



2024, 13 (5), 2294-2318 | Araştırma Makalesi

Stratejik Yönetim Perspektifinden Dijital Hükümet: Uygulama Süreçlerine İlişkin Nitel Bir İnceleme

Faruk Selahattin Yolcu ¹

Mehmet Seyda Ozan ²

Öz

Dijital hükümet, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu yönetimi süreçlerine entegre edilmesi yoluyla kamu hizmetlerinin daha etkili, verimli ve vatandaş odaklı bir şekilde sunulmasını amaçlayan bir yönetim modelidir. Geleneksel uygulamalarının dijitalleştirilmesine dayanan bu yönetim modeli, kamu yönetiminde şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılığı güçlendirirken, kamu hizmetlerinin erişilebilirliğini ve sunum hızını da artırmaktadır. Dijital hükümet modeli, kamu yönetimi alanında sadece teknolojik bir dönüşümü değil aynı zamanda organizasyonel yapıların, süreçlerin ve hizmet sunum yöntemlerinin yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Bu bağlama odaklanan araştırmanın amacı, dijitalleşmenin kamu yönetiminde meydana getirdiği değişimleri ve dijital hükümet projelerinin sürdürülebilirliği açısından hangi unsurların ne derece etkili olduğunu stratejik yönetim perspektifinden değerlendirmektir. Stratejik yönetim ve dijital hükümet kavramlarına ilişkin literatürün incelenmesi ve Kocaeli Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerde görev yapan üst düzey kamu idarecileri ile yapılacak yarı yapılandırılmış mülakatlar araştırmanın kapsam ve sınırlılığı olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, örneklemde elde edilen veriler tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiş olup, yapılan kapsamlı analizler ve çıkarımlarla Türk kamu yönetimine ilişkin anlamlı bulgular ortaya konulmuştur. Bulgular, dijital hükümet projelerinin sürdürülebilirliğinde stratejik planlama, kaynak tahsisi, teknolojik altyapı, vatandaş katılımı, farkındalık ve sürekli eğitim gibi unsurların belirleyici bir rol oynadığını göstermiştir. Bu kapsamda araştırma, dijital hükümet projelerinin başarısında stratejik yönetimin gerekliliğine ışık tutmakta ve bu alanda yapılacak gelecek araştırmalar için teorik altyapının geliştirilmesine yönelik ipuçları sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Stratejik Yönetim, Dijital Hükümet, Vatandaş Katılımı, Sürdürülebilirlik.

Yolcu, F. S., & Ozan, M. S. (2024). Stratejik Yönetim Perspektifinden Dijital Hükümet: Uygulama Süreçlerine İlişkin Nitel Bir İnceleme. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 13(5), 2294-2318. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1577095>

Geliş Tarihi	31.10.2024
Kabul Tarihi	31.12.2024
Yayın Tarihi	31.12.2024
*Bu CC BY-NC lisansı altında açık erişimli bir makaledir.	

1 Dr. Öğr. Üyesi, Kocaeli Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Kocaeli, Türkiye, selahattin.yolcu@kocaeli.edu.tr, ORCID:0000-0001-9942-7669

2 Dr. Öğr. Üyesi, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilimleri ve Hukuk Anabilim Dalı, Kayseri, Türkiye, msozan@erciyes.edu.tr, ORCID:0000-0003-1821-0287



2024, 13 (5), 2294-2318 | Research Article

Digital Government from a Strategic Management Perspective: A Qualitative Study of Implementation Processes

Faruk Selahattin Yolcu ¹

Mehmet Seyda Ozan ²

Abstract

Digital government is a management model that aims to provide public services in a more effective, efficient, and citizen-focused manner by integrating information and communication technologies into public administration processes. This management model, which is based on the digitalization of traditional practices, strengthens transparency, accountability, and participation in public administration, while also increasing the accessibility and speed of public service delivery. The digital government model requires not only a technological transformation in public administration but also the restructuring of organizational structures, processes, and service delivery methods. The objective of this research, focusing on this context, is to evaluate the changes brought about by digitalization in public administration and assess the extent to which these elements are effective in terms of the sustainability of digital government projects from a strategic management perspective. The review of the literature on the concepts of strategic management and digital government, along with semi-structured interviews conducted with senior public administrators working in local governments in the Kocaeli Region, define the scope and limitations of this research. In this context, data obtained from the sample were evaluated using the thematic analysis method, and meaningful findings regarding Turkish public administration were revealed through comprehensive analyses and inferences. The findings indicate that elements such as strategic planning, resource allocation, technological infrastructure, citizen participation, awareness, and continuous education play a decisive role in the sustainability of digital government projects. Thus, this research highlights the necessity of strategic management for the success of digital government projects and provides insights into developing a theoretical infrastructure for future studies in this field.

Keywords: Public Administration, Strategic Management, Digital Government, Citizen Participation, Sustainability.

Yolcu, F. S., & Ozan, M. S. (2024). Digital Government from a Strategic Management Perspective: A Qualitative Study of Implementation Processes. *Journal of the Human and Social Science Researches*, 13(5), 2294-2318. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1577095>

Date of Submission	31.10.2024
Date of Acceptance	31.12.2024
Date of Publication	31.12.2024
*This is an open access article under the CC BY-NC license.	

¹ Asst. Prof., Kocaeli University, Faculty of Political Science, Department of Political Science and Public Administration, Kocaeli, Türkiye, selahattin.yolcu@kocaeli.edu.tr, ORCID:0000-0001-9942-7669

² Asst. Prof., Erciyes University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Management Sciences and Law, Kayseri, Türkiye, msozan@erciyes.edu.tr, ORCID:0000-0003-1821-0287

1. Giriş

Dijitalleşmenin hızla yayıldığı günümüzde, kamu yönetiminde köklü bir dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Bu dönüşüm sürecinde dijital hükümet kavramı, kamu hizmetlerinin verimli, şeffaf ve vatandaş odaklı sunulmasını destekleyen bir model olarak ön plana çıkmaktadır. Dijital hükümet, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu hizmetlerine entegre edilmesi yoluyla daha hızlı, etkili ve şeffaf bir yönetim anlayışı tesis etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda dijital hükümet, yalnızca teknolojik bir değişim değil, kamu kurumlarına ilişkin yapıları, süreçleri ve hizmet sunum yöntemlerini değiştiren ve dönüştüren bir kavramdır. Bu dönüşüm sürecinde stratejik yönetim yaklaşımı kritik bir rol üstlenmektedir. Stratejik yönetim, kamu kurumlarının uzun vadeli hedeflerini belirlemelerine, kaynakları verimli bir şekilde kullanmalarına ve dijital çağın dinamik gereksinimlerine uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Dijitalleşme sürecinde stratejik yönetimin uygulanması, kamu kurumlarının dijital dönüşümünü desteklemekte ve bu süreçlerin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Stratejik yönetim çerçevesinde dijital hükümet projeleri; planlama, kaynak yönetimi, vatandaş katılımı, performans ölçümleme gibi alanlarda sistematik yaklaşımlar geliştirilmesine imkân tanımaktadır.

Dijital hükümet sistemlerine geçiş süreci, dünya genelinde 1990'ların sonlarından itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Türkiye'de dijital hükümet dönüşümü, e-Devlet Kapısı gibi projeler aracılığıyla ivme kazanmış ve kamu hizmetlerinin çevrim içi ortamda sunulması sağlanmıştır. Bu sistemler, vatandaşların kamu hizmetlerine kolay ve hızlı erişimini mümkün kılmakta, kamu yönetiminde daha etkin ve şeffaf bir yapı sunmaktadır. Dijital dönüşümün temel hedefleri arasında bürokrasiyi azaltmak, vatandaşlarla etkileşimi güçlendirmek ve hizmetleri daha erişilebilir hale getirmek bulunmaktadır. Bu çalışmada dijital hükümet uygulamalarının Türkiye'deki gelişimi konusu, stratejik yönetim perspektifinden ele alınmaktadır. Bu araştırmanın amacı, dijital hükümet projelerinin kamusal işleyişe katkılarını değerlendirmek, kamu kurumlarının şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini nasıl uyguladıklarını ortaya koymak ve dijital hükümetin sürdürülebilirliğini sağlamak adına stratejik yönetimin gerekliliğine dikkat çekmektir.

Kocaeli Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerde görev yapan üst düzey kamu idarecilerinin dijital hükümet uygulamalarına yönelik görüşleri araştırmanın verileridir. Bu veriler ışığında elde edilen bulgular, Türkiye'deki dijital hükümet projelerine yönelik analizler ve çıkarımlar sunmaktadır. Araştırmanın Kocaeli bölgesinde gerçekleştirilmiş olması çalışmanın hem kapsamı hem de sınırlılığıdır. Ancak bölgesel bağlamda değerlendirilen bu araştırma, Türkiye'deki diğer yerel yönetimlere ve benzer koşullardaki diğer bölgelere ışık tutabilecek niteliktedir. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış mülakatlar kullanılmıştır. Mülakatlara ilişkin katılımcı sayısının bilimsel gereklilikler açısından belirlenmesinde Greg Guest ve arkadaşlarının ortaya koymuş olduğu analizden yararlanılmıştır. Bu analiz, yarı yapılandırılmış mülakat çalışmalarında 6-12 katılımcıdan alınan yanıtların ideal aralık olduğunu ve bu aralığın doyum noktasına ulaşma anlamında yeterli olacağı ifade edilmiştir (Guest vd., 2006: 78). Mülakatlar, araştırmaya gönüllü olarak katılan 7 katılımcının anonim kalma talepleri doğrultusunda yürütülmüştür. Katılımcıların isimleri ve kurumları araştırmanın etik ilkelerine uygun olarak güvenilirlik ve gizlilik ilkeleri çerçevesinde açıklanmamıştır. Bu doğrultuda mülakatlardan elde edilen bulgular genel bir çerçevede ele alınmış ve herhangi bir kişi ya da kurum ile doğrudan ilişkilendirilmeksizin analiz edilmiştir. Kurum ve katılımcı

kimliklerinin korunması araştırmanın bütünlüğünü ve tarafsızlığını güçlendirmek adına önem arz etmektedir. Araştırma ilgili yöneticilerin uygulama süreçlerine ilişkin görüş ve algılayışlarına yönelik yürütülmüş olup, belediye kaynaklarına (örneğin personel, veriler ya da belgeler) yönelik herhangi bir erişim talebi içermemiştir. Mülakatlar, dijital hükümet uygulamalarının gelişimi, stratejik planlama süreçleri, kaynak yönetimi, vatandaş katılımı ve sürdürülebilirlik gibi ana temalar çerçevesinde yapılandırılmıştır. Katılımcıların derinlemesine görüşleri, dijital hükümetin çeşitli boyutlarını anlamak ve stratejik yönetim yaklaşımlarını değerlendirmek amacıyla tematik analiz yöntemi ile incelenmektedir. Tematik analiz, elde edilen verilerin anlamlı örüntülerini ortaya koyarak dijital hükümet projelerinin Türkiye'deki durumu hakkında kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır.

