 (1) (1,67-5)
p		0,049^a	0,511
S12	Evet	4 (1,34) (1-5)	4 (1) (1-5)
	Hayır	2,33 (1) (1,33-3,33)	4 (1,66) (1-5)
p		<0,001	0,189
S13	[1] Eksikliği yok	4 (0,67) (1-5)	4 (0,67) (1,33-5)
	[2] Teknik altyapı	4,33 (0,67) (2-5)	3,67 (1,16) (2-5)
	[3] Dijital beceri ve uzman personel eksikliği	4 (1) (1-5)	3,67 (1) (1,33-5)
	[4] Bütçe eksikliği	4 (1) (2-5)	3,5 (1,67) (1-5)
	[5] Gizlilik ve güvenlik eksikliği	4,33 (2) (2,67-4,67)	2,83 (0,66) (1,67-4)
	[6] Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği	3,17 (1) (2-4,67)	4 (1,33) (1,33-5)
	[7] Hukuki altyapı yetersizliği	-	3,83 (1) (2-4,67)
	[8] Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları	2,67 (2,67) (1-5)	3 (1,67) (1-4,67)
p		0,008^b	<0,001^c

^a: p Haftalık-Aylık =0,048
^b: p 1-6 =0,036
^c: p 1-2 =0,016; p 1-3 <0,001; p 1-5 =0,008; p 1-8 =0,002

Çizelge 4.39’da katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre yönetim ve iş birliği alt boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, valilik çalışanlarının S7 ($p=0,036$), S8 ($p<0,001$), S9 ($p<0,001$), S10 ($p<0,001$), S11 ($p=0,049$), S12 ($p<0,001$) ve S13 ($p=0,008$) sorularına verdikleri cevaplara göre; büyükşehir belediyesi çalışanlarının ise S7 ($p<0,001$), S8 ($p<0,001$), S9 ($p<0,001$), S10 ($p<0,001$) ve S13 ($p<0,001$) sorularına verdikleri cevaplara göre yönetim ve iş birliği alt boyutu medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır. Büyükşehir belediyesi çalışanları için S11 ve S12 değişkenlerinde ise alt boyut açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Valilik çalışanlarının anlamlı fark gösteren sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde; S7 (M Evet =4,00; M Hayır =3,67), S8 (M Evet =4,33; M Hayır

=3,33), S9 (M Evet =4,00; M Hayır =3,67), S10 (M Evet =4,00; M Hayır =3,67) ve S12 (M Evet =4,00; M Hayır =2,33) sorularında "evet" cevabı verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Kurumdaki web sayfası kullanım sıklığı (S11) medyan değerlerinde de farklılık bulunmuştur ($p=0,049$); en yüksek medyan "Aylık" ($M=4,33$) kullananlarda, en düşük medyan ise "Haftalık" ($M=3,33$) kullananlarda hesaplanmıştır. Bu farklılık "Haftalık" ($M=3,33$) ile "Aylık" ($M=4,33$; $p=0,048$) kullananlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. Kurumdaki dijitalleşme konusundaki temel eksiklik görüşleri (S13) açısından da anlamlı farklılık vardır ($p=0,008$); en yüksek medyan "Gizlilik ve güvenlik eksikliği" ve "Teknik altyapı" ($M=4,33$) olduğunu belirtenlerde, en düşük medyan ise "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" ($M=2,67$) olduğunu belirtenlerdedir. Bu farklılık "Eksiklik yok" ($M=4,00$) diyenler ile "Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği" ($M=3,17$; $p=0,036$) belirtenler arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının anlamlı fark gösteren sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde; S7 (M Evet =4,00; M Hayır =3,33), S8 (M Evet =4,00; M Hayır =3,67), S9 (M Evet =4,00; M Hayır =3,67) ve S10 (M Evet =4,00; M Hayır =3,67) sorularında "evet" cevabı verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kurumdaki dijitalleşme konusundaki temel eksiklik görüşleri (S13) açısından da anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0,001$); en yüksek medyan "Eksiklik yok" ve "Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği" ($M=4,00$) diyenlerde, en düşük medyan ise "Gizlilik ve güvenlik eksikliği" ($M=2,83$) olduğunu belirtenlerdedir. Bu farklılıklar "Eksiklik yok" ($M=4,67$) diyenler ile "Teknik altyapı" ($M=3,67$; $p=0,016$), "Dijital beceri ve uzman personel eksikliği" ($M=3,67$; $p<0,001$), "Gizlilik ve güvenlik eksikliği" ($M=2,83$; $p=0,008$) ve "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" ($M=3,00$; $p=0,002$) eksikliği belirtenler arasındaki farklardan kaynaklanmaktadır.

4.6.2.6. Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı Alt Boyutu Fark Analizleri

Bu başlık altında bürokratik yönetim kültürü algısı ölçeğinin alt boyutlarından formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı değişkeninin katılımcıların demografik verileri ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre farklılıkları incelenmiştir.

Çizelge 4.40. Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
Cinsiyet	Kadın	4 (0,8) (2-5)	3,8 (1,2) (1,2-5)
	Erkek	4 (1,6) (1-5)	3,8 (1,4) (1,2-5)
p		0,397	0,297
Yaş	18-25	4,2 (0,4) (3,8-4,6)	4,4 (1,2) (1,8-4,8)
	26-35	4,2 (0,8) (1,2-5)	3,8 (1,2) (1,2-5)
	36-45	4 (1) (1,8-5)	3,8 (1,4) (1,2-5)
	46-55	3,9 (1,6) (1-5)	3,8 (1,2) (1,2-5)
	56 üstü	2,1 (2,3) (1-3,8)	4 (0,8) (2,8-4,8)
p		0,069	0,375
Medeni Durum	Bekâr	4,3 (0,7) (2,6-5)	4 (1,6) (1,2-5)
	Evli	4 (1,2) (1-5)	3,8 (1,2) (1,2-5)
p		0,272	0,518
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	3,4 (1,8) (1-4,6)	4 (0,7) (1,4-5)
	Ön lisans	3,8 (1,6) (1,8-5)	4 (1,2) (1,2-5)
	Lisans	4,2 (0,8) (1-5)	3,8 (1,2) (1,2-5)
	Lisansüstü	3,9 (1,6) (2-4,8)	3,8 (1,8) (1,2-5)
p		0,017^a	0,129
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	4,2 (1,2) (1,8-5)	3,8 (1,8) (1,2-5)
	6 -10 yıl	4 (1) (1,2-5)	3,8 (1,2) (1,2-5)
	11- 15 yıl	4 (1) (2,4-4,8)	3,8 (1) (1,2-5)
	16-20 yıl	4,6 (0,8) (1-5)	4 (0,6) (1,6-5)
	21 yıl ve üzeri	3,9 (2,1) (1-5)	3,8 (1,2) (1,8-5)
p		0,321	0,404
a: p Lise ve Altı-Lisans=0,045			

Çizelge 4.40'ta katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve demografik özelliklerine göre katılımcı formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı alt boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, sadece valilik çalışanlarının eğitim düzeylerine göre katılımcı formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı alt boyutu medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır ($p=0,017$). Çizelge 4.40'ta yer alan diğer demografik değişkenlerde (cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumda çalışma süresi) ve büyükşehir belediyesi çalışanlarının tüm demografik değişkenlerinde ise katılımcı formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı alt boyutu açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Valilik çalışanlarının eğitim düzeylerine göre katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme alt boyutu ortalama değerleri incelendiğinde "Lise ve altı" mezunlarının 3,40 ile en düşük; "Lisans" mezunlarının ise 4,20 ile en yüksek medyan

değere sahip olduğu görülmektedir. Bu demografik özellikteki farklılık, "Lise ve altı" mezuniyeti ile "Lisans" mezuniyeti ($p=0,045$) gruplarından kaynaklanmaktadır.

Çizelge 4.41. Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
S7	Evet	4,2 (0,8) (1,2-5)	4 (1,2) (1,2-5)
	Hayır	3,9 (1,8) (1-5)	3,6 (1,4) (1,2-5)
		p	0,016
S8	Evet	4,4 (0,8) (1,2-5)	4 (1,2) (1,2-5)
	Hayır	3,8 (1,2) (1-5)	3,8 (1,4) (1,2-5)
		p	0,001
S9	Evet	4,2 (0,8) (1,2-5)	3,8 (1,2) (1,2-5)
	Hayır	4 (1,4) (1-5)	3,8 (1,4) (1,2-5)
		p	0,098
S10	Evet	4,2 (0,8) (1,2-5)	3,8 (1,2) (1,2-5)
	Hayır	4 (1,4) (1-5)	3,8 (1,4) (1,2-5)
		p	0,334
S11	Günlük	4 (0,6) (1,8-5)	4 (1) (1,2-5)
	Haftalık	3,5 (2) (1,2-5)	3,6 (1,4) (1,2-5)
	Aylık	4,6 (0,8) (2-5)	3,8 (1,6) (1,2-5)
	Nadiren	4,6 (0,8) (1-4,8)	3,8 (0,6) (1,6-5)
	Bilmiyorum	4 (1,2) (1-4,8)	4 (1) (1,2-5)
		p	0,113
S12	Evet	4,2 (1) (1-5)	3,8 (1,2) (1,2-5)
	Hayır	3 (1,4) (1-4,6)	3,6 (1,2) (1,4-5)
		p	0,010
S13	[1] Eksikliği yok	4,2 (0,8) (1,2-5)	4 (1,4) (1,2-5)
	[2] Teknik altyapı	3,8 (1,6) (1-4,8)	3,8 (2) (1,6-5)
	[3] Dijital beceri ve uzman personel eksikliği	4 (1,2) (1,2-5)	3,8 (1) (1,4-5)
	[4] Bütçe eksikliği	4,2 (0,8) (2-5)	4 (1,4) (1,2-5)
	[5] Gizlilik ve güvenlik eksikliği	4,8 (2,8) (2,2-5)	4,2 (1,6) (2,6-4,8)
	[6] Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği	4,1 (1) (1,8-4,8)	3,8 (1) (1,4-5)
	[7] Hukuki altyapı yetersizliği	-	3,5 (1) (1,2-4,6)
	[8] Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları	4,6 (1) (1-4,6)	3,8 (2) (1,2-4,8)
		p	0,654
			0,244

a. p Günlük-Haftalık=0,048; p Haftalık-Bilmiyorum=0,021

Çizelge 4.41’de katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı alt boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, valilik çalışanlarının S7 ($p=0,016$), S8 ($p=0,001$) ve S12 ($p=0,010$) sorularına verdikleri cevaplara göre; büyükşehir belediyesi çalışanlarının ise S7 ($p=0,016$), S8 ($p=0,001$) ve S11 ($p=0,026$) sorularına verdikleri cevaplara göre formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı alt boyutu medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır. Diğer değişkenlerde (Valilik için S9, S10, S11, S13; Büyükşehir için S9, S10, S12, S13) ise alt boyut açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Valilik çalışanlarının anlamlı fark gösteren S7 (M Evet =4,20; M Hayır =3,90), S8 (M Evet =4,40; M Hayır =3,80) ve S12 (M Evet =4,20; M Hayır =3,00) sorularına verdikleri yanıtlar incelendiğinde; her üç soruda da "evet" cevabı verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının anlamlı fark gösteren S7 (M Evet =4,00; M Hayır =3,60) ve S8 (M Evet =4,00; M Hayır =3,80) sorularına verdikleri yanıtlarda "evet" cevabı verenlerin medyan değerlerinin "hayır" diyenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kurumdaki web sayfası kullanım sıklığı (S11) medyan değerlerinde de farklılık bulunmuştur ($p=0,026$); en yüksek medyan "Günlük" ve "Bilmiyorum" (M=4,00) kullananlarda, en düşük medyan ise "Haftalık" (M=3,6) kullananlarda hesaplanmıştır. Bu farklılık "Günlük" (M=4) ile "Haftalık" (M=3,6; $p=0,048$) kullananlar ve "Haftalık" (M=3,6) ile "Bilmiyorum" (M=4; $p=0,021$) diyenler arasındaki farklılardan kaynaklanmaktadır.

4.6.2.7. Rekabet Odaklılık Alt Boyutu Fark Analizleri

Bu başlık altında bürokratik yönetim kültürü algısı ölçeğinin alt boyutlarından rekabet odaklılık değişkeninin katılımcıların demografik verileri ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre farklılıkları incelenmiştir.

Çizelge 4.42. Rekabet Odaklılık Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
Cinsiyet	Kadın	3 (1,5) (1-5)	3 (2) (1-5)
	Erkek	3 (1,5) (1-5)	3 (1,5) (1-5)
p		0,935	0,539
Yaş	18-25	2,5 (1) (1-3)	3,5 (2) (1-5)
	26-35	3 (2) (1-5)	3 (1,5) (1-5)
	36-45	3 (0,5) (1-5)	3 (1,5) (1-5)
	46-55	2,75 (1,5) (1-5)	3 (1,5) (1-5)
	56 üstü	3 (2,75) (1,5-5)	2,5 (2) (2,5-5)
p		0,796	0,988
Medeni Durum	Bekâr	3 (2) (1-4,5)	3 (2) (1-5)
	Evli	3 (1,5) (1-5)	3 (1,5) (1-5)
p		0,393	0,581
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	3 (1) (1-5)	4 (1) (1-5)
	Ön lisans	2,5 (1,5) (1-4)	3 (2) (1-5)
	Lisans	2,5 (1) (1-5)	3 (1,5) (1-5)
	Lisansüstü	3 (1) (1-5)	3 (1) (2-5)
p		0,118	0,001^a
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	2,5 (1,5) (1-4,5)	3 (1,5) (1-5)
	6-10 yıl	3 (1,5) (2-5)	3 (1,5) (1-5)
	11-15 yıl	3 (1,25) (1,5-4,5)	3 (1) (1-5)
	16-20 yıl	2,5 (1) (1,5-5)	3,5 (1) (1-5)
	21 yıl ve üzeri	3 (2,25) (1-5)	3 (1,5) (1-5)
p		0,086	0,413
a: p Lise ve Altı-Ön Lisans=0,010; p Lise ve Altı-Lisans<0,001			

Çizelge 4.42’de katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve demografik özelliklerine göre katılımcı rekabet odaklılık boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, sadece büyükşehir belediyesi çalışanlarının eğitim düzeylerine göre katılımcı rekabet odaklılık alt boyutu medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır ($p=0,001$). Çizelge 4.42’de yer alan diğer demografik değişkenlerde (cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumda çalışma süresi) ve valilik çalışanlarının tüm demografik değişkenlerinde ise katılımcı formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı alt boyutu açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının eğitim düzeylerine göre katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme alt boyutu ortalama değerleri incelendiğinde "Lise ve altı" mezunlarının 4,00 ile en yüksek medyan değerine sahiptir; diğer eğitim seviyeleri ise $M=3,00$ olacak şekilde, ancak farklı IQR seviyelerinde dağılım

göstermektedirler. Bu demografik özellikteki farklılık, "Lise ve altı" mezuniyeti ile "Lisans" (M=3,00; $p<0,001$) ve "Önlisans" (M=3,00; $p=0,010$) gruplarından kaynaklanmaktadır.

Çizelge 4.43. Rekabet Odaklılık Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
S7	Evet	3 (1) (1-5)	3 (1,5) (1-5)
	Hayır	3 (2) (1-5)	3 (2) (1-5)
p		0,119	0,209
S8	Evet	2,5 (1) (1-5)	3 (1,5) (1-5)
	Hayır	3 (1,5) (1-5)	3 (2) (1-5)
p		0,212	0,129
S9	Evet	3 (1,5) (1-5)	3 (1,5) (1-5)
	Hayır	3 (1,5) (1-5)	3 (1,5) (1-5)
p		0,998	0,36
S10	Evet	3 (1,5) (1-5)	3 (1,5) (1-5)
	Hayır	3 (1,5) (1-5)	3 (2) (1-5)
p		0,552	0,11
S11	Günlük	3 (0,5) (1-4,5)	3 (1,5) (1-5)
	Haftalık	3 (2) (1,5-5)	3 (1,5) (1-5)
	Aylık	3 (1,5) (1-5)	3 (1) (1-5)
	Nadiren	2 (2) (1,5-5)	3 (2) (1-4,5)
	Bilmiyorum	3 (1,5) (1-5)	3 (2) (1-5)
p		0,783	0,253
S12	Evet	3 (1,5) (1-5)	3 (2) (1-5)
	Hayır	2 (1,5) (1-4)	4 (2) (1-5)
p		0,224	0,06
S13	Eksikliği yok	2,5 (1) (1-5)	3 (1,5) (1-5)
	Teknik altyapı	3 (2) (1,5-5)	3 (1,5) (1-5)
	Dijital beceri ve uzman personel eksikliği	3 (1) (2-4)	3 (1) (1-5)
	Bütçe eksikliği	2,5 (1) (1-5)	3,5 (2) (1-5)
	Gizlilik ve güvenlik eksikliği	2,5 (1) (2,5-3,5)	3,25 (1) (2,5-4)
	Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği	3 (1,5) (1,5-5)	3 (1,5) (1-5)
	Hukuki altyapı yetersizliği	-	3,25 (2) (2-5)
	Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları	3 (2) (1,5-4,5)	3 (1) (1-4)
p		0,752	0,702

Çizelge 4.43'te katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerinin rekabet odaklılık alt boyutunda farklı olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, tüm dijitalleşmeye ilişkin görüşlerinde rekabet odaklılık alt boyutu açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

4.6.2.8. Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı Alt Boyutu Fark Analizleri

Bu başlık altında bürokratik yönetim kültürü algısı ölçeğinin alt boyutlarından sonuç odaklılık ve heterarşik yapı değişkeninin katılımcıların demografik verileri ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre farklılıkları incelenmiştir.

Çizelge 4.44. Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı Alt Boyutunun Demografik Değişkenlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
Cinsiyet	Kadın	3,5 (1,5) (1-5)	3,5 (2) (1-5)
	Erkek	3,5 (1) (1-5)	3,5 (1,5) (1-5)
p		0,869	0,073
Yaş	18-25	3,5 (0,75) (3-4,5)	3,5 (1,5) (1-5)
	26-35	3,5 (2,5) (1-5)	3,5 (1) (1-5)
	36-45	3,25 (1) (2-5)	3,5 (1,5) (1-5)
	46-55	3 (1) (1-5)	3,5 (1) (1,5-5)
	56 üstü	4 (2,25) (1,5-5)	3,5 (2) (3-5)
p		0,872	0,54
Medeni Durum	Bekâr	3,5 (2,25) (1-4,5)	3,5 (1,5) (1-5)
	Evli	3,5 (1) (1-5)	3,5 (1,5) (1-5)
p		0,665	0,057
Eğitim Düzeyi	Lise ve altı	3,5 (1) (1-5)	4 (1) (1-5)
	Ön lisans	3 (0,5) (2-5)	3,5 (1,5) (1-5)
	Lisans	3,5 (1,5) (1-5)	3,5 (1) (1-5)
	Lisansüstü	3,5 (1) (1-5)	3,5 (1,5) (1-5)
p		0,913	0,066
Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	3 (1,5) (1-4,5)	3,5 (1) (1-5)
	6 -10 yıl	4 (1,5) (2-5)	3,5 (1,5) (1-5)
	11- 15 yıl	3 (1,5) (1-4,5)	3,5 (1,5) (1-5)
	16-20 yıl	3,5 (1) (1-5)	3,5 (1,5) (1-5)
	21 yıl ve üzeri	3 (1,75) (1,5-5)	3,5 (1) (2-5)
p		0,015^a	0,732
a: p 0-5 Yıl-6-10 Yıl = 0,015			

Çizelge 4.44'te katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve demografik özelliklerine göre sonuç odaklılık ve heterarşik yapı alt boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, sadece valilik çalışanlarının kurumda çalışma süresine göre ($p=0,015$) sonuç odaklılık ve heterarşik yapı alt boyutu medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır. Çizelge 4.44'te yer alan diğer demografik değişkenlerde (Valilik için cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi; Büyükşehir için cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, kurumda çalışma süresi) ise alt boyut açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Valilik çalışanlarının kurumda çalışma süresine göre sonuç odaklılık ve heterarşik yapı alt boyutu medyan değerleri incelendiğinde ($p=0,015$); en yüksek medyanın "6-10 yıl" ($M=4$) çalışanlarda olduğu görülmektedir. Bu farklılık "0-5 yıl" ($M=3,00$) ile "6-10 yıl" ($M=4,00$; $p=0,015$) çalışan grupları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır.

