

**YAPAY ZEKÂNIN KAMU YÖNETİMİNDE KULLANIMI
ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME: FAYDALAR, RİSKLER
VE TÜRK KAMU YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ÇIKARIMLAR**

A QUALITATIVE INQIRY INTO THE USE OF ARTIFICIAL
INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION:
BENEFITS, RISKS AND IMPLICATIONS IN THE
CONTEXT OF TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION

Abdurrahman Muhammet BANAZILI

30

YAPAY ZEKÂNIN KAMU YÖNETİMİNDE KULLANIMI ÜZERİNE NİTEL BİR İNCELEME: FAYDALAR, RİSKLER VE TÜRK KAMU YÖNETİMİ BAĞLAMINDA ÇIKARIMLAR

A QUALITATIVE INQUIRY INTO THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION: BENEFITS, RISKS AND IMPLICATIONS IN THE CONTEXT OF TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION

Abdurrahman Muhammet BANAZILI ¹

Anahtar Kelimeler:

Yapay Zekâ,
Kamu Yönetimi,
Faydalar ve Riskler,
Türk Kamu Yönetimi

Keywords:

Artificial Intelligence,
Public Administration,
Benefits and Risks,
Turkish Public
Administration.

ÖZ

Yapay zekâ (AI) teknolojisi artık yalnızca geleceğin vizyonu değil aynı zamanda toplumun ve devletin tüm alanlarında kabul edilmesi ve uygulanması gereken bir gerçekliktir. Kamu yönetimi yapay zekânın kamuya ve işletmelere yönelik idari hizmetlerin verimliliğini, doğruluğunu ve şeffaflığını artıracak alanlardan biridir. Kendi kendine öğrenme yeteneği ve hızlı veri işleme kapasitesi sayesinde yapay zekâ belirli hizmetlere olan talebi öngörebilecek ve böylece devletin toplumla olan etkileşim stratejisi de olumlu yönde değişebilecektir. Bu da araştırmanın önemini artırmaktadır. Zira kamu yönetiminde yapay zekâyı geçişe yönelik küresel eğilimler doğrultusunda atılan adımlar devlet ile toplum arasındaki etkileşimi yeni bir seviyeye taşıyabilecektir. Aynı zamanda her bir devletin çağın gereklerine ayak uyduran ilerici ülkeler arasındaki statüsünü yükseltebilecektir. Ancak bu tür uygulamalar toplum için belirli riskler de barındırabilmektedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı kamu yönetiminde yapay zekânın temel faydalarını ve risklerini irdelemek ve Türk Kamu Yönetimi (TKY) için yapay zekânın daha ileri düzeyde uygulanmasına yönelik pratik politika çıkarımlarında bulunabilmektedir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden olan sistematik literatür incelemesi tekniğinden istifade edilmiştir. Araştırmanın sonuçlarının politika yapıcılara, uygulayıcılara ve kamu politikası oluşturma sürecindeki diğer paydaşlara yol gösterici mahiyette olması arzulanmaktadır.

ABSTRACT

Artificial intelligence technology is no longer a vision of the future, but a reality that needs to be accepted and implemented in all areas of society and government. Public administration is one of the areas where AI will improve the efficiency, accuracy and transparency of administrative services for the public and businesses. Thanks to its self-learning ability and fast data processing capacity, artificial intelligence will be able to predict the demand for certain services and thus positively change the strategy of the state's interaction with society. This elevates the significance of the present study, as initiatives aligned with global trends toward AI adoption in public administration may bring government-society interaction to an entirely new level. At the same time, it will raise the status of each state among progressive countries that keep up with the demands of the times. However, such practices may also entail certain risks for society. In this context, the aim of the research is to examine the main benefits and risks of artificial intelligence in public administration and to provide practical policy implications for the further implementation of artificial intelligence in the Turkish Public Administration (TPA). In this study, the technique of systematic literature review, one of the qualitative research methods, has been employed. The findings of the research are intended to serve as a guiding resource for policymakers, practitioners, and other stakeholders involved in the public policy-making process.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Tarsus Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, muhammetbanazili@tarsus.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5088-9587

Alıntılanmak için/Cite as:
Banazılı A. M. (2025). Yapay Zekânın Kamu Yönetiminde Kullanımı Üzerine Nitel Bir İnceleme: Faydalar, Riskler Ve Türk Kamu Yönetimi Bağlamında Çıkarımlar, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 34 (Özel Sayı), 538-563

GİRİŞ

Yapay zekânın (*AI-Artificial Intelligence*) gelişimini sürdürdüğü çağımızda toplumun birçok alanı değişim ve dönüşüm sürecinden geçmektedir. Yapay zekâ giderek daha fazla önemli süreçlerin ve mekanizmaların bir parçası hâline gelmektedir. Akıllı sistemler ve yapay zekâ yeniliklerinin aracılığıyla sağlıktan eğitime, hukuktan ulaşım, yeni mesleklerin doğmasından mal ve hizmetlerin sunumundaki yöntem ve tekniklerin değişimine değin devrimler yaratarak ilerleme katetmiştir (Acemoğlu, 2024, s. 7). Elbette kamu yönetimi/sektörü de bu değişimlerden etkilenmektedir. Çünkü bilgi ve iletişim teknolojilerinin doğrudan iş yerlerine, kamu yönetimine ve idari hizmet sunumuna entegre edilmesi devletin etkinliğini önemli ölçüde artırabilmektedir. En son teknolojilerin yenilikçi dünyası bir nevi kendi kurallarını dikte etmektedir. Burada her katılımcı bu teknolojilerin kullanım sınırlarını kendisi belirlemek zorundadır. Ayrıca yapay zekâ ile ilgili yasal alanda ve yenilikçi değişimlerle doğrudan bağlantılı etik meseleler üzerinde kapsamlı bir çalışma yürütülmektedir (Rarhoui, 2023, s. 14-15; Yeşilkaya, 2022, s. 950-955).

Şüphesiz yapay zekâ teknolojisi son yıllarda dünya genelinde yönetişimde, kararların kolektif olarak alınmasında ve dolayısıyla kamu yönetiminde önemli bir araç hâline gelmiştir (Almeida vd., 2021, s. 505). Yapay zekâ büyük veri hacimlerini işleyebilen, kendi kendine öğrenebilen, tahminler ve karar verme süreçlerinde kullanılabilecek ilgili bilgileri sağlayabilen son derece ileri düzey bir teknolojidir. Diğer bir deyişle yapay zekâ, bir makinenin insanlarla ilişkili algı, akıl yürütme, öğrenme, çevreyle etkileşim, problem çözme ve hatta yaratıcılık gibi bilişsel işlevleri gerçekleştirmesinin yanı sıra toplumlara, ekonomilere, kamu ve özel sektör yönetimlerine birçok yeni fırsatlar sunma yeteneğine ve etkisine sahiptir (Wirtz vd., 2019, s. 596). Yani yapay zekâ teknolojisi sayesinde daha önce önemli ölçüde zaman ve/veya kaynak gerektiren süreçler artık daha az zaman ve/veya çaba ile daha yüksek verimlilikle gerçekleştirilmektedir.

AI teknolojisi hem gelişmiş hem de gelişmekte olan piyasa ekonomilerinde kullanılmaktadır. Yapay zekânın kamu yönetiminde kullanımı, yönetimin daha şeffaf, etkin, verimli ve hesap verebilir bir yaklaşımla hareket etmesini gerektirmiştir (Güven, 2024, s. 142). Bu durumun ise

kamu kurumlarına olan vatandaş güveninin artmasına katkıda bulunabileceğini belirtmek mümkündür. Fakat yapay zekâ teknolojisi ve uygulamaları veri gizliliği, önyargı ve güvenlik ile ilgili bazı sorunlar ve riskler de barındırabilmektedir. İlgili hususlar çoğu zaman etik değerler ve kaygılarla çelişebilmektedir. Ayrıca yapay zekânın hayata geçirilmesi doğrudan testleri, gelişmiş teknolojik enstrümanları ve sorunlu alanların ortadan kaldırılmasını da içeren önemli mali yatırımları gerektirmektedir (Wirtz vd., 2019, s. 596).

Kamu yönetiminde yapay zekâ teknolojilerinin kullanımı, çağın gerekleri ve küresel eğilimler doğrultusunda bir zorunluluk hâline gelmiştir. Bu bağlamda, kamu yönetimi giderek yenilikçi çözüm arayışlarının merkezi konumuna gelmektedir. AI'nin uygulanması bu çözümleri çok daha hızlı, güvenli ve etkili bir şekilde sunmaya yardımcı olabilmektedir. Yapay zekâ ve kamu yönetimi yalnızca yenilikçi bir birleşim değil aynı zamanda şu iki nedenden dolayı akıllıca bir karardır (Dei, 2025, s. 2): İlk faktör AI, rutin görevleri ve idari süreçleri sistematik hale getirerek operasyonel verimliliği artırabilmektedir. Böylelikle kamu görevlilerinin daha stratejik girişimlere odaklanmalarına olanak tanıyabilmektedir. Ayrıca büyük miktardaki verileri işleyerek bilinçli karar alma süreçlerini desteklemesinin yanı sıra hükümetin vatandaşlara sunduğu mevcut hizmetleri de iyileştirmesini sağlayabilmektedir. Kamu hizmetlerinin kişiselleştirilmesi yoluyla yapay zekâ bireysel vatandaş ihtiyaçlarının analiz edilmesine olanak tanımaktadır. Vatandaş ihtiyaçlarının analiz edilmesi ise hizmet sağlayıcılarına olan güvenin artmasına ve daha yüksek memnuniyet düzeylerine katkıda bulunulmasına zemin hazırlamaktadır. Dahası, yapay zekâ, eğitim ve sağlık gibi temel kamu hizmetlerine yönelik talebi öngörerek hizmet süreçlerinin optimizasyonuna katkı sağlamakta böylece kamu kaynaklarının daha etkin, verimli ve adil bir biçimde tahsis edilmesine olanak tanımaktadır. Yapay zekâ idari prosedürleri modernleştirerek ve hükümet operasyonlarını toplumun ihtiyaçlarına duyarlı hale getirerek güvenli, daha verimli ve vatandaş odaklı bir ortamın oluşturulmasında kilit rol oynayabilmektedir. Açıklanan ifadelerden hareketle günümüzde yapay zekânın birçok kamu hizmetinin sunumunu iyileştirmede pratik bir araç olduğunu öne sürmek mümkündür.

İkinci faktör ise piyasa tahminleri göz önünde bulundurulduğunda yapay zekânın gelişim düzeyinin daha da kapsamlı hale gelecek olmasıdır. Kamu yönetimi açısından bu durum AI çözümlerinin uygulanması ve inisiyatif alınması yoluyla kamu hizmetlerindeki niteliğin iyileştirilmesi için önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu tür koşullarda hükümetler stratejik görevlere bütüncül bir yaklaşım benimseyebilmektedir. Yapay zekânın akıllı yönetişime entegrasyonu ise yalnızca hükümet operasyonlarını modernleştirmek ve optimize etmekle kalmaz aynı zamanda kamu yönetimini küresel ölçekte dönüştürme potansiyeline de sahiptir. Bu bağlamda araştırmancının amacı kamu yönetiminde yapay zekâ kullanımını ve temel avantajlarını analiz etmek, yapay zekânın uygulanmasındaki riskleri ve etik bileşenin özgünlüklerini belirlemek ve Türk Kamu Yönetiminde (TKY) yapay zekânın daha ileri düzeyde uygulanmasına yönelik pratik öneriler sunmak olup “Yapay zekâ (AI) uygulamaları Türk Kamu Yönetiminde (TKY) hangi alanlarda kullanılmakta ve bu kullanımın yönetim üzerindeki potansiyel etkileri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Soruya yanıt bulabilmek adına çalışma nitel araştırma yöntemi çerçevesinde yürütülmüştür. Yapay zekânın kamu yönetiminde kullanımıyla ilgili ulusal ve uluslararası akademik kaynaklar sistematik olarak PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) standartlarına göre incelenmiş ve akademik alanyazın sonrasında elde edilen bulgular betimlenerek TKY özelinde alt başlıklara ayrılarak tartışmaya açılmaya çalışılmıştır. Yapay zekâyla ilgili multidisipliner çalışmaların yaygın olmasına karşılık salt olarak yapay zekâ ve kamu yönetimi arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarının kısıtlı olması (Chen vd., 2019) ve kamu yönetiminde yapay zekânın kara kutusu çözülerek ortaya konulacak olan kamu politikalarının yönünün nasıl olacağı sorularına verilecek olan yanıtların oldukça komplike ve muğlak kalması (Uzun vd., 2022, s. 434-435) bu türden bir araştırmanın yapılmasına sevk etmiştir. Keza yapay zekâ ve kamu yönetimi arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların son yıllarda özellikle uluslararası literatürde artış göstermesine karşın bu teknolojilerin TKY bağlamındaki etkilerine odaklanan çalışmaların daha

ziyade TKY’nin kurumsal yapısı, normatif çerçevesi, idari gelenekleri ve yönetsel kapasite bağlamında ele aldığı anlaşılmaktadır (Erdoğan, 2024; Akman vd., 2024; Şentürk, 2022; Efe, 2022; Okcu ve Akman, 2020; Okcu vd., 2020). Fakat bunların yanı sıra yapay zekânın karar alma süreçlerine entegrasyonunun doğuracağı fayda ve risklerin hem teorik hem de uygulamalı düzeyde ayrık ve karmaşık bir değerlendirmeye de tabi tutulması gerekmektedir. Çalışmanın sonuçlarının TKY’ye ilişkin yapay zekâ kullanımının fayda-risk dikotomisi bağlamında değerlendirilmesiyle hem bu alandaki akademik ve normatif tartışmalara katkı sağlayabilmesi hem de politika yapıcılara rehberlik edebilecek bir çerçeve sunması beklenmektedir.

LİTERATÜR TARAMASI

Multidisipliner bir disiplin olan Kamu Yönetimi (KY) dar anlamıyla bir organizasyondaki planlama, yönetme, eşgüdümleme ve denetleme süreçlerini ihtiva etmektedir. Geniş anlamıyla kamu yönetimi bir ülkedeki üretilecek olan mal ve hizmetlerin yasama, yürütme, yargı ve mahalli idareler eliyle karşılanması anlamına gelmektedir. Kamu yönetiminin en asli görevi kamu yararını (*public interest*) gözeterek kamu hizmetlerini vatandaşla buluşturmaktır. Kamu hizmeti kavramı ise “kamu yararı doğrultusunda ve genel halkın faydasına olmak üzere herhangi bir devlet kapasitesinde yapılan faaliyetler ve hizmetler” olarak tanımlanmaktadır (Derbil, 1950, s. 32). Bu tanım, kamu hizmetlerini politika, sağlık hizmetleri, güvenlik, gelir dağılımı, aile hizmetleri ve eğitim gibi kamuya ait konularda vatandaşlara hizmet etmek amacıyla devlet tarafından yürütülen faaliyetler olarak görülmektedir (Spicker, 2009, s. 970-971).