Araştırma kurgusunda dijital hükümet ve stratejik yönetim kavramları tanıtılmasına öncelik verilmekte, ardından Kocaeli Bölgesi'ndeki yerel yönetimlerde yapılan nitel incelemeler ışığında bulgular tartışılmaktadır. Bu araştırma, dijital hükümetin kamu yönetiminde stratejik yönetim çerçevesinde nasıl şekillendiğini ve Türkiye'deki uygulamalara ilişkin özgün bir değerlendirme sunmayı amaçlamaktadır. Kocaeli Bölgesi özelinde yapılan incelemeler ve elde edilen bulgular, dijital hükümet projelerinin yerel yönetimlerdeki işleyişine dair derinlemesine bir bakış sağlamaktadır. Bu bağlamda, dijitalleşme süreçlerinin kamu yönetiminde sürdürülebilirlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda nasıl yönlendirilebileceğine dair önemli ipuçları ortaya koyulmaktadır. Araştırmada elde edilen bulguların Türkiye'nin diğer bölgelerindeki yerel yönetimler için de örnek teşkil edebileceği düşünülmekte olup, dij.

2. Literatür İncelemesi

Stratejik yönetim, organizasyonların uzun vadeli hedeflerine ulaşmaları için izledikleri kapsamlı bir süreç olup, içsel kaynakların etkin kullanımı ve dışsal çevresel dinamiklerin değerlendirilmesiyle rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır. Dijital dönüşümün hız kazandığı günümüzde, stratejik yönetim teorisi hem kamu kurumlarının hem de özel sektör kuruluşlarının dijitalleşme stratejilerini şekillendirmelerinde rehberlik etmektedir. Bu bağlamda kavramsal çerçeve, stratejik yönetim sürecinin temel aşamalarını ve bu sürece yön veren teorik katkıları incelemekte; ayrıca dijital dönüşümün stratejik yönetim süreçlerine olan etkisini ele alarak dijital hükümet uygulamalarının gelişiminde stratejik yönetim yaklaşımlarının rolünü vurgulamaktadır.

Stratejik Yönetim Teorisi'nin Gelişimi: *Stratejik yönetim*, bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için gerekli olan kararları alma, bu kararları uygulama ve sonuçlarını değerlendirme sürecidir. Bu süreç, organizasyonların içsel yetenekleri ve dışsal çevresel faktörleri dikkate alarak rekabet avantajı elde etmelerini ve sürdürmelerini sağlamayı hedeflemektedir (Bircan, 2002: 13-14). Bu bağlamda stratejik yönetim teorisi, organizasyonların uzun vadeli başarılarını sağlamak amacıyla kaynaklarının nasıl tahsis edileceğini ve yönetileceğini belirlemektedir. Bu teori, kuruluşların çevresel fırsat ve tehditleri algılayarak stratejik kararlar almalarına ve bu kararları uygulamalarına odaklanmaktadır (Porter, 1980: 15). Teori, yıllar içinde çeşitli akademisyenlerin katkılarıyla zenginleşmiştir. Alfred Chandler (1962: 85), stratejik yönetim alanına önemli katkılar sağlamış, strateji ve yapı arasındaki ilişkiyi vurgulamıştır. Chandler, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmak için yapılarını yeniden düzenlemeleri gerektiğini savunmuştur. Michael Porter (1980: 34), rekabet stratejileri ve beş güç modeli

ile stratejik yönetim literatürüne önemli katkılarda bulunmuştur. Porter, rekabet avantajının sürdürülebilirliğini sağlamak için sektör analizi ve stratejik konumlandırmanın önemini vurgulamaktadır. Jay Barney (1991: 101) ortaya koymuş olduğu Kaynak Tabanlı Görüş (Resource Based View-RBV) ile stratejik yönetim teorisine önemli bir katkı sağlamıştır. RBV, organizasyonların benzersiz kaynak ve yeteneklerinin rekabet avantajı sağlamada nasıl kullanılacağını vurgulamaktadır. Barney, rekabet avantajının sürdürülebilirliğini sağlamak için organizasyonların nadir, taklit edilemez ve değerli kaynaklara sahip olmaları gerektiğini savunmaktadır.

Henry Mintzberg, stratejik planlamanın evrimi ve stratejik yönetim süreçleri üzerine yaptığı çalışmalarla stratejik yönetim teorisine önemli katkılarda bulunmuştur. Mintzberg, stratejik planlamanın sadece formal bir süreç olmadığını, aynı zamanda örgütsel öğrenme ve adaptasyon sürecinin bir parçası olduğunu vurgulamaktadır. Mintzberg'in deliberate ve emergent strateji kavramları, stratejik yönetim süreçlerinin dinamik doğasını anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır (Mintzberg, 1994: 107). Bu dinamik süreçte stratejilerin niyetlenilmiş (deliberate) ve ani (emergent) olarak ortaya çıkması mümkündür. Bu çerçevede hangi stratejilerin niyetlenilmiş stratejiler olarak önceden belirlenmiş hedeflere yönelik planlı ve amaçlı bir yaklaşımın ürünleri olduğu, hangi stratejilerin ise çevresel koşullara ve beklenmedik gelişmelere verilen tepkiler sonucu ani stratejiler olduğu anlaşılabilir (Mintzberg ve Waters, 1985: 257). Mintzberg ve Waters niyetlenilmiş stratejilerin yöneticiler tarafından bilinçli olarak formüle edilen ve uygulanan bir yol haritası olduğunu vurgularken, ani stratejilerin ise süreç içerisinde karşılaşılan zorluklar ve fırsatlar doğrultusunda kendiliğinden gelişen stratejiler olduğunu belirtmektedir. Gerçekleşen strateji genellikle niyetlenilmiş ve ani stratejilerin bir bileşimidir. Yani bir organizasyonun stratejik yönelimi hem planlı çabalarla hem de zamana ve koşullarla bağlı esnek gelişmelerle şekillenmektedir.

Stratejik Yönetim Sürecinin Uygulama Aşamaları: Stratejik yönetim, strateji formülasyonu, strateji uygulaması ve strateji değerlendirmesi olmak üzere üç ana aşama içermektedir (Cohen ve Cyert, 1973: 349-350). Bu üç aşamaya ilişkin temel varsayımlar ise şöyle özetlenebilir:

1- *Strateji Formülasyonu:* Strateji formülasyonu aşamasında, organizasyonlar iç ve dış çevre analizleri yaparak stratejik hedeflerini belirlemektedirler. İç analiz, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarken, dış analiz, fırsatlar ve tehditleri belirlemeyi amaçlamaktadır (Barney, 1991: 101). Michael Porter'ın beş güç modeli, dış çevre analizinde sıklıkla kullanılan bir araçtır ve sektörün rekabet yapısını değerlendirmeye yardımcı olmaktadır (Porter, 1980: 34). Bu model, rekabetin yoğunluğunu ve sektördeki kârlılık potansiyelini belirleyen beş temel güçten (yeni giriş tehditleri, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, ikame ürün tehditleri ve mevcut rakiplerin rekabeti) oluşmaktadır. SWOT analizi de strateji formülasyonu sürecinde yaygın olarak kullanılmaktadır. SWOT analizi, organizasyonların hem iç hem de dış faktörleri göz önünde bulundurarak stratejik hedeflerini belirlemelerine yardımcı olmaktadır (Grant, 1996: 112). İç faktörler, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini, dış faktörler ise fırsatlar ve tehditleri içermektedir.

2- *Strateji Uygulaması:* Strateji uygulaması, belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi aşamasıdır. Bu süreç, organizasyonel yapıların, kaynakların ve süreçlerin stratejik hedeflere uygun hale getirilmesini içermektedir (Chandler, 1962: 85). Kaynak tabanlı teori

(Resource-Based View), organizasyonların benzersiz kaynak ve yeteneklerinin rekabet avantajı sağlamada nasıl kullanılacağını vurgulamaktadır (Wernerfelt, 1984: 171). Strateji uygulaması sürecinde organizasyonlar; genellikle yapılarını, süreçlerini ve kaynaklarını yeniden düzenleyerek stratejik hedeflere ulaşmayı amaçlamaktadır. Bu süreç, organizasyonel değişim yönetimi, liderlik ve kurumsal kültür gibi unsurları da içermektedir (Hoskisson vd., 1999: 427).

3- *Strateji Değerlendirmesi*: Strateji değerlendirme, stratejik yönetim sürecinin son aşamasıdır ve stratejilerin etkinliğinin değerlendirilmesi ile ilgilidir. Bu aşamada, performans ölçümleri ve geri bildirimler kullanılarak stratejilerin başarı düzeyi değerlendirilmekte ve gerekli düzeltici önlemler alınmaktadır (Kaplan ve Norton, 2005: 73). Performans yönetimi ve ölçümleme, organizasyonların stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaştığını değerlendirmek için kullanılan önemli araçlardır. Balanced Scorecard gibi yöntemler, performans ölçümlemesinde yaygın olarak kullanılmaktadır ve organizasyonların finansal performanslarının yanı sıra müşteri memnuniyeti, iç süreçler, öğrenme ve gelişim gibi farklı perspektiflerden performanslarını değerlendirmelerine olanak tanımaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 28).

Stratejik Yönetim ve Dijital Dönüşüm İlişkisi: Dijital dönüşüm, stratejik yönetim teorisinin modern uygulamalarında önemli bir rol oynamaktadır. Dijital teknolojiler, organizasyonların stratejik yönetim süreçlerini yeniden şekillendirmekte ve stratejik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Dijital dönüşüm stratejileri, organizasyonların rekabet avantajı elde etmeleri için teknolojik yenilikleri nasıl kullanabileceklerini belirlemektedir (Matt, Hess, ve Benlian, 2015: 339). Dijital dönüşüm, aynı zamanda organizasyonların operasyonel verimliliklerini artırmalarına, müşteri deneyimlerini iyileştirmelerine ve yeni iş modelleri geliştirmelerine olanak tanımaktadır. Robert Grant (1996: 109), bilgiye dayalı teori ile stratejik yönetim literatürüne önemli katkılarda bulunmuştur. Grant, bilginin organizasyonlar için en değerli kaynak olduğunu ve rekabet avantajının sürdürülebilirliği için bilgi yönetiminin kritik öneme sahip olduğunu savunmaktadır. Dijital teknolojiler, bilgi yönetimini kolaylaştırmakta ve organizasyonların stratejik kararlarını daha hızlı ve etkin bir şekilde almalarını sağlamaktadır. Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik bir değişim değil, aynı zamanda organizasyonel yapıların, kültürlerin ve iş modellerinin de dönüşümünü gerektirmektedir (Westerman vd., 2012: 3). Dijital dönüşüm süreçlerinin stratejik yönetim aracılığıyla etkili şekilde gerçekleştirilmesine ilişkin adımlar ise şöyle özetlenebilir:

1-*Dijital Strateji Geliştirme*: Dijital dönüşüm süreçlerinde stratejik yönetim, organizasyonların dijital teknolojileri nasıl kullanacaklarını belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Bu süreç, dijital fırsatların ve tehditlerin analiz edilmesini, dijital vizyon ve hedeflerin belirlenmesini içermektedir (Bharadwaj vd., 2013: 471). Stratejik yönetim, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerini etkin bir şekilde planlamalarını ve uygulamalarını sağlamaktadır. Ayrıca, dijital strateji geliştirme süreci, organizasyonların rekabet avantajı elde etmeleri için gerekli olan yenilikçi yaklaşımları belirlemelerine yardımcı olmaktadır (Kane vd., 2015: 41).

