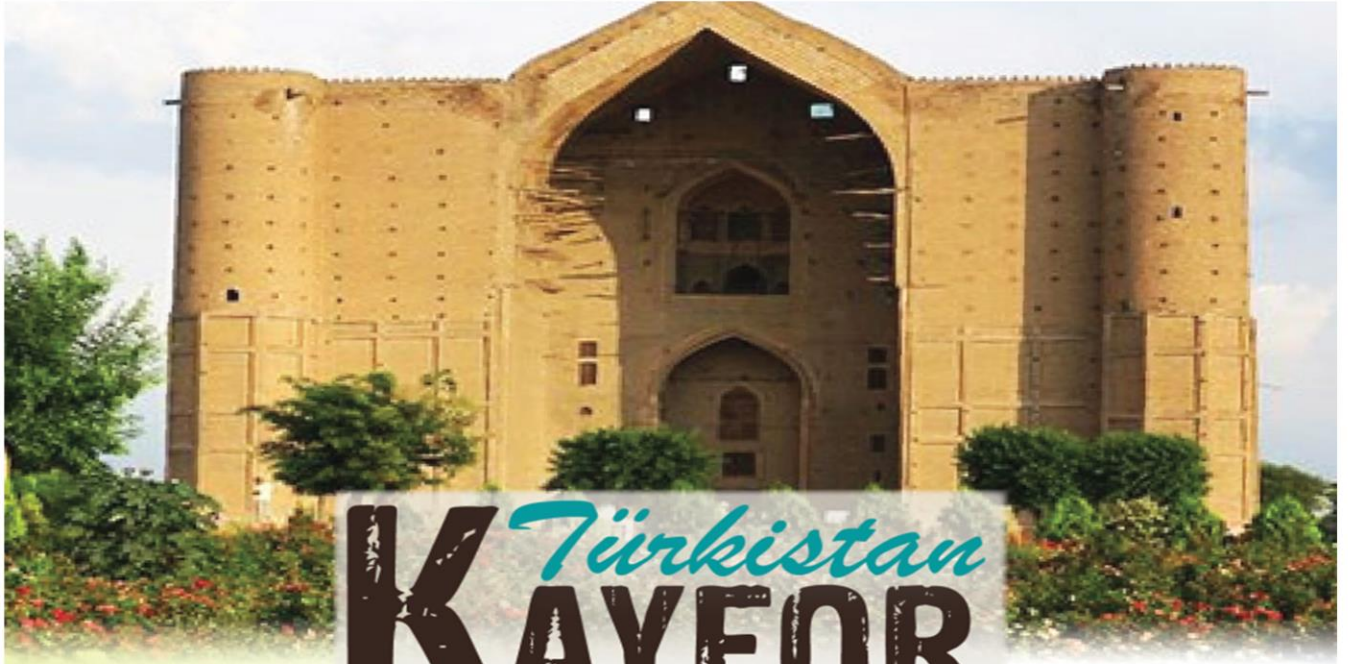


#### **4.2.2.1.**

Yaslıkaya, R., & Tandırcı, M. A. (2025). Stratejiden Gerçekliğe: Türkiye'nin Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi Üzerine Eleştirel Bir Değerlendirme. Türk Dünyasında Karşılaştırmalı Kamu Yönetimi, 160-164. Kazakistan Türkistan.  
(Özet Metin Bildiri/Sözlü Sunum)



# K *Türkistan* KAYFOR

**27. ULUSLARARASI KAMU YÖNETİMİ FORUMU**

**TÜRK DÜNYASINDA KARŞILAŞTIRMALI KAMU YÖNETİMİ**

**10-12 EYLÜL 2025**

[kmu.edu.tr/kayforturkistan](http://kmu.edu.tr/kayforturkistan)



Türk Devlet Geleneği  
Sivil Toplum Kuruluşları  
Kamu Personeli  
Diplomasi  
Kamu Politikaları  
Kamu Hizmeti  
Kamu Güvenliği  
Karşılaştırmalı Yönetim  
Uluslararası İlişkiler  
Kriz Yönetimi  
Afet Yönetimi  
Göç Çalışmaları  
Dijitalleşme  
Kamu Yönetiminde Yapay Zeka

Türk İdare Tarihi  
Yönetimler Arası İş Birliği  
Yerel Yönetimler  
Devlet Teşkilatı  
Kimlik Tartışmaları  
Kültür Çalışmaları  
Bölge Çalışmaları  
Kentsel Politikalar  
Çevre Politikaları  
Bölgesel Güvenlik  
Kamu Ekonomisi  
Bölgesel Kalkınma  
Kamu Hukuku  
Siyasal İletişim  
İlgili Diğer Çalışmalar