KY tarihinin önemli gurularından olan David Osborne (2006, s. 377) kamu yönetiminin üç aşamadan geçtiğini savunarak bunları Geleneksel Kamu Yönetimi (GKY), Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) ve Yeni Kamu Yönetişimi (YKY) şeklinde ayırmıştır. Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki hükümetler kamu yönetiminin nasıl işlediğini ve kamu sorunlarına verdikleri tepkileri anlamak için özellikle adem-i merkeziyetçi, yönetim süreçlerinde vatandaş oдаğına alan ve kamu hizmetlerinde niteliği önceleyen YKİ ve KY kamu yönetimi teorilerini benimsemiş (Waheduzzaman, 2019, s. 691) ve bu yaklaşımlar

Fransa, Almanya ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki yönetim ekollerleriyle birlikte farklı ülkelerde de yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Keleş, 2024, s. 2). Bu teoriler GKY modelini benimseyen birçok ülkenin halkın ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması üzerine öne çıkmıştır.

GKY modeli ülkelerin aşırı merkeziyetçi olması, verimsizlik ve halk odaklı hizmet anlayışının eksikliği gibi nedenlerle eleştirilmiştir. Yeni Kamu İşletmeciliğinin ortaya çıkışı 1970'li yılların sonlarına dayanmaktadır. Bu dönemde özelleştirme, performans denetimi, yerinden yönetim, piyasa benzeri yapılar, hesap verebilirlik ve etkili mali yönetim gibi unsurlar ön plana çıkmıştır. YKİ, kamu vatandaşlarının öncelikli olduğunu belirten “kamusal değer” ilkesini benimseyen neo-liberal siyaset anlayışıyla örtüşmektedir (Özer, 2005, s. 13-14). Birçok gelişmiş ülke YKİ teorisini popüler bir strateji olarak benimsemektedir.

YKİ kamusal yararı sağlamak iddiasına rağmen yetersiz kamu hizmeti sunumu ve idari yönetimin evrensel düzeyde reformunu garanti edememesi nedeniyle eleştirilmiştir. Bu eleştiriler YKİ'nin özel sektör yönetiminden bazı özellikleri ödünç almasıyla açıklanabilmektedir. Çünkü YKİ, hizmet sunmaktan ziyade üst yönetimin çıkarlarını gözetken belirli ayrıcalıkları meşrulaştırmakla itham edilmiştir (Hood, 1991, s. 9). YKİ kamu hizmetini zayıflattığı için kimi görüşler paydaş katılımı, hesap verebilirlik, sürdürülebilirlik, etik davranış, eşitlik ve şeffaflığı önceleyen YKY, YKİ'nin zayıf yönlerini telafi edebileceğini vurgulamıştır (Young vd., 2020, s. 482). Osborne'nin (2006) belirttiği üzere YKİ modeli kamu politikası ve kamu hizmet sunumunun meşruiyetini kabul ederek KY'nin ve YKİ'nin olumlu yönlerini birleştirmektedir.

Kamu hizmetlerinde dijital teknolojilerin ortaya çıkmasıyla beraber kamu yönetimleri teknolojik yenilikleri hizmet sunumlarına aktarmaya bir nevi mecbur kalmışlardır. Kamu yönetimlerindeki dijital inovasyonların örgütsel yapılara entegre edilmesiyle vatandaşların talep ve ihtiyaçlarına karşı daha duyarlı olunabileceği, hükümetin vatandaşlar ve özel şirketlerle karşılıklı güven ve şeffaflık oluşturabileceği yeni ağlar açmasına yardımcı olabileceği, kamu örgütlerinin çevresine karşı daha duyarlı olup kendilerini reform edebilecekleri, kamu yöneticilerinin dijital zekâlarının yükselebileceği ve nihayetinde bir nebze de olsa bürokratik hantallıkların önüne geçilebileceği

öne sürülmektedir (Nel ve Masilela, 2020, s. 33; Coşkun ve Pank-Yıldırım, 2018, s. 158). Benzer şekilde Overton ve arkadaşları (2022) ile Munne (2016) yapay zekânın kamu yönetimleriyle buluşturulmasının açık yönetim fikrini geliştireceğini, büyük veriler sayesinde kamuoyuyla hükümet arasında veri paylaşımını teşvik ettiği için her iki kesim arasında güven ve şeffaflığın artabileceğini belirtmişlerdir.

Kamu yönetimlerinin karşılaşmış oldukları yapısal ve işlevsel sorunlar yönetimlerin kendilerini değiştirmeleri ve dönüştürmelerini zorlaştırmaktadır. Dijital çağ içerisinde yaşanıldığı düşünüldüğünde yönetimlerin önündeki bu sorunların aşılmasında ve yönetimlerin kendilerini reform etmelerinde yapay zekâ ve yönetim gibi yeni yenilikçi yaklaşımların birer çözüm reçetesi olabileceği öne sürülebilmektedir. Nitekim bu tür yenilikçi yaklaşımların yeni teknolojilerle buluşturulması yeni hizmet kamu hizmetlerini ortaya çıkartarak yeni hizmet olanaklarının oluşmasına imkân tanıyabilecektir (Önder, 2023, s. 20). Yönetişimin ve yapay zekânın entegrasyonu ile beraber “yapay zekâ yönetişiminin”, kamu hizmetlerinin karşılanması biçimlerini radikal şekilde dönüştürebilme potansiyeline sahiptir. Fakat yapay zekâ yönetişimi hakkında her ne kadar kuramsal bağlamda akademik çalışma olmasına karşılık bu konu henüz tam anlamıyla olgunlaşmamış bir araştırma alanıdır. Bu alan organizasyonların AI sistemlerini üretirken etik ilkeleri uygulamalarına, yönetim süreçlerine ve yapısal düzenlemelerine nasıl dâhil ettiklerini ve yorumladıklarını daha iyi anlamayı gerektirmektedir (Almeida ve Junior, 2025, s. 1-2). İlgili alanının kısıtlılıklarına rağmen yapay zekâ yönetişimi veri odaklı karar alma süreçlerini mümkün kılarak şeffaflığı artırabilmekte ve kamu hizmetlerinin daha hızlı ve etkili bir şekilde sunulmasını sağlayabilmektedir. AI sayesinde kamu yönetimleri büyük veri kümelerini analiz ederek vatandaşların ihtiyaçlarını öngörebilmekte, rutin görevleri otomatikleştirebilmekte ve kamu kaynaklarının daha verimli dağıtımını gerçekleştirebilmektedir. Örneğin, AI destekli sohbet robotları yönetim ile vatandaşlar arasındaki etkileşimi kolaylaştırarak hizmet taleplerini hızlıca yanıtlayabilmekte; öngörücü analiz araçları ise şehir planlamacılarına trafik, altyapı ve acil durum hizmetlerini daha etkili bir şekilde yönetme imkânı sunabilmektedir (Djeffal, 2020).

Yapay zekâ uygulamaları marifetiyle kamu kurum ve kuruluşları vatandaşların ilgi alanlarından ve görüşlerinden bilgi toplayarak vatandaşların duygu, ihtiyaç ve durum analizlerinin yapılmasıyla yönetilenler, yönetenler nezdinde değerli hale gelebilmektedir. Dolayısıyla bürokratik işlemlerin hızlanması, hizmet sunumunda gayri-şahsilik ve verimliliğin artırılması gibi birçok fayda sunabilen AI, yalnızca teknik bir dönüşüm değil aynı zamanda vatandaşla devlet arasındaki ilişkiyi de yeniden şekillendirebilme potansiyeline sahiptir. Yönetilenlerin kendilerini

değerli hissetmesi kamu yönetiminin şeffaflığına, hesap verebilirliğine ve katılımcılığına bağlıdır. Yapay zekâ, doğru kullanıldığında bu unsurları güçlendirebilir. Örneğin, vatandaş geri bildirimlerinin analiz edilerek hizmet kalitesini artıracak şekilde kullanılması yönetimin duyarlılığını ve vatandaşların önemsendiğini hissetmesine olanak tanıyabilmektedir. Çalışma kapsamında yapılan sistematik literatür taraması neticesinde yapay zekânın kamu yönetimleri üzerindeki olası faydaları ve riskleriyle ilgili genel çerçeve aşağıdaki tabloda özetlenmeye çalışılmıştır:

Tablo 1. Literatürde Yapay Zekânın Kamu Yönetimi Üzerindeki Faydalarını ve Risklerini İnceleyen Çalışmalar

Referanslar	Anahtar Kavramlar	Çalışmanın Özeti	Tanımlanan Faydalar	Tanımlanan Riskler
Erol, Veysel (2024)	Dijitalleşme, Yapay Zekâ, Doğal Zekâ, Kamu Yönetimi, Kamu Hizmeti	AI uygulamalarının kamu hizmetlerinde işlemleri hızlandırdığı ve etkinleştirdiği; bürokrasiyi azalttığı ve verimliliği artırdığı vurgulanmıştır.	Hizmet süreçlerinde hız ve etkinlik artışı; bürokrasinin azalması; karar alma süreçlerinde optimizasyon; işlem doğruluğunun ve kaynak kullanım verimliliğinin yükselmesi	İnsanlaştırma riski; veri gizliliği ve siber güvenlik sorunları; çalışanların teknolojiye bağımlılığı
Güven, Ahmet (2024)	Yapay Zekâ, Kamu Yönetimi, Kamusal Hizmet, Dönüşüm, Dijitalleşme	AI destekli öncü uygulamaların kamu hizmeti sunumuna önemli katkılar sağladığı gösterilmiştir.	Otomatik karar destek sistemleriyle bürokratik yükün azalması; büyük veri analizleriyle hızlı ve doğru hizmet sunumu; insan kaynaklı hataların azalması; hizmet erişilebilirliğinin ve verimliliğin artışı	Çalışmada olumsuz etkiler açıkça belirtilmemiştir.
Vatamanu, A. Florentina ve Tofan, Mihaela (2025)	Yapay Zekâ, Kamu Yönetimi, Etkililik, Sürdürülebilirlik, Direnç	AI entegrasyonu için geliştirilen kuramsal çerçeve ile AI uygulamalarının kamu hizmeti sunumunu nasıl iyileştirdiği araştırılmıştır. Çalışma, AI destekli uygulamaların yönetişimi iyileştirme ve ekonomik fayda üretme potansiyelini ortaya koymuştur. Ancak, değerlendirmede algoritmik önyargı, siber saldırılar, çalışan adaptasyonu ve etik sorunlar gibi zorluklar da vurgulanmıştır.	Kamuda eylem süreçlerinde verimlilik, sürdürülebilirlik ve dayanıklılığın artırılması; kamu hizmetlerinde kalite ve etkinlik artışı; ekonomik büyümeye katkı sağlamaktadır. Bu çerçevede AI'nın yönetişim performansı ve kamu hizmeti sunumunda olumlu etkiler taşıdığı vurgulanmıştır.	Algoritmik önyargı ve adaletsizlik; siber güvenlik riskleri; işgücünün yeni becerilere adaptasyon gereksinimi; etik ve şeffaflık sorunları.

Polat, Ebru (2025)	Yapay Zekâ Stratejisi, Veri Politikaları, Veri Kullanımı, Açık Veri	AI stratejilerinde veri politikalarının önemi vurgulanarak farklı ülkelerin bu alandaki yaklaşımları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Ayrıca veri yönetimi, etik ilkeler ve yasal düzenlemeler gibi konulara odaklanılmıştır. AI'nın etkin ve güvenli bir şekilde uygulanabilmesi için gerekli olan veri politikalarının nasıl şekillendiği analiz edilmiştir.	Uygun veri politikalarıyla bireylerin kişisel verilerinin korunması sağlanır; ortak veri politikalarıyla ülkeler arası işbirliğini kolaylaştırabilmesi.	Etik ilkelerin eksikliğinden dolayı AI uygulamalarında ayrımcılığa neden olabilmesi; farklı veri politikalarının ülkeler arası işbirliğini zorlaştırabilmesi ve yasal düzenlemelerin yetersiz kalması AI'nın sorumluluk ve hesap verebilirlik konularında sorunlara yol açabilmesi
Dei, Herasym (2025)	Yapay Zekâ, Kamu Yönetimi, Kamu Hizmetleri, Yenilikçi Çözümler, Algoritma	AI teknolojisinin kamu yönetimine entegrasyonu analiz edildiği çalışmada, AI'nın analiz ve planlama kapasitesi sayesinde kamu politikalarının daha kesin tahmin ve etkililikle yönetilmesi mümkün olabileceği belirtilmiştir. Çalışmada ayrıca AI'nın hizmetlerde erişilebilirlik, kalite ve kişiselleştirme getirerek kamu hizmetlerine önemli katkılar sunabileceğini ortaya konulmuştur. Öte yandan, algoritmik önyargı, karar süreçlerinde şeffaflık eksikliği, veri güvenliği sorunları ve sorumluluk dağılımındaki belirsizlikler gibi riskler de detaylandırılmıştır.	Gelişmiş analitik yetenekler ve süreç optimizasyonu; talep tahmini ve doğru öngörüler; ekonomik büyüme ve maliyet tasarrufu potansiyeli; rutin işlerde otomasyon ile zaman tasarrufu; hizmet sunumunda erişilebilirlik, kalite ve kapsayıcılık artışı; hizmetlerin kişiselleştirilmesi; yolsuzluk ve sahtekârlık tespiti gibi alanlarda iyileşme.	Algoritmik önyargı ve adaletsizlik; şeffaflık eksikliği ("kara kutu" karar mekanizmaları); yüksek başlangıç maliyetleri; veri gizliliği ihlalleri ve siber güvenlik riskleri; sorumluluk/ yetkinlik dağılımında belirsizlik ve hesap verebilirlik sorunları.
Zuiderwijk, Anneke ve diğerleri, (2021)	Kamu Yönetişimi, Yapay Zekâ, Kamu Sektörü, Dijital Hükümet, Sistematik İnceleme	AI kullanımının kamusal hizmet kalitesini artırma, vatandaş güvenini güçlendirme ve genel olarak yönetimde etkinlik sağlama potansiyeli ortaya konmuştur. Bununla birlikte, literatürde AI projelerinde veri suistimali, adil işlem hakkı ve şeffaflık sorunları gibi risklerin de dikkat çektiği belirtilmiştir. Çalışma, AI'nın kamu yönetimine entegrasyonu için güçlü teorik temeller geliştirilmesi ve risk yönetiminde etik yaklaşımların önemi üzerine öneriler sunmaktadır.	Kamu hizmeti kalitesinin iyileştirilmesi; vatandaş güveninin artırılması; hizmet sunumunda verimlilik ve etkinliğin yükselmesi; doğru öngörüler ve politika simülasyonları ile karar destek; taşıma, sağlık ve kolluk gibi birçok alanda değer yaratma.	Veri suistimali ve manipülasyonu; adil yargılanma ve eşit koruma haklarının ihlali riski; şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunları; algoritmik önyargı ve ayrımcılık; mahremiyet ihlalleri ve siber güvenlik; toplumsal etkiler (eşitsizlik vb.)

