

Dijitalleşme süreci çerçevesinde kamuda stratejik yönetim*

Halil Yasin Tamer

*Hacettepe Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü
e-posta: halilyasintamer@hacettepe.edu.tr
ORCID: 0000-0002-2087-822X*

Barış Övgün

*Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi-Mülkiye, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü
e-posta: bovgun@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3634-5791*

Özet

Kamu yönetiminde dönüşümün gerçekleşebilmesinde stratejik yönetim yaklaşımıyla dijitalleşme birlikte değerlendirilmelidir. Çünkü her iki yaklaşım da geleceğe ışık tutmakta ve kamu yönetiminin geleceğinin nasıl olması gerektiğini belirleme amacı taşımaktadır. Dijitalleşme, kamu örgütlerinde bir stratejik yönetim unsurudur. Bir başka deyişle, stratejik yönetimde dijitalleşme süreci kamu yönetiminin yapısal-işlevsel değişiminde ve idari kapasite gelişiminde anahtar bir role sahiptir. Bu rolün yansımaları kamu yönetiminde dönüşümle birlikte dijital kapasitenin öneminin ortaya çıkmasıyla yaşanmaktadır. Bu nedenle stratejik yönetim ve dijitalleşmenin düşünsel temellerini anlamak ve blok zinciri, yapay zeka, büyük veri ve bulut bilişim gibi dijital teknolojilerin stratejik yönetime etkisini kamu yönetimi perspektifinden değerlendirmek gerekmektedir.

Anahtar kelimeler: Kamuda stratejik yönetim, dijitalleşme, dijital kapasite, strateji, kamu yönetiminde reform.

1. Giriş

Stratejik yönetim, örgütlerin çevrelerini analiz ederek geleceğe daha güvenli bakabilmek için bugünlerinden geleceklerinin tasarlanması amacıyla kullanılan bir yönetim bilimi yaklaşımıdır. Aynı şekilde kamu örgütlerinin, kamu politikası

* Submitted/Geliş: 25.08.2023, Accepted/Kabul: 29.11.2023

perspektifinde olduğu gibi geleceğe ilişkin öngörülerini arttırmak ve oluşturduğu teknolojik avantajlar sayesinde önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmesini sağlayan diğer bir araç ve yaklaşım da dijitalleşmedir. Geleceğe dönük müdahale düşüncesi ve çevrede bulunan kaynakları en üst düzeyde kullanabilme hedefleri bu iki yaklaşımın ortak yanlarıdır. Bu çalışmada bu bakış açısı çerçevesinde, genel olarak devletin, spesifik olarak ise kamu örgütlerinin bugününü ve geleceğini ilgilendiren temel konu olan dijitalleşme sürecinin stratejik yönetimle doğrudan ilişkili olduğunu ve stratejik yönetimde dijitalleşmenin idari kapasitenin¹ temel unsurlarından birisi olarak değerlendirilmesi gerektiği öne sürülmektedir. Çünkü dijital çağda örgütler için dijital dönüşüm, aynı zamanda örgütsel dönüşümü ve dijital kapasitenin geliştirilmesini de ifade etmektedir (Greve, 2015). Burada, örgütsel dönüşümden kastedilen kamu yönetiminde reform sürecinin oluşturulabilmesiyle (Övgün, 2010), dijital kapasiteden kastedilen devletin ve/veya kamu örgütlerinin dijitalleşme süreçlerinden idari açıdan yararlanabilmesidir (Babacan, 2021). Alanyazında iki yaklaşım değişimi anlamak ve yorumlamak bakımından ayrı ayrı birçok önemli çalışmaya konu olmuşken, birlikte sınırlı sayıdaki akademik çalışmaya konu olmuştur (Morton vd., 2022: 2). Bu çalışmanın özgünlüğü stratejik yönetimde dijitalleşme süreciyle kamu yönetiminin yarınlara nasıl şekil vereceğinin kamu yönetimi yaklaşımlarına dayalı olarak eleştirel bir açıdan değerlendirilmesidir. Ayrıca, dijitalleşme ve stratejik yönetim kavramları tarihsel ve düşünsel olarak devlet örgütlenmesiyle temellenmektedir. Bu önerme doğrultusunda kamu yönetimi, stratejik yönetimde dijitalleşme süreci için bir bütünsellik sunmakta ve disiplinler arası bir yaklaşımı gerektirmektedir.

Dijitalleşme, genel olarak örgütlerin, spesifik olarak ise kamu örgütlerinin değişimini ve idari kapasite gelişimini sağlayan temel faktörlerden birisi haline dönüşmüştür (De Waal vd., 2014). Örneğin, Alibaba, Alphabet, Amazon, Baidu, Meta, Microsoft ve Tencent gibi kar amacı güden şirketler dijital teknolojileri merkezinde tutarak stratejik yönetimlerini dijitalleşme üzerine kurgulayan, aynı zamanda küresel ekonomideki en değerli şirketler arasında yer almaktadır (Gileva vd., 2021: 2; Companies Market Cap, 2023). Benzer bir biçimde devlet örgütlenmesi bağlamında, ABD, Çin (Hong Kong ve Tayvan dahil), Birleşik Krallık, Singapur, Danimarka, Güney Kore ve Birleşik Arap Emirlikleri gibi ülkeler Dijital Olgunluk İndeksi'nde ilk sıralarda yer aldıkları gibi kişi başına düşen milli gelir sıralamalarında da ilk sıralarda yer almakta (Dünya Bankası, 2022) ve stratejik

¹ İdari kapasite kavramı, üzerinde bir konsensus olmamakla birlikte genel olarak idari performans düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada, idari kapasiteyle kamu örgütlerinin performans düzeyleri tanımlanırken, yine benzer anlamıyla devlet kapasitesi de devlet örgütlenmesinin performansını tanımlamak amacıyla kullanılmıştır. Buradaki performans kelimesi ise, amaçlara erişme düzeyini tanımlamaktadır. Detaylı bilgi için bkz. Yelkesen, 2023.

yönetimde dijitalleşmenin devlet kapasitesiyle olan ilişkisini gözler önüne sermektedirler. Bu doğrultuda dijitalleşme, kamuda stratejik yönetimin üç temel noktasını dönüştürmektedir. İlk olarak örgütün bugününü, yani mevcut durumunun analiz edilmesini dijital teknolojiler vasıtasıyla kolaylaştırmaktadır. İkinci olarak, örgütün geleceğini, yani misyon ve vizyonunu dijital dönüşümle birlikte yeniden yapılanmasını ve geleceğin toplum ve ekonomisinde nasıl sürdürülebilir bir yapıda süreklilik arz edeceğini belirlemektedir. Üçüncü olarak kamu örgütlerinde idari kapasiteyi artırarak idari külfetleri dijital kapasite sayesinde azaltabilmektedir. Burada idari kapasite ve idari külfet kavramları devlet örgütlenmesi bünyesindeki örgütlerde idari faaliyetlerin performans düzeylerini açıklamada kullanılan araçlardır. İdari kapasite, devletin muktedir olma düzeyini gösterirken (Yelkesen, 2023), bu düzey doğrultusunda vatandaşlarının kamu hizmeti edinmesini sağlayamaması ise idari külfet kavramıyla değerlendirilmektedir (Veiga vd., 2016).

Literatür taraması sonucunda elde edilen veriler ışığında stratejik yönetimde dijitalleşme sürecini doğrudan inceleyen sınırlı sayıda akademik çalışmaya ulaşılmış (Grab vb., 2019: 1) ve bu alanların kesişim noktalarının kamu yönetimi yaklaşımları çerçevesinde daha detaylı incelenmesi gerektiği anlaşılmıştır. Birbirlerini dijital çağ koşullarında daha çok etkilemeye başlamış bu iki yaklaşımın katkılar düzeyinde birlikte ele alınmasının özellikle kamu örgütlerinin idari kapasitelerini geliştirme bağlamında yararlı olacağı düşünülmektedir. Temel araştırma sorusu, “kamu örgütleri, stratejik yönetimde dijitalleşme sürecinde idari kapasite geliştirme, kamu yararı ve kamu değeri üretimini hangi unsurlar ve yaklaşımlar çerçevesinde sağlamaktadırlar?” şeklindedir. Hemen bu noktada ifade etmek gerekir ki, hem kamu örgütleri, hem de diğer örgütler için temel başarı ölçütü amaçlara ulaşma düzeyidir. Ancak kamu örgütleri için bu başarı ölçütleri farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, bu çalışmanın özgünlüğünü oluşturan kamuda stratejik yönetimin dijitalleşme süreci araştırma konusu olarak seçilmesidir. Bu çalışma kapsamı gereği bu soruyu kamu yönetimi perspektifinden ve kamu yönetimi yaklaşımlarıyla değerlendirmektedir.

Bu çalışmada ilk olarak sayısallaştırma, dijitalleşme ve dijital dönüşüm, strateji, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları ilgili literatürden yararlanılarak kamu yönetimi ve devlet bağlamında incelenmiştir. Stratejik yönetimde dijitalleşmenin kamu örgütlerine, hem devlet kapasitesi ve idari kapasite gelişimini, hem kamu yararı ve değeri oluşumuna katkı sağladığı anlaşılmıştır (Greve, 2015; Janowski, 2016). Burada devlet kapasitesi kavramı, devletin amaçlarına erişme düzeyini tanımlarken, kamu örgütleri bağlamında bu düzeyi idari kapasite olarak tanımlayabiliriz. Stratejik yönetim teknikleri de bu düzeye ulaşılmasında birçok yönteme sahiptir. Stratejik yönetimin dijitalleşme süreciyle birlikte değerlendirilmesi bu düzeye ulaşılmasında kullanılacak temel yöntemlerden birisi haline dönüşmektedir. Daha çok özel örgütlerin sıklıkla yararlandığı dijital

teknolojilerin, kamu örgütlerinde de idari kapasite gelişimi açısından kullanılması dijital kapasitenin oluşumunu sağlayacaktır. Ayrıca, stratejik yönetim yaklaşımının her ne kadar işletme biliminde ortaya çıktığı iddia edilse de (Mintzberg, 1994), devlet örgütlenmesiyle tarihsel açıdan birçok bağı bulunmaktadır. Örneğin, sayısallaştırma kavramı ilk olarak devlet örgütlenmesinin bir parçası olarak bürokrasinin ortaya çıkışıyla temellenmiştir. Devletlerin veri toplama işlevi de benzer bir sürecin yansımasıdır. Kanıt temelli bir yönetim tekniği olarak da nitelendirilebilecek bu yaklaşım günümüzde kanıt ve veri temelli kamu politikası (evidence-based/data-driven policy) yaklaşımıyla stratejinin dijital araçlarla bütünleştirilmesini akıllara getirmektedir (Eroğlu, 2017). Ayrıca mevcut durumda kamu örgütleri stratejik planlar hazırlamakta ya da stratejik yönetimin çeşitli unsurlarını kullanmaktadır. Dolayısıyla bu iki alanın ortak bir biçimde incelenmesinde devlet örgütlenmesinin izlerini aramak yanlış bir yöntem olarak görülmemelidir. Bu yaklaşımın üzerine, stratejik yönetimde yapay zeka (YZ), blokzinciri ve bulut bilişim gibi farklı dijital teknolojilerin kullanımı analiz edilmekte ve devamında devlet kapasitesinin dijital teknolojiler kaynaklı artışının yaratacağı birtakım riskler eleştirel açıdan değerlendirilerek, kamu örgütlerinin bu konudaki farklılıkları ortaya konulmakta ve çalışma tamamlanmaktadır.

