

Kamu Yönetiminde Bir Stratejik Yönetim Olgusu Olarak Stratejik Çeviklik

Muhammed Enes Kan¹

Eda Mert²

Özet

Bu çalışma, kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışının evrimi bağlamında ortaya çıkan “stratejik çeviklik” olgusunu kuramsal ve uygulamalı boyutlarıyla incelemektedir. Geleneksel Weberyen bürokrasi modelinin, artan belirsizlik ve kriz ortamında kamu kurumlarının çevresel değişimlere hızlı ve esnek yanıt verme ihtiyacını tam olarak karşılayamadığı savunulmaktadır. Çalışmada stratejik çeviklik; organizasyonların fırsatları hızla değerlendirme, tehditleri minimize etme ve vizyonlarını dinamik biçimde uyarlama kapasitesi olarak ele alınmakta ve bu kavramın kamu yönetimi bağlamında özgün bir içerik kazandığı vurgulanmaktadır. Stratejik çeviklik bu çerçevede, kamu kurumlarının yapısal esnekliklerini artıran, karar alma ve uygulama süreçlerini hızlandıran ve öğrenme kapasitesini kurumsallaştıran bütüncül bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Uluslararası örneklerin karşılaştırmalı analizi, hukuki güvenlik ve hesap verebilirlikten ödün vermeden çevik ve hibrit kamu yapılarının geliştirilebildiğini göstermektedir. Türkiye incelemesinde ise, bir yandan dijital altyapının gelişmesi ve genç nüfusun varlığı gibi dinamiklerin çeviklik potansiyelini yükselttiği, diğer yandan kurumsal kültür, örgütsel alışkanlıklar ve yönetsel pratiklerin bu potansiyelin tam olarak hayata geçirilmesini güçleştirdiğini göstermektedir. Bununla birlikte, özellikle son yıllarda Türkiye’deki çeşitli uygulamaların stratejik çevikliğin temel boyutlarıyla büyük ölçüde örtüştüğü de dikkati çekmektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda, stratejik çevikliğin sektörel, ampirik ve siyasal değişken odaklı olarak farklı açılardan ele alınarak derinlemesine incelenmesi ve stratejik çevikliğin kamu yönetimi performansı ile vatandaş memnuniyeti üzerindeki somut etkilerinin araştırılması önerilmektedir.

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, meneskan@bayburt.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-9786-9858
- 2 Öğr. Gör. Dr., Artvin Çoruh Üniversitesi, Artvin Meslek Yüksekokulu, edamert@artvin.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9079-7786

Giriş

21. yüzyılın başlarından itibaren küresel düzeyde yaşanan hızlı teknolojik dönüşümler, ekonomik dalgalanmalar, iklim değişikliği, pandemi gibi beklenmedik krizler ve artan vatandaş beklentileri, kamu yönetimi alanında geleneksel yönetim yaklaşımlarının sorgulanmasına neden olmuştur. Max Weber'in rasyonel-yasal bürokrasi modeli üzerine inşa edilen geleneksel kamu yönetimi anlayışı, istikrar ve öngörülebilirlik sağlama konusunda başarılı olmasına rağmen, hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlama noktasında yetersiz kalmaktadır (Özer ve Yıldırım, 2024). Bu durum, kamu sektöründe yeni yönetim paradigmalarının arayışını beraberinde getirmiştir.

Kamu yönetiminde yeni paradigma arayışları aslında 1970'lerin ortasındaki küresel krize kadar götürülebilecektir. 1980'li yıllarda ön plana çıkan Yeni Sağ İdeolojisi, Yeni Kamu Yönetimi anlayışını beraberinde getirmiştir (Leblebici vd., 2012). Yeni kamu yönetimi anlayışı, 1990'lı yıllardan itibaren özel sektörün başarıyla uyguladığı yönetim tekniklerinin ve yaklaşımlarının kamu sektörüne aktarılmasıyla, devlet kurumlarının etkinlik ve verimlilik düzeylerinin yükseltilebileceğini öne süren bir yaklaşım olmuştur (Öztürk, 2012).

Yeni kamu yönetimi anlayışının benimsenmesinden sonra, özel sektöre ait çeşitli uygulamalar kamu yönetimine aktarılmıştır. Bu uygulamalardan biri de stratejik yönetim anlayışıdır. 1950'lerde özel sektörde uygulanmaya başlayan stratejik yönetim ve stratejik planlama uygulamaları yakın geçmişte kamu yönetiminin ilgi odağı haline gelmiştir (Eren vd., 2014). Başlangıçta “uzun dönemli planlama” olarak kavramsallaştırılan stratejik yönetim çevresel belirsizliklerle başa çıkma motivasyonundan türemiştir (Coşkun, 2011). Bu çerçevede, stratejik yönetim, özel sektör, kamu ve kar amacı gütmeyen tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli süreçlerin tasarlanmasını sağlayan kapsamlı bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşım, zamanı ve fırsatları etkin kullanarak değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve örgütün uzun vadeli başarısını garanti altına alma amacı taşır. Çağdaş örgütler hem etkili yönetim anlayışını hayata geçirmek hem de mevcut durumlarını analiz ederek gelecek hedeflerini net bir şekilde tespit etmek amacıyla “stratejik planlama” ve “stratejik yönetim” konseptlerini benimsemeye yönelmekte ve bu kavramları kendi yönetim felsefelerinin ve operasyonel süreçlerinin ayrılmaz bir unsuru olarak konumlandırmaktadırlar (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018).

Stratejik yönetim disiplinde son yıllarda öne çıkan “stratejik çeviklik” kavramı ise, organizasyonların değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlayabilme, fırsatları yakalayabilme ve tehditleri minimize edebilme

yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Doz ve Kosonen, 2008a). Özel sektör literatüründe geniş yer bulan bu kavram, kamu yönetimi alanında yeni yeni gündeme geliyor olsa da, kamu kurumlarının vatandaşlara sundukları hizmetlerin kalitesi, etkinliği ve zamanlaması, toplumsal refahın sağlanmasında belirleyici bir rol oynayabilmektedir. Özellikle COVID-19 pandemisi sürecinde, bazı ülkelerin kamu yönetimi sistemlerinin gösterdiği hızlı adaptasyon yeteneği ile diğer ülkelerin nispeten yavaş tepki verme durumu arasındaki fark, stratejik çevikliğin kamu sektöründeki kritik önemini gözler önüne sermiştir. Dünyada birçok ülke dijital altyapısı ve esnek çalışma uygulamalarıyla kısa sürede pandeminin getirdiği koşullara adapte olabilirken, bazıları kamu sektöründe önemli aksamalar yaşamışlardır. Çünkü stratejik çeviklik krizlerle mücadelede oldukça önemli bir yönetim anlayışıdır (Kasnak, 2024).

Bu çalışmanın amacı, stratejik çeviklik kavramının kamu yönetimi bağlamındaki teorik temellerini incelemek, kamu sektörünün kendine özgü dinamikleri çerçevesinde stratejik çevikliğin boyutlarını analiz etmek ve dünya örnekleri üzerinden kamu kurumlarında stratejik çeviklik uygulamalarının başarı faktörlerini değerlendirmektir. Bu kapsamda çalışmada öncelikle kavramsal ve kuramsal çerçeve sunulacak, ardından belirsizlik bağlamında çevikliğin yönetim dinamikleri analiz edilecek, daha sonra dünya örnekleri incelenecek ve son olarak bütüncül bir değerlendirme yapılacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve: Stratejik Yönetim, Stratejik Çeviklik ve Kamu Yönetimi

2.1. Stratejik Yönetimin Kamu Sektöründeki Evrimi

Stratejik yönetim kavramı, ilk olarak özel sektörde sistematik bir disiplin olarak ortaya çıkmış ve organizasyonların uzun vadeli başarı için nasıl yön belirlemesi gerektiği konusunda teorik çerçeve sunmuştur. Stratejik yönetimin temelleri Igor Ansoff (1965) tarafından atılmıştır. Ansoff tarafından örgütlerde uzun dönemli planlama sürecine analitik bir perspektif kazandırılarak, temel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için uygun stratejilerin geliştirilmesine odaklanılmıştır. Rakiplerin yaklaşımları, aktiviteleri ve farklı senaryolarda sergileyebilecekleri davranış biçimleri göz önünde bulundurularak daha esnek ve dinamik bir analiz metodolojisi benimsenmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Stratejik yönetim “strateji” ve “yönetim” kavramlarının birleşmesiyle oluşan çağdaş bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimde esas olan örgütün arzu edilen hedeflere doğru taşınmasıdır. Bunu başarmak için örgüt içi ve örgüt dışı verilerin analiz edilmesi, ölçme ve değerlendirme çalışmalarının

yapılması, geliştirme uygulamalarının sistematik bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Aşgın, 2008). Stratejik yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için uygun stratejilerin belirlenmesi, bu stratejilerin hayata geçirilebilmesi için gerekli tüm önlemlerin alınması ve sürecin etkin bir şekilde yönetilmesini kapsayan bütüncül bir yönetim anlayışıdır. Bu yaklaşım, zamanı ve fırsatları verimli kullanmayı, geleceğe yönelik planlı hareket etmeyi, çevresel olumsuzluklara karşı doğru stratejiler geliştirmeyi ve değişen koşullara uyum sağlamayı hedefler (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018). Stratejik yönetim, yönetim sisteminin tüm düzeylerini içine alan, örgütün her biriminde stratejik vizyonu geliştirmeyi ve yaygınlaştırmayı amaçlayan kapsamlı ve tutarlı bir düşünme yaklaşımıdır (İzci ve Yıldız, 2020). Stratejik yönetim, bir kuruluşun mevcut durumundan ulaşmak istediği hedeflere giden yolu belirleyen, stratejik planlama, denetim, kaynak tahsisi ve hesap verebilirliği kapsayan uzun vadeli bir yönetim anlayışıdır. Kuruluşun vizyon ve misyonunu geleceğe dönük çabalarla somutlaştırır, iç ve dış çevresini değerlendirerek, fırsat ve tehditleri analiz eder. Temel amacı, örgütün performans ve verimliliğini artırmak, ekip çalışmasıyla hedeflere ulaşmak ve çevreyle uyumlu, geleceği öngörebilen bir yönetim yapısı oluşturmaktır (Çetin, 2005).

Kamu sektöründe stratejik yönetimin gelişimi, geleneksel bürokrasinin etkinlik ve verimlilik açısından yetersizliklerinin fark edilmesi ile başlamıştır. Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı, kamu kurumlarının özel sektör yönetim tekniklerini benimsemeleri gerektiğini savunmuştur. Çünkü artık gelecek olgusu, modernitenin ortaya koyduğu kesinlik unsurlarından uzaklaşmış ve daha karmaşık bir karaktere bürünmüştür. Bu tür bir çevrede organizasyonların standartlaştırılmış üretim modelleri ile etkin bir yönetim anlayışı sergilemeleri son derece zor gözükmemektedir. Gerçekten de ortaya çıkan yoğun rekabet atmosferi, söz konusu organizasyonlar açısından dönüşümü de kaçınılmaz kılmaktadır. Bu kapsamda belirlenen amaçların önceden saptanması ve tüm organizasyonların gelecekteki şartlara kendilerini adapte etmesi kritik bir önem taşımaktadır. Bahsi geçen şartlar dâhilinde stratejik yönetim, organizasyonların değişime ilişkin geliştirdikleri güçlü ve zayıf noktalarına ve ellerinde bulunan kaynaklar doğrultusunda karar alma süreçlerine yönelik bir yaklaşımı temsil etmektedir (Güngör ve Kutlu). Stratejik yönetim ve stratejik planlama ile başlayan bu süreçte, kamu kurumlarının verimlilik ve hesap verebilirlik için stratejik olarak yönetilmesini sağlayacak bir yönetim kültürü oluşturulması amaçlanmaktadır (Demirkaya, 2015).