Çizelge 4.45. Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı Alt Boyutunun Dijitalleşmeye İlişkin Görüşlere ve Çalışılan Kuruma Göre Tanımlayıcı İstatistikleri ve Fark Analizi Sonucu

Değişken	Kategori	Valilik	Büyükşehir Belediyesi
S7	Evet	3,5 (1) (1-5)	3,5 (1,5) (1-5)
	Hayır	3,5 (1,5) (1-5)	3,5 (1) (1-5)
	p	0,981	0,08
S8	Evet	3,5 (1,5) (1-5)	3,5 (1,5) (1-5)
	Hayır	3 (1) (1-5)	3,5 (1) (1-5)
	p	0,118	0,058
S9	Evet	3,5 (1) (1-5)	3,5 (1,5) (1-5)
	Hayır	3 (1,5) (1-5)	3,5 (1,5) (1-5)
	p	0,043	0,824
S10	Evet	3,5 (1,5) (1-5)	3,5 (1,5) (1-5)
	Hayır	3 (1) (1-5)	3,5 (1) (1-5)
	p	0,073	0,142
S11	Günlük	3 (0,5) (1-5)	3,5 (1,5) (1-5)
	Haftalık	3,5 (1) (1-5)	3,5 (1,5) (1-5)
	Aylık	4 (1,5) (2-5)	3,5 (1,5) (1-5)
	Nadiren	3 (1) (1,5-4,5)	3,5 (1) (1-5)
	Bilmiyorum	3 (1,5) (1-5)	3,5 (1) (1-5)
	p	0,185	0,815
S12	Evet	3,5 (1) (1-5)	3,5 (1) (1-5)
	Hayır	3 (1,5) (1-4,5)	4 (1,5) (1-5)
	p	0,096	0,046
S13	Eksikliği yok	3 (1) (1-5)	3,75 (1,5) (1-5)
	Teknik altyapı	3,5 (1) (1-5)	3,75 (1,25) (1-5)
	Dijital beceri ve uzman personel eksikliği	3,5 (1) (2-5)	3,5 (1) (1-5)
	Bütçe eksikliği	3,5 (1) (1-5)	3,5 (1) (2,5-5)
	Gizlilik ve güvenlik eksikliği	4 (2,5) (2-4,5)	3,25 (1,5) (2-5)
	Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği	3 (1) (1,5-3,5)	3,5 (1) (1-5)
	Hukuki altyapı yetersizliği	-	3,75 (1,5) (2,5-5)
	Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları	3,5 (2,5) (1-4,5)	3,5 (2,5) (1,5-5)
	p	0,432	0,352

Çizelge 4.45'te katılımcıların çalıştıkları kurum özelinde ve dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre sonuç odaklılık ve heterarşik yapı alt boyutunda farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Buna göre, valilik çalışanlarının sadece S9 ($p=0,043$) sorusuna verdikleri cevaba göre; büyükşehir belediyesi çalışanlarının ise S12 ($p=0,046$) sorusuna verdikleri cevaba göre sonuç odaklılık ve heterarşik yapı alt boyutu medyan değerlerinin istatistiksel olarak farklı olduğu hesaplanmıştır. Çizelge 4.45'te yer alan diğer değişkenlerde (Valilik için S7, S8, S10, S11, S12, S13; Büyükşehir için S7, S8, S9, S10, S11, S13) ise alt boyut açısından benzeşme olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,05$).

Valilik çalışanlarının S9 sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde, "evet" cevabı verenlerin medyan değerinin ($M=3,5$) "hayır" diyenlere ($M=3,00$) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir ($p=0,043$).

Büyükşehir belediyesi çalışanlarının S12 sorusunda ise "hayır" cevabı verenlerin medyan değerinin ($M=4,00$) "evet" diyenlere ($M=3,50$) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu hesaplanmıştır ($p=0,046$).

4.6.3. Ölçekler ve Alt Boyutlara Göre Fark Analizi Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi

Tezin fark analizleri bölümünde iki ana ölçek ("Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi" ile "Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı") ve bunların alt boyutlarının hem demografik değişkenlere hem de dijitalleşmeye ilişkin spesifik görüşlere (S7-S13 soruları) göre nasıl farklılaştığını Valilik ve Büyükşehir Belediyesi çalışanları özelinde incelenmiştir. Normallik varsayımı karşılanmadığı için parametrik olmayan testler (Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis H) kullanılmış ve yorumlar medyan değerleri üzerinden yapılmıştır.

Ölçekler ve alt boyutlar ile alakalı olarak demografik değişkenler değerlendirildiğinde sınırlı sayıda anlamlı farklılığın bulunduğu görülmektedir. Buradan yola çıkarak valilik ya da büyükşehir belediyesi çalışanları özelinde demografik değişimin ölçek ya da alt boyutlardaki etkisinin sınırlı olduğu söylenebilmektedir. Valilik çalışanları açısından demografik değişkenler incelendiğinde, cinsiyet için hesap verebilirlik ve yenilikçi liderlik alt boyutlarının; eğitim düzeyi için dijital uygulamaların yayılması, göreceli fayda ve formel ilişkiler alt boyutlarının; kurumda çalışma süresi için sonuç odaklılık alt boyutlarının önemli olduğu anlaşılmaktadır. Büyükşehir belediyesi çalışanları açısından demografik değişkenler incelendiğinde, eğitim düzeyi için bürokratik yönetim kültürü algısı ölçeği, katılımcı yönetim ve performans ödüllendirme ve rekabet odaklılık alt boyutlarının önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Demografik değişkenlerin aksine, dijitalleşmeye ilişkin görüşler (özellikle S7-S10 arasındaki "Evet/Hayır" soruları ve S13'teki eksiklik algıları) incelenen alt boyutların çoğunda hem valilik hem de büyükşehir belediyesi çalışanları için anlamlı farklılıklar hesaplanmıştır. Anlamlı fark bulunan S7, S8, S9, S10 ve S12 gibi "Evet/Hayır" biçimindeki sorularda, "Evet" yanıtı verenlerin medyan değerleri hemen hemen her zaman "Hayır" yanıtı verenlerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu, dijitalleşmeye yönelik olumlu görüşlerin veya belirli uygulamaların varlığının, daha yüksek göreceli fayda, uyumluluk, hesap verebilirlik, yenilikçi liderlik, yönetim vb. çalışan algılarıyla ilişkili olduğunu güçlü bir şekilde

işaret etmektedir. Dijitalleşmeye ilişkin görüşlerde "Evet" yanıtı verenler veya S13'te "Eksiklik Yok" diyenler, birçok alt boyutta (Göreceli Fayda, Uyumluluk, Yenilikçi Liderlik) oldukça yüksek medyan değerleri (5'li likertte üst sınıra yakın değerler) hesaplanmıştır. Bu, alt boyutların ilgili konulardaki çalışan algılarının veya katılımlarının ne kadar güçlü olduğunu vurgulamaktadır. Aksi şekilde, S13'te "Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları" seçeneğini işaretleyenlerin medyan değerleri, bürokrasi kültürü ile ilgili birçok alt boyutta (hesap verebilirlik, örgütsel güven, yenilikçi liderlik, yönetim ve iş birliği) dikkat çekici biçimde düşük hesaplanmıştır.

Genel olarak, araştırma bulguları demografik özelliklerin incelenen örgütsel boyutlar üzerinde sınırlı bir açıklayıcılığa sahip olduğunu, buna karşın dijitalleşmeye ilişkin olumlu görüşlerin ve belirli eksikliklerin (özellikle yönetici tutumları ve güvenlik) algılanmamasının bu boyutlarla daha güçlü ve tutarlı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Özellikle dijitalleşmeye ilişkin görüşlerde "Evet" yanıtı verenlerin hemen her zaman daha yüksek medyanlara sahip olması belirgin bir sonuçtur. Medyan değerlerindeki uç noktalar (çok yüksek veya çok düşük değerler), belirli görüşlerin veya eksiklik algılarının örgütsel boyutlar üzerindeki potansiyel etkisinin gücünü yansıtmaktadır.

4.7. Hipotez Testi Sonuçlarının Genel Değerlendirmesi

Bu bölümde, araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlere ilişkin test sonuçları özet çizelge biçiminde sunulmaktadır. İlgili hipotezler, önceki alt bölümlerde yapılan analizler doğrultusunda test edilmiş ve her biri bulgular ışığında değerlendirilmiştir. Aşağıdaki çizelgede, bu analizlerin sonucunda her bir hipotezin desteklenip desteklenmediğine ilişkin genel bulgular sistematik biçimde derlenmiştir. Böylece okuyucunun, araştırma sorularına ilişkin bütüncül bir değerlendirme yapması amaçlanmaktadır.

Çizelge 4.46. Araştırmanın Hipotezlerinin Durum Özetleri

Hipotez Kodu	Hipotez İfadesi	Valilik Sonucu	Valilik Sonucunun Açıklaması	Büyükşehir Belediyesi Sonucu	Büyükşehir Belediyesi Sonucunun Açıklaması
H1	Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, bürokratik yönetim kültürü algısı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓ KABUL	Anlamlı etki bulunmuştur.	✓ KABUL	Anlamlı etki bulunmuştur.
H1a	Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, <i>Katılımcı Yönetim ve Performans Odüllendirme</i> üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓ KABUL	Anlamlı etki bulunmuştur.	✓ KABUL	Anlamlı etki bulunmuştur.
H1b	Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, <i>Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık</i> üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓ KABUL	Anlamlı etki bulunmuştur.	✓ KABUL	Anlamlı etki bulunmuştur.
H1c	Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, <i>Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı</i> üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓ KABUL	Anlamlı etki bulunmuştur.	✓ KABUL	Anlamlı etki bulunmuştur.
H1d	Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, <i>Yenilik ve Değişimci Liderlik</i> üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓ KABUL	Anlamlı etki bulunmuştur.	✓ KABUL	Anlamlı etki bulunmuştur.
H1e	Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, <i>Yönetişim ve İşbirliği</i> üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓ KABUL	Anlamlı etki bulunmuştur.	✓ KABUL	Anlamlı etki bulunmuştur.
H1f	Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, <i>Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı</i> üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✓ KABUL	Anlamlı etki bulunmuştur.	✓ KABUL	Anlamlı etki bulunmuştur.
H1g	Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, <i>Rekabet Odaklılık</i> üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✗ RED	Anlamlı etki bulunmamıştır.	✓ KABUL	Anlamlı etki bulunmuştur.
H1h	Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesinin, <i>Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı</i> üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	✗ RED	Anlamlı etki bulunmamıştır.	✗ RED	Anlamlı etki bulunmamıştır.

Çizelge 4.47. Araştırmanın Hipotezlerinin Durum Özetleri (Devamı)

H2	Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi, katılımcıların demografik özellikleri açısından anlamlı farklılık gösterir.	☑KISMEN KABUL	Sadece eğitim düzeyine göre anlamlı fark gözlemlenmiştir. Diğer demografik değişkenler olan cinsiyet, yaş, medeni durum ve kurumdaki çalışma süresi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.	✖RED	Hiçbir demografik değişkende anlamlı fark gözlemlenmemiştir. Tüm demografik değişkenlerde dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
H3	Dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi, katılımcıların kurumdaki dijitalleşmeye ilişkin görüşler açısından anlamlı farklılık gösterir.	☑KISMEN KABUL	Personelin dijital yeterliliği, hizmet içi eğitim, bütçe durumu ve vatandaşların internet üzerinden kuruma erişimi gibi bazı görüşler açısından anlamlı farklılık göstermiştir. Buna karşın, teknik altyapı, web sayfası güncellenme sıklığı ve dijitalleşmedeki temel eksikliklere ilişkin görüşlerde anlamlı fark bulunmamıştır.	☑KISMEN KABUL	Teknik altyapı, personelin dijital yeterliliği, hizmet içi eğitim, bütçe yeterliliği ve dijitalleşmedeki temel eksikliklere ilişkin görüşler açısından anlamlı farklılık göstermiştir. Web sayfasının güncellenme sıklığı ve vatandaşların kuruma internet üzerinden erişimi gibi diğer görüşlerde ise anlamlı fark tespit edilmemiştir.
H4	Bürokratik yönetim kültürü algısı, katılımcıların demografik özellikleri açısından anlamlı farklılık gösterir.	✖RED	Hiçbir demografik değişkene göre bürokratik yönetim kültürü algısında anlamlı fark bulunmamıştır.	☑KISMEN KABUL	Sadece eğitim düzeyine göre bürokratik yönetim kültürü algısında anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Cinsiyet, yaş, medeni durum ve çalışma süresi değişkenlerinde ise anlamlı fark tespit edilmemiştir.
H5	Bürokratik yönetim kültürü algısı, katılımcıların kurumdaki dijitalleşmeye ilişkin görüşler açısından anlamlı farklılık gösterir.	☑KISMEN KABUL	Personelin dijital yeterliliği, hizmet içi eğitim, bütçe yeterliliği ve vatandaşların internet üzerinden kuruma erişimi gibi bazı görüşlere göre anlamlı şekilde farklılaşmıştır. Diğer dijitalleşme görüşlerinde anlamlı fark gözlemlenmemiştir.	☑KISMEN KABUL	Teknik altyapı, personelin dijital yeterliliği, hizmet içi eğitim, bütçe yeterliliği ve dijitalleşme konusundaki temel eksikliklere ilişkin görüşler açısından anlamlı fark göstermiştir. Web sayfası güncellenme sıklığı ve vatandaşların internet üzerinden erişimi gibi diğer görüşlerde anlamlı fark bulunmamıştır.

5. TARTIŞMA

Bu çalışmanın temel amacı, kamu yönetiminde dijital uygulamaların benimsenmesinin bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkilerini analiz etmek olmuştur. Tez kapsamında ele alınan temel araştırma sorusu, dijitalleşmenin kamu kurumlarında hâkim olan bürokratik yönetim kültürü algısını dönüştürme ve yeniden şekillendirme potansiyeline sahip olup olmadığıdır. Bu bağlamda çalışmanın çıkış noktası, dijital dönüşümün kamu yönetiminde yalnızca teknik bir yenilik olarak ele alınmasının yetersiz olduğu; aksine, bürokratik örgüt yapısı, kamu çalışanlarının kurumsal rolleri, iş yapış biçimleri, yönetim süreçleri ve vatandaş-devlet etkileşimini köklü biçimde dönüştüren yapısal ve kültürel bir olgu olduğu varsayımına dayanmaktadır. Tez, bu kapsamda dijitalleşmenin kamu yönetimindeki kültürel ve yönetsel etkilerini hem literatür ve kavramsal tartışmalar ekseninde değerlendirmiş hem de merkezî ve yerel yönetimde yürütülen saha araştırmasıyla kuramsal çerçeveyi ampirik bulgularla test etmiştir. Literatürde kamu yönetiminde dijitalleşme genellikle teknik ve hizmet odaklı incelenmiş; ancak bürokratik yönetim kültürü ve kamu çalışanlarının iş yapış biçimleri üzerindeki etkileri ele alınmamıştır. Söz konusu boşluk nedeniyle çalışmanın yapılması gerekli görülmüştür.

Bulguların daha sistematik ve anlaşılır bir biçimde sunulabilmesi amacıyla, öncelikle çalışmanın kuramsal çerçevesinde ulaşılan temel sonuçlar özlü bir şekilde özetlenmiş ve bu bağlamda tezin kuramsal katkısı tartışılmıştır. Dijitalleşme, bürokratik yönetim kültürü ve kamu yönetiminde dijital dönüşüm kavramları çerçevesinde yapılan teorik değerlendirmeler kısaca hatırlatılmış ve uygulama bölümüne geçiş için teorik zemin netleştirilmiştir. Ardından, çalışmanın uygulama bölümünde merkezî ve yerel yönetimlerde yürütülen saha araştırmasından elde edilen bulgular aktarılmış, bu bulgular kuramsal bilgilerle karşılaştırılarak kapsamlı bir değerlendirme ve yorumlama yapılmıştır. Bu değerlendirme aşamasında, uygulanan analiz yöntemleri doğrultusunda ulaşılan bulguların ne anlama geldiği ve bu bulguların hangi olası nedenlerden kaynaklanabileceği, literatür ışığında açıklanmaya çalışılmıştır. Böylece, çalışmanın uygulama alanına yönelik özgün katkıları tartışılmıştır.

Tezin “Dijital Dönüşüm ve Kamu Yönetiminde” başlığını taşıyan bölümde, dijital dönüşümün kavramsal, tarihsel ve yönetsel boyutlarının inşası ele alınmıştır. Bu bölümde yapılan kuramsal çözümlemeler ve tarihsel incelemeler, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir sıçrama değil, aynı zamanda toplumsal yapıyı, üretim biçimlerini ve özellikle kamu yönetimi anlayışını köklü biçimde dönüştüren

çok katmanlı bir süreç olduğunu göstermektedir. Bölüm boyunca yapılan tartışmalar, dijitalleşmenin ardında yatan epistemolojik yapıyı kavramayı ve bu dönüşümün kamu yönetimi pratiğinde nasıl karşılık bulduğunu anlamayı mümkün kılmıştır.

Öncelikle “sayısallaştırma”, “dijitalleşme” ve “dijital dönüşüm” kavramları arasındaki ayrım netleştirilmiş; teknik bir veri işleme sürecinden, organizasyonel değer yaratmaya ve nihayetinde zihniyet dönüşümüne uzanan bir üç aşamalı model ortaya konmuştur. Bu kavramların çoğu zaman birbirinin yerine kullanılması, sadece dilsel bir sorun değil, aynı zamanda kamu yönetimi gibi dönüşüme dirençli yapılarda dönüşümün yanlış anlaşılmasına da neden olmaktadır. Bu nedenle, dijital dönüşümün anlaşılabilmesi için kavramsal netlik ve terminolojik açıklık kaçınılmazdır.

Bu kavramsal temelin tarihsel bir bağlama oturtulması için birinci Sanayi Devriminden dördüncü Sanayi Devrimine kadar olan süreç incelenmiştir. Bu çerçevede sanayi devrimlerinin her biri, yalnızca üretim biçimlerini değil, aynı zamanda devletin işleyiş tarzını ve kamu yönetimi anlayışını da köklü biçimde dönüştürmüştür. Mekanikleşmenin egemen olduğu Endüstri 1.0 döneminde kurulan geleneksel kamu yönetimi modeli, merkeziyetçi yapı, hiyerarşi, uzmanlık ve kuralcılık ilkeleriyle şekillenmiştir. Endüstri 2.0 ile birlikte ortaya çıkan ölçek ekonomisi ve kitlesel hizmet ihtiyacı, kamu yönetimini daha rasyonel ve standartlaştırılmış hale getirirken; Endüstri 3.0 döneminde bilgi teknolojilerinin etkisiyle performans, verimlilik ve hesap verebilirlik ekseninde şekillenen yeni kamu yönetimi anlayışı ön plana çıkmıştır. Sanayi devrimleriyle birlikte şekillenen kamu yönetimi anlayışı, dijital dönüşümle birlikte yeni bir kırılma yaşamaktadır. Böylelikle günümüzde Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm, kamu yönetiminde yalnızca işleyiş dair bir güncelleme değil, kuramsal ve normatif düzeyde yeni bir paradigma ihtiyacını gündeme getirmiştir.

Bu noktada ortaya çıkan dijital çağ yönetişi modeli, süreçlerin yeniden bütünleştirilmesini ve dijital teknolojilerin kamu süreçlerine entegrasyonunu önermektedir. Bu bağlamda “Dijital Çağ Yönetişi” yaklaşımı, klasik kamu yönetimi ile yeni kamu yönetimi modellerinin ötesine geçerek, kamu yönetimini daha bütünleşik, çok aktörlü, ağ tabanlı ve veri merkezli bir yapıya kavuşturmayı hedeflemektedir. Süreçlerin sadeleştirilmesi, kurumlar arası eşgüdümün artırılması ve hizmetlerin vatandaş odaklı biçimde yeniden yapılandırılması gibi ilkeler bu modelin temelini oluşturmaktadır. Öte yandan, “Dijital Kamu Yönetişi” kavramı ise bu paradigmanın yönetsel pratiğe yansıyan boyutudur. Dijital araçlarla desteklenen katılımcılık, açıklık, iş birliği ve gerçek zamanlı kamu etkileşimi, kamu

kurumlarının sadece organizasyonel yapısını değil, devlet-vatandaş ilişkisinin mahiyetini de yeniden tanımlamaktadır.

Bu çerçevede dijital dönüşüm, kamu yönetiminin yalnızca araçlarını değil; normlarını, işleyiş biçimini ve varlık nedenini de yeniden düşünmeyi gerekli kılmaktadır. Bu durum, kamu yönetiminin paradigmasal bir dönüşüm sürecinde olduğu yönündeki tartışmaları beraberinde getirmektedir. Bu dönüşümün en somut yansımaları ise dijital kamu hizmeti alanında, özellikle e-devlet ve e-belediyeçilik gibi uygulamalarda gözlemlenmektedir.

Dijital dönüşüm, kamu hizmeti sunumunun temel ilke ve araçlarını da derinden dönüştürmektedir. Geleneksel kamu hizmeti anlayışı; bürokratik süreçlere, mekânsal sınırlılıklara ve belge temelli işlemlere dayanırken, dijitalleşme bu yapıyı zamandan ve mekândan bağımsız, anlık erişilebilir, etkileşimli ve kullanıcı odaklı bir modele doğru evrilmesini sağlamıştır. Bu dönüşümün merkezinde, vatandaşın artık yalnızca pasif bir hizmet alıcısı değil; süreçlerin tasarımına, değerlendirilmesine ve iyileştirilmesine aktif olarak katılan bir ortak olarak konumlandığı yeni bir anlayış yer almaktadır. Böylece kamu hizmeti, klasik dağıtım mekanizmasından çıkarak, çok yönlü bir iletişim ve etkileşim ağına dayalı dinamik bir yapıya bürünmüştür. Bu çerçevede, e-devlet ve e-belediyeçilik uygulamaları, dijital dönüşümün kamu hizmeti alanındaki en belirgin yansımaları olarak dikkat çekmektedir. E-devlet, vatandaşın kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırmakla kalmamış, aynı zamanda kamu kurumları arasında veri paylaşımını mümkün kılarak bürokratik engellerin azaltılması ve verimliliğin artırılması yönünde önemli katkılar sağlamıştır. E-belediyeçilik ise yerel yönetimlerde dijital katılımı artırmış, vatandaşı sadece hizmet alıcısı değil, yönetim süreçlerinin aktif öznesi haline getirmiştir. Bu bağlamda dijital araçların, demokratik katılımı ve hesap verebilirliği güçlendiren yeni bir yönetsel altyapı sunduğu vurgulanmalıdır.

