

Türk Kamu Yönetiminin Bilgi Toplumuna Dönüşüm Niyet-Eylem Uyumuna Yönelik Bir Araştırma: Merkezi Yönetim Kapsamındaki Kamu İdarelerinin Stratejik Planlarının Analizi

A Study on the Harmony of Intention-Action of Turkish Public Administration for Transformation of Information Society: Analysis of Strategic Plans of Public Administrations within the Scope of Central Government

Yasin ŞEŞEN*, Elif ŞEŞEN**

Öz

Amaç: Bu çalışmanın temel amacı, Türk kamu yönetiminin bilgi toplumu olma niyetini ortaya koymaktır. Kamu yönetiminin bilgi toplumuna dönüşüm stratejilerini belirlemeye katkıda bulunmayı hedefleyen bu çalışmada, kurumların uzun dönemli hedef ve niyet beyanı olarak kabul edilebilecek stratejik planları (güncel planlar) analiz edilmiştir.

Yöntem: Çalışmanın temel araştırma sorusuna cevap aramak için Türk kamu yönetiminde politika belirleyicisi konumundaki merkezi yönetim kapsamındaki 62 adeti merkez teşkilatı (16 adet bakanlık, 46 adet başkanlık/genel müdürlük/kurul/kurum/diğer), 9 adeti KİT'ler ve 5 adeti düzenleyici ve denetleyici kurul/kurum olmak üzere toplam 76 kurum ve kuruluşun stratejik planları, Montviloff'un (1990) bilgi politikası yaklaşımının temel bileşenleri dikkate alınarak belirlenen anahtar kelimeler üzerinden içerik analizine tabi tutulmuştur. Anahtar kelimelerin frekans analizini takiben niyet-eylem uyumunu ortaya koymak için stratejik planlar daha detaylı incelenerek ilişki analizi yapılmıştır.

Bulgular: Anahtar kelimelerin stratejik planların hangi bölümünde, ne kadar ve hangi bağlamda nasıl geçtiğine bakılmıştır. Buna göre en fazla geçen kelime 'dijitalleşme', en az geçen kelime ise 'bilgi toplumdur'. Planlarda konulan hedeflere ulaşmak için bir strateji, proje ya da faaliyet belirlenip belirlenmediğine bakılarak niyet-eylem uyumu örnekler üzerinden incelenmiştir.

Sonuç: Analiz sonuçları, Türk kamu yönetiminin bilgi toplumuna dönüşme yönünde niyeti ve çabasının yüksek olmasıyla birlikte; istenen ve hedeflenen seviyede bir dönüşümün sağlanamadığını göstermekte olup, bu konuda en önemli eksikliğin stratejik eylemlerin doğrudan hayata geçirilmesi olduğunu göstermektedir. Bu konuda gelecekte yapılabilecek olan çalışmalarda, plan dönemi sonunda gerçekleşme oranları dikkate alınarak karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılmasında fayda bulunmaktadır.

Özgünlük: Türk kamu yönetiminin bilgi politikalarını stratejik planlar üzerinden inceleyen çok fazla sayıda çalışmaya rastlanmamış olup, bu yönüyle özgün ve değerlidir. Çalışmanın bulgularının alana katkıda bulunarak karşılaştırmalı çalışmalar için de veri sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Bilgi toplumu; bilgi politikası; kamu yönetimi; stratejik planlar; Türkiye Cumhuriyeti.

* Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Rektörlük, Niğde, Türkiye. E-posta: ysesen11@gmail.com

Niğde Ömer Halisdemir University, Rectorate, Niğde, Türkiye. E-mail: ysesen11@gmail.com

** Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Niğde, Türkiye. E-posta: elifsesen@gmail.com

Niğde Ömer Halisdemir University, Faculty of Communication, Niğde, Türkiye. E-mail: elifsesen@gmail.com

Abstract

Purpose: The main purpose of this study is to reveal the intention of Turkish public administration to become an information society. In this study, which aims to contribute to determining the strategies for public administration's transformation into an information society, the strategic plans (current plans) of institutions are analyzed, which can be considered as long-term goals and statements of intent.

Method: To find an answer to the main research question of the study, the strategic plans of a total of 76 institutions and organizations, including 62 central organizations (16 ministries, 46 directorates/general directorates/boards/institutions/others), 9 state-owned enterprises and 5 regulatory and supervisory boards/institutions within the scope of the central administration, which is the policy maker in the Turkish public administration, were subjected to content analysis through the keywords determined by taking into account the basic components of Montviloff's (1990) information policy approach. Following the frequency analysis of the keywords, the strategic plans were examined in more detail, and a relationship analysis was conducted to reveal the intention-action harmony.

Findings: The analysis results show that although the intention and effort of the Turkish public administration to transform into an information society are high, the desired and targeted level of transformation has not been achieved, and the most significant deficiency in this regard is the lack of implementation of strategic actions.

Implications: The analysis results show that although the Turkish public administration has the intention and effort to become an information society, the desired level of transformation hasn't been achieved, and the most important deficiency is the direct implementation of strategic actions. In future studies on this subject, it would be beneficial to conduct a comparative assessment that takes into account the realization rates at the end of the plan period.

Originality: There are few studies examining the information policies of Turkish public administration through strategic plans, making this research original and valuable. It is thought that the findings of the study will contribute to the field and provide data for comparative studies in the future.

Keywords: Information society; information policy; public administration; strategic plans; Republic of Türkiye.

Giriş

Kamu yönetimi temelde bir devletin, vatandaşları ile birlikte organizasyonel bir yapı içerisinde faaliyetlerini oluşturabilmesi, düzenleyebilmesi ve yürüttüğü faaliyetleri verimli bir şekilde geleceğe yönelik sürdürebilmesi sanatıdır. Kamu yönetimindeki kamu kelimesi, bir ülkedeki halk/amme sözcüklerinin eş anlamlısı olarak ifade edilebilir. Aslında yönetimin sınırlarının belirli bir alanını ifade eden kamu yönetimi kamu politikalarının oluşturulması, planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu, denetimi, sevk ve idare edilmesi işlemleri ve faaliyetlerinin bir bütünüdür (Eryılmaz, 2001, s. 3). Bir başka deyişle kamu yönetimi, kamu kaynaklarının kamu yararına yönelik olarak kullanılması ve kullandırılması amacıyla kamunun genel anlamda sevk ve idare edilmesidir. Devlet ve toplum düzeninin sağlanabilmesi amacıyla kamu yönetimi, yasalarla kendisine verilen görevleri yerine getirmek amacıyla ulusal-yerel örgütler oluşturmaktadır.

Kamu yönetimi, kamu kurumları ile vatandaşların karşılıklı maddi ve manevi ilişkilerini düzenleyen ve kurumların yönetiminin devamlılığını sağlayan önemli bir araştırma ve uygulama alanıdır. Kamu yönetiminde izlenen temel vizyon olarak vatandaş hakları korunurken, aynı zamanda kamu yararının daima ön planda tutulmasına da öncelik verilmektedir. Bu faaliyetler düzenli şekilde yerine getirilirken, mevcut yasalardan ve içtihatlardan yararlanılır. Kamu yönetiminin temelini oluşturan Anayasa’da (Anayasa, 2025)¹ idarenin ve kamu kurumlarının kuruluş ve görevlerinin kanunla düzenlenmesi esastır. Anayasa’ya göre hiçbir kamu kurumunun yasalara dayanak olmadan kendiliğinden karar alabilme yetkisi yoktur, her kurumun kuruluşu ve işlevini sürdürebilmesi için mutlaka yasal bir temele dayanması zorunludur.

Türkiye Cumhuriyeti, kamu yönetimi geleneğini selefi Osmanlı İmparatorluğundan (k.1299-y.1922) devir almıştır. Osmanlı İmparatorluğu döneminde üst düzey devlet yöneticisi yetiştirmekle yükümlü olan Enderun Mektebi kamu yönetimine katkı sağlayan önemli bir kurumdur. Buradaki eğitimini tamamlayan kişiler yeteneklerine ve liyakat esasına uygun olarak devletin farklı alanlarında devlete hizmet etmekle görevlendirilmekteydiler (Ödemiş, 2014, s. 68-69; Bayansar ve Özel, 2023, s. 390). Yirminci yüzyılın başından itibaren Türkiye’de çağın şartlarına uygun olan bir kamu yönetimi anlayışının yerleştirilmesi ve yetenekli kamu idarecisi yetiştirilmesi için yoğun çalışmalar yürütülmüş olup, adı daha sonra Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi olarak değiştirilen Mülkiye Mektebi ile Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)² uzun bir dönem boyunca kamu yöneticisi yetiştirilmesinde öne çıkan kurumlar olmuşlardır. Bu kurumlardan yetişen önemli devlet adamları devletin kritik görevlerinde bulunmuşlardır.

¹Açıklama: Anayasa md.123.

²Açıklama: “TODAİE, Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti ve Birleşmiş Milletler arasında yapılan maddi-manevi yardım anlaşmasına dayanılarak kurulmuştur. 25 Haziran 1958 tarihli ve 7163 sayılı Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Teşkilat Kanunu ile özerklik kazanmıştır. 9 Temmuz 2018 tarihli 703 sayılı KHK ile teşkilat kanunlarının lağvedilmesiyle TODAİE kapatılmıştır. TODAİE’de 9 Temmuz 2018 itibarıyla öğrenim gören öğrencilerin Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesinde eğitimlerine devam etmesi kararlaştırılmıştır”.

2000’li yıllardan itibaren başta bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi ve tüm dünyada kamu sektörünün rekabet koşullarına göre değişim göstermesine bağlı olarak, küresel rekabete uyum sağlayabilmek amacıyla çağın gerekliliğine uygun olarak Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı benimsenmeye başlanmıştır. Tarihi çağlar içerisinde devletler geçmişte her defasında çağına göre eskimiş ve verimsiz olduğunu düşündükleri yapıları terk etmişler; yerine çağa uygun sistemler getirmeye çalışmışlardır (Tozlu, 2017, s. 343). Günümüzün hızlı tempolu, dinamik iş ortamında, kuruluşlar rekabetçi kalmak için yenilik yapma konusunda artan bir baskıyla karşı karşıyadırlar ve öğrenen bir organizasyon olarak gelişim kültürünü benimsemektedirler (Mohammad vd., 2024, s. 2). Kuruluşlar öğrenen organizasyona dönüşerek, sürekli değişen dünyadaki yeni durumlara daha iyi adapte olabileceklerdir (Dahl, 2025, s. 40).

YKY, kamu hizmetlerinde vatandaşların memnuniyetinin artırılması ve daha güçlü kamu hizmetlerinin verilebilmesi için kamu kurumlarında özel sektördeki tekniklerin kullanımının teşvik edilmesini ve kamu yönetiminde rekabetin artırılmasını önceleyen bir bakış açısına sahiptir. “Bu dönemde kamu hizmetlerinin kalitesinden hoşnutsuzluk duyulması, halkın daha yüksek standartlarda hizmet beklentisi içerisine girmesi, kamu hizmetlerinin istenen seviyede etkin olmadığına yönelik inanç ve bakış açısı, mali krizlerin ve tasarruf zorunluluğunun artış göstermesi, kamu sektörünün yetenekli kişileri istihdam edemeyerek özel sektöre kaptırması gibi farklı nedenler, geleneksel kamu idaresi modelinin en çok eleştirilen ve suçlanan yönlerini oluşturmuştur ve bu durumun değiştirilmesi zorunluluğu baş göstermiştir” (Al, 2002, s. 31). Bu açıdan YKY anlayışının kamu yönetiminde daha güçlü duruma getirilmesi önemli bir duruma gelmiş ve bilginin yönetilmesi ön plana alınmıştır. Kamu kuruluşları, kurumsal iş süreçlerini uygularken geniş bir yelpazede bilgiyi yönetmeye ve bilginin mülkiyetini güvence altına almaya başlamışlardır (Eroğlu ve Çakmak, 2020, s. 59). Bilgi yönetiminin güvence altına alınması için teknik-akademik açılardan yoğun çalışılması, kamuda mevcut durumda olan bazı eksikliklerin de daha fazla oranda gün yüzüne çıkmasına sebebiyet vermiştir.

Kamuda ortaya çıkan farklı türden sıkıntıların giderilmesi ve mevcut değişimlere uyum sağlanması gerekliliği beraberinde vatandaşlara dijital teknolojilerle uyumlu yeni bir kamu düzeninin benimsenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu yeni düzen, dijital dönüşüm olarak adlandırılmaktadır. Küreselleşmenin etkileriyle birlikte değişen dünyada sosyal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişmeler bağlamında örgütlere ve özellikle de yönetim olgusuna yönelik Tablo 1’de (s. 4) temel unsurları verilen bu yeni bakış açısı bir başka deyişle Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı tüm alanları güçlü bir şekilde sarmaktadır.

Yeni kamu yönetiminin temelini oluşturan dijital dönüşüm süreci, kamu hizmetlerinin sunumunda yöntemleri değişime uğratmıştır. “Teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte kamu sektöründe verimlilik, şeffaflık ve vatandaş memnuniyeti gibi unsurların dijitalleşmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu bağlamda, kamu yönetimi ile teknolojinin etkileşimi giderek derinleşmiş ve değişime uğramıştır” (Kaya, 2024, s. 126). “Toplum ve devlete ilişkin bir faaliyet alanı olan yeni kamu yönetimi anlayışının, bu genel değişim sürecinin etkilerinden uzak durması pek mümkün değildir. Ulaşılabileceği sonuç ve etkileri hala tam olarak kestirilemeyen, buna bağlı olarak çokça tartışılan bu süreç tarihsel, ekonomik, toplumsal, siyasal ve kültürel yapıyla yakından ilgilidir ve kamu yönetimini de kaçınılmaz olarak derinden etkilemektedir” (Gökçe ve Turan, 2008, s. 176).

Tablo 1

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) Unsurları (Gökçe ve Turan, 2008, s. 190)

Etkinlik	Performans ve verimliliği artırmak, kamu hizmetlerinin etkin sunumu
Piyasalaşma	Kamu kesiminde piyasa tipi teşviklerin (fiyat-rekabet) kullanımı
Yerelleşme	Merkezde yoğunlaşmış otoritenin dağıtılması, yetki devri
Yönetişim	Karar alma sürecinde bütün aktörlerin katılımını sağlamak
Hesapverme Sorumluluğu	Sonuçlar ve performans için hesapverebilirlik sağlamak
Vatandaş (müşteri) Taleplerine Duyarlılık	Sonuç odaklı kamu hizmeti sunumu
Özelleştirme - Serbestleştirme	Devletin rolünün yeniden tanımlanması, minimal devlet, piyasanın geliştirilmesi

YKY'nin öne çıkan özelliklerinin başında yeni teknolojiler ve elektronik sistemlerin hem günlük yaşamda hem de iş yaşamının dinamikleri içerisinde yoğun şekilde kullanılması gelmektedir. Günümüzde kamu sektöründe yaşanan dijital dönüşümün bir sonucu olarak hızlı işleyiş ve şeffaf devlet anlayışına dayanan e-devlet uygulamaları ön plana çıkmıştır. Kamudaki e-dönüşüm süreçlerinde bilgiye dayalı bir toplum inşası, bilgiye ulaşımın kolaylaşması, kamu hizmetlerinin sunumlarının etkinliğini artırma, karar alma süreçlerinde iyileşme ve genel anlamda vatandaşların giderek artan beklentilerine yanıt verebilme faktörleri öne çıkmaktadır (Emini ve Kocaoğlu, 2014, s. 71).

Kamu yönetiminde dijitalleşmeyle ilgili çalışmalar son zamanlarda yükselen bir ivme yakalasa da Türkiye'de bu çalışmaların temellerinin 1990'ların son çeyreğinde atılmaya başlandığı söylenebilir (Kaya, 2017, s. 4). "Bilgi toplumu" kavramının ilk kez üst düzey bir strateji belgesinde kullanıldığı Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1990-1994), sosyal güvenlik ve millî eğitim gibi alanlarda kamu hizmetlerinin sunumunda bilgi teknolojilerinden yararlanılması hedefine yer verilmiştir. 2002 yılında ilk kez, Türkiye'nin ilk bütüncül e-devlet/e-dönüşüm stratejisi hazırlanmıştır (Uysal vd., 2023, s. 215). Türkiye'de 2000'li yıllardan itibaren hem merkezi yönetimde hem de yerel yönetimde teknoloji temelli hizmet sunumu yaygınlaşmış ve bu noktada örgütsel yapılanmalara gidilmiştir (Çeliksoy ve Akça, 2024, s. 452). 2005 yılından itibaren uygulamaya giren Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı ile e-devlet hizmetlerinin yaygınlaştırılması ve vatandaşa sunulan hizmetlerde erişim ve kalitenin artırılmasıyla amaçlanmıştır (Avaner ve Fedai, 2019, s. 160). 18 Aralık 2008 tarihinde hizmete giren e-Devlet Kapısı Projesi ise e-devletin somutlaşmış hali olarak artarak devam eden sayıda devlet hizmet ve faaliyetlerinin elektronik ortamda tek merkezden sunulmasını mümkün kılmıştır. Ülkemizde e-Devlet Kapısının içerisinde "Merkezi Nüfus İdare Sistemi (MERNİS), Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi (TAKBİS), Polis Bilgisayar Ağı Projesi (POLNET), Gümrük İdaresinin Modernizasyonu Projesi (GİMOP), Ulusal Yargı Ağı Projesi (UYAP), Vergi Daireleri Otomasyon Projesi (VEDOP) gibi" (Boyalı, 2023, s. 174) verimli kullanılan e-devlet uygulamaları da bulunmaktadır ve bu uygulamalar günün koşulları göz önüne alınarak her

geçen dün daha da geliştirilmektedir. Önceki yıllarda kamu kurumlarına gidilerek alınan hizmetlerden olan adli sicil kaydı alma, mezuniyet belgesi alma, nüfus örneği alma, vergi ödeme gibi birçok hizmet, artık vatandaşlar için evde bilgisayar başında alınabilir hizmetler haline gelmiştir (Göçoğlu, 2020, s. 619). Yıllar içerisinde geliştirilen tüm e-devlet uygulamalarının insan yaşamına kanalize edilmesiyle kamu hizmetlerinin ileri seviyeye geçmesi sağlanmıştır. Ticari faaliyetlerden sosyal ilişkilere kadar günlük yaşamın çeşitli alanlarında kullanılan dijital teknolojilerin gelişmesiyle birlikte, bilgi toplumu ve kamu yönetimine katkılar sağlandığı gibi, yaşamın çeşitli alanlarındaki faaliyetlerin kolaylaştırılması da sağlanmıştır (Eroğlu ve Çakmak, 2020, s. 2). Bunun yanında dijital kaynakların katkıları ile gelişen yurttaş odaklı, yurttaş katılımını içeren bir yapı gelişmiş ve yurttaşın yönetime katılımı elzem bir duruma gelmiştir (Üz ve Kara, 2024, s. 339). Yurttaş es geçen, yurttaşın sıkıntılarını dinlemeyen bir devlet yapısının terk edilerek; daha şeffaf ve yurttaş odaklı bir devlet anlayışına geçiş yapılması öncelikli duruma gelmiştir.

Devam eden çalışmalarda özellikle e-devlet konusunda koordinasyon eksikliği hissedilmesi, Onuncu Kalkınma Planı'nda (2014-2018) konunun ele alınmasını gerektirmiştir. Plan'da hem kurumların genel stratejik planları ile bilgi işlem stratejilerinin uyumlaştırılması hem de kamu kurumlarının e-Devlet konusunda bütüncül bir yaklaşım içinde olmaları hedefleri benimsenmiştir. 2015'te yayımlanan kapsamlı Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı bu konuda atılan ilk adımdır. 2016-2019 Ulusal E-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı adlı strateji belgesinin girişinde, bilgi teknolojileri yönetiminde strateji bütünlüğüne duyulan ihtiyaç açıkça ifade edilmiştir. Türkiye'nin kurumsal olarak dönüşümü, dijitalleşme ve teknoloji faaliyetlerinin hukuksal, idari ve dönüşümsel liderliğini yürütmesi amacıyla 10 Temmuz 2018 tarihinde 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Dijital Dönüşüm Ofisi kurulmuştur (Çeliksoy ve Akça, 2024, s. 463).

Dijital Dönüşüm Ofisi benimsenen bütüncüllük ilkesinin örgüt yapısına yansımadır. Farklı kurumlar altında ayrı ayrı sürdürülen kamuda bilgi teknolojisi çalışmalarını tek çatı altında organize etmek ve yönlendirmek amacıyla kurulmuştur. Bütün kamu kurum ve kuruluşlarının dijital hizmet alanları ile ilgili olan projeler yürüten Dijital Dönüşüm Ofisi'nin (2025) ana sloganı olan 'Dijital Türkiye' anlayışı; kamu, özel sektör, üniversite ve sivil toplum kuruluşları iş birliğiyle Türkiye'nin dijital dönüşümünün verimli şekilde sağlanmasıdır. Ancak yeni bir e-Devlet stratejisi hazırlanmamış olması önemli bir eksiktir (Uysal vd., 2023, s. 217). Ayrıca Türkiye'deki tüm kurumların dijital kayıtlarının tek bir merkeze aktarılarak dijital dönüşümün sağlanması için yapılan çeşitli çalışmalar, beraberinde doğuştan dijital kayıtların (born-digital records) da geliştirilmesi konusunda farkındalığı artırabilecektir (Mater ve Şahin, 2023, s. 3). 2023 yılında ise OECD Dijital Devlet İncelemesi Türkiye Raporu hazırlanmıştır. Rapora göre Türkiye'de kamuda dijital dönüşüme yatırım, dijitalleşmenin ülkenin uzun vadeli ekonomik ve sosyal kalkınma hedefleri üzerindeki geniş etkisinin kabul edilmesi için gereklidir (Dijital Devlet Stratejisi, 2023).