Al-Mushayt, Omar-Saeed (2019)	Yapay Zekâ, E-Devlet, Derin Öğrenme, Akıllı Yönetişim, Vatandaş Hizmetleri, Duygu Analizi, Belge Otomasyonu	AI teknolojilerinin e-devlet hizmetlerinin otomatikleştirilmesindeki rolü incelenmiştir. Hükûmetlerin dijital dönüşüm süreçlerinde karşılaştığı veri yönetimi, işlem süreleri ve vatandaş memnuniyeti gibi konulara odaklanarak, AI'nın bu sorunlara sunduğu çözümler ele alınmıştır. Makale kapsamında önerilen çerçevede derin öğrenme algoritmalarının el yazısı tanıma, duygu analizi ve belge sınıflandırması gibi alanlarda e-devlet hizmetlerini daha akıllı ve etkili hâle getirdiği gösterilmiştir. Arapça dilindeki belgelerin dijitalleştirilmesi üzerine örneklerin sunulduğu çalışmada dijital belgelerin arşivlenmesi ve duygu analizi gibi araçlarla kamu hizmet kalitesinin artırılabilceği savunulmuştur.	AI e-devlet hizmetlerinin daha hızlı ve hatasız yürütülmesini sağlar; otomasyon sayesinde iş gücü maliyetleri düşebilir; hizmetlere erişim kolaylaştıkça vatandaş memnuniyeti artabilir; vatandaşların şikâyetleri ve önerileri duygu analizi ile daha sistematik şekilde ele alınabilir; El yazısı tanıma ve belge arşivleme gibi AI uygulamaları belge yönetimini dijitalleştirerek kurumsal verimliliği artırabilir.	Büyük veri kullanımının kişisel bilgilerin kötüye kullanımı riskini artırabilmesi; özellikle çok dilli ülkelerde doğal dil işleme sistemlerinin zorlukları olabilmesi; AI'ya dayalı sistemlere erişimi olmayan kesimlerin hizmetlere erişimde dışlanabilmesi; insan müdahalesinin tamamen ortadan kalkması karar alma süreçlerinde etik ve yasal sorunlara yol açabilmesi.
Avaner, Tekin ve Çelik, Merve (2024)	Yapay Zekâ, Büyük Veri, Dijital Dönüşüm Ofisi, Büyük Veri ve Yapay Zekâ Uygulamaları Daire Başkanlığı	Türkiye'de kamu yönetimi ve yapay zekâyı birleştiren yapay zekâ yönetimini, lider ülkeler ve Türkiye bağlamında incelenmiştir. Özellikle, Türkiye'de yeni kurulan Dijital Dönüşüm Ofisi (DDO) ve Büyük Veri ve Yapay Zekâ Daire Başkanlığı'nın rolü ve geleceği ele alınmıştır. Ayrıca yapay zekâ teknolojilerinin kamu yönetiminde nasıl kullanılabileceğini ve bu alandaki gelişmeler analiz edilmiştir.	Kamu hizmetlerinin daha hızlı ve etkili sunulabilmesi; büyük veri analitiği ile kamu politikalarının daha isabetli oluşturulabilmesi; yapay zekâ projelerinin yerli teknolojilerin gelişimine katkı sağlaması.	AI'nın kişisel verilerin korunması konusunda riskler ihtiva etmesi; bazı mesleklerin ortadan kalkmasına neden olabilmesi; aşırı teknolojiye bağımlılığa yol açabilmesi.

Kuziemski, Maciej ve Misuraca, Gianluca (2020)	Yapay Zekâ, Kamu Sektörü İnovasyonu, Otomatik Karar Verme, Algoritmik Hesap Verebilirlik	AI tabanlı otomatik karar verme sistemlerinin demokratik ülkelerdeki kamu yönetimi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Kanada, Polonya ve Finlandiya'dan üç vaka çalışması aracılığıyla, AI'nın kamu hizmetlerinde kullanımının mevcut veri yönetim rejimleri ve ulusal düzenleyici uygulamalarla nasıl etkileşime girdiği ve bu etkileşimlerin güç asimetrisini nasıl yoğunlaştırabileceği tartışılmıştır. Kamu sektöründe AI kullanımının potansiyel etkilerini değerlendirmek için ortak bir çerçevenin gerekliliği savunulmuştur.	Kamu hizmetlerinin sunumunda verimliliğin artabilmesi ve işlem sürelerini kısalabilmesi; politika yapıcılarının daha bilinçli kararlar almasına yardımcı olabilmesi.	Vatandaşlar ve devlet arasındaki mevcut güç dengesizliklerini artırabilmesi; belirli grupları dezavantajlı duruma sokabilmesi; AI'nın yanlış kullanımının vatandaşların hükümete olan güvenini zedeleyebilmesi.
Uysal, Yusuf ve Öztürk, Kübra (2024)	Yapay Zekâ, Büyükşehir Belediyesi, Yerel Kamu Hizmetleri	Büyükşehir belediyelerinin yerel kamu hizmetleri sunumunda yapay zekâ araçlarını uygulama düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.	Belediye hizmetlerinin daha hızlı ve etkin sunulmasının sağlanması; büyük veri analitiği ile daha isabetli kararlar alınmasına yardımcı olması; kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayarak maliyetleri azaltabilmesi.	AI uygulamaları için gerekli altyapının yetersizliği, uygulamaların etkinliğini sınırlayabilir; belediye personelinin AI teknolojileri konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması uygulamaların başarısını olumsuz etkileyebilir; AI'nın kullanımıyla ilgili etik ve hukuki çerçevelerin net olmaması uygulamalarda sorunlara yol açabilir.

Bullock, B. Justin (2019)	Yapay Zekâ, Bürokrasi, Takdir Yetkisi, Kamu Yönetimi, Yönetişim	AI'nın kamu yönetiminde artan kullanımını ve bu teknolojinin takdir yetkisi ile bürokrasi üzerindeki etkileri ele alınmıştır. İnsan takdir yetkisi ile yapay zekâ temelli karar alma süreçlerinin güçlü ve zayıf yönleri karşılaştırılarak, görev dağılımı ve görev özelliklerinin bir görevin insan takdirine mi yoksa yapay zekâyı mı uygun olduğunu belirlemede önemli rol oynadığı tartışılmıştır. Ayrıca karmaşıklık ve belirsizlik gibi faktörlerin görevlerin kategorize edilmesinde belirleyici özellikler olduğu vurgulanmıştır. AI'nın yönetişimde kullanımına dair önemli uyarılar ve endişeleri özellikle varoluşsal riskler ve idari kötülükler bağlamında değerlendirilmiştir.	AI, rutin görevleri otomatikleştirerek kamu hizmetlerinin daha hızlı ve etkili sunulmasını sağlayabilmesi; algoritmalar maharetiyle önyargılı olan insan karar vericilerden daha objektif ve tutarlı kararların alınabilmesi; otomasyonların işgücü maliyetlerini azaltarak kamu kaynaklarının daha verimli kullanılmasına katkı sağlayabilmesi ve büyük veri analizi sayesinde kamu politikalarının daha isabetli ve etkili bir şekilde şekillendirilebilmesi.	Algoritmaların karar alma süreçlerinin anlaşılması zor olabilir. Buda yönetimin hesap verebilirliği azaltabilir. Eğitim verilerindeki önyargılar, yapay zekâ sistemlerinin ayrımcı kararlar almasına neden olabilir. Yapay zekâ sistemlerinin yanlış veya etik dışı kullanımı kamu zararına sonuçlar doğurabilir. Otomasyon kaynağının, insan kaynağının yerini almasıyla bazı kamu görevlilerinin işlerini kaybetmesine veya rollerinin değişmesine yol açabilir.
Chen, Tao ve diğerleri, (2019)	Yapay Zekâ, Kamu Hizmetleri, İdari Onay Bürosu, Dijital Dönüşüm, Kamu Yönetimi	Kamu sektöründe AI uygulamalarının artan popülaritesine rağmen bu alandaki teorik araştırmaların eksikliğine dikkat çekilmiştir. Çin hükümetinin AI inovasyonuna büyük beklentilerle yaklaştığı bildirilmiştir. Ayrıca çalışmada kamu sektörlerinde AI uygulamalarının hâlâ başlangıç aşamasında olduğundan dolayı Çin'deki yerel yönetimlerde AI inovasyonunun uzun vadeli takibinin yapılması gerektiğine dikkat çekilmiştir.	AI'ler sayesinde kamu hizmetlerinin daha hızlı ve etkili sunulmasını sağlayarak vatandaş memnuniyetinin artırabilmesi; büyük veri analiziyle daha isabetli ve objektif kararlar alınmasına yardımcı olabileceği; süreçlerin daha izlenebilir ve denetlenebilir olması sağlanarak kamu güveninin artabileceği; kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayarak maliyet tasarrufu sağlayabileceği.	Sistemlerinin büyük miktarda veri işlemesi dolayısıyla veri güvenliği ve gizliliği konusunda endişelere yol açabilir. Eğitim verilerindeki önyargıları yansıtarak adaletsiz kararlar alabilir. Kamu sektöründe istihdamı olumsuz etkileyebilir. AI sistemlerinin karar alma süreçlerinin karmaşıklığı, sorumluluğun kime ait olduğu konusunda belirsizliklere neden olabilir.

Çalışma kapsamında ele alınan makaleler sistematik literatür taraması yöntemiyle seçilmiş olup belirli ölçütler çerçevesinde değerlendirilmiştir. Makalelerin seçilme gerekçeleri beş temel unsura dayanmaktadır (Creswell, 2017, s.144-145): **I. Konu uygunluğu**; seçilen çalışmalar, doğrudan yapay zekânın kamu yönetimi bağlamındaki etkilerini-özellikle fayda ve risk boyutlarını-ele alan özgün araştırmalar ya da derleme makalelerdir. Konuya dolaylı değinen ya da özel sektör odaklı çalışmalar kapsam dışı bırakılmıştır. **II. Bilimsel uygunluğu ve atıf sayısı**; Makaleler, uluslararası hakemli dergilerde yayımlanmış, bilimsel geçerliliği yüksek ve alan yazında atıf almış çalışmalardan oluşmaktadır. Bu sayede literatür taramasının güvenilirliğinin ve akademik değerinin artırılması hedeflenmiştir. **III. Yöntemsel tutarlılık**; seçilen makalelerin büyük çoğunluğu, kamu politikası, algoritmik yönetim, yapay zekâ yönetimi, dijitalleşme, etik, hukuk gibi disiplinler arası alanlarda nicel ve/veya nitel yöntemlerle yapılmış, metodolojik olarak tutarlı araştırmalardır. Bu durum farklı perspektiflerin karşılaştırmalı olarak ele alınmasına olanak sağlamıştır. **IV. Güncellik ve zaman dilimi**; literatür taramasında özellikle son beş yılı (2020-2025) ait çalışmalar tercih edilmiştir. Bu tercih, yapay zekâ teknolojilerindeki hızlı değişim ve kamu yönetimindeki dijital dönüşüm dinamiklerini güncel veri ve yaklaşımlarla analiz edebilme amacını taşımaktadır. **V. Küresel ve yerel bağlamların dengesi**; makaleler hem küresel uygulama örneklerini hem de Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerdeki uygulama ve tartışmaları içeren çalışmaları kapsayacak şekilde seçilmiştir. Böylece yapay zekânın kamu yönetimine entegrasyonuna dair evrensel ilkeler ve bağlamsal farklılıklar birlikte değerlendirilebilmiştir.

Yukarıdaki tablodan hareketle günümüz kamu yönetiminde dijitalleşme ve yapay zekânın bütünleşmeye başladığı anlaşılmaktadır. Bu dönüşüm kamusal hizmetlerin sunumunda verimliliğin ve şeffaflığın artışına imkân tanıyabilmekte aynı zamanda beraberinde bir dizi yeni sorunları da gündeme getirmektedir. Yapay zekâ teknolojileri karmaşık veri kümelerini işleyerek yönetim süreçlerini optimize edebilme ve politika oluşturma stratejilerini geliştirme potansiyeli taşımaktadır. Öte yandan yapay zekâ uygulamalarının yargı süreçleri, toplumsal eşitlik ve mahremiyet gibi alanlarda öngörülemeyen riskleri

barındırdığı da vurgulanmaktadır. Literatürde genel eğilim yapay zekânın kamu yönetimi üzerinde yüksek potansiyele sahip olduğunu kabul etmektedir. Bununla birlikte bu potansiyelin kontrollü ve dikkatli bir şekilde kullanılması gerektiği de vurgulanmaktadır. Teknolojinin faydalarının maksimize edilmesi için etik ilkelere, veri güvenliğine, insan haklarına ve kurumsal kapasiteye dikkat edilmelidir. Ayrıca AI'nın kamu hizmetlerine entegrasyonunun sadece teknolojik bir mesele değil aynı zamanda yönetim, organizasyon ve toplumsal meşruiyet meselesi olduğu da sıklıkla dile getirilmektedir.

YÖNTEM

Araştırmanın yöntemiyle ilgili açıklayıcı bilgiler aşağıdaki alt başlıklarda belirtilmiştir.

Araştırma Tasarımı

Araştırma yapay zekâ teknolojilerinin kamu yönetiminde kullanımına ilişkin fayda ve riskleri incelemek; bu bulgulardan hareketle Türk Kamu Yönetimi bağlamında çıkarımlar geliştirmek amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden olan sistematik literatür incelemesi tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. Sistematik literatür incelemesi (SLİ) belirli bir araştırma sorusunu yanıtlamak üzere ilgili literatürün kapsamlı, şeffaf ve tekrarlanabilir biçimde taranmasını, seçilmesini, değerlendirilmesini ve sentezlenmesini içeren yapılandırılmış bir yaklaşımdır (Toker, 2022, s. 320). Bu araştırma süreci PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*) ilkelerine dayalı olarak tasarlanmıştır.