Stratejik yönetimin en etkili aracı olan stratejik planlama, kurumların mevcut durumunu analiz ederek, geleceğe yönelik daha isabetli kararlar almasını sağlar. Bu süreç, örgütsel amaçların belirlenmesi, bunlara ulaşmak

için stratejilerin oluşturulması ve uygulama sürecinin izlenmesini kapsar. Ayrıca stratejik planlama, kurumun misyonu, değerleri ile iç ve dış çevresine ilişkin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesine dayanır (Coşkun ve Almalı, 2020). Stratejik planlama anlayışının kökeni, uzun vadeli planlama yaklaşımına dayanmaktadır. Stratejik planlamanın temeli sayılabilecek bu yaklaşımda geleceğe yönelik öngörüler geçmişteki gelişmeler temel alınarak yapılmaktaydı. Bu anlayış, geleceğin geçmişin doğal bir devamı olduğu varsayımına dayanıyordu (Özgür, 2004). Ancak zamanla değişen çevresel koşullar ve artan belirsizlik, geleceğin yalnızca geçmiş verilere bakılarak öngörülemeyeceğini göstermiştir. Bu noktada stratejik planlama, sürekli değişen çevre koşullarında yaratıcı ve analitik düşünciyi bir arada kullanarak örgütün uzun vadeli yönünü belirleme süreci olarak tanımlanmaktadır (Gedikkaya ve Akçakaya, 2018). Kamu sektöründe ise, stratejik planlamanın yükselişi, mali disiplinin sağlanması ve kamuya değer üretimi yönündeki artan beklentilerle birlikte hız kazanmakta, performans odaklılık ve hesap verebilirlik talepleri doğrultusunda kurumsal bir nitelik kazanmaktadır (Yolcu ve Önen, 2025).

Sonuç olarak, stratejik yönetimin kamu sektöründeki evrimi, özel sektörde sistematik bir disiplin olarak ortaya çıkışından günümüze kadar uzanan bir dönüşüm sürecini yansıtmaktadır. Bu süreç, geleneksel bürokrasinin katı yapılarından modern kamu yönetiminin dinamik ve performans odaklı yaklaşımlarına doğru radikal bir değişimi temsil etmektedir. Özellikle Yeni Kamu Yönetimi paradigmasının etkisiyle, kamu kurumları artık özel sektörün etkin yönetim tekniklerini benimseyerek, belirsizliklerle dolu bir çevrede rekabet edebilir hale gelme zorunluluğu yaşamaktadır. Stratejik planlama uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte, kamu sektörü sadece geçmiş deneyimlere dayalı öngörülerden uzaklaşarak, analitik ve yaratıcı düşünciyi harmanlayan bir yönetim anlayışını benimsemiştir. Bu evrim süreci, kamu kurumlarının mali disiplin, hesap verebilirlik ve performans odaklılık gibi temel ilkeler çerçevesinde vatandaşlara daha kaliteli hizmet sunma kapasitelerini önemli ölçüde artırmış ve modern kamu yönetiminin temellerini oluşturmuştur.

2.2. Stratejik Çeviklik Kavramı

Stratejik çeviklik kavramının literatürdeki gelişimi, Roth'un (1996) doğru ürünü doğru zamanda, yerde ve fiyatla piyasaya sunma yeteneği tanımıyla başlayarak, zaman içinde çok boyutlu ve kapsamlı bir kavrama dönüşmüştür (Yaşar Uğurlu vd., 2019). Stratejik çeviklik kavramı, organizasyonların sürekli değişen çevresel koşullara hızla uyum sağlayabilme, beklenmedik fırsatları yakalayabilme ve tehditleri etkili bir

şekilde yönetebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Doz ve Kosonen, 2008a). Bu kavram, dinamik ve esnek bir stratejik yönetim anlayışını ifade etmektedir. Günümüz iş dünyasında işletmeler, sürekli değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmek için stratejik çevikliğe ihtiyaç duymaktadır. Stratejik çeviklik, işletmelerin ani değişikliklere hem proaktif hem de reaktif şekilde cevap verirken, kaynakları ve bilgiyi etkin kullanarak sadece kısa vadeli rekabet avantajı sağlamakla kalmayıp, sürekli iş modeli yenilemesi yoluyla uzun vadeli hayatta kalma yeteneği olarak da ifade edilmektedir. Buna göre stratejik çeviklik, işletmelerin karmaşık ve dinamik çevresel koşullara esnek bir şekilde yanıt vererek stratejik yönelimlerini sürekli uyarlamasını sağlayan kritik bir yönetim yaklaşımıdır (Taşgit vd., 2023). Değişen durumlara karşı ani tepki verebilme yeteneği olarak da ifade edilebilecek stratejik çeviklik, örgütlerin yeni oluşan trendleri fark edebilme ve bunlara karşı cesur kararlar alabilme kararlılığını da içermektedir (Gurkov vd., 2017).

Stratejik çeviklik kavramına ilişkin yapılan tanımlardan bazıları ise şunlardır (Bildirici Çalık, 2023);

- *“Bir örgütün gerekli durumlarda hızla değişebilme veya değişime cevap verebilecek şekilde kendini hazır tutması”.*
- *“Örgütlerin iş ortamlarının belirsizliklerinde olası ani değişimlerle rahatça mücadele edebilmeleri için sahip oldukları yetenekler”*
- *“İşletmelerin karmaşık ve düzensiz ortamlara esnek bir şekilde cevap verme yetenekleri”*

Sonuç olarak, stratejik çeviklik kavramı literatürde Roth’un basit tanımından başlayarak, günümüzde çok boyutlu ve karmaşık bir yönetim paradigmasına dönüşmüştür. Bu kavram, modern organizasyonların belirsizlik, karmaşıklık ve sürekli değişimle karakterize edilen iş ortamlarında hayatta kalabilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için vazgeçilmez bir yetenek haline gelmiştir. Stratejik çeviklik, yalnızca değişimlere tepki vermeyi değil, aynı zamanda bu değişimleri öngörmeyi, fırsatlara dönüştürmeyi ve sürekli öğrenme ile adaptasyon süreçlerini yönetmeyi kapsayan bütüncül bir yaklaşım olarak, 21. yüzyılın dinamik iş dünyasında organizasyonel başarının temel belirleyicilerinden biri olmaktadır.

2.3. Stratejik Çevikliğin Özellikleri ve Boyutları

Doz ve Kosonen (2008a, 2008b), stratejik çevikliğin üç meta yetenekten oluştuğunu öne sürmüştür. Bunlar; stratejik duyarlılık, kaynak akışkanlığı ve liderlik birliğidir. Bu nedenle, stratejik olarak çevik şirketler iş dönüşümü ve yenilenmesini yönetmenin yeni yollarına, öğrenme ve bilgi aktarım

becerilerinin geliştirilmesine, uyarlanabilir bir kurum kültürüne ve diğer temel yeterliliklere odaklanır (Doz ve Kosonen, 2008a; Doz ve Kosonen, 2010; Weber ve Tarba, 2014). Stratejik duyarlılık, Overby vd. (2006) tarafından vurgulanan değişimi algılama ve buna yanıt verme gibi iki temel çeviklik yeteneğini içerir. Stratejik duyarlılığa ulaşmaya çalışan kuruluşların “deneyimlerden ders çıkarmaları ve onları bırakmaları, ileriye ve geriye bakmaları ve yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya fikirlerle meşgul olmaları” gerekir (Lewis vd. 2014). *Liderlik birliği, hızlı karar almayı ve etkili uygulamayı engelleyen, verimsiz politikalarından ve korumacı davranışlardan uzak olmak anlamına gelir. Liderlik birliği, tüm paydaşlardan anlamlı ve samimi bir bağlılık sağlamayı garantiler. Kaynak akışkanlığı, iş sistemlerini ve süreçlerini hızlı ve kolay bir şekilde yeniden yapılandırma yeteneğidir. Bu, mevcut operasyonlarda değişiklik yapmak anlamına gelse bile, kaynakları en çok ihtiyaç duyulan yerlere yeniden tahsis etmeye istekli olmayı gerektirir* (Jabnoun, 2025).

Doz ve Kosonen (2010), stratejik çevikliği, üst yönetimin üç “meta-yetenek” arasında “düşünceli ve amaçlı etkileşimi” olarak kavramsallaştırır ve bu her boyut için önerilen alt boyutlar geliştirerek liderlerin bir kuruluşun iş modellerini başarılı bir şekilde yenileme yeteneğine katkıda bulunabileceğini ifade eder. Bu üç meta yetenek ve alt boyutları Tablo I’de gösterilmiştir.

Tablo 1: İş Modeli Yenilenmesini Hızlandırmak: Liderlik Eylem Gündemi

Stratejik duyarlılık
Öngörme: Öngörü yeteneğini geliştirmek Deneme: Bilgi edinmek, deneme yanılma yoluyla öğrenmek Sosyal mesafe: Bakış açısı kazanmak, çevrenin sesini duymak Özetleme: Genelleşme kazanmak Yeniden çerçeveleme: Yeni iş modelleri hayal etmek
Liderlik birliği
Diyalog kurma: Varsayımları ortaya çıkarma ve paylaşma, bağlamları anlama Ortaya çıkarma: Kişisel güdüler ve istekleri açıkça ifade etmek Bütünleştirme: Karşılıklı bağımlılıklar kurmak Hızalama: Ortak bir ilgi alanını paylaşmak Özen gösterme: Empati ve şefkat göstermek
Kaynak akışkanlığı
Ayrıştırma: Esneklik kazanmak Modülerleştirme: İş sistemlerinin montajı ve demontajı. Ayrışma: Kaynak kullanımını kaynak sahipliğinden ayırmak ve kaynak erişimi ve tahsisi konusunda müzakere etmek. Anahtarlama: Birden fazla iş modeli kullanmak Aşılama: Kendini dönüştürmeyi öğrenmek

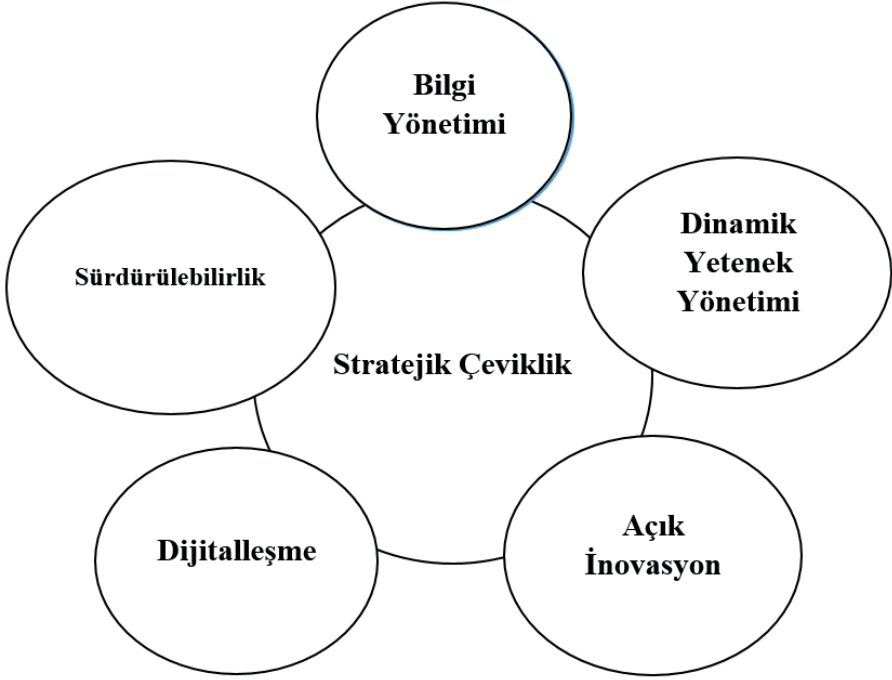
Kaynak: Doz ve Kosonen, 2010.

Shin vd., (2015), geliştirdikleri modelde, stratejik çeviklik için dört temel yetenek boyutuna odaklanmıştır. Bu yetenekler teknoloji yeteneği, iş birliğine dayalı inovasyon, kurumsal öğrenme ve iç uyum olarak modellenmiştir. Model, çeviklik odaklı bir strateji benimseyen örgütlerin, bu dört boyutta daha yüksek düzeyde yetenekler gösterdiği ve toplu olarak iyileştirilen yeteneklerin operasyonel etkinliği artırarak daha iyi bir performans sağladığını göstermiştir.

Sürekli inovasyon ve örgütsel öğrenme kapasitesi, stratejik çevikliğin temel unsurlarındandır. Deneyimlemeyi, çalışanların gelişimini ve teknolojik ilerlemeyi vurgulayan bir kültür geliştiren kuruluşlar, genellikle işgücüyle ilgili zorlukları aşmada ve değişime uyum sağlamada daha beceriklidir (Chakma vd., 2021; Lee ve Kumar, 2022; Aktaran: Alnuaimi ve Eni, 2025).

Örgütsel çevikliğin öncülleri olarak dinamik yetenekler, örgütsel yapı ve müşteri odaklılık araştırılmıştır. Esneklik, çevik örgütler için kritik faktörlerden biri olarak tanımlanmış; ürün hacmi esnekliği, insan kaynakları esnekliği ve örgütsel esneklik olarak genişletilmiştir (Ludviga ve Kalvina, 2023). Obrutsky ve Ertuk, (2017), örgütsel çevikliğin itici güçlerinin yanı sıra, literatürde vurgulanan bazı engelleri de belirtmiştir. Bunlar arasında; örgütsel değişim direnci, örgütün katı çerçevesi, yönetsel açıdan planlama ve kontrolle ilgili endişeler, çevikliği etkili bir şekilde uygulama yeteneğiyle ilgili endişeler ve geçiş döneminin olası maliyetiyle ilgili endişeler yer almaktadır.