Bilgi çağında dönüşümün bir kamu politikası haline gelerek sürekliliğinin sağlanması kamu yönetimi açısından giderek daha önemli hale gelmektedir. Bilgi üretiminin ön plana çıktığı bilgi toplumuna geçiş için kamu kurumlarının geleceğe yönelik planlamalarında bilgi teknolojilerine ağırlık veren, halkın beklenti ve taleplerini önceleyen, daha az merkezîyetçi ve esnek bir yapıya kavuşmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bilginin stratejik bir kaynak olduğu

bilgi toplumunda bilgi yönetimi süreci, bireylerarası, kurumlar arası ve bireyler ile kurumlar arası ilişkileri belirlemektedir. Bu noktadan hareketle Türk kamu yönetiminin de yeni dünya düzeninin dinamiklerine kolayca ayak uydurması, bilgi toplumu olma yolunda ihtiyaç duyulan özellik ve yetkinlikleri kazanması bir sorumluluk hatta bir zorunluluk haline gelmiştir. Bilgi toplumu durumuna gelmek için Türkiye’de, genel olarak vatandaşı öncelikli olarak karar alma sürecine dahil eden, vatandaş ihtiyaçlarına uygun olarak bilgi sağlayan, kamu politikalarında daha fazla vatandaş kontrolünü ön plana alan bir ülke olma ideali önemli duruma gelmiştir (Saylam, 2021, s. 276). Bilgi toplumunun yeni dünya düzenine uygun olarak, sonuç odaklı değerlendirmeleri ön plana alması önem kazanmıştır. Günümüzde girdilerden daha ziyade elde edilen çıktılara odaklanılmaktadır. Sonuç ve hedefler esas alınarak ortaya koyulan tüm hizmetler ve faaliyetler doğrudan değerlendirilmektedir (Sonmez, Çuhadar ve Kahvecioğlu, 2021, s. 1).

Devletin vatandaşlarına karşı sanal yüzü olarak tabir edilen uygulamalar bilgi ve teknolojinin toplumun diğer kesimlerine aktarılması ve kullanılması açısından büyük önem taşımaktadır. Çaptuğ (2021) temel kamu hizmeti ilkelerinin kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi ile değişim geçirdiklerini bu nedenle tekrar yorumlanmaları gerektiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte kamu yönetiminin dijital dönüşüm sürecinde bir kullanıcı, düzenleyici ve bunların arasında bir köprü olarak aldığı farklı rolleri ve fonksiyonları henüz net olarak belirlenmemiştir. E-devlet ile başlayan dijital dönüşüm ve akıllı devlet uygulamaları vatandaş açısından daha az kırtasiyecilik anlamına gelirken elektronik uygulamalar devlet için zaman ve iş gücü tasarrufuna yönelik bir kolaylık getirmiştir. Ancak bu geçiş sürecinde çok sayıda kamu kurum/kuruluşunun sürece dahil olması bazı koordinasyon problemlerini beraberinde getirmiştir (Avaner ve Fedai, 2019, s. 167). Ulusal, yerel ve kurumsal ölçekte stratejik planlama bu sorunun üstesinden gelmek açısından oldukça önemlidir.

Çeşitli ulusal-uluslararası bibliyografik kaynaklardan (TR-Dizin, Wos, Scopus vb.) yapılan literatür taramaları sonucunda Türk kamu yönetiminin bilgi politikalarını stratejik planlar üzerinden inceleyen çok fazla sayıda çalışmaya rastlanmamış olup çalışma bu yönüyle özgün ve değerlidir. Literatür taraması sonucunda ulaşılan kaynaklar ise Sağlık’ın (2015) “İstanbul’daki ilçe belediyelerinin stratejik planları ile performans programlarında bilgi ve belge odaklı hizmetlerin yeri” başlıklı yüksek lisans tezi ile yine Sağlık’ın (2016) “Bursa Büyükşehir Belediyesinin stratejik planları ile performans programlarında bilgi ve belge odaklı hizmetlerin yeri (2010-2014)” başlıklı bildirisi; Şeşen ve Gürbüz’ün (2018) “Belediyelerin kütüphanecilik faaliyetlerinin stratejik planlar üzerinden analizi” başlıklı çalışmasıdır. İlgili eserlerde bilgi politikaları ve bilgi toplumuna dönüşme niyeti doğrudan incelenmese de ilgili eserler bilgi ve belge odaklı hizmetleri değerlendirdiğinden bilgi politikalarına katkı yapan araştırmalar olarak kabul edilebilirler.

Tüm bu gelişmelerden yola çıkılarak bu çalışmanın yapılmasının temel amacı, Türk kamu yönetiminin bilgi toplumu olma niyetini ortaya koymaktır. Kamu yönetiminin bilgi toplumuna dönüşüm stratejilerini belirlemeye katkıda bulunmayı hedefleyen bu çalışmada, kurumların uzun dönemli hedef ve niyet beyanı olarak kabul edilebilecek stratejik planları analiz edilmiştir. Analiz edilen stratejik plarlardan yola çıkılarak, ülkemizin gelecekte yürütebileceği politikalar konusunda öneriler sunularak çalışma tamamlanmıştır.

Bilgi Toplumu ve Bilgi Politikaları

Bilgi; insan aklının kendi duyuları ile erebileceği, erişebileceği tüm kaynakları yeni kazandığı edinimlerle geliştirebileceği, eldeki tüm olguların ve birikimlerin bütünüdür. Bilgi, insan yaşamının ilk döneminden itibaren hayatta kalma içgüdüsünün de verdiği zorunluluklarla ilerleme kat etmiştir. “Bilgi kavramı, eski dönemlerde biyoloji, pedagoji ve ahlak alanlarında informo olarak kullanılan information sözcüğüyle tanımlanırken; modern Avrupa dillerinde daha çok zihnin veya karakterin şekillendirilmesi, bir kalıba sokulması, eğitim, öğretim olarak tanımlanmaktadır. Latince bu sözcüğe yüklenen anlam zaman içinde değişmiş, Orta Çağ’da bilgi şekil vermek anlamında kullanılırken, daha sonraları herhangi bir şeyin bir başkasına iletilmesi şekline dönüşmüştür” (Uçak, 2010, s. 707).

Bilginin bu iletken yapısı, zaman içerisinde farklı alanlarda da bilginin önem kazanmasını sağlamıştır. Hem özel hem de kurumsal açıdan bilgi, bir kuruluşun gelişmesinin öncelikli kaynağı durumuna gelmiştir. Kurumlar açısından bilgi kavramına bakıldığında, sermaye, toprak, işgücü ve teknoloji ile birlikte bir üretim faktörü, sürdürülebilirliği ve rekabet avantajını sağlayan entelektüel sermayenin ön planda olduğu görülebilecektir (Külcü ve Turan, 2013, s. 267). Burada öncelikli olan durum, bilginin rekabet avantajı yaratabilecek unsurları ön plana alabilmesidir. Bilgi, günümüzde ise ekonominin ana kaynağı olarak kabul edilmekte ve organizasyonun rekabet avantajını sürdürebilmesini sağlayacak önemli üretim faktörlerinden biri olarak görülmektedir (Bir ve Karabay, 2014, s. 485).

Bilgi, insanlık tarihinin kritik dönemlerinde insanların maddi/manevi olanaklarının artması amacıyla kullanmış oldukları ilkeler ve faaliyetlerin toplamıdır. Tarih boyunca daha fazla ve daha nitelikli bilgiye sahip olan ve bilgiyi etkin bir siyasal, ekonomik ve sosyal örgütlenme ile doğru biçimde kullanabilen toplumlar yüksek bir refah seviyesine erişmiştir. Günümüzde bilgi edinmenin ve bilgiye sahip olmanın hem devletler hem de vatandaşlar açısından önemi, toplumsal yapının bilgi toplumuna dönüşme eğilimini de beraberinde getirmektedir. Bilgi toplumuna ulaşma hedefleri, bilgi edinme ve bilgi erişim araçlarının hem nitel hem de nicel artışını da sağlamaktadır. Bilgi erişim araçlarının gelişmesi ve insanların bilgiye daha hızlı ve verimli şekillerde ulaşabilmesi bilgi toplumuna açılan kapıyı da genişletmektedir. “Weber’e göre bürokrasisinin temel direği olan rasyonalite, dijital teknolojilerin kullanımı ile geri planda kalmıştır. Bilişim ve iletişim teknolojileri, devletleri ve onların hizmet aygıtları olan bürokrasileri dönüştürerek, geleneksel yönetimlerin en büyük eleştiri odağı olan ağır ve hantallığını ortadan kaldırarak daha da gelişmiş, hızlı, yenilikçi ve etkin bilgi toplumu durumuna gelmiş örgütler haline gelmelerine zemin hazırlamıştır” (Şahin, 2019, s. 369). Tüm bu durumların gelişmesi bilgi toplumu anlayışının da ilerlemesini sağlamıştır.

Bilgi toplumu Türkçe’de, İngilizce ‘information society’ kavramının karşılığı olarak kullanılmaktadır. “İngilizcede ham veri anlamındaki data, anlamlandırılmış mesaj anlamındaki ‘information’ ve özümsemiş enformasyon anlamındaki ‘knowledge’ terimlerinin hepsi de Türkçe’de bilgi terimi ile karşılanmaya çalışılmaktadır” (Montviloff, 1990, s. 5). Ancak, Yurdadoğ (1997, s. 72)’un da belirttiği üzere, “bilgi toplumun temelini oluşturan bilgi teriminin, knowledge karşılığı olarak kullanılması gerekmektedir. Information için ise ya enformasyon terimi kullanılmalı ya da Osmanlıca malumat yeğlenmelidir”. Temel unsurunu bilginin gücünden alan bilgi toplumu yüzyıllar boyunca geliştirilen icatlar ve inovasyonların güçlü

katkılarıyla, temelinde bilginin doğrudan yer aldığı toplumdur. Sosyoekonomik ve kültürel örgütlenmenin değişime uğradığı tüm devletler zaman içerisinde farklı açılardan değişime uğramaktadırlar (Bell, 1997, s. 34; Baran ve Erdem, 2017, s. 1506).

Bilgiye dayalı ekonomik bir toplum modeli (Tonta, 1999, s. 367) olan bilgi toplumu, “bilgisayar ve bilgisayara dayalı olarak çalışan araçların kullanıldığı bireysel ve kitle iletişiminin sınırlar ötesine geçtiği; temel ekonomik faaliyetlerin bilgi üzerine kurulduğu; üretici ve tüketicileri bir araya getiren hizmet türünün bilgi hizmetleri olarak şekillendiği; sermaye olarak insanın ön plana çıktığı; eğitimin süresizleştiği, her türlü bilgi kaynağının ve bilgi merkezinin önem kazandığı toplum biçimini” (Rukancı ve Anameriç, 2004, s. 332) anlatmaktadır. Ünal (2009, s. 125) “bilgi toplumunun temel özellikleri arasında bilginin stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmesi ile teknoloji kaynaklı değişim ve gelişimin hız kazanmasını” saymaktadır. Ekici’ye (2021, s. 1) göre bilgi toplumu “bilgiyi üretme, elde etme, düzenleme, koruma ve bilgiyi doğru kullanmanın ekonomik bir güç olarak kabul edildiği” toplumdur. Çakmak ve Eroğlu’na göre (2024, s. 2) bilgi toplumu “bilgi hizmetlerinden yararlanan vatandaşların, yapay zekâ unsurlarıyla desteklenerek hızlıca dijital teknolojilere adapte olabildikleri toplumdur”.

Yılmaz’a (1997; 2010, s. 264) göre bilgi toplumu politikası; “bir ülkenin bilgi toplumu olabilmesi için belirlediği hedeflere ulaşmada izleyeceği yol, yöntemdir”. Bilgi toplumunun temel özellikleri, bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde bilgi üretiminin hızlanması ve gelecekte bilgi erişim hizmetlerinin önem kazanmasının sağlanmasıdır. Bilgi, toplumun stratejik kaynaklarını ve bu kaynakların kullanılarak toplumun stratejik ilerlemesini temsil etmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ve önlenemez gelişmeler, bilgi yönetiminin kurum, kuruluş ve işletmelerde daha büyük oranda ön plana gelmesi, iş verimliliği anlayışının benimsenmesi, hızlı iş akışının gelişmesi, bilgi alıcısı-vericisi arasında kolay ve hızlı iletişim kurabilme olanaklarının artması vb. gelişmeler üretilen ve tüketilen bilgide artışa sebep olmaktadır. Bu hızlı yaygınlaşma ve genişleme durumu, bilginin elektronik ortamlarda işlenmesine, taşınmasına, saklanmasına, zamandan ve mekândan bağımsız istenilen ortamlardan erişilebilmesine imkânlar sağlamaktadır (Vural ve Sabuncuoğlu, 2007, s. 5). Bilgi toplumunda bilgi erişiminin hızlanması, mevcut araştırmacı ve bilgi yöneticisinin zaman tasarrufunu da sağlamaktadır (Kurulgan, 2005, s. 45).

Değişen ve gelişen toplum olgusu, teknolojiyi de beraberinde dönüşümlere uğratarak bilgi toplumu ve siber güvenlik kavramlarını günlük hayata dahil etmektedir (Yılmaz vd., 2015, s. 133). “Bilgi toplumu seviyesini güçlü açılardan yakalamak, güncel değişime ayak uydurabilmek, bilgi temelli toplum oluşturabilmek aynı zamanda bilgi sistemlerinin güncellenmesi ve bilgi güvenliğinin sağlanmasını da en temel hedeflerden biri durumuna getirmiştir” (Özdemirci ve Torunlar, 2018, s. 79). Bilgi toplumu, bilginin entelektüel sermaye olarak etkili bir şekilde tanımlanmasını sağladığı gibi, sürekli şekilde yeniliği de teşvik etmektedir. Öğretimi geliştirir ve araştırma kurumlarının misyonuna da katkıda bulunur (Santos, Carvalho ve Martins, 2024, s. 5080).

Bilgi toplumunun gelişimiyle birlikte günlük yaşantıda yapılmakta olan birçok basılı, fiziksel ve elektronik iş ve işlem daha kolay ve hızlıca elektronik ortamda yapılabilir duruma gelmiştir. Bu hizmetlere örnek olarak; farklı devlet kurumlarından çeşitli konularda bilgi

edinmek, bankacılık işlemlerini daha hızlı ve güvenli yapabilmek, borç-fatura işlemlerini yapabilmek, pasaport ve vize başvurusunda bulunmak, rezervasyon yapmak, bilet almak, sınav sonuçlarını öğrenmek, kayıt yaptırmak, hastane tetkik sonuçlarına ulaşmak vb. konular ilk akla gelenlerdir.

Dijital teknolojilere dayanarak geliştirilen politika araçlarının değerlendirilmesi, etkili sonuçlara ulaşmayı mümkün hale getirecektir. Dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi için gerekli olan en önemli kaynaklar siyasal irade ve ilgili düzenlemelerin yapılmasıdır (Walker ve Weekakkody, 2016, s. 5). Bilgi toplumunun bir ülkede oluşturulması ve geliştirilebilmesi amacıyla belirli politikalar belirlenmeli ve faaliyetler yürütülmelidir. Kamu hizmetlerine yönelik toplumsal taleplerin karşılanması amacıyla çeşitli düzenlemeler yapılmasını içeren bilgi ile ilgili kamu politikaları niyetler (amaçlar) kadar, verimli uygulamaları da kapsamalıdır. Zira kamu politikası oluşturma süreci toplumun ihtiyaç, beklenti ve taleplerine göre şekillendirilmelidir. Bu politikalar aynı zamanda bilgi altyapısının ve bilgi edinme kültürünün temelini de oluşturmaktadır. Montviloff'un (1990, s. 31) geliştirdiği bilgi politikası yaklaşımı "bilgi kaynakları, bilgi hizmetleri, bilgi sistemleri, bilgi altyapısı bileşenlerinden oluşmaktadır. Bileşenlerle birlikte bilgi politikaları oluşturulurken, bilgi erişim faaliyetleri ön plana çıkmaktadır". Montviloff'un bilgi ve belge yönetimi alanına önemli bir katkıda bulunan bu yaklaşımı, bilgi toplumu ve bilgi politikası kavramlarını tek bir çatı altında toplayarak, bu doğrultuda bilginin elde edilmesi ile bilimsel-teknik yöntemlerin bilgiye ulaşılma oranını yükseltebileceği tezini de savunmaktadır.

Bilgi politikalarının oluşturulması ve bilgi politikalarına uygun olarak bir toplumun yönetilmesi ve yönlendirilmesi, bilgi kaynaklarının değere dönüşebilmesi ve vatandaşlara faydalı olabilmesini sağladığı gibi, dünya genelinde diğer devletler nazarında da bir devletin uygulamalarıyla öne çıkmasına katkıda bulunabilecektir. Bu doğrultuda bilgi toplumunun oluşturulmasının en temelinde, bilgi politikalarının doğru ve amacına uygun şekilde uygulanmasına bağlı olarak toplumunda gelişebileceği söylenebilir. Bilgi toplumu ideali, insan ve toplum yaşamı için önemli bir değer olmalıdır. Burada temel yaklaşım, bilgiye sahip olan toplumun aynı zamanda güç ve istikrara da sahip olacağına olan inancına dayanmaktadır. "Bilginin değere dönüştürülebilmesi için elde edilmesi, düzenlenmesi ve erişime sunulması, yani insanlar tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle erişilemeyen ve kullanılamayan bilginin değere dönüşmesi de mümkün olamamaktadır" (Ekici ve Yılmaz, 2020, s. 507). İnsanlar bilgiyi kullandıkça bilgi gelişmekte ve zincirleme bir süreç izleyerek bilimsel gelişmelerin yolunu da açmaktadır.

Bilgi politikası tanımlarının başlangıç noktasında 1940'lı yıllarda ortaya koyulan faaliyetler ön plandadır. Bilgi politikaları, bilginin üretimi, kullanımı, depolanması, iletimi ve sunumunun teşvik edilmesi, düzenlenmesini içeren kamu hukuku, kamu düzenlemeleri ve politikalarının bütünüdür (Weingarten, 1989, s. 17). Bilgi politikası, belirli bir ülke ya da bölgede, bilgi sağlama ve bilgiye erişim için yapılan ulusal-uluslararası planlardır (Keenan ve Johnston, 2000, s. 135). "Bilgi politikası kavramının başlangıcı olarak, İngiltere'de 1948 yılında ulusal kütüphaneler arası ödünç verme sisteminin kurulması, 1963'te Rusya'nın uzay yolculuğunun ardından ABD hükümetinin bilimsel ve teknolojik bilgi akışının geliştirilmesine önem vermeye başlaması gibi bir dizi faaliyetler düşünülebilir" (Duff, 2004, s. 69).

Bilgiye erişim, verimli ve üzerinde iyi çalışılmış bir bilgi politikasına sahip olmayı gerektirmektedir (Şan, 2005, s. III). Ulusal düzeyde bir bilgi politikası bir ülkedeki bütün bireylerin gereksinim duydukları bilgilere erişimlerini kolayca sağlayabilecek plan, program ve proje gibi unsurların oluşturduğu tüm yol ve yöntemlerdir (Yılmaz, 2010, s. 270).

Bilgi politikaları, bilgi toplumuna inanan devlet ve vatandaşların bir sistem içerisinde devamlı olarak benimseyeceği en doğru ve verimli yol belgeleridir. Bir kurumun uzun dönemli başarısı ve etkinliği sahip olduğu bilgi birikimine, bu bilgi birikimini doğru biçimde hızlı değerlendirmesine ve kurumsal hafızasının (arşiv) gücüne bağlıdır. Kurumun etkinliği bilgiye yön vererek aldığı kararlar ile değerlendirilebilir. Kurumlar öncelikle hangi bilgiye, ne amaçla ve hangi sıklıkta ihtiyaç duyduklarını ortaya koymalıdır. Sonra bilginin kaynağını tespit ederek, bilgiye hızlı ulaşabilme ortamı yaratmalı ve elde bulunan bilgilerle ilişkilendirerek bu bilgileri işlemelidirler. İyi bir içerik ile oluşturulmuş bilgi politikası, bilginin ulaşım olanaklarının ve kaynakların değerlendirilme oranının da gelişimini sağlamaktadır.

Bilgi politikaları, her geçen gün üzerine yeni bir basamak eklenerek geliştirilmelidir. Bilgi alanında ve bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, toplumun dinamikleri üzerinde de olumlu etkiler bırakmalıdır. Gelişmekte olan bir toplumda eski tarz politikaların sürdürülmesi uzun dönemde mümkün ve verimlilik açısından faydalı olmayacaktır. Özellikle 2000’li yıllardan sonra bilgi toplumunun oluşturulmasında eski stratejilerin gözden geçirilerek yeni stratejilerin geliştirilmesi zorunlu hale getirilmiştir. Bilgi toplumunun kurulum süreçlerinin ana hedeflerinden olan açıklık, şeffaflık, hesap verilebilirlik, demokratik katılım ve iş birliği vb. unsurların dikkate alınması da önem arz etmektedir (Eroğlu, 2018, s. 43). Geliştirilecek ve adına Bilgi Toplumu Politikası ismi verilebilen bu yeni strateji veya politikalarda bilgi üzerine temellenen bir kurumun ve alanın güçlü biçimde yer alması ise zorunlu bir koşul olarak kabul edilmelidir (Erbaş ve Yılmaz, 2021, s. 109).

Günümüzde devletlerin iç ve dış konjonktürü dikkate almaları halinde bilgiye önem vermemeleri, bilgi politikalarının uygulanması konusunda yavaş hareket etmeleri pek mümkün değildir. Bilgi politikalarının gelişimi; bilgiye erişim, bilgi üretimi ve bilgi paylaşımı gibi konularda kurumlar ve devletleri sürekli geleceğe yönelik atılım yapmaya zorlamaktadır. Mevcut durum bilgiye erişimin demokratikleşmesi, dijital uçurumun kapatılması, verilerin korunması ve gizlilik, bilgi güvenliği gibi pek çok konuda kullanıcıların beklenti ve talep artışını da beraberinde getirmektedir. Bilgi toplumu ve bilgi politikaları günümüzün dijital dünyasında, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması ve sosyal adalet anlayışının oturtulması açısından da kritik öneme sahiptir.

Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama

Türkiye’de kamu yönetimi, merkezi ve yerinden yönetim kuruluşları olmak üzere iki ana grupta örgütlenmiştir. Ülke genelindeki temel hizmetleri yürüten kurum ve kuruluşlar merkezi yönetimi teşkil etmekte olup; bu organizasyonel yapı, Cumhurbaşkanı, Bakanlıklar ve bunlara bağlı kuruluşların merkez ve taşra teşkilatlarından oluşmaktadır. Yerinden yönetim kuruluşları ise yerel yönetimler (belediyeler), kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları, üniversiteler, düzenleyici ve denetleyici kurumlar, Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) gibi kurum ve kuruluşlardan meydana gelmektedir.