Araştırma Sorusu

Araştırmada “*Yapay zekâ (AI) uygulamaları Türk Kamu Yönetiminde (TKY) hangi alanlarda kullanılmakta ve bu kullanımın yönetim üzerindeki potansiyel etkileri nelerdir?*” temel sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır.

Veri Tabanları ve Arama Stratejisi

Çalışma kapsamında literatür taraması hem ulusal hem de uluslararası veri tabanlarında gerçekleştirilmiştir. Tarama yapılan veri tabanları ulusal (ULAKBİM-TR Dizin, DergiPark) ve uluslararası (Scopus, Web of Science, Google Scholar) veri tabanlarından elde edilmiştir. Aramalar, Kasım 2024-Mart 2025

tarihleri arasında 2020-2025 yıllarındaki yayınları kapsayacak şekilde yürütülmüştür. Arama terimleri belirlenirken konuya özgü anahtar kelimeler ve eş anlamlılar kullanılmıştır. Arama dizgesi örneği şu şekildedir: (“benefit”/”utility”/”advantage” OR “risk”/”disadvantage”/”prejudicial”) AND (“yapay zekâ” OR “artificial intelligence”) AND (“kamu yönetimi” OR “public administration”) AND (“fayda”/”avantaj”/”yarar” OR “risk”/”dezavantaj”/”önyargı” OR “etik” OR “dijitalleşme”). Boolean operatörleri (AND, OR) kullanılarak tarama sonuçları genişletilmiş ve konu dışı içeriklerin dışlanması sağlanmıştır. Bu bağlamda literatür taraması kapsamında incelenen çalışmalar, önceden belirlenmiş dahil etme ve dışlama kriterlerine göre seçilmiştir. İncelemeye alınan çalışmalar için dahil etme ve dışlama kriterleri Tablo 2’de gösterilmiştir:

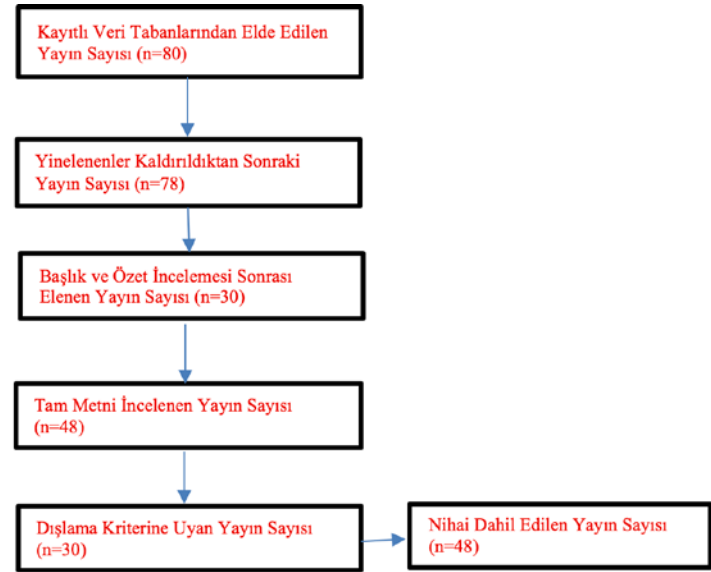
Tablo 2. İncelemeye Alınan Çalışmalar İçin Dahil Etme ve Dışlama Kriterleri

Dahil Etme Kriterleri	Dışlama Kriterleri
2020-2025 yılları arasında yayımlanmış olması	Belirlenen tarih aralıkları dışında yayımlanmış yayınlar
Yapay zekânın kamu yönetiminde kullanımıyla doğrudan ilişkili olması	Özel sektör veya ticari uygulamalara odaklanan çalışmalar
Akademik geçerliliği olan hakemli dergilerde yayımlanmış olması	Özet yazılar, blog yazıları ve popüler medya içerikleri
Türk kamu yönetimiyle doğrudan ilgili olan ya da genel bulgularla Türkiye bağlamına uyarlanabilir niteliğe sahip olması	Sadece teknik mimariye veya algoritmik gelişmelere odaklanan mühendislik temelli makaleler
Türkçe veya İngilizce dilinde yayımlanmış olması	Diğer dillerde yayımlanmış çalışmalar
Tam metnine erişilebilir olması	Tam metnine ulaşılamayan yayınlar

Seçim ve Değerlendirme Süreci

İlk tarama sonucunda elde edilen çalışmalar başlık ve özet düzeyinde ön incelemeye tabi tutulmuştur. Uygun görülen çalışmaların tam metinleri detaylı biçimde değerlendirilmiştir. Kayıtlı veri tabanlarından 80 adet çalışmaya ulaşılmış olup iki tanesi yinelenenler için ve 30 adet çalışma da başlık ve özet incelemesi sonucu değerlendirme dışı bırakılmıştır. Araştırma toplamda, dahil

etme kriterleri ve arama dizgeleri sonucunda 48 makalenin irdelenmesiyle sürdürülmüştür. Seçim süreci PRISMA akış şeması ile aşağıdaki gibi görsel olarak sunulmuştur (Şekil 1).



Şekil 1. PRISMA Akış Şeması (Blaizot ve diğerleri, 2022, s. 355'den yararlanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur).

Veri Analizi ve Tematik Sentez

Seçilen çalışmalardan elde edilen veriler, önceden yapılandırılmış bir kodlama formuna aktarılmıştır. Bu formda; çalışmanın yazar(lar)ı, yılı, araştırma yöntemi, ele aldığı yapay zekâ uygulaması, öne çıkan fayda ve risk türleri, kamu yönetimi üzerindeki etkileri ve Türkiye bağlamındaki çıkarımlar yer almıştır. Veriler nitel içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiş, tematik kodlama yoluyla ortak örüntüler belirlenmiştir. Kodlama sonucunda ortaya çıkan ana temalar tablo içlerinde “referanslar”, “faydalar”, “riskler”, “açıklamalar” ve TKY özelinde “örnek uygulamalar” başlıklar altında sınıflandırılmıştır: Referanslar, kaynağı; faydalar, hizmet kalitesinde artış, karar verme süreçlerinde hız ve doğruluk, kaynak optimizasyonu, veri temelli yönetimi; riskler, etik ikilemler, algoritmik önyargı, şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunları, dijital eşitsizliği ve TKY için çıkarımlar, mevzuat ihtiyacı, kurumsal kapasite eksikliğini, kamu personelinin dijital yeterliliğini, vatandaş katılımının zayıflığını ifade etmektedir. Bu tematik yapı çalışmanın bulgular bölümünde tablolaştırılarak akabinde tartışmaya açılmıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Türk Kamu Yönetiminde (TKY) yapay zekânın uygulamaya konulması oldukça yenidir. 2010'lı yıllarda e-devlet hizmetlerinin kullanılmaya başlanmasıyla ülke kamu yönetimi yapay zekâyâ dayalı ve MERNİS, UYAP gibi veri odaklı hizmetlerin ön plana çıkması için girişimlerini sürdürmüştür (Çatal, 2025, s. 328). Türkiye Cumhuriyeti'nde yapay zekânın kurumsallaştığı ve hatta stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak ele alındığı yıllar 2018 sonrası döneme denk gelmektedir. Bu tarihten itibaren TKY'de yapay zekâ sistemlerinin kamu yönetiminde kurumsal olarak gündeme gelmiş ve 2021 senesinde yayımlanan *Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi* ile kamu hizmetlerinde AI kullanımı resmi bir politika hâline gelmiştir (İsbir ve Kaya, 2022, s. 617). Uygulama alanının ve yaygınlaşmasını sürdürdüğü kabul edilen günümüzde AI uygulamaları merkezi yönetim ve yerel yönetimlerin çeşitli organlarınca da başvurulmaktadır. Bu uygulamalar daha ziyade otomatik belge işleme sistemleri, chatboot sistemleri ve vatandaş memnuniyeti analizleriyle gerçekleştirilse de bazı kamu kurum ve kuruluşlarında pilot AI uygulamaları sürdürülmektedir (Kaya, 2024, s. 138).

Bunlara ek olarak 9 Temmuz 2018 tarihinde gerçekleştirilen anayasa referandumuyla Türkiye Cumhuriyeti devleti parlamenter sistemden Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçerek bu yeni yönetim sistemi doğal olarak kamu yönetiminin örgütlenmesinde bir takım değişim ve dönüşümlere yol açmıştır. Bunlardan göze çarpanlar arasında Cumhurbaşkanlığı Politika Ofisleri de yer almaktadır. Cumhurbaşkanlığına bağlı olarak görev ifa eden ofislerin arasında Dijital Dönüşüm, Finans ve İnsan Kaynakları ile Yatırım Ofisleri yer almaktadır. Dijital Dönüşüm Ofisi'nin görevleri arasında kamu kurum ve kuruluşlarının dijital

mecraya geçmelerini; siber güvenlik ve yapay zekâ gibi konuları koordine etmek olarak tanımlanmış idi. Ancak söz konusu merci ile Finans ve İnsan kaynakları ofisleri 2025 senesinden yayımlanan 183 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 10. maddesi gereğince kapatılmıştır. Dijital Dönüşüm Ofisi'nin kritik görevleri, Siber Güvenlik Başkanlığının yetkileri genişletilerek bu merciye devredilmiştir.

Gerek biraz evvel yukarıda belirtilen ulusal gelişmelerden gerek çalışmanın literatür bölümünde sistematik olarak ele alınmaya çalışan araştırmalar sonucunda TKY için yeni sayılabilecek yapay zekâ mekanizmasının yönetim örgütlenmelerine aktarılabilmesinde karşılaşılabilecek olası faydalar ve riskler aşağıdaki bölümlerde açıklanmaya çalışılmıştır.

Yapay Zekânın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasında Başlıca Faydaları

Yapay zekâ teknolojisi kamu yönetiminin ve idari hizmet sunumunun kapsamlı bir şekilde dönüştürülmesi için gerekli bileşenlere ve potansiyele sahiptir. Yapay zekâ kamu hizmet sunumunun verimliliğini ve ulusal düzeyde karar alma süreçlerini aynı anda geliştirebilen; şeffaflık ve doğruluğu sağlayabilen; gizlilik politikalarına uyumu güvence altına alırken dolandırıcılık girişimlerini tespit edebilen; vatandaşların yönetimden beklentilerinin tespit edilerek bunları analiz etmeye imkân tanıyan bir araçtır (Anshari ve diğerleri, 2024, s. 166). Ayrıca kamu hizmet sunumunda kişiselleştirilmiş bir yaklaşımı garanti altına almanın ve bu yaklaşımı geniş ölçekli kamu politika oluşturma süreçlerine dâhil etmenin etkili bir yoludur. Yapay zekânın Türk Kamu Yönetiminde uygulanmasında ortaya çıkan başlıca faydalar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3. Yapay Zekânın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasının Potansiyel Faydaları ve Belli Başlı Örnek Uygulamalar

Referanslar	Faydalar	Açıklamalar	Örnek Uygulamalar
Tanrıverdi, A.A. (2021); Gül, H. (2017)	Hizmet Sunumunda Hız ve Verimlilik	Yapay zekâ destekli otomasyon süreçleriyle bürokratik işlemler hızlanmakta ve maliyet azalabilmektedir.	Dijital Dönüşüm Ofisi, e-Devlet otomasyonları, Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB) vergi işlemleri
Kocaman, O. (2024)	Veri Tabanlı Karar Alma	AI, büyük veriden öğrenerek daha doğru, hızlı ve nesnel karar alma imkânı sunabilir.	TÜİK veri analitiği, Emniyet Genel Müdürlüğü tahmine dayalı güvenlik analizi
Yalçın, A. (2024)	Kişiselleştirilmiş Kamu Hizmeti	Vatandaş ihtiyaçlarına göre kişiselleştirilmiş hizmet sunumu yapılabilir.	e-Nabız, e-Okul sistemleri üzerinden kişiye özel öneriler
Türkiye Bilişim Derneği (2024)	Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	AI ile kayıt altına alınan süreçler denetimi kolaylaştırarak yolsuzluk riskini azaltabilir.	Kamu Bütçelerinde Şeffaflık çalışmaları, performans izleme sistemleri
OECD (2019)	Vatandaş Memnuniyetinde Artış	Hızlı, doğru ve zamanında hizmet ile kamuya güven ve memnuniyet artırabilir.	Belediyelerde akıllı şehir uygulamaları, chatbot destekli hizmetler
Angın, C. (2024)	Risk Tahmini ve Erken Uyarı	Afet, güvenlik, halk sağlığı gibi alanlarda tahminleme modelleriyle proaktif müdahale imkânı sağlayabilir.	AFAD tahmin sistemleri, COVID-19 mobil takip uygulamaları
Demiral, G., ve Katrancı-Altay, A.E. (2024); Kamu Görevlileri Etik Kurulu İlke Kararı (2024)	İnsan Kaynağının Stratejik Kullanımı	Rutin işler AI'ya devredildiğinde insan kaynağına yetkinlik kazandırılarak daha nitelikli alanlara yönlendirilebilir ve işgücü daha stratejik ve performans odaklı bir fonksiyona sahip olabilir.	Belediyelerde dijital süreç yönetimi
Eren, F. ve diğerleri, (2024)	Politika Etki Analizi	Yeni politika uygulamalarının etkisi önceden simüle edilebilir.	Sosyal Sigortalar Kurumu (SGK), Çalışma Bakanlığı veri analizleri
Babşek, M., ve diğerleri, (2025); Boristov, B., ve Hristozov, Y. (2024)	Sürekli Öğrenen Sistemler	Yapay zekâ algoritmaları yeni verilerle kendini geliştirerek daha iyi sonuçlar üretir.	İdari maliyetlerin düşürülmesi için kapsamlı eğitimlerin verilmesi, hukuki alt yapının oluşturulması, stratejilerin net şekilde açıklanması, e-Devlet öneri sistemlerinin geliştirilmesi, bütün bu unsurların Yapay Zekâ Strateji Belgesi'nde vurgulanması

Yukarıdaki tablodan anlaşılabileceği üzere kamu yönetiminin AI uygulamaları farklı kamu kurum ve kuruluşları tarafından kullanılmakta olup bunların kamu bürokrasileri üzerindeki faydalı yanları çeşitli araştırmalarla da ortaya konulmuştur. Bu araştırmalara ek olarak diğer bir konuya değinmekte yarar vardır. AI uygulamaları görece en fazla sağlık alanında kullanılıyor olsa da son zamanlarda AI'ların yargı, askeri ve yüksek öğretim alanlarında da kullanılması hakkında önemli gelişmeler yaşanmaktadır. Örneğin yargı alanında çevrim içi hukuk hizmetleri verilmeye başlanmıştır. Çin ve Hollanda hükümetlerinin istifade etmiş olduğu bu tekniği Türk yargı sistemi de kendi bünyesine entegre etmeye başlamıştır. Adı geçen ülkelerde hukuki uyuşmazlıklarda yargının benzer dava aramalarına yönelik yapay zekâ bilgi sistemleri ve internet mahkemeleri kullanılarak hukuki süreçler daha hızlı ve güvenilir bir şekilde sonuçlandırılmaya çalışılmıştır (Türkiye Bilişim Derneği, 2024, s. 131-132). Elbette, Türkiye için de benzer girişimler söz konusudur. Örneğin kamu denetçiliği, insan hakları ve eşitlik kurumu ve benzeri alanlarda karar verme konusunda AI sıklıkla kullanılmakla beraber Türkiye’de bu konuda alt yapının geliştirilmesi çalışmaları devam etmektedir (Erdoğan, 2024, s. 75; Birtane, 2024). Askeri alanda ise İnsansız Hava Araçları (İHA) ve Silahlı İnsansız Hava Araçları (SİHA) AI teknolojileriyle donatılarak operasyonel verimliliği artırdığı gözlemlenmiştir (Seçer, 2023, s. 260). Yine aynı alanda Savunma Sanayi Başkanlığı tarafından “DEĞİRMEN” portalı hayata geçirilerek Türk Silahlı Kuvvetleri (TSK) ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarının verilerin işlenmesi ve işlenmiş veriler arasında değerli bilgilerin ortaya çıkartılması için derin öğrenme portalı geliştirilmiştir (degirmen.ssyz.org.tr., 2023). Ayrıca üniversitelerde de özellikle danışmanlık konusunda yapay zekâ destekli girişimler mevcuttur. Bartın Üniversitesi Personel Daire Başkanlığı bu konuda bir uygulamayı hayata geçirmiştir. “Yaren” adı verilen yapay zekâ memuru aracılığıyla insan kaynağı yönetiminde daha yenilikçi, nitelikli ve insan odaklı bir yaklaşımın temsil edilmesi amaçlanmıştır (onceinsan.bartın.edu.tr., 2024).

