

BÖLÜM 3

HAZİNE VE MALİYE BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATLARINDA (MALMÜDÜRLÜKLERİNDE) DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ETKİLERİ

Haluk EGELİ¹, Burcu USTA²

Özet

Bu çalışmada “Hazine ve Maliye Bakanlığı Taşra Teşkilatlarında (Malmüdürlüklerinde) Dijital Dönüşümün Etkileri” başlığı çerçevesinde, dijital teknolojilerin muhasebe süreçleri ile vergi ve benzeri kamu gelirlerinin tahsilindeki rolü ele alınmaktadır. Dijitalleşmenin kamu yönetimindeki hızlı gelişimi, Türkiye genelindeki tüm Malmüdürlüklerinin kapatılarak muhasebe hizmetlerinin illerde kurulacak Muhasebe Müdürlükleri üzerinden yürütülmesi yönünde bir dönüşümü gündeme getirmiştir. Kamu kurumlarında dijitalleşme; üretilen bilgi, belge ve işlemlerin doğru, hızlı ve güvenilir biçimde gerçekleşmesini sağlayan, hizmetlerin etkinliğini, verimliliğini ve sürekliliğini artıran dijital sistemlere geçiş süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, kamu kurumlarında gelir, ödeme, muhasebe ve mali raporlama süreçlerinin elektronik ortama taşınmasının sonuçlarını incelemektir. Çalışmada küreselleşmenin önemli etkilerinden biri olan dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları açıklanmakta; bu teknolojilerin Malmüdürlüklerindeki iş akışlarında nasıl

¹ Prof. Dr., Maliye Bölümü, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye. E-posta: haluk.egeli@deu.edu.tr | ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4572-7911>

² Dr., Bağımsız Araştırmacı, Türkiye. E-posta: burcumusta@hotmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4021-5682>

kullanıldığı, uygulamalara ne tür etkiler getirdiği ve ortaya çıkan sonuçların kurumsal yapıyı nasıl dönüştürdüğü değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kamu Hizmetleri, Dijital Dönüşüm, Dijital Dönüşümün Etkileri.

JEL Kodları: O33, H300.

EFFECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE PROVINCIAL ORGANIZATIONS (TREASURY OFFICES) OF THE MINISTRY OF TREASURY AND FINANCE

Abstract

This study, titled "The Impact of Digital Transformation on Provincial Organizations (Revenue Offices) of the Ministry of Treasury and Finance," examines the role of digital technologies in accounting processes and the collection of taxes and similar public revenues. The rapid development of digitalization in public administration has led to the closure of all Revenue Offices across Türkiye and the transition to accounting services through Accounting Directorates to be established in provinces. Digitalization in public institutions is defined as the transition to digital systems that ensure accurate, rapid, and reliable processing of information, documents, and transactions, and enhance the effectiveness, efficiency, and continuity of services. The aim of this study is to examine the consequences of migrating revenue, payment, accounting, and financial reporting processes to electronic media in public institutions. The study explains the concepts of digitalization and digital transformation, a significant impact of globalization, and evaluates how these technologies are used in workflows within Revenue Directorates, what impact they bring to practices, and how these resulting outcomes transform institutional structures.

Keywords: Public Services, Digital Transformation, Effects of Digital Transformation.

JEL Codes: O33, H300.

1. GİRİŞ

Malmüdürlükleri, Hazine ve Maliye Bakanlığının taşra teşkilatını oluşturan birimler olup muhasebe ve gelir servislerinden meydana gelmektedir. Bu birimler, ilçelerdeki kamu kurumlarının ödeme işlemlerini yürütmekte, vergi ve benzeri kamu gelirlerini tahsil etmekte ve bazı ilçelerde muhakemat hizmetlerini yerine getirmektedir. Dijitalleşme süreciyle birlikte ulaşılan noktada, Türkiye genelindeki tüm Malmüdürlüklerinin kapatılarak muhasebe işlemlerinin il merkezlerinde kurulacak Muhasebe Müdürlükleri tarafından yürütülmesi planlanmaktadır.

Kamu kurumlarında dijitalleşme, kurumlar tarafından üretilen bilgi, belge ve işlemlerin doğru, hızlı ve zamanında gerçekleştirilmesini kolaylaştıran; hizmetlerin etkin, verimli ve kesintisiz sunulmasını sağlayan dijital sistemlere geçiş süreci olarak tanımlanmaktadır. Dijital dönüşümün, kamu kurumlarının gelir, ödeme, muhasebe ve mali rapor üretimi gibi süreçlerinin elektronik ortamda gerçekleştirilebilmesine yönelik etkilerinin analiz edilmesi bu çalışmanın temel amacıdır. Bu bağlamda çalışmada, küreselleşmenin en önemli yansımalarından biri olan dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları ele alınmakta; söz konusu teknolojilerin Malmüdürlüklerindeki iş ve işlemlerde nasıl kullanıldığı, uygulama süreçlerine ne tür etkiler getirdiği ve ortaya çıkan sonuçların kurumsal yapılara yansımaları değerlendirilmektedir.

