

## Çevik Yönetimin Kamu Yönetimine Yansımaları

Derya Aktaş<sup>1</sup>

### Özet

Hızla dijitalleşen dünyada devletler arası rekabet, değişen ve artan vatandaş taleplerinin yanı sıra salgınlar ve afetler gibi acil kriz durumları, geleneksel yönetim yaklaşımının ötesinde çözüm arayışlarını beraberinde getirmektedir. Çözüm önerilerinden birisi daha çok yazılım geliştirme ile özel sektörde uygulanan ve kamu sektörüne aktarılmaya çalışılan çevik yönetim yaklaşımıdır. Bu doğrultuda çalışmada hız, esneklik ve uyum sağlama kavramları ile öne çıkan çevik yönetim yaklaşımı ele alınmaktadır. Çalışmanın amacı daha esnek ve verimli bir kamu yönetimi için çevik yönetim yaklaşımının kamu yönetiminde yeniliği nasıl teşvik ettiğini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda literatürdeki çevik yönetim pratikleri incelenmiş ve geleneksel bürokrasiye ne ölçüde yenilik getirdiği ve hangi yöntemlerle uygulamaya aktarıldığı tespit edilmiştir. Kamu yönetimi literatüründe çeviklik kavramı ve çevik yönetimin ilke, değer ve yöntemlerinin bürokratik organizasyonlara getirdiği değişikliklere ilişkin çalışmalar sınırlıdır. Yeni bir kavram olan çevikliğin kamu kurumlarınca öğrenme sürecinin devam ettiği, çevikliğin farklı departmanlarda veya kurumlarda farklı anlamlarda kullanıldığı, orijinal bağlamından önemli ölçüde değiştirildiği, bazı yönlerinin hafifletildiği veya kaldırıldığı görülmektedir.

### 1. Giriş

Geleneksel yönetim anlayışının temellerinden birini oluşturan bürokrasi modeli, 1970'lerle beraber ortaya çıkan sorun alanları (kamu harcamalarının artması, istihdam vs.) ve artan enerji krizi (1979 Petrol Krizi) ile eleştirilerin odağı haline gelmiştir. Bu sorun alanlarının kaynağı olarak görülen bürokrasi, verimsizlik, kırtasiyecilik, kaynak israfı, katılık ve kuralcılık gibi

1 Araştırma Görevlisi Derya Aktaş, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi/ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, derya.aktas@ikc.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-1985-536X.

kavramlarla özdeşleşmiştir. Bürokrasinin olumsuzluklarının giderilmesi için özel sektör uygulamalarının kamu sektörüne aktarılmasına yönelik teoriler geliştirilmiştir. Öngörülen teorilerden birisi olan Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) yaklaşımı, devletin etkin, ekonomik ve verimli hale getirilmesi için özel sektör ilkelerine göre yeniden düzenlenmesi ve küçültülmesine yönelik düzenlemeleri getirmiş ve kamu yönetimlerinde bir dizi yapısal reforma yol açmıştır (Dunleavy & Hood, 1994; Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2011).

Bürokrasinin yavaşlığı, katılığı ve değişikliklere uyum sağlayamama eleştirilerinin karşısında, yine özel sektörde popüler olan “hız, esneklik ve uyumluluk” kavramlarını ilke edinen çevik yönetim yaklaşımı belirmektedir (Mergel vd., 2018). Özellikle hızla dijitalleşen dünyada devletler arası rekabet, değişen ve artan vatandaş taleplerinin yanı sıra salgınlar ve afetler gibi acil kriz durumları, geleneksel yönetim yaklaşımının ötesinde çözüm arayışlarını beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı daha esnek ve verimli bir kamu yönetimi için çevik yönetim yaklaşımının kamu yönetiminde yeniliği nasıl teşvik ettiğini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda literatürdeki çevik yönetim pratikleri incelenmiş ve geleneksel bürokrasiye ne ölçüde yenilik getirdiği ve hangi yöntemlerle uygulamaya aktarıldığı ve karşılaştığı zorluklar tespit edilmiştir.