2. Kamuda stratejik yönetimi ve dijitalleşmeyi anlamak

Stratejik yönetim ve dijitalleşme ile ilgili kavram ve kuramlar, her ne kadar işletme yönetiminden kamu yönetimine, yani kamu örgütlerine geçmiş olsa da, kavramsal ve kuramsal temelli hem pratikte, hem teoride devlet örgütlenmelerinden ortaya çıkmış kavram ve kuramlardır. Örneğin, strateji kavramı ilk olarak devletlerin askeri örgütlenmelerinde ortaya çıkmıştır; benzer biçimde dijitalleşme İngiltere’de devletin askeri örgütlenmesinde bir personel olan Alan Turing’in katkılarına dayalı olarak bilgisayarın icadıyla temellenmiştir (Lara vd., 2022). Aynı şekilde dijital teknolojilerin temelini oluşturan internet altyapısı da ilk olarak ABD’nin askeri kamu örgütlenmelerinden birisi olan İleri Savunma Araştırma Projeleri Dairesi’nde (The Defense Advanced Research Projects Agency-DARPA) ortaya çıkmıştır (Fouse vd., 2020: 3). Benzer bir yaklaşım stratejik yönetimin temel düşüncesi olan çevrenin analiz edilmesi, planlama, uygulama ve kontrol etme sürecine de uyarlanabilir. Planlama, devletlerin ürün ve hizmet sunumunda çeşitli faktörleri göz önünde bulundurarak geleceğe hazırlanmalarıdır (Övgün, 2010). Stratejik yönetim düşüncesinin temellerine indiğimizde, devletlerin kendi çevrelerine uyumu, politikalarını belirlerken farklı aktörleri ve zeminleri göz önünde bulundurarak karar almalarını ve diğer devletlere, uluslararası örgütlere ya da ulus-ötesi şirketlere karşı egemenlik haklarını bu araçlar sayesinde amaçları doğrultusunda korumaya çalıştıklarını görebiliriz.

2. 1. Kamuda bugününün planları, yarının stratejisi ve geleceğin yönetimi

Stratejik yönetim, kamu yönetimi, kamu politikası, işletme bilimi, örgüt bilimi ve yönetim bilişim sistemleri gibi farklı disiplinlerden beslenen multi-disipliner bir alan olarak ele alınması gereken bir yönetim yaklaşımıdır (Berghaus, 2016: 129). Dijitalleşme de benzer biçimde, çok sayıda disiplini ilgilendiren bir kavram ya da fenomendir (Jedynak vd., 2021). Dolayısıyla stratejik yönetimin dijitalleşmesini incelerken temel olarak çok disiplinli düşünsel altyapıyla hareket etmek avantajlı olacaktır. Ancak bu çalışmanın kapsamı gereği, stratejik yönetimin dijitalleşmesi kamu perspektifinden, kamu yönetimi ve politikaları bağlamında ele alınarak devlet olgusunun plan, strateji ve yönetim düşüncesi değerlendirilmektedir.

Stratejik yönetim, örgütlerin kendi öz kaynaklarını bilerek, durum analizlerini gerçekleştirip, örgütsel amaçlar doğrultusunda geleceklerini tasarlamasını sağlayan bir yaklaşımdır. İlk olarak tarihsel perspektifte, strateji kavramını ve ortaya çıkış sebeplerini incelemek gerekir. Strateji (strategy) kelimesinin, Antik Yunan dilindeki “strategos”, yani askeri yönetici, karar verici, general anlamındaki sözcükten türetildiği öne sürülmektedir (Steiss, 2019: 1). Antik Yunancada “stratos”, savaş-ordu gibi anlamlara gelirken, “ago” ise yönlendirmek-yön edim gibi anlamlara sahiptir. Bu iki kelimenin birleşimi strateji kavramının etimolojik temelini oluşturur (Aktan, 2005: 68). Tarihsel kökenindeki özelliğine dayanarak stratejinin, belirli amaçlar doğrultusunda yön-edici niteliği olduğu ifade edilebilir. Strateji, istenilen hedeflere (yani sonuçlara) ulaşmak için kullanılacak araçlardır (Thompson ve Strickland, 1996: 3). Özü itibariyle devletlerin, askeri örgütlenmesinden doğan bu kavram, gün geçtikçe farklı amaçları ve araçları tanımlamak için kullanılagelmiş ve günümüzdeki anlamını bulmuştur. Bilimsel olarak strateji kavramının en detaylı biçimde ele alınışı, oyun teorisinin ortaya çıkışına dayandırılmaktadır. Oyun teorisinde, bireyin homo economicus davranışının rakibine karşı en kısa ve en karlı yoldan avantaj sağlamak için belirlediği yol ya da yollar bütünü strateji olarak isimlendirilmektedir (Övgün, 2010: 200). Dolayısıyla, bireysel açıdan yaklaşıldığında yarın için hedeflenenlere kavuşmak için bugünden atılan tüm adımlar strateji bütününe oluşturan parçalardır. Bu bütün, geleceğin nasıl şekillendirileceğini ve geleceğin yönetimini sağlamanın bir aracı olarak görülmektedir.

Stratejik yönetim ve planlama, Planlama-Programlama-Bütçeleme-Sistemleri (PPBS) yaklaşımıyla 1960’lı yıllarda farklılaşmış ve devletlerin de maliyet odaklı karar alması gerektiği düşüncesine yaygınlık kazandırmıştır (Steiss, 2019: 53). Günümüzde strateji, kamu yönetimi bağlamında, hedeflere ulaşmak, kamu

örgütlerinin kamu yararı ve kamu değeri² oluşturmak için kullandığı araçlar bütünüdür (Bryson ve George, 2020: 3). Bu araçların, reform perspektifiyle örgütsel değişimin sürekliliğini sağlama veya kurumsallaşma hedefleriyle bütünleşmesi de kamuda stratejik yönetimin temel prensipleri göz önünde bulundurularak değerlendirilmelidir.

Strateji kavramının özel sektördeki örgütlerde kullanılması ve aynı zamanda çeşitli devlet örgütlenmelerinde merkezi planlama yapılarının oluşturulması 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Benzer biçimde özel sektörde de strateji geliştirme düşüncesinin ortaya çıkması aynı yıllara rastlar (Steiss, 2019: 50). Ancak stratejik yönetim yaklaşımının kurumsal olarak kullanılması ve literatürün gelişimi ise 1980'li yıllarla birlikte gerçekleşmiştir (Ferlie ve Ongaro, 2022: 3). Stratejik yönetim, strateji formülasyonu ve uygulamasını bütünleştiren ve tipik olarak stratejileri formüle etmek için stratejik planlamayı, stratejileri uygulama yollarını ve sürekli stratejik olarak öğrenmeyi içeren, kamu örgütleri veya diğer örgütler tarafından strateji oluşturmaya yönelik bir yaklaşımdır (Bryson ve George, 2020: 8). Dolayısıyla, stratejik yönetimin “örgütün geleceğini tasarlamak için, bugününün ve çevresinin analiz edilerek performans artışı ve değer yaratacak stratejiler bütünü oluşturması” olarak tanımlanması mümkündür. Kamu örgütleri bağlamında bahsi geçen performans artışı idari kapasite gelişimini işaret etmekteyken, değer yaratmak ise kamu yararı ve kamu değeri oluşturulmasını ifade etmektedir. Kamu örgütlerinde ve devlette stratejik yönetim düşüncesi kamu değeri üretmenin de yöntemlerinden birisi olarak görülmektedir (Moore, 2021).

Stratejik yönetim, örgütlerin öncelikle mevcut durumlarını ortaya koymasını sağlamak için veri toplanması süreciyle başlar. Devamında, örgütün mevcut durumunun “güçlü yönler (strengths)”, “zayıf yönler (weakness)”, “fırsatlar (opportunities)” ve “tehditler (threats)” doğrultusunda analiz edilmesiyle çevreyle etkileşim düzeyleri belirlenmektedir. SWOT ya da GZFT analizi olarak da nitelendirilen bu yöntem ile örgütün ne durumda olduğu ortaya konulur (Övgün, 2010). Bu analizin yanı sıra, örgütün var olma sebebi (misyon) ve gelecekte nerede olmak istediği (vizyon) örgütsel amaçlara göre belirlenir. Ayrıca, örgütün kendi iç ve dış çevresinin durumu sistem yaklaşımı çerçevesinde, yani teknolojik, ekonomik, politik-yasal, sosyo-kültürel ve demografik çevresi ile bunlarla ilişkili faktörler ve buna uygun bir stratejik plan belirlenerek süreç devam eder (Steiss, 2019: 74). Dolayısıyla stratejik planlamanın, stratejik yönetimin önemli bir aşaması olduğu unutulmamalıdır.

Planlama, her ne kadar kökenleri daha önceki yüzyıllara ait olsa da bilimsel açıdan 20. yüzyılda temellenmiş bir konudur. Henri Fayol'a (2012) göre, yönetimin

² Evrensel bir tanımlanmamakla birlikte kamu değeri, vatandaşların yararı için kamu, özel ya da sivil toplum örgütleri vasıtasıyla, toplumsal amaçlara uygun yürütülen faaliyetler sonucunda elde edilen çıktılarını ifade etmektedir. Detaylı bilgi için bkz. Cordella ve Bonina, 2012.

ilk fonksiyonu olarak örgütlerin ilgili amaçları doğrultusunda geleceğini öngörmesi olarak tanımlanan planlama, 20. yüzyılda devlet örgütlenmesinin de temel işlevlerinden birisi haline dönüşmüştür. Sosyalist devletler tarafından “sosyalist planlama” olarak tüm sektörlerin merkezi örgütlenmeyle şekillendirilmesi olarak gelişen bu fonksiyon, zamanla sosyalist olmayan devletler tarafından da “kalkınma planlarına” ve zamanla da “stratejik planlama”ya dönüşmüştür (Övgün, 2010). Bu dönüşüm aynı zamanda, planlama kavramının ölçeksel, içeriksel ve fonksiyonel anlamda da dönüşümünü ifade etmektedir. Ölçeksel dönüşüm, planlamanın yalnızca devlet örgütlenmesi tarafından devletin tamamı için değil, tüm örgüt tipolojileri için ayrı ayrı ve kendine özgü bir biçimde gerçekleştirilmesini ifade eder. İçeriksel dönüşüm, kamu örgütlerinin siyasi, ekonomik ve toplumsal bağlamlarda değişen çevresel gereksinim ve taleplerine göre kendi kendilerini çok faktörlü olarak değiştirmesi anlamını taşımaktadır. Fonksiyonel dönüşüm ise, planlamanın örgütün üst yönetimince belirlenen ve belirli bir hiyerarşiye uygun şekilde gerçekleştirilmesi yerine, örgütün tüm paydaşlarının katkılarıyla belirlenen ve özellikle de ilgili sektör bağlantılarının öne çıktığı bir fonksiyona sahip olmasıyla farklılaşmasını ifade etmektedir. Bu çok-paydaşlı süreç, her bir örgüt için farklılık arz etmekte ve stratejik bir nitelik taşımaktadır (Mintzberg, 1994). Stratejik yönetimin bir aşaması olarak görülen planlama sayesinde, örgütler rasyonel problem çözme veya karar alma faaliyetleri yürütebilir hale gelmektedir (Mert, 2020: 48). Stratejik yönetim, misyon ve vizyon belirleme, planlama, uygulama, değerlendirme ve geri bildirimlerin alınmasıyla birlikte “önlem alma” aşamalarından meydana gelmektedir (Reid vd., 1999). Bu süreç aynı zamanda farklı alt faaliyetlerle bir bütün olarak değerlendirilmelidir.

Stratejik yönetim, hem stratejik planlamayı, hem stratejik planın uygulanmasını, hem örgütsel tasarımı ve değişimi, kaynak yönetimini ve performans ölçümünü hem de stratejilerin değerlendirilmesini ve denetlenmesini kapsamaktadır. Stratejik planlama, örgütün iç ve dış çevresini tanıyarak buna uygun bir gelecek planı hazırlamasını ifade eder (Bryson ve George, 2020: 2-3). Kamu örgütleri bağlamında stratejik planlama, örgütün kendi öz kaynaklarına, çevresine ve çeşitli faktörlere dayalı verileri toplayarak, bu verileri analiz etmesi (SWOT) doğrultusunda bir gelecek vizyonu ve misyonu belirlemesini ifade etmektedir (Övgün, 2010). Stratejik yönetimin temel unsurlarından birisi olan stratejik planlama, aynı zamanda örgütün dönüşüm sürecinde hangi noktada veya aşamada olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen verilerin toplanması ve işlenmesi süreci, günümüzde sayısallaştırma, dijitalleşme ve dijital dönüşüm aşamalarından geçerek örgütlere yarar sağlamaktadır.