AI teknolojilerinin kamu yönetiminde kullanımı gerek yönetsel verimliliğin artırılması gerek vatandaş odaklı hizmet anlayışının güçlendirilmesi açısından önemli

fırsatlar sunabilmektedir. Türkiye’de özellikle e-devlet uygulamalarının hayata geçirilmesiyle birlikte hem karar destek sistemleri ve otomatik belge işleme süreçlerinde hem de kamu kurumları ile vatandaşlar arasındaki etkileşim biçimlerinde önemli dönüşümler yaşanmıştır (Yıldız ve Leblebici, 2018, s. 12). Bu gelişmelerin yapay zekâ teknolojilerinin sağlayacağı katkıların daha görünür ve etkili hâle gelmesi için uygun bir zemin oluşturduğunu öne sürmek mümkündür.

Diğer taraftan AI destekli sistemler kamu hizmetlerinde işlem sürelerini önemli ölçüde kısaltmakta ve insan kaynaklı hataları minimize etmektedir. Bu bağlamda örneğin SGK, üniversiteler, vergi daireleri ve nüfus müdürlüklerinde kullanılan otomatik veri işleme sistemleri sayesinde iş yükü azalmakta, kamu personelinin daha karmaşık görevlerde etkin kullanılmasına olanak tanınmaktadır (Tekin ve Demirel, 2024, s. 1599). Ayrıca AI’nın tahmine dayalı analiz yeteneği sayesinde kamu politikalarının daha isabetli biçimde planlanması, olası kayıpların asgariye inmesi ve kriz dönemlerinde (örneğin afet yönetimi) daha hızlı tepki verilmesi mümkün hale gelmektedir (Partigöç, 2022, s. 405).

Vatandaş memnuniyetini artıran en önemli faydalardan biri ise 7/24 erişilebilir dijital hizmetlerdir. Chatbotlar, otomatik çağrı yanıt sistemleri ve sanal asistanlar kamu hizmetlerine erişimi kolaylaştırarak özellikle kırsal bölgelerde yaşayan vatandaşlar için kapsayıcılığı güçlendirmektedir. Ayrıca büyük veri analitiği ile toplumsal eğilimlerin ve ihtiyaçların önceden tespit edilmesi, sosyal yardım ve kamu yatırımlarının daha adil ve hedefli biçimde yönlendirilmesine imkân tanıyabilecektir (Bozdoğanoglu ve diğerleri, 2024, s. 3; Aydın, 2024, s. 180). Dolayısıyla AI teknolojileri kamu yönetiminde şeffaflık, hız ve etkinlik unsurlarını destekleyerek daha hesap verebilir ve vatandaş odaklı bir kamu yönetimi anlayışına geçişi kolaylaştırmaktadır. Ancak bu faydaların sürdürülebilir olabilmesi, kırsal-kentsel alanlarda erişiminin sağlanabilmesi, tüm dezavantajlı gruptaki bireylerin yararlanabilmesi için (Erol, 2024, s. 22) etik, hukuki ve kurumsal altyapının eş zamanlı geliştirilmesi gerektiğini belirtmekte fayda vardır.

Yapay Zekânın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasında Başlıca Riskleri

Her yeni teknolojide olduğu gibi yapay zekâ temelli sistemlerin kamu yönetiminde kullanımı da beraberinde çeşitli riskler ve olası zararlar konusunda endişelere yol açmaktadır. Bununla birlikte tüm yapay zekâ tabanlı sistemlerin doğrudan tehdit oluşturduğu söylenemez. Özellikle toplumsal sorunları çözmeye yönelik geliştirilen makine öğrenimi algoritmaları etik ve hukuki bağlamda çeşitli tartışmalara neden olmaktadır (Milakovich, 2021). Buna ek olarak tartışılmakta olan önemli risklerin arasında veri güvenliği sorunu gelmektedir. Kamu yönetiminde vatandaşlarına ilişkin büyük miktarda hassas veriler olabileceğinden dolayı kişisel verilerin

gizliliğinin ve güvenliğinin yetersiz kalması kişisel bilgilerin ifşa edilmesine ve kamu güveninin sarsılmasına yol açabilecektir. Öte yandan AI'ların önemli bir hukuki veya yönetsel bir karar verdiği durumlar düşünüldüğünde hata yapması ihtimali durumunda sorumluluğun belirlenmesindeki zorluklar ve hesap verebilirliğin eksikliği yaşanabilecektir. Bu durum, özellikle birden fazla kuruluşun yapay zekânın uygulanması ve yönetiminde yer aldığı durumlarda daha da belirgin hâle gelebilmektedir (Dei, 2025, s. 5). Böylesi bir durumda ulusal hukuk alanında bir boşluk oluşacak ve bu tür durumlarda gerçek sorumlunun belirlenmesi oldukça zor olabilecektir. Yapay zekânın TKY'de uygulanmasında ortaya çıkabilecek belli başlı riskler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 4. Yapay Zekânın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasında Başlıca Riskleri

Referanslar	Riskler	Açıklamalar	Örnek Uygulamalar
Tamer, H.Y., ve Övgün, B. (2020)	Veri Güvenliği ve Mahremiyet	Kişisel verilerin kötüye kullanılması, ihlali veya sızdırılması riski bulunmaktadır.	KVKK, e-Nabız veri tartışmaları
Katzenbach, C., ve Ulbrich, L. (2019); Coglianesi, C., ve Lehr, D. (2019)	Şeffaflık Eksikliği	AI sistemlerinin karar alma süreçleri şeffaf olmayabilir, “kara kutu” etkisi yaratabilir.	Algoritmik hesap verebilirlik eksiklikleri, “algoritmik yönetim” tartışmaları
Ağdeniz, Ş. (2024)	Ayrımcılık ve Önyargı	AI modelleri önyargılı veriyle eğitilirse ayrımcı sonuçlar üretebilir.	Sosyal yardım algoritmalarında adalet tartışmaları
Arslan, Z. ve Atay, Ö. (2025)	İş Gücü Üzerindeki Etkiler	Otomasyon, kamu çalışanlarının işsiz kalmasına veya görev değişikliklerine neden olabilir.	Rutin memur pozisyonlarında değişiklikler
Zalnieriute, M., ve diğerleri, (2019)	Hukuki ve Etik Belirsizlikler	AI'nın karar alma süreçlerinde sorumluluğun kimde olduğu açık değildir.	Etik AI kullanım rehberlerinin eksikliği
Karataş, A. (2025)	Yetersiz Dijital Altyapı	Bazı kurumların AI uygulamaları için gerekli teknik altyapıya sahip olmaması uygulamaları zorlaştırır.	Küçük belediyelerde teknoloji eksiklikleri
Polat, M. (2024b)	Kapsayıcılık Sorunları	Dijital uçurum nedeniyle tüm vatandaşlar eşit şekilde faydalanamayabilir.	Kırsal bölgelerde dijital hizmetlere erişim sorunları
Tanhan, F., ve diğerleri, (2024)	Bağımlılık ve Teknoloji Monopolü	AI sistemleri kamuya bağımlılığı yaratabilir.	Bulut altyapılarının dış kaynaklı olması
Saylam, A. (2021)	Veri Kalitesinin Yetersizliği	Hatalı veya eksik veriler AI sistemlerini yanıltabilir.	Yanlış tahminlemelere dayalı kamu politikaları
Paliszkiewicz, J., ve Gołuchowski, J. (2025)	Toplumsal Güven Sorunu	Vatandaşların AI'ya olan güveni düşükse toplumsal destek alınmayabilir ve bu uygulamalar benimsenmeyebilir.	Kişisel verilerin güvenliği konusundaki toplumsal kaygılar

KY’de yapay zekâ entegrasyonu, hizmet kalitesini ve etkinliği artırma potansiyeli taşımasına karşın bir dizi riskleri de doğurmaktadır. Bazı görüşler AI’nın kamuda ortaya çıkabilecek önyargı, şeffaflık ve hesap verebilirlik sorunlarına dikkat çekerek adil ve güvenilir yaklaşımların geliştirilmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Bozdoğanoglu ve diğerleri, 2024, s. 16). AI sistemleri büyük hacimde veri işlemlerinden dolayı kişisel verilerin gizliliği ve güvenliği en temel endişe konuları arasında olmuştur. TKY’deki mevcut düzenlemelere rağmen AI uygulamaları veri ihlali ve siber saldırılara karşı savunmasız kalarak kişisel veri ihlalleri riski artmaktadır. Ayrıca AI ile toplanan büyük verilerin özel sektörde haksız rekabet ve kamu alanında kitlesel gözetim için kullanılması vatandaşların özel hayat mahremiyetini ciddi şekilde tehlikeye atabilmektedir (Akyol ve Özkan, 2023, s. 122).

Kamu hizmetlerinde AI’nın şeffaf ve hesap verebilir olması vatandaş desteği ve güveni için kritik öneme sahiptir. AI destekli hizmetlerin vatandaş nezdinde güvenilir, adil ve hesap verebilir süreçler olarak görülmez ise, AI destekli hizmetlere güvenmeyip bunları reddedebilecektir (Bozdoğanoglu ve diğerleri, 2024, s. 2). Bu nedenle AI sistemlerinde şeffaflık sağlanmalı, tasarım ve karar süreçleri izlenebilir olmalı; aksi halde toplumsal güvensizlikle karşılaşılabilir. Diğer yandan AI algoritmalarının önyargılı olup olmadıkları muğlaktır. AI’ların algoritmalarındaki önyargı belirsizliği kamu politikalarında adaletsiz sonuçlara da yol açabilecektir. Eğitim verileri veya model parametrelerinde var olan toplumsal önyargılar AI uygulamaları üzerinden yeniden üretilerek belirli grupları “yazılım ayrımcılığına” (Mikhaylov ve diğerleri, 2018, s. 15) maruz bırakabilme tehlikesine sahiptir. AI tabanlı uygulamalar aracılığıyla kamu politikalarının seçkin bir zümre tarafından oluşturulması temel insan haklarının ihlali anlamına gelebileceği gibi yönetimde eşitlik, adalet, etik ve hukukun üstünlüğü gibi temel yönetsel ilkelerin zarar görmesine yol açabilecektir.

TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde sistematik literatür taraması neticesinde ulaşılan bilgiler ışığında TKY’de AI uygulamaları tartışmaları alt başlıklar halinde aşağıda izah

edilmeye çalışılmıştır:

Merkeziyetçilik, Bürokratizm ve Otomatikleşmiş Bürokrasi ve AI Uygulamaları

Türkiye’de kamu yönetimi tarihsel olarak güçlü bir merkeziyetçi yapıya dayanmaktadır (Ünal-Açıkgöz, 2024, s. 392). Stratejik kararların büyük oranda merkezi idare tarafından alınması yerel yönetimlerin karar süreçlerine sınırlı katılımı gibi unsurlar teknolojik yeniliklerin uygulanmasında da merkezi otoritenin belirleyici olmasına neden olabilmektedir. Yapay zekâ uygulamaları veri toplama, analiz ve karar üretme süreçlerinde merkezi kontrolü daha da pekiştirebilecek bir araç olarak değerlendirilebilir. Fakat bu durum örneğin sosyal yardım programlarında algoritmik değerlendirmelerin bütünüyle merkezî idare tarafından belirlenmesi yerel ihtiyaçların göz ardı edilmesine ve standardizasyonun yerel farklılıkları (kültürel, ekonomik gibi) bastırmasına neden olabilecektir (Jungherr, 2023, s. 9). Weberyen anlamda Bürokratizm rasyonellik temelinde şekillense de günümüzde sıklıkla aşırı formalizm, esneklik eksikliği, katı hiyerarşi ve vatandaşla mesafeli bir yönetim biçimiyle eleştirilmektedir (Akçakaya, 2016, s. 288). Yapay zekâ uygulamaları bu anlamda bürokratik süreçleri sadeleştirme ve hızlandırma potansiyeline sahiptir. Bürokraside aşırı formalitelerden ve kırtasiyecilikten uzaklaşmak için kamu hizmetlerinin geleneksel yöntemlerden ziyade bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı olarak karşılanması, yani kamu hizmetlerinde dijital dönüşümün yaşanması, beraberinde “dijital bürokrasiyi” de getirmiştir (Pank-Yıldırım ve Erdoğan, 2025, s. 138-139). Ancak bu teknolojilerin insan faktörünü dışlayarak (Özer, 2023, s. 355) “otomatikleşmiş bürokrasi” yaratması yeni bir bürokratik katılık formu doğurabileceği gibi (Global Data, 2024; Presuel ve Sierra, 2024, s. 6; Oliveira, 2012, s. 147) vatandaşların karar süreçlerini anlama, müdahil olma ya da itiraz etme gibi olanaklarını da kısıtlayabilecektir. Algoritmik karar verme süreçlerinin kamuya açık şekilde belgelenmemesi ve algoritmaların etik denetim mekanizmalarından yoksun olması hesap verebilirlik açısından ciddi sorunlar doğurabilmektedir (Polat, 2024a, s. 411). Dolayısıyla AI yenilikleri kamu yönetimi açısından önemli fırsatlar sunduğu kadar özellikle merkeziyetçilik, bürokratizm ve açıklık gibi yönetsel yapıların karakteristik özelliklerini de

yeniden şekillendirme potansiyeline sahiptir. Bu bakımdan TKY’de önemli görev ve yetkilerin merkezi yönetim tarafından idare edilmesi AI araçlarının da tüm unsurlarıyla merkezi yönetim tarafından sevk ve idare edilmesi tartışmalarına doğurabilecektir. Nitekim AI yeniliklerinin tamamen merkezden kontrol edilmesi bürokratik süreçleri yeniden üretme riski taşıyan ve yönetimin açıklık ilkesinden uzak bir biçimde uygulanması ihtimali yükseltebilecektir. Bu nedenle AI uygulamalarının sadece teknik değil aynı zamanda yönetsel, etik ve toplumsal boyutlarıyla ele alınmasının katılımcı mekanizmalarla denetlenmesinin ve şeffaflıkla bütünleştirilmesinin büyük önem arz ettiği düşünülmektedir.