2. KAMU MALİ YÖNETİMİNDE DİJİTALLEŞMENİN TEMEL ESASLARI

Kamu yönetimi kavramsal olarak, devlet örgütünün kanunları ve kamu politikası kararlarını uygulamasıdır. Her devletin, kanunlarla belirlenen görevlerini yerine getirmesi için ulusal ve yerel olarak örgütlenme biçimleri bulunmaktadır (Eryılmaz, 1999:6-7). 5018 sayılı Kanunun 3. maddesinde kamu malî yönetimi, kamu kaynaklarının belirlenmiş standartlara uygun şekilde **etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlayan yasal ve yönetsel sistem ve süreçlerin bütünü** olarak tanımlanmaktadır. Türkiye’de Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçişle birlikte, birçok alanda olduğu gibi kamu mali yönetiminde de kapsamlı dönüşümler yaşanmıştır. Bu

dönüşümlerin merkezinde ise **bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler** bulunmaktadır. En önemli dönüşümler bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanmaktadır. Dijital kamu hizmetlerinin yaygınlaşması, kurumsal yapıyı yeniden şekillendirmenin yanı sıra devlet ile toplum arasındaki ilişkiyi de farklı bir zemine taşımaktadır. Dijital dönüşüm süreci hem hizmet süreçlerini hem de kamu politikalarını dijital araçlarla yeniden tasarlamakta; bu süreçte kurumların ve karar alıcıların tercihleri belirleyici rol oynamaktadır. Böylece kamu mali yönetimi, daha esnek, veri odaklı ve teknoloji ile entegre bir kurumsal perspektiften yeniden ele alınmaktadır (Gür ve Yıldız, 2022:155). Dijital kamu hizmetleri, devlet uygulamaları ile vatandaşları arasında yeni bir uygulama getirmektedir. Böylelikle devletin bilgi ve hizmetleri, vatandaşlara ihtiyaç duydukları yerde ve zamanda sağlanabilmektedir (O'Reilly, 2010: 14).

2.1. Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm

Dijitalleşme, dijital teknolojilerin kullanılmasıyla iş modellerinin dönüştürülmesini, yeni değer ve gelir üretme olanaklarının ortaya çıkarılmasını ve bilginin dijital süreçlere aktarılmasını ifade etmektedir. Bu süreçte bilgi sayısal bir forma kavuşur; kayıt, izleme ve etkileşim sistemleri dijital ortamlara taşınır. Dijitalleştirme, belirli bir faaliyet alanının dijital bir ortama uyarlanmasıyla dijital çalışma alanlarının oluşmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda mobil cihazlar ve onları daha işlevsel hale getiren dijital araçlar yoğun şekilde kullanılmaktadır. Dijitalleştirme, sadece özel sektör uygulamalarıyla sınırlı olmayıp, kamu hizmetleri dâhil olmak üzere toplumsal ve insani faaliyetlerin tümünde dijital teknolojilerin sürekli olarak benimsenmesini içermektedir. Bu durum, dijital kamu hizmetlerinin yaygınlaşması, devletin dijital kapasitesinin artması, pazarlama ve müşteri hizmetlerinin dönüşmesi gibi pek çok alana yayılmaktadır. Kısacası dijitalleştirme, dijital teknolojiler ve bilgi kullanılarak gelir yaratmayı, iş süreçlerini dönüştürmeyi ve dijital faaliyetler için yeni ortamlar oluşturmayı mümkün kılan kapsamlı bir dönüşüm sürecidir.

Dijital dönüşüm, bilgi, iletişim ve internet teknolojilerinin bir araya gelmesiyle bir kurumun ya da yapının temel özelliklerinde köklü değişiklikler yaratarak onu daha gelişmiş bir hale getirmeyi amaçlayan kapsamlı bir dönüşüm sürecidir (Türkyılmaz, 2024:283). Başka bir ifadeyle

dijital dönüşüm; dijital teknolojilerdeki değişimleri ve sunduğu fırsatları dikkate alarak iş faaliyetlerinin, süreçlerin, yetkinliklerin ve modellerin vatandaş üzerindeki etkilerini de gözeten, stratejik ve öncelikli bir biçimde gerçekleştirilen kapsamlı ve hızlı bir dönüşüm sürecidir (Yankın, 2019:9-14). Kamu mali yönetiminde yukarıdan aşağıya yönetişimin dijital dönüşümü olumlu etkilediğini vurgulamaktadır. Ayrıca zamanında bilgi paylaşımı, raporlama ve veri odaklı yaklaşım dijital dönüşümü kolaylaştırmaktadır. Başarılı bir dijital dönüşüm için kamu kurumlarının dijital dönüşüm konularında farkındalık yaratmaları ve kültürel değişimi beslemeleri gerekmektedir (Diossy vd., 2024:97).