2. 2. Dijitalleşme sürecinin gelişim aşamaları

Stratejik yönetim bağlamında, dijitalleşme ve dijital dönüşüm bütünleşik bir süreç olarak ele alınmalıdır. Dijital çağda, idari (ve dijital) kapasite oluşturmanın ve örgütsel değişimin temel unsurlarından birisi olan bu süreç, sayısallaştırma, dijitalleşme ve dijital dönüşüm şeklinde gelişim göstermektedir (Bloomberg, 2018). Dijital değişimler akademisyenler tarafından kapsamlı bir şekilde araştırılmış olsa da, sayısallaştırma (digitization), dijitalleşme (digitalization) ve dijital dönüşüm (digital transformation) akademisyenler tarafından sıklıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Fakat dijitalleşme kavramı gerek sayısallaştırma, gerekse dijital dönüşüm kavramını da içerecek şekilde şemsiye bir kavram olarak kullanılmaktadır.

Şekil 1
Dijitalleşme Süreci



Kaynak: Bloomberg, 2018'den yararlanılarak yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Sayısallaştırma (digitization), kısaca analog bilginin, bilgi teknolojileri aracılığıyla dijital bilgiye çevrilmesidir. Örneğin, toplanan verinin sayısal halde yazıldığı kağıtlardan bilgisayara aktarılması basit bir sayısallaştırma işlemidir (Brennen ve Kreiss, 2016; Bloomberg, 2018: 2). Kamu yönetimi çerçevesinde ele alırsak sayısallaştırma, “yönetimin matematiği”ni ifade etmektedir. Tarihsel perspektifte, matematik biliminin ortaya çıkması, antik çağdaki bürokratların tarımsal ürünlerin, vergilerin, asker sayısının, nüfusun kaydedilmesi gibi temel verilerin toplanması ve bunlar üzerinde işlem yapılmasını sağlama amacı için bir araç oluşturma düşüncesindedir (Harari, 2015: 131-132). Bu düşünce ışığında, devlet örgütlerinin sayısallaştırma kavramının temelini oluşturduğu öne sürülebilir. Stratejik yönetimde de örgütün kendi öz kaynakları, kendi iç ve dış çevresiyle etkileşim halinde olduğu unsurlar için toplanılan verinin sayısallaştırılması örgütsel

başarı için önem taşımaktadır. Dolayısıyla sayısallaştırma, farklı ölçek ve türdeki tüm örgütler için amaçlara ulaşma yoluna ulaşmada stratejik bir araç olarak görülmelidir. 21. yüzyılda, örgütlerin dijital teknolojileri kullanabilmeleri ve dijitalleşebilmeleri için gerekli sayısallaştırma araçlarını da oluşturmaları gerekmektedir (Jedynak vd., 2021: 635-636).

Dijitalleşme (digitalization), yönetim bilimleri bağlamında örgütsel amaçlara ulaşmak, iş modelini dönüştürmek ve değer oluşturmak için dijital teknolojilerin çeşitli süreçlerde benimsenmesi ve uygulanmasıdır (Bloomberg, 2018: 3). Dijitalleşme, aynı zamanda toplumsal, sosyo-ekonomik ve yönetsel bir değişimi de ifade etmektedir (Parviainen vd., 2017: 64). Dijitalleşme, günümüzde kamu örgütleri için vatandaşlarla ve küresel toplumla bütünleşme aracıdır. Re-organizasyon ve örgütsel yapılanmanın yeniden tasarlanması süreçleriyle, dijitalleşme bir bütün halinde düşünülmelidir. Kamu örgütlerindeki çeşitli birimlerin bu koşullara göre yeniden değerlendirilerek yeniden yapılandırılması sağlanmalıdır. Örneğin, kamu örgütlerinde dijital iletişim-sosyal medya, bilgi-işlem, yönetim bilişim sistemleri, algoritmik iş çözümlenmeleri gibi çeşitli alt birimler kurulabilmekte ve/veya mevcut alt birimler dijitalleşmeye uygun bir biçimde yeniden tasarlanabilmektedir (Moşteanu, 2020: 280). Günümüzde dijitalleşme, örgüt teorisinin temel sacayaklarından biri olarak görülmeye başlanmıştır. Dijital çağda örgütlerin büyüme-küçülme, sürdürülebilirlik ve dijitalleşme unsurlarının üzerine inşa edildiği öne sürülmektedir. Büyüme-küçülme, örgütün yapısal olarak örgütsel küçülmesi (downsizing), ekonomik büyüme-genişleme ve dış kaynak kullanımı (outsourcing) araçlarıyla bütüncül dönüşümünü ifade eder. Sürdürülebilirlik ise, örgütün çevresel değişime uyum sağlayabilmesini ve dirençliliğini açıklamaktadır. Dijitalleşme, örgütün yönetsel süreçlerinden başlayarak tüm süreçlerinde gerektiği noktalarda dijital teknolojilerden yararlanılmasını ifade eder. Böylelikle, stratejik yönetim bağlamında bu üç unsurun etkisi vurgulanmaktadır (Knyphausen-Aufseß ve Santarius, 2021: 43). Tüm bu süreçler kamu örgütlerinin idari kapasite gelişimini sağlayacak yönetim teknikleri ortaya koymaktadır.

Dijital dönüşüm (digital transformation) kavramı, bazı kaynaklarda dijitalleşmenin yerine geçecek şekilde kullanılabilir. Fakat dijital dönüşüm, yalnızca dijital teknolojilerin kullanımını değil, bunun ötesinde yeni bir iş yapma biçimi, yeni bir strateji (Bloomberg, 2018: 5), dijital ekonomi modelinin benimsenmesi, dijital sosyal kültür ve toplumsal dönüşümü ifade etmektedir (Berente ve Seidel, 2022: 203). Kamu yönetimi çerçevesinde ise dijital dönüşüm, mevcut stratejiler yerine yıkıcı ya da artırimsal bir dönüşüm ile birlikte yeni teknolojik-dijital çevreye uyum ve bütünleşik örgütsel değişim anlamında kullanılmaktadır (Henriette vd., 2016: 2). Stratejik yönetim çerçevesinde dijital dönüşüm ise, geniş anlamıyla, tüm örgüt ve çevresinin çeşitli dijitalleşme projeleri

ve uygulamaları vasıtasıyla idari kapasite gelişimini ve çevresel uyum sağlamak için gerçekleştirilen stratejik dönüşüm olarak nitelendirilmiştir (Warner ve Wager, 2019). Bu minvalde, dijitalleşme/dijital teknolojiler ile örgütsel dönüşümün kesişim noktasında yer almaktadır ve örgütün stratejik yönetim bağlamında dönüşümünü ifade etmektedir (Maksimenko vd., 2021: 4). Kamu örgütleri, dijitalleşme süreci olarak adlandırılan sayısallaştırma, dijitalleşme ve dijital dönüşüm aşamalarından geçerek stratejik yönetimde dijitalleşmeyi sağlayabilir ve idari kapasitelerini çevreyle uyum çerçevesinde geliştirebilirler. Bu uyum sayesinde kamu örgütleri hukuka uygun ve vatandaş odaklı temellere dayalı olarak değer ve kamu yararı oluşturabilirler.

3. Kamuda stratejik yönetim ve dijitalleşme sürecinin kamu yönetimi yaklaşımları bağlamında değerlendirilmesi

Stratejik yönetimde dijitalleşme süreci, kamu yönetimindeki birçok farklı yaklaşımla birlikte ele alınması gereken çok boyutlu bir alandır. Konuya kamu yönetimi perspektifinden yaklaşabilmek, kamu örgütlerinin bu süreci nasıl değerlendirdiklerini anlamlandırmak ve gelecekte nasıl bir değişim yaşayacaklarını analiz edebilmek için büyük önem taşımaktadır. Kamu örgütünün mevcut durumunun analiziyle güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyan “durumsallık yaklaşımı”, örgütün çevresiyle olan ilişkisiyle birlikte fırsatları ve tehditlerin değerlendirilmesini sağlayan “sistem yaklaşımı” ve örgütün geleceğini şekillendirmesinde yol gösterici niteliğe sahip olan belirsizlikle ilgili “karmaşıklık bilimleri” ilk etapta sıralanabilir. Ayrıca, kamu örgütlerinin etkinlik-etkililik-ekonomiklik çerçevesinde performanslarının artırılması düşüncesine dayalı olan “yeni kamu işletmeciliği-YKİ (new public management)” irdelenmelidir. Çok-paydaşlılıkla birlikte stratejilerin belirlenmesinde kamu, özel, sivil toplum ve vatandaşların bir araya getirilmesi düşüncesine dayanan “yönetişim” yaklaşımı; kamu yararı ile kamu değeri üretimi unsurları gerekçesiyle de “yeni kamu yönetimi-YKY³” veya “yeni kamu hizmeti-YKH⁴” yaklaşımları irdelenmesi gereken diğer alanlar olarak öne çıkmaktadır. Son olarak, kamu yönetimi disiplininin devletin rasyonel politikalar üretimi amacını vurgulayan kanıt temelli kamu politikası yaklaşımı, veri odaklı bir biçimde yeniden gündeme gelmektedir. Kanıt ya da veri temelli politika üretimi yaklaşımıyla birlikte dijitalleşme araçlarının rasyonel

³ Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı, özel sektör düşüncesinin, kamu örgütlenmesinde birtakım zafiyetlere sebep olduğunu ve yönetsel başarının yalnızca etkinlik, verimlilik ve ekonomiklik gibi kistaslara dayandırılmayacağını öne süren bir yaklaşımdır. Detaylı bilgi için bkz. Frederickson, 1980.

⁴ Yeni Kamu Hizmeti, işletme yönetimi anlayışları yerine, vatandaşların ve kamunun yararının ön planda olduğu bir kamu hizmeti anlayışının yeniden gündeme gelmesi gerektiğini savunan bir harekettir. Detaylı bilgi için bkz. Denhardt ve Denhardt, 2015.

meşruiyet zemini de bir tartışma konusu olarak bu bölümde değerlendirilmektedir. Dijitalleşmeyle birlikte bu farklı yaklaşımlar dijital teknolojilerin analiz etmesi gereken ve amaçlanan süreçler haline dönüşmektedir. Bu amaçla, stratejik yönetim sürecinin günümüzde daha hızlı ve akışkan bir biçimde çözümlenebilecek bir süreç olması mümkündür. Fakat kamu örgütleri bağlamında da yaşandığı üzere, stratejik planlama ve dolayısıyla stratejik yönetim sürecinde insan unsurundan kaynaklı rasyonellik dışı süreçler, aşırı siyasallaşma, ekonomik veya finansal gerekçeler gibi sebeplerden dolayı stratejik yönetim ile örgütsel başarımlar sağlanamayabilir.

Dijitalleşmeyle farklı ölçekteki ve konumdaki örgütler arasında değer ve kapasite farkı zamanla azalmaya başlamış ve kaynaklar dijital bağlamda yeniden dağıtım sürecine girmiştir. Devlet kapasitesinin göstergelerinden birisi olarak görülen yeniden dağıtım sürecini, dijital kapasite artışı ve bu kapasite oluşturulmasını bir reform olarak değerlendirmek gerekmektedir (Yelkesen, 2023). Dolayısıyla, stratejik yönetimde dijitalleşme düzeyleri ve dijital teknolojilerden etkin ve etkili bir biçimde yararlanılması e-devlet ve benzeri sistemlerin uygunluk düzeylerinin gelişimi devlet kapasitelerinin de bir göstergesi haline dönüşmektedir (Gomez, 2023). Bu değişimin, stratejik yönetim becerileri yüksek devlet örgütleriyle, düşük kapasiteli ve sınırlı ekonomiye sahip ülkeler arasındaki bariyerlerin de dijitalleşme vasıtasıyla azaltılabileceği, hatta dijital kapasitelerin ülkeler arasındaki farklılıklar da azaltarak küresel bir yakınsama (convergence) ortamı doğurabileceği öne sürülebilir (Grab vd., 2019: 5). Dolayısıyla, kamu örgütlerinin benzeşim baskıları dijitalleşmeyle birlikte artış göstermeye başlamıştır. Bu durum “dijital yakınsama (digital convergence)” olarak nitelendirilmektedir (Bogers vd., 2019: 79; Berente ve Seidel, 2022: 203).