Etik İlkeler, Algoritmik Ayrımcılık ve Kamu Etiği Çerçevesi

AI sistemlerinin beslendikleri veri setlerindeki önyargıları öğrenme ve yeniden üretme eğiliminde olmaları kamu hizmetlerinin sunumunda bazı bireyler veya grupların AI takdir yetkisini sahip olamadıkları için dezavantajlı konuma düşmelerine yol açabilmektedir (Kocaman, 2024, s. 179; Akburaklı, 2021, s. 91). Özellikle sosyal yardımlar, eğitim ve kamu güvenliği gibi alanlarda kullanılan algoritmik sistemler toplumsal cinsiyet, etnik köken ya da sosyo-ekonomik statü temelinde örtük ya da açık önyargılar barındırabilir. Bu tür algoritmik ayrımcılık olgusu kamu yönetiminin adalet ve eşitlik ilkeleriyle doğrudan çelişmektedir. Bunun yanı sıra kamu hizmetlerinde AI kullanımının artmasına bağlı olarak vatandaşların şeffaflık ve hesap verebilirlik taleplerini de artırma imkânı sunabilmektedir. Ancak algoritmik karar süreçlerinin doğası gereği karmaşık ve çoğu zaman anlaşılması güç yapılar içermesi nedeniyle vatandaşlar nezdinde güvensizlik duygusunu pekiştirebilmektedir. Türkiye’de dijital okuryazarlık düzeyinin görece düşük olması da (Türkiye’nin Dijital Dönüşüm Endeksi, 2022, s. 9) bu güvensizliği artıran önemli bir diğer faktördür. Eğer AI tabanlı sistemler vatandaşlarda karar alma süreçlerinden dışlandıkları izlenimini yaratırsa bu durum kamu yönetiminin demokratik meşruiyetini zedeleyebilme potansiyeline sahiptir (Şahnagil, 2025, s. 243). Bu durumun kanun yapıcıları tarafından göz ardı edilmemesi ve yapay zekâyla ilgili hukuki düzenlemelerin hayata geçirilmesinde vatandaşlar odağa alınarak demokratik katılım

mekanizmalarına işlerlik kazandırılması gerekmektedir (Beckman ve diğerleri, 2024, s. 976). Dolayısıyla AI teknolojilerinin kamu yönetimine entegrasyonu yalnızca teknik bir dönüşüm değil aynı zamanda hukuki, etik ve toplumsal düzeylerde çok katmanlı riskleri barındıran karmaşık bir süreçtir. Türkiye’de bu teknolojilerin sağlıklı, adil ve şeffaf bir şekilde uygulanabilmesi için teknik yaklaşımların ötesinde bütüncül bir stratejinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu strateji hukuki düzenlemelerin güncellenmesi, etik standartların kurumsallaştırılması, dijital altyapının güçlendirilmesi ve toplumsal farkındalığın artırılmasını içeren çok boyutlu bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır.

AI-TKY arasında değinilmesi gereken diğer bir husus ise etik ve düzenleyici çerçevenin çizilmesidir. AI’nın kötüye kullanımını engelleyen ve kamu otoritelerine duyulan güveni inşa eden kolonun bu husus olduğu öne sürülebilir. Bu yüzden yasal normların günümüz gerçekliklerine uyarlanması kamu yönetiminde yapay zekânın kullanımına ilişkin mevcut etik standartların geliştirilmesi ya da iyileştirilmesi ve bu normlara uyulmaması durumunda sorumluluğun belirlenmesi gerekmektedir. AI’ya dayalı sistemlerin uygulanması ve geliştirilmesinde insan potansiyeline vurgu yapılmalıdır. Çünkü insanların yaşam gerçekliğine dair genel anlam ve kavrayış çoğu zaman kaybolmaktadır. Bu nedenle politika yapıcıların yalnızca nicel verilere, grafiklere ve istatistiksel çıktılara dayanarak karar alması durumunda, geliştirilen sistemlerin insan merkezli boyutunun göz ardı edilmesi riskini ortaya çıkartabilecektir.

Açıklık, Şeffaflık, Hesap Verebilirlik ve Etik Denetim Eksikliği

AI tabanlı sistemlerin kamu yönetiminde kullanımı kararların nasıl alındığına ve büyük miktardaki verilerin nasıl kategorize edileceğine dair şeffaflığın ve hesap verebilirliğin artırılmasını gerektirmektedir (Madan ve Ashok, 2023, s. 11). Ancak algoritmaların “kara kutu” (black box) niteliği taşıması sistemlerin işleyişine dair bilgi edinmeyi güçleştirmektedir. Bu bağlamda TKY’de açık bir devlet yaklaşımının benimsenmesi yapay zekâ sistemlerinin demokratik denetimine imkân vererek bu güçlüğün önüne bir nebze geçebilecektir. AI, kamu

hizmetlerinin sunumunda verimliliği artırma, karar alma süreçlerini hızlandırma ve kaynak kullanımını optimize etme potansiyeliyle dikkat çekmektedir (Taş ve diğerleri, 2017, s. 2305). Ancak Türkiye’de kamu yönetimi bağlamında AI uygulamalarının yaygınlaşması, beraberinde birtakım yapısal, hukuki ve toplumsal sorunları da getirmektedir. Türk mevzuatında AI’ya özgü kapsamlı ve sistematik bir yasal düzenlemenin kısıtlı olması (Erbaş, 2023) kamu kurum ve kuruluşlarının bu teknolojilere ilişkin yasal sorumluluklarının belirsizliğini korumasına neden olmaktadır. Özellikle karar destek sistemlerinde veya otomatik karar alma süreçlerinde yapay zekâ kullanımında hukuki sorumluluğun hangi kuruma ya da kişiye ait olduğu (Önder ve Saygılı, 2018, s. 645-647) konusunda açık bir çerçevenin bulunmaması önemli bir boşluk oluşturacağına işaret etmektedir.

Yasal Düzenlemeler ve Hukuki Sorumluluk Boşluğu

Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren YKİ ve Yeni Kamu Hizmeti (YKH) teorilerinin kamu yönetimleri tarafından benimsenmesiyle birlikte yönetimler klasik liberal tezler etrafında ilerleyerek devletin küçültülmesi ile bireysel hak ve özgürlüklerin ön plana alındığı bir yaklaşım sergilemişlerdir (Ayhan ve Önder, 2017, s. 22). Elbette görüşler kişisel verilerin korunması, şeffaflık, hesap verebilirlik ve algoritmik adalet gibi etik ilke ve değerler AI tabanlı sistemlerin kamu yönetiminde kullanım alanlarının genişlemesiyle birlikte daha da kritik bir hâl almıştır. Ancak mevcut kamu etik çerçevelerinin bu yeni teknolojik gelişmelere yeterli düzeyde yanıt verip veremediği ve uygulamaların yeterli olup olmadığı soruları tartışılmakta olan başka bir meseledir. AI teknolojilerinin kamu yönetiminde uygulanması yalnızca teknik bir dönüşüm değildir. Aynı zamanda hukuki, etik ve toplumsal düzeylerde çok katmanlı riskleri barındıran karmaşık bir süreçtir. Türkiye’de bu teknolojilerin sağlıklı, adil ve şeffaf bir şekilde uygulanabilmesi için teknik yaklaşımların ötesinde bütüncül bir stratejinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu strateji hukuki düzenlemelerin güncellenmesi, etik standartların kurumsallaştırılması, dijital altyapının güçlendirilmesi ve toplumsal farkındalığın artırılmasını içeren çok boyutlu bir yaklaşımı zorunlu

kılmaktadır.

Verimlilik, Şeffaflık ve Katılım İlkelerinin Kaldırıcı Olarak AI

İlk olarak AI kamu hizmetlerinin sunumunda önemli ölçüde verimlilik artışına zemin hazırlayabilmektedir. Büyük veri analitiği ve makine öğrenimi teknikleri sayesinde kamu kurumları geçmiş verilere dayalı tahminler yaparak kaynaklarını daha etkin kullanabilmektedir. Sağlık, eğitim, sosyal yardım, savunma gibi hizmet alanlarında AI destekli uygulamalar, ihtiyaçların daha isabetli biçimde tespit edilmesini ve hizmetlerin hedef kitleye zamanında ulaştırılmasını mümkün kılmaktadır. Ayrıca rutin işlemlerin otomasyonu bürokratik süreçlerin sadeleşmesini ve kamu çalışanlarının üzerindeki iş yükünün azalmasını sağlayabilmektedir. İkinci olarak, yapay zekâ uygulamaları kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerine katkı sunmaktadır. Veri odaklı karar destek sistemleri, yöneticilerin daha objektif ve ölçülebilir kararlar almasına imkân tanımakta; kaynak kullanımının izlenebilirliğini artırmaktadır. Bu durum, kamu harcamalarının etkinliğini sağlamanın yanı sıra yolsuzlukla mücadelede de önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Karar süreçlerinin algoritmalar aracılığıyla kayıt altına alınması, denetim mekanizmalarının güçlenmesine olanak tanımaktadır. Üçüncü olarak ise AI vatandaş katılımını destekleyici bir araç olarak kullanılabilir. Kamu kurum ve kuruluşları dijital platformlar aracılığıyla vatandaşların görüş, öneri ve taleplerini toplayabilmekte; bu verileri analiz ederek politika yapım sürecine dâhil edebilmektedir. AI büyük veri yığınlarını anlamlandırarak kamu yöneticilerine toplumsal eğilimler hakkında bilgi sunmakta ve katılımcı yönetim anlayışını güçlendirebilecektir. Dolayısıyla AI teknolojileri TKY’nin daha etkin, şeffaf ve katılımcı bir yapıya kavuşmasına katkı sağlayan önemli bir araçtır. Ancak bu teknolojilerin başarılı biçimde uygulanabilmesi için yasal, etik ve kurumsal altyapıların güçlendirilmesi gerekmektedir. Kamu çalışanlarının dijital yetkinliklerinin artırılması ve teknolojik gelişmelerin toplumun tüm kesimlerini kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması, sürdürülebilir bir dönüşümün temel şartları arasında yer almaktadır.

SONUÇ

Yapay zekâ ve kamu yönetimi yalnızca zamanın ve modern gerekliliklerin sunduğu yenilikçi bir birleşim değildir. Aynı zamanda yapay zekânın örgütsel verimliliğin artırılması, rasyonel kararların alınması, kamu hizmetlerinin ihtiyaçlara göre analiz edilmesi, süreçlerin optimize edilmesi ve idari süreçlerin modernizasyonu yoluyla daha güvenli, daha verimli ve vatandaş odaklı katılım alanı sunabilmesi bakımından önemli bir fonksiyona sahip olduğu düşünülmektedir.

Yapay zekânın kamu yönetimi bağlamında birtakım avantajlarının olduğunu belirtmek mümkündür. Bu avantajlar arasında analitik yeteneklerin geliştirilmesi; süreçlerin optimize edilmesi; ekonomik büyümenin sağlanabilmesi; finansal faydaların elde edilmesi; zamandan tasarruf edilmesi; hizmet sunumunun verimliliği ve kalitesinin artırılması; hizmetlere erişilebilirliğin ve kapsayıcılığın iyileştirilmesi; öngörülebilir hizmet sayısının artırılması; idari hizmetlerin sunumunda insan hatalarının ve dolandırıcılık fırsatlarının azaltılması; idari hizmetlerin kişiselleştirilmesi gösterilebilmektedir. Bu yüzden yapay zekânın uygulanmasının ayrılmaz bir parçası ise kamu yönetiminde yapay zekânın kapsamlı ve tam kullanımına ilişkin tüm risklerin de anlaşılması gerekmektedir.

Yapay zekânın devlet kurumlarının çalışmalarında uygulanmasının önünde yapısal ve işlevsel kaynaklı risklerin olduğu bir gerçektir. Yapay zekânın potansiyeli ve uygulama sınırları konusunda farkındalığın yetersiz olması, ileri teknolojilerin eksikliği, veri kalitesinin düşük olması ve verilere erişimin zayıf olması, dijital beceri düzeyinin düşük olması ve Üstüner'in (2024, s. 253-254) işaret ettiği üzere, yapay zekâyâ ilişkin tartışmalarda bu teknolojilere yönelik uzmanların sahip olması gereken nitelikler ile söz konusu uzmanların yapay zekâ uygulamalarını etik ilkelere uygun biçimde kullanıp kullanmayacakları önemli meseleler arasında yer almaktadır. Ayrıca yapay zekâ uygulamalarına ilişkin diğer kritik riskler şunlardır: İş gücüne olan talebin değişmesi; kamu görevlilerinin yenilik ve değişimlere direnç göstermesi; devlet verilerinin birlikte çalışabilirliğini ve erişilebilirliğini tam anlamıyla sağlayabilecek politikaların eksikliği; algoritmik önyargılar ve varsayımların katı bir şekilde kodlanması; kamu hizmetlerinin insan ögesinden arındırılması (insanileştirmenin azalması); kişisel verilerin gizliliği ve güvenliğinin yetersiz olması; sorumlulukların dağılımında yaşanan zorluklar ve hesap verebilirliğin olmaması;

otomasyon sırasında oluşabilecek hatalar; yapay zekânın finansmanı ve uygulanmasına ilişkin riskler; vatandaşların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamayan katı politikalarıdır.