Christofi vd. (2024) bilgi yönetimi (BY), bilgi teknolojileri (BT) ve insan kaynakları yönetiminin (İKY) stratejik çevikliğe katkıda bulunduğunu ifade etmiştir. Bilgi yönetimi, bilgiyi anında ve etkili bir şekilde üretme, yayma ve uygulama becerisi sağlayarak stratejik çeviklikte başarılı kuruluşlar ortaya çıkmasını sağlar. Stratejik çeviklik, departmanlar, müşteriler ve tedarikçiler arasında bağlantıyı sağlayan, erişilebilirliği, görünürlüğü ve şeffaflığı artıran bir bilgi teknolojisi altyapısını gerekli kılmaktadır. Son olarak kuruluşlar için insan sermayesi çok değerlidir ve akıllı bir insan kaynakları yönetimi stratejik çevikliğin geliştirilmesine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır (Christofi vd., 2024). Christofi vd. (2024), ek olarak stratejik çeviklik için kapsamlı bir çerçeve oluşturmak amacıyla çeşitli organizasyonel işlevlerin uyumlu hale getirilmesinin oynadığı temel rolü incelemiştir. Bu işlevler sürekli değişen stratejik bir ortamda stratejik çevikliğin geliştirilmesi ve sürdürülmesi için ayrılmaz parçalardır. Christofi vd. (2024) derinlemesine deneysel araştırması sonucunda, stratejik çevikliğe ulaşmanın temel taşları olarak beş stratejik en iyi uygulama teması ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bunlar; bilgi yönetimi, dinamik yetenek yönetimi, açık inovasyon, dijitalleşme ve sürdürülebilirliktir.



Şekil 1: Stratejik çevikliğin geliştirilmesi için önerilen en iyi uygulama çerçevesi.

Kaynak: Christofi vd., 2024

Çeviklik geleneksel bürokratik örgütlerde kültürel bir değişim başlatır. Çevik yönetimler, reformlara, değişen ortama, toplumsal değerlere ve toplumsal ihtiyaçlara uyum sağlamaya açıktır. Çeviklik, daha etkili ve verimli bir yönetime katkıda bulunur. Bu katkılar şu şekilde özetlenebilir (Mergel vd., 2021):

- *Çeviklik, durumların akışkan olduğunu ve zamanla değiştiğini varsayar:* Yeni sorunlar ve fırsatlar ortaya çıktıkça çeviklik anlayışı süreçleri ve hizmetleri iyileştirmek için güncellemelere giderler.
- *Hiyerarşiler ve silolar üzerindeki çevik ayrıcalıklar, uyarlanabilir yapı:* Geleneksel bürokrasilerde idari bölümler her şeyin temeli iken çeviklik yaklaşımında durum farklıdır. Çevik yaklaşım, şeffaflığı, kaynak paylaşımını ve yetenekleri geliştirmeyi amaçlar.
- *Çeviklik, bürokratik prosedürler yerine sorumlu bireysel takdiri vurgular:* Bu anlayışta çalışanlar sorunları çözmek üzere serbest bırakılırlar. Bireysel katkıya değer verir.

- *Çeviklik, sürekli öz-yansıtıcı öğrenme süreçlerini vurgular:* Çeviklik anlayışı kamu görevlilerinin hata yapmasını ve bu hatalardan dersler çıkarılmasını destekler. Yapılan hatalar geriye dönük olarak değerlendirilerek, süreçlerin nasıl iyileştirilebileceği üzerine düşünülür.
- *Çeviklik, yeni süreçler ve hizmetler için prosedürler ve gereksinimler hakkında bilgiyi artırır:* Çeviklik anlayışını süreçlerine entegre eden kurumlar neye ihtiyaç duydukları ve işlerin nasıl yürütülmesi gerektiği konusunda daha fazla bilgiye sahip olurlar.

2.4. Kamu Sektöründe Stratejik Çevikliğin Özellikleri

Hızlı teknolojik değişim, üretimin ve tüketimin küreselleşmesi, kitlesel özelleştirmeler, rekabet avantajının geçici olduğu, aşırı rekabetçi iş ortamlarına yol açmıştır. Bunun yanı sıra, iklim değişikliği, aşırı hava olayları ve küresel pandemiler gibi ortaya çıkan zorluklar örgütlerin hayatta kalma ve başarıya ulaşması için belirgin zorluklar olarak karşımıza çıkmıştır (Ahammad, vd., 2020).

Günümüzde endüstriyel çağın üretim ekonomisi, bilgi çağının dijital ekonomisine dönüşürken, kamu sektörü kuruluşlarımız sayısız yeni ve artan bir baskı ile karşı karşıyadır. Kamu sektörü liderleri daha az kaynakla daha fazla karmaşık ve genişleyen bir dizi problemi çözmek için üzerlerinde çok fazla baskı hissetmektedir. Bürokratik kamu sektörü kuruluşları hızla değişen bu yapıya ayak uydurmak için daha hızlı ve çevik olmak zorundadır (Dowdy vd., 2017).

Günümüzde yaşanan gelişmeler kamu hizmetlerini sunuş şekline de yansımış, kamu hizmetlerinin bağlamı değişmiş, bu bağlam değişikliği ise, hem kamu görevlilerinin hem de kamu hizmetlerinin bir bütün olarak çalışma şekillerinde değişiklikler gerektirmiştir. Kamu hizmetlerinden etkili ve verimli sonuçlar elde etmek için esnek düzenlemeler, dijital, çevik ve ortak tasarım metodolojileri dahil olmak üzere yeni çalışma yöntemlerinin benimsenmesi ihtiyacı belirlemiştir (Gunn vd., 2021). Maccoby (2007; 2016), geleneksel bürokratik modellerden etkileşimli modellere doğru yeni örgütlenme biçimlerine geçişe dikkatimizi çekmektedir. Bürokratik yapılar içinde gerekli olan çeviklik fikri, statik sistemlerin artık dinamik ortamlarda başarılı olamayacağının fark edilmesinden kaynaklanmıştır. Kamu görevlilerinin artık kâğıt üzerindeki sabit kuralların uygulayıcıları olmak yerine, işbirliğine dayalı problem çözme, esneklik, yaratıcılık, değişime ayak uydurma gibi özelliklere sahip olmaları beklenmektedir (Rojak, 2025). Kurumların yıkıcı değişikliklerle başa çıkmak için kısa sürede uyum sağlamaları beklenir. Ancak birçok kurum, yerleşik yasal düzenlemeler, karar alma ve yönetim kalıpları

sebebiyle etkili ve hızlı bir şekilde uyum sağlayamamaktadır (Janssen ve Van Der Voort, 2016). Kamu yönetimlerindeki bu koşullar (güçlü hiyerarşi, yetersiz iletişim ve değişim konusundaki endişe) kuruluşların yeniliklere uyum yeteneklerini kısıtlamaktadır. Stratejik çeviklik, kamu yönetimlerinde belirtilen bu zorluklar için önemli bir iyileştirme faktörü olabilecektir (Looks vd., 2024).

Stratejik çeviklik, eski iş yapma modellerini terk etmekle ve yeni iş modellerinin geliştirilmesi ile ilgilidir (Gunasekaran, 1999). Hızlı ve öngörülemez değişikliklerin yaşandığı ortamlarda kuruluşların aldığı önlemleri içeren stratejik çeviklik, yıkıcı ortamlara başarılı bir şekilde uyum sağlamayı olağan kılar. Stratejik çeviklikten kaynaklanan değişiklikler ürünlerde, süreçlerde ve kurumların yapılarında sürekli sistematik değişiklikleri gerektirir. Stratejik çeviklik, çevresel tehditlere ve fırsatlara yanıt verebilmek için gerekli olan yüksek esneklik ve hız düzeylerini yakalayabilmek için önemli kaynak yatırımları gerektirir (Weber ve Tarba, 2014). Stratejik olarak çevik örgütler, esnek, uyum sağlama kapasitesi yüksek, değişikliklere hızla cevap veren, belirsiz piyasa koşullarını ve risklerini kontrol etmek için eylemler sunma fırsatına sahiptir (Sherehiy vd., 2007). Stratejik çeviklik örgütlere, kültürünü piyasa koşullarına uyarlama, piyasa değişimini hızla öğrenme, dışsal değişimlerden faydalanma ve ürünlerini değişimlere göre şekillendirme fırsatı sunar (Braunscheidel ve Suresh, 2009).

Daha önce de dile getirildiği gibi, kamu sektöründeki öngörülemeyen, belirsiz durumlar ve zorlu yönetim mekanizmaları, sorunları ele alırken aynı zamanda halka etkili hizmet sunumunu kolaylaştıran, belirsizliklere ve ani değişimlere uyum sağlayabilen bir yönetim geliştirmenin aciliyetini ortaya koymaktadır. Stratejik çevikliğin, bu sorunların çözümü için olumlu bir ortam yarattığı savunulmaktadır (Almazrouei, vd., 2024; OECD, 2015). Ancak, kamu kuruluşları genellikle katı yapılar ve sıkı düzenleyici çerçevelerle kısıtlanmaktadır ve bu da çevik uygulamaların benimsenmesini zorlaştırmaktadır (Jones ve Wagstaff, 2021; Al-Nakib vd., 2020; Aktaran: Alnuaimi ve Eni, 2025).

Kamu sektöründeki politika yapıcılar, hedeflerine ulaşmak ve uygulamada çeviklik kazanmak için çeşitli politika araçlarını birlikte kullanmak durumundadır. Bütçeleme ve insan kaynakları yönetimi gibi bazı araçlar kamu sektörü kültürü ve yönetim uygulamalarını yansıtmaktadır. Ülkeler son yıllarda bu araçlara ciddi yatırımlar yapmış ve mevcut sorunlara yanıt vermek için yeni yöntemler içeren politika deneyimleri uygulamıştır. Bunlar arasında yeni teknolojilerin kullanımı, son teknoloji harcama incelemeleri, performans bütçeleme ve stratejik insan kaynakları yönetimi yer almaktadır.

Özellikle inovasyon ve teknoloji kamu sektörünü dönüştürmektedir (OECD, 2015).

Ancak bu araçlar tek başına stratejik çevikliği sağlamak için yeterli değildir. Ortak hedefleri gerçekleştirmek için hükümetlerin, kamu sektörünün tüm birimlerinde etkili bir koordinasyon sağlaması gerekir (OECD, 2015). Kamu sektörünün çevik çabalara katılması için gerekli koşullara dair çok az şey bilinmektedir. Örneğin beceriler, kapasite, politikalar, liderlik, çevik yaklaşımın uygun olduğu kamu sektörü sorunları türleri, kamusal yönetimlerin “çevikliğe hazır” olmasının ne anlama geldiği, kamusal yönetimlerin çevik yaklaşımları benimsemesi için olması gereken kritik başarı faktörlerinin neler olduğu hala araştırılmaya devam etmektedir (Mergel, 2024).

Mevcut küresel ortam, kamu sektörü kuruluşları için sistematik ve yapısal reform fırsatları sunmaktadır. Ancak, kamu sektörü kuruluşları esnekliklerini, verimliliklerini ve genel performanslarını sınırlayabilecek çeşitli kısıtlamalarla da karşı karşıyadır (Ludviga ve Kalvina, 2025). Stratejik çeviklik kavramını kamu sektörüne uygularken, kamu sektörünün ve kamu politikalarının belirgin özelliklerinin dikkate alınması gereklidir (OECD, 2015). Kamu politikaları, siyasi bir niteliğe sahiptir. Önceliklerin belirlenmesi ve kararların alınmasında siyasi yapı etkilidir. Kamu sektörü birçok kamu kurum ve kuruluşundan oluşur. Bu kurum ve kuruluşları kamu yararı amacına hizmet edecek şekilde koordine etmek sürekli bir zorunluluktur. Kamu sektöründe politika yapımı ve uygulanması bütçeler, insan kaynakları ve teknoloji gibi politika araçlarının birlikteliğini gerektirir ve bunların hepsi kurallara ve prosedürlere tabidir. En nihayetinde, hükümetler halka karşı sorumludur ve reformları uygulamak için geniş bir kamu desteğini almak durumundadır (OECD, 2015). Kamu sektörü, siyasi etki ve demokratik karar alma zorunluluğu, hesap verme zorunluluğu (Alford ve Greve, 2017), bürokrasinin yapısı, girdiler ve çıktılar arasındaki belirsiz ilişki nedeniyle belirgin zorluklar taşımaktadır (Ludviga ve Kalvina, 2025). Kamu sektörünün sayılan bu özellikleri, kamu sektöründe stratejik çevikliğin uygulanmasının önündeki temel zorlukları oluşturmaktadır.