Böylelikle tezin ilk ayağını oluşturan kuramsal çerçeve, dijital dönüşümün kamu yönetiminde yalnızca teknolojik bir yenilik olmadığını; aynı zamanda yönetim zihniyetini, karar alma süreçlerini, vatandaşla kurulan ilişkiyi ve örgütsel yapıyı köklü biçimde dönüştürdüğünü göstermektedir. Bu dönüşüm, kamu kurumlarında sadece dijital araçların benimsenmesini değil; örgütsel yapılanmanın ve kültürel kodların yeniden inşasını da zorunlu kılmaktadır.

Dijital dönüşümün kavramsal temelleri ile kamu yönetiminde dijitalleşmenin çok katmanlı etkilerinin ele alındığı ilk bölümün ardından, çalışmanın ikinci

kuramsal ayağını oluşturan bürokratik yönetim kültürü incelenmiştir. Kamu yönetiminin tarihsel olarak en yerleşik ve süreklilik arz eden yapı taşlarından biri olan bürokrasi, modern devlet aygıtının örgütsel belkemiğini oluşturmaktadır. Ancak bu köklü yapı, dijitalleşme ile birlikte yalnızca teknolojik değil, aynı zamanda kültürel, yönetsel ve işlevsel boyutlarda yeniden düşünülmeyi gerektiren bir dönüşüm sürecinin etkisi altına girmiştir. Bu bağlamda, dijitalleşme gibi kamu yönetiminin yeni ancak artık ayrılmaz görünen bir unsuru ile bürokrasi gibi geleneksel ve kalıcı bir yapının etkileşimi, yönetim kültürü ekseninde çok boyutlu biçimde değerlendirilmiştir.

Böylelikle tezin “Yönetim Kültürü Ekseninde Bürokrasi” adlı bölümünde gerçekleştirilen kuramsal ve tarihsel çözümlemeler, bürokrasinin yalnızca idari bir yapı değil, aynı zamanda kültürel bir olgu olduğunu ortaya koymuştur. Bürokrasi, kamu yönetiminin yalnızca örgütsel işleyiş biçimini tanımlayan teknik bir yapı değil, aynı zamanda derin bir kültürel zemine dayanan, zamanla inşa edilen ve yönetim değerleriyle beslenen bir toplumsal pratiktir. Bürokrasi, tarihsel süreç içinde belirli bir yönetim kültürünün taşıyıcısı olarak gelişmiş; bu nedenle her dönemin kamu yönetimi anlayışı, kendine özgü bir bürokratik kültür üretmiştir. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında hiyerarşi, kırtasiyecilik ve katı kurallar baskınken; yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte açıklık, performans ve vatandaş odaklılık gibi değerlerin bürokratik kültüre yön vermeye başladığı görülmektedir. Dijital kamu yönetiminde ise bürokratik kültür artık hız, etkileşim, veri odaklılık ve teknolojiyle uyum gibi ilkelerle yeniden şekillenmektedir. Bu çerçevede bürokrasi, yalnızca yönetim ve örgütlenme biçimini değil, aynı zamanda dönemin zihniyetini, kurumsal değer sistemini ve kamu görevlilerinin davranış kodlarını da şekillendiren bir kültürel örgüdür.

Weber, bürokrasiyi rasyonel bir idare biçimi olarak ilk kez sistemli biçimde tanımlamış; hiyerarşi, uzmanlaşma, yazılı kurallar, görev tanımları ve duygulardan arındırılmış tarafsızlık gibi ilkeleriyle modern kamu yönetiminin temel taşlarını oluşturmuştur. Ancak Weberyen bürokrasiye yönelik eleştiriler ve yeni kamu yönetimi paradigmasının gelişimiyle yönetim, açıklık, katılımcılık ve yenilikçilik gibi değerleri öne çıkaran post-bürokratik yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımda örgütler daha yatay yapılanmakta; karar alma süreçleri merkezi otoriteden çok, çoklu aktörlerin katılımına dayandırılmaktadır. Post-bürokratik anlayış, performans, hesap verebilirlik ve vatandaşlık gibi değerleri öncelemekte ve kamu görevlisine daha fazla inisiyatif tanımaktadır.

Bu dönüşümün günümüzdeki en ileri aşaması, dijitalleşme ile şekillenen dijital bürokrasidir. Bürokratik yapının tarihsel ve kültürel birikimi, günümüzde dijitalleşmenin etkisiyle yeni bir evreye taşınmaktadır. Bu dönüşüm yalnızca yönetim süreçlerini değil, bürokrasinin temel normlarını, değer sistemlerini ve örgütsel işleyişini de köklü biçimde yeniden şekillendirmektedir. Bu bağlamda, dijital çağın bürokrasiyi nasıl yeniden biçimlendirdiği bütüncül bir bakış açısıyla ele alınarak sorgulanmıştır.

Dijital dönüşümle birlikte kamu yönetiminde ortaya çıkan yeni talepler, yalnızca teknik kapasite artışıyla değil, aynı zamanda bu yerleşik kültürel örüntülerin kırılmasıyla da ilgilidir. Dijital kamu yönetimi, veri odaklı karar alma, hızlı süreç yönetimi ve vatandaşla etkileşime dayalı yeni roller önerirken, bu değerler klasik bürokratik kültürle kimi zaman örtüşmekte, kimi zaman ise çatışmaktadır. Bu bağlamda dijitalleşmenin bürokrasiye etkisi, tek tip bir örüntüyle açıklanamaz. Aksine bu etki; merkezi idarelerde ve yerel yönetimlerde farklılık gösterebilmektedir.

Bu çerçevede yapılan kuramsal inceleme, kamu yönetiminde bürokrasinin yalnızca tarihsel ve yapısal bir unsur değil, aynı zamanda dijital dönüşümle yeniden tanımlanan kültürel bir mücadele alanı olduğunu göstermiştir. Tezin sonraki aşamalarında, bu kuramsal tespitlerin uygulama düzeyindeki karşılıkları, ampirik bulgularla desteklenerek test edilmiştir.

Çalışmanın kuramsal çerçevesinde ortaya konulan kavramsal tartışmaların ardından, merkezî ve yerel yönetim birimlerinde gerçekleştirilen saha araştırmasının bulguları sunulmaktadır. Hangi bulgulara ulaşıldığı ve bu bulguların olası nedenleri yorumlanmaktadır. Bu kapsamda, farklı yönetim kademelerinde elde edilen bulguların karşılaştırmalı analizi ile dijitalleşmenin bürokratik kültüre yansımaları kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

Araştırma kapsamında, valilik ve büyükşehir belediyesi çalışanlarının sosyo-demografik özellikleri ile kurumsal yapıya ilişkin bazı değişkenler üzerinden yapılan frekans analizleri, kurumlar arasında dikkat çekici farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Öncelikle cinsiyet dağılımı açısından, valilikte kadın ve erkek oranlarının dengeli olduğu görülürken; büyükşehir belediyelerinde erkek çalışan oranının belirgin biçimde daha yüksek olduğu ve bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır ($p<0,001$). Bu durum, büyükşehir belediyelerinin daha çok saha temelli, fiziksel dayanıklılık gerektiren teknik hizmet birimlerine sahip olmasından

kaynaklanıyor olabilir; buna karşılık, valiliklerin masa başı ve idari görev yoğunluğu nedeniyle kadın istihdamını daha fazla teşvik eden bir yapıya sahip olduğu değerlendirilebilmektedir. Yaş dağılımı bakımından her iki kurumda da 36-45 yaş grubu en yoğun çalışan grubunu oluşturmaktadır. Bununla birlikte, büyükşehir belediyelerinde genç çalışan oranının daha yüksek olması, belediyelerin dinamik hizmet alanlarına daha genç iş gücüyle yanıt verme eğiliminde olabileceğini düşündürmektedir.

Valiliklerde ise ileri yaş grubundaki personelin daha fazla olması, kıdeme dayalı ve uzun süreli istihdam yapısının öne çıktığı bir personel profiline işaret ediyor olabilir. Medeni durum açısından da anlamlı bir fark bulunmuş ($p=0,034$); büyükşehir belediyesi çalışanları arasında evli bireylerin oranı, valilik çalışanlarına kıyasla daha düşük bulunmuştur. Bu durum, belediye çalışanları arasında genç yaş grubunun daha yüksek oranlara sahip olması ile ilişkilendirilebilir. Araştırmada, büyükşehir belediyesinde veri toplanan birimlerin ağırlıklı olarak saha ve teknik hizmetlerden oluştuğu dikkate alındığında, bu birimlerde görev yapan çalışanların iş-aile yaşam dengesini sağlamada daha fazla zorluk yaşayabilecekleri değerlendirilebilir. Ancak bu durum, araştırmada doğrudan ölçülmemiş olup, yalnızca mevcut örneklem yapısı üzerinden yapılan sınırlı bir değerlendirme niteliğindedir. Eğitim düzeyine ilişkin veriler, her iki kurumda da lisans mezunlarının en yüksek orana sahip grup olduğunu ortaya koymakla birlikte; valilikte lisans ve lisansüstü mezuniyet oranının toplamda %75,9 ile belediyelere göre anlamlı biçimde daha yüksek olduğunu göstermektedir ($p=0,001$). Bu fark, valiliklerin merkezi atamaya dayalı yapısı ve idari uzmanlık gerektiren pozisyonlara sahip olmasıyla açıklanabilirken; belediyelerde daha geniş bir yelpazede eğitim düzeyine sahip personelin istihdam edilebilmesi, teknik ve destek hizmetlere yönelik farklı ihtiyaçlardan kaynaklanıyor olabilir. Kurumda çalışma süresi değişkeni açısından ise, 15 yıla kadar çalışanların oranı belediyelerde; 15 yıl ve üzeri çalışanların oranı ise valiliklerde daha yüksek bulunmuş, ancak bu fark istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır ($p=0,382$). Yine de bu bulgu, valiliklerde istikrar odaklı ve uzun vadeli istihdam yapısının; belediyelerde ise görev çeşitliliği ve personel sirkülasyonu gibi faktörlere bağlı olarak daha kısa süreli istihdam eğiliminin varlığına işaret etmektedir. Bu durum, belediyelerde görev süresinin daha kısa olmasının yalnızca kurumsal yapıya değil; aynı zamanda seçimle iş başına gelen yerel yöneticilerin, belirli görevlerde personel değişimine gitme tercihleri gibi yönetsel veya siyasal dinamiklere de bağlı olabileceğini düşündürmektedir. Buna karşılık, valiliklerde merkezî atama esasına dayalı daha istikrarlı bir personel yapısının gözlenebileceği değerlendirilmektedir. Genel olarak elde edilen sonuçlar, merkezi ve yerel yönetimler arasındaki kurumsal farklılıkların yalnızca örgütsel düzeyde değil, aynı

zamanda personel profilleri, hizmet yapıları ve kamu istihdam politikaları açısından da derinlemesine analiz edilmesi gereken yapısal ayrımlar taşıdığını ortaya koymaktadır. Belirtmek gerekir ki, araştırmanın demografik bulgularına dayalı olarak yapılan tüm değerlendirmeler, yalnızca çalışmanın mevcut örneklem yapısı ve verileri çerçevesinde ele alınmış olup; genel geçer bir durumu yansıtmaktan ziyade, bu araştırmanın özgün bağlamına özgü çıkarımlar sunmaktadır.

Çalışmada, valilik ve büyükşehir belediyesi çalışanlarının kurumdaki dijitalleşmeye ilişkin algıları karşılaştırmalı olarak incelenmiş ve hem benzerlikler hem de anlamlı farklılıklar ortaya konulmuştur. Öncelikle teknik altyapı yeterliliği her iki kurumda da yüksek oranda olumlu değerlendirilmiş; bu durum, kamu kurumlarının dijital altyapı yatırımlarında belirli bir standardizasyon sağladığını ve dijitalleşmenin hem merkezi hem de yerel yönetimlerce sürdürülen bir öncelik hâline geldiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde, dijital uygulamaların kullanım yeterliliği ve hizmet içi eğitimlere ilişkin görüşlerde de iki kurum arasında anlamlı fark bulunmamakta; çalışanların dijital araçları genel olarak kullanabildiği, ancak hâlâ kayda değer bir kesimin kendini yetersiz gördüğü ve bu nedenle bireysel dijital becerilerin kurumsal olarak geliştirilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Buna karşılık bütçe yeterliliği açısından büyükşehir belediyesi çalışanları kurumlarını daha yeterli bulurken, valilik çalışanlarının görüşleri dengeli dağılmış ve iki kurum arasında istatistiksel olarak anlamlı fark oluşmuştur. Bu durum, belediyelerin dijital projelere daha esnek bütçeler ayırabilmesiyle, valiliklerde ise dijitalleşme harcamalarının daha az görünür olmasıyla ilişkilendirilebilir. Kurumsal web sayfasının güncelliği konusundaki çalışan algısı da belediyeler lehine daha yüksektir; valilik çalışanlarının bu konuda bilgi eksikliği yaşadığı ve “bilmiyorum” yanıtının yüksek çıktığı görülmüştür. Ulaşılabilirlik değişkeninde ise her iki kurum çalışanı da vatandaşların kuruma dijital yollarla rahatlıkla ulaşabildiğini ifade etmiş; bu, dijital erişimin kamu hizmetlerinin ayrılmaz ve olağan bir parçası hâline geldiğini göstermektedir. En dikkat çekici fark ise dijitalleşmeye ilişkin temel eksiklik algılarında ortaya çıkmıştır. Valilik çalışanları dijitalleşmeye dair “eksiklik yok” görüşünü daha çok dile getirirken, büyükşehir belediyesi çalışanları en çok “dijital beceri ve uzman personel eksikliği” seçeneğini belirtmiştir. Bu durum, valiliklerde bütçesel yapısal sınırlılıklar daha çok hissedilirken, belediyelerde daha gelişmiş uygulamalar karşısında insan kaynağı eksikliğinin öne çıktığını göstermektedir. Tüm bu bulgular birlikte ele alındığında, teknik altyapı, eğitim ve dijital erişim gibi konularda kurumlar arasında benzerlik söz konusu iken; bütçe tahsisi, web güncelliği ve eksiklik algısı gibi alanlarda kurumsal yapıdan kaynaklanan anlamlı farklar gözlenmiştir. Bu bulgular, dijital kamu yönetiminin yalnızca teknik bir dönüşüm süreci olmadığını; aynı

zamanda kurumsal kapasite, insan kaynağı, hizmet alanı ve kaynak kullanımı gibi faktörlerle birlikte şekillendiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Frekans analizlerinin ardından, tez kapsamında kullanılan ölçme araçlarının geçerlilik ve güvenirlik düzeyleri kapsamlı biçimde değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, her iki ölçek için Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. İlk olarak, dijitalleşme olgusunu değerlendirmeye yönelik geliştirilen “Dijital Uygulamaların Yayılması ve Benimsenmesi” ölçeğinin geçerliliği ve model uyumu incelenmiştir. DFA bulguları, bu ölçme aracının hem kuramsal temele dayalı olarak yapılandırıldığını hem de istatistiksel açıdan tutarlı bir model sunduğunu göstermektedir. Araştırmanın ikinci temel bileşeni olan “Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı” ölçeği de benzer şekilde kuramsal bütünlük ve yapısal geçerlilik açısından test edilmiş, DFA sonuçları ölçüm modelinin güçlü biçimde desteklendiğini ortaya koymuştur. Böylelikle her iki ölçeğin de geçerlilik, güvenirlik ve yapısal uyum düzeyleri titizlikle test edilmiş; elde edilen bulgular, araçların hem kuramsal olarak temellendirildiğini hem de istatistiksel olarak güçlü modeller sunduğunu göstermiştir. Gerçekleştirilen DFA, sonraki analizlerin sağlam bir ölçme altyapısına dayandığını teyit etmektedir.

Gerçekleştirilen normallik testleri ve tanımlayıcı istatistik analizleri sonucunda, araştırmada kullanılan ölçek ve alt boyutların dağılımlarında parametrik varsayımları karşılamayan durumlar tespit edilmiş ve bu nedenle analiz sürecinde parametrik olmayan yöntemler tercih edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırmanın temel amaçlarından biri olan dijitalleşme ve bürokratik yönetim kültürü arasındaki ilişkilerin incelenmesine geçilmiştir. Bu kapsamda, değişkenler arası yön ve güç ilişkisini ortaya koymak amacıyla Spearman sıralama korelasyon analizi uygulanmıştır.

Valilik çalışanları örnekleme ilişkin gerçekleştirilen korelasyon analizi, dijital uygulamaların benimsenmesi ile çalışanların algıladığı bürokratik yönetim kültürü arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, büyükşehir belediyesi örnekleminde de dijital uygulamaların benimsenmesi ile bürokratik yönetim kültürü algısı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Her iki örnekleme ait bulgular, dijitalleşmenin kamu kurumlarında yalnızca teknolojik bir yenilik değil, aynı zamanda bürokratik yönetim kültürünü de dönüştüren bir yapı olarak algılandığına işaret etmektedir. Elde edilen sonuçlar, dijitalleşmenin yalnızca iş süreçlerini kolaylaştırmakla sınırlı kalmayıp, kamu kurumlarının kültürel yapısını da etkileyen yönetsel bir dönüşüm

aracı niteliği taşıdığı yönündeki kuramsal yaklaşımlarla örtüşmektedir.

Korelasyon analizinde elde edilen anlamlı ilişkiler, dijitalleşme boyutlarının bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkilerini daha derinlemesine inceleme gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, bulguların daha ileri düzeyde test edilmesi ve değişkenler arası olası neden-sonuç ilişkilerinin belirlenmesi amacıyla, araştırmanın temel hedefini oluşturan regresyon analizlerine geçilmiştir. Analiz sürecinde, valilik ve büyükşehir belediyesi örneklemi ayrı ayrı ele alınmış; her iki kurum için önce basit doğrusal regresyon, ardından dijitalleşmenin alt boyutlarını içeren çoklu doğrusal regresyon modelleri uygulanarak dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürüne etkisi bütüncül biçimde değerlendirilmiştir.