2.2. Dijital Dönüşümün Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Dijitalleşme toplumun, ekonominin ve iş dünyasının baş döndürücü gelişiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Dijitalleşme ve küreselleşme günümüzde varoluşumuzu belirlemektedir. Dijital dönüşüm, son yıllarda moda bir kavrama dönüşmüştür. İş dünyası, eğitim, bankacılık, hükümet, üretim gibi neredeyse her sektör dördüncü sanayi devrimi döneminde dijital dönüşüm geçirmektedir. 2017 yılında Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), "Dijitalleşme: Dönüşümün Büyüme ve Refah İçin Çalışmasını Sağlama" adlı yeni bir küresel proje başlatmıştır. Projenin amacı, politika yapımcıların gerçekleşen dijital dönüşümü daha iyi anlamalarına ve ekonomilerinin ve toplumlarının giderek daha dijital ve veri odaklı hale gelen bir dünyada refaha kavuşmasını sağlayacak bir politika ortamı yaratmalarına yardımcı olmaktır. Toplumun tüm yönleri; siyaset, yönetim, eğitim, bilim, sağlık, yaşam tarzları, kolektif zeka ağları, açık sistemlerin kurulması ve toplumsal dönüşüm de dahil olmak üzere teknolojik atılımlar tarafından dönüştürülmesi hedeflenmektedir (Verina ve Titko, 2019:720).

Dijital dönüşümün olumlu etkileri şu şekilde özetlenebilir (Türkyılmaz, 2024:287-288):

- Bireysel olarak, bilgi ve iletişim teknolojileri, yöneticilerin ortaklık değerini yükseltmelerine, yeni iş fırsatlarını değerlendirebilmeleri için gerekli kültürel analizleri yapmalarına ve daha sağlıklı uluslararası kararlar almalarına bireysel düzeyde önemli katkılar sunmaktadır. İnternet altyapısı, dijital hizmetler, yapay zeka ve e-ticaret uygulamaları hem işletmeler arası

hem de işletme-tüketici ilişkilerini güçlendirerek iş süreçlerini daha etkin hale getirmektedir. Bunun yanında dijital ekosistemler, girişimcilik için yeni alanlar yaratmakta; iş sürekliliğini desteklemekte, toplumsal katılım, kırsal kalkınma ve yenilikçi yönetim modellerine zemin hazırlamaktadır. Robot teknolojileri, yöneticilerin süreçsel hataları en aza indirerek operasyonlarda daha yüksek katma değer ve verimlilik elde etmelerine yardımcı olurken; yapay zeka uygulamaları müşteri deneyiminin iyileştirilmesine önemli katkılar sağlamaktadır.

- İşletmeler açısından bakıldığında, dijital teknolojiler uluslararası iş fırsatlarının izlenmesini kolaylaştırmakta ve ihracatçı ile ithalatçıların hızlı biçimde bağlantı kurmasını sağlamaktadır. Dijital platformlar sayesinde işletmeler, yabancı müşterileri ve iş ortaklarını çekebilecek etkili e-ticaret altyapıları ile sosyal medya kanalları oluşturabilmekte; böylece küresel pazarların erişim alanı genişlemektedir. İnternet ağ teknolojileri, bağlantı ve etkileşimi artırarak ağ ilişkilerinin güçlenmesine katkıda bulunmakta, aynı zamanda küresel stratejilerin geliştirilmesi, rekabet gücünün yükseltilmesi ve uluslararası iş ile girişimciliğin yaygınlaştırılması için önemli fırsatlar sunmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) ise işletmelere veri ve iş analitiği, pazar ya da iş modeli dönüşümü, yeni iş alanları yaratma, firma ve pazar performansını artırma ile ortak değer üretme gibi önemli avantajlar sağlamaktadır.

Teknolojik yeniliklerin etkisiyle hız kazanan dijitalleşme, yeni iş alanları ve mesleklerin ortaya çıkmasını sağlarken; işin yapılış biçimini, organizasyon yapısını, görev tanımlarını, yetkinlik gereksinimlerini ve üretimin mekânsal boyutunu köklü biçimde dönüştürmektedir. Mal ve hizmet üretim süreçlerinden pazarlama ağlarına, ürün ve hizmetlere erişim yöntemlerinden tüketim alışkanlıklarına kadar pek çok alan bu değişimden etkilenmekte; ekonomik, sosyal ve yönetsel yapı bütünsel olarak yeniden şekillenmektedir. Bu kapsamlı dönüşüm süreci, sanayi devriminin dördüncü aşaması olarak görüldüğü için “Sanayi (Endüstri) 4.0” kavramıyla ifade edilmektedir (Yankın, 2019:9-17).