2-*Kaynakların Yönetimi*: Dijital dönüşüm, önemli ölçüde yatırım gerektiren bir süreçtir. Stratejik yönetim, bu kaynakların etkin bir şekilde tahsis edilmesini ve yönetilmesini sağlamaktadır. Örneğin, yeni teknolojilere yatırım, personelin dijital yeteneklerinin geliştirilmesi ve dijital altyapının iyileştirilmesi gibi konular stratejik planlama ile

yönetilmektedir (Kane vd., 2015: 42). Dijital dönüşüm sürecinde, mali kaynakların yanı sıra insan kaynaklarının da etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu, personelin dijital becerilerinin artırılması ve organizasyonel değişim yönetimi süreçlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasını içermektedir (Westerman vd., 2012: 13).

3-Performans ve Değerlendirme: Dijital dönüşüm projelerinin başarısı, performans ölçümleri ve değerlendirme süreçleri ile belirlenmektedir. Stratejik yönetim, bu süreçlerin etkin bir şekilde uygulanmasını ve sürekli iyileştirme fırsatlarının değerlendirilmesini sağlamaktadır (Mithas vd., 2013: 517). Performans yönetimi, dijital dönüşüm projelerinin stratejik hedeflerine ne ölçüde ulaştığını değerlendirmek için kritik bir araçtır. Balanced Scorecard gibi yöntemler, performans ölçümlemesinde yaygın olarak kullanılmaktadır ve organizasyonların performanslarını çeşitli perspektiflerden değerlendirmelerine olanak tanmaktadır (Kaplan ve Norton, 1996: 30).

4-Stratejik Uyum ve Kültürel Değişim: Dijital dönüşüm, organizasyonel kültürde de değişiklikler gerektirmektedir. Stratejik yönetim, bu kültürel değişimi yönlendirerek, dijital dönüşümün organizasyonun tüm seviyelerinde benimsenmesini sağlamaktadır (Fitzgerald vd., 2013: 5-6). Organizasyonel kültürün dijital dönüşüme uyum sağlaması, değişim yönetimi stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda stratejik yönetim, organizasyonel kültürün dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlamasını destekleyen stratejiler geliştirmektedir (Westerman vd., 2012: 17).

Sonuç olarak, dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için stratejik yönetim yaklaşımlarının etkin bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Dijitalleşme sürecinde stratejik yönetim teorilerinin kullanımı, planlanan eylemlerin daha etkili ve verimli bir şekilde uygulanabilmesine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda, dijital hükümet uygulamalarının planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi süreçlerinde stratejik yönetim teorilerinin rehberliği oldukça önem arz etmektedir.

Dijital Hükümet Sistemlerine Geçiş; 1980'lerin sonlarına gelinen dönemde çeşitli uygulamalarla karşımıza çıkmaya başlamıştır. Bu dönemde, kamu kurumları bilgi ve iletişim teknolojilerini (ICT) kullanarak bilgi paylaşımını ve temel hizmetleri elektronik ortama taşımaya başlamışlardır. İlk adımlar, genellikle iç yazışmaların ve belge yönetiminin dijitalleştirilmesi şeklinde olmuştur (Heeks, 2006: 35). Bu dönemde kullanılan teknolojiler sınırlı olup, genellikle e-posta ve basit veri tabanları gibi araçlarla sınırlı kalmıştır. 1990'ların sonlarına doğru, internetin yaygınlaşmasıyla birlikte e-devlet uygulamaları hız kazanmıştır. Bu dönemde, kamu hizmetlerinin elektronik ortamda sunulması amacıyla çeşitli e-hizmetler geliştirilmiştir. Örneğin, çevrimiçi vergi ödeme sistemleri, elektronik sağlık kayıtları ve çevrimiçi başvuru sistemleri bu dönemde yaygınlaşmıştır (Dunleavy vd., 2006: 64). Bu hizmetler, vatandaşların kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırarak bürokrasiyi azaltmış ve hizmet sunumunun etkinliğini artırmıştır.

2000'li yılların başlarından itibaren, dijital hükümet uygulamaları e-katılım ve vatandaş etkileşimini de kapsayacak şekilde genişlemiştir. Bu dönemde, dijital platformlar aracılığıyla vatandaşların kamu politikalarının oluşturulma süreçlerine katılımı teşvik edilmiştir. Vatandaşlar, çevrimiçi anketler, geri bildirim formları ve e-katılım portalları aracılığıyla görüş ve önerilerini kamu kurumlarına iletebilmiştir (Macintosh, 2004: 31). Bu gelişmeler, demokratik süreçlerin güçlenmesine ve kamu yönetiminin daha şeffaf hale gelmesine katkı sağlamıştır. 2010'lu yıllara gelindiğinde, dijital hükümet uygulamaları

daha ileri düzeyde dijitalleşme ve e-idare süreçlerini içermeye başlamıştır. Bu dönemde, kamu kurumları iç süreçlerini dijitalleştirerek daha verimli hale getirmiştir. Elektronik belge yönetimi, dijital arşivleme ve iç iletişim süreçleri gibi uygulamalar yaygınlaşmıştır (Gil-Garcia ve Pardo, 2005: 76). Ayrıca, büyük veri analitiği ve yapay zekâ gibi ileri teknolojiler, kamu hizmetlerinin sunumunda kullanılmaya başlanmıştır.

2010'lu yılların sonlarına doğru, mobil teknolojilerin ve akıllı cihazların yaygınlaşmasıyla birlikte mobil hükümet (m-government) kavramı ortaya çıkmıştır. Bu dönemde, kamu hizmetleri mobil cihazlar aracılığıyla sunulmaya başlanmış, vatandaşların hizmetlere her zaman ve her yerden erişimi sağlanmıştır. Akıllı şehirler ve IoT (Nesnelerin İnterneti) gibi teknolojiler, kamu hizmetlerinin daha akıllı ve kişiselleştirilmiş bir şekilde sunulmasına olanak tanımıştır (Cordella ve Iannacci, 2010: 58).

Türkiye’de Dijital Hükümet Sistemlerine Geçiş; dünya ile paralel bir şekilde 1990’lı yılların sonlarından itibaren hız kazanmıştır. Türkiye Cumhuriyeti, 2000’li yılların başında başlatılan ve 2006 yılında resmi olarak hayata geçirilen “e-Devlet Kapısı” projesi ile dijital dönüşüm sürecine önemli bir adım atmıştır. E-Devlet Kapısı, vatandaşların kamu hizmetlerine dijital platform üzerinden erişimini sağlayarak hizmetlerin daha hızlı ve kolay bir şekilde sunulmasına imkân tanımaktadır. Uygulamanın başlatılması ve geliştirilmesinde Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK), Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı ve Dijital Dönüşüm Ofisi gibi kamu kurumları önemli rol oynamıştır. E-Devlet Kapısı’nın yanı sıra, “UYAP” (Ulusal Yargı Ağı Bilişim Sistemi) gibi projelerle yargı süreçlerinin dijitalleştirilmesi sağlanırken, “MERNİS” (Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi) gibi projelerle nüfus bilgilerinin elektronik ortamda güncellenmesi ve paylaşılması mümkün hale getirilmiştir. Ayrıca, 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi’nin kurulmasıyla, Türkiye’de kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi ve dijital yönetim uygulamalarının genişletilmesi adına yeni bir ivme kazanılmıştır. Bu gelişmeler, Türkiye’de dijital hükümetin, kamu hizmetlerinde şeffaflık, etkinlik ve erişilebilirliği artırma yönünde attığı önemli adımlar olarak öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak, Türkiye’de dijital hükümet sistemlerine geçiş, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi ile paralel olarak gerçekleşmiştir. Bu süreçte, kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi, e-hizmetlerin sunumu, e-katılımın teşviki, iç süreçlerin dijitalleştirilmesi ve mobil hükümet uygulamaları gibi önemli adımlar atılmıştır. Dijital hükümetin geleceği, daha entegre, verimli ve vatandaş odaklı hizmetlerin sunulması yönünde şekillenmektedir (Kane vd., 2015: 40). Yapay zekâ, blokzincir ve diğer ileri teknolojiler, kamu hizmetlerinin sunumunda devrim niteliğinde değişiklikler yapma potansiyeline sahiptir.

3. Yöntem

Yarı yapılandırılmış mülakatlar, nitel araştırmalarda araştırmacıya belirli bir çerçevede sorular sorma esnekliği sağlarken, katılımcıların da konuyla ilgili derinlemesine bilgi ve görüşlerini ifade etmelerine olanak tanıyan etkili bir veri toplama yöntemidir. Bu teknik, araştırmacının belirli bir konuya odaklanarak bilgi edinmesini sağlarken, aynı zamanda katılımcıların deneyimlerini ve gözlemlerini özgürce aktarmalarına imkân tanımaktadır. Yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen veriler yalnızca yüzeysel bilgileri değil, aynı zamanda katılımcıların konuya dair kişisel ve profesyonel perspektiflerini de yansıtarak araştırmanın derinliğini ve geçerliliğini artırmaktadır (Polat, 2022: 177). Bu doğrultuda araştırma kapsamında, dijital hükümetin gelişimi ve uygulama süreçleri

üzerine kapsamlı bilgi toplamak amacıyla dijital hükümet uygulamalarında görev alan üst düzey yedi kamu idarecisi ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat soruları dijital hükümet projelerine ilişkin stratejik yönetim boyutlarının keşfedilmesine yönelik olarak aşağıdaki ana temalar çerçevesinde yapılandırılmıştır:

- *Stratejik Planlama*: Dijital hükümet projelerinin stratejik planlama süreçlerinin nasıl gerçekleştirildiği, hedeflerin nasıl belirlendiği ve bu süreçlerde karşılaşılan zorluklar hakkında bilgi edinilmiştir. Güçlü liderliğin, iş birliğinin ve yenilikçi yaklaşımların stratejik planlama süreçlerinde kritik öneme sahip olduğu bilinmektedir. Ayrıca, teknolojik altyapının kalitesi ve veri güvenliği önlemleri de hedef belirleme süreçlerinde dikkate alınan önemli faktörlerdir. En temelde stratejik plan; başlangıç değil, bir süreçtir. Proje yönetimini ele alan bu süreç performans izleme ve risk yönetimi gibi kritik unsurlarla desteklenebilmektedir.
- *Kaynak Yönetimi ve Tahsisi*: Dijital hükümet projeleri için gerekli mali, beşerî ve teknolojik kaynakların nasıl yönetildiği ve tahsis edildiği konuları ele alınmıştır. Bu süreçlerin etkinliği ve verimliliği incelenmiştir. Kaynak yönetiminde eğitim ve kapasite geliştirme programları, mali kaynakların etkin kullanımı ve teknolojik altyapının modernizasyonu oldukça önem arz etmektedir. Kaynak kullanımının bütüncül bir anlayışla ele alınması gerekli ve önemli olup her kaynağın birbirini tamamladığı bilinciyle hareket edilmesi gerekmektedir. Bunların yanında sürdürülebilirlik bağlamında kaynakların uzun vadeli yönetimi ve optimizasyonu (kaynakları hedefe en kısa sürede ve en düşük maliyetle ulaştırmak) da oldukça önemlidir.
- *Teknoloji Kullanımı ve Entegrasyonu*: Dijital hükümet projelerinde hangi teknolojilerin kullanıldığı ve bu teknolojilerin entegrasyon sürecinin nasıl yönetildiği incelenmiştir. Modern ve esnek teknolojik çözümler projelerin başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca teknoloji kullanımı, gerçekleştirilecek projelerde maliyetleri düşürme avantajı sağlayan önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir.
- *Vatandaş Katılımı ve Geri Bildirim*: Dijital hükümet projelerinde vatandaş katılımının ve geri bildiriminin nasıl sağlandığı araştırılmıştır. Vatandaş geri bildirimleri projelerin iyileştirilmesinde önemli bir kaynaktır. Vatandaş katılımının yürütülen projelere en temel katkılarından biri ise şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırabilme potansiyelidir.
- *Performans Yönetimi ve Ölçümleme*: Dijital hükümet projelerinin performansının nasıl ölçüldüğü ve değerlendirildiği hakkında bilgi edinilmiştir. Performans göstergeleri, projelerin başarısını değerlendirmek ve sürekli iyileştirme sağlamak için kritik öneme sahiptir. Performans yönetimi ve ölçümleme süreçlerinde, net ve ölçülebilir göstergelerin belirlenmesi ve bu göstergelerin düzenli olarak izlenmesi gerekmektedir.
- *Başarıda Öne Çıkan Faktörler*: Dijital hükümet projelerinin başarısında öne çıkan faktörlere ilişkin bilgi edinilmiştir. Projelerde; liderlik, kurumsal iş birliği, teknolojik altyapı, veri güvenliği, erişilebilirlik ve inovasyon gibi teknik ve sosyal unsurlar oldukça önemlidir. Kamu çalışanlarının dijital becerilerinin sürekli olarak geliştirilmesi projelerin başarısı için gereklidir. Ayrıca önemli bir stratejik

unsur olan manevra kabiliyeti projelerin başarısı için oldukça önem arz etmektedir.