**TÜRKİSTAN KAZAKİSTAN**

**Editör: Prof. Dr. Şerife PEKKÜÇÜKŞEN**

**Editör Yardımcısı: Dr. Öğr. Üyesi Selime YILDIRIM**

**ISBN: 978-625-00-3014-1**

**27. ULUSLARARASI KAMU YÖNETİMİ FORUMU**  
**BİLDİRİ ÖZETLERİ KİTABI**

**10-12 EYLÜL 2025**

**TÜRKİSTAN KAZAKİSTAN**

# STRATEJİDEN GERÇEKLİĞE: TÜRKİYE'NİN ULUSAL YAPAY ZEKÂ STRATEJİSİ ÜZERİNE ELEŞTİREL BİR DEĞERLENDİRME

Refik YASLIKAYA\*  
Muhammed Alpaslan TANDIRCI\*\*

## Özet

21. yüzyıl kamu yönetimi anlayışı, geleneksel hizmet sunum mekanizmalarının ötesine geçerek politika oluşturma süreçleri, performans değerlendirme sistemleri ve vatandaş-devlet etkileşim modellerinde köklü değişimler içermektedir. Bu değişim sürecinin ilk evresinde (ilk 20 yıl) dijitalleşme öne çıkarken, günümüzde büyük veri analitiği ve yapay zekâ teknolojileri akademik ve politik tartışmaların merkezine yerleşmiştir. Ancak bu teknolojik evrim, salt teknik bir dönüşümden ziyade etik, hukuki ve kurumsal boyutları da içeren çok katmanlı bir paradigma değişimini zorunlu kılmaktadır.

Türkiye özelinde kamu yönetiminin dijitalleşme süreci, 2000'li yılların başından itibaren önemli bir ivme kazanmıştır. e-Devlet Kapısı, UYAP, KAYSİS ve MERNİS gibi dijital platformlar vasıtasıyla kamu hizmetlerinde verimlilik artışı ve yönetim şeffaflığı hedeflenmiştir. Bu altyapı üzerine inşa edilen Ulusal Yapay Zeka Stratejisi (2021-2025) ise, kamu yönetimi perspektifinden yapay zekâ uygulamalarının ilk kez bütüncül bir politika belgesiyle kurumsallaştırılması çabası olarak değerlendirilebilir. 2021-2025 dönemini kapsayan söz konusu stratejinin, nihayete ereceği 2025 yılı itibariyle kapsamlı bir değerlendirmeye tabi tutulması büyük önem arz etmektedir. Bu bildiri, bahsi geçen strateji belgesinin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşma düzeyini sistematik bir şekilde analiz etmeyi amaçlamaktadır.

Türkiye'nin Ulusal Yapay Zeka Stratejisi (2021-2025), teknolojik bir yol haritası olmanın ötesinde, kamu hizmetlerinin yeniden yapılandırılmasına ilişkin yönetsel, hukuki ve etik boyutları da içeren bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Strateji belgesi, altı temel amaç ekseninde şekillendirilmiş olup, her bir amaç için spesifik politika tedbirleri öngörmektedir. Bu çalışma

---

\* Doç. Dr., Kırıkkale Üniversitesi İİBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi, [refik@kku.edu.tr](mailto:refik@kku.edu.tr), ORCID:0000-0002-4419-2388

\*\* Arş. Gör., İstanbul Rumeli Üniversitesi İİSBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü Araştırma Görevlisi, [malpaslan.tandirci@rumeli.edu.tr](mailto:malpaslan.tandirci@rumeli.edu.tr), ORCID: 0000-0002-8683-9979

kapsamında, bahse konu stratejik amaçların 2025 yılı itibariyle ulaştığı performans düzeyi, nicel ve nitel göstergeler ışığında sistematik olarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları, (i) hedeflenen başarı düzeyine ulaşılan alanlar ile (ii) eksik kalan yönler şeklinde iki temel kategoride ele alınarak yorumlanmıştır.