Dowdy vd. (2017), kamu sektörü kuruluşlarının kriz zamanından önce ve krizler sona erdikten sonra çevikliğini zorlaştıran üç ana direnç gücünden bahsetmiştir. Bunlar; riskten kaçınma kültürü, fonksiyonel silolar ve organizasyonel karmaşıklılıktır. Devlet yetkililerinin yeni modeller önerme, yeni ortaklıklar kurma, yanlış yapmaktan korkma gibi birtakım çekinceleri olduğu görülmektedir. Kamu sektörü kuruluşlarında yöneticiler ancak çok büyük bir kriz durumunda risk almak durumunda kalırlar bunun dışında risk almak istemezler. Fonksiyonel silolardan kasıt ise, kriz durumlarında

çeşitli devlet kurumlarının ve liderlerinin sorunlara birlikte çözüm üretme kapasiteleridir. Krizleri önlemek bir takım işidir. Üçüncü direnç gücü ise, günümüzde en büyük ve en karmaşık kuruluşlar kamu sektörü kuruluşları olarak görülmektedir (Dowdy vd., 2017).

Bürokrasilerde stratejik çevikliği uygulama isteği, üst ve orta düzey yöneticiler tarafından dikkatlice hazırlanmalı ve işbirliği ile tasarlanmalıdır. Böylelikle çevikliği uzun bir davranışsal geri bildirim döngüsünde deneyimleyip, sağladığı olanaklardan yararlanabilirler. Stratejik çeviklik uygulama süreci, çalışma biçimlerini ve nihayetinde yapıları, karar alma süreçlerini ve potansiyel olarak kurum kültürünü değiştirme fırsatı olarak algılanmalarını sağlayabilmektedir (Mergel, 2024).

Araştırmalar kamu kurumlarında çeviklik uygulamalarında liderliğin merkezi bir role sahip olduğunu göstermiştir (Ludviga ve Kalvina, 2025). Liderlerin rolü kuruluşun her kademesindeki personele çeviklik kültürünü benimsetmek ve teşvik etmektir (Ludviga ve Kalvina, 2023).

Kuruluşlarda stratejik çeviklik sağlamak için gereklilikler şunlardır (Muhammad vd., 2020):

- İş arkadaşları arasında işbirliğine dayalı ilişkilerin oluşturulması.
- Kuruluşun, bilgi sistemlerinin kaynaklarını çeşitlendirebileceği bir veri tabanına sahip olması.
- Kuruluşun tüm birimlerinde roller ve işlerin entegrasyonu.
- Kuruluşun güçlü liderlere sahip olması.
- Ortaklar arasındaki yetki ve güç dengesi ile güven tesis edilmesi, kuruluşların bilgi paylaşmasında rol oynar ve karar verme sürecine katkıda bulunur.
- Güven ve ortaklar arasındaki güç ve yetki dengesi ile ilgili gerekli sosyal faktörlerin mevcut olması ve güvenin, kuruluşların bilgi paylaşımını sağlamada rol oynaması ve karar verme sürecine katkıda bulunan daha fazla bilgi ve veri seçme ve elde etme isteklerini artırması.
- Mükemmelliği, yaratıcılığı ve çevikliği teşvik eden bir kuruluş iklimine duyulan ihtiyaç.
- Destekleyici ve dayanıklı organizasyon kültürü.
- Esnek bir organizasyon yapısına sahip olmak ve süreçleri beklenenden daha fazla iyileştirmek ve geliştirmek.

- Organizasyonun mevcut ve gelecekteki riskler, tehditler ve zorluklarla yüzleşmesini sağlayan temel işleri, yetenekleri ve süreçleri tanımlama becerisi.

3. Kamu Yönetiminde Stratejik Çeviklik Uygulama Modelleri: Uluslararası Deneyimler ve Türkiye

3.1. Uluslararası Başarılı Uygulama Modelleri

3.1.1. İskandinav Ülkeleri

İskandinav ülkeleri, stratejik çevikliği organizasyonel kültür ve yönetim felsefeleri düzeyinde benimsemiş örneklerdir. Bu ülkelerdeki başarının temelinde, hiyerarşik yapıların minimum düzeyde tutulması ve karar alma süreçlerinin yerinden yönetim anlayışıyla hızlandırılması bulunmaktadır.

Danimarka'nın "*Adaptive Management*" (WEB1) modeli, politika geliştirme süreçlerinde uyarlanabilir bir yaklaşımı benimsemekte ve önemli bir stratejik çeviklik örneği göstermektedir. Dışişleri bakanlığının modele ilişkin olarak yayınladığı rehber incelendiğinde belirsiz koşullara ani refleks gösterebilme çabası açıkça görülmektedir. Buna göre; Adaptif yönetim, belirsizlik ve karmaşıklığın yüksek olduğu kalkınma ve politika ortamlarında uygulamayı ve karar almayı sürekli öğrenme, deney yapma ve elde edilen kanıtlara göre yönlendirme üzerine kuruludur. Bu yaklaşım proje ve programları önceden tüm ayrıntıları sabitlemek yerine kısa öğrenme döngüleri, hipotez temelli pilot uygulamalar, izleme-öğrenme-değerlendirme süreçleri ve yerel aktörlerle yakın iş birliğiyle tasarlamayı öngörür. Temel ilkeleri (WEB1);

- Yapılacak işlerde ülke veya konu düzeyinde stratejik esneklik sağlama
- Yerel liderlik ve ortakların kapasitesini hesaplayarak göz önünde bulundurma
- Somut ara çıktılar ve "ara aşamalara" odaklanma
- Sistematik öğrenme ve çift döngülü değerlendirme ile veriye dayalı uyarlama
- Hesap verebilirlik ile esneklik gibi ikilemleri açıkça tanıma ve yönetmektir.

Rehberde adaptif yönetimin her projeye otomatik olarak uygulanamayacağı, kaynak, zaman ve yönetim kapasitesi gerektirdiği ve siyasi-hukuki hesap verebilirlik baskıları altında zorlaşabileceği de vurgulanmaktadır. Yerel yetkilendirme ile mali riskler, şeffaflık eksikliği ve

uygulayıcıların öğrenme kültürü geliştirememesi başlıca risklerdir. Adaptif yönetimin faydalı yanları arasında ise, belirsizlikle daha iyi başa çıkma, daha hızlı ve bağlama uygun müdahaleler geliştirme, yerel sahiplenmeyi artırma ve etkili çözümlerin ölçeklendirilmesini hızlandırma özellikleri sıralanmaktadır. Adaptif yönetim, mevcut izleme ve planlama yaklaşımlarını; daha esnek planlama düzenlemeleri, öğrenmeyi merkezine alan izleme, değerlendirme ve öğrenme tasarımları, daha kısa karar döngüleri ve ortak ilişkilerinde rol-otorite dengesini değiştirerek klasik proje yönetiminden kayda değer bir paradigma değişikliği öngörmektedir (WEB1).

Finlandiya’da, kamu yönetiminde stratejik çeviklik kavramı konusunda örnek ülkelerden biridir. Finlandiya, değişken ve karmaşık küresel koşullara yanıt verme konusunda stratejik çeviklik ilkelerini kamu sektörüne uygulamaya çalışan öncü ülkelerden biridir. Finansal krizler ve yapısal dönüşümler karşısında geleneksel bürokratik yönetim modelleri yetersiz kalmaktadır. Bu durumun farkında olan Finlandiya, kamu kurumlarında esneklik, deneysel politika uygulamaları ve birimler arası koordinasyon mekanizmaları geliştirmiştir. Özellikle Sitra (Finlandiya İnovasyon Fonu) gibi kurumlar, kamu politikalarının yenilik kapasitesini artırmak ve stratejik çevikliği desteklemek için özel sektör yaklaşımlarını kamu yönetimine uyarlamaktadır. Finlandiya’nın stratejik çeviklik yaklaşımı, merkeziyetçilikten daha katılımcı ve deneysel yönetim biçimlerine geçişle karakterize edilmektedir. Finlandiya hükümeti, farklı bakanlıklar arası öncelikleri paylaşmak, görev rotasyonu uygulamak ve üst düzey yöneticiler arasında “kolektif sorumluluk” kültürü oluşturmak gibi yöntemlerle kamu yönetiminde çevikliği artırmaya çalışmaktadır. Ayrıca stratejik kararların desteklenmesi için öngörü, değerlendirme ve araştırma faaliyetlerine önem verilmekte; açık strateji süreçleri paydaş katılımını sağlamaktadır. Sonuç olarak Finlandiya örneği, kamuda stratejik çevikliğin yalnızca yapısal düzenlemelerle değil, aynı zamanda öğrenen, katılımcı ve vizyon odaklı bir kamu kültürüyle sürdürülebileceğini göstermektedir (Hamalainen vd., 2012).

Finlandiya’nın bu yönetim tarzının en güzel örneklerinden biri de Finlandiya Maliye Bakanlığı’nın 2022 yılında yayınladığı Ulusal Reform Programı’dır. Bu programda hem stratejik yönetim anlayışının hem de stratejik çevikliğin önemsendiği oldukça belirgindir. Söz konusu programda yeşil ve dijital dönüşüm, istihdam ve sağlık-sosyal hizmetler gibi odak alanlarda net hedefler koyulması; bu hedeflere ulaşmak için mevzuat değişiklikleri, yatırım çağrıları ve AB fonlarıyla uyumlu paketlerin oluşturulması, politika paketlerinin bütüncül bir şekilde tasarlanması, çıktı ve kilometre taşlarının tanımlanması, uygulamanın izlenmesi ve gecikme veya

sapmalar görüldüğünde önceliklerin yeniden düzenlenme mekanizmalarının oluşturulması stratejik yönetim mantığının hâkim olduğunun önemli bir göstergesidir. Programda çok kaynaklı finansman kullanımı (ulusal bütçe, yerel bütçe, AB fonları vb.), paydaşlarla sürekli istişare, pilot ve test uygulamalar ile kanunlarda bırakılan kalibrasyon alanları stratejik çevikliğe örnek teşkil etmektedir. Bakanlıklar, parlamento, yerel yönetimler, iş dünyası ve sendikalar gibi aktörlerle sürekli istişare kanalları kurmak, yerel aktörlerin liderliğini ve geri bildirimini sağlamak uygulamaların hem meşruiyetini hem de yerel uygunluğunu artıracak vurgulanmaktadır. Programda yasal/kurumsal tedbirlerle yönlendirilen esneklik de dikkat çekmektedir. Örneğin: İklim kanunu, enerji vergisi reformu, sosyal güvenlik reformu gibi yasama süreçleri hem net hedef koymakta hem de uygulamada ayarlama ve kalibrasyon imkanı bırakmaktadır (WEB2).

Finlandiya’da stratejik çevikliğin özel sektördeki güzel örneklerden birini ise Nokia gerçekleştirmişti. Şirket 1990’ların sonunda, hızla değişen mobil iletişim sektöründe olağanüstü bir çeviklik göstererek rakiplerinin önüne geçmişti. Şirket, merkezi kontrolü gevşetip birimlere daha fazla özgürlük tanıyarak karar alma süreçlerini hızlandırmıştı. Şirket aynı zamanda stratejik yenilenmeyi destekleyen bir liderlik kültürü oluşturmuştu. Bu yaklaşım, Doz ve Kosonen (2008a)’ın tanımladığı üç temel çeviklik bileşeninden (stratejik duyarlılık, kolektif bağlılık ve kaynak akıcılığı) oluşuyordu. Nokia, pazardaki sinyalleri hızla algılama, yöneticiler arasında ortak vizyon geliştirme ve kaynaklarını yeni fırsatlara akıcı biçimde yönlendirme becerisi sayesinde küresel mobil telefon liderliğini kurmuştu. Tabi ilerleyen yıllarda bu çevikliğini kaybeden şirket akıllı telefon devrimine yanıt veremeyince sektörde arka planda kaldı (Doz ve Kosonen, 2008a).

İsveç’in “*Mission-Oriented Innovation*” (MOI) yönetim modeli, stratejik yönetim ve stratejik çeviklik açısından önemli bir örnektir. MOI politikaları, toplumsal dönüşüm hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yönlendirici ve hedef odaklı bir çerçeve sunar; ancak dinamik ve belirsiz çevrelerde etkili olabilmeleri için yüksek düzeyde stratejik çeviklik gerektirir. Bu yaklaşım yalnızca net bir misyon tanımlamaya dayanmaz; stratejilerin çevresel değişimlere hızla uyum sağlayabilecek biçimde tasarlanmasını da zorunlu kılar. Politika yapımında öğrenmeye dayalı yönetim, deneysel uygulamalar ve esnek kaynak tahsisi gibi ilkeler, MOI’nin etkinliğini artıran stratejik çeviklik unsurları olarak öne çıkmaktadır.