Dijital dönüşümün olumsuz etkileri şu şekilde özetlenebilir (Türkyılmaz, 2024:287-288):

- Bireysel olarak; çalışanların BİT teknolojilerini verimli şekilde kullanabilecek bilgi, eğitim, beceri ve yeterliliklere sahip olmaması, yaş, cinsiyet, görev yeri ve teknoloji kullanma deneyimi gibi sosyo-demografik

özelliklerdeki farklılıklar önemli engeller oluşturabilmektedir. Bunun yanında kişisel yenilikçilik, öz saygı, içsel motivasyon ve kullanım istekliliği gibi psikolojik unsurlar ile çalışanlara özgü bireysel özelliklerdeki değişkenlikler de teknolojinin benimsenmesini etkileyebilmektedir. Ayrıca üst yönetimin sürece katılımı, çalışanların teknoloji kullanımına teşvik edilmesi ve bu teknolojileri kabul etmeleri sürecinde yaşanan güçlükler de bireysel açıdan önemli birer sorun alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

- İşletmeler açısından; dijitalleşme sürecine uyum sağlayabilmek için gerekli bilgi ve kaynakların yetersizliği, yeni teknolojileri kullanabilecek nitelikli personel eksikliği ve mevcut personelin bilgi birikiminin sınırlı olması önemli sorunlara yol açmaktadır. Dijital teknolojilerin işletme süreçlerine entegre edilmesinde yaşanan güçlükler, uluslararası ticaretin yavaşlamasına ve işletme performansının düşmesine neden olabilmektedir. Ayrıca siber saldırılar ve veri ihlalleri konusundaki artan riskler, özellikle rekabet gücünü kaybetmekten endişe eden firmalarda siber güvenlik sorunlarını daha da belirgin hale getirmektedir. Bunun yanında sosyal medya platformlarında küçük işletmelerin takipçiler, firmalar ve ağlar arasındaki etkileşimleri yönetirken yaşadığı karışıklık da dijitalleşme sürecindeki bir diğer önemli zorluk olarak ortaya çıkmaktadır.

3. MALİYE BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Ekonomik faaliyetin dijitalleşmesi, genel olarak, “veri ve internetin üretim süreçlerine ve ürünlere, hane halkı ve hükümet tüketiminin yeni biçimleri, sabit sermaye oluşumu, sınır ötesi akışlar ve finansa dahil edilmesidir (Kovancılar, 2021:2). 1980’li yıllarla birlikte kamu yönetiminin gündemine düşen “yeni kamu mali yönetimi” ve “yönetişim” kavramları dijital ekonomi ile daha işlevselleşmiştir. Devletin dijital dönüşümü ile ortaya çıkan e-devlet kavramı, elektronik devlet anlamına gelmektedir. Genel olarak devletin amacı toplumun ortak ihtiyaçlarının en etkin şekilde sağlanması ile sosyal refahın artırılmasını sağlamaktır. Dijital dönüşümle Türkiye’de hedeflenen vatandaşların devlete her an ve çok kolay ulaşarak ihtiyaçlarını kolaylıkla iletebilmesi, devletin de iyi belirlenmiş bu ihtiyaçları giderecek kamu hizmetlerini vatandaşlarına ve kurumlara internet aracılığı ile kolay,

hızlı ve daha az maliyetle sunmak, kırtasiyecilik ve bürokrasiyi azaltmaktadır. Türkiye’de kamu kurumları şirketler gibi hemen tasarrufa geçemese de e-devlet olarak sağlayacağı tasarruf daha gerekli yatırım alanlarına da istenildiğinde aktarılabilir. Kamu kurumları artık BİT’leri, vatandaşlarla 7/24 iletişime geçmek, bilgi alışverişinde bulunmak, kamu hizmetlerini etkin ve etkili sunmak, zamanda tasarrufu sağlamak amacıyla kullanmaktadır. Tüm bu gelişmelere rağmen, birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de kamu kurumlarında dijitalleşme süreci görece yavaş ilerlemektedir. Bu durumun başlıca nedenleri arasında kamu işlemlerinin karmaşık ve çok boyutlu yapısı, tüm vatandaşları ve kurumları kapsayan geniş bir dönüşümü gerçekleştirmenin zorlukları, bu büyük ölçekli süreç için yeterli bütçenin ayrılamaması, kamu politikalarında dijitalleşmenin her zaman öncelik olarak görülmemesi ve kamu sektörünün kâr amacı gütmeyişi için etkinlik ve verimlilik konusunda özel sektör kadar baskı hissetmemesi yer almaktadır. Ayrıca kamu kurumlarının geçmişten günümüze devam eden örgütsel ve kültürel yapıları da dijital dönüşümün yavaşlamasına katkıda bulunan önemli etkenler arasındadır (Şahintürk ve Çelebi, 2021:57-58).