### **Yapay Zekâ Uzmanlarını Yetiştirmek ve Alanda İstihdamı Artırmak**

Ulusal Yapay Zeka Stratejisi dönemi boyunca üniversitelerde yapay zekâ mühendisliği bölümlerinin sayısında belirgin bir artış yaşanmıştır. 2021 yılında yalnızca dört olan bölüm sayısı, 2025 yılı itibariyle on dörde ulaşmıştır. Bu bölümlerin beşi devlet, dokuzu ise vakıf üniversitelerine aittir. Aynı dönemde yüksek lisans ve doktora düzeyinde açılan programların sayısında da artış gözlenmiştir. "1 Milyon Yazılımcı" projesi kapsamında, BTK Akademi başta olmak üzere çeşitli platformlar aracılığıyla binlerce bireye temel ve ileri düzeyde yapay zekâ eğitimi verilmiştir. Ayrıca, TÜBİTAK ve çeşitli üniversitelerde yürütülen araştırmalar neticesinde yapay zekâ alanında çalışan akademisyen sayısı yaklaşık iki bine ulaşarak kayda değer bir ivme kazanmıştır.

Bununla birlikte, belirlenen bazı hedeflerin gerisinde kalındığı görülmektedir. 2025 yılı itibariyle yapay zekâ alanında 50 bin kişilik istihdam hedefi gerçekleştirilememiş, sektördeki uzman sayısı 25 bin ila 30 bin arasında kalmıştır. Özel sektörde nitelikli iş gücü açığı sürmekte, bu durum kamu kurumlarını da etkilemektedir. Özellikle kamuda görev yapan yapay zekâ uzmanı sayısının bin kişiye çıkarılması hedefi de strateji döneminde yakalanamamıştır.

### **Araştırma, Girişimcilik ve Yenilikçiliği Desteklemek**

Strateji döneminde araştırma ve yenilikçilik alanında da kayda değer gelişmeler yaşanmıştır. TÜBİTAK Yapay Zeka Enstitüsü, yapay zekâyâ odaklanan birçok AR-GE projesini desteklemiş, özel sektör ile kurduğu iş birliklerini artırmıştır. Teknoparklarda faaliyet gösteren yapay zekâ odaklı girişimlerin sayısında önemli bir artış olmuş, 2025 yılına kadar 500'ü aşkın girişim (startup) desteklenmiştir. Ayrıca, TEKNOFEST gibi teknoloji yarışmaları, özellikle savunma sanayii, sağlık ve akıllı şehir çözümleri bağlamında yerli yapay zekâ projelerinin gelişimini teşvik etmiştir.

Ancak araştırmaların ticarileştirilmesi konusunda beklenen ilerleme sağlanamamıştır. Türkiye, akademik yayın sayısı açısından güçlü bir ivme yakalamış olsa da yapay zekâ alanındaki buluşların patentlenmesi ve pazara dönüştürülmesi düşük düzeyde kalmıştır. Strateji döneminde, uluslararası ölçekte rekabet edebilecek düzeyde bir yapay zekâ şirketi henüz ortaya çıkmamıştır.

## **Kaliteli Veriye ve Teknik Altyapıya Erişim İmkanlarını Genişletmek**

Veri altyapısını güçlendirmeye yönelik çeşitli girişimler hayata geçirilmiştir. Açık Devlet Verisi Portalı ile bazı kamu kurumlarına ait veriler kamuya açık hale getirilmiş; sağlık, ulaşım ve eğitim gibi alanlarda veri paylaşımına yönelik pilot çalışmaların başlatıldığı "Kamu Veri Alanı" projesi uygulanmaya konulmuştur. Bu gelişmelere karşın, kurumlar arası veri paylaşımı ve veri standartlarının oluşturulması konularında önemli eksiklikler devam etmektedir. Güvenlik, gizlilik ve etik ilkeler etrafında süren tartışmaların, veri yönetimi alanındaki belirsizlikleri uzun vadede de etkilemesi muhtemeldir. Ayrıca, büyük veri işleme altyapısı hala yetersizdir. Özellikle büyük dil modelleri (LLM) gibi ileri düzey uygulamalar için gerekli olan veri merkezleri ve süper bilgisayar yatırımları hedeflenen düzeye ulaşamamıştır.

## **Sosyo-Ekonomik Uyumu Hızlandıracak Düzenlemeleri Yapmak**

Etik düzenlemeler bağlamında önemli bir adım, 2023 yılında Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi tarafından yayımlanan Yapay Zeka Etik İlkeleri belgesidir. Bu belge, kamu kurumlarının ve özel sektörün yapay zekâ kullanımı konusunda dikkat etmesi gereken temel etik ilkeleri belirlemiştir. Ancak, AB'nin "AI Act" benzeri bütüncül bir yasal düzenlemenin hala yürürlüğe konulmamış olması, yapay zekânın hukuki zeminini zayıf bırakmaktadır.