Geleneksel hiyerarşik politika modellerinden farklı olarak MOI, sürekli geribildirim ve adaptasyon döngüleri yoluyla kurumsal öğrenmeyi teşvik eder; bu nedenle stratejik çeviklik, görev odaklı yenilik politikalarının

sürdürülebilirliği ve etki kapasitesi açısından temel bir yönetim yetkinliğidir. MOI; kamu politikalarının dönüşümsel misyonlara yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanır ve etkin uygulama için stratejik çevikliğe benzer yönetim özelliklerinin zorunlu olduğu vurgulanır. MOI politikalarının başarısı, hızla değişen toplumsal ve teknolojik koşullara uyum sağlama, ara hedefleri revize etme ve kaynakları yeniden yönlendirme gibi unsurlara bağlıdır; bu da stratejik çevikliğin üç temel boyutu olan stratejik duyarlılık, kolektif bağlılık ve kaynak akıcılığının politika düzeyinde yeniden üretilmesini gerektirir. Görev odaklı yenilik politikalarının katı bir planlama anlayışıyla uygulanması genellikle başarısızlığa yol açar; bu nedenle “adaptive and reflexive governance” (uyarlanabilir ve yansıtıcı yönetim) biçimlerinin tercih edilmesi savunulur. Bu tür yönetim mekanizmaları stratejik çeviklik ilkeleriyle büyük ölçüde örtüşmektedir (Craens vd., 2022)

3.1.2. Anglo-Sakson Ülkeleri

İngiltere’nin bürokrasiyi sistematik olarak azaltmayı hedefleyen “Red Tape Challenge” girişimi, stratejik çevikliğin bir yansıması olarak değerlendirilebilecektir. Red Tape Challenge, Nisan 2011’de Birleşik Krallık hükümeti tarafından uygulamaya konulan, iş dünyası ve vatandaşlar üzerindeki düzenleyici yükü azaltmayı amaçlayan katılımcı bir politika girişimidir. Program, sektör bazlı çevrimiçi danışma platformları ve paydaş katkıları aracılığıyla mevcut mevzuatın gözden geçirilmesini, gereksiz görülen düzenlemelerin kaldırılmasını veya sadeleştirilmesini öngörmektedir. Bu çerçevede hükümet, düzenleyici uygulamaların maliyet-etki analizlerini güçlendirmeyi ve yeni düzenlemelerin getireceği net yükü sınırlandırmayı hedeflemiştir. Yapılan düzenlemeler, kısa vadede belirli sektörlerde düzenleyici yüklerin azaltılmasına yönelik somut adımlar içermekte ve düzenleme süreçlerinde şeffaflığı artırmayı amaçlamaktadır (WEB3). Bu girişim, kamu yönetiminde stratejik çevikliğin nasıl somutlaşabileceğine dair önemli bir örnek oluşturur. Red Tape Challenge, değişen ekonomik koşullara ve paydaş beklentilerine hızla uyum sağlamaya yönelik esnek bir yönetsel yaklaşımı temsil etmektedir. Ayrıca, geribildirim mekanizmalarının kurumsal öğrenmeye katkı sağladığı bu süreç, politika üretiminde uyarlanabilirlik ve yenilenebilirlik ilkelerinin önemini vurgulamaktadır. Böylece, stratejik çeviklik yalnızca özel sektör için değil, kamu yönetimi için de sürdürülebilir bir rekabet ve etkinlik unsuru haline gelmiştir.

İngiltere’nin “Civil Service Fast Stream” programı da kamu personelinin çok disiplinli yetiştirilmesini sağlayan bir stratejik çeviklik uygulaması olarak değerlendirilebilecektir. Civil Service Fast Stream, Birleşik Krallık merkezi yönetiminin yüksek potansiyelli mezun ve genç profesyonelleri yönetici

ve uzman pozisyonlarına hazırlamak üzere tasarlanmış seçkin bir gelişim programıdır. Programın rotasyonel yapısı katılımcılara politika geliştirme, operasyonel yönetim, dijital dönüşüm, ekonomi ve dış hizmetler gibi farklı alanlarda uygulamalı deneyim sağlar; ayrıca liderlik eğitimi, mentorluk ve değerlendirme merkezleri aracılığıyla stratejik düşünme, paydaş yönetimi ve problem çözme gibi yetkinlikleri pekiştirir (WEB4). Fast Stream ile stratejik çeviklik arasındaki ilişki, programın sunduğu çok disiplinli deneyim ve liderlik gelişiminin organizasyonel adaptasyon kapasitesine katkı sağlamasından kaynaklanır. Rotasyonlar ve çapraz-fonksiyonel atamalar, katılımcıların farklı politika alanlarında sistematik bilgi edinmesini ve belirsizlik ortamlarında hızlı, bütüncül kararlar alabilme yeteneğini geliştirmesini mümkün kılmaktadır. Bu durum hızlı öğrenme, esnek kaynak yönlendirme ve çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesini güçlendirir (Teece, 2014). Bu özellikler de stratejik çevikliğin önemli unsurlarını oluşturmaktadır.

Kanada'nın "*Directive on Automated Decision-Making*" (Otomatik Karar Alma Direktifi), yapay zeka ve algoritma kullanımında şeffaflık ile hesap verebilirliği güvence altına alan öncü bir düzenlemedir. Direktif ile çok paydaşlı, interaktif bir yaklaşım benimsenmiş, kamu kurumları, akademi, sivil toplum ve teknoloji uzmanlarının katılımıyla sürekli geri bildirim ve güncelleme süreçleri yürütülmüştür. Bu sayede hükümet, yapay zekayı idari karar alma süreçlerine entegre ederken adalet, tarafsızlık ve hukuka uygunluk gibi temel ilkeleri korumayı hedeflemiştir (WEB5).

Kanada'nın Otomatik Karar Alma Direktifi, yalnızca bir etik kılavuz ya da idari düzenleme olmanın ötesinde, stratejik çevikliğin kurumsal düzeyde nasıl inşa edilebileceğine dair iyi bir örnektir. Kamu kurumları genellikle teknolojik yenilikler karşısında geriden gelir, ancak Kanada'nın bu yaklaşımı, teknolojiyi yönetmeliklerle hapsederek değil, adaptasyon döngüsünün sürekli bir parçası haline getirerek stratejik esneklik kazanılabileceğini göstermektedir. Burada çeviklik, değişimi yalnızca öngörmek değil, onu örgütsel öğrenme sürecine entegre edebilme kapasitesi olarak ortaya çıkar. Stratejik çeviklik, özellikle kamu sektörü gibi geleneksel olarak hiyerarşik yapılarda, yönetim süreçlerinin yeniden tasarlanmasını gerektirir. Direktifin hazırlanma sürecinde izlenen çok paydaşlı ve aşamalı bu yöntem, teknolojik uzmanlık ile demokratik meşruiyetin nasıl dengelenebileceğini göstermesi bakımından önemlidir. Bu yaklaşımla birlikte, düzenlemeler artık statik belgeler olmaktan çıkarak dinamik birer referans çerçevesine dönüşür. Böylece kamu kurumları, hem toplumsal güveni güçlendirir hem de değişime direnmek yerine kurumsal öğrenmeyi teşvik eder.

Avustralya'nın Davranışsal Ekonomi Ekibi'ne (Behavioural Economics Team of the Australian Government-BETA) değinmekte fayda vardır. BETA, insanların politika ve programlarla nasıl etkileşim kurduğunu ve bu politikaların Avustralya halkının ihtiyaçlarına daha iyi uyacak şekilde nasıl iyileştirilebileceğini anlamak için Avustralya Hükümeti'nin farklı departmanları ve kurumlarıyla iş birliği yapmaktadır. BETA'nın misyonu, karmaşık politika sorunlarına yenilikçi çözümler bulmak amacıyla davranışsal ve sosyal bilimlerden elde edilen kanıtları üreterek ve uygulayarak Avustralyalıların yaşamlarını iyileştirmektir. Hedefleri ise; insanların politika ve programlarla etkileşimini daha iyi anlamak için araştırmalar yürütmek, kanıta dayalı çözümler tasarlamak ve test etmek, programların ve değişikliklerin etkisini değerlendirmek ve ölçmek, ayrıca Avustralya Kamu Hizmeti'nin davranışsal ve sosyal bilimlerden elde edilen kanıtları politika süreçlerine entegre etme kapasitesini geliştirmektir (WEB6).

Stratejik çeviklik bağlamında değerlendirildiğinde, BETA'nın yaklaşımı kurumların değişen toplumsal ihtiyaçlara hızlı ve esnek biçimde yanıt verebilmesine olanak tanımaktadır. Kanıta dayalı denemeler ve öğrenme odaklı politika tasarımı, karar alma süreçlerinde çevikliğin sağlanmasına katkı sunmaktadır. Ayrıca BETA, farklı paydaşlarla iş birliği yaparak kamu politikalarının sürekli olarak test edilip iyileştirilmesini desteklemektedir. Bu yönüyle, stratejik çevikliğin temel unsurlarından biri olan “öğrenen ve uyum sağlayan kurum kültürü”nün gelişmesine öncülük edebilmektedir.

3.1.3. Kıta Avrupası Almanya Örneği

Almanya'da 2006 yılında kurulan “*Nationaler Normenkontrollrat* (NKR)”, federal düzeyde yasa yapım süreçlerini rasyonelleştirmek, düzenlemelerin idari maliyetlerini ölçmek ve kamu yönetiminde düzenleme kalitesini artırmak amacıyla oluşturulmuş bağımsız bir denetim organıdır. Konsey, doğrudan Federal Şansölyelik nezdinde faaliyet gösterir ve görevi, hükümetin hazırladığı yasa ve yönetmelik taslaklarını bürokratik yük, uygulanabilirlik ve maliyet-etkinlik açısından değerlendirmektir. NKR, yalnızca mevzuatın teknik içeriğini değil, aynı zamanda kamu politikalarının toplumsal ve ekonomik sonuçlarını da inceleyerek, kanıta dayalı karar verme süreçlerini kurumsallaştırmaktadır. Bu yönüyle, Almanya'nın yönetim sisteminde hesap verebilirlik ve politika öğrenmesi mekanizmalarının güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır (WEB7).

Stratejik çeviklik perspektifinden bakıldığında, NKR'nin işlevi kamu yönetiminin değişen çevresel koşullara esnek ve öngörülü biçimde uyum sağlayabilmesinin bir örneğidir. Kurumun, yasa tasarılarının etkilerini

önceden değerlendirme ve dijitalleşme süreçlerine dair geri bildirim üretme kapasitesi, kamu politikalarında “öğrenen sistem” yaklaşımını somutlaştırmaktadır. Bu bağlamda Normenkontrollrat, Almanya’da stratejik çevikliğin yönetişimsel altyapısına katkı sağlayan, bürokratik yükü azaltırken dinamik düzenleme ve dijital dönüşüm arasında denge kuran bir kurumsal adaptasyon aracı olarak değerlendirilebilecektir.

3.2. Türkiye’de Kamu Yönetiminin Dönüşümü: Stratejik Yönetim ve Stratejik Çeviklik

Türkiye’de kamu yönetimi, tarihsel süreç içerisinde siyasal, ekonomik ve toplumsal dinamiklerin etkisiyle sürekli bir dönüşüm içinde olmuştur. Özellikle küreselleşme, teknolojik yenilikler ve toplumsal beklentilerdeki değişim, yönetim anlayışının stratejik boyut kazanmasına ve çeviklik ihtiyacının artmasına yol açmıştır. Geleneksel bürokratik yapılardan stratejik yönetime geçiş, kamu kurumlarının uzun vadeli hedefler doğrultusunda hareket ederken aynı zamanda değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmelerini gerektirmiştir. Bu bağlamda stratejik yönetim, kamu sektöründe planlama, performans ölçümü ve hesap verebilirliğin temelini oluştururken, stratejik çeviklik, bu temeli dinamik bir karar alma ve uygulama kapasitesiyle bütünleştiren bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır.

Türkiye’de kamu yönetiminin dönüşüm süreci, stratejik yönetim ve stratejik çeviklik arasındaki bu etkileşimi anlamak açısından önemli bir inceleme alanı sunmaktadır. Bu bölümde, söz konusu dönüşümün tarihsel arka planı ve günümüzdeki yansımaları ele alınacak, kamu yönetimi sisteminin çevresel belirsizlikler karşısında nasıl yeniden yapılandığı ve çevik yönetim anlayışının nasıl somutlaştığı tartışılacaktır.