Türk kamu yönetiminin son 10 yıl içerisindeki gelişim evresi teknolojik yeniliklerin katkısı ile hızlı bir değişim göstermiştir. Türk kamu yönetiminin bilgi toplumuna dönüşme yolunda çağın gelişmelerini sürekli takipte olması gibi çok katmanlı, çok aktörlü ve çok faktörlü bir konuda uzun vadeli bir bakış açısının benimsenmesi günümüzdeki teknolojik gelişmeler göz önüne alındığında zaruriyet göstermektedir. Bu durumda, ancak bugünü doğru değerlendirip geleceğe yönelik hedefler belirleyerek yani verimli stratejik planlamaların yapılması ile stratejik yönetim tarzının sürdürülmesiyle mümkündür.

Drucker, stratejik planlamanın ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve ‘bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?’ sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların sonuç vermesini sağlamak olduğunu söylemektedir (Drucker, 1999, s. 22; Güçlü, 2003, s. 70). Stratejik yönetim ise, örgütün geleceğine yönelik stratejik amaçların ve hedeflerin saptanmasına ve bunlara ulaşabilmek için yapılması gerekenlerin belirlenmesine olanak veren yönetim tarzı olarak kabul edilebilir (Ergun, 2004, s. 71). Stratejik planlama ve stratejik açıdan yönetim faaliyetlerin sürdürülmesi anlayışı, kuruluşlar tarafından iç ve dış çevre değerlendirmeleri doğrultusunda elde edilen zayıf yönler ve tehditlere karşı zamanında çözüm önerileri sunulmasını beraberinde getirmektedir (Yıldırım ve Tahtalıoğlu, 2016, s. 184).

Kamuda stratejik planlama, kurumsal değişimin nasıl olacağının planlanmasıdır ve kurumun uzun dönemli, geleceğe dönük bakış açılarını bünyesinde barındırmaktadır. Kurumsal stratejik planlar, bir örgütün çevresini keşfetmesi, misyon ve hedeflerini belirlemesi, paydaşlarını tanımlaması, güçlü ve zayıf yanlarını analiz etmesi ve hareket planını uygulaması için detaylı bir çerçeve oluşturmaktadır (Blair, 2004, s. 102). Kamu yönetiminde stratejik planlama ve stratejik yönetim, bir kamu örgütünün her türden faaliyetlerinin ne olduğunu ne yaptığını ve neden yaptığını şekillendiren ve yönlendiren temel karar ve eylemleri üretmek için bir müzakere ve disiplin sürecidir (Bryson, 2012, s. 7). Kurumsal süreklilik ile kurum kültürü ve kimliğini yansıtan, kurumun temel politikalarını gösteren bir belge (Çelik ve Öztürk, 2022, s. 322) olan stratejik plan, kamu örgütlerinin tümü için bilgi sağlayan değerli bir kaynak ve zincirleme bir sürecin ürünüdür.

Stratejik planlama süreci genel olarak aşağıdaki aşamaları içermektedir:

**Durum Analizi (SWOT Analizi):* Bu aşamada kamu kurumunun iç ve dış çevresi analiz edilmektedir. İçsel faktörler (güçlü ve zayıf yönler) ve dışsal faktörler (fırsatlar ve tehditler) belirlenmektedir.

**Vizyon, Misyon ve Değerlerin Belirlenmesi:* Kurumun neyi başarmak istediği (vizyon), neden var olduğu (misyon) ve hangi yönetsel değerlere göre hareket edeceği bu aşamada netleştirilmektedir.

**Hedeflerin Belirlenmesi ve Stratejilerin Geliştirilmesi:* Stratejik planlar doğrultusunda ulaşılmak istenen hedefler belirlenmekte ve belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi stratejilerin uygulanacağı bu aşamada kararlaştırılmaktadır.

**Uygulama ve İzleme:* Stratejik planların hayata geçirilmesi ve düzenli olarak izlenmesi ile stratejik planlama süreci bitirilmektedir.

Kamuda stratejik planlama kavramının ortaya çıkışı 1980 sonrası kamu reformlarının bir unsuru olarak dünyada pek çok ülkenin kamuda stratejik plan uygulamalarını hayata geçirmesiyle başlamıştır. Ülkemizde ise Avrupa Birliğine giriş süreci doğrultusunda 2003 yılında yasalaşan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu - 2003 (KMYKK) ile tüm kamu kurumlarının stratejik planlar hazırlaması zorunlu hale getirilmiş ve kurumların stratejik amaçlar ortaya koyması sağlanarak ölçülebilir hedefler saptanması ile belirlenen hedeflerin ölçme, değerlendirme ve izleme işlemlerinin yapılması amaçlanmıştır (Saygılı, 2014, s. 18; Coşkun, 2011, s. 126-127). Bu amaçla, aynı yıl Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Yönetmeliği de - 2003 çıkarılarak, kamu kurumlarının kendi stratejik planlarını hazırlamaları ve bu planları kamuoyuna açıklamaları zorunlu kılınmıştır. 24 Haziran 2018 tarihine kadar ilgili yasa uygulanmış ve Kalkınma Bakanlığı uhdesinde çalışmalar yürütülmüştür. 24 Haziran 2018 tarih ve 30488 sayı ile Resmî Gazetede yayımlanan Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Kalkınma Bakanlığı eliyle yürütülen stratejik planlama çalışmaları, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Teşkilatına devredilmiştir (Demir, vd., 2022, s. 1956).

Günümüzde Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim çalışmaları, devletin modern çağa uygun olarak zayıf ve üstün yönlerini belirleyip, çevresel fırsatlar ve tehditlerden de dersler çıkararak rakipleriyle olan ilişkilerini düzenlemesi felsefesi üzerinde hareket etmektedir. Bu yönüyle stratejik yönetim, devletin değişen çevre şartlarına hızlı bir şekilde adapte olmasını sağladığı gibi, devletin hizmetlerinde sürekliliği ve stratejik amaçlara da daha güçlü şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. İyi takip edilen stratejik yönetim sürecinin, devleti istediği başarıya götüreceği göz önüne alınmalıdır. Bunun yanında devlet hizmetlerinin daha verimli ve bilgi politikalarına uygun olarak yürütülebilmesi açısından diğer sektörlerde olduğu gibi bilgi hizmetlerinde de kullanıcılarına kaliteli hizmetler sunabilmek önem arz etmektedir (Yılmaz, 2010, s. 42). Tüm bu amaçlarla her sektörde stratejik yönetim süreçleri takip edilmelidir. Stratejik yönetim basamaklarında devletin misyonu, vizyonu, temel değerleri, kurum içi ve çevre analizi yapılmak suretiyle güçlü ve zayıf yanları-fırsat ve tehditleri (GZFT-SWOT) tespit edilerek stratejik amaç ve hedefler de belirlenmelidir (Bozkurt, 2015, s. 78).

Türk kamu yönetiminde stratejik planlama ve stratejik yönetim, kamu hizmetlerinin kalitesini arttırmak, kaynakları daha verimli kullanmak ve toplumsal ihtiyaçlara daha hızlı yanıt vermek için önemli bir araçtır. Ancak, bu süreçlerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yeterli eğitim, doğru altyapı, kurumlar arası iş birliği ve güçlü bir izleme sistemi gerekmektedir. Stratejik yönetim anlayışının geliştirilmesi, kamu kurumlarının daha etkin ve verimli çalışmasına katkıda bulunmaktadır. Kamu kurumları stratejik planlarını hazırlarken ve günün koşullarına göre güncellerken, bir konu ile ilgili hangi noktada bulunduklarını detaylı olarak değerlendirmeli ve hangi noktaya ulaşmak istediğini de önceden açıklamalıdır. Bilgi toplumuna dönüşüm, tek bir kurumun özverili çalışmasıyla başarıya ulaşabileceği bir olgu değildir. Tüm devlet kurum ve kuruluşlarının bu konuya öncelik vermesi ve bilgi toplumunun gerektirdiği altyapı ve üst yapı unsurlarını kendi politika belgelerine açık bir şekilde yansıtması gerekmektedir. Eğer kurumlar sürdürülebilir bir politika ve buna bağlı eylemler geliştirmek istiyorlarsa, bilgi politikalarını kendi bünyelerindeki kurumsal süreçlerinde de uygulamak zorundadırlar. Bu nedenle bir kurumun temel politika belgesi olan stratejik planında bilgi toplumuna dönüşüm için gerekli olan bilgi politikaları ve bilgi teknolojilerine nasıl yer verildiğinin incelenmesi ve belirli amaçlarla analiz edilmesi oldukça önem arz etmektedir.

Dolayısıyla bu araştırmanın temel hedefleri doğrultusunda, Türk kamu yönetiminin bel kemiği olan ve bir anlamda geleceğe yönelik rotasını çizen merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerin bilgi toplumu olma konusunda nerede olduklarının belirlenmesi, bilgi toplumuna dönüşmeye yönelik niyet ve planlarının ortaya konulması ve geleceğe yönelik olarak stratejik açıdan nelerin yapılması ya da yapılmaması gerektiğinin analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaçlara ulaşmak için çalışma kapsamında merkezi yönetim kapsamındaki idarelerin uzun vadeli niyetlerini ortaya koyan stratejik planları detaylı bir şekilde incelenmiş olup, analiz bulguları dikkate alınarak geleceğe yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Yöntem

Bu çalışmanın amacı, Türk kamu yönetiminin bilgi toplumu olma niyetini stratejik planlar üzerinden analiz etmektir. Bu kapsamda çalışmanın temel araştırma sorusu; “Türk kamu yönetiminin bilgi toplumu olma niyeti nedir?” şeklindedir.

İlgili soruya cevap aramak için Türk kamu yönetiminde politika belirleyicisi konumunda olan merkezi yönetim kapsamındaki kamu idare kurum ve kuruluşlarının kurumsal niyet ve amaçlarını ortaya koyan stratejik planları veri kaynağı olarak seçilmiştir. Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerine yazar/yazarların tercihi ile üniversiteler dahil edilmemiştir. Üniversiteler ile ilgili daha kapsamlı bir çalışma gelecek dönemde yazar/yazarlar ve/veya farklı yazarlar tarafından gerçekleştirilebilir.

Türkiye’de tüm kamu kurumlarının beş (5) yılda bir stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunmaktadır. Bu bağlamda kurum ve kuruluşlarının stratejik planları merkezi idareler, devlet üniversiteleri, belediyeler, il özel idareleri ile Kamu İktisadi Teşekkülleri (KİT’ler) olmak üzere beş başlık altında www.sp.gov.tr internet adresinde yayınlanmaktadır. Ayrıca üst politika belgesi olarak ilgili kurum/kuruluşlar tarafından istihdam, enerji verimliliği, iklim değişikliği, çocuk

hakları, trafik güvenliği, yapay zekâ, siber güvenlik, nanoteknoloji, girişimcilik gibi farklı ve öncelikli konularda sektörel ve tematik strateji belgeleri ve eylem planları³ hazırlanmaktadır.

Çalışma kapsamında kamu yönetiminde uzun vadeli üst politikaların belirlenmesindeki ağırlıklı rolleri dikkate alınarak merkezi idareler, KİT'ler ile düzenleyici ve denetleyici kurumların stratejik planları incelenmiştir. Bu çerçevede 62 adeti merkez teşkilatı (16 adet bakanlık, 46 adet başkanlık/genel müdürlük/kurul/kurum/diğer), 9 adeti KİT'ler ve 5 adeti düzenleyici ve denetleyici kurul/kurum olmak üzere listesi dipnot halinde ayrıca verilen toplam 76 kurum ve kuruluşun⁴ stratejik planı çalışmaya dahil edilmiştir. Web sitesinde adı bulunmakla birlikte, stratejik planların tam metin dosyalarına ulaşılamayan kurum/kuruluşlar dahil edilememiştir.

Tüm stratejik planlar 5 yılı kapsayacak şekilde ve benzer formatta hazırlanmaktadır. Bu durum da karşılaştırma yapma imkânı sağlamaktadır. Kurum/kuruluşların en güncel planları incelenmiş olup, planların çok büyük çoğunluğu (71 adet) 2024-2028 yıllarını kapsamaktadır. Beş (5) kurumdaki farkın kurumun kuruluş yılından kaynaklandığı düşünülmekte olup tarih aralıkları dikkate alındığında büyük bir farkın olmadığı dolayısıyla çalışmaya dahil edilmelerinde sakınca bulunmadığı ifade edilebilir.

Bu çalışma, yöntem olarak içerik analizinin tercih edildiği nitel bir araştırmadır. Genel olarak geniş bir metnin daha küçük birimlere göre sınıflandırılmasına dayanan içerik analizi “metin ya da anlamlı içeriklerden, kullanıldıkları bağlama ilişkin tekrarlanabilir ve geçerli sonuçlar elde etmeye yönelik bir araştırma tekniğidir” (Krippendorff, 2004, s. 18). İçerik analizi kullanılarak, verileri nitel olarak analiz etmek ve aynı zamanda verileri nicelleştirmek mümkündür (Gbrich, 2007). İçerik analizi, başlangıç noktası ve uygulama süreçlerine göre tümevarımsal ya da tümdengelimsel olarak uygulanabilir. İlkinde eldeki verilerden hareket edilerek önceden formüle edilmiş kriterlere göre kategoriler çıkarılır. İkinci şekilde ise teorik arka plandan ve araştırma sorusundan üretilen kategorilerin tanımları yapılır ve sonra belirlenen bu kategorilerin metinde olup-olmadığına bakılır. Bir başka deyişle ilk uygulamada verilerden kategorilere ulaşılırken ikincisinde kategorilerden verilere doğru gidilir. Bu çalışmada tümdengelimsel teknik uygulanmış olup, veri kaynağı olarak seçilen merkezi idare

³ <http://www.sp.gov.tr/tr/temel-belge/t/stsb/p/sektorel-tematik-strateji-belgeler>

⁴ 1) Merkez Teşkilatı:

Bakanlık (Milli Savunma Bakanlığı hariç 16 adet): 1.Adalet Bakanlığı (2024-2028) / 2.Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı (2024-2028) / 3.Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2024-2028) / 4.Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı (2024-2028) / 5.Dışişleri Bakanlığı (2024-2028) / 6.Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (2024-2028) / 7.Gençlik ve Spor Bakanlığı (2024-2028) / 8.Hazine ve Maliye Bakanlığı (2024-2028) / 9.İçişleri Bakanlığı (2024-2028) / 10.Kültür ve Turizm Bakanlığı (2024-2028) / 11.Milli Eğitim Bakanlığı (2024-2028) / 12.Sağlık Bakanlığı (2024-2028) / 13.Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2024-2028) / 14.Tarım ve Orman Bakanlığı (2024-2028) / 15.Ticaret Bakanlığı (2024-2028) / 16.Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı (2024-2028)

Başkanlık/Genel Müdürlük/Kurul/Kurum/Diğer (46 adet): 17.AFAD (2024-2028) / 18.Anayasa Mahkemesi (2022-2026) / 19.Atatürk Araştırma Merkezi Başkanlığı (2024-2028) / 20.Atatürk Kültür Merkezi Başkanlığı (2024-2028) / 21.Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu (2024-2028) / 22.Avrupa Birliği Başkanlığı (2024-2028) / 23.Ceza İnfaz kurumları ile Tutukevleri İşyurtları Kurumu (2024-2028) / 24.Danıştay (2024-2028) / 25.DAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı (2024-2028) / 26.Devlet Arşivleri Başkanlığı (2024-2028) / 27.Devlet Opera ve Balesi Genel Müdürlüğü (GM) (2024-2028) / 28.Devlet Su İşleri GM (2024-2028) / 29.Devlet Tiyatroları GM (2024-2028) / 30.Diyadin İşleri Başkanlığı (2024-2028) / 31.GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı (2024-2028) / 32.Gelir İdaresi Başkanlığı (2024-2028) / 33.Göç İdaresi Başkanlığı (2024-2028) / 34.Hakimler ve Savcılar Kurulu (2024-2028) / 35.İletişim Başkanlığı (2024-2028) / 36.Karayolları GM (2024-2028) / 37.KOP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı (2024-2028) / 38.Mesleki Yeterlilik Kurumu (2024-2028) / 39.Meteoroloji GM (2024-2028) / 40.ÖGM (2024-2028) / 41.Özelleştirme İdaresi Başkanlığı (2024-2028) / 42.Sahil Güvenlik Komutanlığı (2024-2028) / 43.Savunma Sanayii Başkanlığı (2024-2028) / 44.Sivil Havacılık GM (2024-2028) / 45.Sosyal Güvenlik Kurumu (2024-2028) / 46.Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2024-2028) / 47.Tapu ve Kadastro GM (2024-2028) / 48.Türk Akreditasyon Kurumu (2024-2028) / 49.Türk Dil Kurumu Başkanlığı (2024-2028) / 50.Türk Patent ve Marka Kurumu (2024-2028) / 51.Türk Standartları Enstitüsü (2024-2028) / 52.Türk Tarih Kurumu Başkanlığı (2024-2028) / 53.Türkiye Adalet Akademisi (2024-2028) / 54.Türkiye İstatistik Kurumu (2024-2028) / 55.Türkiye İş Kurumu (2024-2028) / 56.Türkiye Uzay Ajansı (2024-2028) / 57.Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı (2024-2028) / 58.Vakıflar GM (2024-2028) / 59.Yargıtay (2024-2028) / 60.Yurt dışı Türkler ve Akarba Topluluklar Başkanlığı (2024-2028) / 61.Yükseköğretim Kalite Kurulu (2024-2028) / 62.Yükseköğretim Kurulu (2024-2028)

2) KİT (9 adet): 63.Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (GM) (2024-2028) / 64.Devlet Hava Meydanları İşletmesi GM (2024-2028) / 65.Devlet Malzeme Ofisi (2024-2028) / 66.Kıyı Emniyeti GM (2024-2028) / 67.Tarım İşletmeleri GM (2024-2028) / 68.TCDD (2024-2028) / 69.Toprak Mahsulleri Ofisi (2024-2028) / 70.Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayi (2022-2026) / 71.Türkiye Şeker Fabrikaları (2024-2028)

3) Düzenleyici ve Denetleyici Kurul/Kurum (5 adet): 72.BDDK (2020-2024) / 73.Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (2024-2028) / 74.Kamu Gözetimi Kurumu (2021-2025) / 75.RTÜK (2020-2024) / 76.Sermaye Piyasası Kurulu (2022-2026)

kurumlarının stratejik planları içinde literatür taramasından yola çıkılarak belirlenen anahtar kelimeler aranmıştır.

Türk kamu yönetiminin bilgi toplumu olma niyetini ortaya koyabilmek için araştırma sorusu ile bağlantılı olarak belirlenen anahtar kelimeler öncelikli olarak Vizyon/Misyon/Değerler, GZFT Analizi (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) ile Stratejik Amaç ve Hedefler başlıklı bölümlerde taranmıştır. Kurumun bulunduğu noktayı ve istenilen geleceğe nasıl gidileceğini belirleyen stratejik planda mevcut durumun analizi için GZFT ve Paydaş Analizleri kullanılırken; ulaşılabilecek nokta vizyon, misyon, temel değerler ile amaçlar ve hedefler ile tanımlanır.

Anahtar kelimeler belirlenirken bilgi politikaları ile ilgili literatür ve çalışmalar taranmıştır. İlk grup anahtar kelimeler “Bilgi”, “Bilgi Toplumu” ve “Bilgi Yönetimi/Sistemi” olmak üzere üç (3) adettir. Ancak bunlar detaylı bir analiz için yeterli değildir. Bu amaçla Montviloff’un (1990) bilgi politikası yaklaşımının temel bileşenleri dikkate alınarak ikinci grup anahtar kelimeler belirlenmiştir. Bu kapsamda ikinci grupta bilgi kaynakları bileşeni için “dijitalleşme” ve “web sitesi”; bilgi hizmetleri bileşeni için “e-devlet/hizmet” ve “mobil”; bilgi sistemleri bileşeni için “bulut sistemi” ve “elektronik belge yönetimi”; bilgi altyapısı bileşeni için “bilgisayar” ve “bilişim/bilgi teknolojileri” olmak üzere 8 anahtar kelime belirlenmiştir. Böylece stratejik planlarda toplam 11 anahtar kelime taranmıştır.

Kodlama iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı yapılmış, daha sonra veriler karşılaştırılarak farklılık olması halinde yeniden incelenerek uzlaşmaya varılmıştır. Araştırmacılar arasında %85’lik bir güven oranı bulunmuş olup bu oran kabul edilebilir düzeydedir (Miles ve Huberman, 1994). Kodlama formu toplam 10 maddeden oluşmaktadır. Kodlamada, ilgili bölümde taranan anahtar kelimenin kaç kez geçtiği sayılarak rakamla ifade edilmiş, geçmiyorsa boş bırakılmıştır. Cümleler değil, anahtar kelimeler sayılmış olup, bir cümle içinde aynı anahtar kelimenin birden fazla kez tekrarı halinde toplamı dikkate alınmıştır. Kodlama ve sayma işleminde kelimenin geçtiği ifadenin bağlamı da dikkate alınmış olup “personelin bilgi ve görgü eksikliğine yönelik eğitim verilecektir” gibi ifadeler çalışmanın konusu ile ilgili olmadığı için dahil edilmemiştir.

Öncelikle anahtar kelimelerin frekans analizinin yapıldığı çalışmada müteakiben stratejik planlarda niyet-eylem uyumunu ortaya koymak amacıyla ilişki analizi yapılmıştır. Bulgular alt başlıklar halinde bir sonraki bölümde sunulmaktadır.