3.1. Malmüdürlüklerinde Dijital Dönüşüm

Vergilendirme yetkisi, devletin mali egemenliğinin temel göstergelerinden biridir. Devletin, ülke üzerindeki egemenlik gücüne dayanarak vergi koyma ve toplama konusunda sahip olduğu hukuki ve fiili otoriteyi ifade eder. Bu yetki, mali egemenlik kapsamında devletin en önemli güçlerinden biri olarak görülür; çünkü devletin egemenliğini sürdürebilmesi için düzenli ve güvenilir mali kaynaklara ihtiyacı vardır. Bu nedenle devlet, vergilendirme yetkisini mali egemenlik hakkına dayanarak kullanmaktadır (Miynat ve Özcan, 2021:415). Malmüdürlükleri, Hazine ve Maliye Bakanlığı’nın taşra teşkilatı içinde, Vergi Dairesi Müdürlüklerinin bulunmadığı yerlerde vergilendirme ile ilgili iş ve işlemleri yürüten birimlerdir. Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında 1 No’lu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi’ne göre, Hazine ve Maliye Bakanlığı’nın temel görevlerinden biri devlet hesaplarını tutmak ve saymanlık hizmetlerini yürütmektir. Bu görev Muhasebat Genel Müdürlüğü tarafından yerine getirilmektedir. Bakanlık; merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatlarından oluşmakta olup taşra teşkilatı muhasebat ve muhakemat birimlerini

kapsamaktadır. Bu birimler görevlerini, Gelir İdaresi Başkanlığı'nın taşradaki amiri olan Defterdarın koordinasyonunda yürütmektedir. Muhasebat birimleri; Muhasebe Müdürlükleri, Saymanlık Müdürlükleri ve Malmüdürlüklerinden oluşur. Malmüdürlükleri; vezne ve muhasebe servislerinin yanı sıra ihtiyaç duyulan yerlerde tahakkuk, tahsilat (gelir servisleri) ve Hazine avukatlığı servislerinden meydana gelmektedir. 5018 sayılı Kanunun 61. maddesine göre muhasebe hizmeti; gelirlerin ve alacakların tahsili, giderlerin hak sahiplerine ödenmesi, para ve parayla ifade edilebilen değerler ile emanetlerin alınması, saklanması, ilgililere verilmesi, gönderilmesi ve tüm bu mali işlemlerin kayıt altına alınarak raporlanması sürecini ifade eder. Genel bütçe kapsamındaki kamu idarelerinin muhasebe hizmetleri Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Bu kapsamda muhasebe hizmetleri Malmüdürlüğü muhasebe servisinde, vergi gelirlerine ilişkin tahakkuk ve tahsilat işlemleri ise gelir servisi tarafından yerine getirilmektedir.

Hazine ve Maliye Bakanlığının taşra teşkilatı Malmüdürlüklerindeki dijitalleşme ve dijital dönüşüm iki açıdan incelenebilir:

- Gelir servisindeki dijital dönüşüm,
- Muhasebe servisindeki dijital dönüşüm.

3.2. Malmüdürlüklerinde Genel Olarak Dijital Dönüşümün Etkileri

Hazine ve Maliye Bakanlığı, dijitalleşme çalışmalarına öncelikle gelir işlemlerinden başlamış ve bu kapsamda Vergi Dairesi Tam Otomasyon Projesi (VEDOP) hayata geçirilmiştir. VEDOP, vergi dairelerinin dijital dönüşümüne yönelik ilk kapsamlı uygulama olma özelliğini taşımaktadır. Bu proje ve beraberinde geliştirilen diğer dijital sistemlerle, mükelleflere ait işlemlerin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi, bilgi sorgulamalarının yapılması ve verilerin dijital olarak saklanması mümkün hale gelmiştir. Vergi dairelerinin dijital dönüşümü sürecinde İnternet Vergi Dairesi (İVD) ve İnteraktif Vergi Dairesi uygulamaları devreye alınmış; 2023 yılında ise bu uygulamalar Dijital Vergi Dairesi çatısı altında birleştirilerek daha bütünleşik bir yapıya kavuşturulmuştur.

Vergi dairelerindeki dijitalleştirme sürecinin temelleri 1995 yılında atılmış, 1998'de Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından VEDOP resmen

uygulanmaya başlamıştır. Gelirler Genel Müdürlüğü (GGM) tarafından yürütülen bu projenin temel amacı, devletin vergi toplama yetkisinin etkinliğini ve verimliliğini artırmaktır. VEDOP ile Türkiye genelindeki Vergi Daireleri ve Malmüdürlüklerinde yürütülen pek çok işlem elektronik ortama aktarılmış, böylece vergi hizmetlerinde modernizasyon süreci hız kazanmıştır (Danış, 2023:56-57). Bu çerçevede, Vergi Daireleri ve Malmüdürlüklerinde evrak girişinden başlayarak tahakkuk, tahsilat, haciz gibi vergisel süreçlerin yanı sıra sicil işlemleri, vergi iade-red işlemleri ve düzeltme işlemleri gibi pek çok işlem elektronik ortama taşınmıştır. VEDOP kapsamında yer alan başlıca uygulamalar ise Vergi Dairesi Otomasyonu (e-VDO), Elektronik Banka Tahsilatları İşleme Sistemi (EBTİS), Elektronik Muhasebe Kayıtları Arşiv Sistemi (EMKAS), e-tahsilat, e-haciz, e-yoklama ve e-tebligat sistemlerinden oluşmaktadır (Beşel ve Çokgezer, 2015:14). Bu doğrultuda, Bakanlığın belirlediği hedefler çerçevesinde Gelir İdaresi Başkanlığı, vergisel işlemlerin dijitalleşmesindeki son aşamayı oluşturan “Dijital Vergi Dairesi” uygulamasına geçmiştir (Danış, 2023:62).