3.2.1. Türkiye’de Kamu Yönetiminin Geçmişten Bugüne Evrimi

Türkiye’de kamu yönetimi, Osmanlı’dan Cumhuriyete, erken Cumhuriyet döneminden çok partili hayata ve planlı kalkınma dönemlerine, ardından 1980 sonrası yeniden yapılanma ve 2000’li yıllardaki kamu yönetimi reformlarına kadar kesintisiz bir dönüşüm süreci izlemiştir (Güler, 2004). Bu dönüşüm, merkeziyetçi planlama yaklaşımlarından strateji ve performans odaklı yönetime doğru bir kaymayı içermektedir. Yerel düzeyde ise, örgütlenme ve hizmet sunumunda yerel reformlar ile e-uygulamaların etkisi görülmeye başlıyordu (Alodalı vd., 2016)

Kamu yönetimi disiplini Türkiye’de özellikle 1940-1950’li yıllarda kurumsallaşma sürecine girmiştir. Akademik ve idari literatürde bu dönem, kamu yönetimi disiplininin kuruluşu ve devletin idari yapılanmasının

şekillenmesi bakımından kritik kabul edilir (Güler, 2008). Bu dönemde merkezi idarenin yetki, görev ve teşkilat kültürü, sonraki planlama dönemlerinin temelini oluşturmuştur. 1960'lardan itibaren devlet planlaması DPT ile kurumsallaşmış, kalkınma planları merkezi politika aracı haline gelmiştir. Bu yapı, merkezi bakanlıklar ve APK (Araştırma-Planlama-Koordinasyon) birimlerinin oluşumunu etkilemiş, kamu idarelerinde planlama kültürünü güçlendirmiştir (Coşkun ve Almalı, 2020).

1980'lerle birlikte Türkiye'de idari yapılanmada, bakanlıkların ve diğer kamu kurumlarının yeniden düzenlenmesi, görev tanımlarının netleştirilmesi ve planlama süreçlerinin yasal altyapısının revize edilmesi yönünde adımlar atılmıştır. Bu bağlamda kamu yönetiminin kurumsal esnekliği ve etkinliği tartışılmıştır. 2000'li yıllarda gerçekleştirilen kamu mali yönetimi reformlarının en önemli unsurlarından biri 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur. Bu kanunla birlikte kamu idarelerinde stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme ve hesap verebilirlik ilkeleri yasal zemine oturtulmuştur (Aşgın, 2006). Ayrıca, Avrupa Birliği'ne uyum sürecinin de etkisiyle hazırlanan bu kanun, Türk kamu mali yönetim sisteminde mali saydamlık, iç kontrol ve denetim mekanizmalarıyla köklü bir dönüşüm sağlamış, kamu kaynaklarının etkin, ekonomik ve verimli kullanılmasına yönelik kapsamlı bir sistem öngörmüştür (Önen ve Özmen, 2011). Türkiye'de bu dönemde gerçekleştirilen kamu yönetimi reformları, demokratikleşme süreciyle paralel biçimde katılımcı, şeffaf ve stratejik yönetim anlayışını yerleştirmeyi hedeflemiştir. Böylece devlet merkezli yapıdan vatandaş odaklı yönetim modeline geçişin zemini güçlenmiştir (Sözen, 2011). Bu süreçte stratejik yönetim, sadece kurumların hedef ve performanslarını belirleyen bir araç olmaktan çıkarak, kamu örgütleri arasında uyum, koordinasyon ve bütüncül politika üretimini destekleyen bir yönetim yaklaşımı haline gelmiştir (Gençkaya ve Gündoğdu, 2017).

Stratejik yönetim olgusuna yönelik düzenlemeler yerel yönetim düzeyinde de kendini göstermiştir. 5393 sayılı Belediye Kanunu ile belediyelere stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiş; böylece yerel yönetimlerde orta ve uzun vadeli planlamanın, performansa dayalı yönetim anlayışıyla bütünleştirilmesi hedeflenmiştir. Stratejik planlama, belediyelerin kaynak kullanımında etkinliği artırırken, yerel önceliklerin belirlenmesini ve paydaş katılımını kurumsal hale getiren bir mekanizma işlevi görmüştür (Coşkun ve Almalı, 2020).

Belediyelerde stratejik yönetim uygulamaları, özellikle hesap verebilirlik, katılımcı planlama ve performans ölçümü gibi ilkelerin yerel idarelerde hayata geçirilmesine katkı sağlamıştır. Bu çerçevede stratejik planlar, yalnızca

hizmet alanlarının tespiti ve kaynak tahsisi aracı değil, aynı zamanda paydaş katılımını güçlendiren, yerel demokrasi ile yönetsel etkinliği bir araya getiren politika dokümanları haline gelmiştir (Nalcı Arıbaşı, 2013). Belediyelerin stratejik yönetim anlayışıyla, yerel, ulusal ve uluslararası aktörleri yönetim sürecine dahil ederek, kararlılıkla yaptığı faaliyetler toplumun dönüşümüne ve değişimine önemli katkılar sağlamaktadır (Oktay vd., 2016) Ancak uygulama sürecinde kurumsal kapasite farklılıkları, nitelikli insan kaynağı eksikliği ve stratejik planların izleme-değerlendirme sistemlerine yeterince entegre edilememesi gibi zorluklar da dikkat çekmektedir.

Son yıllarda dijitalleşme süreci, yerel düzeyde stratejik yönetim anlayışını daha şeffaf ve etkileşimli hale getirmiştir. E-belediyecilik uygulamaları, vatandaş katılımını güçlendiren ve performans ölçümünü destekleyen bir dönüşüm yaratmakta, stratejik planlama süreçleriyle entegre biçimde hizmetlerin daha erişilebilir, izlenebilir ve hesap verebilir kılınmasına katkı sunmaktadır (Alodalı vd., 2016). Böylece dijital yönetim pratikleri, stratejik yönetimi teknik bir planlama aracı olmaktan çıkarak, sürdürülebilir yerel kalkınmanın temel bileşeni haline getirmiştir.

Kamu yönetiminin stratejik yönetim anlayışıyla kazanmış olduğu yönetsel vizyon, son yıllarda küresel düzeyde artan belirsizlik, hızlı değişim ve dijital dönüşüm dinamikleriyle birlikte “stratejik çeviklik” kavramı ile yeniden şekillenmektedir. Stratejik çeviklik, kurumların yalnızca uzun vadeli planlar oluşturmakla kalmayıp, çevresel değişimlere hızla yanıt verebilme, kaynaklarını esnek biçimde yeniden konumlandırabilme ve öğrenen organizasyon nitelikleri gösterebilme kapasitesidir (Doz ve Kosonen, 2008a). Bu bağlamda kamu kurumları, çeviklik yaklaşımıyla birlikte, durağan ve hiyerarşik yapıların ötesine geçerek, vatandaş odaklı, yenilikçi ve dinamik bir yönetim anlayışına yönelmektedir (Cepiku ve Meneguzzo, 2011). Türkiye’de kamu yönetimi reformları incelendiğinde, özellikle 2000’li yıllarda geliştirilen stratejik planlama, performans odaklı yönetim ve e-devlet uygulamalarının, çevik yönetim kapasitesinin kurumsal temellerini oluşturduğu görülmektedir.

Türk kamu yönetimi bağlamında stratejik çeviklik, yönetim ilkeleriyle bütünleşmiş bir biçimde, kurumların çevresel değişiklikleri izleme ve bu değişimlere uygun politika alternatifleri geliştirebilme becerisi olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, geleneksel planlama modellerinin sınırlarını aşarak, kamu idarelerine belirsizlik altında karar verme, yenilikçi çözüm üretme ve paydaşlarla hızlı etkileşim kurma yeteneği kazandırmaktadır. Çeviklik anlayışı, performans göstergelerinin yalnızca çıktı odaklı değil, aynı zamanda öğrenme, hız ve adaptasyon kapasitesiyle ilgili unsurları da

içermesini gerektirmektedir. Stratejik çeviklik, kamu yöneticilerinin kriz dönemlerinde (örneğin doğal afetlerde, ekonomik dalgalanmalarda veya pandemi süreçlerinde) daha esnek ve etkin yönetsel refleksler geliştirmesini desteklemektedir.

3.2.2. Türkiye’de Kurumsal Çeviklik Denemeleri

Türkiye’de kamu yönetiminde son yıllarda artan reform hareketleri, yönetim anlayışındaki dönüşüm ve bilgi teknolojilerinin etkili biçimde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte, kurumların karar alma ve uygulama süreçlerinde daha çevik yaklaşımların benimsendiği gözlemlenmektedir. Bu gelişmeler, stratejik çeviklik kavramının kamu sektörü bağlamında nasıl somutlaştığını incelemek açısından önemli örnekler sunmaktadır. Kamu kurumları, değişen toplumsal beklentilere, ekonomik dalgalanmalara ve teknolojik yeniliklere hızlı yanıt verebilmek amacıyla çeşitli yeniden yapılanma, dijitalleşme ve performans yönetimi uygulamalarına yönelmiştir. Çalışmanın bu bölümünde, Türkiye’de kamu yönetiminde gerçekleştirilen ve stratejik çeviklik perspektifiyle değerlendirilebilecek seçilmiş uygulama örneklerine yer verilecektir.

3.2.2.1. E -Devlet Uygulaması

E-Devlet, Türkiye’de dijital dönüşüm sürecinin en kapsamlı ve kurumsallaşmış örneklerinden biri olarak, kamu yönetiminde stratejik çeviklik anlayışını somut biçimde yansıtmaktadır. 2008 yılında resmi olarak hayata geçirilen e-Devlet Kapısı (WEB8), kamu hizmetlerinin dijital ortamda bütünleşik bir şekilde sunulmasını sağlayarak, bürokratik işlemleri hızlandırmış ve vatandaş-devlet etkileşimini dönüştürmüştür. Bu platform, kurumlar arası bilgi paylaşımını güçlendirmiş, hizmet sunumunda zaman ve mekân bağımlılığını ortadan kaldırmış ve yönetsel verimlilik açısından önemli kazanımlar sağlamıştır.

Stratejik çeviklik perspektifinden değerlendirildiğinde e-Devlet uygulaması, kamu idarelerinin hizmet süreçlerini yeniden tasarlayarak esneklik, hız ve vatandaş odaklılık ilkelerini öne çıkarmaktadır. Dijital altyapı sayesinde farklı kamu kurumları arasında veri entegrasyonu ve koordinasyon sağlanmakta, bu da kamu yönetiminin bütüncül ve uyumlu bir yapı içinde çalışmasına olanak vermektedir. Özellikle değişen toplumsal ihtiyaçlara anında yanıt verilmesi, yeni hizmetlerin hızla geliştirilmesi ve kullanıcı geri bildirimlerinin dikkate alınması gibi unsurlar, e-Devlet sistemini çevik bir yönetim aracına dönüştürmektedir.

Ayrıca e-Devlet uygulaması, kamu yönetiminde şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık ilkelerini güçlendirerek stratejik yönetimin önemli unsurlarını içinde barındırmaktadır. Pandemi gibi kriz dönemlerinde çevik refleksler sergileyen kamu kurumları, e-Devlet altyapısı sayesinde uzaktan hizmet sunumunu sürdürebilmiş, bu da sistemin esnekliğini ve stratejik dayanıklılığını göstermiştir. Dolayısıyla e-Devlet, kamu yönetiminin öğrenme, uyum sağlama ve yenilik üretme kapasitesini artıran, stratejik çevikliğin kurumsallaşmış bir örneği olarak değerlendirilebilecektir.

3.2.2.2. Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER)

Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER), (WEB9) Türkiye’de kamu yönetiminde vatandaşla doğrudan iletişim kuran en etkili platformlardan biri olarak, stratejik çeviklik anlayışının katılımcı yönetim boyutunu güçlendiren önemli bir uygulamadır. 2015 yılında kurumsal olarak yapılandırılan CİMER, vatandaşların talep, şikâyet, öneri ve bilgi edinme başvurularını dijital ortamda doğrudan kamu kurumlarına iletebilmelerini sağlayarak, devlet-vatandaş iletişiminde şeffaf, hızlı ve etkileşimli bir kanal oluşturmuştur.