- *Başlıca Zorluklar ve Engeller:* Dijital hükümet projelerinin uygulanmasında karşılaşılan başlıca zorluk alanları incelenmiştir. Genel anlamda yasal ve düzenleyici engeller projelerin uygulanmasını zorlaştırabilmektedir. Altyapı, entegrasyon, nitelikli personel ve kaynak yetersizliği gibi unsurlar da dijital hükümet projelerini zorlaştırabilen unsurlar arasındadır. Proje süreçlerine yönelik uygun yasal düzenlemelerle bu engeller aşılabilir.
- *Sürdürülebilirlik:* Dijital hükümet projelerinde sürdürülebilirliğe ilişkin temel yaklaşımlar hakkında bilgi edinilmiştir. Bu bağlamda çok boyutlu stratejiler, kaynakların doğru yönetilmesi, değişime uyum sağlama ve kamu-özel sektör iş birlikleri oldukça önem taşımaktadır. Vatandaş katılımı, dijital hükümet projelerinin sürdürülebilirliğini büyük ölçüde etkilediğinden, dijital okuryazarlığın artırılması da oldukça önemlidir.

Bu temalar, dijital hükümetin stratejik yönetim perspektifinden nasıl ele alındığını ve uygulama süreçlerinin nasıl geliştirildiğinin incelenmesine yönelik oluşturulmuştur. Bu temalar aracılığıyla mülakatlardan elde edilen veriler, tematik analiz yöntemi kullanılarak anlam örüntülerini keşfetme ve yorumlama kapsamında değerlendirilmiştir. Tematik analiz, verilerin anlamlı kalıplarını belirleyerek sınıflandıran ve bunları sistematik bir yaklaşımla inceleyen nitel bir araştırma yöntemidir; bu sayede, verilerdeki örtük örüntüler derinlemesine analiz edilip yorumlanabilmektedir (Clark: 2017: 297). Tematik analiz, mevcut durumun kapsamlı şekilde tanımlanmasına olanak tanıdığı gibi, projelerin daha etkin ve verimli şekilde uygulanabilmesi için stratejik öneriler geliştirilmesine de katkı sunmaktadır. Çalışmada bu analiz yönteminin kullanımı, dijital hükümet uygulamalarında stratejik yönetim boyutlarının ayrıntılı bir şekilde incelenmesine olanak tanımaktadır. Kullanılan metodoloji, bulguların güvenilirliğini sağlarken, dijital hükümetin gelişimi üzerine teorik ve pratik katkılar sunmayı amaçlamaktadır. Araştırmada kullanılan tematik analiz, araştırmancının bulgularını sistematik ve objektif bir şekilde sunarak dijital hükümet projelerinin başarı faktörlerinin ve karşılaşılan zorlukların daha iyi anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Bu sayede, dijital hükümet projelerinin daha etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasına yönelik stratejik öneriler geliştirilebilecektir.

4. Araştırmancının Bulguları

Bu bölüm içerisinde gerçekleştiren mülakatlara ilişkin yanıtlar ve değerlendirmeler yer almaktadır.

4.1. Stratejik Planlama Sürecinin Dijital Hükümet Projeleri için Öneme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kamu idarecilerine (K.İ) “Sizce bir kurumda stratejik planlamanın mevcudiyeti dijital hükümet projelerini ne yönde etkiler?” sorusu yöneltilmiştir.

Mülakatta sorulan bu soruya verilen yanıtlar şöyledir:

K.İ.1: “Stratejik planlamanın bir kamu kurumundaki mevcudiyeti projelerin nereye gideceğini belirleyen bir rehber gibidir. Sonuçta dijital hizmetlerin hangi alanlarda sunulacağı ve hangi

teknolojilerin kullanılacağı bu aşamada netleşiyor. Ayrıca projelerin başarısı için hangi kaynaklara ihtiyaç duyulacağını ve bu kaynakların nasıl önceliklendirileceğini de burada belirliyoruz. Yani aslında stratejik planlama olmadan bir proje rotasız kalır.”

K.İ.2: “Stratejik planlama elbette çok kıymetli ancak bence en önemli nokta; bu planlamada net ve ölçülebilir hedefler koyabilmektir. Hedefler ne kadar net ve ölçülebilir olursa projelerin başarılı veya başarısız olduğunu açık şekilde anlayabiliriz. Eğer hedefleriniz belirsiz olursa projenin ilerleyişini takip etmek çok zorlaşır. Örneğin dijital hizmetlerin kullanım oranını belli bir seviyeye çıkarmak ya da vatandaş memnuniyetini artırmak gibi somut hedefler koymak işin sağlamlasını yapmamızı kolaylaştırır.”

K.İ.3: “Stratejik planlama projelerin yönünü ve kapsamını netleştirir, ama bu iş sadece uzun vadeli düşünmekle bitmez. Kısa vadeli adımları da göz önünde bulundurmamız lazım. Kaynakların nasıl kullanılacağı, hangi işlerin öncelikli olduğu gibi konuları da bu aşamada netleştiriyoruz. Bir yandan projelerin uzun vadede başarılı olmasını sağlarken, diğer yandan kısa vadeli hedeflerle ilerlemeyi takip ediyoruz.”

K.İ.4: “Stratejik planlamanın projenin başında yapılacak bir durum değerlendirmesi olduğunu düşünüyorum. Bu süreçte mevcut durumu analiz eder ve gelecekte ne yapılması gerektiğini belirleriz. Mesela, dijital hizmetlerin hangi alanlarda sunulacağı ya da hangi süreçlerin dijitalleşeceği gibi kararları bu aşamada alırız. Böylece projelerin yönü ve hedefleri daha belirgin hale gelir.”

K.İ.5: “Benim için stratejik planlama projelerin başarıya ulaşması için olmazsa olmazdır. Projeleri kolaylaştırıyor sonuçta. Stratejik planlama olmasa dijital projeler iyi yapılandırılmaz.”

K.İ.6: “Stratejik planlama olmadan dijital projelerin nereye gideceği belirsiz olur. Neyi başarmak istediğinizi bilmek çok önemli. Bir projeye başlarken adımlarımızı nasıl atacağımızı bilmeden ilerleyemezsiniz. Bu nedenle her şeyin başında nereye varmak istediğimizi belirlemek şart. Stratejik planlamanın, bu projelerin sağlam bir temele oturmasını sağladığını düşünüyorum.”

K.İ.7: “Dijital çağda bu çağa ayak uydurabilmek çağdaş yaklaşımları benimsemeyi gerektiriyor. Stratejik planlama bunlardan biri ve dijital projelerde neyin nasıl yapılacağını bilmek herkese ne yapacağının bilgisini verir. Stratejik planlama işte tam burada devreye giriyor. Stratejik planlama amaç birliği olmazsa bu projeleri sağa sola savrulmadan yürütmek zorlaşır.”

Stratejik planlama sürecinin dijital hükümet projeleri için önemi üzerine alınan yanıtlarda stratejik planlama sürecinin proje süreçlerinde kritik bir role sahip olduğu görülmektedir. Bu çerçevede stratejik planlamanın projelere sistematik bir yaklaşım kazandırdığı, süreci kontrol altında tutmayı kolaylaştırdığı ve yönetsel süreçlerde yol gösterici olduğu katılımcı yanıtlarından da anlaşılmaktadır.

Alınan yanıtlara ek olarak, stratejik planların yalnızca bir başlangıç değil, tüm projeyi kapsayan bütünsel bir süreci ifade etmesi dikkate alınması gereken önemli bir unsurdur. Bu süreç, performans izleme, risk yönetimi ve sürekli iyileştirme gibi unsurlarla desteklenmekte, böylece projelerin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için temel bir çerçeve sunmaktadır. Daha fazla vurgulanması beklenen bu aşamalar projelerin başarıyla tamamlanması adına kritik bir rol oynamaktadır. Performans izleme, stratejik planın uygulama sürecinde projelerin ilerlemesini sürekli olarak değerlendirmekte, kaynakların verimli kullanıldığını güvence altına almakta ve belirlenen hedeflere ne ölçüde yaklaşıldığını ortaya koymaktadır. Bu sayede projede eksiklikler veya sapmalar

erken tespit edilerek gerekli düzeltici adımlar atılabilmektedir. Risk yönetimi ise stratejik planın karşılaşılabileceği belirsizlikler ve potansiyel sorunlar için hazırlıklı olmayı sağlamaktadır. Proje sürecinde ortaya çıkabilecek risklerin önceden belirlenmesi ve bu risklere karşı uygun önlemlerin alınması, projelerin beklenmedik aksaklıklardan korunmasına ve başarısızlık riskinin azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Sürekli iyileştirme, stratejik planın uygulama sürecinde elde edilen geri bildirimlerle projelerin daha etkin ve verimli hale getirilmesini sağlamakta, süreçteki her adımın optimize edilmesine olanak tanımaktadır. Bu üç unsur, stratejik plan ve proje yönetiminin sürdürülebilirliğini sağlayan temel yapı taşları olarak projelerin başarıya ulaşmasına önemli katkılar sunmaktadır.

4.2. Dijital Hükümet Projelerinde Kaynak Kullanımı ve Tahsisinin Öneme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kamu idarecilerine “Sizce dijital hükümet projelerinde kaynak kullanımı ve tahsisinin önemi nedir?” sorusu yöneltilmiştir.