Stratejik yönetim, kamu yönetimi bağlamında Weberian bürokrasi modeline bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Kamu yönetiminde, kırtasiyecilik, katı hiyerarşi, girdi odaklılık gibi unsurların değişiminin kamu yönetiminde reform düşüncesiyle aşılacağı iddia edilmiştir. Bu süreç YKİ, YKY, YKH, yönetişim gibi yaklaşımların ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Bu yaklaşımların da temel amaçlarının kamu yönetiminde reform olduğu ifade edilmiştir (Osborne ve Gaebler, 1992; Denhardt ve Denhardt, 2015). Kamu yönetiminde reform düşüncesinin bir devamı olarak görülen stratejik yönetimle Weberian örgüt anlayışı dönüştürülmelidir. Bu sayede kamu örgütlerinde kapasite artışı sağlanacak ve örgütsel değişim sağlanabilecektir (Ferlie ve Ongaro, 2022: 4). Bu dolayısıyla kamu yönetiminde reform, dijitalleşmeyle yeni bir bağlam kazanmıştır. Bu bağlamda kamu örgütleri maliyet odaklı değil, kamu değeri ve kamu yararı odaklı hareket etmeli ve dijital kapasiteye dayalı olarak bunu başarmaya çalışmalıdırlar. Çünkü kamu örgütlerinin temel prensibi işletmeciyi yönetimin düşüncesi olan kar amacı değil, vatandaşların refahını en doğru ve uygun şekilde sağlamaktır. Bu etkinliğin (iş doğru yapmak) ve verimliliğin (ekonomik üretkenlik) değil, etkililiğin (doğru işi yapmak) ön planda

olduğu vatandaş-odaklı bir yönetimle sağlanabilir. Vatandaşların e-devlet ve benzeri dijital platformları kullanmaları aracılığıyla edinilen her bir veri kamu yararı ve değeri oluşturacak şekilde kullanılmalı ve bu sayede kamu örgütleri dijital kapasitelerini oluşturabileceklerdir. Toplanan veriler analiz edilerek kişiselleştirilmiş kamu hizmeti sunumuna dönüşmektedir (Kumru ve Kasımoğlu, 2022: 143). Bu durum kamu örgütlerine kamu değerinin dijitalleşmeyle geliştirilmesi bağlamında yansımaktadır. Eğer kamu örgütleri, stratejik yönetim düşüncesine dayalı olarak dijital dönüşüm sürecini başarıyla geçirirse, vatandaşlara daha iyi bir hizmet sunacak ve kamu değeri oluşturabileceklerdir. Bu durum aynı zamanda, Yeni Kamu Yönetimi-YKY (New Public Administration) düşüncesi, Minnowbrook Konferansı⁵ ve Yeni Kamu Hizmeti-YKH (New Public Services) hareketinin de çağımızda halen geçerli olduğunu hatırlatmaktadır. Dolayısıyla, vatandaş odaklı kamu hizmetinin dijitalleşmenin sağladığı kişiselleştirme ve stratejik yönetimde idari kapasitenin geliştirilmesiyle çevreyle uyum anlayışına paralel şekilde ilerlediği anlaşılmaktadır. Bu düşüncelerle birlikte stratejik yönetimde dijitalleşmenin çeşitli kamu yönetimi yaklaşımlarıyla nasıl incelenebileceği aşağıdaki Tablo 1'de dijitalleşmenin olası etkileri üzerinden değerlendirilmektedir.

⁵ ABD'de, kamu yönetimi alanında çalışan akademisyenler, kamu yönetimi düşüncesinin nasıl dönüşeceğini tartışmak üzere 1968 yılında Minnowbrook Konferansı'nda toplanmışlardır. 20 yılda bir gerçekleşen bu konferans, kamu yönetimi literatürüne büyük katkı sağlamış ve Yeni Kamu Yönetimi ile Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Ayrıca bkz. Frederickson vd., 2011.

Tablo 1

Stratejik Yönetimde Dijitalleşmenin Kamu Yönetimi Yaklaşımlarıyla Açıklanması

Yönetim Bilimi Yaklaşımları	Temel Düşüncesi	Stratejik Yönetimde Fayda Sağlayan Unsurları	Dijitalleşmenin Etkileri
Sistem Yaklaşımı	Örgütlerin açık sistem olması	Çevre Analizi-Fırsatlar ve Tehditler	Dijital ekosisteme entegrasyon
Durumsallık Yaklaşımı	Her örgütün koşul-bağımlı yönetilmesi	Durum Analizi-Güçlü ve Zayıf Yönlerin belirlenmesi	Yapay öğrenen örgütler
Yeni Kamu İşletmeciliği	Özel sektör düşüncesinin kamuda kullanımı	Maliyet-performans odaklılık	Etkinlik, etkililik ve ekonomiklik
YKY ve YKH	Kamu yararı	Kamu değeri	Kişiselleştirilmiş kamu hizmeti
Yönetişim	Katılımcılık	Çok-paydaşlı yönetim	Dijital platformlar ile katılım
Karmaşıklık Bilimleri	Entropi-Kaos-Sibernetik	Belirsiz ortamlarda esneklik	Gelecek Analizi: YZ temelli çözümlenmeler
Kanıt-Veri Temelli Kamu Politikası	Kamusal sorunların çözümünde veriye dayalı karar verme	Sınırlı rasyonelliğin aşılabilmesi	Büyük veri analitiği yapabilen YZ teknikleri

Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 1’de görüldüğü üzere, stratejik yönetimde dijitalleşme birçok farklı kamu yönetimi yaklaşımıyla ele alınabilir ve her biri üzerine ayrı araştırma konusu türetilebilir. Örneğin, SWOT analizinde dijital araçlardan yararlanılması hem sistem yaklaşımı, hem durumsallık yaklaşımıyla ilişkilidir. Stratejik yönetimde, örgütler birer açık sistem olarak görülmektedir. Çevreleriyle doğrudan etkileşim içerisinde olan örgütler, aynı zamanda kendi iç sistemleri vasıtasıyla da birtakım süreçlerden geçerler (Mert, 2020). Bu süreçler girdi-süreç-çıktı-geri bildirim şeklinde ilerlemektedir (Grab vd., 2019). Toplanan veriler ışığında kamu örgütlerinin fırsatları ve tehditleri belirlenmektedir. Farklı çevresel koşullara uyum sağlayabilmek ve fırsatları-tehditleri belirlemek için demografik, politik-yasal, teknoloji, ekonomi ve sosyo-kültürel alanlara dönük çevre analizi yapılması da gerekmektedir (Steiss, 2019). Bu analizle birlikte, dijital dönüşümü sağlayabilmek adına dijital çevreye de uyum sağlanması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Maksimenco

vd., 2021). Bunun temel etkisi de dijital ekosisteme entegrasyon sağlanmasıdır. Öte yandan durumsallık yaklaşımı çerçevesinde de SWOT analizinin diğer iki boyutu olan güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi ve belirlenen koşullara uygun strateji belirlenmesi sağlanabilmektedir (Steiss, 2019). Bu analiz doğrultusunda elde edilen bilgiler aynı zamanda örgütlerin misyon ve vizyonlarıyla da uyumlu olmalı, yani örgütsel amaçları yansıtmalıdır. Dijital teknolojilerle birlikte, kamu örgütlerinin hızlı değişebilen bu koşullara uygun biçimde pozisyon almalarını sağlayacak biçimde öğrenen örgüt düşüncesini gerçekleştirmeleri ve idari kapasitelerini geliştirmeleri mümkün kılınabilir (Kuusisto, 2017; Hanelt vd., 2021). Örneğin kamu örgütlerinin uzman raporlama sistemlerinin açık veriyle kaydedilmesi sayesinde oluşan veritabanlarının büyük veri analitiği yöntemleriyle işlenmesi sonucu elde edilen çıktılarla örgütlerin hangi koşullarda olduğu tespit edilebilir ve yapay öğrenme sağlanmış olur. YKİ, kamu örgütlerinin etkinlik-etkililik-ekonomiklik çerçevesinde hareket etmeleri gerektiği düşüncesine dayanmaktadır (Hood, 1995). Stratejik yönetimde de benzer bir biçimde kamu örgütlerinin değişiminin bir unsuru olarak bu çerçevede hareket edilmesi görülmektedir (Övgün, 2010). Fakat kamu örgütleri yalnızca bu çerçevede hareket edemeyecekleri ve kamu yararının iyileştirilmesi, idari kapasitenin artırılması ve idari külfetlerin (administrative burden)⁶ yarattığı olumsuz etkilerin azaltılması gibi konulara odaklanacakları için YKİ'nin bu konunun incelenmesinde yetersiz bir yaklaşım olduğu sonucuna varılmaktadır. Kamuda stratejik yönetimde dijitalleşmenin en önemli kazanımlarından birisi değer oluşumunun sağlanmasıdır (Pousttchi vd., 2019: 488). Benzer bir biçimde kamu örgütlerinde stratejik planlama aşamasının da temel amacının kamu yararının sağlanması ve/veya korunması ile iyileştirilmesi olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Poister, 2010: 246). Dijitalleşme yalnızca dijital teknolojiler kullanılarak yapılan idari işler, sunulan kamu hizmetleri modelleri üzerinden tartışılmamalıdır (Morton vd., 2022: 13). Aynı zamanda katılımcılığın artması ve ortak iyinin yanı sıra kamu yararının iyi yönetim ilkeleri çerçevesinde geliştirilmesine de odaklanarak daha demokratik bir stratejik yönetimin mümkünlüğü tartışılmalıdır. Bu durum YKY, YKH ve aynı zamanda yönetim yaklaşımı ile uyumludur. Yönetim yaklaşımı kısaca piyasa aktörleri, sivil toplum aktörleri ve toplum ile kamu yönetiminin birlikte katılımcı bir yönetim anlayışı oluşturması olarak ifade edilebilir. Stratejik-planlama⁷ düşüncesinin de, çok aktörlü bir planlama yapısı oluşturduğu ve devlet örgütlenmesinin ya da diğer örgütlerin ne

⁶ İdari külfet kavramı, idari faaliyetlerde ekonomik ya da maliyet odaklı nitelikteki değil, vatandaşların yararına olmayan yönetsel nitelikteki etkisizlikleri ifade etmek için kullanılmaktadır. Detaylı bilgi için bkz. Veiga vd., 2016.

⁷ Burada bir parantez açmak gerekirse, yönetim ile stratejik planlama ilişkisi Övgün'e göre doğrudan yönetim biçiminin değişmesine yol açmış ve stratejik planlama, "yönetimsel planlama" olarak nitelendirilmiştir. Detaylı bilgi için bkz. Övgün, 2010.

yaptıklarından ziyade neyi hangi aktörlere dayanarak yaptıkları daha önemli görülmeye başlanmıştır (Övgün, 2010: 137-138). Bu yaklaşım örgütlerin iç ve dış çevresine dayalı strateji belirlemesi, planlama yapması ve karar almasını öngörmektedir. Yönetişimle birlikte dijitalleşme, iç ve dış çevredeki dışsal aktörlerden örgüte yarar sağlayacak çıkarımların ve katılımcılığın oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Çıkar grupları, sermayedarlar, tedarikçiler, tüketiciler, rakipler, lojistik kaynaklar, kamu örgütleri, sivil toplum örgütleri, iş gücü ve kredi derecelendirme kuruluşları gibi birçok farklı dış çevre unsuru ve paydaştan (Moşteanu, 2020: 280) nasıl daha etkin ve etkili şekilde faydalanılabilir sorusuna YZ ve benzeri teknolojiler ışığında yanıt aranabilir. Dahası, e-demokrasi ya da dijital demokrasi araçlarından yararlanılabilir. Kurulacak yeni dijital platformlar ya da doğrudan web sayfaları aracılığıyla örgütler çok-paydaşlı strateji belirlemeyi daha hızlı ve kolay bir biçimde gerçekleştirebilir. Dijital kapasitenin kamu örgütlerinde geliştirilmesi bahsi geçen sonuçları oluşturabilir.