Çalışmada, dijital uygulamaların benimsenme düzeyinin valilik çalışanlarının bürokratik yönetim kültürü algısı üzerindeki etkisi basit doğrusal regresyon analiziyle incelenmiştir. Analizin temel amacı, “Dijital uygulamaların benimsenme düzeyindeki artış, çalışanların bürokratik yönetim kültürüne ilişkin algısını anlamlı bir şekilde etkilemekte midir?” sorusuna yanıt aramak ve dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürü üzerinde hem genel hem de alt boyutlar düzeyinde nasıl bir değişime yol açtığını ortaya koymaktır. Bu bağlamda yapılan analizler, dijital uygulamaların valilik örneğinde çalışanların bürokratik yönetim kültürü algısı üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Genel olarak dijitalleşmenin, çalışanların bürokratik kültüre dair değerlendirmelerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Buna göre, dijital uygulamaların benimsenme düzeyi arttıkça, çalışanların bürokratik yönetim kültürünü benimseme düzeyi de artmaktadır. Elde edilen orta düzeyli etki büyüklüğü ($\beta = 0,399$) ve modelin %15,2’lik açıklayıcılığı ($R^2 = 0,152$), dijitalleşmenin bürokratik kültür algısını dönüştürme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Ancak bu dönüşüm tüm yapısal bileşenlerde eşit düzeyde gerçekleşmemekte; etkiler belirli alt boyutlarda yoğunlaşmaktadır. Özellikle Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı alt boyutunda dijitalleşmenin etkisi en yüksek düzeyde ölçülmüştür ($\beta = 0,439$; $R^2 = 0,185$). Bu bulgu dikkat çekicidir zira bu durum, dijitalleşmenin beklenenin aksine, kurum içi yataylığı artırmak yerine merkeziyetçi yapıyı, kurallara bağlılığı ve otorite temelli ilişkileri pekiştirici bir rol oynadığını göstermektedir. Bu durum, dijital sistemlerin şeffaflık ve denetlenebilirlik gibi işlevleri sayesinde çalışanlarda daha fazla kurallara bağlılık, merkeziyetçilik ve otorite vurgusunu güçlendirmiş olabileceğine işaret etmektedir. Nitekim elde edilen bu bulgu, Max Weber’in rasyonel-yasal bürokrasi tanımıyla örtüşmekte; duygulardan arındırılmış, kişisel olmayan, mekanik işleyişe sahip ve kurallara sıkı sıkıya bağlı bir örgüt yapısının dijital araçlar aracılığıyla yeniden üretildiğine işaret etmektedir. Paralel biçimde,

Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı ile Rekabet Odaklılık alt boyutlarında dijitalleşmenin anlamlı bir etkisinin bulunmaması, kamu kurumlarında geleneksel işleyiş biçimlerinin ve dikey yapıların hâlen belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Yönetişim ve İş birliği ($\beta = 0,412$), Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı ($\beta = 0,401$), Yenilik ve Değişimci Liderlik ($\beta = 0,350$) ve Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık ($\beta = 0,332$) alt boyutlarında dijitalleşmenin etkisi anlamlı ve orta düzeydedir. “Yönetişim ve İş Birliği” alt boyutunda gözlemlenen anlamlı ve orta düzeyli etki, dijital uygulamaların kamu yönetiminde çok aktörlü yönetim anlayışını destekleyici bir araç olarak kullanılmakta olabileceğini düşündürmektedir. Özellikle web tabanlı platformlar aracılığıyla vatandaşlarla kurulan etkileşim ve dış paydaşlara yönelik iletişim kanalları bu algıyı besliyor olabilir. “Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı” boyutunda tespit edilen etki dijitalleşmenin işlem süreçlerini standartlaştırması ve izlenebilir hâle getirmesi, çalışanlar açısından örgütsel işleyişin daha adil, öngörülebilir ve şeffaf bir zemine oturduğu algısını güçlendirmiş olabilir. Bu durum, bireysel kayırmacılığın veya keyfi kararların önüne geçildiği yönünde bir kanaatin oluşmasına katkı sağlayarak hem örgüte duyulan güveni hem de kurumsal etik standartlara bağlılık algısını desteklemiş olabilir. “Yenilik ve Değişimci Liderlik” alt boyutunda dijitalleşmenin anlamlı ancak sınırlı düzeyde bir etki yaratmış olması, dijital teknolojilerin yöneticileri daha yenilikçi, vizyoner ve teknolojiyi yönetmeye dönük liderlik yaklaşımlarına yönlendirmiş olabileceğini göstermektedir. Dijital sistemlerin kullanımı, yöneticilerin sadece klasik idareci rollerle yetinmeyip, değişimi yönetmeleri ve teknolojiye uyum sağlamaları yönündeki beklentileri artırmış olabilir. Ancak bu etkinin sınırlı düzeyde kalması, dönüşümcü liderliğin kurumsal yapılarda henüz tam anlamıyla yerleşmediğini ya da mevcut yönetsel kültürün bu tür liderlik pratiklerini destekleyecek yeterli zemini sunmadığını düşündürebilir. “Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık” boyutunda dijitalleşmenin yarattığı orta düzeyli etki, kamu kurumunun yürüttüğü işlemlerin dijital sistemler aracılığıyla daha görünür, kayıtlı ve izlenebilir hâle gelmesiyle ilişkilendirilebilir. Özellikle belge akışlarının, karar süreçlerinin ve işlem zamanlarının sistematik olarak kaydedilmesi; kurumun hem iç denetime hem de dış denetime karşı daha açık ve hesap verebilir olmasını sağlamış, böylece çalışanlar nezdinde kurumun hesap verebilirlik ve şeffaflık algılarını güçlendirmiş olabilir. Bu bulgular, dijitalleşmenin sadece formel ve denetim odaklı süreçleri değil, aynı zamanda çok aktörlü yönetim, güven ortamı, liderlik dönüşümü ve şeffaflık gibi çağdaş yönetim ilkelerini de desteklediğini göstermektedir. Dijitalleşmenin, Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme boyutunda etkisi zayıf düzeyde kalmıştır ($\beta = 0,247$; $R^2 = 0,053$). Bu durum, dijital araçların katılımı kolaylaştırma potansiyeline rağmen, kurumsal karar alma süreçlerinde katılımın ve performans dayalı ödüllendirmenin henüz

yaygınlaşmadığını göstermektedir. Öte yandan, “Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı” ile “Rekabet Odaklılık” alt boyutlarında dijitalleşmenin anlamlı bir etkisinin tespit edilememesi ($p > 0,05$), kamu kurumlarında süreç odaklılık, geleneksel hiyerarşik yapılar ve eşitlik temelli işleyişin hâlâ baskın olduğunu göstermektedir. Özellikle heterarşik (yatay) ilişki anlayışının dijitalleşme ile dahi dönüşememiş olması, kurum içi görev paylaşımı ve karar alma süreçlerinin hâlen büyük ölçüde dikey yapı üzerinden sürdürüldüğüne işaret etmektedir.

Valilik örneğinde elde edilen bulgular, dijitalleşmenin kamu yönetiminde tek yönlü bir dönüşüm yaratmadığını, aksine hem Yeni Kamu Yönetimi anlayışına özgü post-bürokratik değerleri (örneğin yönetim, şeffaflık, yenilikçilik, güven, etik) hem de geleneksel kamu yönetimi anlayışının Weberyen bürokratik ilkelerini (örneğin formellik, hiyerarşi, merkezîyetçilik ve kuralcılık) eşzamanlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu durum, dijitalleşmenin yalnızca çağdaş kamu yönetimi ilkelerini destekleyen bir yenilik değil, aynı zamanda mevcut bürokratik yapıları pekiştiren bir araç olarak da işlev gördüğünü göstermektedir. Nitekim bir yandan dijital sistemler, yönetim, şeffaflık ve yenilikçilik gibi değerleri destekleyerek modernleşme yönünde bir etki üretirken; diğer yandan işlemlerin izlenebilirliği, karar süreçlerinin standardizasyonu ve merkezi denetimin artışı gibi unsurlar aracılığıyla geleneksel bürokratik düzenin yeniden güçlenmesine de zemin hazırlamaktadır. Bu çerçevede, dijitalleşme sürecinin kamu kurumlarında farklı yönetsel anlayışlara ait normatif öğeleri birlikte taşıdığı ve bu nedenle tek bir paradigma ile açıklanamayacak karma ve çoğulcu bir dönüşüm pratiğine işaret ettiği söylenebilir.

Valilikte dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürü ve onun alt boyutları üzerindeki etkisini inceledikten sonra, bu etkinin hangi dijitalleşme bileşenleri aracılığıyla gerçekleştiği sorusu araştırmanın temel yönelimlerinden biri olmuştur. Bu bağlamda, dijitalleşmenin alt boyutlarından hangilerinin bürokratik kültürü daha fazla etkilediğini ortaya koymak amacıyla yürütülen çoklu regresyon analizleri sonucunda, en güçlü ve istikrarlı etkiyi gösteren boyutun Dijital Uyumluluk (D.U.) olduğu açık biçimde ortaya çıkmıştır. Dijital Uyumluluk hem genel bürokratik yönetim kültüründe hem de alt boyutlarda diğer dijitalleşme bileşenlerine kıyasla en yüksek ve istikrarlı etkiye sahiptir. Bu bulgular, valilikte dijitalleşmenin, bürokratik kültür üzerindeki etkisinin büyük ölçüde Dijital Uyumluluk düzeyine bağlı olduğunu ve bu boyutun bürokratik yönetim kültürünü şekillendirmede temel bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu boyut, dijital uygulamaların kurum içinde ne kadar yerleştiğini, yani çalışanların bu sistemleri sadece kullanmakla kalmayıp aynı zamanda günlük iş yapma biçimlerinin doğal bir parçası haline getirip getirmediğini

ifade eder. Başka bir deyişle, teknik yeterliliğin ötesinde, dijital sistemlerin kurumsal işleyişe ne derece entegre edildiği ve içselleştirildiğiyle ilgilidir. Bu da gösteriyor ki dijitalleşmenin yönetim kültürüne etkisi, sadece sistemlerin varlığıyla değil, bu sistemlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve benimsendiğiyle yakından ilişkilidir. Buna karşılık Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik boyutu yalnızca genel bürokratik yönetim kültürü algısı üzerinde anlamlı bir etki göstermiş; ancak alt boyutlarda herhangi bir etkisi gözlenmemiştir. Bu durum, dijital sistemlerin görünür ya da denenebilir olmasının çalışanlar üzerindeki etkisinin yüzeysel kaldığını, kültürel dönüşüm yaratmada yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, dijitalleşmenin kurum kültürünü etkileyebilmesi için dijital uygulamaların yalnızca “görülmesi” veya “denenmesi” değil; doğrudan deneyimlenmesi, iş süreçlerine entegre edilmesi ve sürekli olarak kullanılması gerektiğini göstermektedir. Öte yandan, Göreceli Fayda boyutu yalnızca Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı ile Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme alt boyutlarında anlamlı etkiler üretmiş; ancak bu etkiler Dijital Uyumluluk’a kıyasla daha zayıf kalmıştır. Valilik çalışanları dijital uygulamaları faydalı görse de bu faydanın bürokratik yönetim kültürü üzerinde güçlü bir dönüşüm yaratmaya yetmediğini göstermektedir. Tüm bu bulgular göstermektedir ki, dijitalleşmenin bürokratik kültürde derinlemesine bir dönüşüm yaratabilmesi, yalnızca dijital uygulamaların gözlemlenebilir ya da faydalı bulunmasına değil; esas olarak bu uygulamaların iş süreçlerinin doğal bir parçası haline gelmesini sağlayan dijital uyumun sağlanmasına bağlıdır. Elde edilen sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, dijitalleşmenin kurumsal kültür üzerindeki etkisinin yalnızca dijital araçların varlığıyla değil, bu araçların iş süreçlerine ne ölçüde entegre edildiğiyle doğrudan bağlantılı olduğu görülmektedir.

Valilik çalışanları özelinde dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkisi analiz edildikten sonra, aynı analiz büyükşehir belediyesi çalışanları için de uygulanmıştır. Böylece büyükşehir belediyesinde dijital uygulamaların benimsenmesinin bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular, dijitalleşmenin kamu kurumlarının yalnızca teknik altyapısını değil, aynı zamanda bürokratik yönetim kültürünü de dönüştürme potansiyeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Dijital uygulamaların, bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve orta düzeyde bulunmuş ($\beta = 0,481$), modelin açıklayıcılık düzeyi ise %22,8 olarak hesaplanmıştır ($R^2 = 0,228$). Alt boyutlara ilişkin analizler, dijitalleşmenin büyükşehir belediyesi örneğinde en çok Yönetişim ve İş Birliği boyutunda etkili olduğunu göstermiştir. Bu durum, dijital araçların yalnızca bilgi sunmakla kalmayıp, çok aktörlü yönetişimi, birimler arası iş birliğini ve vatandaşa açık yönetsel süreçleri güçlendirdiğine işaret etmektedir.

Dijitalleşmenin ikinci en güçlü etkisi Yenilik ve Değişimci Liderlik boyutunda ortaya çıkmış; belediyelerde klasik idareci rollerin ötesine geçerek, vizyoner ve teknoloji odaklı liderlik anlayışının desteklendiği görülmüştür. Örgütsel Güven ve Etik Anlayış ile Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık boyutlarında da dijitalleşmenin pozitif etkisi gözlemlenmiş; izlenebilirlik ve şeffaflık sayesinde kurumsal güven ve etik hassasiyetin arttığı yorumlanmıştır. Katılımcı Yönetim ve Performans Ödüllendirme boyutunda etkiler anlamlı olmakla birlikte daha sınırlı kalmıştır. Bu, dijital araçların katılımı teknik olarak kolaylaştırmasına rağmen, bu katılımın yönetsel kararlara etkisinin düşük olmasından kaynaklanıyor olabilir. Benzer şekilde, Formel İlişki ve Hiyerarşik Yapı boyutunda da dijitalleşme etkili olmuş ancak bu etki görece daha düşük düzeyde kalmıştır. Rekabet Odaklılık boyutunda dijitalleşmenin etkisi oldukça zayıf düzeyde kalmış; kamu hizmetlerinin doğası gereği rekabetin sınırlı olması, bu sonucun temel nedeni olarak değerlendirilmektedir. Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı boyutunda ise dijitalleşmenin istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu durum, çıktı temelli yönetim anlayışı ile heterarşik örgütlenme biçimlerinin dijitalleşme sürecinde çalışan algılarında belirgin bir karşılık bulmadığını ve bu yönetsel yaklaşımların dijital dönüşümle olan etkileşiminin henüz sınırlı kaldığını düşündürmektedir.

Valilik ve büyükşehir belediyesi örnekleri karşılaştırıldığında dijitalleşme, belediye çalışanlarının bürokratik yönetim kültürü algısını valiliktekine kıyasla daha fazla dönüştürmektedir. Bu, belediyelerde dijital araçların daha yoğun, yaygın ve dış paydaşlarla etkileşim odaklı kullanılmasıyla ilişkili olabilir. Her iki kurumda da dijitalleşme hem geleneksel (Weberyen) bürokratik değerleri hem de postmodern bürokratik kültür değerlerini etkilemiştir. Ancak, valilikte dijitalleşmenin en güçlü etkisi geleneksel bürokratik yapının temel taşı olan formel ilişkiler ve hiyerarşi üzerinde gözlemlenmişken, büyükşehir belediyesinde bu etki daha sınırlı kalmıştır. Bu, valiliklerin daha merkeziyetçi, emir-komuta zincirine dayalı yapısını yansıtabilir. Buna karşılık büyükşehir belediyede en yüksek etki yönetim ve iş birliği boyutunda ortaya çıkmıştır. Belediye çalışanları, dijitalleşmenin yönetim ve iş birliği kültürünü daha fazla desteklediğini algılamaktadır. Bu, yerel yönetimlerin halka daha yakın ve yatay ilişkilere daha açık yapısından kaynaklanabilir. Nitekim, belediyelerde dijital uygulamaların daha çok katılımcılık, etkileşim ve açıklık ilkelerini destekleyen bir yönetsel atmosfer yarattığını, valilikte ise daha çok merkeziyetçi ve kuralcı bir işleyişi pekiştirdiğini göstermektedir. Ayrıca, her iki kurumda dijitalleşme; örgütsel güven ve etik anlayış, yenilik ve değişimci liderlik, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi post-bürokratik değerlere olumlu katkı sağlamış, ancak bu etki büyükşehir belediyesinde daha belirgin şekilde hissedilmiştir. Buna

karşın, Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı boyutunda her iki kurumda da anlamlı bir etki gözlemlenmemiştir; fakat nedenler farklıdır. Rekabet Odaklılık ise her iki kurumda da zayıf kalmış; ancak belediyede istatistiksel olarak anlamlı bir etki elde edilmiştir ($\beta=0,116$), bu da dijital süreçlerin performansla ilişkili küçük yansımaları olduğunu düşündürebilir. Bu bulgular özetle şunu göstermektedir: Her iki kurumda da dijitalleşme hem geleneksel bürokratik değerleri (örneğin hiyerarşi, kuralcılık, formel ilişkiler) hem de post-bürokratik değerleri (örneğin yönetim, iş birliği, yenilikçilik, değişimci liderlik) birlikte etkilemektedir. Ancak bu etkinin yönü ve ağırlığı kurumsal yapıya göre farklılaşmaktadır. Valilik örneğinde dijitalleşme, daha çok formel ilişkiler, hiyerarşik yapı ve kuralcılık gibi geleneksel bürokratik unsurlar etrafında yoğunlaşmakta; buna karşılık belediye örneğinde dijitalleşme, ağırlıklı olarak yönetim, iş birliği, yenilikçilik ve değişimci liderlik gibi post-bürokratik değerleri desteklemekte; klasik bürokratik yapı üzerindeki etkisi bulunmakla birlikte valiliğe kıyasla bu etki daha zayıf kalmıştır. Dolayısıyla büyükşehir belediyesinde geleneksel bürokratik kültür tamamen ortadan kalkmamış, sadece valiliğe kıyasla daha geri planda kalmıştır. Bu da kurumların dijitalleşmeye verdikleri yanıtların, örgütsel yapı ve işleyiş farklılıklarına göre biçimlendiğini göstermektedir.

Büyükşehir belediyesi örneğinde yapılan çoklu regresyon analizleri, dijitalleşmenin farklı yönlerinin bürokratik yönetim kültürü üzerinde nasıl etkiler yarattığını ayrıntılı bir şekilde ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular, dijitalleşmenin sadece tek bir unsur üzerinden değil, özellikle Göreceli Fayda (D.GF) ve Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik (D.GvD) gibi boyutlar üzerinden de etkili olduğunu ortaya koymakta; bu iki boyutun, valilik örneğine göre daha geniş kapsamlı bir etki yarattığı anlaşılmaktadır. Genel değerlendirmede, Dijital Uyumluluk (D.U) boyutu büyükşehir belediyesinde de birçok kültürel alt boyut üzerinde anlamlı etkiler göstermiş ve yönetsel kültür algısının önemli bir belirleyicisi olmuştur. Ancak bu etkinin, valilik örneğinde gözlemlenen yüksek düzeyin altında kalması, dijitalleşmenin kurumsal kültüre etkisinin belediyelerde çoklu etkileşim dinamikleri üzerinden geliştiğini göstermektedir. Nitekim büyükşehir belediyesinde Dijital Uyumluluğun etkisi çoğu zaman Göreceli Fayda (D.GF) ve Gözlemlenebilirlik ve Denenebilirlik (D.GvD) ile birlikte ortaya çıkmış, bu da dijitalleşmenin etkilerinin tek bir boyuta indirgenemeyeceğini kanıtlamıştır.

Alt boyutlar özelinde incelendiğinde, Katılımcı Yönetim, Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık, Yönetişim ve İş Birliği ve Örgütsel Güven ve Etik Anlayışı gibi yapılar üzerinde Dijital Uyumluluk belirleyici olmuş; ancak çoğu durumda D.GF ve D.GvD ile birlikte etki göstermiştir. Bu durum, dijital uygulamaların sadece

içselleştirilmesiyle değil, aynı zamanda fayda algısı ve gözlemlenebilirlik gibi daha geniş deneyimsel unsurlar yoluyla da kurumsal kültürü şekillendirdiğine işaret etmektedir.

Özellikle dikkat çeken bir diğer bulgu, Yenilik ve Değişimci Liderlik ve Formel İlişkiler ve Hiyerarşik Yapı alt boyutlarının ağırlıklı olarak Göreceli Fayda ile açıklanmasıdır. Bu durum, çalışanların dijital araçları sadece kullanıma uygun değil, aynı zamanda pratik ve işlevsel bulduklarında kültürel algılarını daha güçlü biçimde dönüştürdüğünü göstermektedir. Benzer biçimde, Rekabet Odaklılık alt boyutunda yalnızca D.GvD etkili olmuş; ancak bu etkinin zayıf düzeyde kalması, dijital sistemlerin bireysel rekabet yerine daha çok süreç temelli görünürlüğe katkı sunduğunu düşündürmektedir. Diğer yandan, Sonuç Odaklılık ve Heterarşik Yapı alt boyutunda hiçbir dijitalleşme değişkeninin anlamlı etki üretmemesi, dijital dönüşümün bu tür çıktı odaklı ya da yatay yapılandırılmış yönetim anlayışlarıyla henüz bütünleşmemiş olduğunu düşündürmektedir. Özetle, büyükşehir belediyesi örneğinde dijitalleşmenin etkileri, valiliğe kıyasla daha dağılmış, daha çok boyutlu ve daha etkileşimli bir yapı sergilemektedir. Dijital Uyumluluk hâlâ temel belirleyici olmakla birlikte, Göreceli Fayda ve Gözlemlenebilirlik-Denenebilirlik gibi boyutlar da kurumsal kültürün şekillenmesinde etkili olmuştur. Bu durum, büyükşehir belediyelerinde dijitalleşmenin, yalnızca teknik bir uyum süreci değil; aynı zamanda işlevsellik, görünürlük ve deneyimleme yoluyla yönetim kültürünü dönüştüren bir yapı taşı işlevi gördüğünü göstermektedir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular, dijitalleşmenin kamu kurumlarında bürokratik yönetim kültürünü dönüştürme potansiyelinin, kurumsal yapının niteliğine göre değişkenlik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Valilik örneğinde dijitalleşmenin etkisi büyük ölçüde içsel uyum ekseninde ve daha tek eksenli bir yapıda gerçekleşirken; büyükşehir belediyelerinde bu etkinin daha çok boyutlu, karmaşık ve birden fazla dijitalleşme bileşeninin ortak etkisiyle şekillenen bir görünüm sergilediği anlaşılmaktadır. Bu farklılıklar, dijital dönüşümün kamu kurumlarında tek biçimli bir süreç olmadığını, aksine kurumsal bağlama, örgütsel işleyiş ve hizmet sunum yapısına bağlı olarak farklılaşan etkiler doğurabileceğini göstermektedir. Valilik ve büyükşehir belediyesi örnekleri arasında dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkilerinde gözlemlenen farklılıklar, kurumların yapısal ve işlevsel özelliklerine bağlı olarak açıklanabilir. Valilikler, çoğunlukla merkezi idarenin yerel uzantısı olarak görev yapmakta; görev tanımları daha çok idari denetim, koordinasyon ve mevzuatın uygulanması gibi düzenleyici ve içe dönük süreçleri kapsamaktadır. Bu yapısal özellikler, dijitalleşmenin etkisini büyük ölçüde içsel

kurumsal uyum (Dijital Uyumluluk) üzerinden şekillendirmekte; diğer dijitalleşme boyutlarının kültürel yapıya etkisini görece sınırlamaktadır. Buna karşılık, büyükşehir belediyeleri doğrudan halka hizmet sunan, daha fazla dış paydaş etkileşimi gerektiren ve hizmet üretimi açısından işlevsellik ile görünürlük boyutlarının daha belirleyici olduğu kurumlardır. Bu bağlamda, belediye çalışanlarının dijital uygulamaları sadece teknik bir uyum aracı olarak değil, aynı zamanda pratik fayda (Göreceli Fayda) sağlayan ve deneyimlenebilir süreçlere olanak tanıyan unsurlar olarak değerlendirmeleri olasıdır. Belediyelerde dijital hizmetlerin vatandaşla doğrudan temas içermesi (örneğin e-belediye hizmetleri, dijital başvuru sistemleri, çevrim içi etkileşim platformları gibi) çalışanların dijital araçların faydasını ve gözlemlenebilirliğini daha yoğun biçimde deneyimlemelerine zemin hazırlamış olabilir. Bu nedenle, valilik örneğinde dijitalleşmenin daha çok kurum içi düzen ve işleyiş entegrasyon düzeyinde etkili olduğu, buna karşılık büyükşehir belediyesinde dijitalleşmenin hem içsel uyum hem de işlevsellik ve deneyimlenebilirlik üzerinden çok boyutlu bir kültürel dönüşüme katkı sunduğu söylenebilir. Elbette bu farklılığın tümüyle yapısal özelliklere bağlanması yerine, kurumsal dijitalleşme politikaları, teknolojik altyapının olgunluğu, çalışan profili ve vatandaşla temas düzeyi gibi diğer değişkenlerin de etkili olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmada, katılımcıların dijitalleşme ve bürokratik yönetim kültürüne ilişkin algılarının çeşitli demografik değişkenler ve kurumsal dijitalleşmeye ilişkin görüşler bağlamında anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla fark testleri uygulanmıştır. Normallik varsayımı sağlanmadığı için parametrik olmayan test teknikleri tercih edilmiştir. Bu kapsamda hem demografik değişkenler hem de kurumsal dijitalleşmeye ilişkin görüşler temelinde yapılan analizler, belirli alt boyutlarda anlamlı farklara işaret ederken, kurumlar arası farklılaşmayı da derinlemesine ortaya koymuştur.