Yapay zekânın kamu yönetiminde kullanımından doğan genel fayda ve riskler analiz edildikten sonra hem gelecekteki araştırmalara konu olabilecek hem de uygulamada düşünülüp hayata geçirilebilecek bazı pratik değerlendirmeler formüle edilebilir. Araştırmada bu formülasyonlar yapılırken Türk Kamu Yönetimi üzerinden değerlendirmelerde bulunulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda AI'nın TKY özelinde izahı çabasında ilgili konu hakkında daha önce yapılmış olan çalışmalarda dayanılarak fayda ve risk kategorileri oluşturulmuştur. AI'nın TKY üzerindeki muhtemel faydaları daha ziyade etkinlik, kamu hizmetlerinde nitelik, karar alma süreçlerine çok aktörlü katılım, yöneten-yönetilen arasındaki etkileşim, çevrenin ve doğal kaynakların korunması, zamandan ve maliyetten tasarruf, risklerin ön görülebilmesi türündeki faktörler çerçevesinde değerlendirilmiştir. AI'nın TKY üzerindeki potansiyel risklerinde ise örgütsel ve yönetsel zorluklar, insan kaynağının yeteneğinin kısıtlı olması, politik zorluklar, toplum tarafından dirençle karşılanma, ekonomik kısıtlılık, etik ve yasal riskler kapsamında değerlendirmeler yapılmıştır. Nitekim tüm bu açıklamaların akabinde yapay zekâ kullanımına ilişkin kapsamlı bir politikanın oluşturulması gerekliliğinin olduğu yadsınamaz bir gerçekliktir. Ayrıca, yapay zekâyâ ilişkin merkezi bir kurumun kurulması da önem arz etmektedir. Zira hükümet kişisel verilerin korunmasından, mahremiyet hakkından, kurumların belirli veri kullanımına ilişkin hesap verebilirliğinden, şeffaflık, açıklık, veri gizliliği ilkelerine uyumdan ve alınan kararlar ile sonuçların gerekçelendirilmesi yeteneğinden sorumlu olmalıdır.

Araştırmanın giriş kısmında “*Yapay zekâ (AI) uygulamaları Türk Kamu Yönetiminde (TKY) hangi alanlarda kullanılmakta ve bu kullanımın yönetim üzerindeki potansiyel etkileri nelerdir?*” sorusuna verilecek olan yanıtların bu çalışma kapsamında belli bir ölçüde de olsa temel çerçevesinin oluşturulduğu düşünüldüğünde TKY için AI'nın ileri düzeyde uygulanabilmesine ve örnek uygulama sahalarına yönelik bir takım politika çıkarımlarında bulunabilmek mümkündür (Tablo 4). Böylesi bir çıkarımda bulunulmasının, araştırma bulgularının politika yapıcılara ve AI alanında faaliyet üstlenen diğer paydaşlara bir nevi rehberlik edebileceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 5. Türk Kamu Yönetimi için Yapay Zekânın İleri Düzeyde Uygulanmasına Yönelik Politika Çıkarımları ve Örnek Teşkil Edebilecek Uygulamalar

Alan	Politika Çıkarımı	Açıklama / Uygulama Önerisi	Örnek Uygulama / Pilot Proje
Ulusal Strateji Entegrasyonu	Ulusal AI Stratejisine kamu özel eylem planı entegre edilmeli	Kamu hizmetlerine özgü strateji ve yol haritası belirlenmeli	2025 Kamu AI Eylem Planı hazırlanması
Koordinasyon Mekanizması	AI Koordinasyon Merkezi kurulmalı	Siber Güvenlik Başkanlığı veya TÜBİTAK çatısı altında kamu AI uygulamaları izlenmeli	Kamu AI Ofisi kurulması ve yıllık rapor yayımlaması
Hukuki Düzenleme	AI odaklı yasal çerçeve hazırlanmalı	KVKK ile uyumlu, algoritmik karar alma süreçlerini düzenleyen yasal altyapı	Kamu Algoritmik Şeffaflık Yasası hazırlığı
Etik İlkeler	Kamuya özel AI etik rehberi oluşturulmalı	Tarafsızlık, şeffaflık, ayrımcılık yasağı, hesap verebilirlik gibi ilkeler	Kamu AI Etik İlkeleri Rehberi (TÜBİTAK iş birliğiyle)
Veri Altyapısı	Açık veri platformları ve standartları geliştirilmeli	Kamu kurumlarının verilerini paylaşabileceği merkezi ve güvenli açık veri portalları	Türkiye Açık Veri Platformu'nun güçlendirmesi
İnsan Kaynağı Gelişimi	Kamu personeline AI eğitimi sağlanmalı	Teknik personele uygulamalı eğitim, yöneticilere farkındalık seminerleri	Kamu Veri Okuryazarlığı Eğitim Programı
Uzman İstihdamı	AI uzmanları için yeni istihdam modelleri geliştirilmeli	KPSS dışı alım modelleri (sözleşmeli veri bilimcisi vb.)	Sözleşmeli Kamu AI Uzmanı Pilot Programı (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı)
Karar Destek Sistemleri	Politika analitiği ve senaryo tahmini için AI sistemleri uygulanmalı	Politika etkisi analizleri, risk tahmin modelleri	Kalkınma Planı Alternatif Senaryo Simülasyonu
Erken Uyarı Sistemleri	Afet, yoksulluk, işsizlik gibi alanlarda erken uyarı sistemleri kurulmalı	Sosyal yardım politikalarında veri destekli öngörüler	AFAD ve AI Tabanlı Afet Erken Uyarı Sistemi
Vatandaş Hizmetleri	Chatbot, sanal asistan, otomatik başvuru analizi yaygınlaştırılmalı	e-Devlet hizmetlerinde çok dilli, 7/24 AI destekli sistemler	e-Devlet Sanal Asistan Pilot Projesi
Denetim ve Şeffaflık	Harcama, usulsüzlük ve performans izleme için AI tabanlı denetim araçları	İç denetim algoritmaları, vatandaş karar takip sistemleri	Sayıştay AI Destekli Harcama Analiz Sistemi
Akademik İş Birlikleri	Üniversitelerle kamu-AI kuluçka merkezleri kurulmalı	Ortak laboratuvarlar, tez destekleri, Ar-Ge projeleri	YÖK ve Kamu Veri Bilimi Ortak Merkezi
Yerel Yönetimler	Akıllı şehir uygulamaları ve kentsel veri laboratuvarları desteklenmeli	Trafik yönetimi, enerji tasarrufu, atık yönetimi gibi alanlarda pilot uygulamalar	İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) Akıllı Şehir Veri Atölyesi
Performans İzleme	AI uygulamalarının etki ve başarı göstergeleri oluşturulmalı	İşlem süresi, maliyet etkinlik, vatandaş memnuniyeti gibi metriklerle izleme	Kamu AI Key Performance Indicator (KPI) Panosu (Siber Güvenlik Başkanlığı)
Geri Bildirim Döngüsü	Vatandaş ve personel geri bildirimleriyle sistemler sürekli güncellenmeli	Öğrenen ve evrilen AI sistemleri	e-Geri Bildirim ve İyileştirme Döngüsü Pilot Platformu

Türkiye Cumhuriyeti Devleti yapay zekâ teknolojilerinin entegrasyonu ve geliştirilmesi bakımından ilerlemelerin kaydedilmesi noktasında potansiyeli güçlü bir ülkedir.

Bu şekilde Türk Kamu Sektörünün yapay zekânın sunduğu olanaklardan yararlanarak kurumsal verimliliği artırma, vatandaş memnuniyetini yükseltme ve kamu hizmetlerinin kalitesini iyileştirme yönünde önemli adımlar atabileceği açıktır. Ancak, bu teknolojilerin sunduğu potansiyelin tümüyle hayata geçirilebilmesi için stratejik yatırımların sürdürülmesi ve mevcut yapısal ve teknik zorlukların aşılması gerekmektedir. Türkiye'nin ulusal yapay zekâ stratejisi söz konusu teknolojilerin kamu hizmetlerine entegrasyonunu sağlamak ve bu alanda küresel ölçekte rekabet gücünü artırmak açısından bütüncül ve yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır.

Yukarıda belirtilen önerilere ek olarak şu hususların da dikkate alınması gerekmektedir: Yapay zekânın halkın ve özellikle bireylerin hak ve özgürlükleri üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi; yapay zekâ kullanımının temel unsurlarına dair kamuoyu farkındalığının, eğitiminin ve bilgilendirilmesinin artırılması; etik ve düzenleyici bir çerçevenin oluşturulması; yapay zekâyâ dayalı sistemlerin uygulanması ve geliştirilmesi sürecinde insan potansiyeline odaklanılması; izleme ve denetim sistemlerinin dinamik, uzun vadeli olacak şekilde tasarlanması; önyargıların tespit edilmesine ve kapsayıcılığa yönelik finansman ve yatırım yapılması olarak sıralanabilir. Bu çalışmadan sonra araştırma yapacak olanlara TKY'de AI uygulamalarının etkinlik düzeylerinin belirlenmesi, TKY'de kullanılmakta olan mevcut AI uygulamalarının etkinliğinin ölçülmesinin veya AI'nın toplumsal olarak kabul edebilirlik ya da kamunun ve vatandaşların AI'ya ne kadar hazır oldukları konusunun incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- 183 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2025). Bazı Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde değişiklik yapılmasına dair Cumhurbaşkanlığı kararnamesi. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2025/03/20250328-11.pdf> (02.05.2025).
- Acemoğlu, D. (2024). *Yapay zekâyı yeniden tasarlamak*. (H. Dölkeleş, Çev.). Efil.
- Ağdeniz, Ş. (2024). Güvenilir yapay zekâ ve iç denetim. *Denetim*. 29, 112-126.
- Akburakçı, N.F. (2021). Yapay zekânın idarenin takdir yetkisi ve karar alma mekanizmalarına etkisi. *İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi* 77. <https://doi.org/10.26650/ihid.20.003>
- Akçakaya, M. (2016). Weber'in bürokrasi kuramının bugünü ve geleceği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(8), 275-295.
- Akman, E., Aksu, D., & Can, Y. (2024). Kamu Denetçiliği Kurumu'nun kamu personel rejimi konusunda almış olduğu tavsiye kararlarını ChatGPT değerlendirebilir mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26 (Özel Sayı), 133-149.
- Akyol, İ.T., & Özkan, N.A.Ş. (2023). Yapay zekâ uygulamalarının yerel hizmet sunumuna etkisi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*. 18(1), 120-134. <https://doi.org/10.48145/gopsbad.1287364>
- Almeida, P.G.R., dos-Santos, R., & Farias, J.S. (2021). Artificial intelligence regulation: A framework for governance. *Ethics and Information Technology*. 23, 505-525. <https://doi.org/10.1007/s10676-021-09593-z>
- Almeida, P.G.R., & Junior, C.D.S. (2025). Artificial intelligence governance: Understanding how public organizations implement it. *Government Information Quarterly*. 42, 1-18
- Al-Mushayt, O.S. (2019). Automating e-government services with artificial intelligence. *IEEE Access*, 7, 146821-146829.
- Angın, C. (2024). Afet yönetiminde yapay zekâ: Yaklaşımlar, yöntemler ve uygulamalar. *Türk Deprem Araştırma Dergisi*. 6(2), 610-627.
- Anshari, M., Hamdan, M., Ahmad, B., & Ali, E. (2024). Public service delivery, artificial intelligence and the sustainable development goals: Trends, evidence and complexities. *Journal of Science and Technology Policy Management*. 16(1), 163-181.
- Arslan, Z., & Atay, Ö. (2025). Türkiye'de ulaştırma sektöründe kamu işletmelerinde yapay zekâ uygulamaları. *Kastamonu İnsan ve Toplum Dergisi*. 3(5), 1-16.
- Avaner, T., & Çelik, M. (2024). Türkiye'de dijital dönüşüm ofisi ve yapay zekâ yönetimi: Büyük veri ve yapay zekâ daire başkanlığının geleceği üzerine. *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*. 6(2), 1-18.
- Aydın, M.S. (2024). Kamu hizmetlerinin sunumunda yapay zekâ kullanımı. *Uluslararası Sosyal Siyasal ve Mali Araştırmalar Dergisi*. 4(2), 171-186.
- Ayhan, E., & Önder, M. (2017). Yeni kamu hizmeti yaklaşımı: Yönetişime açılan bir kapı. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*. 3(2), 19-48.
- Babšek, M., vd., (2025). Artificial intelligence adoption in public administration: An overview of top-cited articles and practical applications. *AI*. 6(3), 1-25. <https://doi.org/10.3390/ai6030044>
- Beckman, L., Rosenberg, J.H., & Jebari, K. (2024). Artificial intelligence and democratic legitimacy. The problem of publicity in public authority. *AI & SOCIETY*, 39, 975-984.
- Birtane, Ş. (2024). Hakime yardımcı yapay zekâ. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*. 15(59), 233-272.
- Blaizot vd., (2022). Using artificial intelligence methods for systematic review in health sciences: A systematic review. *Res Synth Methods*. 13(3), 353-362. DOI: 10.1002/jrsm.1553
- Boristov, B., & Hristozov, Y. (2024). Potential for using artificial intelligence in public administration. *Economics-Innovative and Economics Research Journal*. 12(3), 409-423.
- Bozdoğanoglu, B., Kaya, I.H., & Yücel, A. (2024). Kamu idarelerinde yapay zekâ kullanımının ülke uygulamaları ve temel kamusal ilkeler çerçevesinde değerlendirilmesi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 1-32. DOI: 10.26745/ahbvuid.1424290
- Bullock, B. J. (2019). Artificial intelligence, discretion, and bureaucracy. *American Review of Public Administration*. 49(7), 751-761. DOI: 10.1177/0275074019856123
- Chen, T., Ran, L., & Gao, X. (2019, 18 June). AI innovation for advancing public service: The case of China's first Administrative Approval Bureau. [Konferans sunumu tam metin]. *Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research*. Dubai. United Arab Emirates. <https://doi.org/10.1145/3325112.3325243>