Teknolojik açıdan hızla değişen ve gelişen bir çevrede devletin ve kamu örgütlerinin hızlı ve doğru kararları alabilmesi gün geçtikçe zorlaşmaktadır (Fauzi vd., 2022: 41). Karmaşık sorunlar, karmaşık çözümlere ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç kamu politikaları kavramlarından birisi olan habis sorun (wicked problems) çözmeye yöntemlerini akıllara getirmektedir (Rittel ve Webber, 1973). Fakat yine bu ortamın sağladığı yararlılardan birisi olan YZ teknolojileri sayesinde geleceğin öngörülebilirliğini sağlayan kamu örgütleri, çevresel uyumlarını hızlı bir şekilde güncelleyebilir ve çevik yönetim temellerini güçlendirerek zorlayıcı çevresel koşullarda gerekli kararları alabilirler. Bu sayede örgütlerin negatif entropi oluşturma güçleri artarak, kaos ve/veya kriz koşullarında bile dirençli olmaları sağlanabilir. Benzer şekilde, kamu örgütleri olumsuz koşullara hızlı ve esnek biçimde yanıt vererek sibernetik olarak yönlendirilebilir. Bu tespitler karmaşıklık bilimleri ile stratejik yönetimde dijitalleşmenin bütünleşik algılanması gerektiğini kanıtlar niteliktedir. Ayrıca kamusal sorunların çözümü için büyük veri analitiği yapabilmek ve kanıt-veri temelli kamu politikası oluşturabilmek için makine öğrenmesi, derin öğrenme ya da yapay sinir ağları gibi çeşitli YZ teknolojilerinden yararlanılabilir. Bu sayede, bürokrasideki sınırlı rasyonelliğin aşılabilmesi ve kamu politikalarını belirleyecek stratejilerle birlikte geleceğin planlamasında kısa, orta ve uzun vadede daha isabetli ve başarılı sonuçlar edinilmesi sağlanabilir (Crato ve Paruolo, 2019). Örneğin, Covid-19 pandemisi sürecinde devletlerin veri temelli kamu politikasını benimsemesiyle kriz benzeri belirsiz ve zorlayıcı koşullar altında dahi politika etkinliğini ve etkililiği sağlayabildiği ifade edilmektedir (Hasan vd., 2022). Bahsi geçen belirsiz ve zorlayıcı koşullar altında örgütler birbirilerine benzemeye başlamakta, hatta buna zorlanmaktadır. Kurumsal yaklaşıma göre, izomorfizm koşulları altında dijital yakınsama süreci, idari kapasite geliştirmenin ve değer oluşturabilmenin en önemli yolu olarak görülmeye başlanmıştır (Berente

ve Seidel, 2022: 202). Bunu sağlayabilmek için kamu örgütlerinin değişimi kurumsallaştırması ve yenilikçiliği özümsemeleri gerekmektedir (De Waal vd., 2014: 1). Dolayısıyla, Tablo 1’de incelenen her bir kamu yönetimi yaklaşımının stratejik yönetimde dijitalleşme sürecini açıklamakta yetersiz kaldığı ve izomorfizm, değişimin kurumsallaşması, dijital kapasite oluşturma, kriz yönetimi ve zorlayıcı baskılar gibi çeşitli sorunsallarda eksik yönlerinin olduğu görülmektedir. Örneğin, kriz anlarında kanıt temelli kamu politikası yaklaşımı ya da karmaşıklık bilimlerinden yararlanılabilsede bu iki yaklaşımın da değişimin kriz anlarındaki kurumsallaşması ihtiyacı gibi konulara yeterince açıklık getiremediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sebepler ışığında, kamuda stratejik yönetimde dijitalleşme sürecini doğru incelemek ve anlamlandırabilmek adına ya birden fazla kamu yönetimi yaklaşımının birlikte kullanıldığı çok boyutlu incelemelerin yapılması, ya da yeni kavram ve kuramsal yaklaşımların bu süreç çerçevesinde test edilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Ayrıca farklı kamu yönetimi yaklaşımlarının konuyu yeterli düzeyde açıklayamadığı durumlarda, doğrudan dijital teknolojilere odaklanılarak, bu teknolojilerin kullanımı ve bunun oluşturduğu sonuçların eleştirisi inceleme konusu yapılabilmektedir.

3. 1. Kamuda stratejik yönetimde dijital teknolojilerin kullanımı

Dijital çağda YZ, blokzinciri, büyük veri, bulut bilişim ve benzeri dijital teknolojiler kamu örgütlerinin yeni nesil kritik altyapıları ve idari kapasite geliştirici unsurları haline dönüşmektedirler. Fakat stratejik yönetim açısından ele alındığında stratejinin dijital teknolojilere uyumdan önce geldiği unutulmamalıdır. Örgütlerin bağlı oldukları konu üzerine herhangi bir strateji üretmeden dijital dönüşüme başlamaya çalışmaları kaynak israfına ve etkinsizliğe yol açabilir (Schwertner, 2017: 388). Bu olumsuz sonuçların ortaya çıkma riskine karşı, yenilikçi yaklaşımlar benimsenmeli ve değer üretimiyle birlikte idari kapasite gelişimi sağlanmalıdır. Dolayısıyla, dijital dönüşümün en ilgili olduğu ve sosyo-teknik niteliği ön planda olan stratejilere en çok katkı sağlama potansiyeline sahip olan yıkıcı teknolojiler incelenmelidir. Literatürde de en çok ön plana çıkan yıkıcı teknolojiler, blokzinciri, büyük veri, YZ ve bulut bilişimdir (Kraus vd., 2021: 3). Literatüre uygun olarak bu teknolojilerin stratejik yönetimde dijitalleşmeye etkilerinin olumlu ve olumsuz açılardan analiz edilmesi stratejik yönetimde dijitalleşme sürecinin kurumsallaşması açısından önemlidir.

Stratejik yönetim günümüzde açık yenilikçilik (open innovation) kavramıyla yeni bir boyut kazanmıştır. Örgütsel gelişimin yeni bir aşaması olan açık yenilikçilik ile birlikte örgütler stratejik yönetim mekanizmalarını sürekli olarak güncellemeli ve öğrenen örgütler yapısına kavuşmalıdır (Bogers vd., 2019: 77). Bu durum, stratejinin gelişim sürecinin süreklilik arz etmesi ve güncelliğiyle, dolayısıyla idari faaliyetlerin hukuka dayalı bir biçimde tekrara dayanmasıyla doğrudan ilişkilidir.

Özellikle YZ gibi teknolojiler belirli kalıplarla (pattern) ilerleyen ve gelişen teknolojiler olduğu için stratejik yönetim düşüncesinin yeniden gündeme gelmesini sağlayabilir. Yine benzer bir biçimde, stratejik yönetim yaklaşımı için öne sürülen ekollerden birisi olan öğrenme ekolü⁸ dijitalleşmenin getirdiği artırımsallık ve güncellik zorlayıcılığıyla eşgüdüm halindedir. Stratejik yönetim, aynı zamanda stratejik karar verme süreçlerine atfedilen ve rasyonellikle ilişkilendirilen bir alandır (Fauzi vd., 2022: 39). Dolayısıyla örgütlerdeki gerekli rasyonellik kaynaklı meşruiyet ihtiyacı ve kaygısına yanıt verilmesi amacıyla, bu karar verme süreçlerinin yürütülebilmesi için makine öğrenmesi ya da derin öğrenme tekniklerini içeren YZ'den yararlanılabilir (Tamer ve Övgün, 2020). YZ teknolojileri sayesinde mevcut durum ve çevre analizi, örgüt içi ve dışında gerçekleşen kalıplar (patterns) tespit edilebilir. Bu tespitle gerçekleştirilecek karar verme süreçleriyle birlikte, stratejik yönetimde geleceğe hazırlık faaliyetleri de daha dinamik, etkin ve etkili bir biçimde oluşturulmuş olacaktır (Kuusisto, 2017: 341).

Dijitalleşme örgütler için bir sosyo-kültürel değişim unsuru olarak da görülmelidir. Özellikle YZ gibi sosyal teknolojilerin yaratacağı potansiyel değişimle birlikte, örgütlerin hem insan faaliyetleri, hem de örgütün temel bağlamında bir değişim yaşanacaktır. Bu durum örgütlere, kültür, yetenekler, kapasiteler, süreçler ve sistemler üzerinden yansımaktadır (Knyphausen-Aufseß ve Santarius, 2021: 45). Bahsi geçen unsurlarda yaşanan dönüşüm, örgütlerin hem iş yapma biçimlerini güncellemesi, hem toplumsal dönüşüm ve dijitalleşmenin hızına yetişmeleri ihtiyacını doğurmuştur. Daha hızlı ve yoğun dijitalleşen sektörlerin, toplumsal dijital dönüşüm beklentisinin ya da esneklik ihtiyacının yüksek olduğu alanlarda faaliyet gösteren örgütlerin, daha etkin ve etkili bir stratejik yönetim dönüşümüne ihtiyacı olduğu ifade edilmelidir (Mert, 2020: 54). Bunu sağlamanın yolu, ancak öğrenen örgüt yapısını oluşturabilmekten geçer. Öğrenme ekolüne göre dünya, stratejilerin bir kerede net planlar ve vizyon olarak geliştirilmesine izin vermeyecek kadar karmaşıktır. Bu nedenle, bir örgüt uyum sağladıkça veya öğrendikçe stratejiler artırımsal şekilde ortaya çıkmalıdır (Mintzberg vd., 2020: 6). Dijital çağda da örgütler karmaşık ve belirsiz ortamlarla mücadele etmek zorundadır. Dolayısıyla, örgütlerin bu çağın şartlarına uyum sağlayabilmek adına sürekli öğrenmeleri ve öğrendiklerini de YZ analitiği benzeri sistemlerle destekleyerek sürekli güncellemeleri gerekmektedir.

Eski usul karar destek sistemleri ya da uzman sistemler, çoğunlukla ya tanımlayıcı ya da prosedürel (çeşitli görevlerin nasıl gerçekleştirileceğini belirleyen) bir niteliğe sahiptir. Yeni nesil YZ teknolojileri sayesinde veri, belirli koşullar altında belirli sonuçların geçerliliğine ilişkin önemli çeşitli öngörüler sağlayarak

⁸ Öğrenme ekolüne göre örgütler, çevresel koşullardan sürekli yeni bir şeyler öğrenerek mevcut stratejilerini sürekli olarak güncellemeli ve gelişimsel stratejileri benimsemelidir. Detaylı bilgi için bkz. Mintzberg vd., 2020.

karar verme ve strateji geliştirmeyi dönüştürmektedir. Karar verme süreçlerinin bir kısmı YZ kullanılarak otomatik hale getirilebilir. Ancak bugüne kadar bu yaklaşımlar yalnızca çok sınırlı durumlarda başarılı bir şekilde işlemiştir. YZ teknolojilerindeki bazı temel sorunlar devam etmektedir; örneğin, geleneksel YZ tabanlı sistemlerin kodlayamadığı ikili olmayan veya belirsiz faktörlere ve koşullara dönük alanlarda başarılı olamayabilir (Steiss, 2019: 381-382). Karmaşıklık ve belirsizlik durumlarını çözebilmek adına her bir faktöre ilişkin verilerin doğru şekilde toplanması, depolanması ve analiz edilmesi gerekir (Gileva vd., 2021: 7). Bunu sağlayabilmenin yolu da uygun bir veri yönetimi mekanizması oluşturmaktan geçer (Kraus vd., 2021: 13). Ayrıca kamu örgütlerinin stratejik yönetim faaliyetlerini belirlerken göz önünde bulundurmaları gereken çok sayıda faktör ve belirsiz bir çevresel koşul mevcuttur (Bryson ve George, 2020).

Örneğin, İçişleri Bakanlığı'na bağlı Göç İdaresi Başkanlığı, stratejik yönetim faaliyetlerine karar vereceği zaman, ülkedeki göç konulu yasaları, ülkenin demografik yapısını, ekonomik koşullarını, konut istatistiklerini ve diğer birçok farklı alandaki faktörler hakkında bilgiye ve veriye dayalı hareket etmelidir. Bu denli farklı konudaki verilerin hızlı, etkin ve etkili bir biçimde değerlendirilebilmesi için dijital teknolojilerden, özellikle de büyük veri analitiği sağlayan makine öğrenmesi gibi YZ teknolojilerinden yararlanılması, örgütlerin performansına doğrudan olumlu katkı sağlayacaktır. Bir başka örnekte kamu örgütleri bağlamında YZ teknolojileri, e-devlet ve benzeri platformlar aracılığıyla vatandaşların en çok yararlandığı hizmetlere göre yeniden tasarlanmasını sağlayabilir. Kullanılacak makine öğrenmesi yazılımları yine benzer bir biçimde, kamu örgütlerinin web sayfalarında chat-botların oluşturulmasını sağlayarak kamu yararı, kamu değeri üretimi ve örgütsel performans artışları sağlanabilir (Van Noordt ve Misuraca, 2019: 4).