Mülakatta sorulan bu soruya verilen yanıtlar şöyledir:

K.İ.1: *“Kaynak yönetimi olmadan dijital projelerin başarılı olması çok zor. Mali, beşerî ve teknolojik kaynakları etkin bir şekilde kullanmak gerekiyor. Projeye başlarken doğru bir bütçe planlaması yapmak, kaynakları en gerekli alanlara ayırmak şart. Aksi takdirde, kaynak israfı kaçınılmaz olur ve projeler hedefe ulaşamaz.”*

K.İ.2: *“İnsan kaynakları yönetimi bu işin belkemiği diyebilirim. Dijital becerilere sahip kamu çalışanlarıyla çalışmak çok önemli. Ayrıca, projeleri yönetecek deneyimli personel olmazsa işler rayından çıkabilir. Bunun için eğitim programları düzenleyip personelin dijital dönüşüm sürecine ayak uydurmasını sağlamalıyız.”*

K.İ.3: *“Teknolojik kaynakların doğru yönetilmesi projelerin verimliliğini doğrudan etkiliyor. Modern teknolojiler kullanarak dijital hizmetleri daha hızlı ve verimli bir şekilde sunmak mümkün.”*

K.İ.4: *“Mali kaynakların verimli kullanımı, projelerin başarısı için kilit bir nokta. Eğer doğru bir bütçe planlaması yapılmazsa kaynaklar boşa harcanabilir. Bu yüzden, teknolojik altyapıyı kurmak ve sürdürülebilir hale getirmek için yeterli mali kaynağı önceden ayırmak gerekiyor.”*

K.İ.5: *“Nitelikli personel kaynağı, projelerin başarısını belirleyen en önemli faktörlerden biri. Deneyimli çalışanların projelerde görev alması, işleri planlandığı gibi ilerletir. Ayrıca, dijital dönüşüm süreçlerine ayak uydurmak için sürekli eğitim ve kapasite geliştirme programları düzenlemek şart.”*

K.İ.6: *“Kaynak yönetimi dijital projelerin kalbidir diyebilirim. Eğer doğru şekilde planlama yapılmazsa, teknolojik yatırımların bir anlamı kalmaz. İnsan gücünün yanı sıra teknolojik ekipmanların da doğru zamanda ve doğru yerde kullanılması gerekir. Teknolojik kaynakların yanı sıra personelin bu süreçlere adaptasyonu, projenin başarıya ulaşması için büyük bir etkiye sahip.”*

K.İ.7: *“Dijital dönüşüm projelerinde kaynak planlamasının iyi yapılması, kaynakların verimli dağıtılması sağlayarak projeyi hızlandırır. Örneğin, doğru zamanda doğru teknolojiyi kullanmazsanız sürecin başarısız olma ihtimali artar.”*

Alınan yanıtlarda, dijital hükümet projelerinin başarısında kaynak yönetiminin kritik bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Katılımcılar, mali, beşerî ve teknolojik kaynakların etkin bir şekilde kullanılması gerektiğini, aksi takdirde kaynak israfının kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir. Mali kaynakların doğru planlanması ve bütçe oluşturmanın projelerin sürdürülebilirliği için elzem olduğu ifade edilmektedir. Beşerî kaynaklar açısından, dijital becerilere sahip nitelikli personelin projelerde görev almasının önemi öne çıkmaktadır; bu bağlamda kamu çalışanlarının sürekli eğitim ve gelişim programlarıyla dijital dönüşüm süreçlerine adaptasyonu desteklenmelidir. Teknolojik kaynakların doğru yönetimi ise projelerin verimliliğini artırmakta, hizmetlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde sunulmasına olanak tanımaktadır. Genel olarak, kaynakların doğru bir şekilde planlanması ve tahsis edilmesinin, dijital projelerin başarıya ulaşmasında merkezi bir önem taşıdığı görülmektedir.

Alınan yanıtlarda, kaynak kavramına dair farklı algılayışlar olduğu görülmektedir. Kaynak türlerinin sadece mali ya da insan kaynaklarına indirgenmesi, dijital projelerin çok boyutlu yapısına uygun olmayan dar bir bakış açısı oluşturabilmektedir. Bu bağlamda kaynakların bütüncül bir anlayışla ele alınması gerekli ve önemli olup, her kaynağın birbirini tamamladığı bir gerçektir. Bunun yanı sıra sürdürülebilirlik bağlamında kaynakların uzun vadeli yönetimi ve optimizasyonu konularına da yeterince vurgu yapılmadığı görülmektedir. Sonuç olarak dijital hükümet projelerinde kaynak kullanımı ve tahsisi, projenin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından temel bir unsurdur. Kaynakların planlanması ve yönetilmesi sadece mali veya insan kaynaklarıyla sınırlı tutulmamalı, teknolojik altyapı, zaman ve diğer maddi olmayan kaynaklar da dahil edilerek bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Bu sayede projelerin uzun vadeli başarıları ve sürdürülebilirliği güvence altına alınabilir.

4.3. Dijital Hükümet Projelerinde Teknoloji Kullanımının Rolüne İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kamu idarecilerine “Sizce dijital hükümet projelerinde teknoloji kullanımının rolü nedir?” sorusu yöneltilmiştir.

Mülakatta sorulan bu soruya verilen yanıtlar şöyledir:

K.İ.1: *“Teknoloji, dijital hükümet projelerinin bel kemiği diyebilirim. Modern ve esnek teknolojiler kullanarak dijital hizmetleri çok daha etkin şekilde sunabiliyoruz. Mesela, bulut bilişim sayesinde verileri güvenli bir şekilde depolayıp, ihtiyaç duyduğumuzda hızlıca erişebiliyoruz. Yapay zekâ ve büyük veri analitiği ile vatandaşların ihtiyaçlarını daha iyi anlayıp hizmetlerimizi ona göre düzenleyebiliyoruz. Ayrıca teknolojik altyapının kalitesi, hizmetlerin kesintisiz ve güvenli bir şekilde sunulmasında büyük rol oynuyor.”*

K.İ.2: *“Teknolojinin kamu yönetimindeki süreçlerin daha kaliteli kılıyor. Örneğin, otomasyon teknolojileri sayesinde rutin idari işler çok daha hızlı ve hatasız bir şekilde tamamlanabiliyor. Bu da kamu çalışanlarının daha stratejik işlere odaklanmalarına imkân tanıyor. Ayrıca, dijital platformlar sayesinde vatandaşlarla daha etkili iletişim kurup geri bildirimlerini hızlıca alabiliyoruz.”*

K.İ.3: *“Dijital hükümet projelerinin başarısında teknoloji çok büyük bir rol oynuyor. Güçlü bir teknolojik altyapı olmadan projelerin başarılı olması zor. Özellikle veri güvenliği ve gizlilik konularında yüksek güvenlik protokolleri kullanarak vatandaşların bilgilerini koruyoruz. Bu*

güvenlik önlemleri, vatandaşların dijital hizmetlere güvenini artırıyor ve projelerin daha geniş bir kitle tarafından benimsenmesini sağlıyor.”

K.İ.4: “Yenilikçi teknolojilerin kullanımı ve bu teknolojilere hızlı adapte olabilmek dijital dönüşüm projelerinde büyük önem taşıyor. Ayrıca dijital platformlar sayesinde vatandaşlarla daha etkili bir şekilde iletişim kurup onların ihtiyaçlarına hızlı yanıt verebiliyoruz.”

K.İ.5: “Kamu-özel sektör iş birlikleri, teknoloji kullanımında yenilikçi çözümler geliştirmemizi sağlıyor. Özel sektörle yapılan bu iş birlikleri, projelerin daha hızlı ve etkili bir şekilde tamamlanmasına katkıda bulunuyor. Ayrıca, bu sayede kamu hizmetleri daha erişilebilir hale geliyor ve vatandaş memnuniyeti artıyor.”

K.İ.6: “Teknoloji, dijital hükümet projelerinde sadece bir araç değil, aynı zamanda bu projelerin temel yapı taşıdır aslında. Teknolojik altyapıyı doğru bir şekilde kurmak, bu projelerin uzun vadeli başarısı için kritik bir önem taşıyor.”

K.İ.7: “Dijital hizmetlerin başarılı olabilmesi için teknolojiyi sadece teknik olarak kullanmak değil, aynı zamanda vatandaş odaklı çözümler geliştirmek için kullanmak gerekiyor. Özellikle mobil uygulamalar ve kullanıcı dostu dijital platformlar sayesinde vatandaşların hizmetlere daha hızlı ve kolay erişebilmesini sağlıyoruz. Böylelikle genel memnuniyet de artıyor.”

Dijital hükümet projelerinde teknoloji kullanımının rolü üzerine alınan yanıtlarda teknolojinin dijital dönüşüm süreçlerinde merkezi bir rol oynadığı ve projelerin başarısında kritik bir unsur olduğu görülmektedir. Teknoloji, dijital dönüşüm süreçlerinde sadece bir araç değil, aynı zamanda kamu hizmetlerinin etkin, güvenli ve vatandaş odaklı sunulmasına olanak tanıyan bir yapı taşıdır. Katılımcılar, bulut bilişim, yapay zekâ, büyük veri analitiği ve otomasyon gibi yenilikçi teknolojilerin projelerin verimliliğini artırdığını ve maliyetleri optimize ettiğini belirtmektedir. Bu teknolojiler, verilerin güvenli şekilde yönetilmesine imkân tanırken vatandaş ihtiyaçlarını anlamaya ve hizmetleri daha kullanıcı dostu hale getirmeye katkı sağlamaktadır. Özellikle bulut bilişim ile veri güvenliğinin sağlanması, maliyetlerin düşürülmesi ve hızlı erişim imkânı sağlanması gibi avantajlar, dijital projelerin uzun vadeli başarısını destekleyen önemli faktörler olarak vurgulanmaktadır. Katılımcılar ayrıca, teknolojinin yalnızca operasyonel verimliliği değil, aynı zamanda kamu-özel sektör iş birlikleriyle yenilikçi çözümlerin geliştirilmesini ve hizmetlerin daha geniş kitlelere ulaşmasını sağladığını ifade etmektedir. Teknolojinin bu iş birliklerinde rol alması, projelerin daha hızlı ve etkili bir şekilde tamamlanmasına olanak tanımaktadır. Bunun yanı sıra, teknolojinin vatandaş geri bildirimlerini toplama ve değerlendirme sürecinde şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi unsurları desteklemesi, dijital hizmetlerin daha iyi şekillenmesine katkıda bulunmaktadır.

Alınan yanıtlara ek olarak teknolojinin maliyetleri düşürme avantajı da oldukça önemlidir. Dijital projelerde teknolojik altyapılar, uzun vadede daha düşük birim maliyetlerle daha geniş kitlelere ulaşmaktadır. Fiziksel altyapı ve kâğıt bazlı işlemlerin azalmasıyla operasyonel maliyetler düşmektedir. Ayrıca bulut sistemleri ve merkezi veri yönetimi gibi teknolojiler, veri depolama ve işleme maliyetlerini optimize etmektedir. Bu maliyet avantajları kamu kaynaklarının daha etkin kullanılmasını ve dijital projelerin uzun vadede sürdürülebilir olmasını desteklemektedir. Tüm bu faktörler, teknolojinin dijital dönüşüm projelerinin sürdürülebilirliği ve başarıya ulaşmasında vazgeçilmez bir gereklilik olduğunu göstermektedir.

4.4. Dijital Hükümet Projelerinde Vatandaş Katılımının Öneme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kamu idarecilerine “Sizce dijital hükümet projelerinde vatandaş katılımının önemi nedir?” sorusu yöneltilmiştir.