⁵ Kodlama Formu Maddeleri

1. Kurum No:
2. Kurum Türü: 1) Bakanlık 2) Diğer Kurum/Kuruluş 3) KİT 4) Düzenleyici/Denetleyici Kurum
3. Anahtar Kelime (1.grup): 1) Bilgi 2) Bilgi Toplumu 3) Bilgi Yönetimi/Sistemi
4. Anahtar Kelime (2.grup): 1) Dijitalleşme 2) Web sitesi 3) e-devlet/hizmet 4) Mobil 5) Bulut sistemi 6) Elektronik belge yönetimi 7) Bilgisayar 8) Bilişim/bilgi teknolojileri
5. Bölüm: 1) Vizyon/Misyon/Değerler 2) GZFT Analizi 3) Stratejik Amaç ve Hedefler
6. Niyet-Eylem Uyumu İfade ve Sayfası:
7. Faaliyet Raporlarındaki Üst Politika Belgeleri: 1) Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve Eylem Planı 2) Ulusal Teknoloji Girişimciliği Stratejisi 3) Ulusal Yapay Zeka Stratejisi 4) Ulusal Genişbant Stratejisi ve Eylem Planı 5) Türkiye Yazılım Sektörü Stratejisi ve Eylem Planı 6) Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı 7) Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı 8) Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi Hedef 2023
8. Faaliyet Raporu Kurum No:
9. Faaliyet Raporu PG: 1) Bilgi 2) Bilgi Toplumu 3) Bilgi Yönetimi/Sistemi 4) Dijitalleşme 5) Web sitesi 6) e-devlet/hizmet 7) Mobil 8) Bulut sistemi 9) Elektronik belge yönetimi 10) Bilgisayar 11) Bilişim/bilgi teknolojileri
10. Faaliyet Raporu İfade ve Sayfası:

Bulgular

Literatür taraması neticesinde belirlenen anahtar kelimeler her bir stratejik planda sayılarak frekans dağılımları bulunmuş, sonra stratejik planın hangi bölümünde yer aldığı tespit edilmiştir. Anahtar kelimelerin ilgili bölümlerde mevcut durumu ortaya koymak amacıyla nasıl kullanıldığı ve geleceğe dair niyet beyanı olarak stratejik amaç ve hedeflerde nasıl yer aldıklarını ortaya koymak amacıyla stratejik planlar daha detaylı olarak incelenmiştir. Analizde daha sonra niyet beyanları ile ilişkili bir eylem, faaliyet ya da proje önerisi olup olmadığına bakılarak niyet-eylem uyumuna bakılmıştır.

Bilgi Toplumu Olma Niyeti

Anahtar kelimelerin sıklık (frekans) dağılımları incelenirken öncelikle kelimenin planın hangi bölümünde geçtiğine bakılmıştır. Çünkü temel olarak aynı bölümleri içeren stratejik planlarda “Vizyon, Misyon ve Değerler” kurumun ulaşmak istediği noktayı göstermekte; “GZFT Analizi” kurumun mevcut durumunu ortaya koymakta; “Stratejik Amaç ve Hedefler” ise kurumun belirlediği noktaya nasıl ulaşacağına dair yol haritasını vermektedir. Bu bakımdan anahtar kelimenin planda kaç kere geçtiğinin yanı sıra bu bölümlerden hangisi altında yer verildiğine de bakılmıştır. Anahtar kelimelerin frekans (sıklık) analizi dağılımları toplu olarak Tablo 2’de gösterilmektedir. Tablodaki “B1” ifadesi “Vizyon/Misyon/Değerler” başlıklı bölümü; “B2” ifadesi “GZFT Analizi” başlıklı bölümü ve “B3” ifadesi “Stratejik Amaç ve Hedefler” başlıklı bölümü ifade etmektedir. Ayrıca kurum türüne göre dağılımlar ayrı tablolar halinde sunulmaktadır. Tablolarda kurumlar için kısaltma amaçlı birer kod numarası kullanılmıştır. Kurumların listesi yöntem bölümünde dipnot olarak verilmiştir. Tablolarda anahtar kelimenin geçtiği yer için rakam kullanılmış, geçmiyorsa boş bırakılmıştır.

Tablo 2

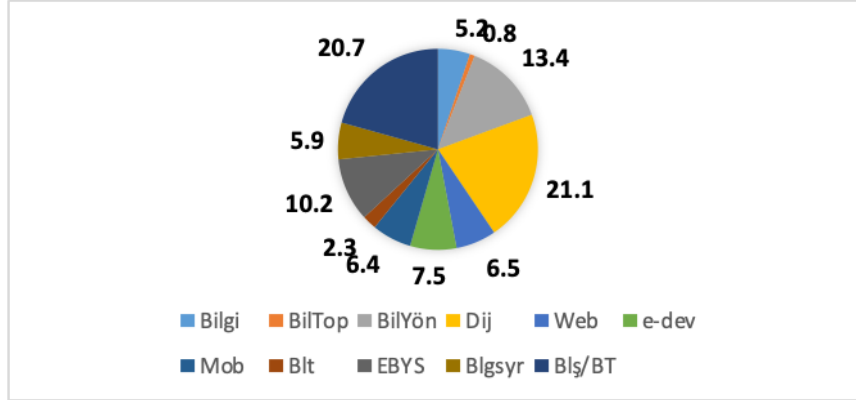
Anahtar Kelimelerin Frekansı (Tüm Kurumların Toplamı)

Anahtar Kelime	Frekans	Yüzde (%)	B1(M/V/D)	B2(GZFT)	B3(SAH)
Bilgi	36	5,2	6	21	9
Bilgi Toplumu	6	0,8	1	4	1
Bilgi Yönetimi/Sistemi	93	13,4		78	15
Dijitalleşme	146	21,1	4	98	44
Web Sitesi	45	6,5		37	8
e-Devlet/Hizmet	52	7,5		41	11
Mobil	44	6,4		31	13
Bulut Sistemi	16	2,3		10	6
Elektronik Belge Yönetimi	71	10,2		60	11
Bilgisayar	41	5,9		40	1
Bilişim/Bilgi Teknolojileri	143	20,7	2	96	45
TOPLAM	693	100	13 (%1,9)	516 (%74,4)	164 (%23,7)

Tablo 2 ve Şekil 1 incelendiğinde tüm anahtar kelimeler içerisinde stratejik planlarda en fazla geçen üç anahtar kelimenin sırasıyla dijitalleşme (146 kez – %21,1), bilişim/bilgi teknolojileri (143 kez – %20,7) ve elektronik belge yönetimi (71 kez – %10,2) olduğu görülmektedir. En az yer verilen anahtar kelimeler ise bilgi toplumu (6 kez – %0,8), bulut sistemi (16 kez – %2,3) ve bilgi (36 kez – %5,2) olup iki ifade (bilgi ve bilgi toplumu) doğrudan bilgi politikaları ile bağlantılı olan ilk grup anahtar kelimelerdir.

Şekil 1

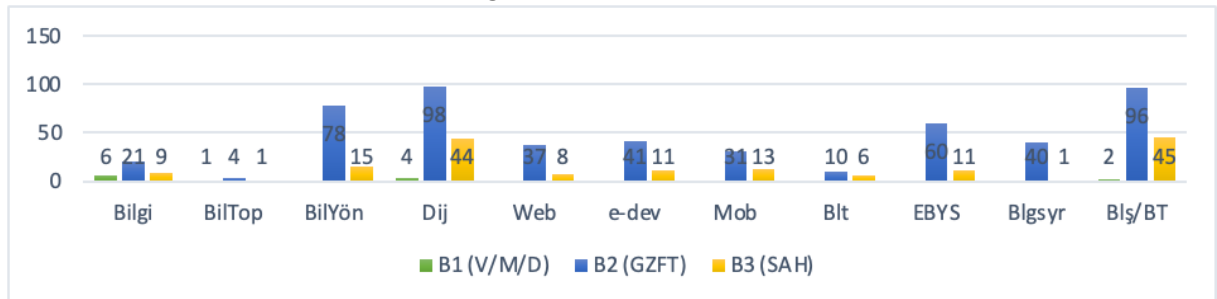
Anahtar Kelimelerin Toplam İçindeki Dağılımı



Anahtar kelimelerin bölümlere göre dağılımına yönelik Şekil 2 ve Tablo 2’ye genel olarak bakıldığında stratejik planların Vizyon/Misyon/Değerler bölümlerinde 6 kez “bilgi”, 1 kez “bilgi toplumu”, 4 kez “dijitalleşme” ve 2 kez “bilişim/bilgi teknolojileri” olmak üzere 4 anahtar kelimeye toplam 13 kere (%1,9) yer verilmiştir. Bu ifadelerin toplam sayı (693 adet) içindeki oranları ise sırasıyla %0,8, %0,1, %0,5 ve %0,2’dir. Stratejik planların GZFT Analizi bölümlerinde tüm anahtar kelimelere toplam 516 kere (%74,4) yer verilmiş olup bu bölümde en fazla geçen anahtar kelimeler 97 kez (%14) ile “dijitalleşme”, 96 kez (%13,9) ile “bilişim/bilgi teknolojileri” ve 78 kez (%11,2) ile “bilgi yönetimi/sistemi” ifadeleridir. Stratejik Amaç ve Hedefler bölümlerinde de tüm anahtar kelimelere en az bir defa yer verilmiş olup toplamda 164 kez geçen bu kelimelerin toplam içindeki oranı ise %23,7’dir. Bu bölümde en fazla geçen anahtar kelimeler ise 45 kez (%6,4) ile “bilişim/bilgi teknolojileri”, 44 kez (%6,3) ile “dijitalleşme” ve 15 kez (%2,1) ile “bilgi yönetimi/sistemi” ifadeleridir.

Şekil 2

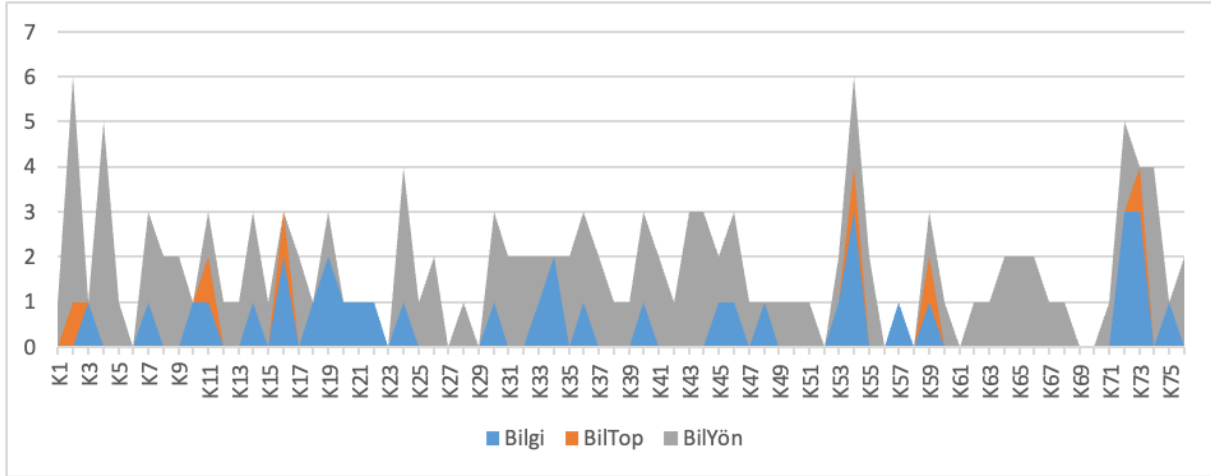
Anahtar Kelimelerin Bölümlere Göre Dağılımı



Tablo 2 ve Şekil 3 incelendiğinde ilk grup anahtar kelimeler olan “bilgi, bilgi toplumu, bilgi yönetimi” kelimelerinin hiçbirinin geçmediği kurum sayısı 9 tane olup bu rakam, kurum toplamının (76 adet) %11,8’ine karşılık gelmektedir. İlk grup anahtar kelimelerden “bilgi” kelimesi 27 kurumun (%35,5), “bilgi toplumu” ifadesi yalnızca 6 kurumun (%7,9), “bilgi yönetimi/sistemi” ifadesi ise 54 kurumun (%71) stratejik planında toplam 135 kez geçmektedir. Bu ifadelerin, anahtar kelimelerin toplamı (693 adet) içindeki oranları ise sırasıyla %5,2, %0,8 ve %13,4’tür. Bu ifadelerin geçtiği bölümler incelendiğinde büyük oranda (toplam 103) mevcut durumun tespitini amaçlayan GZFT Analizi bölümünde yer verildiği görülmektedir. İlk grup anahtar kelimeler, kurumun gelecekte ulaşmak istediği yeri gösteren Vizyon/Misyon/Değerler bölümünde sadece 7 kez, istenilen yere ulaşma yollarını gösteren Stratejik Amaç ve Hedefler bölümünde ise 25 kez geçmektedir.

Şekil 3

Birinci Grup Anahtar Kelimelerin Kurumlara Göre Dağılımı

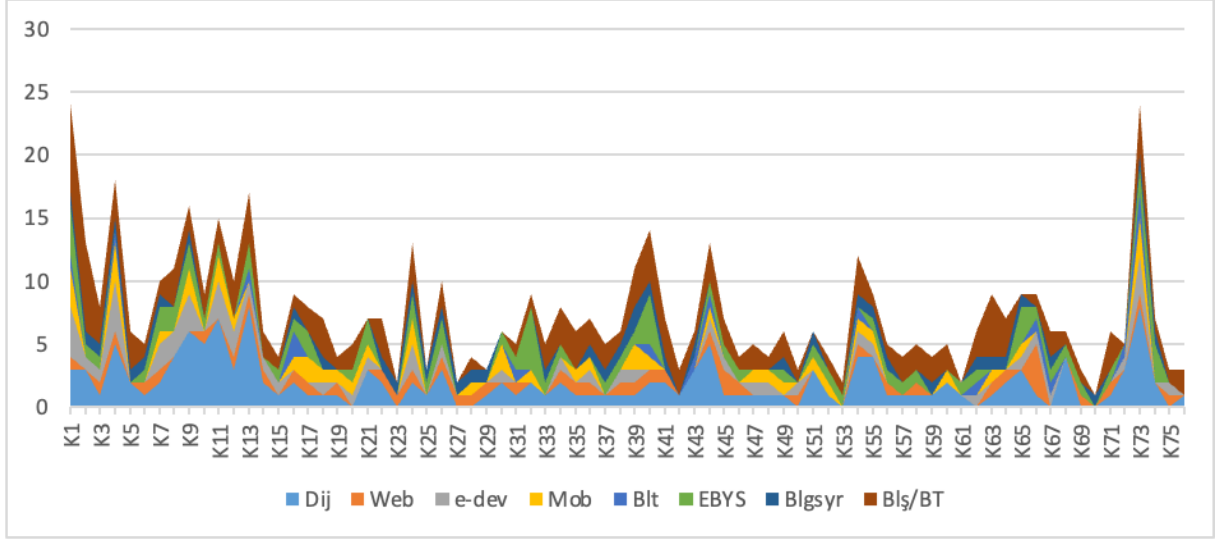


Tablo 2 ve ikinci grup anahtar kelimelerin kurumlara göre dağılımına dair Şekil 4’e göre ikinci grup anahtar kelimelere bir kez bile yer vermeyen bir kurum bulunmamakla birlikte dağılımları dengeli değildir. En fazla geçen anahtar kelime 146 kez ile “dijitalleşme” olup 11 kurum stratejik planında bu ifadeye hiç yer vermemiştir. Bu rakam, kurum toplamının (76 adet) %14,5’ine karşılık gelmektedir. Bunu 143 kez ile “bilişim/bilgi teknolojileri” takip etmekte olup bu kelimeye hiç yer vermeyen kurum sayısı yine 11’dir. Üçüncü sıradaki ifade 71 kez ile “elektronik belge yönetimi” olup bu anahtar kelimeye 28 kurumun (%36,8) stratejik planında hiç yer verilmemiştir. Bu ifadelerin, anahtar kelimelerin toplamı (693 adet) içindeki oranları ise sırasıyla %21,1, %20,7 ve %10,2’dir. Bunları birbirlerine yakın toplamalarda “e-devlet/hizmet” (52 kez), “web sitesi” (45 kez), “mobil” (44 kez) ve “bilgisayar” (41 kez) anahtar kelimeleri takip etmektedir. En az geçen anahtar kelime ise 16 kez ile “bulut sistemi” olup bu ifadeye yer verilen stratejik plan sayısı ise 14’tür. Bu rakam, kurum toplamının (76 adet) %18,4’üne karşılık gelmektedir. Her biri ikişer anahtar kelime ile temsil edilen bilgi politikasının temel bileşenleri açısından tabloya bakıldığında; bilgi kaynakları bileşeninden toplamda 191 defa, bilgi hizmetleri bileşeninden 96 defa, bilgi sistemleri bileşeninden 87 defa ve bilgi altyapısı

bileşeninden de 184 defa bahsedildiği görülmektedir. İkinci grup anahtar kelimelerin geçtiği bölümler incelendiğinde, ilk grup anahtar kelimelere benzer şekilde büyük oranda (toplam 413) GZFT Analizi bölümünde bulundukları görülmektedir. Söz konusu anahtar kelimelere, Vizyon/Misyon/Değerler bölümünde sadece 6 kez, Stratejik Amaç ve Hedefler bölümünde ise 139 kez yer verilmiştir. Bu durum da kurumların bilgi toplumuna dönüşümü temel değerlerine yansıtmadıklarını ve mevcut durumun analizine ağırlık verdiklerini göstermektedir.

Şekil 4

İkinci Grup Anahtar Kelimelerin Kurumlara Göre Dağılımı



Sayıları eşit olmadığı için birebir karşılaştırma yapmak mümkün olmamakla beraber bulguların kurum türlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiş olup, ayrı tablolar halinde sunulmaktadır. Bakanlık düzeyindeki kurumların stratejik planlarına dair Tablo 3'e bakıldığında ilk grup anahtar kelimeler içinde "bilgi toplumu" en az geçen, "bilgi yönetimi" ise en fazla geçendir. İkinci grup anahtar kelimeler içinde ise "dijitalleşme" en fazla yer verilen, "bulut sistemi" ise en az yer verilendir.

Tablo 3

Bakanlıkların Planlarında Anahtar Kelimelerin Frekansı

Kurum No	Bilgi	BilTop	BilYön	B. Kaynakları		B. Hizmetleri		B. Sistemleri		B. Altyapısı		TOPLAM
				Dij	Web	e-dev	Mob	Bulut	EBYS	Bsyar	Bİşm/BT	
K1			1	3	1	4	3	1	4	1	7	25
K2		1	5	3		1			1	1	7	19
K3	1			1	1	1			1	1	3	9
K4			5	5	1	4	3	1		1	3	23
K5			1	2						1	3	7
K6				1	1				1	1	1	5
K7	1		2	2	1	2	1		2	1	1	13
K8			2	4		2			2		3	13
K9			2	6		3	2		2	1	2	18
K10	1			5	1				1		2	10
K11	1	1	1	7		3	2		1		2	18
K12			1	3	1	2	1				3	11
K13			1	8	1	1		1	2		4	18
K14	1		2	2	1	1					2	9
K15			1	1		1			1		1	5
K16	2	1		2	1		1	2	1	1	1	12
TOPLAM	7	3	24	55	10	25	13	5	19	9	45	215

İçinde farklı niteliklere haiz kurum/kuruluşlar bulunan merkez teşkilatının diğer kurumlarının stratejik planlarına dair Tablo 4'e göre alt ya da bağımsız kurum/kuruluşlar içinde ilk grup anahtar kelimelerde en yüksek frekansa "bilgi yönetimi", en düşük frekansa "bilgi toplumu" sahiptir. İkinci grup anahtar kelimeler içinde ise en yüksek frekansa "bilişim/bilgi teknolojileri" ve en düşük frekansa "bulut sistemi" sahiptir.

Tablo 4*Diğer Kurumların Planlarında Anahtar Kelimelerin Frekansı*

Kurum No	Bilgi	BilTop	BilYön	B. Kaynakları		B. Hizmetleri		B. Sistemleri		B. Altyapısı		TOPLAM
				Dij	Web	e-dev	Mob	Bulut	EBYS	Bsytar	Blşm/BT	
K17			2	1	1		2		2		2	10
K18	1			1		1	1			1	3	8
K19	2		1	1	1		1				1	7
K20	1					1	1		1		2	6
K21	1			3		1	1		2			8
K22	1			2	1					1	3	8
K23					1					1		2
K24	1		3	2	1	2	2		2	1	3	17
K25			1	1					1	1		4
K26			2	3	1	1			2	1	2	12
K27					1					1		2
K28			1		1		1			1	1	5
K29				1	1					1		3
K30	1		2	2		1	2		1			9
K31			2	1	1			1	1		1	7
K32			2	2			1		5		1	11
K33	1		1	1					1	1	2	7
K34	2			2	1	1			1		3	10
K35			2	1	1		1				3	8
K36	1		2	1	1	1	1			1	2	10
K37			2	1					1	1	2	7
K38			1	1	1	1			1	1	1	7
K39			1	1	1	1	2		1	2	3	12
K40	1		2	2	1		1	1	4	1	4	17
K41			2	2	1					1	3	9
K42			1	1							2	4
K43			3	3				1		1	1	9
K44			3	5	1	1	1	1	1		3	16
K45	1		1	1	2	1			1		2	9
K46	1		2	1	1				1		1	7
K47			1	1		1	1				2	6
K48	1			1		1	1				1	5
K49			1	1			1		1	1	2	7
K50			1		1	1					1	4
K51			1	3			1		1	1		7
K52				1			1		1		1	4
K53	1		1						1		1	4
K54	3	1	2	4	1	1	1	1		1	3	18
K55			2	4		1	1		1	1	1	11
K56				1	1				1	1	1	5

K57	1			1					1		2	5
K58				1	1				1		2	5
K59	1	1	1	1						1	2	7
K60			1	2			1				2	6
K61				1					1			2
K62			1			1		1	1	1	2	7
TOPLAM	22	2	51	65	25	19	26	6	39	25	74	354

KİT kapsamındaki kurumların stratejik planlarına dair Tablo 5’e bakıldığında ilk grup anahtar kelimelerden sadece “bilgi yönetimi” planlarda yer bulurken diğer kelime hiç geçmemektedir. İkinci grup anahtar kelimeler içinde ise “bilişim/bilgi teknolojileri” en fazla yer verilen, “mobil” ve “bulut sistemi” en az yer verilenlerdir.

Tablo 5

KİT’lerin Planlarında Anahtar Kelimelerin Frekansı

Kurum No	Bilgi	BilTop	BilYön	B. Kaynakları		B. Hizmetleri		B. Sistemleri		B. Altyapısı		TOPLAM
				Dij	Web	e-dev	Mob	Bulut	EBYS	Bsyar	Blşm/BT	
K63			1	1	1		1			1	5	10
K64			2	2	1					1	3	9
K65			2	3		1	1		3	1		11
K66			2	1	4	1		1	1		1	11
K67			1			1		1	1	1	2	7
K68			1	4					1		1	7
K69					1				1		1	3
K70										1		1
K71			1	1	1				1		3	7
TOPLAM	0	0	10	12	8	3	2	2	8	5	16	66

Düzenleyici ve denetleyici kurum/kuruluşların planları ise ilk grup anahtar kelimelerden “bilgi yönetimi”ne en fazla sayıda, yakında bir sayıda da “bilgi” anahtar kelimesine yer vermektedir. Tablo 6’ya göre ikinci grup anahtar kelimeler içinde en yüksek frekansa “dijitalleşme”, en düşük frekansa ise “web sitesi” ile “bilgisayar” ifadeleri sahiptir.