- Coglianesi, C., & Lehr, D. (2019). Transparency and algorithmic governance. *Administrative Law Review*. 71(1), 1-56.
- Coşkun, B., & Pank-Yıldırım, Ç. (2018). Kamu yönetimi açısından dijital zekanın iyi yönetime etkisi. *Ombudsman Akademik*. 1(Özel Sayı), 141-162.
- Creswell, J.W. (2017). *Eğitim araştırmaları: Nicel ve nitel araştırmanın planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi*. (Halil Ekşi Çev. Ed.). EDAM.
- Çatal, B. (2025). Yapay zekânın karar verme süreçlerinde kullanılması. *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 33(1), 311-348.
- degirmen.ssyz.org.tr. (2023). <https://degirmen.ssyz.org.tr/> (10.06.2025).
- Dei, H. (2025). Artificial intelligence in public administration: Benefits and risks. *Management (Montevideo)*. 3, 1-8.
- Demiral, G., & Katrancı-Altay, A.E. (2024). İnsan kaynakları yönetiminde yeni trend sanal uygulamalar. (Gülnaz Kılıç Özkaynar ve Gökhan Gürler Ed.). *Güncel yönetim uygulamaları*. (ss. 89-104). Özgür Yayınları.
- Derbil, S. (1950). Kamu hizmeti nedir? *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*. 7(3), 28-36.
- Djeffal, C. (2020). Artificial Intelligence and Public Governance: Normative Guidelines for Artificial Intelligence in Government and Public Administration. (T. Wischmeyer, T. Rademacher Ed.), *Regulating Artificial Intelligence* (pp. 277-293). Springer Nature Switzerland.
- Efe, A. (2022). Yapay zekâ ortamındaki dijital kamu yönetiminin yol haritası. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*. 4(1), 99-130.
- Erbaş, M.S. (2023). Türk Kamu Yönetiminde stratejik yönetim ve dijital dönüşüm bağlamında yapay zekânın kullanımı. *Türk İdare Dergisi*. 496(95), 185-215.
- Eren, F., vd., (2024). Yapay zekâ endeksi kapsamında ülke bazlı yapay zekâ politika stratejilerinin etkinliği: Performans ve verimlilik değerlendirmesi incelenmesi. *Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi*, 6(2), 113-148.
- Erdoğan, O. (2024). Kamu kurumlarının karar alma süreçlerinde yapay zekâ tabanlı çözüm stratejileri. Türkiye insan hakları ve eşitlik kurumunun kararlarının chatgpt ile analizi. *Yasama Dergisi*. 50 (Temmuz-Aralık), 75-104.
- Erol, V. (2024). Yapay zekânın kamu yönetimine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 82, 11-25.
- Jungherr, A. (2023). Artificial intelligence and democracy: A conceptual framework. *Social Media + Society*. July-September, 1-14. <https://doi.org/10.1177/205630512311863>
- Global Data (2024). Automating bureaucracy with artificial intelligence. <https://globaldataexcellence.com/automating-bureaucracy-with-artificial-intelligence/> (04.05.2025).
- Gül, H. (2017). Dijitalleşmenin kamu yönetimi ve politikaları ile bu alanlardaki araştırmalara etkileri. *Yasama Dergisi*. 36, 5-26.
- Güven, A. (2024). Yapay zekâ uygulamalarının kamu yönetimindeki rolü ve önemi. *Enderun Dergisi*. 8(2), 127-151.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?, *Public Administration*, 69(1), 3-19. doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
- İsbir, B., & Kaya, A. (2022). Güvenlik ve acil durum koordinasyon merkezi (GAMER) ve yapay zekânın afetlerde uygulanabilirliği. *Afet ve Risk Dergisi*, 5(2), 601-622.
- Kamu Görevlileri Etik Kurulu İlke Kararı (2024). Yapay zekâ sistemlerinin kullanımında kamu görevlilerinin uyması gereken etik davranış ilkeleri. <https://www.etik.gov.tr/media/oekdkifu/yapay-zeka.pdf> (11.06.2025).
- Karataş, A. (2025, 22-23 Şubat). Yapay zekânın kamu kurumlarının idari kapasitesine etkisi: Ulusal ve uluslararası literatür çerçevesinde bir analiz. [Konferans sunumu tam metin]. 2. *International Colosseum Scientific Researches and Innovation Congress*. Italy.
- Katzenbach, C., & Ulbrich, L. (2019). Algorithmic governance. *Internet Policy Review*. 8(4), 1-18.
- Kaya, E. (2024). Kamu yönetiminde dijital dönüşüm ve yapay zekâ uygulamaları. *Hitit Ekonomi ve Politika Dergisi*. 4(2), 126-141.
- Keleş, R. (2024). Yönetim, kamu yönetimi, yönetim kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*. 57(1), 1-8.
- Kocaman, O. (2024). Yapay zekâ uygulamalarının kamu yönetiminde karar almaya etkisi. *Yasama Dergisi*. 49(Ocak-Haziran), 153-192.
- Kuziemski, M., & Misuraca, G. (2020). AI governance in the public sector: Three tales from the frontiers of automated decision-making in democratic settings. *Telecommunications Policy*, 44(6), 101976, <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2020.101976>
- Madan, R., & Ashok, M. (2023). AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda. *Government Information Quarterly*.

- 40, 101774,1-18. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101774>
- Mikhaylov, S.J., Esteve, M., & Campion, A. (2018). Artificial intelligence for the public sector: Opportunities and challenges of cross-sector collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society*. 376(2128). <https://doi.org/10.1098/rsta.2017.0357>
- Munne, R. (2016). Big data in the public sector. in (Cavanillas, J.M., Curry, E. ve Wahlster, W., Eds), *New Horizons for a Data-Driven Economy* (ss. 195-208), Springer Open, Cham.
- Nel, D., & Masilela, L. (2020). Open governance for improved service delivery innovation in South Africa. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 12(1), 33-47.
- OECD (2019). *Artificial intelligence in society*. OECD Publishing. Paris. <https://doi.org/10.1787/eedfee77-en>.
- Okcu, M., & Akman, E. (2020). Yapay zekâ ve kamu politikası. (M. Yıldız & C. Babaoğlu Ed.), *Teknoloji ve kamu politikaları* (ss. 67-110). Gazi Kitabevi.
- Okcu, M., Akman, Ç., & Akman, E. (2020). Yapay zekâ ve dijital değişimlerin etkisinde ombudsmanlık: Algoritmik karar alma ve yapay zekâ ombudsmanlığı. (O. Erdoğan Ed.), *Ombudsmanlık: Dünyada uygulanan özel amaçlı ombudsmanlık türleri ve uygulamaları* (ss. 35-62). Nobel Yayınevi.
- Oliveira, N. (2012). The automated bureaucracy. (Nelio Oliveira Ed.), *Automated organizations* (ss. 147-199). Physica-Verlag.
- onceinsan.bartın.edu.tr (2024). Yapay zekâ memurumuz "Yaren" göreve başladı! <https://onceinsan.bartın.edu.tr/haberler/bartın-universitesi-personel-daire-baskanligindan-dijitallesme-ve-yapay-zek-atagi-avtar-yaren-tanitildi.html> (10.06.2025).
- Osborne, S.P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377-387.
- Overton, M., Larson, S., Carlson, L.J., & Keinschmit, S. (2022). Public data primacy: the changing landscapes of public service delivery as big data gets bigger. *Global Public Policy and Governance*, 2(4), 381-399.
- Önder, M., & Saygılı, H. (2018). Yapay zekâ ve kamu yönetimine yansımaları. *Türk İdare Dergisi*. 487(90), 629-670.
- Önder, M. (2023). Kamu yönetiminde güncel eğilimler. (Murat Önder ve Hacı Uğur Köse Ed.), *Kamu yönetiminde denetim: Temel paradigmalar, değişim ve yeni yönelişler*. (ss. 7-36). T.C. Sayıştay Başkanlığı.
- Özer, M.A. (2005). Günümüzün yükselen değeri: Yeni kamu yönetimi. *Sayıştay Dergisi*. 59, 3-46.
- Özer, M.A. (2023). Adalet yönetiminde etkinlik arayışları: Robotik bürokrasi ve yapay zekâ yönetişimi. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*. 55, 337-374.
- Paliszkievicz, J., & Gołuchowski, J. (2025). Trust in artificial intelligence-future directions. (Joanna Paliszkievicz & Jerzy Gołuchowski Ed.). *Trust and artificial intelligence development and application of AI Technology*. (ss. 3-9). Routledge.
- Pank-Yıldırım, Ç., & Erdoğan, O. (2025). Dijital bürokrasinin Türk Kamu Yönetimine etkisi bakımından incelenmesi: Dijital dönüşüm ofisi örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 47, 137-150.
- Partigöç, N.S. (2022). Afet risk yönetiminde yapay zekâ kullanımının rolü. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*. 15(4), 401-411.
- Polat, E. (2025). Yapay zekâ stratejilerinde veri politikaları: Seçili ülkelerin karşılaştırmalı değerlendirmesi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26(1), 408-439.
- Polat, M. (2024a). Yapay zekânın denetimde kullanılması ve etik sorunlar. *Sayıştay Dergisi*. 35(134), 395-423.
- Polat, M. (2024b). Yapay zekâ ve kamu yönetiminde dijital dönüşüm. (Ali Şahin Ed.). *Güncel kamu yönetimi uygulamaları* (ss. 75-98). Özgür Yayınları.
- Presuel, R.C., & Sierra, J.M. (2024). The adoption of artificial intelligence in bureaucratic decision-making: A Weberian perspective. *Digital Government: Research and Practice*. 5(1), 6-20.
- Rarhoui, K. (2023, 15-16 September). Legal ethics, public administration and the law of AI. [Konferans sunumu tam metin]. *99th International Scientific Conference on Economic and Social Development, Plitvice Lakes*. https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/632031/1/1860230539_0.pdf#page=20
- Seçer, A.C. (2023). Cumhuriyetin 100. yılında yapay zekanın Türkiye’de kamu güvenliğine etkisi. *Türk İdare Dergisi*. 497(Özel Sayı), 433-465.
- Saylam, A. (2021). Kamu yönetiminde bir e-katılım modeli olarak Bilgi ve İletişim Teknolojileri (BİT) destekli kitle kaynak kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 39(2), 271-287.
- Spicker, P. (2009). The nature of a public service. *International Journal of Public Administration*. 32(11), 970-991. <https://doi.org/10.1080/01651360903255555>

doi.org/10.1080/01900690903050927

- Şahnagil, S. (2025). Teknoşovenizm kısılcacında risk-fırsat penceresinde yapay zekâ ve demokrasi ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 83, 232-246.
- Şentürk, Ö. (2022). İç denetim faaliyetlerinde yapay zekadan beklentiler: Chatgpt uygulaması örneği. *TIDE Academia Research*. 4(2), 51-82.
- Tamer, H.Y., & Övgün, B. (2020). Yapay zekâ bağlamında dijital dönüşüm ofisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 75(2), 775-803.
- Tanhan, F., Özok, H.İ., & Tayiz, V. (2024). Yapay zekâ bağımlılığı. (F. Tanhan & C.H. Ayhan Ed.). *Bağımlılık: Nörobilimden dijital dünyaya*. (ss. 236-254). Palme Yayınevi.
- Tanrıverdi, A.A. (2021). Yapay zekanın kamu hizmetinin sunumuna etkileri. *Adalet Dergisi*. 66, 293-314.
- Taş, İ.E., 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(Kayfor15 Özel Sayı), 2303-2319.
- Tekin, A., & Demirel, O. (2024). Yapay zekâ teknolojileri ile istihdam ve verimlilik arasındaki ilişki. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 22(Özel sayı), 1585-1618. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1485233>
- Toker, A. (2022). Bir araştırma metodolojisi olarak sistematik literatür incelemesi: Meta-sentez yöntemi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 22(Özel Sayı-2), 313-340.
- Türkiye Bilişim Derneği (2024). Kamuda yapay zekâ uygulamaları. Kasım. <https://www.tbd.org.tr/pdf/kamubib-calisma-grubu/kamuda-yapay-zeka-uygulamalari-2024.pdf> (10.06.2025).
- Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Endeksi (2022). <https://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/DDE-2022-Raporu-Final.pdf> (04.01.2025).
- Ulusal Yapay Zekâ Strateji (2021). <https://cbddo.gov.tr/SharedFolderServer/Genel/File/TR-UlusalYZStratejisi2021-2025.pdf> (03.05.2025)
- Uysal, Y., & Öztürk, K. (2024). Büyükşehir belediyeleri perspektifinden yerel kamu hizmetlerinde yapay zekâ kullanımı üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi*. 5(2), 269-287.
- Uzun, M.M., Yıldız, M., & Önder, M. (2022). Big questions of artificial intelligence (AI) in public administration and policy. *SIYASAL: Journal of Political Sciences*, 31(2), 423-442, 10.26650/siyasal.2022.31.1121900
- Ünal-Açıkgöz, M. (2024). 1908-1914 tartışmaları: Nasıl bir adem-i merkeziyetçilik? *Ankara Barosu Dergisi*. 82(3), 391-428.
- Üstüner, Y. (2024). *Yapay zekânın etiği: İnsana dair olanların makinaya göçerimi*. Yapay zekâ ve kamu hizmetleri çalıştay sonuç raporu. Kamu yönetimi derneği. <https://kamuyonetimi.org.tr/yapay-zeka-ve-kamu-hizmetleri-calistayi-sonuc-raporu-2024/> (10.06.2025)
- Vatamanu, A. F., & Tofan, M. (2025). Integrating artificial intelligence into public administration: Challenges and vulnerabilities. *Administrative Sciences*. 15(4), 149. <https://doi.org/10.3390/admsci15040149>
- Waheduzzaman, W. (2019). Challenges in transitioning from new public management to new public governance in a developing country context. *International Journal of Public Sector Management*. 32(7), 689-705.
- Wirtz, B.W., Weyerer, J.C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector-applications and challenges. *International Journal of Public Administration*. 42(7), 596-615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>
- Yalçın, A. (2024). Türkiye’de kamu kurumlarının toplum için geliştirdiği yapay zekâ uygulamaları. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 16(2), 185-215.
- Yeşilkaya, N. (2022). Yapay zekâya dair etik sorunlar. *Şarkiyat İlmi Araştırmalar Dergisi*. 14(3), 949-963.
- Yıldız, M., & Leblebici, D.N. (2018). Kurumsal örgüt kuramı e-devlet uygulamalarını anlamak ve açıklamak için yararlı olabilir mi? *SIYASAL: Journal of Political Sciences*, 27, 7-22. <http://dx.doi.org/10.26650/siyasal.2018.27.1.0002>
- Young, S.L., Wiley, K.K. & Searing, E.A.M. (2020). Squandered in real time: How public management theory underestimated the public administration-Politics dichotomy. *American Review of Public Administration*, 50(6/7). 480-488, doi: 10.1177/0275074020941669.
- Zalnieriute, M., Moses, L.B., & Williams, G. (2019). The rule of law and automation of government decision-making. *The Modern Law Review*. 82(3), 425-455.
- Zuiderwijk, A., Chen, Y.C., & Salem, F. (2021). Implications of the use of artificial intelligence in public governance: A systematic literature review and a research agenda. *Government Information Quarterly*. 38, 1-19, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101577>