Kamu örgütlerinin stratejik yönetimde dijitalleşmeyi benimsemeleriyle birlikte birtakım önemli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Günümüzde kamu örgütleri, kamu hizmetlerini daha sayısallaştırmakta, yapaylaştırmakta, ağısal hale getirmekte ve böylece birbirilerine daha da yakınsamaktadırlar (Bogers vd., 2019). Bu yapısal-ışlevsel dönüşümle örgütler, konumlarını dijitalleşmenin gerekliliklerine uyum sağlama zorunluluğu içerisinde görmeye başlamışlar ve dijital kapasite geliştirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu sebeple, kamu örgütleri açısından dijitalleşme bir fırsat olduğu kadar, aynı zamanda bir zorunluluk haline de dönüşmektedir (Fauzi vd., 2022: 43). Birçok kamu örgütü açısından değerlendirildiğinde, kamu yararı herhangi bir şekilde gözetilmeden, yalnızca idari kapasitenin bu yönünü yani dijital kapasiteyi geliştirebilmek adına gerekli ya da gereksiz her türlü faaliyetin online sistemler aracılığıyla yürütülebilmesi ve/veya yürütülmeye çalışılması da bu konu bağlamında değerlendirilmelidir. Örneğin, noterlerin sunduğu hizmetler, blokzinciri ve benzeri teknolojiler aracılığıyla online bir biçimde sürdürülebilir. Fakat noterlik

hizmetinin doğası gereği, kişilerin kimliklerine dayalı olarak yüz yüze bir biçimde onay vermeleri önem arz ettiği için bu konudaki dijitalleşmenin doğasının ne kadar önemli olduğu tartışma konusudur (Tekelioğlu, 2022). Dahası, dijital teknolojiler gerekli güvenlik altyapıları oluşturulmadan kullanılmaya başlandığında birtakım olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabileceği için büyük risk oluşturmaktadır. Bu gibi durumların engellenebilmesi adına dijitalleşmenin doğurduğu zorunluluğun ilgili örgüt ya da hizmet sunumu bağlamında gereklilik değerlendirmesine de tabi tutulması idari kapasite açısından değer taşımaktadır. Fakat kamu örgütleri ilgili stratejik planlar vasıtasıyla dijitalleşmenin zorlayıcı benzeşim baskıları süreçlerinden etkilenmektedir. Bu durum gerçek anlamda dijitalleşmeye ihtiyaç duyan kamu örgütü birimi ya da kamu yararı alanı için gerekli kaynakların gereksiz bir biçimde seçilmesine yol açmaktadır. Bu strateji belirlemede ilgili karara aşırı yükselinmesi (hype) ve hızlı karar verilmesi durumuna ya da daha seçimli (leap-frogging) şekilde karar verilmesiyle idari kapasitenin geliştirilmesi seçeneklerinden birinin tercih edilmesi gereken bir durum yaratabilmektedir (Ojo, 2020). Bu durum idari külfetin azaltılmasının yöntemlerinden birisi olarak değerlendirilebilir.

Çeşitli türdeki kamu örgütlerinde, bulut bilişim teknolojilerinden yararlanılması da gündeme gelen bir diğer husustur. Bulut bilişim sayesinde kamu örgütleri veri sistemlerini, yazılımlarını, kurumsal kaynak planlamalarını, bütçelerini, e-mail servislerini ve benzeri birçok yönetsel ya da sosyo-ekonomik süreçlerini dijitalleştirebilmektedirler. Örgütler, çoğunlukla Amazon, Microsoft gibi şirketlerin bulut servisleri aracılığıyla bulut bilişim teknolojilerinden dış kaynak kullanımı sayesinde yararlanmaktadırlar (Dgtl Infra, 2023). Bu kullanımın özellikle kamu örgütleri bağlamında büyük riskler oluşturduğu unutulmamalıdır (Wyld, 2010). Kamu örgütleri bağlamında, veri setlerinin değer zincirinde tedariklerinin dış kaynaklara bırakılması veri yönetimi ve siber güvenlik açısından risk oluştururken, aynı zamanda bu verilerin dış kaynaklar tarafından depolanabilmesi sonucu idari kapasite kaybı riskini de oluşturmaktadır (Attaran vd., 2020). Dolayısıyla, özellikle kamu örgütleri bağlamında henüz emekleme aşamasında olan bulut bilişimin, dijitalleşmenin eleştiriye açık noktalarını yeniden gündeme taşıdığı öne sürülebilir. Dahası, birçok kamu örgütünün bahsi geçen dijital teknolojilerin yarattığı dönüşümün yeni farkına varması nedeniyle kullanım açısından eksiklikler yaşanmaktadır. Bu sebepler ışığında, stratejik yönetimde dijitalleşmenin eleştirel açlarına değinilmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

3. 2. Stratejik yönetimde dijitalleşmenin eleştirisi

Bir stratejik yönetim tekniği olarak dijitalleşme günümüzde bir norm haline dönüşmüş olsa da (Morton vd., 2022: 14), birçok örgüt dijitalleşme süreçlerinin henüz başındadır. Gileva ve diğerlerinin (2021: 1) çalışmasına göre dünya genelinde örgütlerin yalnızca %15'i dijital teknolojileri, örgüt süreçlerinin yarısından

fazlasında kullanılmaktadır. Yaklaşık %20'si ise neredeyse hiçbir teknolojiden yararlanmamaktadırlar. Öte yandan, Deloitte'in (2020: 9) yaptığı çalışmaya göre de, örgüt yöneticilerinin %87'si dijital dönüşümün örgütlerin en önemli stratejik unsurlarından birisi olduğunu ve geride kalanların "Dijital Darwinizm'in" kurbanı olacaklarını iddia etmişlerdir (Maksimenko vd., 2021: 1). Dolayısıyla, dijitalleşmenin özellikle kamu örgütleri için halen standart hale gelemediği, birçok ölçek ve düzeydeki örgütün bu dönüşüm zincirini tam anlamıyla yakalayamadığı eleştirisi öne sürülebilir (Tamer, 2019). Fakat bu durum, liderlik ve koordinasyon eksikliği, bürokrasi ve idari külfet, politik-yasal çevre, ekonomi-finans ve en önemlisi belirsizlik gibi birtakım engellerden kaynaklandığı için örgütlerin stratejik yönetim yaklaşımlarını yeniden değerlendirmeleri bir zorunluluk haline dönüşmüştür (Riasanow vd., 2018; Attaran vd., 2020: 20). Çevresel koşulların, yani toplumun, piyasaların, küresel ilişkilerin, normların ve dijital teknolojilerin hızla değiştiği bu çağda, örgütsel değişimdeki eksiklik aynı zamanda idari kapasitedeki bir eksiklik olarak da nitelendirilebilir. Stratejik yönetim tekniği olarak dijitalleşme sürecinden bu belirsiz koşullar altında yararlanmamanın maliyeti dijital kapasite yetersizliği olarak görülmektedir. Belirsizlikten kurtulmanın yolu, idari kapasitenin dijitalleşme boyutunu, yani dijital kapasiteyi geliştirmekten ve bu sayede belirsizliğe uyum sağlamaktan geçmektedir (Maksimenko vd., 2021: 3). Karar alma süreçlerinde, eski usuller yerine makine öğrenmesi tekniklerini, veri depolamada arşiv yerini bulut bilişimi, veri aktarımı ve dağıtımında blokzincirini ve vatandaşların verilerini daha iyi kamu hizmeti sunabilmek için analiz etme konusunda büyük veriyi kullanabilmek devlet kapasitesi dijital unsurunun bir yansımasıdır. Fakat tüm bunları gerçekleştirirken kamu örgütleri kar amacı güden örgütlerin yönetim teknikleri yerine, kendine has özelliklere sahip yönetim tekniği türleri kullanılmalı, eğer mevcut olanlar yetersizse bunların yenilerini ortaya çıkarmalıdır. Dolayısıyla, kamu yönetimi disiplini ve pratiğinde bu yönde bir boşluk olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

Dijital çağ genellikle yüksek belirsizlikle ilişkilendirilir. 21. yüzyılın 2008 finansal krizi ve 2020 Covid-19 krizi gibi kriz-yoğun bir dönemle başlaması sebebiyle belirsizliklerin gün geçtikçe artacağı öne sürülebilir. Bu nedenlerle, stratejik yönetimde dijitalleşme, hem temel varsayımların, hem bugüne kadarki dönüşümsel ilerlemenin değerlendirildiği sürekli yeniden değerlendirmeye ve güncellemelere tabi tutulmalıdır. Beklentilerin karşılanamaması durumunda erken aksiyon alınabilmesini sağlamak için dijital dönüşüm stratejilerinin yeniden değerlendirilmesine ilişkin net prosedürlere ihtiyaç vardır (Matt vd., 2015: 341). Bu net prosedürleri oluşturabilmek için örgütler teknoloji temelli adaptasyon sürecine ya da dijital uyum geliştirmelidirler. Teknoloji-temelli adaptasyon veya dijital uyum, örgütlerin iç ve dış çevrelerine dönük uyumlarını YZ ve diğer dijital teknolojilerden yararlanarak hazırladıkları veri-temelli karar alma hamleleriyle

gerçekleştirmesine denir. Teknoloji-temelli adaptasyon ile birlikte, kamu örgütleri idari kapasitelerini geliştirmelerini sağlayacak kararlar almalarını kolaylaştıran hedeflere dönük olarak hareket edebilirler. Böylelikle örgütlerin kamu politikası ve stratejileri üretme süreçlerinde hızlı değişim ve trendlere karşı hızlı tarama kapasiteleri, çevresel gözlem yetenekleri ve geleceğin öngörülebilirliğini artırabilmesi mümkün kılınacaktır. Bu sayede örgütler, dijital dönüşüm kaynaklı bir “paradigma kayması (paradigm shift)” yaşayarak, örgütsel yapılarını da buna göre yeniden tasarlayabileceklerdir (Fauzi vd., 2022: 42). Ancak bu durum kamu örgütlerinin, kamu gücünden yararlanma, rasyonellik temelli meşruiyet, hukuka uygunluk, süreklilik arz etme ve hiyerarşi gibi farklı özellikleri nedeniyle birtakım engellerle sınırlanabilir. Her ne kadar bahsi geçen reform süreci kamu örgütleri bağlamında katı bürokrasi, değişime direnç, aşırı siyasallaşmanın çıkar gruplarını tetikleme gibi birtakım engellerle karşılaşabilse de (Riasanow vd., 2018), bu değişim ve dönüşümün taşıyıcısı devlet ve kamu örgütleri olmalıdır. Eğer devlet ve kamu örgütleri bu değişim ve dönüşümün taşıyıcısı olmaz ve toplum, özel sektör ve/veya sivil toplum örgütleri buna öncülük ederlerse, kamu yararının sağlanması adına birtakım riskleri oluşabilir. Dönüşümde liderliğin, özel sektöre bırakılması, tekelleşme ve kar maksimizasyonu hedefleriyle büyük teknoloji şirketlerinin devlet ve toplum üzerinde hegemonya oluşturulması ve kamu yararıyla kamu değerinin aşındırılması gibi sonuçlar doğurabilir. Yine toplumun bu öncülüğü yapması halinde, blokzinciri teknolojisinin tabana yayılması, yani toplumsallaşması sürecinde de yaşandığı üzere birtakım ekonomik ve mali kayıplar, vergi kaçırma ve yasaların yetersiz kalması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Son olarak sivil toplumun buna önderlik etmek durumunda ise, çıkar gruplarının ya da sermayenin çeşitli fonlar aracılığıyla amaçlarını şekillendirdiği kar amacı gütmeyen kuruluşların arzuladığı biçimde bu dönüşümün gerçekleşmesi söz konusu olabilir. Bütün bu riskler sebebiyle, kamu yönetimi bu dönüşüme önderlik etmek zorundadır. Bahsi geçen önderlik, konuyla ilgili tüm paydaşların görüşlerinden yararlanılarak ve devletin koordinasyonunda gerçekleştirilmesi gereken bir süreçtir (Tamer ve Övgün, 2020). Bu zorlayıcı baskılar karşısında, kamu yönetiminin temel rolü stratejik yönetiminde dijitalleşme sürecini dijital çağın koşullarına uyumlu bir biçimde gerçekleştirmek ve dijital kapasite gelişimini ana hedeflerinden birisi haline getirmek olmalıdır.