Tablo 6*Düzenleyici/Denetleyici Kurumların Planlarında Anahtar Kelimelerin Frekansı*

Kurum No	Bilgi	BilTop	BilYön	B. Kaynakları		B. Hizmetleri		B. Sistemleri		B. Altyapısı		TOPLAM
				Dij	Web	e-dev	Mob	Bulut	EBYS	Bsyar	Blşm/BT	
K72	3		2	3		1		1				10
K73	3	1		8	1	3	3	2	2	1	4	28
K74			4	2					3	1	1	11
K75	1				1	1					1	4
K76			2	1							2	5
TOPLAM	7	1	8	14	2	5	3	3	5	2	8	58

Niyet-Eylem Uyumu

Genel olarak stratejik planlarda GZFT Analizi, mevcut duruma dair değerlendirme sunma amacını taşımaktadır. Vizyon ve Misyon ile Stratejik Amaç ve Hedefler ise geleceğe dair niyet ve eylemleri gösterir. Buradan hareketle kurumların bilgi toplumu olma kabiliyet ve niyetlerini ortaya koyabilmek amacıyla stratejik planlarda anahtar kelimelerin ilgili bölümlerde nasıl kullanıldığı daha derinlemesine incelenmiştir. Kurumların bilgi toplumu olma niyetlerini ve bunu nasıl yapacaklarına dair bir yol ya da strateji önerip önermediklerini ortaya koyabilmek amacıyla stratejik planlardaki ifadeler daha detaylı bir şekilde incelenerek niyet-eylem arasındaki uyum analiz edilmiştir.

İlk grup anahtar kelimelerden “bilgi yönetimi” stratejik planların hiçbirinde Vizyon/Misyon/Değerler bölümünde geçmemektedir. Diğer iki anahtar kelimedden “bilgi” 6 stratejik planda, “bilgi toplumu” ise sadece 1 stratejik planda Vizyon/Misyon/Değerler bölümünde bulunmaktadır. Kurum 73’ün stratejik planında kurumun misyonu “...teknolojik gelişmeleri teşvik etmek suretiyle bilgi toplumuna dönüşümü sağlamak” şeklinde ifade edilmektedir. “Bilgi” anahtar kelimesi ile ilgili olarak ise Değerler başlığı altında Kurum 73’ün stratejik planında “bilime ve bilgiye dayalı olma”, Kurum 46’nın stratejik planında “uzmanlığı ve bilgiyi esas alma”; Vizyon başlığı altında Kurum 75’in stratejik planında “bilgiye dayanan bir yaklaşım sergileme” ve Misyon başlığı altında Kurum 16’nın stratejik planında “bilgi ve teknolojileri alanlarında kaliteli ve devamlı hizmet anlayışıyla hareket etme” şeklinde yer verilmektedir. GZFT Analizi bölümünde “bilgi” ile ilgili olarak Kurum 18’de “katılım, işbirliği, bilginin yayılımı, değişime açıklık ve stratejik yönetim bileşenleri yönünden elde edilen verilerin güçlü bir kurum kültürünün hâkim olmasını”, Kurum 33’de “çağdaş bilgi kaynakları ve teknolojilerinin kullanılması”, Kurum 34’te “kolay ve hızlı bir şekilde bilgiye erişimi ve bilgi paylaşımının sağlanması için çeşitli sistemler kullanılması” ve Kurum 57’de “bilgiye yüksek bir değer atfedilmesini” güçlü yanları arasında sayan ifadeler bulunmaktadır. Bunu karşın Kurum 45 “bürokrasiden uzak bilgiye hızlı erişim ihtiyacından” ve Kurum 54 ise “bilginin yönetilmesi ve stratejik yönetimin kurumsallaşmasının sağlanması için bilgi sisteminin etkinliğinin artırılması gereğinden” bahsederek zayıf yanlar arasında saymışlardır. “Bilgi toplumu” ile ilgili olarak Kurum 2’nin planında “bilgi toplumunu oluşturmak amacıyla ihtiyaç duyulan nitelikli veri mevcut bilgi sistemleri üzerinden istenilen düzeyde

üretilememektedir” ve Kurum 59’un planında “bilgi toplumuna geçiş sürecinin doğru şekilde yönetilmesine ihtiyaç bulunmaktadır” ifadelerine yer verilmektedir.

Kurum 16’nın ve Kurum 54’ün stratejik planlarında da “bilgi toplumunun öneminin artması” ile “bilgi toplumu dönüşümünün desteklenmesi” gereğinden bahsedilmektedir. “Bilgi yönetimi/sistemi” ile ilgili olarak ise Kurum 30’da “bilgi sistemi altyapısının güncel ve yaygın olması”, Kurum 36’da “bilgilerinin toplanması, saklanması, planlama, değerlendirme işlemlerinin gerçekleştirilmesi için bilgi yönetim sisteminin kurulması”, Kurum 11’de “güçlü bilişim altyapısı ve elektronik bilgi sistemlerinin etkin kullanımı” ve Kurum 41’de “güncellenen bilgi sistemleri ile kurumsal bilgi ve iletişim ağının güçlendirilmesi” güçlü yanlar içinde sayılmaktadır. Ancak GZFT analizinde bilgi sistemlerinin zayıf yanlar içinde sayıldığı önemli sayıda stratejik plan bulunmaktadır. Örneğin “bilgi sistemlerine aktarılacak iş süreçlerinin yeterli olgunlukta tanımlanamaması ve gerekli altyapının tedarik edilememesi (Kurum 2)”, “verilerin anlık olarak takip edileceği bilgi yönetim sisteminin olmaması (Kurum 12)”, “bilgi sistemlerinde yaşanan teknik aksaklıklar (Kurum 35)” ve “bazı yazılımların kurum içi bilgi sistemleriyle entegrasyonunun sağlanamaması (Kurum 65)” zayıf yanlar olarak gösterilmektedir. Ayrıca Kurum 72’nin stratejik planında “bilgi sistemlerine ilişkin mevcut mevzuatın dünya örneklerine ve ülke gereksinimlerine göre gözden geçirilerek güncellenmesi”, Kurum 37’de “yönetim bilgi sistemlerinin birlikte çalışabilirlik prensipleri doğrultusunda entegre edilmesi”, Kurum 40 ve 60’ta “bilgi yönetimi altyapısı ve kalitesinin artırılması”, Kurum 53’te “anamlı ve kullanılabilir bilgiler üretebilecek bilgi sistemlerinin geliştirilmesi” ve Kurum 55’te “bilgi sistemlerinin daha güvenli hale getirilmesi” ihtiyacından bahsedilmektedir.

Stratejik Amaç ve Hedefler bölümünde ise, “bilgi” ile ilgili Kurum 21’in stratejik planı “bilimsel ilerlemeyi destekleyebilmesi için etkin yöntemler belirlemek ve üretilen bilgiyi uluslararası düzeyde yaygınlaştırmak”, Kurum 34’ün planı “iletişimde ve bilgiye erişimde bilişim sistemlerinin kullanılmasının yaygınlaştırılması”, Kurum 40’ın planı “mevcut sistemlerin bilgi üreten bir yapıya dönüştürülmesi”, Kurum 54’ün planı “Bilgiye erişimde kullanıcı odaklı gelişim sağlanması” ve Kurum 72’nin planı “bilginin etkin ve güvenli kullanımına yönelik yapılar geliştirmek” stratejik hedefine sahiptir. Bilgi toplumu ile ilgili tek stratejik amaca sahip olan Kurum 11’in planında “ülkemizin bilgi toplumu olmasına katkı sağlanması” hedefi konulmuştur. Bilgi yönetimi ve sistemleri ile ilgili hedefler ise Kurum 1’in stratejik planında “bilgi sisteminde yapay zekâ algoritmalarının kullanılmasına yönelik çalışmalar yapmak”, Kurum 17’nin planında “bilgi yönetimi, teknolojik altyapı ve insan kaynağı açısından güçlü ve yeniliklere açık bir kurum olmak”, Kurum 31’in planında “bilgi teknolojilerine dayalı, bilgi yönetim sistemleri kurularak güvenli, kaliteli ve etkin hizmet sunmak”, Kurum 60’ın planında “kullanıcı odaklı bir bilgi dağıtım sistemi geliştirmek” ve Kurum 74’ün planında “bilgi yönetim süreçlerini iyileştirmek” olarak sayılmaktadır. Ayrıca Kurum 2, 4, 8, 63, 66 ve 74’ün stratejik planlarında “bilgi sistemi altyapısının yenilenmesi ve güçlendirilmesine” yönelik hedefler bulunmaktadır. Genel olarak ifadelerden de anlaşılacağı üzere bilgi toplumundan mevcut bir yapıdan ziyade daha çok bir ihtiyaç olarak bahsedilmektedir.

Vizyon/Misyon/Değerler bölümünde; ikinci grup anahtar kelimelerden “dijitalleşme” ve “bilişim/bilgi teknolojileri” olmak üzere sadece iki tanesine yer verilmektedir. Dijitalleşme ile ilgili olarak Değerler başlığı altında Kurum 3’ün stratejik planında “yeşil ve dijital dönüşüm”, Kurum 5’in planında “küresel gelişmeleri takip etmek, dijital dönüşüm dahil yenilikçi olmak”, Kurum 13’ün planında “yeşil ve dijital dönüşüm odaklı hizmet anlayışı” ve Kurum 68’in planında “dijitalleşmeyi ve veri analitiğini benimsemek” ifadelerine yer verilmektedir. Bilgi teknolojileri ile ilgili olarak ise Kurum 1’in stratejik planında “yeni bilgi teknolojilerine açıklık” ve Kurum 64’ün stratejik planında “ileri teknoloji ve bilişim teknolojileri kullanımı” temel değerler arasında sayılmaktadır.

Başta “dijitalleşme”, “bilgi teknolojileri”, “elektronik belge yönetimi” olmak üzere ikinci grup anahtar kelimeler GZFT Analizi bölümünde daha sık geçmektedir ancak ilgili ifadelere dair detaylı inceleme bu kavramlardan daha çok teknolojinin gelişimine dair genel bir durum tespiti amacıyla bahsedildiğini göstermektedir. Örneğin Kurum 2’nin stratejik planında “sunulan hizmetlerin yönetimi ve izlemesinde bütüncül ve entegre yazılımlar ile bilgi teknolojileri etkin olarak kullanılmalıdır”, Kurum 36’nın planında “bilişim sistemleri kurumsal bilgiyi, ihtiyaç duyulan teknoloji ile en uygun şekilde bir araya getirmek için kullanılmaktadır” Kurum 60’ın planında “dijital dönüşüm politikalarının önem seviyesi artmaktadır”, Kurum 65’in planında “kamu hizmetlerinde dijitalleşmeye yönelik bir eğilim vardır”, Kurum 72’nin planında “nesnelerin internetinden bulut teknolojisine pek çok farklı alandaki gelişmeler dijital dönüşümü tetiklemektedir”, Kurum 73’ün planında “dijitalleşme ve internet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte, kişisel ve kurumsal verilerin güvenliği daha da önemli hale gelmiştir” denilmektedir. Anahtar kelimelerin bir ihtiyaçtan bahsedilmesi amacıyla kullanımı da yaygındır. Örneğin dijital teknolojiler ile ilgili altyapı (Kurum 12, 16, 36, 55, 61) ya da yasal düzenleme (Kurum 4, 12, 73) ihtiyacından; bulut sistemleri ile ilgili yatırım ve nitelikli personel (Kurum 13, 54, 60) ihtiyacından; elektronik belge yönetimi ile ilgili erişim ve etkinliğinin artırılması (Kurum 1, 13, 40) ihtiyacından; bilişim/bilgi teknolojileri ile ilgili altyapı (Kurum 2, 3, 4, 5, 12, 17, 18, 19, 20, 22, 37, 46, 50, 57, 59, 63) ya da nitelikli personel (Kurum 16, 18, 62, 64) ihtiyacından bahsedilmektedir.

GZFT Analizi bölümlerinde ikinci grup anahtar kelimelerden “dijitalleşme”, “mobil uygulamalar”, “elektronik belge yönetimi” ve “bilişim/bilgi teknolojileri”ne kurumun hem güçlü hem de zayıf yanları ortaya konulurken yer verilmektedir. Güçlü yanların analizinde örneğin “süreçlerin dijitalleşmesi sağlanarak ihtiyaçların zamanında temin edilmesi ve kaynakların verimli kullanılmasının sağlandığı (Kurum 37)”, “iş süreçlerinde dijitalleşme oranının yüksek olduğu (Kurum 58)”, “iş süreçlerinde dijital dönüşümün yaşanması neticesinde kurum hizmetlerinin daha hızlı ve etkin sunulabildiği (Kurum 74)”; “mobil bilgi sistemleri aracılığıyla vatandaşların hizmetlere daha kolay ulaşabildiği (Kurum 1)”, “geliştirilen mobil uygulamalar sayesinde vatandaşların taleplerini doğrudan iletebildikleri (Kurum 9)”, “hizmetlerin mobil ve dijital platformlara aktarılmasıyla hizmet sürelerinin kısaltıldığı (Kurum 16)”; “elektronik belge yönetim sistemi ile bilginin hızlı bir şekilde aktarılabilirdiği (Kurum 2, 3, 7, 17, 30, 53, 58)”, “kullanıcı dostu bilişim sistemlerinin günümüz teknolojilerine uyumlu hale getirildiği (Kurum 1)”, “politika üretiminin bilgi teknolojileri ile desteklendiği (Kurum 2, 5)”, “vatandaşlara daha iyi hizmet verebilmek için ileri bilişim teknolojilerinden faydalanıldığı

(Kurum 4, 10, 13)” ifade edilmektedir. Buna karşın zayıf yanların analizinde de söz konusu anahtar kelimelere sıkça yer verildiği görülmektedir.

Örneğin Kurum 2’nin stratejik planında “dijitalleşme ve teknolojik gelişmelere eş zamanlı uyum sağlanamaması”, Kurum 7’nin planında “dijital veri eksikliği yaşanması”, Kurum 9 ve 13’ün planında “dijital dönüşüm sürecinin tamamlanamaması ve gerisinde kalınması”, Kurum 18’in planında “tüm hizmetlerin dijital ortama taşınmamış olması”; Kurum 4’ün stratejik planında “web tabanlı sunulan ve mobil ortama alınan uygulamaların beklenen faydayı karşılayamaması”, Kurum 30’un planında “farklı mobil uygulamaların olması sebebiyle vatandaş memnuniyetsizliği yaşanması”, Kurum 35’in planında “geliştirilen uygulamaların tümünün mobil platformlarla uyumlu çalışmıyor olması”; Kurum 40’ın planında “kurum hizmetlerinin mobil ortamda sunumunda problemler yaşanması”, Kurum 74’ün stratejik planında “elektronik ortamda sunulan uygulamalarla ilişkili faaliyetlerin ve iş süreçlerinin iyileştirilememesi”; Kurum 20’nin stratejik planında “çalışanların bilişim sistemlerini yeterli düzeyde kullanamaması”, Kurum 33 ve 34’ün planında “bilişim teknolojilerinden yeterli düzeyde faydalanılmaması”, Kurum 41 ve 56’nın planında “mevcut bilgi teknolojileri altyapısının yetersiz kalması” ve Kurum 54’ün planında “bilişim teknolojisindeki hızlı değişimden kaynaklı bütçe ihtiyacının karşılanamaması” zayıf yanlar arasında sayılmaktadır. Diğer anahtar kelimeler ile ilgili ifadeler incelendiğinde “web sitesi” ile ilgili olarak daha çok geliştirilmesi için çalışma yapılması ihtiyacından (Kurum 17, 24, 40) bahsedilmektedir. Kurumun mevcut teknolojik kaynaklarından bahsedilirken sıklıkla bilgisayar sayısı verilmekte olup planlarda “bilgisayar” anahtar kelimesi ile ilgili daha çok yenilenme çalışmalarına ya da ihtiyacına (Kurum 1, 2, 36, 39) atıf yapılmaktadır. Stratejik planlarda “e-devlet/hizmet” ile ilgili olarak; “tüm iş ve işlemler için e-devlet sistemi hayata geçirilmiştir (Kurum 1)”, “tüm hizmetler elektronik ortamda e-devlet üzerinden sürdürülmektedir (Kurum 2)”, “e-devlet kapsamında tüm verilere ulaşma imkânı sağlanmıştır (Kurum 24)”, “web sitesinde sunulan 25’ten fazla e-hizmet mevcuttur (Kurum 66)” gibi daha çok güçlü yanları yansıtan ifadelere yer verilmekte olup bu durumda kurumların e-devlet sistemi dönüşümünü büyük oranda sağladıkları sonucu çıkarılabilir.

Stratejik Amaç ve Hedefler bölümünde; ikinci grup anahtar kelimelerin kullanımı incelendiğinde ilgili ifadelerde somut adımlardan çok geleceğe dair bir hedeften bahsedildiği fark edilmektedir. Örneğin Bilgi Kaynakları bileşeni anahtar kelimeleri olan “dijitalleşme” ve “web sitesi” ile ilgili olarak Kurum 1, 9, 24, 48, 54 ve 64 “hizmetlere erişimin kolaylaştırılması için dijital teknolojilerin daha fazla kullanılmasını”, Kurum 8, 12, 29, 54 ve 66 “dijital dönüşüm için modern bilgi teknolojileri altyapısının güçlendirilmesini”, Kurum 13, 40 ve 76 ise “dijital dönüşüm için mevcut sistemlerin gelişen teknolojilere uyumlu hale getirilmesini”, Kurum 65 “tüm operasyonel süreçleri elektronik ortama aktararak dijital dönüşümü gerçekleştirmeyi”, Kurum 73 “yenilikçi dijital teknolojilerin teşvik edilmesi için gerekli tedbirlerin alınmasını” stratejik bir hedef olarak sayarken Kurum 29 ve 44 “kurumsal web sitesinin yenilenmesi ve iyileştirilmesini”, Kurum 66 “kullanıcı dostu web sitesi tasarlanmasını” stratejik bir hedef olarak belirtmektedir.

Bilgi Hizmetleri bileşeni için belirlenen anahtar kelimeler olan “e-devlet/hizmet” ve “mobil” ile ilgili olarak Kurum 4 ve 54 “tüm sistemlerin e-devlete taşınması ve bütünleştirilmesini”, Kurum 30, 44, 72 ve 73 “e-devlet hizmetlerinin yaygınlaştırılmasını”; Kurum 1 ise “engelli bireylerin bilgilendirme hizmetlerinin mobil uygulamalarla yapılmasını”, Kurum 11, 19, 20, 24, 26, 44 ve 73 “mobil uygulamaların artırılmasını” stratejik hedefleri arasında saymaktadır. Bilgi Sistemleri bileşeni anahtar kelimeleri olan “bulut sistemi” ve “elektronik belge yönetimi” ile olarak Kurum 1 “yazılım altyapısının kurumsal bulut sistemine taşınması”, Kurum 62 ve 67 “verilerin bulut sistemine aktarılması” hedeflerini koymuştur. Elektronik belge yönetimi de benzer şekilde Kurum 1, 21, 32, 33 ve 40’ın stratejik planlarında iş ve işlemlerin elektronik ortama taşınmasıyla bağlantılı olarak gerekli altyapının geliştirilmesi, eksikliklerin giderilmesi ya da sunulan hizmet sayısının artırılmasından bahsedilen hedefler arasında yer almaktadır. Bilgi Altyapısı bileşeni için belirlenen “bilgisayar” ve “bilişim/bilgi teknolojileri” anahtar kelimeleri ile olarak ise Kurum 3, 18, 39, 64 ve 67 “bilgisayar sayısının artırılmasını”; Kurum 1, 12, 26, 35, 44 “bilişim sistemleri ve altyapısının güçlendirilmesini” ve Kurum 4, 39, 45, 49 ve 63 “bilişim teknolojilerinin daha etkin kullanımı ile ürün ve hizmet sunumunun iyileştirilmesini” stratejik hedefleri arasında göstermektedir.

Stratejik Amaç ve Hedefler bölümlerinde, anahtar kelimeler temel olarak geleceğe yönelik bir niyet beyanı olarak kullanılmıştır. Ancak hedefi gerçekleştirmeye yönelik bir eylem ya da faaliyet düşünülmemiş ya da planlanmamış ise niyetin eyleme dönüşmesi zor olacaktır. Bu bakımdan kurumların planlarda bilgi toplumu olma niyetlerine dair somut bir plan ya da projeleri olup olmadığına bakılarak niyet-eylem uyumları incelenmiştir. Stratejik Hedefler’de anahtar kelimeler ile ilgili sadece 8 kurumun (%10,5) stratejik hedefinde planlı bir eylem öngörülmektedir. Bu eylemler, Kurum 4 ve 55’in stratejik planında “başta dijitalleşme ve yeşil dönüşüm olmak üzere aktif işgücünün bilgi ve becerilerini artırıcı farkındalık çalışmalarına başlandığı”, Kurum 18’in planında “karar oluşturma süreçlerinde bilişim sistemlerinin etkin kullanımı için teknik altyapının güçlendirilmesi projesine başlandığı”, Kurum 31, 32 ve 67’nin planında “bulut sistemi, bilgi sistemi ya da elektronik belge yönetim sistemi kurulumu için projelerin yürütüldüğü”, Kurum 73 ve 76’nın planında ise “mobil haberleşme ve bilişim altyapısı kurulumlarına devam edileceği” şeklinde doğrudan ifade edilmektedir. Genel itibarıyla değerlendirildiğinde stratejik planlarda açıklanan niyetlerin çoğunluğu henüz var olmayan bir dizi süreç, fırsat ya da hedefi göstermekte ancak bu hedeflere ulaşmak için yol haritası niteliğindeki stratejilerin ortaya konulmasında eksik ve boşluklar bulunmaktadır. Bu durum da niyet-eylem uyumunun eksikliğine işaret etmektedir.

İlgili kurumlar tarafından hazırlanan sektörel ve tematik strateji belgelerinin bazıları da çalışmanın konusu ile ilgili olup, çalışmanın kapsamını aştığı için veri toplama süresine dahil edilmemişlerdir. Ancak tüm kurumlara yönelik düzenlemeler getirdikleri için genel bir değerlendirmesinin faydalı olacağı düşüncesinden hareketle ilgili 8 tematik strateji belgesi⁶ konu bağlamında incelenmiştir.