Muhasebe servislerinde gerçekleştirilen dijital dönüşümün en önemli adımı, Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi (BKMYBS) olmuştur. Türkiye’nin mali yönetim bilgi sistemi olarak uzun yıllar kullanılan “say2000i” muhasebe sistemi kaldırılarak, mali yapının tüm bileşenlerini entegre eden ve karar alıcılar ile denetim ve gözetim görevini üstlenen kurumlara daha kapsamlı bilgi sunmayı amaçlayan BKMYBS projesi hayata geçirilmiştir (Koçdemir, 2023. <https://www.malikelavuz.com/turkiyede-kamu-mali-yonetim-sistemi-yapisal-donusum-alanlari/>. Erişim:20.11.2025). BKMYBS projesinin temel amacı, bütçe kanununun hazırlık aşamasından başlayarak kesin hesabın TBMM’de yasalaşmasına kadar geçen süreçte kullanılan otomasyon sistemlerini modern teknolojilerle uyumlu hale getirmektir. Bu kapsamda sistem; e-belge, e-imza, otomatik muhasebe gibi yeni dijital imkanlarla donatılarak mali yönetim için süreç odaklı, bütünleşik bir bilişim altyapısı oluşturmayı hedeflemektedir. Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi, kamu mali yönetimine ilişkin işlevsel süreçleri destekleyen; birbirleriyle koordineli çalışan ve ihtiyaç duyulduğunda ilgili kurumlara ve karar vericilere bilgi ve rapor sunabilen yazılımlardan oluşan entegre bir sistem bütünüdür (Türkay, 2018. <https://www.muhasebetr.com>. Erişim:20.11.2025).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu temel alınarak Hazine ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Bütünleşik Kamu Mali Yönetim Bilişim Sistemi Uygulama Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte, kapsam ve amaç açıkça tanımlanmıştır. Yönetmeliğin 2. maddesine göre, merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin sahip oldukları bilişim sistemlerinde yapacakları uyarlamalar ile yürütecekleri bilişim projeleri bu düzenleme kapsamına girmektedir. Yönetmeliğin 1. maddesinde ise amaç; 5018 sayılı Kanunda yer alan tüm mali işlemlerin elektronik ortamda ve bütünleşik bir yapıda yürütülmesini sağlamak olarak belirtilmiştir. Bu doğrultuda, ilgili mevzuatta tutulması veya düzenlenmesi zorunlu olan defter, kayıt, belge ve benzeri içeriklerin elektronik ortamda oluşturulmasına, kaydedilmesine, iletilmesine, saklanmasına ve gerektiğinde ibraz edilmesine ilişkin esaslar belirlenmiştir. Ayrıca Kanun kapsamındaki süreçlerde kullanılacak bilişim sistemlerinin birlikte çalışabilirlik standartları ile güvenlik politikalarının oluşturulması da Yönetmeliğin temel hedefleri arasındadır. Sistemin alt bileşenlerinden biri olan Harcama Yönetim Sistemi, kamu idarelerinin harcama işlemlerinin elektronik ortamda yürütülmesini sağlayan bir yapıdır. Bu sistem, “Harcama Talimatı Onay Belgesi”, “Ödeme Emri Belgesi” ve diğer harcama belgelerinin e-belge standartlarına uygun şekilde elektronik ortamda hazırlanmasına olanak tanır. Ayrıca muhasebe yönetim sisteminin gerektirdiği entegrasyon kuralları ve işleyiş esaslarına göre tasarlanmıştır.

Harcama Yönetim Sistemi, kamu kurumlarının harcama süreçlerini belirlenen genel kurallara uygun biçimde yürütmesini sağlarken, aynı zamanda muhasebe yönetim sistemine güvenilir veri ve belge aktarımını mümkün kılarak süreçlerin daha düzenli, izlenebilir ve şeffaf olmasına katkı sunmaktadır (Türkay, 2018. <https://www.muhasebetr.com>. Erişim:20.11.2025). Muhasebe Yönetim Sistemi ise kamu idarelerinin mali işlemlerinin yürütüldüğü; bu işlemlerde kullanılacak zorunlu belgelerin e-belge ve e-imza altyapısına uygun şekilde elektronik ortamda oluşturulduğu, kaydedildiği, raporlandığı, iletildiği, saklandığı ve gerektiğinde ibraz edildiği bütünleşik bir sistemdir.