4. Sonuç

Dijitalleşme süreci, bireylerden başlayarak tüm toplumları dönüştürdüğü gibi kamu örgütlerinden başlayarak devlet örgütlenmesini dönüştürmektedir. Bu bütünsel dönüşümle birlikte kamu örgütlerinin bugüne ve geleceğe bakışları, dolayısıyla strateji düşünceleri farklılaşmaya başlamıştır. Dijital çağda bu

dönüşümü etkin ve etkili kılarak devlet kapasitesini geliştirmek adına bazı düşünsel değişimlere de ihtiyaç bulunmaktadır. Fakat bu değişimlere zemin oluşturulabilmesi için gerekli unsurlar tam anlamıyla özümsememiştir. Tablo 1’de de ifade edildiği üzere kamu yönetiminin mevcut yaklaşımları her ne kadar stratejik yönetimde dijitalleşme sürecinin bazı yönlerini açıklayabilse de, bütünsel olarak yetersiz kalmaktadır. İlk olarak kamu örgütleri, kendi çevrelerini analiz etme, planlama, uygulama ve kontrol etme süreçlerinde gerektiği ölçülerde yeni nesil kritik altyapıları olan dijital teknolojilerden katılımcı ve demokratik şekillerde yararlanmalı ve idari kapasitelerini dijital kapasite oluşturacak şekillerde geliştirmelidirler. İkinci olarak kamu örgütlerinden başlayan bu gelişim sayesinde, devlet kapasitesinin dijital kapasite unsuruna katkı sağlanacak ve devlet örgütlenmesinin temel misyonu olan kamu yararı için gerekli kapasite temelli kaynaklar oluşacaktır. Fakat bunun için gereken, mevcut kurumsal altyapıların yok sayılması veya normatif devrimlerin gerçekleştirilmesi değildir. Bunlar yerine yarar sağlayan birtakım mevcut kamusal değerlerin korunması gerekir. Ayrıca korunan kamu değerlerinin üzerine idari kapasite artırıcı ve gerekli güncelliği sağlayıcı yenilerinin eklenmesi gereklidir. Bunu oluşturabilmek için stratejik yönetimde yenilikçi yönetim tekniklerinin özümsemesi, devlet örgütlenmesinin buna önderlik etmesi ve koordinasyonunu yürütmesi gereklidir. Gerekli liderlik kapasitesinin oluşumu için kamu örgütleri hem üst yönetimlerinin, hem personelinin dijital okuryazarlık niteliklerini dijital kapasitenin gerektirdiği düzeye taşımalıdır. Üçüncü ve son olarak kamu yönetiminde “Bitmeyen Senfoni” olarak nitelendirilen reform düşüncesinin, yani değişimin kurumsallaştırılmasının tüm kamusal paydaşları kapsayarak sağlanması gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için kamu örgütleri, bir stratejik yönetim tekniği olarak dijitalleşme çerçevesinde ve dijital yakınsama konjonktüründe ilerlemelidirler. Bu konjonktürde ilerleyen kamu örgütleri, devletin bütünlük kapasitesinin de mimarları haline geleceklerdir. Bu düşünsel değişimler kamuda stratejik yönetimin dijitalleşme sürecinin temellerini oluşturmaktadır. Bu bilgiler ışığında kamuda stratejik yönetimin dijitalleşme sürecinin üç temel unsuru sırasıyla şunlardır:

- 1) Dijital kapasite geliştirme
- 2) Kamu yararı ve kamu değeri oluşturmak
- 3) Değişimin kurumsallaştırılması

Her ne kadar dijitalleşme stratejik yönetimi genel olarak olumlu yönlerden etkilese de, birtakım sorun alanları da mevcuttur. Bu sorun alanları, devlet örgütlenmesi bağlamında ele alındığında demokrasinin aşındırılması, aşırı merkezileşme, stratejik yönetim süreçlerinde opaklık, insan unsurunun göz ardı edilebilir hale gelmesi, toplumun veri mahremiyetinin azalması ve siber güvenlikle ilgili risklerdir. Bu risklerin temel kaynağı dijital kapasitenin toplumdan

soyutlanmış bir biçimde geliştirilmesidir. Devletler dijital teknolojilerden yönetsel ve siyasal konularda yararlanarak dijital devlet kapasitelerini geliştirirken denetim, kontrol ve gözetim mekanizmalarını da oluşturmaktadırlar. Dijital teknolojilerin gerekli hukuki ve demokratik süreçler göz önünde bulundurulmadan kullanılmasıyla otorite sahipleri, diğer aktör veya paydaşları daha etkin kontrol edebilirler, gözetim mekanizmalarını ve araçlarını siyasi amaçları doğrultusunda kullanabilirler. Dijital otoriterleşmenin ve gözetim kapitalizminin, 9 gün geçtikçe güç kazanması dijital gözetim teknolojilerine sahip olanların iktidarını güçlendirirken, diğer paydaşların yönetime katkı düzeylerini de azaltmaya başlamıştır. Dijitalleşmeyle birlikte, her ne kadar katılımcılık araçları ve dolayısıyla yönetim mekanizmaları daha hızlı, geliştirilmiş ve kolay bir şekilde gerçekleştiriliyor olsa da, verinin ve veri işleme teknolojilerinin (büyük veri, YZ vb.) iktisadi, yönetsel veya siyasal örgüt merkezlerinde toplanmış olması sebebiyle, dijitalleşmenin örgütleri merkezileştirerek otoriteyi yoğunlaştırdığı anlaşılmaktadır. Bu olumsuz durum idari külfet sonucunu da doğurmaktadır.

Bahsi geçen merkezileşme örgütlerin hem iç çevresinde, hem dış çevresinde gerçekleşmektedir. Bu tür bir merkezileşmeyi hem çok boyutlu, hem ölçekten bağımsız olarak nitelendirebiliriz. Dijitalleşmenin yarattığı süreçler algoritmalar aracılığıyla daha kapalı ve opak bir yapıya bürünmektedir. Örneğin, herhangi bir kamu örgütünün personel alımı için özgeçmiş analitiğine dayalı bir YZ kullanması, seçilen kişinin neden seçildiğini açıklayamaması sonucunu doğurabilir. Çünkü algoritmalar opak süreçlerle hareket etmektedir. Kara kutu olarak nitelendirilen bu durum algoritmaların gerekçe olmadan analitik çıktılar elde etmesinden kaynaklanmaktadır. Burada önemli olan aranan nitelik ile verilerin analitik olarak eşleştirilmesidir. Dijitalleşmenin yarattığı bir diğer olumsuzluk vatandaşların verilerinin kamu kurumları tarafından yoğun biçimde kullanılmasıdır. Burada kişisel verilerin korunması ve mahremiyet içeriklerinin prosedürlere dayalı bir biçimde açıkça standart ilkeler gereğince belirtilmemiş olması da ayrıca vurgulanması gereken bir konudur. Çünkü gerek e-devlet benzeri platformlar aracılığıyla, gerekse de özel örgütlerle gerçekleştirilen online ürün ve hizmet alışverişlerinde kişilerin verileri artık algoritmik birer kimliğe dönüşmektedir. Dijital çağın en önemli değerlerinden birisi olan veriye dayalı yönetim mekanizmalarının oluşturulması da bu mahremiyet açıklarına zemin hazırlamaktadır. Son olarak, toplanan bu verilerin depolanarak analiz edildikleri sistemler güvenlik zafiyeti oluşturabilir. Kamu örgütlerinin bu sistemlerini korumak adına çeşitli kaynaklarını bu alanlara sarf etmeleri gerekebilir. Bahsi geçen bu sorun alanlarının çözüme kavuşturulması ise örgütlerin ancak doğru stratejiler hazırlamaları ve gelecek yönetimi konusunda güncel kalmalarıyla sağlanabilir.

⁹ Detaylı bilgi için bkz. Zuboff, 2019.

Bu çalışmanın ortaya çıkış nedeni, kamuda stratejik yönetimde dijitalleşme sürecinin etkisiyle kamu örgütlerinin dönüşümüne etkilerini kamu yönetimi perspektifinden analiz edebilmektir. Stratejik yönetimin düşüncesiyle dijitalleşme sürecinin hem tarihsel olarak, hem devlet örgütlenmesi bağlamında ortak paydalarının olması ve stratejik yönetimde dijitalleşmenin kamu yönetimi yaklaşımları çerçevesinde ve idari kapasite bağlamında incelenmesi bu çalışmayı özgün hale getirmektedir. Önümüzdeki yıllarda bu literatür farklı alt konular bağlamında ya da kamu örgütleri vaka incelemeleriyle geliştirilebilir. Örneğin, bu çalışmada sınırlı düzeyde analiz edilmiş YZ, blokzinciri, büyük veri ve bulut bilişim gibi dijital teknolojilerin stratejik yönetim düşüncesine etkisi ayrı ayrı tek bir teknoloji türüne odaklanılarak incelenebilir. Yine benzer bir yaklaşımla, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, düzenleyici kurumlar gibi farklı kamu örgütlerine dönük kurumsal incelemeler yapılabilir ve bu incelemelerde farklı kamu yönetimi yaklaşımlarıyla desteklenen kuramsal çalışmalar gerçekleştirilebilir. Son olarak, stratejik yönetim ve dijitalleşmenin merkezinde yer alan ve bu iki alanın tarihini bünyesinde barındıran devlet örgütlenmesi farklı ülke örnekleri aracılığıyla incelenebilir.

Kaynaklar

- AKTAN, C. C. (2005), *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ATTARAN, M., ATTARAN, S. ve KIRKLAND. (2020), “Technology and organizational change: Harnessing the power of digital workplace”, In *Handbook of research on social and organizational dynamics in the digital era* (ss.. 383-408). IGI Global.
- BABACAN, M. (2021), “Türk Dış Politikası’nın Dijital Kapasitesi: Pandemi Perspektifinden Dijital Diplomasi Uygulamaları”, *UPA Strategic Affairs*, 2(1), ss. 119-142.
- BERENTE, N. ve SEIDEL, S. (2022), “Digital technologies: Carrier or trigger for institutional change in digital transformation?”, In *Digital Transformation and Institutional Theory* (ss. 197-209). Emerald Publishing Limited.
- BERGHAUS, S. (2016), “The fuzzy front-end of digital transformation: three perspectives on the formulation of organizational change strategies”, *BLED 2016 Proceedings*, 40, ss. 129-144.
- BLOOMBERG, J. (2018), “Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril”, *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/?sh=179bc552f2c7> (Erişim Tarihi: 16. 08. 2023).
- BRENNEN, J. S. ve KREISS, D. (2016), “Digitalization”, *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, 1–11.
- BRYSON, J. ve GEORGE, B. (2020), “Strategic management in public administration”, In *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, ss. 1-26, DOI: 10. 1093/acrefore/9780190228637. 013. 1396.
- BOGERS, M., CHESBROUGH, H., HEATON, S. ve TEECE, D. J. (2019). “Strategic management of open innovation: A dynamic capabilities perspective”, *California Management Review*, 62(1), 77-94.
- COMPANIES MARKET CAP (2023), “Largest companies by Market Cap”, <https://companiesmarketcap.com/> (Erişim Tarihi: 15. 08. 2023).
- CORDELLA, A. ve BONINA, C. M. (2012), “A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection”, *Government information quarterly*, 29(4), 512-520.
- CRATO, N. ve PARUOLO, P. (2019), *Data-driven policy impact evaluation: How access to microdata is transforming policy design* (p. 346), Springer Nature.
- DE WAAL, G. A., MARITZ, A., SCHEEPERS, H., MCLOUGHLIN, S. ve HEMPEL, B. (2014), “A conceptual framework for guiding business transformation and organizational change in innovative ICT projects”, *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 7(2), 6-17.
- DELOITTE (2020), “Realizing the digital promise”, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/research/2022/gx-fsi-iif-deloitte-digital-transformation-study-2020-report.pdf> (Erişim Tarihi: 14. 08. 2023).
- DENHARDT, J. V. ve DENHARDT, R. B. (2015), “The new public service revisited”, *Public Administration Review*, 75(5), 664-672.
- DGTL INFRA (2023), “Top 10 Cloud Service Providers Globally in 2023”, <https://dgtlinfra.com/top-10-cloud-service-providers-2022/> (Erişim Tarihi: 17. 08. 2023).
- DÜNYA BANKASI (2022), “GovTech Maturity Index: Trends in Public Sector Digital Transformation”, <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi> (Erişim Tarihi: 14. 08. 2023).