İlk olarak, dijital uygulamaların yayılması ve benimsenmesi düzeylerinin temel demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Bulgular, dijital uygulamaların benimsenmesinin çoğu demografik değişkenden bağımsız olduğunu, ancak valilik çalışanları arasında lise ve lisans mezunları arasında anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir. Büyükşehir belediyesinde ise çalışanların dijital uygulamaları benimseme düzeyi, demografik farklılıklara göre değişmemiştir.

Ardından, her iki kurumda görev yapan katılımcıların dijital uygulamaların

yayılması ve benimsenmesi düzeylerinin, kurumsal dijitalleşmeye ilişkin görüşlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Genel olarak değerlendirildiğinde, valilik çalışanlarının dijitalleşme algısında, personel yeterliliği, hizmet içi eğitim ve vatandaşla dijital iletişim gibi iç süreçlere dayalı unsurların daha belirleyici olduğu; belediye çalışanlarında ise teknik altyapı, bütçe ve güvenlik gibi dışsal ve sistemik faktörlerin öne çıktığı görülmektedir. Bu farklılık, belediyelerde dijitalleşmenin daha vatandaş odaklı ve dışa dönük, valiliklerde ise daha çok idari işleyiş ve kurum içi kapasite üzerinden şekillenmesiyle açıklanabilir.

Dijitalleşme algısına ilişkin analizlerin ardından, araştırmanın ikinci ana bileşenini oluşturan Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı Ölçeği kapsamındaki fark testleri ele alınmıştır. Bu çerçevede hem valilik hem de büyükşehir belediyesi çalışanlarının bürokratik kültüre ilişkin değerlendirmeleri, demografik özellikler ve dijitalleşmeye dair kurumsal görüşler temelinde karşılaştırmalı olarak incelenmiştir.

Bürokratik Yönetim Kültürü Algısı bağlamında yapılan fark analizine ilişkin bulgular, valilikte demografik değişkenlere göre anlamlı bir fark bulunmadığını; çalışanların bu algıya dair değerlendirmelerinin genel olarak homojen bir yapıda seyrettiğini göstermektedir. Buna karşılık, büyükşehir belediyesinde yalnızca eğitim düzeyi değişkeninde anlamlı bir fark tespit edilmiş; lise ve altı eğitim düzeyine sahip çalışanların, bürokratik kültürü daha yüksek düzeyde algıladığı görülmüştür. Bu durum, eğitim düzeyi arttıkça bürokratik yapının daha eleştirel değerlendirildiğini düşündürülebilir.

Bürokratik yönetim kültürü algısı, katılımcıların kurumdaki dijitalleşmeye ilişkin değerlendirmeleri bağlamında ele alındığında hem valilik hem de büyükşehir belediyesi örneklerinde, kurum içi dijitalleşmeye yönelik olumlu algıların bürokratik kültür algısını da olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Teknik altyapının yeterli bulunması, personelin dijital becerilerinin güçlü olması, hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi, vatandaşla dijital iletişim kanallarının etkin işlemesi ve dijital uygulamalara bütçe ayrıldığına düşünülmesi durumlarında, çalışanların bürokratik yönetim kültürüne ilişkin değerlendirmeleri de daha olumlu düzeyde gerçekleşmiştir. Buna karşılık, gizlilik ve güvenlik eksikliği, yöneticilerin yeniliklere karşı dirençli tutumları ile personel ve vatandaşların dijital konulardaki bilgi yetersizliği gibi olumsuz koşullar, bu algının zayıflamasına neden olmaktadır. Bulgular, dijitalleşmeye ilişkin olumlu kurumsal algının, bürokratik yönetim kültürü algısıyla anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim dijital dönüşümün kamu kurumlarında yalnızca teknolojik bir yenilenme değil, aynı zamanda bürokratik

kültürü dönüştüren bir süreç olduğu, ilişki, etki ve fark analizlerinden elde edilen tutarlı verilerle istatistiksel olarak doğrulanmıştır.



6. SONUÇLAR

Tüm bulgular çerçevesinde genel bir değerlendirme yapıldığında, bu çalışma dijitalleşmenin kamu yönetiminde bürokratik kültür üzerindeki etkilerini kapsamlı bir biçimde ortaya koymuş; elde edilen sonuçlar hem teorik hem de uygulamalı açıdan bütüncül bir perspektif sunan bilimsel katkılar sağlamıştır. Nitekim bu tez çalışması, dijitalleşmenin kamu kurumlarındaki bürokratik yönetim kültürü üzerindeki etkisini hem teorik hem de ampirik düzeyde çok boyutlu bir biçimde ele alarak önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Çalışmanın temel ve özgün sonuçlarından biri, dijitalleşmenin kamu yönetiminde yalnızca teknik bir yenilenme süreci değil; aynı zamanda kültürel bir dönüşüm aracı olduğudur. Araştırmanın kuramsal temeli, dijitalleşmenin bürokratik yönetim kültürünü dönüştürebileceği varsayımına dayanmış; bu varsayım, uygulamalı analizlerle elde edilen bulgularla ampirik olarak doğrulanmıştır. Bulgular, dijitalleşmenin literatürde sıklıkla vurgulanan kamu kurumlarında hız, verimlilik ve şeffaflık gibi işlevsel kazanımların ötesinde, bürokratik kültürel değerleri, kamu çalışanlarının bu süreçlere uyumunu ve yönetsel normları dönüştüren çok katmanlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu yönüyle dijitalleşme, yalnızca operasyonel süreçleri değil; aynı zamanda kamu yönetiminin kültürel ve normatif zeminini de etkileyen bir değişken olarak konumlandırılmakta; böylece literatürdeki teknik odaklı yaklaşımların ötesine geçerek özgün bir bakış açısı sunmaktadır.

Çalışmanın bir diğer önemli sonucu, dijitalleşmenin kamu yönetiminde tek yönlü bir değişim yaratmadığı, geleneksel ve çağdaş yönetim değerlerinin iç içe geçtiği hibrit bir dönüşüm sürecini beraberinde getirdiğidir. Kuramsal çerçeve ile ampirik bulguların bütüncül değerlendirilmesi, dijitalleşmenin Weberyen bürokratik değerlerle çağdaş kamu yönetimi anlayışları arasında çift yönlü bir etkileşim alanı yarattığını göstermektedir. Bu durum, dijitalleşmenin kamu yönetimindeki değer sistemlerinden birini ortadan kaldırmak yerine her iki yaklaşımın da eşzamanlı olarak birlikte varlığını sürdürmesine imkân tanıyan karma bir dönüşüm süreci yarattığını göstermektedir. Nitekim hem valilikte hem de büyükşehir belediyesinde dijitalleşme, geleneksel (formellik, hiyerarşi, kuralcılık) ve post-bürokratik (şeffaflık, iş birliği, yönetişim, yenilikçilik) değerler üzerinde aynı anda etkili olmuştur. Ancak bu hibrit dönüşüm iki kurumda aynı biçimde tezahür etmemektedir. Bulgular, valilik örneğinde dijitalleşmenin daha çok geleneksel bürokratik yapıyı pekiştirdiğini; buna karşın, belediye örneğinde post-bürokratik değerleri daha belirgin şekilde teşvik

ettiğini ortaya koymaktadır.

Kurum türüne göre farklılaşan dijitalleşme etkileri, çalışmanın en özgün ve dikkat çekici sonuçlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Valilik örneğinde dijitalleşme, daha çok merkeziyetçi yapıların pekiştirilmesi ve formel bürokratik işleyişin güçlenmesi şeklinde seyrederken; büyükşehir belediyesi örneğinde dijitalleşme, şeffaflık, yönetim ve katılımcılık gibi çağdaş değerleri destekleyen bir yön almıştır. Bu çift yönlü etkileşim, dijitalleşmenin kamu kurumlarında her yerde aynı şekilde ilerleyen standart bir süreç olmadığını; aksine, kurumların yapısı, hizmet sundukları alan ve yönetsel işleyişleri gibi faktörlere göre farklı biçimlerde geliştiğini ortaya koymuştur. Bu bağlamda çalışma, dijitalleşme ile bürokrasi arasındaki ilişkinin yalnızca teorik bir tartışma olmadığını, uygulamada kurumdaki değişen somut etkiler yarattığını göstererek, literatürde ihmal edilen önemli bir boşluğu doldurmuştur. Elde edilen sonuç, çalışmada özellikle açıklığa kavuşturulmak istenen ve üzerinde önemle durulan bir merak konusunu aydınlatması bakımından dikkate değerdir. Zira çalışmada, birbirinden farklı yapısal ve işlevsel niteliklere sahip iki kurum -valilik ve büyükşehir belediyesi- temel alınarak, dijitalleşmenin bu kurumsal farklılıkları ortadan kaldırıp kaldırmadığı ya da aksine bu farklar doğrultusunda farklı yönlerde mi etkiler yarattığı sorgulanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın çıkış noktası, valilik (merkezi yönetim) ve büyükşehir belediyesi (yerel yönetim) gibi farklı yapısal ve işlevsel niteliklere sahip kamu kurumlarında dijitalleşmenin etkilerini karşılaştırmalı olarak incelemek olmuştur. Nitekim valilik merkezi yönetimin taşra teşkilatı olarak temelde merkezi kararların uygulanmasından sorumludur. Bu nedenle valilikte hiyerarşik, norm odaklı ve daha geleneksel bir bürokratik kültür hâkimdir; vatandaşla etkileşim ise sınırlıdır. Buna karşılık, büyükşehir belediyesi yerel yönetim birimi olarak halka daha yakın konumlanmakta ve esas olarak kentsel hizmet sunumuyla görevlidir. Dolayısıyla daha esnek, katılımcı ve vatandaş merkezli bir bürokratik kültüre sahiptir. Bu yönleriyle iki kurumda, sahip oldukları yapısal ve işlevsel nitelikler doğrultusunda farklı bürokratik kültürel değerler etkilidir. Çalışmada elde edilen sonuçlar ise dijitalleşmenin bu kurumsal farklılıkları ortadan kaldırmadığını; aksine, her kurumun kendi yapısal ve işlevsel özelliklerini daha da belirginleştirdiğini ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, dijitalleşme merkezi ve yerel yönetim birimleri arasındaki farklılıkları azaltmak yerine, aralarındaki bu farklılıkları güçlendiren bir etki yaratmıştır.

Valilikte dijitalleşmenin en güçlü etkisini formel ilişkiler ve hiyerarşik yapı üzerinde göstermesi, belediyede ise bu etkinin görece daha düşük düzeyde olmakla birlikte geleneksel bürokratik değerler üzerinde yine de belirgin şekilde hissedilmesi,

çalışmanın dikkat çeken sonuçlarından biridir. Bu sonuç aynı zamanda kuramsal düzeyde ele alınan “Weberyen Bürokrasi Öldü mü?” sorusuna da yanıt verme imkânı sunmaktadır. Bu çerçevede, bürokrasinin tümüyle ortadan kalkmak yerine, dijitalleşmeyle birlikte önemli bir dönüşüm geçirdiği görülmektedir. Weberyen modelin ilkelerinin bütünüyle terk edilmediği, aksine dijital araçlarla yeniden şekillendiği; bazı ilkelerin yerini post-bürokratik esnekliklere bırakırken, bazılarının dijital çağın ihtiyaçlarına uygun biçimde revize edildiği görülmektedir. Görülmektedir ki Weberyen bürokrasi tümüyle terk edilmemiş, aksine dijital araçlarla revize edilerek yeniden yorumlanmıştır. Weberyen bürokrasinin dijital çağda tamamen ortadan kalkmak yerine, yeni biçimlerle evrilerek varlığını sürdürdüğü yönündeki çıkarım, çalışmanın en kritik ve özgün bulgularından biri olarak öne çıkmıştır. Saha bulguları, bu dönüşümün yalnızca kavramsal düzeyde değil, kamu kurumlarının pratik işleyişinde de gözlemlendiğini ortaya koyarak, bu tespitin uygulamalı bağlamda da altını çizmiştir. Dijital bürokrasi, Weberyen modelin tümüyle terk edildiği değil, yeniden yapılandırıldığı bir evreyi işaret etmektedir.

Dijital uyumluluk boyutunun hem merkezî hem de yerel yönetim düzeyinde dijitalleşmenin kültürel ve yönetsel etkilerindeki belirleyici rolü, çalışmanın dikkat çeken bulgularından biridir. Bu kapsamda, dijitalleşmenin kurumsal kültür üzerindeki etkisinin yalnızca dijital araçların fiziksel varlığına bağlı olmadığı; bu araçların iş süreçlerine ne ölçüde entegre edildiğiyle doğrudan ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle, teknik altyapının varlığı tek başına yeterli görülmemekte; asıl belirleyici unsur, dijital uygulamaların kurumdaki işleyişin doğal ve rutin bir parçası hâline gelip gelmediğidir. Bu durum, çalışanların önemli bir kısmının dijitalleşme konusunda kendini yetersiz görmesiyle ilgili bulgularla da desteklenmiştir. Dolayısıyla çalışma, dijitalleşmenin kamu yönetiminde yarattığı yapısal ve kültürel dönüşümün sürdürülebilirliğinin yalnızca teknolojik yatırımlara değil; aynı zamanda liderlik tarzlarına, çalışanların dijital yeterlilik düzeyine ve kurumsal öğrenme süreçlerine de bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, teknolojik donanım kadar, çalışanların algı, davranış ve değer dünyasında dijitalleşmenin nasıl bir yer edindiğine odaklanmanın önemine işaret ederek, alan yazındaki eksikliği tamamlamaktadır. Bu sonuç, kamu kurumlarında dijitalleşmenin etkinliğini artırmak ve kültürel dirençleri aşmak için yeni politika ve yönetim modellerinin geliştirilmesi gerekliliğini gündeme getirmekte; böylelikle çalışma yalnızca kuramsal bir tartışma sunmakla kalmayıp, pratik uygulamalar açısından da yönlendirici öneriler üretme potansiyeli taşımaktadır.

Çalışmanın en kritik bilimsel katkısı, dijitalleşmenin Türkiye’de kamu yönetiminde kültürel, yönetsel ve normatif düzeyde yarattığı hibrit dönüşüm dinamiklerini, sistematik, karşılaştırmalı ve ampirik bir çerçevede analiz eden başlıca çalışmalardan biri olmasıdır. Literatürde sıklıkla ihmal edilen kurumlar arası farklılıkların ve bağlamsal değişkenlerin altını çizerek, dijitalleşmenin etkilerinin tek tip ve lineer bir süreç olmadığını ortaya koymuş; bu da çalışmanın Türkiye bağlamına özgü ve uygulama ile kuram arasında köprü kuran güçlü özgün değerlerinden biri olmuştur.

Sonuç olarak bu çalışma, dijitalleşmenin kamu yönetiminde yarattığı çok boyutlu ve bağlama duyarlı dönüşümü; kuramsal, ampirik ve uygulamalı açılardan bütüncül bir şekilde ele almış, dijitalleşme-bürokrasi ilişkisine dair yeni teorik tartışmalar başlatabilecek, literatürdeki teknik odaklı yaklaşımlara eleştirel bir alternatif oluşturabilecek, Türkiye bağlamına özgü kurumsal dinamikleri yansıtan özgün bir katkı ortaya koymuştur.

Böylelikle çalışma hem literatüre hem yönetsel pratiğe hem de politika yapım süreçlerine yönelik çok katmanlı katkılar sunarak, bu alanda yürütülecek yeni araştırmalar ve uygulamalar için güçlü bir referans noktası olma potansiyeli taşımaktadır.

7. ÖNERİLER

Bu çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda hem kuramsal hem de uygulamaya dönük öneriler geliştirilmiştir. Aşağıda sunulan öneriler; karar alıcılar ve uygulayıcılar, vatandaşlar ile gelecek araştırmalara yön verecek çalışmalar için yol gösterici niteliktedir.

► Kamu kurumlarında dijitalleşme stratejileri yalnızca teknik altyapı yatırımlarıyla sınırlı tutulmamalı; kurumsal kültür, liderlik biçimleri, çalışanların dijital beceri geliştirme ihtiyaçları ve örgütsel direnç alanları da dikkate alınarak bütüncül dijital dönüşüm politikaları geliştirilmelidir.

► Dijitalleşme süreçlerinin sürdürülebilirliği açısından dijital liderlik, dijital okuryazarlık ve katılımcı yönetim alanlarında kurumsal kapasitenin artırılmasına yönelik sürekli eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulanması önerilmektedir.

► Kurumsal dijitalleşme stratejileri, vatandaşla ve paydaşlarla ortak tasarım ilkeleri çerçevesinde şekillendirilmeli, böylelikle kamu dijital platformları daha demokratik, kapsayıcı ve hesap verebilir hale getirilmelidir.

► Kamu kurumlarının dijital platformlarının, sadece bilgi sunmaya değil, vatandaşla çift yönlü etkileşimi güçlendirmeye odaklanan, daha kullanıcı dostu ve şeffaf yapılarla geliştirilmesi önerilmektedir. Böylece özellikle yerel düzeyde gözlenen katılım potansiyelinin kurumsal düzeyde daha da güçlendirilmesi sağlanabilir.

► Dijitalleşmenin toplumsal ve yönetsel etkilerine yönelik kamuoyunda farkındalık oluşturacak çalışmalar yürütülmesi önerilmektedir. Vatandaşların yalnızca hizmet alan değil, dijitalleşen kamu yönetimi süreçlerine katkı sunan, izleyen ve geri bildirim üreten aktörler olarak güçlendirilmesi, yönetim kültürünün demokratikleşmesine katkı sağlayacaktır.

► Vatandaşların yalnızca kullanıcı değil, dijital hizmetlerin tasarım ve karar süreçlerinde aktif rol alabilecekleri yeni katılım mekanizmalarının (örneğin dijital kent konseyleri, danışma platformları) oluşturulması önerilmektedir. Bu tür yapılar, belediyelerde hali hazırda var olan katılımcı potansiyelin daha kurumsal ve sistematik biçimde değerlendirilmesine imkân tanıyacaktır.

► Türkiye'nin farklı coğrafi bölgelerinde, farklı kamu kurumlarında ve hizmet alanlarında karşılaştırmalı ve bağlama duyarlı yeni araştırmalar yapılması önerilmektedir. Bu tür çalışmalar, mevcut çalışmanın bulgularını genişleten ve derinleştiren nitelikte olacak, dijitalleşmenin bürokratik kültür üzerindeki etkilerine dair daha bütüncül ve genellenebilir sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlayacaktır.

► Özellikle dijitalleşme ile bürokratik normlar arasındaki çift yönlü etkileşim, değişen yönetsel paradigmlar, liderlik biçimleri ve kamu çalışanlarının rol algıları açısından uzunlamasına (longitudinal) çalışmalarla izlenmeli; böylece değişim süreçlerinin zamansal evrimi ortaya konmalıdır.

► Türkiye'deki dijitalleşme süreçlerinin, gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerle karşılaştırmalı analizleri yürütülerek, Türkiye'nin özgün bağlamsal avantajları ve dezavantajları ortaya konmalıdır.