Hazine ve Maliye Bakanlığı Türkiye’deki kamu kurumları içerisinde, dijitalleşme ve dijital dönüşümün hızla geliştiği dünyada, yeniliklere ayak uydurmak ve dijital devlet anlayışına katkı sağlamak adına öncülük etmektedir. Hazine ve Maliye Bakanlığı, geçmişten günümüze E-Türkiye

girişiminden, T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi politikalarına uygun bir şekilde teşkilatını sürekli olarak geliştirmeye çalışmış ve ilgili politikaları gerçekleştirmek ve dijital devlet anlayışına katkıda bulunmak amacıyla çalışmalarını çağın gereklerine uygun biçimde güncellemektedir. Bakanlık tarafından BİT kapsamında gerçekleştirilen bilgi teknolojileri sistem yönetimi, veri yönetimi, yazılım geliştirme, proje yönetimi, siber güvenlik, bilgi güvenliği ve yönetim hizmetleri çalışmaları her geçen yıl artmaktadır (Gür ve Yıldız, 2022: 194-195). Vergi sisteminin gelir servislerinin dijitalleşmesi kurumsal ve miktar olarak yüklü tarh tahakkuk ve vergi ödemeleri yapan firmaların yararlandığı avantajların oluşacak dezavantajlardan daha fazla olması ve hem mükellef hem vergi çalışanları açısından olumlu gelişmelerdir. Ancak vergiye tabi bireylerin kişisel bilgilerinin korunması konusunda da kaygıları mevcuttur. Diğer mükelleflere nazaran küçük çaptaki mükelleflerin vergi işlem sayısı daha düşük olduğu için masraflardaki azalmanın tatmin edici olmaması ve dijitalleşme süreçlerinin masraflarını karşılamak zorunda oldukları için bu konuda olumsuz düşünceleri bulunmaktadır (Bozkurt ve Kaygısız, 2023:37). Hazine ve Maliye Bakanlığında gerçekleştirilen dijitalleşme ve dijital dönüşümün en önemli etkisi bakanlığın taşra teşkilatlarından olan Malmüdürlüklerinin tasarruf tedbirleri gerekçesiyle kapatılarak, Malmüdürlüklerince yerine getirilen muhasebe iş ve işlemlerin hizmet birleştirilmesiyle il merkezlerine devredilmesi olmuştur. Bu yeniden yapılanmanın temel gerekçesi; kaynakların daha etkin kullanılması, gereksiz harcamaların azaltılması ve hizmet kalitesinin yükseltilmesidir. Bu doğrultuda muhasebe hizmetlerinin modern bilişim teknolojilerinden yararlanılarak merkezî bir yapı üzerinden yürütülmesi, iş süreçlerinin hızlanmasına ve hata oranlarının düşmesine önemli katkı sağlamaktadır.

4. SONUÇ

Teknolojik gelişmelerin sonucu olarak devlet ve vatandaş ilişkisinin ve kamu kurumlarının teknolojik alt yapısının değişmesi, dönüşmesi yeniden yapılanması kaçınılmazdır. Hazine ve Maliye Bakanlığı dijitalleşme ve dijital dönüşümde önemli atılımlar gerçekleştirmiştir. Dijitalleşme ve dijital dönüşümün sonuçlarından biri olarak bakanlık tasarruf tedbirlerini gerekçe göstererek taşra teşkilatında yer alan Malmüdürlüklerini tüm il ve ilçe

düzeyinde kapatarak yapılan muhasebe işlemlerinin hizmet birleştirilmesi yoluyla merkez Muhasebe Müdürlüklerinden yürütülmesi kararını almış ve uygulamaya geçmiştir. Bu çerçevede il merkezlerinde birden fazla Muhasebe Müdürlüğü kurulmuş, ilçe Malmüdürlüklerinin iş ve işlemleriyle merkezde görev almak isteyen personelle birlikte geçiş sağlanmıştır. İlçelerde kapatılan Malmüdürlüklerinin bazılarında mükellef sayısına göre Vergi Dairesi Müdürlükleri kurulmuştur. Mükellef sayısının yetersiz olduğu ilçelerde ise vergi şeflikleri kurulması düşünülmektedir.