Stratejik çeviklik açısından değerlendirildiğinde CİMER, kamu kurumlarının vatandaş geri bildirimlerine dayalı olarak politika, hizmet ve uygulamalarını kısa sürede gözden geçirmesine imkân tanıyan dinamik bir karar destek mekanizması işlevi görmektedir. Vatandaşlardan gelen başvuruların sayısal olarak analiz edilmesi, hizmet süreçlerindeki aksaklıkların tespit edilmesi ve yöneticilere doğrudan raporlanması, kamu yönetiminde veriye dayalı çevik tepki üretme kapasitesini artırmıştır. Böylece CİMER, kamu yönetiminde yalnızca demokratik hesap verebilirliği değil, aynı zamanda hızlı öğrenme ve uyum sağlama süreçlerini de kurumsallaştıran bir dijital platform haline gelmiştir.

Ayrıca CİMER, kamu hizmetlerinin vatandaş beklentilerine göre yeniden şekillendirilmesine olanak tanıyarak, yönetim sürecinde katılımın niteliksel derinliğini artırmaktadır. Bu yönüyle sistem, sadece bir şikâyet ya da dilekçe mekanizması olmaktan çıkarak, kamu kurumlarına stratejik çeviklik kazandıran bir geri bildirim ve öğrenme aracı haline gelmiştir.

3.2.2.3. Covid 19 Pandemisi ve Pandemi Koordinasyon Kurulu

COVID-19 pandemisi, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kamu yönetiminin kriz dönemlerinde ne ölçüde esnek, hızlı ve koordineli biçimde hareket edebildiğini test eden kritik bir dönem olmuştur. Bu süreç, kamu kurumlarının yalnızca planlı rutin işleyişleriyle değil, ani ve belirsiz

gelişmelere karşı stratejik çeviklik düzeyleriyle de değerlendirilmelerine yol açmıştır. Türkiye’de pandeminin ilk evresinden itibaren hükümet, merkezi ve yerel yönetimler arasında bütüncül bir koordinasyon sağlamak üzere hızlı bir örgütlenmeye gitmeye gayret edilmiştir. Bu çerçevede “Koronavirüs Bilim Kurulu”, “Ulusal Pandemi Koordinasyon Kurulu” gibi yapılar oluşturularak karar alma süreçlerinde çevik bir yönetim modeli benimsenmiştir.

Koronavirüs Bilim Kurulu pandeminin ortaya çıktığı ilk günlerde Sağlık Bakanlığı bünyesinde 10 Ocak 2020 tarihinde kurulmuş çeşitli sağlık dallarında uzman akademisyenlerden oluşan bir kuruldur. Pandeminin başlangıcından son dönemine kadar düzenli olarak toplanan Koronavirüs Bilim Kurulu, güncel verileri değerlendirerek Türkiye’nin COVID-19 politikalarının şekillenmesine yön vermiştir (Sarıyıldız, 2025). Özellikle aşı temini, aşılama planlaması, karantina uygulamaları ve sağlık sisteminin yönetimi gibi alanlarda alınan kritik kararların oluşumuna önemli katkılarda bulunmuştur. Benzer şekilde COVID-19 pandemisi zamanında Pandemi Koordinasyon Kurulu da kurulmuş, kamu kurumları, yerel yönetimler, sağlık ve güvenlik birimleriyle birlikte çalışarak hem ulusal düzeyde politika geliştirme hem de bölgesel düzeyde hızlı uygulama kapasitesi artırılmaya çalışılmıştır (WEB10).

Pandemi sürecinde alınan önlemler (örneğin uzaktan çalışma uygulamaları, dijital hizmet altyapısının güçlendirilmesi, e-nabız ve HES Kod sistemleri üzerinden veri akışının sağlanması) kamu yönetiminin teknolojik araçları çevik karar mekanizmalarıyla bütünleştirme yeteneğini ortaya koymuştur. Ayrıca, yerel düzeyde valilikler ve belediyeler aracılığıyla gerçekleştirilen sosyal destek programları ve acil hizmet planlamaları, kamu kurumlarının hem merkezi koordinasyonla uyumlu hem de yerel durumlara özgü esnek çözümler üretme kapasitesini göstermiştir.

Bu çerçevede COVID-19 pandemisi, Türkiye’de kamu yönetiminin stratejik çevikliğe dayalı reflekslerini en somut biçimde ortaya koyan önemli bir deneyim alanı olmuştur. Özellikle Koronavirüs Bilim Kurulu ve Pandemi Koordinasyon Kurulu gibi mekanizmalar sayesinde kamu kesimi, farklı kurumları aynı hedef etrafında hızla hizalayabilmiş, bilgi ve kaynak akışını optimize ederek çevik yönetişimin pratik bir örneğini oluşturmuştur.

3.2.2.4. Tarım ve Orman Bakanlığı Dijital Tarım Pazarı (DİTAP)

Dijital Tarım Pazarı (DİTAP)’da kuruluş amacı ve yapısı bakımında Türk kamu yönetimindeki stratejik çeviklik uygulamalarından biri olarak değerlendirilebilecektir. 2020 yılında Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından başlatılan bu proje, üretici, alıcı, araçlar ve finansal kurumlar arasında dijital

bir buluşma yeri oluşturmak amacıyla kurulmuştur. Proje tarım sektöründe verimliliği, şeffaflığı ve sürdürülebilirliği artırma amacı taşımaktadır (WEB11)

DİTAP, stratejik çeviklik açısından incelendiğinde devletin tarım sektöründeki dinamik koşullara daha hızlı ve esnek biçimde yanıt verebilmesini sağlaması bakımından önemlidir. Platform, geleneksel tarım piyasalarında üretici ve tüketici arasındaki bilgi dengesizliklerini gidererek doğrudan iletişim kurulmasına imkân tanımaktadır. Böylelikle piyasa koşullarındaki değişimlere daha kısa sürede uyum sağlanabilmekte ve arz-talep dengesi veriye dayalı biçimde yönetilebilmektedir. DİTAP üzerinden gerçekleştirilen tüm işlemlerin dijital ortamda kayıt altına alınması ise, kamu yönetimi açısından stratejik planlama süreçlerinde kapsamlı bir veri seti sunmakta ve politika geliştirme aşamalarında daha çevik karar alma yeteneğini güçlendirebilmektedir. Ayrıca DİTAP, kamu-özel sektör işbirliği modeliyle çalışarak yönetimde esnekliği ve çok paydaşlı etkileşimi artırmaktadır. Dijital ortamda tarımsal sözleşmelerin yapılabilmesi, üreticilerin finansmana erişimini kolaylaştırmakta ve süreçlerin bürokratik yükünü azaltmaktadır. Bu yönüyle sistem, yalnızca ekonomik etkinliği değil, aynı zamanda yönetsel çevikliği de güçlendiren bir yenilik olarak değerlendirilebilecektir.

3.2.2.5. Strateji ve Bütçe Başkanlığı Performans Esaslı Bütçeleme Reformu

Performans Esaslı Bütçeleme (PEB) Reformu, Türkiye’de kamu mali yönetiminin stratejik yönelimini güçlendiren ve çevik yönetim ilkeleriyle uyumlu bir dönüşüm girişimi olarak değerlendirilmektedir. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yürütülen bu reform süreci, kamu kaynaklarının daha etkin, verimli ve sonuç odaklı kullanılmasını sağlamak amacıyla 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde temellendirilmiştir (Güleç Solak vd., 2017). Reformun en güncel uygulama çerçevesi ise, Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi ve Kamu İdareleri İçin Performans Programı Hazırlama Kılavuzu ile kurumsallaştırılmıştır.

Stratejik çeviklik bakış açısından değerlendirildiğinde PEB Reformu, kamu idarelerinin bütçe süreçlerinde değişen ekonomik, toplumsal ve yönetsel koşullara esnek biçimde uyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Bu yaklaşım, geleneksel girdi odaklı bütçeleme anlayışının yerine, çıktı ve sonuç odaklı bir performans kültürünün yerleştirilmesini hedeflemektedir. Kamu kurumları, yıllık performans programları aracılığıyla hedeflerini daha net tanımlamakta, bu hedeflere ulaşma düzeylerini düzenli olarak ölçebilmekte ve sonuçlara göre stratejilerini güncelleyebilmektedir. Böylece bütçeleme

süreci yalnızca bir kaynak tahsis mekanizması olmaktan çıkarak, dinamik bir stratejik yönetim aracına dönüşmektedir.

Reform kapsamında geliştirilen bütünleşik bilgi sistemleri ve izleme-değerlendirme araçları, kamu idarelerinin politika uygulama performanslarını gerçek zamanlı olarak analiz etmelerine olanak tanımakta ve karar alma süreçlerini hızlandırmaktadır. Bu durum, kamu yönetiminde stratejik çevikliğin temel boyutlarından biri olarak görülen öğrenme ve uyum sağlama kapasitesini güçlendirmektedir. Ayrıca performans verilerinin düzenli raporlanması, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin kurumsallaşmasına katkı sunarak kamu yönetiminde çevik yönetim anlayışını desteklemektedir.

Sonuç olarak Performans Esaslı Bütçeleme Reformu, Türkiye’de kamu mali yönetiminin stratejik yönetim kapasitesini artıran, veriye dayalı karar alma süreçlerini güçlendiren ve kurumların çevik yönetim reflekslerini destekleyen bir uygulama alanı oluşturmuştur. Bu reformun sürdürülebilir şekilde ilerletilmesi, kamu yönetiminin gelecekte karşılaşılabileceği ekonomik ve toplumsal dalgalanmalara uyum sağlayabilmesi açısından büyük bir önem taşımaktadır.

4. Sonuç

Bu çalışmada, kamu yönetiminde stratejik çevikliğin teorik temelleri, uluslararası uygulama modelleri ve Türkiye deneyimi incelenmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede stratejik çevikliğin sadece dijital dönüşüm veya teknolojik yenilik olmadığı, aksine organizasyonel kültür, yönetim yaklaşımları, insan kaynakları politikaları ve süreç tasarımı boyutlarını kapsayan bütünsel bir dönüşüm paradigması olduğu söylenebilecektir.

Kuramsal analiz, stratejik çevikliğin üç temel boyutta ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bunlar; organizasyonel çeviklik (adaptif yapılar, esnek hiyerarşiler, çapraz fonksiyonel takımlar), operasyonel çeviklik (süreç optimizasyonu, bürokrasi azaltma, hızlı karar alma) ve stratejik çeviklik (vizyon adaptasyonu, çevresel değişikliklere yanıt, sürekli öğrenme). Bu boyutlar arasındaki sinerjik ilişki, kamu yönetiminin değişen vatandaş beklentilerine ve çevresel koşullara etkili yanıt verebilme kapasitesini belirlemektedir.

Uluslararası deneyimlerin karşılaştırmalı analizi, farklı kamu yönetimi geleneklerinin kendine özgü çeviklik modelleri geliştirdiğini göstermektedir. Buna rağmen başarılı çeviklik uygulamalarının tümünde, geleneksel bürokrasinin önemli kurallarını esnetmeden, hukuki güvenlik ve hesap verilebilirliği koruyan hibrit yapılar geliştirildiği gözlemlenmektedir.

Türkiye analizi, ülkenin stratejik çeviklik alanında hem önemli potansiyellere hem de yapısal zorluklara sahip olduğunu ortaya koymaktadır. COVID-19 pandemisi gibi kriz dönemlerinde gösterilen hızlı adaptasyon kapasitesi, yerel yönetimlerdeki yaratıcı uygulamalar ve genç nüfusun teknoloji adaptasyonu, Türkiye'nin çeviklik avantajları olarak öne çıkmaktadır. Öte yandan, hiyerarşik kamu yönetimi kültürü, kurumlar arası koordinasyon eksiklikleri ve risk almaktan kaçınma eğilimi çeviklik uygulamaları önünde temel engeller olarak söylenebilecektir.

Türkiye için önerilen stratejik çeviklik modeli, ülkenin kendine özgü koşullarını dikkate alarak uluslararası en iyi uygulamaları adapte etmelidir. Bu kapsamda pilot uygulama kültürü yaygınlaştırılmalı ve başarılı yerel deneyimlerin merkezi düzeyde ölçeklendirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, kamu personelinin sürekli öğrenme kapasitesi güçlendirilerek çok yönlü ve uyum yeteneği yüksek profiller geliştirilmeli, performans değerlendirme sistemleri ise, yenilikçilik ve risk alma davranışlarını teşvik edecek biçimde yeniden tasarlanmalıdır.

Gelecek araştırmalarda, stratejik çevikliğin farklı sektörel alanlardaki (sağlık, eğitim, adalet vb.) spesifik uygulamalarının derinlemesine analiz edilmesi, çeviklik ölçümü için standart kriterler geliştirilmesi ve vatandaş memnuniyeti ile çeviklik performansı arasındaki ilişkinin ampirik olarak araştırılması literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir. Ayrıca, siyasal sistem değişkenlerinin (seçim döngüleri, koalisyon hükümetleri, yerel-merkezi ilişkileri vb.) çeviklik kapasitesi üzerindeki etkilerinin sistematik analizi, hem kuramsal hem de pratik açıdan önemli katkılar sunabilecektir.