KAYNAKLAR

- Abadan, N. (1959). *Bürokrasi*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları.
- Acar, H. (2018). Kamu güvenliğinin sağlanmasında Weberyen bürokrasi ve hiyerarşi kavramı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(3), 667-684. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2018343117>
- Acılar, A. (2012). Küçük şehir belediyelerinde web sitesi ve e-belediye kullanımı: Bilecik Belediyesi örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32, 125-142.
- Adıgüzel, O., & Yüksel, H. (2011). Tarihsel süreçte çalışma kavramı ve bir kırılma noktası olarak Sanayi Devrimi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 48(553), 69-81.
- Akçakaya, M. (2016). Weber'in bürokrasi kuramının bugünü ve geleceği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(8), 275-295.
- Akçaöz, M., & Akçaöz, V. (2023). Kamu yönetiminde dijitalleşme ve Türkiye'deki dijital devlet uygulamaları. *Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(69), 3648–3660. <https://doi.org/10.29228/JOSHAS.72401>
- Akgümüş, E., Ballanlı, D., Birben, Ş., Dadaylı, A., Sakınç, A. İ., Öztürk, Ö., & Güre, M. D. P. (2021). Dijital dönüşüm bakış açısıyla yerel yönetimlerde sosyal hizmetlerin sunumu: e-belediye hizmetlerinin içerik analizi. *Sosyal Çalışma Dergisi*, 5(2), 102-116.
- Aksoy, S. (2017). Değişen teknolojiler ve Endüstri 4.0: Endüstri 4.0'ı anlamaya dair bir giriş. *SAV Katkı Dergisi*, 4, 34-44.
- Aksu, D. (2023). Kamu yönetiminde dijital gelişmeler: Bürokrasiden ağ yönetişimine geçiş. İçinde *ASES International Çanakkale Scientific Studies Conference Conference Book* (ss. 52-62). ASES Congress Organization Publishing.
- Al, H. (2002). *Bilgi toplumu ve kamu yönetiminde paradigma değişimi*. Bilimadamı Yayınları.
- Alodalı, M. F. B., Tuncer, A., Usta, S., & Halis, M. (2012). Yerel yönetimlerde e-belediyecilik uygulamaları: Akdeniz Bölgesi örneği. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 83-95.
- Altınışik, E. (2017). Dijitalleşme söyleminin kamu yönetimi disiplinine olası etkisi: 1950 deneyiminden yola çıkan bir öngörü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(Kayfor 15 Özel Sayısı), 1933-1943.
- Aslam, F., Aimin, W., Li, M., & Rehman, K. U. (2020). Innovation in the era of IoT and Industry 5.0: Absolute innovation management (AIM) framework. *Information*, 11(124), 1-24.
- Ataman, G. (2009). *İşletme yönetimi: Temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi.

- Ateş, H. (2001). İşletmeci, girişimci ve verimli yeni bir kamu yönetimi ve devlet anlayışına doğru. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 25, 45-60.
- Ateş, H. (2003). Postbürokratik kamu yönetimi. İçinde A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk, & B. Coşkun (Eds.), *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar: Sorunlar, tartışmalar, çözüm önerileri, modeller, dünya ve Türkiye yansımaları* (ss. 57-82). Seçkin Yayınevi.
- Atmaca, Y., & Karaçay, F. (2020). Türkiye'deki kamu yönetimi reformlarında dijitalleşme ve e-yönetişim. *International Journal of Management and Administration*, 4(8), 260-280. <https://doi.org/10.29064/ijma.779263>
- Avaner, T., & Fedai, R. (2019). Türk kamu yönetiminde ofis sistemi: E-devlet uygulamalarından dijital dönüşüm ofisine. *Amme İdaresi Dergisi*, 52(2), 149-172.
- Aydın, A. (2018). Seçili ülkelerde kamuda dijital dönüşüm, başarı faktörleri ve güncel eğilimler. İçinde G. T. Yamamoto & M. Ö. Kalaç (Eds.), *Kamuda dijital dönüşüm* (ss. 13-43). Kriter Yayınevi.
- Aydın, D. (2007). Kamu hizmetlerinde bilgi teknolojileri uygulamaları: Fırsat ve tehditler. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 295-322.
- Aydın, N. (2012). Weberyen bürokraside liyakat ve Türk kamu bürokrasisinden bir kesit: "Siyasetin bürokrasi ironisi". *Sayıştay Dergisi*, 85, 51-67.
- Aydın, S. (2011). *Atatürk Kitaplığı süreli yayınları sayısallaştırma çalışmalarının teknik ve yönetsel analizi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü. https://www.academia.edu/81933854/Atat%C3%BCrk_Kitapl%C4%B1%C4%9F%C4%B1_s%C3%BCreli_yay%C4%B1nlar%C4%B1_say%C4%B1salla%C5%9F%C4%B1rma_%C3%A7al%C4%B1%C5%9Fmalar%C4%B1n%C4%B1n_teknik_ve_y%C3%B6netsel_analizi?f_r=2754808
- Balcı, A. (2003). E-devlet: Kamu yönetiminde yeni perspektifler, fırsatlar ve zorluklar. İçinde A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk, & B. Coşkun (Eds.), *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar* (s. 264-281). Seçkin Yayıncılık.
- Balcı, A., & Kırılmaz, H. (2009). Kamu yönetiminde yeniden yapılanma kapsamında e-devlet uygulamaları. *Türk İdare Dergisi*, 81(463), 45-70.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. Avcıol Basım Yayın.
- Bayona, S., & Morales, V. (2017). E-government development models for municipalities. *Journal of Computational Methods in Sciences and Engineering*, 17(1), 47-59.
- Bektaş, M. (2021). *Bürokratik kültür ile kamu reformu arasındaki ilişki: Türk kamu bürokrasisi üzerine ampirik bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238–246.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
- Bhatnagar, H. (2017). Demonetization to digitalization: A step toward progress. *Management and Economics Research Journal*, 3, 11-15.
- Bhutani, S., & Paliwal, Y. (2015). Digitalization: A step towards sustainable development. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 8(12), 11–24.
- Bilgiç, V. (2008). Küreselleşme sürecinde kamu hizmetlerinde dönüşüm. İçinde B. Parlak (Ed.), *Kamu yönetiminde yeni vizyonlar*. Turhan Yayınları.
- Bincan, S. (2022). Nüfus ve vatandaşlık hizmetlerinde yaşanan dijital dönüşüm sürecinin bürokrasi üzerindeki etkisi. *Iğdır University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 8, 105-122.
- Bir Haber Ajansı. (2024, 30 Nisan). Vali Gökmen Çiçek: Kayseri dijital dönüşümü başarması gereken bir şehirdir. *IHA*. Erişim tarihi 20 Şubat 2025, <https://1ha.com.tr/haber/detay/vali-gokmen-cicek-kayseri-dijital-donusumu-basarmasi-gereken-bir-sehirdir-16umcbprlvmmym1>
- Bishara, A. J., & Hittner, J. B. (2012). Testing the significance of a correlation with nonnormal data: Comparison of Pearson, Spearman, transformation, and resampling approaches. *Psychological Methods*, 17(3), 399.
- Bloomberg, J. (2018, April 29). Digitization, digitalization, and digital transformation: Confuse them at your peril. *Forbes*. Erişim tarihi 9 Mart 2023, <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalizationand-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/>
- Bodenhofer, U., Krone, M., & Klawonn, F. (2013). Testing noisy numerical data for monotonic association. *Information Sciences*, 245, 21–37.
- Bouza, A. (2018, March 23). What is digital transformation, digitalization, and digitization. *Medium*. Erişim tarihi 4 Nisan 2023, <https://medium.com/api-product-management/what-is-digital-transformation-digitalization-and-digitization-c76277ffbdd6>
- Boyalı, H. (2023). Dijitalleşmeyle birlikte kamu bürokrasisinde değişen insan kaynağı anlayışı. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6(Özel Sayı), 1-12.
- Boyalı, H. (2023). Kamuya değer katma bağlamında yeni kamu yönetiminde inovasyon: Dijital yönetim. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 539-555.
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In K. B. Jensen & R. Craig (Eds.), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy* (pp. 556-566). Wiley-Blackwell.
- Bullock, J. B., Huang, H., & Kim, K.-C. (2022). Machine intelligence, bureaucracy,

- and human control. *Perspectives on Public Management and Governance*, 5(2), 187–196. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvac006>
- Bulut, Y. (2002). *Yerel yönetimlerin teknolojiye entegrasyonu*. I. Uluslararası Yerel Yönetimler, Üniversite ve Sanayi İşbirliği Sempozyumu Bildiri Kitabı (ss. 337–351). Gazi Üniversitesi Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı* (15. baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Capital. (2024, Mart 8). AB’den e-devlet raporu: Türkiye kaçınıcı sırada? *Capital*. Erişim tarihi 8 Mart 2024, <https://www.capital.com.tr/haberler/tum-haberler/abden-e-devlet-raporu-turkiye-kacinci-sirada>
- Carneiro, F. A., Costa, P. A., & Leal, I. (2023). Construct-related validity of the strengths and difficulties questionnaires with three and five dimensions: A multitrait-multimethod analysis. *Journal of Health Psychology*, 28(13), 13591045231168703.
- Castells, M. (2008). *Enformasyon çağı: Ekonomi, toplum ve kültür*. (E. Kılınç, Çev.). In *Ağ toplumunun yükselişi*. Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Ceyhan, H. (2021). *Türk kamu bürokrasisinde yönetim kültürü algısı üzerine: Hazine ve Maliye Bakanlığında bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Claver, E., Llopis, J., Gascó, J. L., Molina, H., & Conca, F. J. (1999). Public administration: From bureaucratic culture to citizen-oriented culture. *International Journal of Public Sector Management*, 12(5), 455–464. <https://doi.org/10.1108/09513559910300226>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Routledge.
- Cordella, A. (2007). E-government: Towards the e-bureaucratic form? *Journal of Information Technology*, 22(3), 265–274. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000105>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.005>
- Corvalán, J. G. (2018). Digital and intelligent public administration: Transformations in the era of artificial intelligence. *A&C – Revista de Direito Administrativo &*

Constitucional, 18(71), 55–87. <https://doi.org/10.21056/aec.v18i71.857>

Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi. (t.y.). *Hakkımızda*. (Erişim tarihi: 10 Aralık 2024).

Çakır, C. (2015). E-devlet uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 4(7), 37–48.

Çakır, C., Doğan, K. C., & Kalkışım, H. M. (2018). Yönetişimden e-yönetişime: Kamu yönetiminde dijital dönüşüm perspektifinde kavramsal/kuramsal bir çerçeve. İçinde E. Akman, N. Negiz, Ç. Akman, & H. M. Kiriş (Eds.), *Dijital çağın etkisinde yönetim – siyaset – kent* (ss. 121-136). Detay Yayıncılık.

Çarıkcı, O. (2010). Türkiye'de e-devlet uygulamaları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 95–122. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sbe/issue/23190/247699>

Çelik, D. (2023). Kamu yönetiminde dijital dönüşümde bir sorun alanı: Dijital kültüre yönelik direnç. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 5(1), 69–86. <https://doi.org/10.58307/kaytek.1308745>

Çelik, F. (2018). *Destek ve bürokratik kültür ile örgütsel adalet ilişkisi: Balıkesir ili ortaokullar örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çelik, N. (2015). Postbürokratik kamu yönetimi ve demokrasi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 135–152. <https://doi.org/10.17336/igusbd.80098>

Çeliksöy, E., & Akça, A. (2024). Türkiye'de kamu yönetiminde yaşanan dijital dönüşüm süreci. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 445–486. <https://doi.org/10.54558/jiss.1426480>

Çevik, S. N. (2022). Paradigma değişimi olarak yeni kamu yönetimi ve çıkmazları karşısında arayışlar. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(4), 441–450. <https://doi.org/10.52791/aksarayiibd.1027878>

Çoruh, M. (2009). Kent bilişim sistemi ve e-belediye. İçinde *Akademik Bilişim '09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri* (ss. 213–219). Harran Üniversitesi.

Çukurçayır, M. A. (2009). Yerel yönetimde değişim: Bürokratik örgütten hizmet işletmesine doğru. *Sayıştay Dergisi*, 73, 31–49.

Dağlı, Z. (2020). Türk kamu yönetim kültürü üzerine bir değerlendirme: Düzce örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 202–230.

Darlington, R. B., & Hayes, A. F. (2016). *Regression analysis and linear models: Concepts, applications, and implementation*. Guilford Publications.

Demir, F. (2011). Bürokratik kültür. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 153–178.

Demirel, D. (2010). Yönetişimde yeni bir boyut: E-yönetişim. *Türk İdare Dergisi*,

- Demirhan, Y. (2011). *Türk kamu yönetiminde e-devlet politikası ve yönetimi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, K. C. (2017). Kamu yönetiminde post-bürokratik değişimin yansımasının öncülleri: Yeni kamu işletmeciliği eksenli bir bakış. *The Journal of Academic Social Science*, 57, 201–220. <https://doi.org/10.16992/ASOS.12995>
- Doğan, K. C. (2015). Postmodernizmin kamu yönetimine yansımaları: Ombudsman ve toplam kalite yönetimi yaklaşımları. *Turkish Studies*, 10(14), 273–290. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.8791>
- Doğan, K. C., & Ustakara, F. (2013). Kamuda bir yapılanma dönüşümü olarak e-devlet ve e-yönetişim ilişkisi üzerine. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(3), 1–12.
- Dolgun, U. (2008). Şeffaf hapishane yahut gözetim toplumu. İçinde *Küreselleşen dünyada gözetim, toplumsal denetim ve iktidar ilişkileri* (ss. 254–256). Ötüken Neşriyat.
- Dombrowski, U., & Wagner, T. (2014). Mental strain as field of action in the 4th industrial revolution. *Procedia CIRP*, 17, 100–105. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.01.077>
- Doru, D. Ö. Ü. S., & Balku, Y. (2023). Dijitalleşen kamu hizmetlerinde e-demokrasi ve vatandaşlık anlayışı: Entropi temelli MABAC uygulaması AB ülkeleri örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 580–605. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.1219211>
- Downing, S. M. (2004). Reliability: On the reproducibility of assessment data. *Medical Education*, 38(9), 1006–1012.
- Dunleavy, P., & Margetts, H. (2010). *The second wave of digital era governance*. Paper presented at the Annual Conference of the American Political Science Association. https://www.researchgate.net/publication/228124529_The_Second_Wave_of_Digital_Era_Governance
- Dunleavy, P., & Margetts, H. Z. (2010). The second wave of digital era governance. *In APSA 2010 Annual Meeting Paper* (pp. 1–32).
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead-long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
- Durmuş, M. (2017). Max Weber – Rasyonelleşme süreci. İçinde O. Koç (Ed.), *Max Weber'den Dwight Waldo'ya kamu yönetimi* (ss. 21–72). Anı Yayıncılık.
- Durna, U., & Özel, M. (2008). Bilgi çağında bir yönetsel dönüşüm yaklaşımı: E-(yerel) yönetim. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10), 1–32.
- Dursun, D. (1992). Bürokrasi teorisi ve yönetim. *Sosyal Siyaset Konferansları*

Dergisi, 37(38), 133–149.

e-Belediye. (2025). Kayseri Büyükşehir Belediyesi e-Belediye. <https://ebelediye.kayseri.bel.tr/>

E-devlet Kapısı. (2024). <https://www.turkiye.gov.tr/bilgilendirme?konu=siteHakkinda>. Erişim tarihi 22 Mayıs 2024.

Efe, A., & Özdemir, G. (2021). Yapay zekâ ortamında kamu yönetiminin geleceği üzerinde bir değerlendirme. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 3(1), 34–60.

Ekinci Özyardımcı, E. (2023). *Türk kamu bürokrasisinde dijitalleşme: Dönüşüm, ülke incelemeleri ve model önerisi* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi.

Erbaş, M. S. (2023). Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim ve dijital dönüşüm bağlamında yapay zekânın kullanımı. *Türk İdare Dergisi*, 496, 185–215.

Erdoğan, O. (2019). Yerel yönetimlerde e-belediye uygulamaları: İçişleri Bakanlığı e-belediye bilgi sistemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 551–566.

Erkuş, A. (2005). *Bilimsel araştırma sarmalı*. Seçkin Yayınevi.

ERVA. (2025). Erdemlerimizle Varız (ERVA) Projesi. <https://erdemlerimizlevariz.com/sayfalar/proje-hakkinda>. Erişim tarihi 20 Şubat 2025.

Eryılmaz, B. (2019). *Kamu yönetimi düşünceler-yapılar-fonksiyonlar-politikalar* (12. bs.). Umuttepe Yayınları.

Esmer, S. (2018). Tedarik zincirinde dijitalleşme hareketi: Lojistik 4.0. *Denizden Merhaba, İMEAK Deniz Ticaret Odası İzmir Şubesi*, 2018(17), 12–14.

Farida, I., Setiawan, R., Maryatmi, A. S., & Juwita, M. N. (2020). The implementation of e-government in the industrial revolution era 4.0 in Indonesia. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 22(2), 340–346.

Fasano, G., & Franceschini, A. (1987). A multidimensional version of the Kolmogorov–Smirnov test. *Monthly Notices of the Royal Astronomical Society*, 225(1), 155–170.

Fırat, O. Z., & Fırat, S. Ü. (2017). Endüstri 4.0 yolculuğunda trendler ve robotlar. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(2), 211–223.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). Sage Publications.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). Sage Publications.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Gartner IT Glossary. (2020). Digitalization.

<https://www.gartner.com/en/informationtechnology/glossary/digitalization>.
Erişim tarihi 10 Mart 2023.

- Gascó, M. (2003). New technologies and institutional change in public administration. *Social Science Computer Review*, 21(1), 6–14. <https://doi.org/10.1177/0894439302238967>
- Genç, F. N. (2010). Yeni kamu yönetimi yaklaşımı. *Türk İdare Dergisi*, 466, 145–159.
- Gençkaya, Ö., Gündoğdu, H. G., & Aytekin, A. (2021). Büyükşehir belediyeleri web sitelerinin yönetim ilkeleri açısından değerlendirilmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(3), 705–726. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.935192>
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10th ed.). Pearson.
- Geray, H. (1994). *Yeni iletişim teknolojileri: Toplumsal bir yaklaşım*. Kılıçaslan Matbaacılık San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Gere, C. (2019). *Dijital kültür*. Salon Yayınları.
- Giddens, A. (2012). *Sosyoloji* (Çev. C. Güzel). Kırmızı Yayınları.
- Gobble, M. M. (2018b). Digitalization, digitization, and innovation. *Research-Technology Management*, 61(4), 56–59.
- Gooble, M. M. (2018a). Digital strategy and digital transformation. *Research Technology Management*, 61(5), 66–71.
- Gordon, T. F. (2012). *E-governance and its value for public administration*. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=5687eaabcd2b88a15514f8e1442ee39a77cc5ac1>. Erişim tarihi 5 Aralık 2023.
- Göçoğlu, V. (2020). Kamu hizmetlerinin sunumunda dijital dönüşüm: Nesnelerin interneti üzerine bir inceleme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 615–628. <https://doi.org/10.33206/Mjss.538784>
- Göçoğlu, V. (2019). Kamu yönetimi 4.0: Bürokraside dijital dönüşüm. *Selçuk I. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*, Konya.
- Gökçe, O., & Şahin, A. (2002). 21. yüzyılda Türk bürokrasisinin sorunları ve çözüm önerileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1–27.
- Gökçe, O., & Turan, E. (2008). Kamu yönetiminin dönüşümü ve dönüşümün temel unsurları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 175–200.
- Göktürk, İ. (2020). *Bürokratik kültür ve kişilik*. İKSAD Yayınevi.
- Gözler, K. (2003). *İdare hukuku* (Cilt 2). Ekin Kitabevi.
- Gray, J., & Rumpe, B. (2015). Models for digitalization. *Software and Systems Modeling*, 14, 1319–1320.
- Grøn, C. H., & Møller, A. M. (2024). *Public bureaucracy and digital*

- transformation: Structures, practices and values*. Governance and Public Management Series. Palgrave Macmillan Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-67864-6>
- Gupta, M. S. (2020). What is digitization, digitalization, and digital transformation? <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digitaltransformation>. Erişim tarihi 9 Mart 2023.
- Gül, H. (2018). Dijitalleşmenin kamu yönetimi ve politikaları ile bu alanlardaki araştırmalara etkileri. *Yasama Dergisi*, 36, 5-26.
- Güler, B. A. (2001). Yerel yönetimler ve internet. *HABİTAT II İstanbul*.
- Gümüş, S. (2021). Yeniliklerin benimsenmesi ve yayılması bağlamında kamu kurumlarındaki dijital uygulamaların kurumsal kimliğe etkisi: Türk Patent ve Marka Kurumu örneği. (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Günay, D. (2002). Sanayi ve sanayi tarihi. *Mimar ve Mühendis Dergisi*, 31, 8–14.
- Güner, H. (2014). Türkiye’de kamu yönetimi ve kamu yönetiminin denetimi. *Denetişim*, 14, 65-72.
- Güran, T. (1990). *İktisat tarihi*. Damla Ofset.
- Gürler Hazman, G. (2005). Afyonkarahisar Belediyesinde e-belediye uygulamaları ve yerel farkındalık. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2), 65–84.
- Güven, A. (2017). Kamu yönetiminde yeni bürokratik hastalıklar. *Türk İdare Dergisi*, 485, 603–623.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2017). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hamelink, C. J. (1998). The digital advance. *UN Chronicle*, 35(Fall), 20-25.
- Hanna, N. K. (2010). *E-transformation: Enabling new development strategies*. Springer.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk kamu yönetiminde örgüt kültürü ve önemi. *Sayıştay Dergisi*, 52, 43-60.
- Heeks, R., & Bailur, S. (2007). Analyzing e-government research: Perspectives, philosophies, theories, methods, and practice. *Government Information Quarterly*, 24(2), 243–265. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.06.005>