Mülakatta sorulan bu soruya verilen yanıtlar şöyledir:

K.İ.1: *“Vatandaş katılımı olmadan dijital hükümet projelerinin başarılı olması zor. Dijital platformlar sayesinde vatandaşlardan geri bildirim alabiliyoruz ve bu geri bildirimlerle projelerimizi daha iyi hale getirebiliyoruz. Vatandaşların projelere aktif olarak katılması, hizmetlerimizi onların gerçek ihtiyaçlarına göre şekillendirmemizi sağlıyor. Ayrıca bu katılım, kamu hizmetlerine olan güveni artırıyor.”*

K.İ.2: *“Vatandaş katılımı, dijital hizmetlerin daha etkili ve verimli sunulmasına yardımcı oluyor. Vatandaşlardan gelen geri bildirimler, hizmetlerin kalitesini ve kullanıcı deneyimini geliştirmemize katkı sağlıyor. Mesela çevrimiçi anketler ve forumlar aracılığıyla vatandaşların görüşlerini alıyoruz ve bu görüşleri politika geliştirme süreçlerimize entegre ediyoruz. Bu da kamu yönetimine olan güveni ve bağlılığı artırıyor.”*

K.İ.3: *“Dijital hükümet projelerinin sürdürülebilir olması için vatandaşların aktif katılımı çok önemlidir. Bu katılım projelerin uzun vadede başarılı olmasını sağlıyor. Ayrıca vatandaşların projelere olan ilgisi ve desteği, kamu kaynaklarının daha verimli kullanılmasına ve projelerin daha geniş kitlelere ulaşmasına yardımcı oluyor. Bilinçlendirme kampanyaları da vatandaşların dijital hizmetlere erişimini artırıyor.”*

K.İ.4: *“Vatandaşların projelere katılımı, hizmetlerin kalitesini ve vatandaş memnuniyetini artırıyor. Geri bildirimlerle hizmetlerimizi daha iyi hale getirme şansımız oluyor. Ayrıca, vatandaşların katılımı projelerin sürdürülebilirliğine de katkı sağlıyor.”*

K.İ.5: *“Dijital platformlar üzerinden vatandaşların görüşlerini alıp projelerimize entegre ediyoruz. Bu da vatandaşların kamu hizmetlerinden memnuniyetiyle sonuçlanıyor.”*

K.İ.6: *“Vatandaş katılımı olmadan dijital hükümet projelerinin etkili olacağını düşünmek zor. Vatandaşlar projelere ne kadar aktif katılırsa, hizmetler o kadar ihtiyaca uygun hale gelir. Geri bildirim almak, sadece hizmet kalitesini artırmakla kalmıyor, aynı zamanda vatandaşların bu hizmetlere sahip çıkmasını sağlıyor. Bu, projelerin sürdürülebilirliği açısından da önemli bir faktör.”*

K.İ.7: *“Vatandaşların projelere dahil olmasıyla geri bildirimler daha hızlı bir şekilde alınıyor ve projelerin dinamik bir yapıya kavuşmasına yardımcı oluyor. Vatandaşların düşüncelerine değer verilmesi vatandaş nezdinde olumlu karşılıyor.”*

Dijital hükümet projelerinde vatandaş katılımının önemi üzerine alınan yanıtlarda katılımın projelerin başarılı olmasında ve vatandaş memnuniyetinin artırılmasında kilit bir rol oynadığını görülmektedir. Geri bildirim mekanizmaları, dijital projelerin gerçek ihtiyaçlara göre şekillendirilmesini sağlayarak politikaların ve uygulamaların daha etkili bir şekilde hayata geçirilmesine katkı sağlamaktadır. Vatandaşlardan alınan geri bildirimler yalnızca proje sürecinde yapılan iyileştirmeler için değil, aynı zamanda politika yapım süreçlerinin geliştirilmesi açısından da önemli bir rol oynamaktadır.

Ancak bir diğer önemli husus; vatandaş katılımının, şeffaflığı ve hesap verebilirliği artırabilme potansiyelidir. Katılım, kamu yönetimi süreçlerinin daha açık ve izlenebilir olmasını sağlamanın yanında kamu hizmetlerinin hesap verebilirliğini de artırmaktadır. Vatandaşlar projelerin işleyişini takip ederek yöneticilerin verdiği kararlar ve harcamalar hakkında sorular sorabilmekte ve denetim rolü üstlenebilmektedir. Bu süreçler kamu yönetimine güveni pekiştirmekte ve daha demokratik bir yönetim anlayışını desteklemektedir. Sonuç olarak dijital hükümet projelerinde vatandaş katılımı, projelerin gerçek ihtiyaçlara göre şekillendirilmesi, memnuniyetin artırılması ve şeffaflık-hesap verebilirliğin sağlanması açısından büyük bir öneme sahiptir. Katılımın artırılması, dijital projelerin daha demokratik bir yapıya kavuşmasını sağlarken, vatandaşların geri bildirimleri doğrultusunda hizmetlerin iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu doğrultuda dijital projelerin sürdürülebilirliği ve başarısı, vatandaş katılımının güçlendirilmesi ile doğrudan ilişkilidir.

4.5. Dijital Hükümet Projelerinde Performans Ölçümünün Öneme İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kamu idarecilerine “Sizce dijital hükümet projelerinde performans ölçümünün önemi nedir?” sorusu yöneltilmiştir.

Mülakatta sorulan bu soruya verilen yanıtlar şöyledir:

K.İ.1: “Performans ölçümü olmadan projelerin başarısını nasıl değerlendirebiliriz ki? Performans göstergeleri sayesinde projelerin başarısını rahat şekilde görmekteyiz.”

K.İ.2: “Bence performans ölçümü net göstergeler sayesinde anlamlıdır. Böylelikle projeyi objektif bir şekilde değerlendirebiliyoruz ve sürdürülebilirliğini sağlayabiliyoruz.”

K.İ.3: “Performans ölçümü, projelerin için olmazsa olmaz bir süreç. Bu göstergeler sayesinde gelecekteki projeler için fikirlerimiz çoğalıyor ve bize yol gösterici oluyor.”

K.İ.4: “Projelerin sürdürülebilir olması için performans ölçümlemesi büyük önem taşıyor. Projelerin başarı şansını artırıyor ve performansa ulaşıldığını görmek motive edici oluyor.”

K.İ.5: “Performans ölçümü, bizler için adeta karnesini merak eden bir öğrenci hevesiyle bekleniyor. Dijital projelerin geniş kitlelere ulaşabilecek bir seviyeye çıkması doğrudan performansımızla alakalı.”

K.İ.6: “Performans ölçümü, projenin neresinde olduğumuzu ve hedeflere ne kadar yaklaştığımızı net bir şekilde gösterir. Yaklaşma veya tamamlama konusunda motivasyonumuzu güçlendiriyor.”

K.İ.7: “Performans göstergeleri, projenin başarıya ulaşıp ulaşmadığını görmek için önemli sağlama verileri ortaya koyuyor. Göstergeler sayesinde projeye dair kapsamlı bir analiz yapabiliyoruz.”

Dijital hükümet projelerinde performans ölçümünün önemi üzerine alınan yanıtlarda performans ölçümünün projelerin başarısı ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir role sahip olduğu konusunda hemfikir olunduğu görülmektedir. Katılımcılar, performans göstergeleri sayesinde projelerin başarı durumunun objektif bir şekilde değerlendirilebildiğini ve bu değerlendirmenin projelerin sürdürülebilirliğini sağlamada önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Performans ölçümü, projenin ilerleme

durumunu net bir şekilde göstererek, projede eksik ya da sapmaların erken tespit edilmesine ve gerekli düzeltici adımların atılmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca, performans ölçümünün gelecekteki projelere ışık tuttuğu, projelerin geniş kitlelere ulaşmasında etkili olduğu ve çalışanlar için motivasyon kaynağı oluşturduğu ifade edilmektedir. Performans göstergelerinin, projelerin başarıya ulaşıp ulaşmadığını anlamak için önemli bir veri sağladığı ve kapsamlı analiz yapılmasını mümkün kıldığı görüşü öne çıkmaktadır.

Ancak performans ölçümünün yalnızca bir sonuç değerlendirme aracı olarak görülmesi, süreç derinliğinin göz ardı edilmesi riskini taşımaktadır. Performans ölçümü sadece başarı ve başarısızlık durumlarını ortaya koymakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda sürekli iyileştirme döngüsüyle de ilişkilendirilmelidir. Diğer bir ifadeyle performans ölçümü yalnızca sonuç odaklı değil, süreç odaklı bir yaklaşımla ele alınmalıdır. Sonuç olarak dijital hükümet projelerinde performans ölçümü, hem projelerin başarısını ve sürdürülebilirliğini değerlendirme hem de sürekli iyileştirme ve gelişim fırsatları yaratma açısından kritik bir role sahiptir. Bu süreç somut göstergeler, düzenli analizler ve sürekli iyileştirme döngüsü üzerine kurulmalı, stratejik yönetim süreçleriyle paralel bir işleyiş sergileyerek projelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğine katkı sağlamalıdır.

4.6. Dijital Hükümet Projelerinin Başarısında Öne Çıkan Faktörlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kamu idarecilerine “Sizce dijital hükümet projelerinin başarısında hangi faktörler öne çıkmaktadır?” sorusu yöneltilmiştir.

Mülakatta sorulan bu soruya verilen yanıtlar şöyledir:

K.İ.1: “Bence dijital hükümet projelerinde liderlik gerçekten çok önemli. Üst düzey yöneticilerin dijital dönüşüme olan bağlılığı, projelerin başarılı olup olmayacağını büyük ölçüde belirliyor. Ayrıca, kamu kurumları arasındaki iş birliği de projelerin daha etkin ilerlemesini sağlıyor. Teknolojik altyapı meselesi ise başlı başına bir öncelik. Modern çözümlerle hizmetleri daha verimli sunabiliyoruz. Veri güvenliği ve gizlilik de vatandaşların güvenini artırıyor.”

K.İ.2: “Kamu çalışanlarının dijital becerilerini geliştirmek için düzenli eğitim programları düzenliyoruz. Bu eğitimlerin projelerin başarısında çok büyük etkisi var. Bir diğer önemli konu ise vatandaş katılımı. Vatandaşlardan gelen geri bildirimler, projeleri iyileştirmemiz için bize yol gösteriyor ve böylece hizmetleri daha iyi bir noktaya taşıyabiliyoruz.”

K.İ.3: “Teknolojik altyapının sağlam olması, projelerin başarılı olmasında hayati bir öneme sahip. Modern teknolojilerle hizmet sunmak daha kolay hale geliyor. Ayrıca, veri güvenliği ve gizlilik konularında aldığımız önlemler, vatandaşların güvenini artırıyor ve projeleri daha sağlam bir zemine oturtuyor. Güçlü veri yönetim sistemleri ve siber güvenlik protokolleri olmadan projelerin başarısı riske girer.”

K.İ.4: “Yenilikçi ve esnek stratejiler, dijital dönüşüm projelerinin başarısında önemli bir rol oynuyor. Teknolojideki değişimlere hızlı adapte olabilen kurumlar, bu süreçleri çok daha iyi yönetebiliyor. Ayrıca, açık veri ve şeffaflık ilkeleri sayesinde vatandaşların güvenini kazanmak mümkün. Bu tür yaklaşımlar, projelerin uzun vadeli başarısını destekliyor.”

K.İ.5: “Kullanıcı dostu arayüzler ve erişilebilirlik standartları bence kilit noktalar. Vatandaşların dijital hizmetlere kolayca erişebilmesi, projelerin başarılı olmasında belirleyici bir etken. Özellikle

engelli bireyler ve yaşlılar gibi grupların bu hizmetlere rahatça ulaşabilmesi için özel önlemler almak gerekiyor. Hizmetleri herkes için erişilebilir kılmak şart."