⁶ Konu ile ilgili tematik planlar (8 adet): Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve Eylem Planı (2024-2028) / Ulusal Teknoloji Girişimciliği Stratejisi (2022-2030) / Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021-2025) / Ulusal Genişbant Stratejisi ve Eylem Planı (2017-2020) / Türkiye Yazılım Sektörü Stratejisi ve Eylem Planı (2017-2019) / Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı (2016-2019) / Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018) / Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi Hedef 2023

Tablo 7

Tematik Strateji Belgelerinin, Türk Kamu Yönetiminin Bilgi Toplumuna Dönüşme Niyetine Etkilerinin Analizi

Tematik Strateji Belgesi	Bilgi Toplumuna Dönüşme Niyetine Etki
Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve Eylem Planı (2024-2028)	Ülkemizde kullanım alanı genişlemekte olan internet altyapı unsurlarının herhangi bir siber saldırıdan ve tehditlerden korunması, hizmet sürekliliğinin ve veri güvenliğinin sağlanması için teknik faaliyetler yürütülmektedir. Tüm bu çalışmaların sonucunda kamu hizmetlerinin ve kritik sektörlerde yürütülen faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde sunulması ile bireylerin gündelik yaşamlarını güvenli bir şekilde sürdürebilmesi hedeflenmektedir. Dijital hizmetlerin geliştirilmesi amacıyla mevcut mevzuatın güncellenmesi ve dijital dönüşümü destekleyecek yasal düzenlemelerin yapılması gerekmektedir. Bu doğrultuda dijital veri güvenliği ve kişisel verilerin korunması gibi konulara ağırlık verilmelidir. Böylece, bilgi toplumuna dönüşüm niyetinin geliştirilmesi de söz konusu olabilecektir. Söz konusu eylem planı; sorumlu kurum ve kuruluşlarla iş birliği içerisinde güncel olarak Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından yürütülmektedir.
Ulusal Teknoloji Girişimciliği Stratejisi (2022-2030)	Bu strateji belgesinde önerilen yenilikler ile; ülkemizin sürdürülebilir döngüsel ekonomik ve teknolojik kalkınmasında önemli bir rol oynayacak, ülkemizde verimli teknoloji girişimlerinin doğması ve büyümesi için elverişli bir ekosistemin yapı taşlarını oluşturacak önemli adımların nasıl atılması gerektiği ele alınmaktadır. Dünyada da önemli bir konu durumuna gelen teknolojik dönüşüm- değişim sürecine katkı sağlayacak teknoloji girişimlerine merkez olacak bir ekosistem inşası için kapsayıcı tedbirler içermektedir. Bu doğrultuda kamu personelinin de dijital dönüşüm ve dijitalleşme süreçlerine ayak uydurabilmesi için sürekli eğitim ve gelişim programlarına dahil edilmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bilgi toplumuna dönüşümün önemli bir ayağı olan teknolojik dönüşümün, bu strateji belgelerinde ele alınan konularla doğrudan etki içerisinde olması önemlidir. Söz konusu stratejik hamle; sorumlu kurum ve kuruluşlarla iş birliği içerisinde güncel olarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yürütülmektedir.
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021-2025)	1990'lı yılların sonundan itibaren ülkemizin bilgi toplumuna hızlıca dönüşebilmesi amacıyla çeşitli politikalar hayata geçirilmiş olup, 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçişle birlikte dijital dönüşüme verilen önem üst seviyeye taşınmıştır. Bu kapsamda, Dijital Türkiye'nin gerçekleştirilmesi için geniş çaplı ve kurumlar arası iş birliklerinin katkılarıyla ortak çalışmalar hayata geçirilmektedir. Bu doğrultuda bilgi dünyası ve teknolojik araç-gereç alanındaki ilerlemeler ile kamu kurumlarının verdikleri hizmetlerde dijital hizmetlerin yaygınlaşması, kamu yönetimi anlayışında da olumlu dönüşümlere yol açarak, gelecekte yapay zekâ unsurlarının daha gelişmesini sağlayabilecektir. Kamu

	yönetiminde karar destek sistemlerinin iyileştirilmesi için veri analitiği ve yapay zekâ teknolojilerinden daha güçlü şekilde faydalanılmalıdır. Bu stratejik atılım, güncel olarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisinin eşgüdümlü çalışmalarıyla yürütülmektedir.
Ulusal Genişbant Stratejisi ve Eylem Planı (2017-2020)	Bu eylem planı ile; ülkemizde internet hizmetlerinin daha hızlı ve etkili olarak verilebilmesi için genişbantın geliştirilmesi ve genişbant altyapılarının yaygınlaştırılması gerekmektedir. Bu amaçla, devlet veya özel sektörde rekabetin artırılarak fiyatların düşürülmesine ve hizmetlerin kullanımının artırılmasına ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. OECD ülkelerine göre maalesef ülkemizdeki sabit ve mobil genişbant özellikleri, ortalamaların altında kalmaktadır. Ayrıca, sabit internet teknolojilerinin durumuna bakıldığında kablo ve fiber yaygınlığının yeterli olmadığı ve bölgeler arasında uçurum olduğu görülmektedir. Bu nedenle, geleceğin teknolojisi olan fiberin ülke çapında yaygınlaştırılabilmesi için altyapıya yapılacak yatırımların kolaylaştırılmasına ve talebin canlandırılmasına ilişkin tedbirlerin alınması gerektiği görülmektedir. Ülke genelinde hızlı ve kesintisiz internet altyapısının sağlanması amacıyla, dijital platformlarda geniş bant özellikli internetin ülkenin her bölgesinde erişilebilir olması gerekmektedir. Bu konuda teknik çalışmalar sürdürülmelidir. Sürdürülen bu çalışmalar, bilgi toplumunun geliştirilmesine fayda sağlayacaktır. Bu eylem planının hayata geçirilmesinden güncel olarak Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı sorumludur.
Türkiye Yazılım Sektörü Stratejisi ve Eylem Planı (2017-2019)	Bu eylem planının amacı; dünyada yazılım sektöründe meydana gelen tüm teknik gelişmelerin sürekli şekilde takip edilebilmesi ve sektörel açıdan uluslararası standartlarda ürün ve hizmet ortaya koyabilecek altyapının oluşturulmasıdır. Bu eylem planının katkısı ile birlikte, kamu kurumları, sektör temsilcileri ve sivil toplum kuruluşlarının eşgüdüm içerisinde yürütmeleri gereken hizmetler belirlenmekte ve projelendirilmektedir. Ulaşılmak istenen sonuç, yerli yazılım ürünlerinin uluslararası pazarlarda rekabet gücünün artırılması amacıyla gerekli fizibilite çalışmalarının yapılabilmesi ve ürünlerin ileri seviye teknolojiyle donatılabilmesidir. Sürdürülen bu çalışmalar, bilgi toplumunun geliştirilmesine fayda sağlayacaktır. Bu eylem planının hayata geçirilmesinden güncel olarak Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı sorumludur.
Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı (2016-2019)	Bu eylem planı ile; Türkiye'de dijital kayıtların çevrimiçi sistemlere eksiksiz geçirilebilmesi ile vatandaşın günlük yaşamında yararlandığı tüm hizmetlerin elektronik ortamdan takip edilebilmesi amaçlanmaktadır. Hazırlanan strateji ve eylem planı aynı zamanda, Türkiye'nin kalkınma hedefleri doğrultusunda geldiği seviyeyi daha ileri bir noktaya taşımaya da amaçlamaktadır. Bu doğrultuda e-seçim, e-değerlendirme ve e-duyarlılık vb. farklı hizmetlerin gerçekleştirilmesi konusunda farkındalığının yükseltilmesi gerekmektedir. Kamu idarelerinin yenilikçi ve esnek

	olabilmesi, kamu yöneticilerinin dijital dönüşümün faydalarına inanması, kamu kurumlarının başarılı bir şekilde dijital dönüşümü sağlayabilmesinde önemli rol oynamaktadır. Sürdürülen bu çalışmalar, bilgi toplumunun geliştirilmesine fayda sağlayacaktır. Bu eylem planının hayata geçirilmesinden güncel olarak Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (mülga Kalkınma Bakanlığı) ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı sorumludurlar.
<i>Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018)</i>	Bu eylem planı; Türkiye'nin dünyadaki gelişmelere paralel olarak devletin bilgi toplumuna dönüşüm hedeflerini hayata geçirebilmesine yönelik çalışmalarını orta vadeli bir programa bağladığı temel bir politika metni durumundadır. Bu eylem planının ulaşmak istediği temel hedef, bilgi ve iletişim teknolojilerinin toplumun tüm kesimlerine yayılabilmesidir. Bu doğrultuda vatandaşların kamu politikalarını daha iyi anlayabilmesi ve yönetime katılımı geliştirebilmek için e-demokrasi uygulamaları geliştirilmelidir. Başta üniversiteler olmak üzere gelecekte tüm kamu kurumlarının teknik ve akademik açıdan yapılandırılmasında, kamu kurumlarının bilgi toplumuna dönüşümüne katkı alanında ve kamu kurumları-üniversiteler arasında geliştirilen çeşitli teknik-akademik programlarda stratejik planlamalar önemlidir. Bilgi Toplumu Stratejisi Eylem Planının hayata geçirilmesinde Haziran 2012 itibarıyla yüzde 64,1 başarı elde edildiği görülmektedir. Bu eylem planının hayata geçirilmesinden güncel olarak Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (mülga Kalkınma Bakanlığı) sorumludur.
<i>Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi Hedef 2023</i>	Bu strateji belgesi ile; ülke kalkınmasının altyapısı durumunda olan ulaşım ve iletişim sektörlerinde, sınırlı olan ülke kaynaklarını en rasyonel şekilde kullanarak, atıl kapasite yaratmadan, kaliteli, daha ucuz, daha hızlı, daha güvenli hizmet sunabilmek hedeflenmektedir. 2011-2023 döneminde karayolu, demiryolu, denizcilik, havacılık, lojistik ve kombine taşımacılık, kentiçi ulaşım, boru hatları ile bilgi ve iletişim sektörlerinde gerçekleştirilecek özellikle altyapı projelerinin neler olacağı, nerelere yapılacağı, maliyetleri ile projelerin diğer teknik detayları belirlenmiş ve hayata geçirilmiştir. Yapılan bu çalışmalar, bilgi toplumunun geliştirilmesine fayda sağlayacaktır. Bu eylem planının hayata geçirilmesinden güncel olarak Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı sorumludur.

Doğrudan çalışmanın kapsamı içinde yer almamakla beraber stratejik planlamanın, bütüncül bir bakış açısıyla üst politika ve strateji belgeleri ile faaliyet raporları ve performans programlarını da içine alacak şekilde yapılması gerektiği dikkate alınarak çalışma kapsamındaki kurumların web sitelerine bakılmış ve faaliyet raporları ile performans programları da bu kapsamda genel olarak incelenmiştir. Stratejik planların büyük çoğunluğu 2024-2028 yıllarını kapsadığı için sadece plan döneminin ilk yılı olan 2024 yılı faaliyet

raporlarına⁷ bakılmıştır. Toplam 51 kurumun 2024 yılı faaliyet raporları ile performans programına ulaşılabilmiş olup değerlendirme bu belgeler üzerinden yapılmıştır. Öncelikle faaliyet raporlarında tematik strateji belgelerine yer verilip verilmediği incelenmiştir. Zira faaliyet raporlarında kurumun faaliyetleri kapsamında sorumlu/ilgili olduğu üst politika belgeleri de sayılmaktadır. Faaliyet raporlarında adı geçen çalışma konusu ile ilgili üst politika belgelerine dair Tablo 8'e göre hiçbir raporda geçmeyen tek strateji belgesi Türkiye Yazılım Sektörü Stratejisi ve Eylem Planı'dır. En fazla adı geçen strateji belgesi ise Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve Eylem Planı'dır. Bilgi toplumu bağlamında güncel tartışmaların ve çalışmaların devam ettiği konular olan siber güvenlik, yapay zekâ ve teknoloji girişimciliği ile ilgili üst politika belgelerinin kurumlar tarafından stratejik hedef ve performans göstergeleri belirlenirken dikkate alınmaya başlandığı ancak henüz tam olarak yaygınlaşmadığı söylenebilir.

Tablo 8

Faaliyet Raporlarında Geçen Üst Politika Belgeleri

Strateji Belgesi	Kurum Faaliyet Raporu
Ulusal Siber Güvenlik Stratejisi ve Eylem Planı (2024-2028)	K2 – K6 – K13 – K16 – K47 – K51 – K53 – K62 – K73 – K76
Ulusal Teknoloji Girişimciliği Stratejisi (2022-2030)	K3 – K13 – K15 – K46
Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021-2025)	K2 – K11 – K13 – K45 – K51
Ulusal Genişbant Stratejisi ve Eylem Planı (2017-2020)	K16 – K73
Türkiye Yazılım Sektörü Stratejisi ve Eylem Planı (2017-2019)	-
Ulusal e-Devlet Stratejisi ve Eylem Planı (2016-2019)	K4 – K6
Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı (2015-2018)	K73
Türkiye Ulaşım ve İletişim Stratejisi Hedef 2023	K16

Faaliyet raporlarında genel başlıklar olarak kurumun misyon ve vizyonu; yetki, görev ve sorumlulukları; fiziki altyapısı ile insan kaynakları ve bütçesine yönelik bilgiler; amaç ve hedefler, faaliyet alanlarına yönelik çalışmaların belirlenen ve performans göstergelerinin gerçekleşme durumu ile alınacak tedbirlere yer verilmektedir. Söz konusu başlıkların çoğu kurumun stratejik planında da bulunmakta olup niyet-eylem uyumu açısından öne çıkan başlık, stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedeflerin gerçekleşme durumlarının değerlendirildiği performans göstergeleridir. Bu nedenle raporlarda bu bölüme odaklanılmış olup çalışma kapsamında belirlenen anahtar kelimeler bağlamında, çalışmanın konusu ile ilişkili göstergelerin 2024 yılı gerçekleşme durumlarına (İzleme dönemindeki yılsonu hedeflenen değer ile İzleme dönemi gerçekleşme değerine) bakılmıştır. Tablo 9'da performans göstergelerinde anahtar kelimelere yer verilme sıklığı gösterilmekte olup anahtar kelimelerin bulunmadığı kurum raporlarına tabloda yer verilmemiştir. Tablodaki rakamlar, ilgili anahtar

⁷ 17 kurumun 2024 yılı faaliyet raporuna ulaşılammıştır (İçişleri Bakanlığı / Tarım ve Orman Bakanlığı / AFAD / Anayasa Mahkemesi / Devlet Tiyatroları GM / Göç İdaresi Başkanlığı / Hakimler ve Savcılar Kurulu / İletişim Başkanlığı / Savunma Sanayii Başkanlığı / Sivil Havacılık GM / Türkiye Uzay Ajansı / Türkiye Yazma Eserler Kurumu Başkanlığı / Yargıtay / Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı / Yükseköğretim Kalite Kurulu / Devlet Hava Meydanları İşletmesi GM / Devlet Malzeme Ofisi). 8 kurumun ise her iki belgesine de ulaşılammıştır (Gelir İdaresi Başkanlığı / Mesleki Yeterlilik Kurumu / Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü / Kıyı Emniyeti GM / Tarım İşletmeleri GM / Türkiye Raylı Sistem Araçları Sanayi / Türkiye Şeker Fabrikaları / RTÜK).

kelimenin kaç performans göstergesinde geçtiğini, parantez içindeki rakamlar ise 2024 yılında ulaşılan (tamamlanan) performans göstergesi sayısını ifade etmektedir. Çalışma konusu ile ilgili olmayan örneğin uyuşturucu ile mücadele, trafik güvenliği, kurum tanıtımı gibi farklı alanlarda dijital ortamlarda yayınlanan içerik sayısı ya da faaliyet sayısı gibi performans göstergeleri anahtar kelimeler geçse de analize dahil edilmemiştir. Ayrıca dikkate alınması gereken bir başka husus, kurumun stratejik planına göre bir amaç ya da hedef olsa da 2024 yılı için bir performans göstergesi belirlenmemiş olabileceğidir. Dolayısıyla stratejik plan hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı ancak plan dönemi sonunda sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilecektir.

Tablo 9

Faaliyet Raporlarının Performans Göstergelerinde Anahtar Kelimelerin Frekansı

Kurum No	Bilgi	BilTop	BilYön	B. Kaynakları		B. Hizmetleri		B. Sistemleri		B. Altyapısı		Toplam PG
				Dij	Web	e-dev	Mob	Bulut	EBYS	Bşyar	Bİşm/BT	
K1											1 (1)	53
K2			1 (1)									68
K4			1 (1)			1						64
K6									1 (1)		1 (1)	116
K7											1 (1)	91
K8									2 (2)		1 (1)	36
K10	1 (1)			1 (1)								55
K13				2 (2)								44
K15							1 (1)					76
K16				1 (1)			1 (1)	2	1 (1)			65
K19				1 (1)								22
K21									1			27
K22											1 (1)	37
K24											1 (1)	35
K26				1								9
K30				1							1 (1)	91
K36											1 (1)	36
K39					1 (1)					1		26
K40											2 (1)	51
K41			1								1	19
K45						1 (1)					1	69
K47			1 (1)						1			30
K48				1 (1)		1 (1)					1	29
K49				1 (1)								27
K50				1 (1)							1	57
K51				3 (2)								97
K54			1 (1)									31
K55				1 (1)								53
K58			1 (1)	1 (1)								36

K73				1 (1)		1 (1)	1 (1)				1 (1)	13
K74			1									35
TOPLAM	1 (1)	0	7 (5)	16 (13)	1 (1)	4 (3)	3 (3)	2	6 (4)	1	15 (10)	

Tablo 9 incelendiğinde anahtar kelimelere yer verilen toplam 31 kurumun faaliyet raporlarında en fazla dijitalleşme ile ilgili performans göstergesi bulunduğu buna karşın bilgi toplumu anahtar kelimesine performans göstergelerinde yer verilmediği görülmektedir. 2024 yılında dijitalleşme ile ilgili belirlenen 16 performans göstergesindeki 13 faaliyetin, bilişim teknolojileri ile ilgili 15 performans göstergesindeki 10 faaliyetin gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu sonuçlar stratejik planlarda en fazla geçen anahtar kelimeler (sırasıyla dijitalleşme, bilişim teknolojileri ve bilgi yönetimi) ile benzer olup planların stratejik amaç ve hedefler bölümlerinde aynı anahtar kelimelere en fazla sayıda (sırasıyla 44 defa, 45 defa ve 15 defa) yer verilmiştir. Dolayısıyla stratejik plan hedefleri ile performans göstergelerinin uyumundan söz edilebilir. Faaliyet raporlarındaki performans göstergeleri daha yakından incelendiğinde “bilgi yönetimi/sistemi” ile ilgili olarak “Bütünleşik sosyal yardım bilgi sistemine entegre olan kurum sayısı (K2)”, “Kullanıma sokulan bilgi sistemleri ile yazılımlarda yapılan güncelleme sayısı (K41)”, “Bilgi sistemleri altyapı kaynaklarında gerçekleştirilen güncelleme sayısı (K74)” gibi faaliyetlerden; “dijitalleşme” ile ilgili olarak “Geliştirilen dijital uygulama/veri tabanı sayısı (K13)”, “Dijital ortama aktarılan belge sayısı (K26)”, “Teknoloji, dijitalleşme alanında yapılan iş birliği sayısı (K51)”, “Dijital dönüşüm kapsamında düzenlenen aktif işgücü programlarından yararlandırılan kişi sayısı (K55)” gibi faaliyetlerden; “e-devlet” ile ilgili olarak “e-izin başvurularının süresi içinde sonuçlandırılma oranı (K4)”, “Elektronik uygulamalara eklenen modül sayısı (K45)” gibi faaliyetlerden; “bulut sistemi” ile ilgili olarak “Kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanımının sağlanması amacıyla bulut bilişim teknolojilerinin kullanımına yönelik çıkarılacak usul ve esasların tamamlanma oranı (K16)” gibi faaliyetlerden; “elektronik belge yönetim sistemi” ile ilgili olarak “Tedarik süreçlerinin elektronik belge kapsamına alınma oranı (K8)”, “Güncel teknolojilerle geliştirilmesi sağlanan elektronik uygulama sayısı (K16)”, “Kurumun elektronik ortamda verdiği hizmet sayısının artışı (K21)” gibi faaliyetlerden; “bilgi/bilişim teknolojileri” ile ilgili olarak ise “Yerli ve milli bilişim sistemi oluşturulması kapsamında açık kaynak kodlu sistemlere geçirilen uygulama ve ürün sayısı (K6)”, “Gerçekleştirilecek bilgi teknolojileri projesi sayısı (K36)”, “Yeni bilgi teknolojileriyle uyumlu hale getirilen modül sayısı (K40)” ve “Bilgi teknolojileri uygulamalarının yenilenmesi projesinin tamamlanma oranı (K50)” gibi faaliyetlerden bahsedildiği ve 2024 yılı rakamlarına göre büyük çoğunluğundaki hedef gösterge değerlerine ulaşıldığı görülmektedir. Her ne kadar stratejik planları incelenen tüm kurumların faaliyet raporlarına ulaşılamasa da genel itibarıyla stratejik hedeflere yönelik çeşitli eylem ve faaliyetler belirlendiği ifade edilebilir.

Kurumların yetki, görev ve sorumluluk alanlarının çok farklı olması dolayısıyla toplam performans göstergesi sayılarının da farklı olduğu ve net bir karşılaştırmaya çok da uygun olmadığı dikkate alınarak toplam göstergeler içinde çalışma konusu ile ilişkili gösterge sayısının fazla olmadığı söylenebilir. Stratejik planların amaç ve hedefler bölümünde anahtar kelimelere yaklaşık %25 oranında yer verildiği dolayısıyla tüm anahtar kelimeler için geçerli olmasa da ortalama olarak her 4 anahtar kelimeden 1'nin bu bölümde yer aldığı göz önüne

alındığında, faaliyet raporlarındaki performans göstergeleri içinde de oranının daha yüksek olması beklenebilir.