## **Uluslararası Düzeyde İş Birliklerini Güçlendirmek**

Türkiye, 2022 yılında Yapay Zeka Küresel Ortaklığı (GPAI) platformuna katılarak uluslararası yapay zekâ politikalarının şekillendirilmesinde söz sahibi olma yönünde önemli bir adım atmıştır. Ayrıca, Avrupa Birliği'nin Horizon Europe projeleri kapsamında yapay zekâ konulu uluslararası iş birliklerine katılım artmıştır. Ancak tüm bu çabalara rağmen, Türkiye'den dünya çapında ses getiren yapay zekâ markalarının çıkmadığı ve küresel rekabette öne çıkacak şirketlerin henüz oluşmadığı görülmektedir.

## **Yapısal ve İş Gücü Dönüşümünü Hızlandırmak**

Strateji kapsamında kamu kurumlarına yönelik olarak "Kamu Yapay Zeka Platformu" kurulmuş ve devlet kurumları için çeşitli yapay zekâ çözümleri geliştirilmiştir. Aynı zamanda, Millî Eğitim Bakanlığı ve İŞKUR tarafından başlatılan sertifikalı programlarla mesleki eğitimlerde yapay zekâ becerileri teşvik edilmiştir. Buna rağmen, iş gücü dönüşümü genel olarak yavaş ilerlemektedir. Geleneksel sektörlerde yapay zekâyı adaptasyon düşük düzeyde kalmakta, iş gücünün dijital beceri düzeyi hala sınırlı görünmektedir. Ayrıca, yapay zekânın gayrisafi yurt içi hasılaya katkısının %5 olması hedeflenmişken, 2025 itibarıyla bu katkı %2–3 seviyesinde kalmıştır.

Özetle, Türkiye'nin Ulusal Yapay Zeka Stratejisi (2021–2025), kamu yönetiminde dijital dönüşüm iradesinin kurumsal bir belgesi olarak önemli bir eşik teşkil etmiştir. Ancak uygulama sürecinde görülen parçalı ilerleme, stratejik hedeflerle yönetsel kapasite arasındaki uyumsuzluğu açık biçimde ortaya koymaktadır. Bu durum, yapay zekânın kamu yönetimine entegrasyonunu salt teknoloji temelli değil; aynı zamanda yönetim, mevzuat ve kurumsal reform perspektifinden ele almayı gerektirmektedir. Gelecek dönemde daha bütüncül, hesap verebilir ve sektörel derinliği gözeten bir stratejik çerçevenin oluşturulması, yalnızca teknolojik gelişme için değil; kamu hizmetlerinin adil, etkili ve şeffaf biçimde sunulması açısından da temel bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zekâ, Türkiye, Strateji Belgesi,

## **FROM STRATEGY TO REALITY: A CRITICAL ASSESSMENT OF TURKEY'S NATIONAL ARTIFICIAL INTELLIGENCE STRATEGY (2021–2025)**

### **Abstract**

This study critically evaluates Turkey's National Artificial Intelligence Strategy (2021–2025) from a public administration perspective. The strategy, launched on an existing digital governance infrastructure, aims to institutionalize AI integration across the public sector through six strategic pillars. The analysis reveals progress in several areas, alongside structural limitations.

Significant advancements have occurred in AI education and workforce development. The number of AI engineering departments in universities has more than tripled, and national training initiatives have reached thousands. Nevertheless, the goal of employing 50,000 AI professionals was not met, with only 25,000–30,000 experts active by 2025.

In research and innovation, TÜBİTAK and techno parks supported over 500 AI-focused startups. Yet, commercialization remains weak; Turkey has not produced globally competitive AI firms or patents at scale.

Efforts to improve data access and infrastructure included the Open Government Data Portal and Public Data Space pilots. However, inter-agency data sharing and standardization face ongoing obstacles, and high-performance computing investments have fallen short.

Ethical principles were formalized in 2023, but comprehensive legislation akin to the EU's AI Act is still absent. International collaboration has increased, notably through GPAI and Horizon Europe, though no global AI brands have emerged.

In sum, while the strategy represents a crucial institutional step toward digital transformation, uneven implementation reflects a gap between ambition and administrative capacity. A more coherent, accountable, and sector-sensitive framework is essential for equitable and effective AI integration in public governance.

Keywords: Artificial Intelligence, Turkey, Strategy Document,