K.İ.6: "Proje yönetiminde plana sadık kalmak büyük önem taşıyor. Ayrıca, iş birliği yapabilen ve proaktif olan kurumlar, projelerini daha hızlı hayata geçirebiliyor. Teknolojik altyapı kadar bu adaptasyon yeteneği de projelerin başarısında belirleyici faktörlerden biri."

K.İ.7: "Vatandaş memnuniyetini artırmanın en iyi yollarından biri, onlara sunduğumuz dijital hizmetlerin kullanım kolaylığını sağlamak. Dijital hizmetlerin sadece teknolojik altyapıya dayanması yeterli değil; bu hizmetlerin kullanıcı dostu olması ve vatandaşlar tarafından kolayca erişilebilir hale getirilmesi projelerin başarısı açısından çok önemli. Geri bildirim mekanizmaları da vatandaşların ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt vermemizi sağlıyor."

Dijital hükümet projelerinin başarısında öne çıkan faktörler üzerine alınan yanıtlarda, bu tür projelerde başarıya ulaşmada bir dizi kritik unsurun rol oynadığı görülmektedir. Katılımcılar, liderliğin önemini vurgulamakta; üst düzey yöneticilerin dijital dönüşüme olan bağlılığının projelerin başarısını doğrudan etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca, kamu kurumları arasında sağlanan iş birliğinin projelerin etkin bir şekilde ilerlemesine katkı sunduğu ifade edilmektedir. Teknolojik altyapının sağlamlığı, modern çözümler ve veri güvenliği gibi unsurlar, projelerin daha verimli bir şekilde uygulanmasını sağlamakta ve vatandaş güvenini artırmaktadır. Katılımcılar, dijital becerilerin geliştirilmesi için düzenli eğitim programlarının kamu çalışanlarının projelere daha etkin katkı sunmasını sağladığını, vatandaş katılımı ve geri bildirim mekanizmalarının ise projelerin iyileştirilmesine rehberlik ettiğini belirtmektedir.

Alınan yanıtlara ek olarak projelerde manevra kabiliyeti gibi önemli bir stratejik unsurun dikkate alınması da oldukça önemlidir. Projelerin hızla değişen şartlara ve beklenmeyen sorunlara esnek bir şekilde yanıt verebilme yeteneği manevra kabiliyeti ile ilgilidir. Bu kabiliyet başarısızlık riskini minimal seviyelerde tutmakta ve projelerin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Sonuç olarak dijital hükümet projelerinin başarısı, liderlik, teknolojik altyapı, veri güvenliği, erişilebilirlik ve katılımçılık gibi birçok faktörün bir araya gelmesine bağlıdır. Bu projelerin hem teknik hem sosyal hem de stratejik unsurları dikkate alan bütüncül bir yaklaşımla ele alınması, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik için kritik öneme sahiptir. Dijital projelerde; manevra kabiliyeti, kullanıcı odaklı yaklaşımlar ve geri bildirim mekanizmalarıyla birlikte inovasyon ve teknolojik adaptasyon önemli başarı anahtarları olarak öne çıkmaktadır.

4.7. Dijital Hükümet Projelerinde Karşılaşılan Başlıca Zorluklar ve Engellere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kamu idarecilerine "Sizce dijital hükümet projelerinde karşılaşılan başlıca zorluklar ve engeller nelerdir?" sorusu yöneltilmiştir.

Mülakatta sorulan bu soruya verilen yanıtlar şöyledir:

K.İ.1: "Teknolojik altyapının yetersizliği gerçekten ciddi bir engel. Özellikle eski ve uyumsuz sistemleri yeni sistemlerle entegre etmek çok zor oluyor ve bu durum projelerin hızını ve etkinliğini olumsuz etkiliyor. Ayrıca, siber güvenlik tehditleri ve veri gizliliğiyle ilgili endişeler de dijital hükümet projelerini zorlaştırıyor. Bu yüzden, daha güvenli ve modern teknolojilere yatırım yapmamız lazım."

K.İ.2: “Bence en büyük zorluklardan biri dijital yetkinliklerin eksikliği ve yeterli personel bulunmaması. Kamu çalışanlarının dijital becerileri yetersiz olunca, projelerin ilerlemesi de yavaşlıyor. Deneyimli ve dijital dönüşüme uyum sağlayabilecek personel eksikliği, projelerin hızını ve etkinliğini ciddi şekilde düşürüyor. Bu yüzden eğitim programları düzenleyip, nitelikli personeli kamu sektöründe çalışmaya teşvik etmemiz gerekiyor.”

K.İ.3: “Personel eğitim süreçlerinin bazen uzun ve zaman alıcı olması zorluk teşkil edebiliyor. Eğitimlerin içeriğini daha fazla sadeleştirmek durumunda kalabiliyoruz. Personelin uygulama süreçleriyle birlikte daha fazla aşinalık kazandığı bir süreçten bahsediyoruz.”

K.İ.4: “Teknolojik değişimlerin hızına yetişememek de büyük bir sorun. Teknoloji çok hızlı geliyor, ama bizim mevcut sistemler bu yeniliklere ayak uydurmakta zorlanıyor. Bu da doğal olarak projelerin etkinliğini olumsuz yönde etkiliyor.”

K.İ.5: “Bütçe kısıtlamaları ve kaynak yetersizliği de başka bir büyük engel. Dijital dönüşüm projelerinin başarılı olabilmesi için yeterli finansmanın sağlanması çok önemli. Kaynakları iyi yönetmek ve doğru bir bütçe planlaması yapmak projelerin başarısı açısından kritik.”

K.İ.6: “Kamu kurumları arasında iş birliğinin eksikliği de dijital dönüşüm projelerinde büyük bir engel olarak karşımıza çıkıyor. Kurumlar arasında veri paylaşımı ve ortak çalışma kültürünün henüz tam oturmamış olması, projelerin verimliliğini düşürüyor. Bu süreçlerin daha entegre bir şekilde ilerleyebilmesi için, kurumlar arası iş birliğini artırmamız gerekiyor.”

K.İ.7: “Vatandaşların dijital hizmetlere olan güven eksikliği de önemli bir sorun. Özellikle yaşlı bireylerin davranış ve endişeleri, dijital hizmetleri kullanma oranını düşürebiliyor. Bu yüzden, farkındalık ve erişim çalışmalarına daha fazla yatırım yaparak vatandaşların güvenini kazanmamız oldukça önemli.”

Dijital hükümet projelerinde karşılaşılan başlıca zorluklar ve engeller üzerine alınan yanıtlarda teknik, mali, sosyal ve personele yönelik çeşitli engeller ifade edildiği görülmektedir. Altyapı yetersizlikleri ve entegrasyon sorunları projelerin teknik başarısını tehdit ederken, güvenlik tehditleri kullanıcıların sisteme olan güvenini zedeleyebilmektedir. Nitelikli personel ve deneyim eksikliği projelerin yürütülmesini zorlaştırmakta, uzun ve karmaşık eğitim süreçleri ise hem çalışanlar hem de vatandaşlarca sürecin sahiplenilmesini zorlaştırabilmektedir. Mali kaynak yetersizliği, projelerin sürdürülebilirliği açısından önemli bir sorunken, teknolojik değişimlere ayak uyduramama problemi de projelerin cazibesini/güncelliğini yitirmesine yol açabilmektedir. İş birliği ve ortak çalışma kültürünün eksikliği projelerin entegrasyonunu zorlaştırırken, vatandaş güveni ve özellikle yaşlı bireylerin uyum sağlayamaması sosyal engeller arasında sayılabilir. Sonuç olarak ifade edilen bu engellerin üstesinden gelinebilmesi için stratejik bir yaklaşım benimsenmeli, projeler hem teknik hem de sosyal boyutlar dikkate alınarak tasarlanmalıdır. Dijital hükümet projelerinde başarılı olunabilmesi için teknik çözümler kadar toplumsal katılımı teşvik eden ve güveni artıran stratejik bir yaklaşım gereklidir. Altyapı, personel, mali kaynaklar ve toplumsal güven gibi birçok faktörün bir arada değerlendirilmesi projelerin sürdürülebilirliği, güvenliği ve kapsayıcılığı açısından önemlidir.

4.8. Dijital Hükümet Projelerinin Sürdürülebilirliğine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan kamu idarecilerine “Sizce dijital hükümet projelerinin sürdürülebilirliği nasıl sağlanabilir?” sorusu yöneltilmiştir.

Mülakatta sorulan bu soruya verilen yanıtlar şöyledir:

K.İ.1: “Dijital hükümet projelerinin sürdürülebilirliği için uzun vadeli stratejilere ve belirlenen ilkelere sadık kalmak çok önemli. Çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik hedeflerini her zaman göz önünde bulundurmalıyız. Mesela enerji tüketimini azaltan, karbon ayak izini küçülten teknolojilere yatırım yapmalıyız. Aynı zamanda, geri dönüştürülebilir malzemeler kullanarak atık yönetimi politikalarını devreye sokmamız gerekiyor.”

K.İ.2: “Ekonomik sürdürülebilirlik açısından baktığımızda, mali kaynakların etkin kullanımı büyük önem taşıyor. Kamu harcamalarının maliyet etkinliği için teknolojik çözümler üretmeliyiz. Dijital hizmetlerin ekonomik değer oluşturmasını sağlamak kritik bir nokta. Bunun yanı sıra, kamu ve özel sektör iş birlikleriyle inovasyonu teşvik etmeli ve ekonomik sürdürülebilirliği desteklemeliyiz.”

K.İ.3: “Sosyal sürdürülebilirlik açısından vatandaşların projelere katılımını artırmamız ve toplumsal eşitliği sağlamamız gerekiyor. Toplum bu süreçlere dahil etmeliyiz. Özellikle dezavantajlı grupların dijital hizmetlere çekmeliyiz.”

K.İ.4: “Dijital projelerde uzun vadeli başarı için sürekli yenilik yapmak şart. Teknolojinin hızla geliştiği bir dünyada yaşıyoruz ve bu yüzden dijital hükümet projelerinin de bu değişimlere ayak uydurması gerekiyor. Yeni teknolojilere yatırım yapmalı ve sistemleri güncel tutacak stratejiler oluşturmalıyız.”

K.İ.5: “Kamu-özel sektör iş birlikleri, dijital hükümet projelerinin sürdürülebilirliğinde çok önemli bir yer tutuyor. Bu iş birlikleri sayesinde inovasyonu teşvik edebilir ve kaynakları daha etkin kullanabiliriz. Ayrıca, bu iş birlikleri projelerin finansmanını kolaylaştırıyor ve sürdürülebilirliği güçlendiriyor.”

K.İ.6: “Dijital hükümet projelerinin sürdürülebilirliği için vatandaşların bu projeleri sahiplenmesi gerekiyor. Ayrıca, hizmetlerin kolay erişilebilir ve kullanıcı dostu olması, projelerin uzun vadede başarıya ulaşmasını sağlamakta.”

K.İ.7: “Sürdürülebilirliği sağlamak için dijital hükümet projelerinde kapasite geliştirme programlarına yer vermeliyiz. Kamu çalışanlarının dijital dönüşüm süreçlerine adapte olabilmesi gerekiyor ve sürdürülebilirliğin temeli budur.”