Sonuç ve Öneriler

Dijital dönüşüm süreçlerini hızlandırarak kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmayı ve vatandaşların devletle olan etkileşimlerini geliştirmeyi hedefleyen kamu yönetiminde güncel bilgi politikaları ve dijitalleşme tüm dünyada devletlerin önem ve öncelik verdiği bir konudur. Örneğin Dunleavy vd. (2006) ABD’de dijital hükümet uygulamalarının ve bilgi teknolojilerinin kamu hizmetlerini nasıl dönüştürdüğü üzerine yaptıkları çalışmada, dijitalleşmenin kamu yönetiminde verimlilik sağladığını ve vatandaşların katılımını artırdığını ortaya koymuşlardır. Dijitalleşme sürecinin ‘Dijital Kamu Yönetimi’ stratejisi çerçevesinde yürütüldüğü Almanya’da yapılan çalışmalar, dijital hizmetlerin erişilebilirliğini artırmanın yanı sıra kamu kurumları arasındaki işbirliğini de teşvik etmektedir (Kuhlmann ve Wollmann, 2019, s. 265). İtalya’da ‘Bilgi Teknolojileri Planı’ ile desteklenen dijitalleşme süreci, planın uygulamaya konulmasının ardından kamu yönetiminde şeffaflık ve verimlilik artışını beraberinde getirmiş olup dijital hizmetlerin entegrasyonu vatandaş memnuniyetini de artırmış görünmektedir (Datta, 2020, s. 9). Zhang ve Zhang’ın (2025) çalışması da Çin’de dijital kamu hizmetlerinin, vatandaşların istedikleri zaman ve yerde işlem yapabilmelerine olanak tanıyarak vatandaşların günlük yaşamlarını daha güvenli ve kolay hale getirdiğine işaret etmektedir. Dünya genelinde çeşitli farklı ülkelerde yapılan çalışmalar, dijitalleşmenin kamu hizmetlerinin etkinliğini artırdığını, bilgi toplumuna dönüşüm için uygulanan bilgi politikalarının da şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini güçlendirdiğini göstermektedir.

Ülkemizde yapılan çalışmalarda kamu sektöründe dijital ve mobil uygulamaların kullanılması konusunda son yıllarda ortaya konan projelerin yoğunluğuna karşın henüz yeterli seviyede olmadığı ve aynı zamanda ciddi eşgüdüm problemleri yaşandığı ifade edilmektedir (Gül, 2018, s. 8). Her ne kadar Türk kamu yönetimi bilgisayarların toplum hayatında oynayacağı dönüştürücü rolü erken dönemlerde keşfetmiş ve temel strateji belgelerinde dijital dönüşümü kolaylaştıracak bazı tedbirler almışsa da geliştirilen stratejilerin eş zamanlı olarak hayata geçirilmediği görülmektedir. Örneğin bütünleşme stratejisi kapsamında dijital hizmet sunumu için geliştirilen ve süreç içinde büyük bir ilerleme gösteren e-devlet kapısına yönelik bütüncül bir eylem planı, uygulamanın başlamasından yaklaşık yedi yıl sonra 2002’de yayınlanmıştır. Bu durum dijital kamu yönetimi örgütlenmesinde çok aktörlü, kaynak yönetimi bakımından ise parçalı görünümün devam etmesine neden olarak, e-yönetişimin kurumsallaşmasını geciktiren unsurlardan biri olmuştur (Uysal vd., 2023, s. 226). Bu kapsamda kamu yönetiminde dijital dönüşümün gerçekleşmesi için dijital katılım teşvik edilmeli ve katılımın gelişmesini kolaylaştıracak değer odaklı ve bütünsel bir yaklaşım geliştirilmelidir (Sarıtürk, 2022, s. 561). Türkiye, kamu sektörünün dijital dönüşümünde etkisi olabilecek tüm paydaşları dikkate almalı ve stratejiler üreterek hayata geçirmelidir (Çankaya Kurnaz, 2024). Kamu yönetim sisteminde dijital devrin meydana getirdiği yeniliklerin hissedilebilmesi için teknolojik altyapı ve bütçe meselelerinin giderilmesi ve düzenli bir biçimde eğitimlerin kamu idarecilerine ve halka verilmesi de önem arz etmektedir (Karaçorlu, 2021, s. 173).

Bu çalışma kapsamında Türk kamu yönetimi merkez teşkilatının bilgi toplumu olma niyeti bağlamında stratejik planları incelenmiştir. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, Türk kamu yönetiminin bu yolda oldukça ciddi çabası olmakla birlikte, henüz istenen seviyede başarı sağlandığını söylemek pek mümkün değildir.

Araştırma kapsamında cevap aranan temel soru “Türk kamu yönetiminin bilgi toplumu olma niyeti nedir?” olmuştur. Belirlenen anahtar kelimeler bağlamında kurumların stratejik planları içerik analizine tabi tutulmuştur. Analizin bulguları bu soruya olumlu cevap vermeyi mümkün kılmamaktadır. Bu durumun temel sebepleri içerisinde kurumların verimli bir yönetim sistemi oluşturamamaları yatmaktadır. Kurumlar genel açıdan maliyetleri arttırmaksızın bütünleşme ve eşgüdümü arttırarak, verimlilik, hız ve kaliteyi arttırmak istemektedirler. Oysa bütünleşme, sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınmadığı takdirde hata ihtimali de artmaktadır. Sistem yaklaşımı çerçevesinde teknoloji-görev-insan bütünü göz önüne alınmalı ve sistemli bir bakış açısı geliştirilmelidir (Öktem ve Aydın, 2005, s. 265).

Zira 9 stratejik planda birinci grup anahtar kelimelerin (bilgi, bilgi toplumu, bilgi yönetimi) hiçbirini geçmemektedir, yani kurumların yaklaşık %12’si bilgi politikaları bağlamında öne çıkan kavramlara yer vermemiştir. Çalışmanın da temelini oluşturan “bilgi toplumu” ifadesine ise yalnızca 6 kurumun stratejik planında yer verilmiş olup bunlardan dördü (4) durum tespitini amaçlayan GZFT Analizi bölümündedir. Detaylı analizler birinci grup anahtar kelimelerin ağırlıklı olarak GZFT Analizi bölümünde kullanıldığını bir başka deyişle, sıklıkla zayıflıklar veya tehditler açısından değerlendirildiğini göstermektedir. Kurumun geleceğe yönelik planlarını, öngörülen proje ve eylemler ile somutlaştırması beklenen Stratejik Amaç ve Hedefler bölümünde de ilk grup anahtar kelimelere yer verilmiş olmakla birlikte “bilgi toplumu” ifadesi sadece 1 kez, “bilgi” ifadesi toplamda 9 kez, “bilgi yönetimi” ifadesi ise toplamda 15 kez geçmektedir. Dolayısıyla bilgi politikaları ile yakından bağlantılı bu kavramların, kurumun hem gelecekte ulaşmak istediği yeri gösteren Vizyon/Misyon/Değerler bölümünde hem de bu yere nasıl ulaşılacağına dair yol haritasını gösteren Stratejik Amaç ve Hedefler bölümünde yeterince temsil edilmediği söylenebilir.

Çalışmada bilgi toplumu olma niyeti geniş bir bakış açısıyla dört bileşen (bilgi kaynakları, bilgi hizmetleri, bilgi sistemleri, bilgi altyapısı) etrafında belirlenen ikinci grup anahtar kelimeler ile daha kapsamlı analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu gruptaki anahtar kelimelerden en az biri stratejik planlarda en az bir kez geçmektedir. Bununla birlikte ikinci grup anahtar kelimelerin planlardaki dağılımları oldukça dengesizdir. Zira “dijitalleşme” ve “bilişim/bilgi teknolojileri” ifadeleri birbirine yakın sayılarda (146 ve 143 kez) ve oldukça sık geçerken bu iki terimi takip eden “elektronik belge yönetimi” terimine ancak ikisinin yarısı kadar (71 kez) yer verilmiştir. Planlarında bu üç anahtar kelimeye hiç yermeyen kurumlar da bulunmaktadır. Ayrıca ilk grup anahtar kelimelerde olduğu gibi ikinci grup kelimeler de en yüksek oranda GZFT Analizi bölümünde görülmektedir. İkinci grup anahtar kelimelerden sadece ikisi (dijitalleşme ve bilişim) Vizyon/Misyon/Değerler bölümünde yer alırken bu gruptaki kelimelere GZFT Analizi bölümünde (toplam 413 kez) Stratejik Amaç ve Hedefler bölümünden (139 kez) 3 kat fazla yer verilmiştir. Dolayısıyla ikinci grup anahtar kelimeler için de gelecek planı niteliğindeki stratejik eylemleri içeren bölümlerde yeterli oranda temsil edilmedikleri söylenebilir.

Anahtar kelimeler üzerinden yapılan analiz sonuçları, Türk kamu yönetiminin bilgi toplumuna dönüşümde yeterli seviyede olmadığını ortaya koymakla birlikte; kurumların büyük çoğunluğunun bu yönde ciddi niyetleri ve kendilerini geliştirme planlarının olduğunu söylemek mümkündür. Kurumların stratejik planları incelendiğinde, çoğunluğunun planların stratejik hedef bölümlerinde dijitalleşme, bilgi teknolojileri, elektronik belge yönetimine dair hedefler belirlediği görülmektedir. Hedefin belirlenmesi önemli olmakla birlikte, gerçekleşmesi için yeterli değildir. Stratejik Amaç ve Hedefler bölümünde geçen anahtar kelimelerin yer aldığı ifadeler bir niyet beyanı olarak kabul edilebilirse de planlarda asıl eksik olan temel nokta, stratejik eylemlerdir.

Kamu yönetiminin bilgi toplumuna dönüşümü sürecinde bireysel düzeyde bilgisizlik, kalıplaşmış davranışlar, kurumsal düzeyde bütçe yetersizlikleri, yerleşik kurum kültürünün katı yapısı, yöneticilerin konuya yeterince önem vermemesi gibi çeşitli sorunlardan bahsedilebilir. Ancak bunlar doğru planlama ve uygulama ile aşılabılır. Ülkemizde yapay zekanın sürekli evrimi, kurumsal endüstri de dahil olmak üzere çeşitli sektörler üzerinde derin etkiler yaratabilme potansiyeline sahiptir. Geleneksel olarak kurumlarda bilgi hizmetlerinin geliştirilmesinde yapay zekanın rolü dijital teknolojilerin hızla büyümesiyle gelişmektedir. Kurumlar hizmetlerini iyileştirmek için yapay zekayı giderek daha fazla benimsemektedir.

Dünya örnekleri göz önüne alınarak, yapay zekâ sektöründe ilerlemeler takip edilmelidir. “Makine öğrenimi, doğal dil işleme ve otomasyon gibi yapay zekâ teknolojileri, bilgi hizmetlerinin yerine getirilmesini kolaylaştırmakta, kaynak yönetimini geliştirerek, kullanıcılara yeni fırsatlar sunmaktadır” (Ahmed, 2025, s. 1462; Kumar, 2023, s. 50-52).

Yapay zekanın uygulanması, kütüphanelerin statik, kaynak merkezli kurumlardan dinamik, kullanıcı merkezli bilgi merkezlerine dönüşmesine yol açmıştır. Bu makale, yapay zekanın kütüphanelerdeki rolünü araştırmakta, benimsemeden önceki ve sonraki etkisini araştırmakta ve bu dönüşümle ilişkili faydalar, zorluklar ve etik çıkarımlar hakkında fikir vermektedir.

Ekonomik, politik, toplumsal ve teknolojik değişimlerin kurumlar üzerinde yarattığı değişim baskısı ve ülkenin gelecek vizyonu göz önüne alındığında, Türk kamu yönetiminin bilgi toplumunun bir parçası olabilmesi büyük önem arz etmektedir. Geleceğe ilişkin hedeflere bilgi üretmeden ve doğru planlama olmadan ulaşılamayacağı düşünüldüğünde böyle bir dönüşümün bir nevi zorunluluk olduğu söylenebilir.

Tüm bu analiz edilen süreçlerden sonra çalışmada geleceğe yönelik olarak getirilebilecek öneriler şunlardır:

1. Bu araştırma ile, Türk kamu yönetiminin dijitalleşme ve modernleşme sürecine nasıl ve hangi ölçüde adapte olduğunu inceleyebilmek ve ülkemizin gelecekteki dijitalleşme yolculuğu için önemli bir temel oluşturabilme potansiyeli taşıyan unsurların belirlenebilmesi sağlanabilir.
2. Bilgi dünyası ve teknolojik araç-gereç alanındaki ilerlemeler ile kamu kurumlarının verdikleri hizmetlerde dijital hizmetlerin yaygınlaşması, kamu yönetimi anlayışında da olumlu dönüşümlere yol açarak, gelecekte yapay zekâ unsurlarının daha yüksek oranda gelişmesini sağlayabilecektir.

3. Kurumlarda dijitalleşme işlemlerinin artışı ile, kurum içi-dışı iletişim, personel, idari ve mali işler, yapı işleri vb. gibi farklı alanlarda da kullanılan elektronik sistemlerin tek bir çatı altında bütünleştirilmesi sağlanabilecektir.
4. Ülke genelinde hızlı ve kesintisiz internet altyapısının sağlanması amacıyla, dijital platformlarda geniş bant özellikli internetin ülkenin her bölgesinde erişilebilir olması gerekmektedir. Bu konuda teknik çalışmalar sürdürülmelidir.
5. Dijital kimlik ve elektronik imza sistemlerinin tüm kamu hizmetlerinde yaygınlaştırılması ve halka benimsetilmesi gerekmektedir.
6. Kamu yönetiminde karar destek sistemlerinin iyileştirilmesi için veri analitiği ve yapay zekâ teknolojilerinden daha güçlü şekilde faydalanılmalıdır.
7. Kamu personelinin dijitalleşme süreçlerine ayak uydurabilmesi için sürekli eğitim ve gelişim programlarına dahil edilmeleri gerekmektedir.
8. Dijital hizmetlerin geliştirilmesi amacıyla mevcut mevzuatın güncellenmesi ve dijital dönüşümü destekleyecek yasal düzenlemelerin yapılması elzemdir. Dijital veri güvenliği ve kişisel verilerin korunması gibi konulara ağırlık verilmelidir.
9. Vatandaşların kamu politikalarını daha iyi anlayabilmesi ve yönetime katılımı geliştirebilmek için e-demokrasi uygulamaları geliştirilmelidir.
10. Toplumun birçok kesiminden farklı özellikte bireylerin görüşlerinin alınması sağlandığı takdirde, vatandaşların kendilerini yönetimin bir parçası gibi hissetmesi de sağlanabilecektir.
11. Kamu idarelerinin yenilikçi ve esnek olabilmesi, kamu yöneticilerinin dijital dönüşümün faydalarına inanması, kamu kurumlarının başarılı bir şekilde dijital dönüşümü sağlayabilmesinde önemli rol oynamaktadır.
12. Başta üniversiteler olmak üzere gelecekte tüm kamu kurumlarının teknik ve akademik açıdan yapılandırılmasında, kamu kurumlarının bilgi toplumuna dönüşümüne katkı alanında ve kamu kurumları-üniversiteler arasında geliştirilen çeşitli teknik-akademik programlarda stratejik planlamalar önemli durumda olacaklardır.
13. Günümüzün rekabet koşullarında aynı veya farklı amaçlara hizmet eden kurumlar farklı stratejilerle kurumsal gelişmelerini düzenli olarak sağlamaktadırlar. Türk kamu kurumlarının yönetimlerinde stratejik unsurların geliştirilmesi gelecek fırsatlarının yakalanmasına da katkı sağlayabilecektir.
14. İleriye dönük olarak geliştirilen stratejilerde uygulanabilir bir vizyonun ortaya koyulması önemli olduğu gibi, geçmişteki olumlu-olumsuz tecrübelerin de analiz edilerek, gelecekteki stratejilerin ortaya koyulmasında değerlendirilmeleri oldukça önemlidir.
15. Kurumlar SWOT analizi sayesinde karşı karşıya oldukları zayıf ve güçlü yönleri ile fırsat ve tehditlerini daha iyi anlayabileceklerdir. Böylece olaylar gelişmeden önce kurumlar alabilecekleri önlemler ile, olaylar olduktan sonraki durumları lehlerine dönüştürebilecek stratejiler geliştirebileceklerdir.
16. Misyon ve vizyona dayalı yönetim anlayışının benimsenmesi tüm kamu çalışanlarının motivasyonunu artırabilecektir.

17. Yenilikçi, girişken ve rekabet edebilen personeller ön saflarda yer alacak ve bu şekilde kamu yönetim ilkeleri daha çok toplum öncelikli olacaktır. Strateji ile kurallar belirlendiği için tüm belirsizlikler ortadan kalkacak ve izlenecek yollar belirlenecek bu şekilde daha etkin ve verimli bir yapı kurularak organizasyon daha ileri seviyelere taşınabilecektir.
18. Kurumlarda çeşitli pozisyonlarda istihdam edilen ve işlerinde verimli şekilde çalışan personelin güdülenmesi ve üst düzey görevlere daha etkili hazırlanabilmeleri için, bilgi toplumu stratejisine uygun şekilde yaşam boyu öğrenme etkinliklerine katılımlarının sağlanması ve liyakat unsurlarına uygun olarak personelin sürekli şekilde geliştirilmesi önemlidir.
19. Personelin görev yaptığı kuruma bağlılığının yüksek oranda olabilmesi önemlidir. Aksi takdirde personelden gerekli verim alınamaz. Personelin ‘sessiz istifa olanağı’ veya ‘iş tatminsizliğinin’ en düşük oranda tutulabilmesi amacıyla, kurumların iç ve dış olanakları konusunda daha şeffaf ve daha personeline değer veren kurumlar olmaları gerekmektedir.
20. Türkiye’de dijital kayıtların çevrimiçi sistemlere eksiksiz geçirilebilmesi önemlidir. E-seçim, e-değerlendirme ve e-duyarlılık vb. farklı hizmetlerin gerçekleştirilmesi konusunda farkındalığının yükseltilmesi gerekmektedir.
21. Küresel anlamda devlet hizmetlerinin dijitalleşmesi süreciyle ilgili en iyi uygulamalar öncelikle ulusal-uluslararası kurumların işbirlikleri ile sürdürülebilir şekilde yol kat etmeli ve dönem dönem denetlenmelidir. Dijital yönetimde, güçlü bir düzenleyici çerçeve durumunda olan kamu kayıtları ve dijital stratejiler ön planda olmalıdır.
22. Günümüzde e-devlet uygulamaları, devlet ve halk arasındaki ilişkilerin daha yakınlaşmasını ve güçlenmesini sağlamaktadır. Halkın, devletten olan beklenti ve gereksinimlerinin yönetim tarafından dikkate alınması ile yönetim ve halk arasında sağlıklı bir bilgi akışının sağlanması bilgi yönetiminin varlık gerekçesini de oluşturmaktadır. Türk kamu yönetiminin bilgi toplumuna dönüşmesi için atılacak tüm bu adımlar, dijitalleşme sürecinin daha verimli ve sürdürülebilir olmasını beraberinde getirmektedir. Stratejik planlamadan uygulamaya kadar her aşamada yenilikçi ve etkili çözümler geliştirilmesi, kamu hizmetlerinin kalitesini artırarak vatandaş odaklı bir kamu yönetimi anlayışının hayata geçirilmesini sağlayabilecektir.
23. Bilgi toplumuna dönüşümde eğitim alanında üniversiteler başta olmak üzere tüm eğitim kurumlarının, uygulama düzeyinde ise merkez teşkilatının yanı sıra yerel yönetimlerin stratejik planlamalarını gelecek yönelimleri ve üst politika belgelerini dikkate alarak yapmalarına ihtiyaç bulunmaktadır.
24. Tüm kurum ve kuruluşların stratejik planlama süreçlerinde bilgi toplumuna dönüşüme özel bir yer ayırarak hedefler koymaları ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için gerçekçi eylem, etkinlik ve faaliyetler belirlemesi önem arz etmektedir.
25. Dünyadaki gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, kamu yönetiminde yapay zekâ konusunda yıllık eylem planları yapılmalı ve bu konuda verimli çalışacak özel birimler kurularak, özel eğitim programlarının yardımıyla kamuda dönüşüm desteklenmelidir.

Çalışmanın önemli bulguları olmakla birlikte bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Bunlardan ilki, veri kaynağıdır. Veriler sadece merkez teşkilatındaki kurumların stratejik planlarından elde edilmiştir. Bilgi politikalarının belirlenmesinde merkez teşkilatının ağırlıklı sorumluluğu olsa da ülkenin bir bütün olarak bilgi toplumuna dönüşümünde başta üniversiteler ve yerel yönetimler olmak üzere tüm kurum ve kuruluşların rolü ve etkisi büyüktür. Dolayısıyla gelecekte uzun vadeli ve çok faktörlü bir süreç olan bilgi toplumuna dönüşüm için sorumluluğu olan, katkıda bulunabilecek bu kurumları da ayrı ayrı ve birlikte içeren karşılaştırmalı çalışmalar yapılmasına güçlü bir ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca ulusal ölçekli tematik stratejik planlar (Ulusal Yapay Zekâ Strateji, Ulusal e-Devlet Stratejisi, Bilgi Toplumu Stratejisi gibi) da üst politika belgeleri olarak mevcuttur ancak sözkonusu planlar ülke genelinde geçerli olup, çalışmanın kapsamı dışındaki kurum/kuruluşları da kapsamaktadır.

Çalışma merkez teşkilatı ile sınırlı tutulduğu için bu belgeler dahil edilmemiş konuyla ilgili 8 tematik planın genel bir değerlendirmesi yapılmıştır. Çalışmanın amacı merkez teşkilatı kurumlarının stratejik planlarında konulan hedefler ile bu hedeflere yönelik faaliyetleri incelemektir. Çalışma kapsamında niyet-eylem uyumu, incelenen stratejik planlarda konulan hedeflere ulaşabilmek için bir eylem/faaliyet belirlenip belirlenmediğine bakılarak değerlendirilmiştir. Elbette performans programları, faaliyet raporları, eylem planları, öz değerlendirme raporları gibi başka belgeler de bulunmaktadır. Ancak hepsinin incelenmesi tek bir çalışmanın sınırlarını aşmaktadır. Ayrıca çalışma kapsamındaki kurumlar birbirinden çok farklı sorumluluk alanlarına sahip olup, bazılarının bilgi teknolojileri ve politikaları ile doğrudan ilgili görevleri bulunmaktadır. Bu durum da sadece sayısal veriler üzerinden bir karşılaştırma yapmayı zorlaştırmaktadır. Bununla birlikte çalışma kurumlar arasında karşılaştırma yapmayı değil, konu ile ilgili genel bir tablo ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bir başka sınırlılık, seçilen anahtar kelimelerdir. Her ne kadar literatür taraması sonucunda belirlenmiş olsalar da daha geniş bir yelpazede seçim yapılabilir ve gelecekteki akademik çalışmalarda güncel literatür dikkate alınarak daha önce seçilenlere, başka anahtar kelimeler de eklenebilir. Ayrıca veriler sadece yazılı metinler üzerinden toplanmıştır. Son olarak, değinilmesi gereken bir başka sınırlılık ise tüm uzun dönemli konuları ele alan çalışmalar ile ortaktır. Stratejik planlar uzun vadeli niyetleri kapsayan belgelerdir. Dolayısıyla gelecekteki çalışmalarda planların sonuçlarının değerlendirilmesi için uzun dönemli olarak izlenmesine ihtiyaç bulunmaktadır. İncelenen planlar güncel olup dipnotta belirtildiği üzere 71 adeti 2024-2028 yılları arasını kapsamaktadır. Dolayısıyla hedeflere ulaşıp ulaşamadığı ile ilgili net bir veri bulunmamaktadır.