Kaynakça

- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
- Alford, J., & Greve, C. (2017). Strategy in the public and private sectors: Similarities, differences and changes. *Administrative Sciences*, 7(4), 35. <https://doi.org/10.3390/admsci7040035>
- Almazrouei, F., Sarker, A. E., Zervopoulos, P., & Yousaf, S. (2024). Organizational structure, agility, and public value-driven innovation performance in the UAE public services. *Heliyon*, 10(13).
- Alnuaimi, S. M. E. A., & Eni, S. (2025). Strategic agility influencing human resource practices in the UAE Ministry of Interior. *Tropical Scientific Journal*, 4(1), 1-10.
- Arıbaş, N. N. (2013). Kamuda stratejik planlamanın “katılımcılık” boyutu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 4(1), 80–100.
- Aşgın, S. (2006). Ülkemizde stratejik planlama kavramının gelişmesi. *Türk İdare Dergisi*, (451), 7–21.
- Aşgın, S. (2008). *Stratejik yönetim*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayın No: 649 SGB:7. Ankara: İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Bildirici Çalık, E. (2023). Stratejik çeviklik literatürünün bibliyometrik analizi. In Ş. Y. Yiğiter (Ed.), *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar XXIX* (pp. 1–20). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Braunscheidel, M. J., & Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm’s supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of operations Management*, 27(2), 119-140. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.09.006>
- Cepiku, D., & Meneguzzo, M. (2011). Public administration reform in Italy: A shopping-basket approach to the New Public Management or the New Weberianism? *International Journal of Public Administration*, 34(1–2), 19–25. <https://doi.org/10.1080/01900692.2010.506088>
- Christofi, K., Chourides, P., & Papageorgiou, G. (2024). Cultivating strategic agility—An empirical investigation into best practice. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(3), 89-105. <https://doi.org/10.1002/joe.22241>
- Coşkun, B., & Almalı, V. (2020). Belediyeler ve stratejik planlama: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin 2015–2019 yılları stratejik planlarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 6(11), 15–32. <https://doi.org/10.25069/spmj.657568>

- Coşkun, B., & Pank Yıldırım, Ç. (2018). Türkiye’de stratejik planlama: Son dönem gelişmelerin incelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1–16. <https://doi.org/10.25069/spmj.492784>
- Coşkun, S. (2011). Stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi: Benzerlikler, farklılıklar ve kamu yönetimi için çıkarımlar. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(2), 43–69.
- Craens, J., Frenken, K., & Meelen, T. (2023). Mission-oriented innovation policy: The case of the Swedish “Vision Zero” approach to traffic safety. In B. van Wee, J. Annema, & J. Köhler (Eds.), *Handbook of Innovation Policy for Transformation* (pp. 343–358). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800373372.00022>
- Çetin, S. (2005). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim. *Türk İdare Dergisi*, (449), 93–100.
- Demirkaya, Y. (2015). Strategic planning in the Turkish public sector. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 15–29.
- Dowdy, J., Maxwell, J. R., & Rieckhoff, K. (2017). Organizational agility in the public sector: How to be agile beyond times of crisis. *Washington, DC: McKinsey and Company*.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008a). The dynamics of strategic agility: Nokia’s rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118. <https://doi.org/10.2307/41166447>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2008b). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Edinburgh Gate, UK: Wharton School Publishing.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Eren, V., Orhan, U., & Dönmez, D. (2014). Üniversitelerde stratejik planlama süreci: Devlet ve vakıf üniversitelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 121–143.
- Gedikkaya, M. T., & Akçakaya, M. (2018). Kamu örgütlerinde stratejik planlama: Türkiye İş Kurumu örneği (2008–2017). *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 145–160. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2018.4.3.002>
- Gençkaya, Ö. F., & Gündoğdu, H. G. (2017). Küresel yönetim ekseninde stratejik planlarda koordinasyonun önemi. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 5(Özel Sayı), 141–153.
- Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: a framework for research and development. *International Journal Of Production Economics*, 62(1-2), 87–105. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00222-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00222-9)

- Gunn, J., K. Zwickert, & K. Hilyard. 2021. Reinventing Performance Management in the Public Sector. In *Handbook on Performance Management in the Public Sector* (pp. 1-18). UK: *Edward Elgar Publishing*.
- Gurkov, I., Goldberg, A., & Saidov, Z. (2017). Strategic agility and persistence: HEM's entry into the Russian market of expendable materials for clinical laboratories. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(5), 12–19. <https://doi.org/10.1002/joe.21797>
- Güleç Solak, S., Oktay, E., & Pekküçükşen, Ş. (2017). Kamu yönetiminde değişime direnç: İç denetim örneği. *Strategic Public Management Journal*, 3(Özel Sayı), 1–15. <https://doi.org/10.25069/spmj.343054>
- Güler, B. A. (2004). Kamu yönetimi temel kanunu üzerine. *Hukuk ve Adalet Eleştirel Hukuk Dergisi*, 1(2), 1–31.
- Güler, B. A. (2008). 1950'li yıllarda kamu yönetimi disiplini: Disiplinin kuruluşu nasıl gerçekleştirilmişti? *Memleket Siyaset Yönetim*, 3(7), 6–28.
- Güngör, Ş., & Kutlu, Ö. (2018). Yerel yönetimlerde stratejik yönetim yaklaşımı. *Kent Akademisi*, 11(33), 305–316.
- Hamalainen, T., Kosonen, M., & Doz, Y. L. (2012). *Strategic agility in public management* (INSEAD Working Paper No. 2012/30/ST). SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2020436>
- Jabnoun, N. (2025). Measuring agility in local government agencies. *Management & Sustainability: An Arab Review*, 4(2), 197–216.
- Janssen, M., & Van Der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
- Kasnak, E. (2024). Kriz yönetimi ve esneklik: Pandemi sonrası yeni yönetim yaklaşımları. In G. Kılıç Özkaynar & G. Gürler (Eds.), *Güncel yönetim uygulamaları* (pp. 105–120). Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Leblebici, D., Kurban, A., & Sadioğlu, U. (2012). Türk yönetim sisteminde bağımsız düzenleyici kurullar üzerine kuramsal tartışmalar. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 81–109.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical Leadership to Enable Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.58>
- Looks, H., Fangmann, J., Thomaschewski, J., Escalona, M. J., & Schön, E. M. (2024). Towards improving agility in public administration. *Software Quality Journal*, 32(1), 283-311. <https://doi.org/10.1007/s11219-023-09657-x>
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2023). Organizational agility during crisis: do employees' perceptions of public sector organizations' strategic agility foster employees' work engagement and well-being?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 209-229.

- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2025). Can Strategic Agility Help Retain Public Sector Employees in Times of Uncertainty? A Longitudinal Study. *Administrative Sciences*, 15(5), 165. <https://doi.org/10.3390/admsci15050165>
- Alodalı, M. F. B., Coşkun, B., & Yolcu, T. (2016). Türkiye’de e-belediyecilik uygulamaları: Osmaniye Belediyesi örneği. *Journal of Academic Value Studies (JAVStudies)*.
- Maccoby, M. (2007), *The Leaders We Need: And What Makes Us Follow*, Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Maccoby, M. (2016), ‘The human side: How to be a quality leader’, *Research Technology Management*, 33 (5), 51-52, doi: 10.1080/08956308.1990.11670689.
- Mergel, I. (2024). Social affordances of agile governance. *Public Administration Review*, 84(5), 932-947.
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161-165.
- Muhammad, K. H., Suliman, A. E. T., Mazen, J. A. S., & Abu-Naser, S. S. (2020). The reality of applying strategic agility in Palestinian NGOs. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR)* ISSN: 2643-9670 Vol. 4, Issue 4, April – 2020, Pages: 76-103.
- Obrutsky, S., & Ertuk, E. (2017). The agile transition in Software Development Companies: the most common barriers and how to overcome them. *Business and Management Research*, 6(4), 40–53. <https://doi.org/10.5430/bmr.v6n4p40>.
- OECD (2015). “OECD Public Governance Reviews Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation”. https://www.oecd.org/en/publications/achieving-public-sector-agility-at-times-of-fiscal-consolidation_9789264206267-en.html
- Oktay, E., Zeren, H., & Pekküçükşen, Ş. (2016). Belediyelerin sosyal girişimcilik faaliyetlerinin yerel kalkınmaya etkisi: Denizli Belediyesi örneği. *Karamanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 267–276.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology, *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Önen, S. M., & Özmen, B. (2011). Kamu mali yönetiminde kontrol ve sorumluluk. *Sayıştay Dergisi*, (81), 91–110.
- Özer, M. A., & Yıldırım, S. (2024). Bürokrasi eleştirisi üzerinden paradigmatik dönüşüm tartışmaları. *Turkish Studies - Economy*, 19(4), 1577–1599. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.77060>
- Özgür, H. (2004). Kamu örgütlerinde stratejik yönetim. In M. Acar & H. Özgür (Eds.), *Çağdaş kamu yönetimi II* (pp. 207–254). Nobel Yayın Dağıtım.

- Öztürk, A. O. (2012). Kamu örgütlerinde girişimcilik. *IŞGUC – The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(4), 151–170.
- Rojak, J. A. (2025). Reconstructing Bureaucracy through Agility and Empathy in Public Service Transformation, *Bulletin of Science, Technology and Society*, 4(1), 27-34.
- Roth, A. V. (1996). Achieving strategic agility through economies of knowledge. *Planning Review*, 24(2), 30–36. <https://doi.org/10.1177/153851320200100311>
- Sarıyıldız, A. Y. (2025). COVID-19 salgını döneminde Koronavirüs Bilim Kurulu'nun basın duyurularının değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 247–272. <https://doi.org/10.15182/diclesosbed.1526163>
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445–460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181–196. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.06.015>
- Sözen, S. (2011). Türkiye’de demokratikleşme ve kamu yönetimi reformu: Son on yıla genel bir bakış. *Türk İdare Dergisi*, 83(473), 133–148.
- Taşgit, Y. E., Horuz, İ., Kömür, T., & Yavuz, A. (2023). Stratejik farkındalık ve stratejik çeviklik arasındaki ilişkide stratejik yeteneğin aracılık rolü. *Sosyoekonomi*, 31(55), 297–320. <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2023.01.16>
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–352. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim* (2. baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- WEB1- “Guidance note for adaptive management”, <https://amg.um.dk/tools/guidance-note-for-adaptive-management> (E.T: 16.11.2025).
- WEB2- “Finland’s National Reform Programme”, <https://julkaisut.valtio-neuvosto.fi/items/2126e493-d70a-4829-80a7-7423a041b249>, (E.T: 19.11.2025).
- WEB3- “Red Tape Challenge update: Implementation plan for the retail theme”. <https://www.gov.uk/government/publications/red-tape-challenge-update-implementation-plan-for-the-retail-theme> (E.T: 19.11.2025).

- WEB4- “The Civil Service Fast Stream”. <https://www.civil-service-careers.gov.uk/fast-stream/> (E.T: 20.11.2025).
- WEB5- “Treasury Board of Canada Secretariat”. <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32592> (E.T: 20.11.2025).
- WEB6- “Behavioural economics team of the Australian government”. <https://www.pmc.gov.au/beta/about-beta> (E.T: 20.11.2025).
- WEB7- “Normenkontrollrat Germany”, https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/DE/home/home_node.html (E.T: 20.11.2025).
- WEB8- “Türkiye Cumhuriyeti Devleti Resmi Dijital Kapısı”. <https://www.turkiye.gov.tr> (E.T: 20.11.2025).
- WEB9- “Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER)” <https://www.cimer.gov.tr> (E.T: 22.11.2025).
- WEB10- “Ulusal pandemi koordinasyon kurulu toplandı.” <https://www.saglik.gov.tr/TR,65158/ulusal-pandemi-koordinasyon-kurulu-toplandi.html> (E.T: 22.11.2025)
- WEB11- “Dijital Tarım Pazarı (DİTAP) kuruldu.” https://mus.tarimorman.gov.tr/Haber/704/Dijital-Tarim-Pazari-_ditap_-Kuruldu (E.T: 22.11.2025)
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California management review*, 56(3), 5-12.
- Yaşar Uğurlu, Ö., Çolakoglu, E., & Öztosun, E. (2019). Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Human and Work*, 6(1), 93–106.
- Yolcu, F. S., & Önen, S. M. (2025). Yerel yönetimlerde stratejik planlama: Kocaeli ve Ontario London örnekleri üzerine karşılaştırmalı bir inceleme. *Premium E-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 9(57), 802–813. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17014138>