Toplumsal yaşamın temel kurallarını devlet belirlemektedir. Kamu hizmeti, özel sektörün yerine getiremeyeceği alanlarda devlet ve onu oluşturan kamu kurum ve kuruluşlarının toplumsal ihtiyaçları karşılamak, kamu ve toplumsal faydayı sağlamak için sunulan hizmetler bütünüdür. Türk idari yapılanmasında bakanlıklar merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatlarından oluşmaktadır. Taşra teşkilatları ilgili bakanlıkların taşrada sunduğu kamu hizmetlerini sunan yapılanmadır. Hazine ve Maliye Bakanlığının taşra teşkilatlarından olan Malmüdürlüklerinin kapatılması olumlu ve olumsuz etkileri zamanla ortaya çıkacaktır. Ancak bu yeniden yapılanmanın muhasebe iş ve işlemlerinin merkez birimlerde toplanması merkez Muhasebe Müdürlüklerinin iş yükünü artırması nedeniyle harcamalarda yapılan kontrolleri aksatabileceği, iş ve işlemleri yavaşlatabileceği, hata ve usulsüzlük riskini artırabileceği, taşra birimindeki Malmüdürü meslek mensuplarının yetişmiş kalifiye elemanlar olarak atıl kaldıkları düşünülmektedir. Hazine ve Maliye Bakanlığının dijitalleşmenin sonucu olarak muhasebe işlemlerini merkez birimlerde yürütülmesi kararının amacı tasarruf tedbirleridir. Özel sektörün sunamadığı muhasebe hizmetinin ilçelerde tamamen kaldırılması sunulan kamu hizmetinin etkinliğini azaltacağı, yerelleşmeyi engelleyeceği değerlendirilmektedir. Tüm bu belirtilen sorunların çözümünde önerilerimiz şu şekildedir:

- Merkezdeki Muhasebe Müdürlüklerinin ve personel sayısının artırılması,
- Teknolojik alt yapının genişletilmesi ve geliştirilmesi,
- İş ve işlemlerin uzaktan kontrol ve denetiminin sağlanması,
- Ödeme ve nakit taleplerindeki aksaklıkların giderilmesi sunulan hizmetin etkinliğini ve verimliliğini artıracığı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Beşel, F., & Çokgezer, C. (2015). Maliye alanında e-teknolojiler ve etkinliği. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(1). (Sayfa aralığı verilmemiş.)
- Bozkurt, R., & Kaygısız, A. (2024). Dijitalleşme ve vergi uygulamalarında dijital teknolojilerin kullanılması. *Bilge International Journal of Social Research*, 8(2), 30–39.
- Danış, O. (2023). Dijital dönüşüm ve dijitalleşme. In F. Çelebi (Ed.), (Kitap adı eksik). Duvar Yayınları. (Bölüm sayfa aralığı verilmemiş.)
- Dióssy, K., Losonci, D., & Aranyossy, M. (2025). The role of leadership in digital transformation – A paradox way to improve operational performance. *Institute of Entrepreneurship and Innovation, Corvinus University of Budapest*, 36(9), 88–113. (Kaynağın dergi/seri adı ve DOI/URL bilgisi gerekebilir.)
- Eryılmaz, B. (1999). *Kamu yönetimi*. Erkam Matbaacılık.
- Gür, Y. E., & Yıldız, A. (2022). Dijitalleşme ve tüketim. In Y. Gülcü (Ed.), (Kitap adı eksik). Dora Basım Yayın ve Dağıtım. (Bölüm sayfa aralığı verilmemiş.)
- Koçdemir, M. (2023). *Türkiye’de kamu mali yönetim sistemi yapısal dönüşüm alanları*. Malikilavuz. Retrieved November 20, 2025, from <https://www.malikilavuz.com/turkiyede-kamu-mali-yonetim-sistemi-yapisal-donusum-alanlari/>
- Kovancılar, B. (2021). Dijital ekonomi: Kavram, dönüşüm ve etkiler. In K. Çelebi & B. Kovancılar (Eds.), *Dijital devlet*. Gazi Kitabevi. (Bölüm sayfa aralığı verilmemiş.)
- Miynat, M., & Özcan, G. (2021). Dijitalleşen devletin senyör hakları ve siber para uygulamaları. In K. Çelebi & B. Kovancılar (Eds.), *Dijital devlet*. Gazi Kitabevi. (Bölüm sayfa aralığı verilmemiş.)
- O’Reilly, T. (2010). Government as a platform. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(1), 13–40.
- Şahintürk, D., & Çelebi, A. K. (2021). Dijital (yeni) ekonomi: Yaratdığı fırsat ve tehditler. In K. Çelebi & B. Kovancılar (Eds.), *Dijital devlet*. Gazi Kitabevi. (Bölüm sayfa aralığı verilmemiş.)
- Türkay, B. (2018). *Kamuda bütünsel kamu mali yönetim bilişim sistemi*. MuhasebeTR. Retrieved November 20, 2025, from <https://www.muhasibetr.com>
- Türkyılmaz, S. (2024). Dijital dönüşümün işletmeler üzerindeki etkisi. *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1). (Sayfa aralığı verilmemiş.)

- Verina, N., & Titko, J. (2019). Digital transformation: Conceptual framework. In *Proceedings of the 6th International Scientific Conference Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering* (pp. 721–724). (Yayınevi/kurum ve DOI/URL verilmemiş.)
- Yankın, F. B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(2), 1–38.