- EROĞLU, E. (2017), “Türk Kamu Yönetiminde Bağımlılık Sorununu Aşmaya Yönelik Kanıt Temelli Anlayış ve Dijital Fırsatlar”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(Kayfor 15 Özel Sayısı), 1853-1878.
- FAUZI, T. H., HARITS, B., R, DENI, M. D. ve KOKOM KOMARIAH, K. K. (2022), “Adaptive strategies of external environmental effects in digital entrepreneurship in the strategic management perspective”, *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(3), 38-45.
- FAYOL, H. (2012), *Genel ve Endüstriyel Yönetim* (Çev. M. Asım Çalıköğlü), Ankara: Adres Yayınları.
- FERLIE, E. ve ONGARO, E. (2022), *Strategic management in public services organizations: Concepts, schools and contemporary issues*, Routledge.
- FOUSE, S., CROSS, S. ve LAPIN, Z. (2020), “DARPA’s impact on artificial intelligence”, *Ai Magazine*, 41(2), 3-8.
- FREDERICKSON, H. G. (1980), *New public administration*, University Alabama Press.
- FREDERICKSON, H. G., LAMBRIGHT, W. H., MOYNIHAN, D. P., PIOTROWSKI, S., GUY, M. E., NEWMAN, M. A., ... ve WRIGHT, B. E. (2011), *The future of public administration around the world: The Minnowbrook perspective*, Georgetown University Press.
- GILEVA, T. A., GALIMOVA, M. P., BABKIN, A. V. ve GORSHENINA, M. E. (2021), “Strategic management of industrial enterprise digital maturity in a global economic space of the ecosystem economy”, In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, IOP Publishing., 816 (1), 12-22.
- GOMEZ, L. D. U. (2023), “Digital Government Spotlight: Examining State Capacity Enhancement by Gov. co. Hertie School”, *Master Thesis*.
- GRAB, B., OLARU, M. ve GAVRIL, R. M. (2019), “The impact of digital transformation on strategic business management”, *Ecoforum Journal*, 8(1), 1-8.
- GREVE, C. (2015), “Ideas in public management reform for the 2010s. Digitalization, value creation and involvement”, *Public organization review*, 15, 49-65.
- HANELT, A., BOHNSACK, R., MARZ, D. ve ANTUNES MARANTE, C. (2021), “A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change”, *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.
- HARARI, Y. N. (2015), *Hayvanlardan Tanrılara: Sapiens İnsanın Türünün Kısa Bir Tarihi* (Çev. Ertuğrul Genç), İstanbul: Kolektif Kitap.
- HASAN, A., PUTRI, E. R., SUSANTO, H. ve NURAINI, N. (2022), “Data-driven modeling and forecasting of COVID-19 outbreak for public policy making”, *ISA transactions*, 124, 135-143.
- HENRIETTE, E., FEKI, M. ve BOUGHZALA, I. (2016), “Digital transformation challenges”, *Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, MCIS 2016 Proceedings, 1-7.
- HOOD, C. (1995), “The “new public management” in the 1980s: Variations on a theme”, *Accounting, organizations and society*, 20(2-3), 93-109.
- JANOWSKI, T. (2016), “Implementing sustainable development goals with digital government–aspiration–capacity gap”, *Government Information Quarterly*, 33(4), 603-613.
- JEDYNAK, M., CZAKON, W., KUZNIARSKA, A. ve MANIA, K. (2021), “Digital transformation of organizations: what do we know and where to go next?”, *Journal of Organizational Change Management*, 34(3), 629-652.
- KNYPHAUSEN-AUFSEß, D. Z. ve SANTARIUS, T. (2021), “Strategic management, the theory of the firm, and digitalization: Reintroducing a normative perspective”, *Corporate and Business Strategy Review*, 2(1), 41-53.

- KRAUS, S., JONES, P., KAILER, N., WEINMANN, A., CHAPARRO-BANEGAS, N. ve ROIG-TIERNO, N. (2021), "Digital transformation: An overview of the current state of the art of research", *Sage Open*, 11(3), 1-15, <https://doi.org/10.1177/2158244021104757>.
- KUMRU, S. ve KASIMOĞLU, M. (2022), "İşletmelerde Dijital Dönüşümün Stratejik Yönetimi: Bir Alan Araştırması", *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 17(2), 139-159.
- KUUSISTO, M. (2017), "Organizational effects of digitalization: A literature review", *International journal of organization theory and behavior*, 20(03), 341-362.
- LARA, J. A., PAZOS, J., de SOJO, A. A. ve ALJAWARNEH, S. (2022), "The Paternity of the Modern Computer", *Foundations of Science*, 27(3), 1029-1040.
- MAKSIMENKO, I., VASHKO, T. ve ZDRESTOVA-ZAKHARENKOVA, S. (2021), "Digital transformation and its challenges to the strategic management system", In *SHS Web of Conferences*, 106, 1-35.
- MATT, C., HESS, T. ve BENLIAN, A. (2015), "Digital transformation strategies", *Business & information systems engineering*, 57, 339-343.
- MERT, G. (2020), "Kurumların Stratejik Yönetim Süreçlerinde Dijitalleşmenin Rolü", *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(22): 41-58.
- MINTZBERG, H. (1994), "Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies", *Long range planning*, 27(3), 12-21.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., ve LAMPEL, J. B. (2020), *Strategy safari*. Pearson UK.
- MOORE, M. H. (2021), "Creating public value: The core idea of strategic management in government", *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), 1-2.
- MORTON, J., AMROLLAHI, A. ve WILSON, A. D. (2022), "Digital strategizing: An assessing review, definition, and research agenda", *The Journal of Strategic Information Systems*, 31(2), 1-17, 101720.
- MOȘTEANU, N. R. (2020), "Challenges for organizational structure and design as a result of digitalization and cybersecurity", *The Business & Management Review*, 11(1), 278-286.
- OJO, T. (2020), "Political economy of ICT4D and Africa", In *Handbook of Communication for Development and Social Change* (pp. 1243-1255). Singapore: Springer Singapore.
- OSBORNE, D. ve GAEBLER, T. (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Reading-Massachusetts: Addison-Wesley.
- ÖVGÜN, B. (2010), *Devlet ve Planlama*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- PARVIAINEN, P., TIHINEN, M., KAARIAINEN, J. ve 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.
- POISTER, T. H. (2010), "The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance", *Public administration review*, 70, 246-254.
- POUSTTCHI, K., GLEISS, A., BUZZI, B. ve KOHLHAGEN, M. (2019), "Technology impact types for digital transformation", In *2019 IEEE 21st Conference on Business Informatics (CBI)* (Vol. 1, pp. 487-494). IEEE.
- REID, R. A., KOLJONEN, E. L. ve BUELL, B. J. (1999), "The Deming Cycle provides a framework for managing environmentally responsible process improvements", *Quality Engineering*, 12(2), 199-209.
- RIASANOW, T., SOTO SETZKE, D., HOBERG, P. ve KRCMAR, H. (2018), "Clarifying the notion of digital transformation in is literature: A comparison of organizational change philosophies", Working Paper, <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3072318>, 1-22.
- RITTEL, H. W. J. ve WEBBER, M. M. (1973), "Dilemmas in a general theory of planning", *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.

- SCHWERTNER, K. (2017), "Digital transformation of business", *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393.
- STEISS, A. W. (2019), *Strategic management for public and nonprofit organization*, Routledge.
- TAMER, H. Y. (2019), "Kamu Yönetiminde Dijitalleşme", In *KAYFOR 17 Bildiriler Kitabı Karaman-2019*, 520-539.
- TAMER, H. Y. ve ÖVGÜN, B. (2020), "Yapay Zeka Bağlamında Dijital Dönüşüm Ofisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 75 (2), 775-803.
- TEKELİOĞLU, N. (2022), "Dijital Tapu Sicili: Blokzinciri Teknolojisinin Tapu Sicilinde Kullanılmasına Dair Karşılaştırmalı Bir İnceleme", *İstanbul Hukuk Mecmuası*, 80(1), 1-39.
- THOMPSON, A. A. Jr. ve STRICKLAND, A. J. (1996), *Strategic Management: Concepts & Cases*, Boston, MA. : Irwin/McGraw-Hill.
- VAN NOORDT, C., ve MISURACA, G. (2019), "New Wine in Old Bottles: Chatbots in Government: Exploring the Transformative Impact of Chatbots in Public Service Delivery", In *Electronic Participation: 11th IFIP WG 8. 5 International Conference, ePart 2019, San Benedetto Del Tronto, Italy, September 2-4, 2019, Proceedings 11* (pp. 49-59). Springer International Publishing.
- VEIGA, L., JANOWSKI, T., ve BARBOSA, L. S. (2016), "Digital government and administrative burden reduction", In *Proceedings of the 9th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 323-326).
- WARNER, K. S. R., ve WAGER, M. (2019), "Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal", *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- WYLD, D. C. (2010), "The cloudy future of government IT: Cloud computing and the public sector around the world", *International Journal of Web & Semantic Technology*, 1(1), 1-20.
- YELKESEN, E. (2023), *Kamu yönetiminde idari kapasite Türkiye'den bulgular*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- ZUBOFF, S. (2019), *The Age of Surveillance Capitalism*, NY: Public Affairs.

Extended summary

Public strategic management in the framework of digitalization process

Abstract

In order to achieve transformation in public administration, strategic management approach and digitalization should be evaluated together. In the digital age, digitalization has become one of the basic dimensions of public strategic management. The digitalization process and digital capacity in strategic management has a key role in the structural-functional change of public administration and administrative capacity development. For this reason, it is necessary to understand the intellectual foundations of strategic management digitalization and to evaluate the impact of digital technologies such as blockchain, artificial intelligence, big data and cloud computing on strategic management from the perspective of public administration.

Key words: Public strategic management, digitalization, digital capacity, strategy, public administration reform.

In the public administration literature, the interest in strategic management is decreasing day by day. On the other hand, the concepts of digitalization process - which effect to administrative capacity-is constantly increasing their influence in the literature. Therefore, the two should be examined together. In fact, the effects of various digital technologies on public organizations and administrative capacity are becoming one of the important topics of the academic agenda. However, it has been neglected in the literature that digitalization creates the connection between the present and the future in the context of governments role and therefore is directly related to the strategic management approach. Therefore, this study was constructed as a reflection of these thoughts. For this purpose, it is the main subject of the study to deal with the digitalization of organizations in public strategic management, .

Strategic management is a management approach that enables public organizations of various types and scales to analyze their present and shape their future. Digitalization process make it easier for public organizations to analyze their present and help them shape the future. Organizations that plan their future properly can create administrative capacity development and creating public interest and public value. In this respect, it is argued in this study that digitalization process and digital disruptive technologies such as artificial intelligence, blockchain, cloud computing, and big data are the basic dimensions and also tools of public strategic management.

Understanding strategy, strategic plan, and strategic management makes it easier to make sense of how organizational change will be addressed and delivered. Digitalization also comes into play at this point and affects strategic thinking in different ways. The positive aspects of digitalization in strategic management are

that it facilitates situational analysis (SWOT) and environmental analysis, ensures the rationality and legitimacy of plans, and integration of social transformation and organizational change. The negative aspects of digitalization towards strategic management are that it provides some tools for anti-democratization, hyper centralization, opacity in administrative processes, data-related problems and cyber security risks.

The use of various digital technologies for organizational change with administrative capacity concepts and the evaluation of administrative sciences approaches associated with these uses are another subject of the study. For this purpose, the effect of digital technologies such as blockchain, artificial intelligence, big data and cloud computing on strategic management approach has been examined. It has been understood that these effects contribute to organizations in terms of administrative capacity development and public interest-value creation. With this in mind, it has been concluded that public organizations need to reach the level of technological adaptation that will keep them up to date dynamically digital convergence and institutionalize of change.