Ayrıca stratejik planlama Türk kamu yönetimi için yeni sayılabilecek bir kavram olduğundan plan dönemi sonunda hedefin gerçekleşip gerçekleşmediğinin, gerçekleşmediyse nedenlerinin analiz edilmesi için elde henüz istenen seviyede veri mevcut değildir. İleriki çalışmalardan plan dönemi sonunda gerçekleşme oranları dikkate alınarak karşılaştırmalı bir değerlendirme yapılmasında fayda bulunmaktadır. Bunun yanı sıra kurumların önceki stratejik planlarını da içeren karşılaştırmalı çalışmalar da gelecek dönemlerde gerçekleştirilebilir.

Makalenin tamamlanması evresinde Türk kamu yönetiminin bilgi toplumuna dönüşme niyetine önemli bir katkı sağlayabilecek iki gelişmenin olması önemlidir. 13.03.2025 tarihinde

Siber Güvenlik Kanun Teklifi (21 madde)⁸ TBMM'de kabul edilmiş ve 19 Mart 2025 tarihli ve 32846 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Siber Güvenlik Kanunu ile, devlet kurumlarına karşı gerçekleştirilecek siber saldırılara karşı yeni uygulamalar hayata geçirilecek, siber güvenlik stratejisi Milli Güvenlik Kurulu'na (MGK) benzer yapıda kurulacak Siber Güvenlik Kurulu tarafından belirlenecektir. Yine İçişleri Bakanlığı'nın 14.03.2025 tarihinde yayınlanan 2024 Faaliyet Raporunda, vatandaş odaklı hizmetlerin kalitesini artırmak amacıyla yürütülen projelerde alandan ilgili kamu kurum ve kuruluşlarıyla iş birliği içinde çalışılmasının kaliteyi artıracağı belirtilmesi de oldukça önemlidir. Bu gelişmeler ile ülkemizin bilgi toplumuna dönüşümü konusunda önemli adımlar da hayata geçirilebilecektir.

Kamu yönetiminde yapay zekâ kullanımının artışı ile birlikte vatandaşın bir kamu kurumuna gitmeden kamusal işlemlerini dijital ortamda en kısa sürede ve en az personel yardımıyla yapabilmesi en önemli adımdır. Kamu yönetiminin yapay zekâ alanında sürekli şekilde vatandaşları gelişme ve öğrenmeye yönlendirmesi, tüm kamu kurumlarında akıllı sistemlerin veri toplama, analiz etme ve seçenekler arasından daha uygun olanı seçebilme yeteneği de geliştirebilecektir. Yapay zekâ kullanımının gelişmesiyle birlikte ülkemizin, dünyadaki diğer ülkelere nazaran rekabetten güçlenerek başarı ile çıkabileceği ön görülebilmektedir.

Sonuç olarak, Türk kamu yönetiminde yaşanan farklı alanlardaki eksiklik ve olumsuzlukların ortadan kaldırılması ile geçmişten gelen geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşılabilecek ve tüm dünyada geçerli olan modern yönetim anlayışının Türk Kamu Yönetiminde de benimsenilebilmesi ve uygulanabilmesi sağlanabilecektir.

İzin ve Katkı Bildirimleri

Etik Kurul İzni

Yazarlar makale için etik kurul onayı gerekmediğini beyan etmiştir.

Yazarlık Katkısı

Yasin Şeşen: Fikir / Kavram, Kavramsal Arka Plan, Metodoloji, Veri Toplama, Veri Analizi, Veri Görselleştirme, Yazım, Değerlendirme ve İnceleme, Finansman Sağlama

Elif Şeşen: Fikir / Kavram, Kavramsal Arka Plan, Metodoloji, Veri Toplama, Veri Analizi, Veri Görselleştirme, Yazım, Değerlendirme ve İnceleme, Finansman Sağlama

⁸ <https://cdn.tbmm.gov.tr/KKBSPublicFile/D28/Y3/T2/WebOnergeMetni/6d9ba10d-9be6-4838-b58f-5d9d06080ff9.pdf?page=1.00&gsr=0>

Kaynakça

- Ahmed, S. ve diğerleri. (2025). Artificial intelligence (AI) in libraries. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 3(1), 1462 - 1468. <https://thecrsss.com/index.php/Journal/article/download/237/256>
- Al, H. (2002). *Bilgi toplumu ve kamu yönetiminde paradigma değişimi*. Ankara: Bilimadamı Yayınları. <https://www.siyasalkitap.com/bilgi-toplumu-ve-kamu-yonetiminde-paradigma-degisimi>
- Anayasa (2025, 5 Şubat). 1982 Anayasası. <https://www.icisleri.gov.tr/kurumlar/icisleri.gov.tr/IcSite/illeridaresi/Mevzuat/Kanunlar/Anayasa.pdf>
- Avaner, T. ve Fedai, R. (2019). Türk kamu yönetiminde ofis sistemi: E-devlet uygulamalarından dijital dönüşüm ofisine. *Amme İdaresi Dergisi*, 52(2), 149-172. <https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/>
- Baran, A. G. ve Erdem, M. T. (2017). Bilgi toplumunda dijital bölünme: Bilişim ve iletişim teknolojileri üzerinden bir tartışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15-Kayfor Özel Sayısı), 1505-1518. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1014588>
- Bayansar, R. ve Özer, M. A. (2023). Türk kamu yönetiminin yakın dönem tarihsel gelişimi üzerine değerlendirmeler. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 389-406. <https://doi.org/10.33206/mjss.1179198>
- Bell, D. (1997). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. New York: Basic Books. <https://www.amazon.com/Coming-Post-Industrial-Society-Venture-Forecasting/dp/0465097138>
- Bir, B. ve Karabay, M. E. (2014). Investigating the influence of attitudes and behaviours of knowledge professionals on the effectiveness of knowledge management system: A study on Turkish corporations. *Türk Kütüphaneciliği*, 28(4), 474-495. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/807960>
- Blair, R. (2004). Public participation and community development: The role of strategic planning. *Public Administration Quarterly*, 28(1), 102-147. https://bridgewaterdistrict5.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/07/public_participation_and_community_development.pdf
- Boyalı, H. (2023). Türkiye’de vatandaş odaklı idare: E- devlet ötesi dijitalleşen kamu. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 172-190. <https://doi.org/10.38057/bifd.1325556>
- Bozkurt, P. (2015). Stratejik yönetim ve Türk kamu yönetiminde uygulaması. *Denetim Dergisi*, 16, 77-85. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/denetisim>
- Bryson, J. M. (2012). *Strategic planning for public and nonprofit organizations A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey Bass. <https://www.amazon.com/Strategic-Planning-Public-Nonprofit-Organizations/dp/1119071607>
- Coşkun, S. (2011). Kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamaları: ABD örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 44 (1), 113-134. https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/documents/article/1/44/1/5_coskun.pdf

- Çakmak, T. ve Eroğlu, Ş. (2024). The use of artificial intelligence in university libraries in Türkiye: Practices, and perspectives of library directors. *Information Development Online First*, 40(5), 1-14. <https://doi.org/10.1177/02666669241264743>
- Çankaya Kurnaz, S. (2024). Türkiye'nin e-devlet olgunluk düzeyi: BM e-devlet gelişmişlik endeksi üzerinden bir değerlendirme. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(1), 1417-1449. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1513698>.
- Çaptuğ, M. (2021). COVID-19 salgınının kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi sürecine etkisi ve sonuçları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 23(2), 1318-1319.
- Çelik, Z. ve Öztürk, M. (2022). Sustainable and green campuses: The green vision of universities in Turkey. *Journal of Urban Studies*, 14, 315-346. <https://doi.org/10.31198/idealkent.1166470>
- Çeliksoy, E. ve Akça, A. (2024). Türkiye'de kamu yönetiminde yaşanan dijital dönüşüm süreci. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 445-486. <https://doi.org/10.54558/jiss.1426480>
- Dahl, O. (2025). Instill the culture of a learning organization. *Physician Leadership Journal*, 12(1), 39-44. <https://doi.org/10.55834/plj.7047046081>
- Datta, P. (2020). Digital transformation of the Italian public administration: A case study. *Communications of the Association for Information Systems*, 46, 1-21. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.04611>.
- Demir, E., Erbay, H. ve Çığırın, İ. (2022). Stratejik planlamanın gerekliliği ve kamuda uygulanma örneği. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(59), 1953-1960. <https://journalofsocial.com/?mod=tammetin&makaleadi=&key=66913>
- Dijital Devlet Stratejisi (2023). Erişim adresi: <https://cbddo.gov.tr/dijital-devlet-stratejisi/>.
- Dijital Dönüşüm Ofisi (2025, 10 Mart). *Dijital Dönüşüm Ofisi hakkımızda*. <https://cbddo.gov.tr/hakkimizda/>
- Drucker, P. (1999). *21. yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (çev.) İ. Bahçivangil. İstanbul: Epsilon Yayıncılık. https://www.nadirkitap.com/21-yuzyil-icin-yonetim-tartismalari-peter-f-drucker-kitap13114920.html?srsId=AfmBOoraq6YhvhFrXEy2ZGl_uHCvJ7cTOeUW3IuTOcgXE63uM80E3e5k
- Duff, A. (2004). The past, present and future of information policy. *Information Communication and Society*, 7(1), 69-87. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1369118042000208906>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. ve Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
- Ekici, S. (2021). *Ulusal bilim ve teknoloji politikalarında bilgi yönetimine yaklaşım: Türkiye için bir strateji ve eylem planı model önerisi*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Ekici, S. ve Yılmaz, B. (2020). Türkiye'nin ulusal bilim ve teknoloji politikalarında bilgi yönetimine yaklaşım: 2000 yılı sonrası için bir değerlendirme. *DTCF Dergisi*, 60(2), 505-533. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2153619>

- Emini, F.T. ve Kocaoğlu, M. (2014). E-dönüşüm sürecinde yerel yönetimler (Kırşehir örneği). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 69-78.
- Erbaş, E. P. ve Yılmaz, B. (2021). Azerbaycan'ın ulusal bilgi toplumu politikasında kütüphane kurumuna yaklaşım ve bir model önerisi. *Bilgi Yönetimi*, 4(1), 107-121. <https://doi.org/10.33721/by.780476>
- Ergun, T. (2004). *Kamu yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Eroğlu, Ş. (2018). Açık devlet yaklaşımında açık devlet verisi: Belge yönetimi kapsamında bir değerlendirme. *Bilgi Dünyası*, 19(1), 33-68. <https://doi.org/10.15612/BD.2018.654>
- Eroğlu, Ş. ve Çakmak, T. (2020). Information as an organizational asset: Assessment of a public organization's capabilities in Turkey. *Information Development*, 36(1), 58-77. <https://doi.org/10.1177/0266666918811004>
- Eroğlu, Ş. ve Çakmak, T. (2020). Personal data perceptions and privacy in Turkish academic libraries: An evaluation for administrations. *The Journal of Academic Librarianship*, 46(6), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102251>
- Eryılmaz, B. (2001). *Kamu yönetimi*. İstanbul: Erkam Yayınları.
- Gbrich, C. (2007). *Qualitative data analysis: An introduction*. London: Sage Publications. <https://www.amazon.com/Qualitative-Data-Analysis-Carol-Grbich/dp/1446202976>
- Göçoğlu, V. (2020). Kamu hizmetlerinin sunumunda dijital dönüşüm: Nesnelerin interneti üzerine bir inceleme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 615-628.
- Gökçe, O. ve Turan, E. (2008). Kamu yönetiminin dönüşümü ve dönüşümün temel unsurları. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 175-200. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/289411>
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/77369>
- Gül, H. (2018). Dijitalleşmenin kamu yönetimi ve politikaları ile bu alanlardaki araştırmalara etkileri. *Yasama Dergisi*, 36(1), 5-26.
- Karaçorlu, A. (2021). Türk kamu yönetim sisteminde dijital dönüşüm. *Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 163-178.
- Kaya, A. (2017). Dijital Türkiye Projesi kapsamında kamu hizmetlerinin dönüşümü. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 1-11.
- Kaya, E. (2024). Kamu yönetiminde dijital dönüşüm ve yapay zekâ uygulamaları. *Hitit Ekonomi ve Politika Dergisi*, 4(2), 126-141. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/4381549>
- Keenan, S. ve Johnston, C. (yay. haz.) (2000). *Concise dictionary of library and information science*. (2. bs.). London: Bowker Saur. <https://www.amazon.com/Concise-Dictionary-Library-Information-Science/dp/3598115083>
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis an introduction to its methodology*. London: Sage Publications. <https://methods.sagepub.com/book/content-analysis-4e>
- Kuhlmann, S. ve Wollmann, H. (2019). Digital public administration in Germany: Progress and challenges. *Public Management Review*, 21(2), 263-284.
- Kumar, R. (2023). Artificial intelligence (AI) in libraries. *Journal of Library Science and Technology*, 18(2), 45-58. <https://www.ijlsit.org/html-article/22422>

- Kurulgan, M. (2005). Bilgi teknolojisinin üniversite kütüphanelerindeki planlama ve örgütlenme işlevleri üzerine etkileri ve Türkiye’deki uygulamaya ilişkin bir araştırma. *Türk Kütüphaneciliği*, 19, 41-55. <http://www.tk.org.tr/index.php/tk/article/view/21>.
- Külcü, Ö. ve Turan, M. (2013). Kamu hukukunda geleneksel ve elektronik iletişim, bilgi ve belge yönetimi uygulamaları. *Türk Kütüphaneciliği* 27 (2), 266-300. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/811457>
- Mater, E. C. ve Şahin, L. Ö. (2023). An examination of the challenges and awareness presented by the transfer of born-digital records in the public sector: A case study of Türkiye. *Information Development, OnlineFirst*, 1–16. <https://doi.org/10.1177/02666669231214529>.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage: London.
- Mohammad, S., Sağsan, M. ve Şeşen, H. (2024). The impact of “learning organizations” on innovation: The mediating role of “employee resilience” and work engagement. *SAGE Open October-December*, 1-21. <https://doi.org/10.1177/2158244024128918>
- Montviloff, V. (1990). *National information policies: A handbook on the formulation, approval, implementation and operation of a national policy on information*. Paris: Unesco. <https://policycommons.net/artifacts/10605305/national-information-policies/11510753/>
- Ödemiş, İ. S. (2014). Enderun mektebi ve demokratik eğitim modeli perspektifinden mesleki eğitim: Teorik bir çözümleme. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 65-75. <http://www.jret.org/FileUpload/ks281142/File/06.odemis.pdf>
- Öktem, M. K. ve Aydın, M. D. (2005). Bilgi teknolojileri ve Türk kamu yönetiminde dönüşüm. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 257-282. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/309157>
- Özdemirci, F. ve Torunlar, M. (2018). Bilgi-değişim-siber güvenlik-bağımsızlık. *Bilgi Yönetimi*, 1(1), 78-83. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/488773>
- Rukancı, F. ve Anameriç, H. (2004, 21-24 Ekim). Bilgi toplumu ve toplumun bilgilenmesinde kütüphanelerin rolü [Bildiri]. *Kütüphaneciliğin Destanı Uluslararası Sempozyumu, Ankara, Türkiye içinde (ss. 330-338.)*. <https://avesis.ankara.edu.tr/yayin/5eebcf9d-9519-4d01-a0d6-65e94430a69f/bilgi-toplumu-ve-toplumin-bilgilenmesinde-kutuphanelerin-rolu>
- Sağlık, Ö. (2015). *İstanbul’daki ilçe belediyelerinin stratejik planları ile performans programlarında bilgi ve belge odaklı hizmetlerin yeri*. [İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul, İstanbul Üniversitesi.
- Sağlık, Ö. (2016). Bursa Büyükşehir Belediyesinin stratejik planları ile performans programlarında bilgi ve belge odaklı hizmetlerin yeri (2010-2014) [Bildiri]. *Belediyelerin Kütüphane ve Arşiv Hizmetleri Uluslararası Sempozyumu, Bursa, Türkiye içinde (ss.152-177)*. <https://avesis.uludag.edu.tr/yayin/5c31fbbe-5f63-408a-ad52-45f18b769c87/bursa-buyuksehir-belediyesinin-stratejik-planlari-ile-performans-programlarında-bilgi-ve-belge-odakli-hizmetlerin-yeri-2010-2014>

- Santos, E., Carvalho, M. ve Martins, S. (2024). Sustainable enablers of knowledge management strategies in a Higher Education Institution. *Sustainability*, 16, 5078. <https://doi.org/10.3390/su16125078>
- Sarıtürk, M. (2022). Dijital dönüşüm döneminde kamu yönetimi ve dijital hükümet. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42, 555-603.
- Saygılı, D. D. (2014). *Stratejik planlama merkezi kamu idarelerinde stratejik planların uygulama etkinliğinin artırılması*. [Kalkınma Bakanlığı Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Uzmanlık Tezi]. Ankara, Kalkınma Bakanlığı.
- Saylam, A. (2021). Kamu yönetiminde bir e-katılım modeli olarak bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) destekli kitle kaynak kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39(2), 271-287. <https://doi.org/10.17065/huniibf.769258>.
- Sonmez, F.D., Çuhadar, S. ve Kahvecioğlu, M. K. (2021). Successes, challenges, and next steps in implementing outcome-based assessment: The case of Istanbul Bilgi University Library. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(1), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.10224>
- Şahin, F. (2019). *Dijital çağda bürokrasi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şan, M. (2005). *Kalkınma planlamasında bilgi yönetimi ve Devlet Planlama Teşkilatı için kurumsal bilgi politikası modeli*. [Yayımlanmamış Kurumsal Uzmanlık Tezi]. T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara. https://sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Kalkinma_Planlamasinda_Bilgi_Yonetimi_ve_Devlet_Planlama_Teskilati_Icin_Kurumsal_Bilgi_Politikasi_Modeli.pdf
- Şeşen, Y. ve Gürbüz, K. (2018). Belediyelerin kütüphanecilik faaliyetlerinin stratejik planlar üzerinden analizi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 5(7), 143-150. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/594084>
- Tonta, Y. (1999). Bilgi toplumu ve bilgi teknolojisi. *Türk Kütüphaneciliği*, 13(4), 363-375. <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/910>
- Tozlu, A. (2017). Gerçek yeni kamu yönetimi hareketi nedir? *Türk İdare Dergisi*, 484, 331-350. [http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar\(2\)/2001-2025/2017/Haziran/Gercek-Yeni-Kamu-Yonetimi-Hareketi-Nedir.pdf](http://www.tid.gov.tr/kurumlar/tid.gov.tr/tum-sayilar(2)/2001-2025/2017/Haziran/Gercek-Yeni-Kamu-Yonetimi-Hareketi-Nedir.pdf)
- Uçak, N. Ö. (2010). Bilgi: Çok yüzlü bir kavram. *Türk Kütüphaneciliği* 24(4), 705-722. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/812094>
- Uysal, Y., Kurban, S. ve Çığman, M.Z. (2023). Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi ve e-yönetişim. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 78, 211-231.
- Ünal, Y. (2009). Bilgi toplumunun tarihçesi. *Tarih Okulu Dergisi*, V, 123-144. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/144913>
- Üz, K. ve Kara, B. (2024). Dijitalleşme ekseninde dijital yurttaşlığın yönetime katılıma etkisi: Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi örneği. *Uluslararası Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 337-356. <https://doi.org/10.59182/tudad.1542147>
- Vural, B. A. ve Sabuncuoğlu, A. (2007). Bilgi iletişim teknolojileri ve ütopyan bakış açısı. *Selçuk İletişim Dergisi*, 5(3), 5-19. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/177882>
- Walker, P. ve Weekakkody, V. (2016). Digital government: Overcoming the systemic failiure of transformation. *SSRN Electronic Journal*, 4(1), 1-32. <https://www.ssrn.com/index.cfm/en/>

- Weingarten, F. W. (1989). Federal information policy development: The congressional perspective. (yay. haz.) C. R. McClure, P. Hernon ve H. Relyea. *United States government information policies: Views and perspectives içinde* (ss. 77-99). New Jersey: Ablex.
- Yıldırım, H. ve Tahtalıoğlu, H. (2016). Türk kamu yönetimi stratejik plan uygulamasında sahiplenme ve katılım sorunları. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 181-196. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/226549>
- Yılmaz, B. (1997). Ulusal bilgi politikası: Kuramsal bir yaklaşım. 33. *Kütüphane Haftası Bildiriler* içinde. Ankara, TKD. <https://openaccess.hacettepe.edu.tr/xmlui/handle/11655/11588>
- Yılmaz, B. (2010). Türkiye'nin bilgi toplumu politikasında kütüphane kurumuna yaklaşım. *Bilgi Dünyası*, 11(2), 263-289. <https://doi.org/10.15612/BD.2010.238>
- Yılmaz, E. (2010). Kütüphanelerde toplam kalite yönetimi: Kısa bir gözden geçirme. *Türk Kütüphaneciliği*, 24(1), 33-62. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/814232>
- Yılmaz, E.N., Ulus, H. İ. ve Gönen, S. (2015). Bilgi toplumuna geçiş ve siber güvenlik. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 8(3), s. 133-146. <https://doi.org/10.17671/btd.87028>
- Yurdadoğ, B. U. (1997). Enformasyon devriminin getirdikleri götürmedikleri. (yay. haz.) B. Yılmaz. 25. *Yıl'a Armağan içinde* (ss. 71-85). Ankara: H.Ü Kütüphanecilik Bölümü Yayınları.
- Zhang, L. ve Zang, X. (2025). Impact of digital government construction on the intelligent transformation of enterprises: Evidence from China. *Technological Forecasting & Social Change*, 21, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123787>.