- Heilig, L., Lalla-Ruiz, E., & Voß, S. (2017). Digital transformation in maritime ports: Analysis and a game theoretic framework. *NETNOMICS: Economic Research and Electronic Networking*, 18(2-3), 227-254. <https://doi.org/10.1007/s11066-017-9122-x>
- Henden, H. B., & Henden, R. (2005). Yerel yönetimlerin hizmet sunumlarındaki değişim ve e-belediyecilik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 48-66.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Heper, M. (1973). Osmanlı-Türk Devleti'nde bürokrasinin siyasal rolü: Kamu yönetimi kuramı açısından bazı gözlemler. *Amme İdaresi Dergisi*, 6(2), 29-40.
- Heywood, A. (2006). *Siyaset* (B. B. Özipek, Çev.). Liberte Yayınları. (Orijinal çalışma 1997 yılında yayımlanmıştır).
- Ho, A. T. K. (2002). Reinventing local governments and the e-government initiative. *Public Administration Review*, 62(4), 434-444. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00197>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Hupperth, A. (Ed.). (2020). *Public administration in the digital era*. Center for Digital Technology and Management. <https://cdtm.com/publications/public-administration-in-the-digital-era>
- İçişleri Bakanlığı. (2024). *Açık Kapı Projesi: Milletin Kapısı*. <https://www.icisleri.gov.tr/bilgiteknolojileri/acik-kapi-projesi-milletin-kapisi>
- İçişleri Bakanlığı. (2024). *Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS)*. <https://icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/IcSite/bilgiislem/tanitim-kitapcıkları/EBYS.pdf>
- i-SCOOP. (n.d.). Digitization, digitalization and digital transformation: The differences. *i-SCOOP*. <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/> Erişim tarihi 10 Mart 2023.
- İzci, F., & Arslan, N. T. (2004). Bilgi toplumuna geçiş sürecinde örgütsel yapıda meydana gelen değişimler: Bilişim teknolojisi-örgütsel yapı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 30(5), 31-50.
- Jaeger, P. T. (2004). Beyond Section 508: The spectrum of legal requirements for accessible e-government websites in the United States. *Journal of Government Information*, 30(4), 518-533.
- Jensen, M. C. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831-880.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x>

- Joanes, D. N., & Gill, C. A. (1998). Comparing measures of sample skewness and kurtosis. *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)*, 47(1), 183–189. <https://doi.org/10.1111/1467-9884.00122>
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1981). *LISREL V: Analysis of linear structural relationships by the method of maximum likelihood*. University of Uppsala.
- Kabacaoğlu, Ö. (2019). *Dijital çağda güvenlik: Yeni bürokrat tipi*. KAYSEM 13.
- Kalağan, G. (2009). 1980 sonrası geleneksel bürokratik yönetim paradigmasında değişim ve yönetsel-siyasal yeniden yapılanma arayışları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 1(1), 92–103.
- Karaca, Y., & Öztürk, N. K. (2019). Yeni nesil belediyecilik: Dijital belediye uygulamaları. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(3), 528–537. <https://doi.org/10.33712/mana.649557>
- Karaçorlu, A. (2021). Türk kamu yönetim sisteminde dijital dönüşüm. *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 163–178. <https://doi.org/10.52539/mad.894922>
- Karagülmez, A. (2010). Elektronik devlet kavramı. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, 1(2), 449–476.
- Karakaya Polat, R. (2006). *E-belediyecilik kılavuzu: Yerel yönetim vatandaş etkileşimi*. Stratejik Rapor. TASAM Yayınları.
- Karakoyunlu, B. (2022). *Türkiye’de bürokrasi ve memur-vatandaş etkileşimi*. Akademisyen Yayınevi.
- Karasooy, H., & Babaoğlu, P. (2020). Türkiye’de elektronik devletten dijital devlete doğru. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 397–416. <https://doi.org/10.38155/ksbd.825899>
- Karkın, N. (2003). *Kamu hizmetlerinin sunumunda değişim süreci: E-devlet modeli analizi ve model önerisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaya, A. (2017). *Bilişim ve iletişim ışığında girişimcilik ve KOBİ yönetimi*. Eğitim Yayınevi.
- Kaypak, Ş. (2009). Küreselleşme sürecinde e-dönüşüm ve belediyelere yansısı. *Uluslararası*, 7, 215–234.
- Kaypak, Ş., Bimay, M., & Yılmaz, V. (2017). Dijital çağda kamu yönetimi ve etik. *Social Sciences Studies Journal*, 3(5), 912–925. <https://doi.org/10.26449/sssj.128>
- Kaypak, Ş., Yılmaz, V., & Bimay, M. (2017). Dijital çağda yerel yönetimler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(Kayfor 15 Özel Sayısı), 1798–1813.
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi. (2024). *E-Belediye hizmetleri*. Kayseri Büyükşehir Belediyesi Resmî Web Sitesi. <https://www.kayseri.bel.tr/online-hizmetler>

- Kayseri Büyükşehir Belediyesi Coğrafi Bilgi Sistemleri. (2025). *Kayseri Büyükşehir Belediyesi Coğrafi Bilgi Sistemleri*. <https://cbs.kayseri.bel.tr/>
- Kayseri Valiliği. (2025). *Açık Kapı Şube Müdürlüğü*. <http://www.kayseri.gov.tr/acik-kapi-sube-mudurlugu>
- Kayseri Valiliği. (2025). *Kayseri Valiliği Resmî Web Sitesi*. <https://www.kayseri.gov.tr/>
- Keith, T. Z. (2015). *Multiple regression and beyond: An introduction to multiple regression and structural equation modeling* (2nd ed.). Routledge.
- Kıraç, S., & Bayrakçı, E. (2020). E-devlet uygulamaları bağlamında Türkiye’de e-belediyecilik anlayışı. *Balikesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 106–128.
- Kırçova, İ., & İstanbul Ticaret Odası. (2003). *E-devlet uygulamaları ve ekonomiye etkileri*. İstanbul Ticaret Odası.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). The Guilford Press.
- Kupiainen, J. (2006). Translocalisation over the net: Digitalisation, information technology and local cultures in Melanesia. *E-Learning and Digital Media*, 3(3), 279–290.
- Kuran, H. (2005). *Türkiye için e-devlet modeli, analiz ve model önerisi*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., & Neter, J. (2004). *Applied linear regression models* (4th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., & diğerleri. (2017). Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business and Information Systems Engineering*, 59(4), 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- Liu, D., Chen, S., & Chou, T. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728–1742.
- Mardinli, İ., & Çelik, A. (2024). E-belediyecilik uygulamaları kapsamında Mardin ve Şanlıurfa Büyükşehir Belediyelerinin web sayfalarına yönelik karşılaştırmalı bir analiz. *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1–13.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 371(1987), 20120382. <https://doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>
- Massey, F. J. (1951). The Kolmogorov-Smirnov test for goodness of fit. *Journal of*

the American Statistical Association, 46(253), 68–78.
<https://doi.org/10.1080/01621459.1951.10500769>

- Meccek, M. (2017). E-devlet ve e-belediye: Kavramsal çerçeve ve Türkiye’de belediye web sitelerine yönelik yapılan çalışmaların incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(Kayfor 15 Özel Sayısı), 1815–1851.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 1–16.
- Metin, A. (2012). Türkiye’de e-devlet uygulaması ve e-devletin bürokrasiye etkisi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7, 97–108.
- Muellerleile, C., & Robertson, S. L. (2018). Digital Weberianism: Bureaucracy, information, and the techno-rationality of neoliberal capitalism. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 25(1), 187–216.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430–445.
- Newman, J., Mintrom, M., & O’Neill, D. (2022). Digital technologies, artificial intelligence, and bureaucratic transformation. *Futures*, 136, Article 102886. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2021.102886>
- Nohutçu, A., & Balcı, A. (2013). Kamu yönetiminin yeni perspektif ve dinamizmi: “Kamu”nun yönetilmesinden “Kamu”nun yönetmesi anlayışına doğru. İçinde A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk, & B. Coşkun (Eds.), *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar: Sorunlar, tartışmalar, çözüm önerileri, modeller, dünya ve Türkiye yansımaları* (ss. 15–26). Seçkin Yayıncılık.
- Nohutçu, A., & Demirel, D. (2005). Türkiye’deki e-devlet uygulamaları. *Türk İdare Dergisi*, 447, 35–58.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Nuridin, I. (2019). Government governance in the Industrial Revolution Era 4.0. *Jurnal Kelola*, 9(2), 218–230.
- O’Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673–690.
- Oğuzhan, M. (2023). Kamu yönetiminde dijital dönüşüm: E-devletten Dijital Dönüşüm Ofisine. İçinde C. Dumrul, Z. Kılıçarslan, & Y. Dumrul (Eds.), *Dijitalleşme ve dijital dönüşüm üzerine güncel araştırmalar* (ss. 112–135). Ekin Yayınevi.
- Okcu, M., Usta, S., & Ceyhan, H. (2020). Değişen kamu yönetimi anlayışı ve bürokrasi kültürü. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 22(39), 291–311.

- Okçu, M. (2021). Bildiğimiz kamu yönetiminin sonu: Kamu yönetiminde yapay zekâ ve dijital dönüşüm. İçinde A. Öcal & Y. Hayta (Eds.), *21. yüzyılda Türk kamu yönetiminin değişimi* (ss. 215–256). Detay Yayıncılık.
- Orta Anadolu Kalkınma Ajansı. (2024). *Türkiye Siber Vatan Programı*. <https://www.oran.org.tr/news/turkiye-siber-vatan-program-kayseri-uygulamaları-icin-imzalar-atildi> Erişim tarihi 20 Şubat 2025.
- Oxford English Dictionary. (t.y.). *Oxford English Dictionary*. <https://www.oed.com/> Erişim tarihi 1 Nisan 2023.
- Oyedele, L. K. (2015). Theories of public administration: An anthology of essays. *International Journal of Politics and Good Governance*, 6(3), 1–35.
- Ölmez, M. (2023). Kamu hizmetlerinde dijital dönüşümün örgüt kültürünün soyut ve somut öğeleri üzerindeki çalışan algısına etkisi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 127–156.
- Ömürgönülşen, U. (1997). The emergence of a new approach to the public sector: The new public management. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 52(1), 517–565.
- Ömürgönülşen, U., & Bakırcıoğlu, İ. O. (2024). Bürokratik duvarlardan dijital dönüşüme: Türkiye’de e-Devlet Kapısı ve e-Belediye Bilgi Sistemi’nin serüveni. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 6(2), 172–193.
- Övgün, B. (2010). *Bürokrasiden yönetişime yönetim biçiminin değişmesi* (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (Yönetim Bilimleri) Anabilim Dalı.
- Övgün, B. (2009). Bürokratik değişim. *Mülkiye Dergisi*, 33(264), 233–246.
- Özçağlayan, M. (1998). *Yeni iletişim teknolojileri ve değişim*. Alfa.
- Özen, Ş. (1996). *Bürokratik kültür I: Yönetimsel değerlerin toplumsal temelleri*. TODAİE Yayını.
- Özer, M. A. (2005). Günümüzün yükselen değeri: Yeni kamu yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, 59, 3–46.
- Özer, M. A. (2013). Weber’in bürokrasisi karşısında yönetimde yeniden yapılandırma arayışları. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 2(4), 43–57.
- Özer, M. A. (2018). Yeni kamu yönetimi “nereye?” Türkiye için öngörüler. *Türk İdare Dergisi*, 486, 260–296.
- Özer, M. A. (2017). Yönetişimden dijital yönetişime: Paradigma değişiminin teknolojik boyutu. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6(16), 457–479.
- Özer, M. A., & Özmen, B. (2017). Parlamenter ve başkanlık sistemleri arasında konumunu arayan bürokrasi. *Strategic Public Management Journal*, 3(Özel Sayı), 17–34. <https://doi.org/10.25069/spmj.343716>

- Özmen, A. (2013). Kamuda yönetim kültürü. *International Journal of Social Science*, 6(3), 925–946.
- Özmen, A., & Yılmaz, B. (2019). Her dönem geçerli bir kamu yönetimi modeli mümkün mü?: Yönetim kültürü temelli bir perspektif. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 269–292. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.672842>
- Özmen, E. (2023). E-devlet söyleminin yeniden tanımlanmasına dönük kavramsal bir deneme: Dijital bürokrasi. *Amme İdaresi Dergisi*, 56(1), 1–28.
- Özsoylu, A. F. (2017). Endüstri 4.0. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 41–64.
- Öztaş, N. (2014). *Yönetim* (2. baskı). Otorite Yayınları.
- Öztaş, N. (2019). Weberyen bürokrasi. İçinde N. Öztaş (Ed.), *Bürokrasi* (ss. 25–44). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Öztekin, A. (2005). *Yönetim bilimi*. Siyasal Kitabevi.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Parlak, B., & Zahid, S. (2005). *Kurum ve uygulamalarda kamu yönetimi - Ulusal ve global perspektifler*. Alfa Aktüel Yayınevi.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77.
- Pollitt, C. (2009). Bureaucracies remember, post-bureaucratic organizations forget? *Public Administration*, 87(1), 198–218. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.01738.x>
- Postacı, T., & Ayhan, A. (2013). E-dönüşümün kent yaşamına etkileri (e-belediye) ve yeni beklentiler. *Anahtar Dergisi*, 29, 16–19.
- Prause, J. (2016). Digitization vs. digitalization – Wordplay or world view? *SAP News*. <https://news.sap.com/2016/05/digitization-vs-digitalization-wordplay-or-world-view/> Erişim tarihi 12 Mart 2023.
- Razali, N. M., & Wah, Y. B. (2011). Power comparisons of Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov, Lilliefors and Anderson-Darling tests [PDF]. https://www.nbi.dk/~petersen/Teaching/Stat2017/Power_Comparisons_of_Shapiro-Wilk_Kolmogorov-Smirn.pdf
- Salesforce. (2020). *What is digital transformation?* <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/> Erişim tarihi 9 Mart 2023.
- Saraçbaşı, Y. (2010). *Türkiye’de e-belediyecilik uygulamalarında belediye-vatandaş ilişkisi: Malatya Belediyesi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi

Anabilim Dalı.

- Saran, U. (2004). *Kamu yönetiminde yeniden yapılanma: Kalite odaklı bir yaklaşım*. Atlas Yayıncılık.
- Sarıca, S. Ö. (2017). Kamu yönetimi yaklaşımları çerçevesinde dijital çağ yönetişimi ve idari kapasite. İçinde M. Okcu & H. Gül (Eds.), *Kayfor15 Özetler Kitabı* (ss. 148–152). Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Sarıca, S. Ö. (2018). Kamusal talebi belirlemede mevcut yaklaşımlar üzerine bir değerlendirme. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 36, 39–51.
- Sarıtürk, M. (2022). Dijital dönüşüm döneminde kamu yönetimi ve dijital hükümet. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2022(42), 555–603. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.1198232>
- Savic, D. (2019). From digitization, through digitalization, to digital transformation. *Online Searcher*, 43(1), 36–39.
- Sayer, S., & Ülker, A. (2014). Ürün yaşam döngüsü yönetimi. *Mühendis ve Makina*, 55(657), 65–72.
- Sayımer, İ., & Küçüksaraç, B. (2019). E-yönetişim bağlamında belediyelerin hizmet sunumu ve belediye-yurttaş etkileşimine etki eden faktörler: Kocaeli ili örneği. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2019(37), 173–194. <https://doi.org/10.35343/kosbed.552837>
- Schuh, G., Potente, T., Wesch-Potente, C., Weber, A. R., & Prote, J. P. (2014). Collaboration mechanisms to increase productivity in the context of Industrie 4.0. *Robust Manufacturing Conference*, 51–56. Elsevier B.V.
- Schwab, K. (2016). *Dördüncü Sanayi Devrimi* (Z. Dicleli, Çev.). Optimist Yayınları.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388–393.
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. *IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)*, 5309–5316.
- Siddique, W., & Khan, M. N. A. (2012). From governance to e-governance: A way forward. *Advances in Engineering, Technology & Applications*, 1(1), 14–19.
- Sidorenko, E., Bartsits, I., & Khisamova, Z. (2019). The efficiency of digital public administration assessing: Theoretical and applied aspects. *Public Administration Issues*, 2, 93–114.
- Sobacı, Z. (2012). E-devlet: Kuramsal bir bakış. İçinde Z. Sobacı & M. Yıldız (Eds.), *E-devlet: Kamu yönetimi ve teknoloji ilişkisinde güncel gelişmeler* (ss. 3–37). Nobel Yayıncılık.
- Sow, M., & Aborbie, S. (2018). Impact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139–148.
- Söylemez, A. (2014). Geçmişten günümüze Türkiye’de uygulanan önemli e-devlet

- projeleri. İçinde A. Şahin & E. Örselli (Eds.), *Teoriden uygulamaya e-devlet* (ss. 149–174). Nobel Yayınevi.
- Sözen, S. (2005). *Teori ve uygulamada yeni kamu yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Stolterman, E., & Fors, A. C. (2004). Information technology and the good life. İçinde B. Kaplan, D. P. Truex, D. Wastell, A. T. Wood-Harper, & J. I. DeGross (Eds.), *Information systems research* (pp. 687–692). IFIP International Federation for Information Processing.
- Sucu, M. (2021). *Dijital yönetim: İşletme yönetiminde yeni bir yaklaşım*. İKSAD Yayınevi.
- Şahin, A. (1998). *Bürokrasi kuramı ve Türk bürokrasisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Şahin, A. (2014). *Türk kamu yönetiminde yapısal dönüşüm ve e-devlet*. Atlas Akademi Yayınları.
- Şahin, A. (2008). *Türk kamu yönetiminde yapısal dönüşüm ve e-devlet*. Çizgi Kitabevi.
- Şahin, A. (2007). Türkiye’de e-belediye uygulamaları ve Konya örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 161–189.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523–547.
- Şahin, A., & Örselli, E. (2003). E-devlet anlayışı sürecinde Türkiye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 343–356.
- Şat, N. (2008). *Demokrasi için bir araç: E-belediye* (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şat, N. (2014). Yeni kamu yönetimi anlayışı: Weber bürokrasisinin sonu mu? *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(2), 93–108.
- Şat, N. (2012). Yerel yönetimlerde e-devlet uygulamaları. İçinde M. Z. Sobacı & M. Yıldız (Eds.), *E-devlet: Kamu yönetimi ve teknoloji ilişkisinde güncel gelişmeler* (ss. 235–262). Nobel Yayınları.
- Şener, T., & Eren, N. Ü. (2021). E-devlet’in yönetim bağlamında değerlendirilmesi. *Karadeniz Araştırmaları*, 18(72), 863–873.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tahtaloğlu, H. (2018). Postmodernizmin Türk kamu bürokratik sistemine yansıması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 19–28.
- Tamer, H. Y., & Övgün, B. (2020). Yapay zeka bağlamında dijital dönüşüm ofisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75(2), 775–803. <https://doi.org/10.33630/ausbf.691119>
- Tanaka, J. S., & Huba, G. J. (1985). A fit index for covariance structure models

- under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 197–201.
- Tapscott, D. (2008). *Grown up digital: How the Net generation is changing your world*. McGraw-Hill Education.
- Taş, İ., Uçacak, K., & Çiçek, Y. (2017). Türk kamu yönetiminde yaşanan dijital dönüşümün bürokratik işlemlerin azaltılması üzerindeki etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(Kayfor 15 Özel Sayısı), 2303–2319.
- Tejasvee, S., Sarangdevot, S. S., Gahlot, D., & Sandal, S. (2010). e-Governance and effective deliverance of information and services to citizens architecture. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 1(4), 298–302.
- Tek Turan, H. (2019). “Yaratıcı bürokrasi festivali”: Kamu yönetimi eğitiminde inovasyonun önemi. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33(46), 289–311.
- Temizhan, E., Mirtagioglu, H., & Mendes, M. (2022). Which correlation coefficient should be used for investigating relations between quantitative variables. *Academic Scientific Research Journal of Engineering, Technology and Sciences*, 85(1), 265–277.
- The White House. (2014). *Digital government: Building a 21st century platform to better serve the American people*. The Executive Office of the President of the United States. <https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/e-gov/digital-government/digital-government.html>
- Thinktech. (2019). *İleri sağlık teknolojileri II: Türk sağlık sisteminde dijitalleşme sürecinin karşılaştırmalı analizi*. <https://thinktech.stm.com.tr/tr/ileri-saglik-teknolojileri-ii-turk-saglik-sisteminde-dijitallesme-surecinin-karsilastirmali-analizi>
- Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Research commentary—Digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information Systems Research*, 21(4), 748–759.
- Toffler, A. (2008). *Üçüncü dalga* (S. Yeniçeri, Çev.). Koridor Yayıncılık.
- Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., & Özer, M. A. (2007). *Yönetim bilimi*. Nobel Yayınları.
- Tosun, A. (2024). Kamu yönetiminde hizmet sunumunda bir paradigma değişimi: E-devlet. *International Journal of Social Sciences (IJSS)/Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(33), 137–154.
- TÜBİTAK-BİLGEM. (2021). *Dijital dönüşüm nedir?* Dijital Dönüşüm Portalı. <https://www.dijitaldonusum.gov.tr/dijital-donusum-nedir/> Erişim tarihi 10 Mart 2023.
- TÜBİTAK-BİLGEM Dijital Akademi Portalı. (2016). *Dijital akademi*.