Alınan yanıtlarda katılımcılar, dijital hükümet projelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için uzun vadeli stratejilere, çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik hedeflerine bağlı kalmanın, mali kaynakların etkin kullanılmasının ve kamu-özel sektör iş birliklerinin önemine dikkat çekmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik kapsamında, vatandaş katılımını artırmak ve toplumsal eşitliği sağlamak, projelerin başarısını destekleyen unsurlar olarak görülmektedir. Sürekli yenilik yapma, kapasite geliştirme ve vatandaşların projeleri sahiplenmesini sağlama ise projelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini güçlendiren temel faktörler olarak vurgulanmaktadır. Alınan yanıtlarda projelerin uzun vadeli başarılarını güvence altına alabilmek için çok boyutlu stratejilere ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Uzun vadeli stratejilerin belirlenmesi, çevresel sürdürülebilirlik ve geri bildirim odaklı yaklaşımlar dijital hükümet projelerinin sadece bugünkü değil, gelecekteki ihtiyaçlarına da cevap verebilmesi için kritik unsurlardır.

Alınan yanıtlarda ifade edilen unsurlar kadar önemli olan bir diğer husus ise dijital okuryazarlığın artırılmasıdır. Dijital okuryazar olan vatandaşlar dijital hükümet

hizmetlerini etkin bir şekilde kullanabilmekte, geri bildirimlerde bulunabilmekte ve kamu hizmetlerine olan genel güveni artırabilmektedir. Bu katılım, projelerin toplumsal ihtiyaçlara uygun olarak şekillendirilmesine ve sürekli iyileştirilmesine olanak tanımaktadır. Aynı zamanda dijital okuryazarlık, hizmetlerin daha geniş kitleler tarafından benimsenmesini sağlayarak projelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğini desteklemektedir. Sonuç olarak dijital hükümet projelerinin sürdürülebilirliği uzun vadeli stratejilerin, mali kaynak yönetiminin, kamu-özel iş birliklerinin, vatandaş katılımının ve dijital okuryazarlık teşvik edilmesiyle sağlanabilir. Projelerin; çevresel sürdürülebilirlik, inovasyon, sürekli iyileştirme ve dijital okuryazarlık gibi unsurları dikkate alarak planlanması, uzun vadede sürdürülebilirliği sağlayacak temel ve kritik unsurlardır.

Sonuç ve Değerlendirme

Dijitalleşme, kamu yönetiminde köklü bir dönüşüm süreci başlatmış ve dijital hükümet kavramı, bu değişim sürecinin merkezinde yer almıştır. Dijital hükümet projeleri, kamu hizmetlerinin daha etkin, verimli ve erişilebilir bir şekilde sunulmasını hedeflemektedir. Stratejik planlama, dijital hükümet projelerinin yönünü ve hedeflerini netleştirirken, kaynakların etkin bir şekilde tahsis edilmesini ve yönetilmesini sağlamaktadır. Stratejik yönetim teorilerinin uygulanması, dijital hizmetlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmakta, kamu hizmetlerinin kalitesini yükseltmektedir. Bu bağlamda, dijital hükümet projeleri, stratejik yönetim araçları ve yöntemleri kullanılarak daha başarılı ve sürdürülebilir hale gelmektedir.

Bu araştırmada, dijital hükümet projelerinin stratejik yönetim açısından nasıl ele alındığı ve uygulandığı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Araştırma, yarı yapılandırılmış mülakatlar ve kapsamlı literatür taraması kullanılarak gerçekleştirilmiş, elde edilen veriler tematik analiz yöntemi ile değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen bulgular, projelerin başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlayan sekiz temel unsuru ortaya koymakta ve her birinde geliştirilmesi gereken yönleri işaret etmektedir. İlk olarak, katılımcılar nezdinde stratejik planlamanın projelere rehberlik ettiği ve doğru hedefler sağladığına ilişkin temel kabuller dikkat çekmiştir; ancak stratejik planlamanın yalnızca bir başlangıç aşaması değil, tüm projeyi kapsayan bütünsel bir süreç olarak değerlendirilmesi ve performans izleme, risk yönetimi ve sürekli iyileştirme unsurlarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Kaynak yönetimi, projelerin başarısı için bir diğer kritik unsur olarak öne çıkmaktadır; mali ve beşerî kaynakların etkin tahsisi önemli görülmele birlikte, bu sürecin yalnızca maliyet ve personel odaklı olmaması gerekmektedir. Kaynak yönetimi, teknolojik altyapı, zaman ve diğer destekleyici kaynakları da içerecek şekilde çok boyutlu bir anlayışla ele alınmalıdır. Teknoloji kullanımının dijital projelerde temel bir yapı taşı olduğu anlaşılmaktadır. Mevcut durumda modern ve esnek teknolojiler, dijital hizmetlerin daha güvenli ve verimli hale gelmesini sağlamakta; ancak teknolojinin yalnızca bir araç olarak değil, projelerin sürdürülebilirliği için maliyetleri azaltan merkezi bir unsur olarak konumlandırılması gerekmektedir.

Vatandaş katılımı, projelerin toplum ihtiyaçlarına uyum sağlamasında önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Mevcut katılım düzeyi proje başarısını desteklese de bu katılımın sürdürülebilir ve geniş kapsamlı bir şekilde teşvik edilmesi gerekmektedir. Özellikle, vatandaşların dijital okuryazarlığını artırmak ve geri bildirimlerin projelere doğrudan entegrasyonunu sağlamak için daha etkileşimli dijital platformlar oluşturulmalıdır.

Performans ölçümü, dijital projelerin hem başarı durumunu izlemek hem de sürdürülebilirliğini sağlamak açısından kritik bir araçtır. Ancak performans ölçümünün sadece sonuç odaklı kalması, projelerde süreçlere ilişkin katkıyı sınırlamaktadır. Performans ölçümünün süreç odaklı bir yaklaşımla sürekli iyileştirme döngüsüne dahil edilmesi gerekmektedir. Kamu çalışanlarının projelere daha etkin katkı sağlaması için dijital beceri eğitimleri düzenlenmektedir; ancak bu eğitimlerin içerik ve uygulama yönünden daha güncel ve etkili hale getirilmesi, dijital dönüşüme uyum sağlamada oldukça önemlidir. Kamu-özel sektör iş birlikleri, projelerin inovasyonla güçlenmesini ve finansal sürdürülebilirliği desteklemekte; ancak bu iş birliklerinin proje süreçlerinin her aşamasına daha derinlemesine entegre edilmesi gerekmektedir. Son olarak, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerinin, enerji verimliliğini artıran ve karbon ayak izini azaltan teknolojilerin entegrasyonu ile projelerde daha belirgin bir yer alması gerekmektedir. Dijital hükümet projelerinin her aşaması kamu kurumlarına önemli bir stratejik avantaj sağlayan manevra kabiliyetini inşa etme odağında gerçekleştirilmelidir. Araştırma bulgularında, dijital hükümet projelerinin başarısı için çok boyutlu ve dinamik bir stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi, sürdürülebilirlik için kısa ve uzun vadeli hedeflerin dengelenmesi, vatandaş katılımının daha fazla desteklenmesi ve kaynak yönetiminin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerekliliği açıkça görülmektedir. Bu faktörlerin tümü, Türkiye'deki dijital hükümet projelerinin başarısı için bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, dijital hükümet projelerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için stratejik yönetim yaklaşımlarının etkin kullanımı bir gereklilik haline gelmiştir. Stratejik yönetim teorilerinin dijitalleşme sürecine entegre edilmesi, kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli sunulmasına katkı sağlamaktadır. Bu çalışmada, dijital hükümetin gelişimi ve uygulama süreçlerine ilişkin teorik ve pratik katkılar üzerinden Türkiye'deki ve dünyadaki kamu kuruluşlarında daha etkili stratejiler geliştirilebilmesine yönelik öneriler sunulmuştur. Gelecekteki araştırmalar, dijital hükümet projelerinin toplumsal etkileri, vatandaş memnuniyeti ve kamu değerine katkıları gibi konuları daha geniş bir perspektiften ele almalıdır. Ayrıca, teknolojik altyapı ve dijital yetkinliklerin geliştirilmesi için yeni stratejilerin araştırılması önem arz etmektedir. Bu tür araştırmalar, dijital hükümet projelerinin sürdürülebilirliğini ve uzun vadeli başarılarını sağlamada önemli katkılar sunacaktır.

Değerlendirme	İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme
Etik Beyan	<i>Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.</i> *(Kocaeli Üniversitesi Rektörlüğü, Sosyal ve Beşeri Bilimler Yayın Etiği Kurulu Başkanlığının 20.09.2024 Tarih , 2024/09 Nolu kararı ile Etik Kurul Kararı alınmıştır.)
Benzerlik Taraması	Yapıldı – Ithenticate
Etik Bildirim	itobiad@itobiad.com
Çıkar Çatışması	Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.
Finansman	Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır.
Yazar Katkıları	Çalışmanın Tasarlanması: 1. Yazar (%50), 2. Yazar (%50), Veri Toplanması: 1. Yazar (%50), 2. Yazar (%50), Veri Analizi: 1. Yazar (%50), 2. Yazar (%50), Makalenin Yazımı: 1. Yazar (%50), 2. Yazar (%50), Makale Gönderimi ve Revizyonu: 1. Yazar (%50), 2. Yazar (%50),
Peer-Review	Double anonymized - Two External
Ethical Statement	<i>It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited.</i> * (Kocaeli University Rectorate, Sosyal ve Beşeri Bilimler Ethics Committee Decision was taken with the decision dated 20.09.2024, numbered 2024/09 of the Presidency of the Publication Ethics Committee.)
Plagiarism Checks	Yes - Ithenticate
Conflicts of Interest	The author(s) has no conflict of interest to declare.
Complaints	itobiad@itobiad.com
Grant Support	The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research.
Author Contributions	Design of Study: 1. Author (%50), 2. Author (%50), Data Acquisition: 1. Author (%50), 2. Author (%50), Data Analysis: 1. Author (%50), 2. Author (%50), Writing up: 1. Author (%50), 2. Author (%50), Submission and Revision: 1. Author (%50), 2. Author (%50),

Kaynakça | References

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. *Planlama Dergisi*, 42(1), 11-19.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The journal of positive psychology*, 12(3), 297-298.
- Cohen, K. J., & Cyert, R. M. (1973). Strategy: Formulation, implementation, and monitoring. *The Journal of Business*, 46(3), 349-367.
- Cordella, A., & Iannacci, F. (2010). Information Systems in the Public Sector: The E-Government Enactment Framework. *The Journal of Strategic Information Systems*, 19(1), 52-66.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, & Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford University Press.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-16.
- Gil-Garcia, J. R., & Pardo, T. A. (2005). E-Government Success Factors: Mapping Practical Tools to Theoretical Foundations. *Government Information Quarterly*, 22(2), 187-216.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Heeks, R. (2006). *Implementing and Managing E-Government: An International Text*. Sage Publications.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14(1), 37-44.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 28-46.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Macintosh, A. (2004). Characterizing E-Participation in Policy-Making. In *Proceedings of*

the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE, 1-10.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.

Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Mithas., Tafti, A., & Mitchell, W. (2013). How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. *MIS Quarterly*, 36(2), 511-536.

Polat, A. (2022). Nitel Araştırmalarda Yarı-Yapılandırılmış Görüřme Soruları: Soru Form ve Türleri, Nitelikler Ve Sıralama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 161-182.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. *MIT Sloan Management and Capgemini Consulting, MA*, 2, 2-23.