- <https://dijitalakademi.bilgem.tubitak.gov.tr/dijital-donusum-nedir/> Erişim tarihi 10 Mart 2023.
- Türk Dil Kurumu. (t.y.). *Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim tarihi 1 Nisan 2023.
- Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı. (2024). *E-belediye projesi*. <https://www.icisleri.gov.tr/bilgiteknolojileri/e-belediye-projesi> Erişim tarihi 28 Nisan 2024.
- Türkiye Cumhuriyeti İçişleri Bakanlığı e-Belediye Bilgi Sistemi. (2024). *E-Belediye Bilgi Sistemi*. <https://www.belediye.gov.tr/> Erişim tarihi 28 Nisan 2024.
- Türkiye.gov.tr. (2024). *Kayseri Büyükşehir Belediyesi dijital hizmetleri*. Türkiye Cumhuriyeti e-Devlet Kapısı. <https://www.turkiye.gov.tr/kayseri-buyuksehir-belediyesi> Erişim tarihi 28 Nisan 2024.
- TÜSİAD. (2016). *Türkiye'nin küresel rekabetçiliği için bir gereklilik olarak Endüstri 4.0 – Gelişmekte olan ekonomi perspektifi* (Rapor). <http://www.tusiad.org/indir/2016/sanayi-40.pdf>
- Uçkan, Ö. (2003). *E-devlet, e-demokrasi ve Türkiye*. Literatür Yayıncılık.
- Vaidya, S., Ambad, P., & Bhosle, S. (2018). Industry 4.0 – A glimpse. *Procedia Manufacturing*, 20(1), 233–238.
- Weber, M. (2012). *Ekonomi ve toplum 1* (L. Boyacı, Çev.). Yarın Yayınları.
- Weber, M. (2004). *Sosyoloji yazıları* (T. Parla, Çev.). İletişim Yayınları. (Orijinal çalışma 1996 yılında yayımlanmıştır).
- Wilcox, R. R. (2012). *Introduction to robust estimation and hypothesis testing* (4th ed.). Academic Press.
- Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2018). E-government. In R. Voigt (Ed.), *Handbuch Staat* (pp. 981-995). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20744-1_88
- Wohlers, T. E. (2009). The digital world of local government: A comparative analysis of the United States and Germany. *Journal of Information Technology & Politics*, 6, 111–126.
- Wong, W., & Chu, M. (2020). Digital governance as institutional adaptation and development: Social media strategies between Hong Kong and Shenzhen. *China Review*, 20(3), 43–70.
- Xiao, C., Ye, J., Esteves, R. M., & Rong, C. (2016). Using Spearman's correlation coefficients for exploratory data analysis on big dataset. *Concurrency and Computation: Practice and Experience*, 28(14), 3866–3878. <https://doi.org/10.1002/cpe.3745>
- Yavuz, N. (2015). Dijital çağ yönetişimi: Kamu yönetiminde ihtiyaç temelli bütünleşme çabası. İçinde Ö. Köseoğlu & M. Z. Sobacı (Eds.), *Kamu yönetiminde paradigma arayışları: Yeni kamu işletmeciliği ve ötesi* (ss. 273–297). Dora Yayıncılık.

- Yazgasteci. (2024). *Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nde dijital dönüşüm devam ediyor*. Yazgasteci Haber Sitesi. <https://www.yazgasteci.com/haber/kayseri-buyuksehirde-dijital-donusum-devam-ediyor-13614>
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık.
- Yereli, A. B., Atsan, E., & Kızıltan, M. (2015). Yolsuzlukla mücadelede e-yönetişim ve Kırgızistan'daki durum. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 129–150.
- Yerlikaya, F. B., & Ağcasulu, H. (2017). Yeni kamu yönetimi anlayışının bir eleştirisi olarak dijital çağ yönetişimi. İçinde M. Okcu & H. Gül (Eds.), *Kayfor15 Özetler Kitabı* (ss. 285–287). Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Yıldırım, A. (2021). Yerel yönetimlerde dijital dönüşüm uygulamaları. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 54, 61–82. <https://doi.org/10.53568/yyusbed.1052373>
- Yıldırım, M. (2015). *E-devlet ve yurttaş odaklı kamu yönetimi*. Nobel Yayın.
- Yıldırım, M. (2009). Modernizm, postmodernizm ve kamu yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 380–397.
- Yıldız, M. (2007). E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward. *Government Information Quarterly*, 24(3), 646–665.
- Yıldız, M. (2007). Uluslararası kuruluşların Türkiye'nin e-devlet siyasetlerine etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 40(2), 39–55.
- Yıldız, M. (2002). Yerel yönetimlerde internet uygulamaları ve e-devlet. İçinde B. Parlak & H. Özgür (Eds.), *Avrupa Birliği ile bütünleşme sürecinde Türkiye'de yerel yönetimler* (ss. 235–252). Alfa Yayınları.
- Yıldız, M. (1999). Yerel yönetimlerde yeni bir katılım kanalı, internet: Türkiye ve ABD'de elektronik kamu bilgi ağları. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 8(4), 144–156.
- Yıldız, M., & Saylam, A. (2013). E-government discourses: An inductive analysis. *Government Information Quarterly*, 30(2), 141–153.
- Yılmaz, H., & Gündoğdu, M. (2021). Dijital dönemde bürokrasi. İçinde S. Ekici & O. Göktolga (Eds.), *Siyasetin dijital serüveni* (ss. 19–40). Gazi Kitabevi.
- Yılmaz, N., Doğan, K., & İnankul, H. (2013). Tek parti iktidarı döneminde (1923-1946) bürokrasi ve siyaset ilişkisinin Weberyan değerlendirmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 263–284.
- Yücel, G., & Adiloğlu, B. (2019). Dijitalleşme, yapay zeka ve muhasebe beklentiler. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, 17, 47–60.
- Zeybekoğlu, S., & Alkan, Y. S. (2021). Max Weber'in bürokrasi modeli: Bir yeniden okuma denemesi. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 8(2), 651–681. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.790081>

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Fatmanur AKSÖZ

Uyruğu: T.C.

EĞİTİM

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet
Doktora	Harran Üniversitesi Şanlıurfa	2025
Yüksek Lisans (Tezli)	Erciyes Üniversitesi Kayseri	2020
Lisans	Gazi Üniversitesi Ankara	2017
Lise	Sami Yangın Anadolu Lisesi Kayseri	2012

İŞ DENEYİMLERİ

Görev	Kurum	Tarih
Araştırma Görevlisi	Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilim Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü Şanlıurfa	2020- ...

EK 2

Evrak Tarih ve Sayısı: 02.10.2024-375648



T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Sayı : E-14754235-300-375648
Konu : Fatmanur AKSÖZ (Anket İzin)

02.10.2024

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 27.09.2024 tarihli ve 373735 sayılı yazı,

İlgi yazı ile, Danışmanlığını Prof. Dr. Abdullah ÇELİK' in yaptığı 205273101 numaralı Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Doktora öğrencisi 205273101 numaralı Fatmanur AKSÖZ'ün "Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşümün Bürokratik Yönetim Kültürüne Etkisi" adlı anket çalışması için gerekli izinlerin Şanlıurfa Valiliği, Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi, Kayseri Valiliği ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nden alınması hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Doç. Dr. Mustafa ULUKAVAK
Müdür V.

Ek:İlgi Yazı ve Ekleri (9 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSP6HBDKBV Pin Kodu :88682

Belge Takip Adresi :
https://ebys.harran.edu.tr/envision/Validate_Doc.aspx?eD=BSP6HBDKBV&eS=375648

Adres:Harran Üniversitesi Osmanbey Kampüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
Telefon:0414 318 3769 Faks:0414 318 3770
e-Posta:sosbilens@harran.edu.tr Web:sosyalbilens.harran.edu.tr
Kep Adresi:harranuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Recep MARAL
Unvanı: Memur
Tel No: 533 121 6306



Ek 2. Anket İzin Kararı

EK 3

Evrak Tarih ve Sayısı: 23.10.2024-382248
Evrak Tarih ve Sayısı: 23.10.2024-382409



T.C.
KAYSERİ VALİLİĞİ
İl Yazı İşleri Müdürlüğü



Sayı : E-43097367-770-123798
Konu : Anket İzni (Fatmanur Aksöz)

22.10.2024

HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Üniversiteniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencisi Fatmanur AKSÖZ' ün 'Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşümün Bürokratik Yönetim Kültürüne Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Analiz' başlıklı tezi kapsamında 02.10.2024 tarihli E-78521740-044-375817 sayılı "**Anket İzni (Fatmanur AKSÖZ)**" konulu yazınız ile bildirilen izin talebiniz Valiliğimizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi rica ederim.

Şenol ESMER
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: RPSFei-6AHc2M-q7V1DN/-BPei6A-1EC6UHnu Doğrulama Linki: <https://www.turkiye.gov.tr/icisleri-ehys>

Kayseri Valiliği B Blok Kat 2
Telefon No: (352)221 07 37 Dahili: 1527 Faks No: (352)222 72 00
e-Posta: kayseri@icisleri.gov.tr İnternet Adresi: <http://www.kayseri.gov.tr>
Kep Adresi: icisleribakanligi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Seda ÇALIŞKAN ŞENOL
Büro Personeli
Telefon No:



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek 3. Kayseri Valiliği İzin Belgesi

EK 4

Evrak Tarih ve Sayısı: 01.11.2024-384539
Evrak Tarih ve Sayısı: 01.11.2024-384818

Kayseri Büyükşehir Belediyesi
Yazın Şube Müdüğü
Sayı: E-99294384-622-2024-1826771
Tarih: 31.10.2024
Dosya Numarası: 2024-98050



T.C.
KAYSERİ BÜYÜKŞEHİR BELEDİYE BAŞKANLIĞI
Akıllı Şehircilik ve Bilgi İşlem Daire Başkanlığı



Sayı : E-99294384-622-2024-18/26771
Konu : Anket İzni

31.10.2024

HARRAN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE (Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

İlgi : 02.10.2024 tarihli ve 78521740-044.001.001-E.375817 sayılı yazınız.

Üniversiteniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencisi Fatmanur AKSÖZ' ün 'Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşümün Bürokratik Yönetim Kültürüne Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Analiz' başlıklı tezi kapsamında 02.10.2024 tarihli E-78521740-044-375817 sayılı "Anket İzni (Fatmanur AKSÖZ)" konulu yazınız ile bildirilen izin talebiniz Belediyemizce uygun görülmüştür.

Bilgilerinize arz ederim.

Dr. Ufuk SEKMEN
Başkan a.
Genel Sekreter Yardımcısı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: 2A402EA1

Doğrulama Adresi: <https://turkiye.gov.tr/kayseri-buyuksehir-belediyesi-ebys>

Adres: Mustafa Kemal Paşa Bulvarı No:15
Posta Kodu: 38010 Kocasinan / KAYSERİ
Telefon No: (0352) 222 8960 Fax No: (0352) 222 8958
Kep Adresi: kayseribelediyesi@hs01.kep.tr
Web Adresi: <https://www.kayseri.bel.tr>

Bilgi için: RECEP ŞAHİN - Bilgisayar
Programcılığı Teknikeri
Telefon No: (0 352) 207 17 53



1/1

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Ek 4. Kayseri Büyükşehir Belediyesi İzin Belgesi

EK 5

Sayın katılımcıları;

Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü Yönetim Bilimleri Ana Bilim Dalı'nda Araştırma Görevlisi kadrosunda görev yapmaktayım. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı'nda danışmanlığım Prof. Dr. Abdullah ÇELİK'in yaptığı "Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşümün Bürokratik Yönetim Kültürüne Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Analiz" adlı doktora tez çalışmasını yürütmekteyim. Bu anket formu, söz konusu doktora tezi için hazırlanmıştır. Bu nedenle çalışmamızda sizlerin değerli görüşlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Elde edilen veriler değerlendirilirken sizin isminiz kesinlikle kullanılmayacak üçüncü şahıslara kesinlikle aktarılmayacaktır. Bu nedenle lütfen formların üstüne kimliğinizi belli edecek herhangi bir işaret koymayınız, adınızı yazmayınız.

Değerli vaktinizi ayırarak yapacağınız katkılar için şimdiden teşekkür ederiz.

Arş. Gör. Fatmanur AKSÖZ

KAMU KURUMLARINDAKİ DİJİTAL UYGULAMALARIN YAYILMASI VE BENİMSENMESİ						
Lütfen sizin için uygun kutucuğu işaretleyiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1 – Kesinlikle Katılıyorum	4 – Katılmıyorum					
2 – Katılıyorum	5 – Kesinlikle Katılmıyorum					
3 – Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum						
1. Dijital uygulamaları kullanmak, önceki uygulamalara göre daha çok avantaj sağlayarak üretkenliğimi artırdı.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Dijital uygulamaları kullandığımdan beri işlerimi daha hızlı yaparak performansım arttı.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Dijital uygulamalar gereksiz iş yükünü azaltarak tüm bürokratik işlemleri ortadan kaldırdı.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Dijital uygulamalar arşiv evraklarına erişimin kolaylığı yönünden avantaj sağladı.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Dijital uygulamaları çoğunluk tarafından kullanılmaya başlayana kadar bekledim.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Dijital uygulamaları kullanarak önceki uygulamalara göre daha kaliteli işler yapılmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Kurumun sosyal medya ile internet sayfasında düzenlediği (video konferans, canlı yayın) eğitimlere katılmak bilgi seviyemi artırmaktadır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Kurumun sosyal medya ile internet sayfalarını takip ederken kurum ile ilgili bilgilenebilirim.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Dijital uygulamaları kullandığımdan beri çalışma arkadaşlarımla iş birliği içindeyim.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Dijital uygulamaları kullanmak kolaydır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Dijital uygulamalar sayesinde önceki uygulamalara göre tüm işlerimi her yerde kısa sürede gerçekleştiriyorum.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Dijital uygulamalar yeterli teknik alt yapı ve çalışana sahip olduğundan hizmetleri şeffaftır.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Dijital uygulamaların benimsenmesi ve yayılması çabuk oldu.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Yeni bir teknoloji çıktığı zaman, bu teknolojiyi denemek için çeşitli yollar ararım.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Bu soruyu okuduysanız üçü işaretleyiniz.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Dijital uygulamalar için yeterli yasal düzenlemeler henüz oluşturulmadığından kullanmak konusunda kararsız kaldım.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Dijital uygulamanın sağladığı güvenlik düzeyinden (site içerisine giriş-çıkış, siber saldırılara karşı vs.) dolayı deneme imkânım oldu.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Dijital uygulamalar, önceki uygulamalara göre ihtiyaçlarıma her zaman cevap verdiği için meslektaşlarıma tavsiye ederim.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Dijital uygulamalar ile tebligatlar sistem üzerinden yapıldığı için geleneksel iletişim aracı ortadan kalktı.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Dijital uygulamaları kullandığımdan beri işimde daha uzmanlaştım.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Dijital uygulamaları kullandığımdan beri kurumsal iletişim daha güçlü hale geldi.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek 5. Anket Formu

EK 6

BÜROKRATİK YÖNETİM KÜLTÜRÜ ALGISI					
Lütfen sizin için uygun kutucuğu işaretleyiniz.					
1 – Kesinlikle Katılıyorum	4 – Katılmıyorum				
2 – Katılıyorum	5 – Kesinlikle Katılmıyorum				
3 – Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum					
	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çalıştığım kurum yönetimi her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Çalıştığım kurumda ödüllendirmede başarı esas alınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Çalıştığım kurumda kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Çalıştığım kurumda sürekli öğrenme ve sürekli iyileştirme faaliyetleri yürütülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Çalıştığım kurumda çalışanlar için performans ölçütleri dikkate alınır. Bu eksende başarı desteklenir ve teşvik edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Çalıştığım kurumda yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. Çalıştığım kurumda çalışan herkes kendini kurumun bir parçası olarak görür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Çalıştığım kurum içinde formaliteden çok, sonuca önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Çalıştığım kurumda kararlar bireysel değil, ortak çabanın ve müzakere kültürünün ürünü olarak alınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. Çalıştığım kurumda katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenir ve çalışanların görüşleri önemsenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11. Çalıştığım kurumda alınan kararlar gerekçelendirilir ve kurum içi/kurum dışı paydaşlara bilgi verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12. Çalıştığım kuruma, hesap verebilir bir yönetim anlayışının yansımaları olarak, stratejik plan ve faaliyet raporları etkin bir şekilde uygulanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13. Çalıştığım kurumda şeffaf yönetim anlayışı benimsenir, bilgi edinme hakkı ve bilgi edinme özgürlüğü etkin bir şekilde uygulanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14. Çalıştığım kurumda vatandaş odaklı bir yönetim anlayışı benimsenir ve hizmetten yararlanan vatandaşların görüşleri önemsenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15. Çalıştığım kurumda girişimci yönetim anlayışı ekseninde çalışanlara unsiyatif ve sorumluluk verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16. Çalıştığım kurumda her şeyin bir standardı vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17. Çalıştığım kurumda, çalışanlara verilen görevlerde yetki ve sorumluluk dengesi gözetilmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18. Çalıştığım kurumda, etik ilke ve değerler kurum tarafından içselleştirilmiş ve çalışanlar tarafından benimsenmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19. Çalıştığım kurumda, çalışanlar arasında ilişkilerde karşılıklı güven ve anlayış esas tutulmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20. Çalıştığım kurum içinde olup biten her şey, kurum yönetiminin denetimindedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21. Çalıştığım kurumda değişim ve yenilikler kurum yönetimince başlatılır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22. Bir ülkedeki siyasal kültür ve toplumsal kültür, bürokratik kültürü etkilemektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23. Çalıştığım kurumda, stratejik yönetim anlayışı ekseninde kurumun misyon ve vizyonu çalışanlarca benimsenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24. Çalıştığım kurumda, çalışanların karar alma sürecine dahil edilmesi motivasyon ve performanslarını artırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25. Çalıştığım kurumda, katılımcı yönetim ve katılımcı kültür anlayışının benimsenmesi çalışanların kuruma yönelik bağlılık ve aidiyetini artırır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26. Çalıştığım kurumda hizmet sunumunda özel, kamu ve sivil toplum kuruluşları ile işbirliği içinde hareket edilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27. Çalıştığım kurumda kurum yöneticileri, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28. Çalıştığım kurumda hiç kimse kurum yönetimiyle ters düşmek istemez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29. Çalıştığım kurumda ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli) 'dir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30. Çalıştığım kurumda ortaya çıkan sorunlar kurum yönetiminin isteği doğrultusunda çözülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31. Çalıştığım kurumda Weberyen bürokrasi anlayışının yansımaları olarak, şekilcilik, yazılı kuralların işlenmesi ve kurallara sıkı bağlılık esas alınmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
32. Çalıştığım kurumda çalışma ortamında işbirliğinden ziyade rekabet önceliklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
33. Çalıştığım kurumda rekabetçi bir yönetim anlayışı benimsenir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
34. Çalıştığım kurumda bürokratik kültürün yansımaları olarak, hiyerarşik (dikey) ilişkilerden ziyade heterarşik (yatay) ilişkiler daha ön plandadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
35. Çalıştığım kurumda süreç odaklı bir yönetim anlayışından çok sonuç odaklı bir yönetim anlayışı uygulanır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek 5. (devamı)

EK 7

DEMOGRAFİK FAKTÖRLER				
1. Cinsiyetiniz?	Kadın (1)	Erkek (2)		
2. Yaşınız?	18-25(1)	26-35(2)	36-45(3)	46-55(4) 56 üstü (5)
3. Medeni durumunuz?	Bekâr (1)	Evli (2)		
4. Eğitiminiz?	Lise ve altı (1)	Ön lisans (2)	Lisans (3)	
	Lisansüstü (4)			
5. Çalıştığınız Kurum?	Valilik (1)	Büyükşehir Belediye (2)		
6. Mevcut kurumunuzda kaç yıldır çalışmaktasınız?	0-5 yıl (1)	6 -10 yıl (2)	11- 15 yıl (3)	
	16-20 yıl (4)	21 yıl ve üzeri (5)		
KATILIMCILARIN KURUMDAKİ DİJİTALLEŞMEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ				
7. Kurumunuzdaki dijital uygulamaların teknik altyapısının ve kurumunuzun teknoloji seviyesinin yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?	Evet (1)	Hayır (2)		
8. Kurumunuzdaki personelin bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı konusunda yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?	Evet (1)	Hayır (2)		
9. Dijital uygulamaların kullanımına yönelik personele hizmet içi eğitim düzenlendi mi?	Evet (1)	Hayır (2)		
10. Kurumunuzda dijital uygulamalar için yeterli bütçe ayrılıyor mu?	Evet (1)	Hayır (2)		
11. Kurumunuzun web sayfası ne kadar sıklıkla güncelleniyor?	Günlük (1)	Haftalık (2)	Aylık (3)	Nadiren (4)
	Bilmiyorum (5)			
12. Vatandaşlar kurumunuzla ilgili dilek, şikâyet ve sorunlarını internet üzerinden kurumunuza rahatlıkla ulaştırabiliyor mu?	Evet (1)	Hayır (2)		
13. Kurumunuzun dijitalleşme konusunda temel eksikliği hangisidir? (Sadece birisini işaretleyiniz.)	Eksikliği yok (1) Teknik altyapı (2) Dijital beceri ve uzman personel eksikliği (3) Bütçe eksikliği (4) Gizlilik ve güvenlik eksikliği (5) Hem kurum çalışanlarının hem de vatandaşların bilgisizliği (6) Hukuki altyapı yetersizliği (7) Yöneticilerin yeniliklere karşı olumsuz bakış açıları (8)			

Ek 5. (devamı)