Literatürde çevik yönetim kavramı çoğunlukla vaka çalışması olarak incelenmiştir. Diğer çalışmalar ise görüşme, anket, eylem araştırması ve sınırlı sayıda literatür taraması ve belge incelemesine dayanmaktadır (Mergel vd., 2018). 2018 sonrası yapılan çalışmalar da buna paralel ilerlemektedir. Kamu yönetimi literatüründe çeviklik kavramı ve çevik yönetimin ilke, değer ve yöntemlerinin bürokratik organizasyonlara getirdiği değişiklikler önemli ölçüde ihmal edilmiştir (Mergel vd., 2020). Aynı durum Türkçe literatür için de geçerlidir. Oldukça sınırlı sayıdaki çalışmalar işletmeler (Örneğin, Özen & Koç, 2021; İleri & Soylu, 2014) ve proje yönetimi (Özen & Koç, 2023) ile ilgilidir. Çevik yönetimin doğrudan bürokratik organizasyonlar açısından ele alındığı çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışma Türk kamu yönetimi literatüründeki bu boşluğu doldurmaya çalışmakta ve alana katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bu doğrultuda çalışmada ilk olarak çevik yönetim kavramı açıklanıp, dayandığı ilkelere değinildikten sonra bürokratik kurumlarda çevik yönetim uygulamalarına ve uygulama araçlarına yer verilmiştir. Akabinde çevik yönetimin bürokratik kurumlar için faydaları ve zorlukları ile kamu kurumlarında çevikliğin benimsenmesinde başvurulan araçlar ele alınmıştır.

## 2. Çevik Yönetim Nedir?

“Çeviklik” ve “uyum sağlama” özel sektörde sıklıkla kullanılan popüler kavramlar (Mergel vd., 2018) olsa da günümüzde çevik yönetimin ilkeleri, değerleri ve yöntemleri pek çok ülkenin kamu yönetimlerinde ilgi görmektedir (Mergel vd., 2018; Mergel, 2023; Neumann vd., 2024). Çevik yönetim, organizasyonların ve özellikle de bürokrasinin davranışlarında daha esnek, uyumlu ve hızlı olma ihtiyacını ifade etmektedir (Alsudairy & Vasista, 2014). Çeviklik kavramı genellikle verimlilik, maliyet etkinliği, yalınlık, hız, esneklik, kalite ve basitlik gibi ortak temaları içerir (Ganguly vd., 2009; Mergel vd., 2018).

Çevik Yönetim Merkezi (AGC), tanımına göre; “Çevik yönetim, görev merkezlidir, müşteri odaklıdır, iletişim ve işbirliğine açıktır, müşterilere ve kamuya sürekli olarak değer sağlar. Çevik yönetim, zamanında şeffaf sonuçlar sunmak için hızlı harekete geçme konusunda liderler tarafından yetkilendirilen küçük ekiplerle halkın ve müşterinin katılımını içerir.” (DeSeve, 2020).

Çevik yönetim kavramı, hükümette yenilikçi dijital hizmet sunumunu desteklemek için proje yönetimi ve yazılım geliştirme süreçlerini, satın alma prosedürlerini insan kaynakları politikalarıyla ve organizasyonel ve yönetsel yaklaşımlarla birleştirir (Mergel vd., 2018). Çevik yönetim, değişen kamu ihtiyaçlarına etkili bir şekilde yanıt vermek anlamına gelir (Mergel vd., 2020).

### 2.1. Çevik Yönetimin Ortaya Çıkışı ve Dayandığı İlkeler

YKİ döneminde birçok kamu kurumu, sınırlı beceri ve kapasitelerine göre bilgi teknolojisi (BT) altyapılarını geliştirmeye çalışmıştır (Dunleavy vd., 2006). Özellikle 2000’li yıllarda birçok ülkede elektronik devlet (e-devlet) aracılığıyla çeşitli kamu hizmetleri verilmeye başlanmıştır (Bekkers & Homburg, 2005). Ancak BT geliştirmede dış kaynak kullanımına yönelik artan teşvikler nedeniyle hükümetlerin yenilik yapma kapasitesi zayıflamıştır (Mergel vd., 2018). Öte yandan hızla dijitalleşen dünyada devletler arası rekabet ve yönetimlerin sürdürülebilirliği için dijital teknolojilerin benimsenmesi ve yeniliklere uyum sağlanması kamu yönetimleri için büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle kamu yönetimlerinde giderek çevik yöntemlere olan ilgi artmaktadır (Neumann vd., 2024).

Kamu yönetimlerinde dijital dönüşüm (Mergel vd., 2018) ve idari yük (Herd & Moynihan, 2018) gibi zorlukların üstesinden gelmenin yanı sıra hızla dijitalleşen dünyada değişen ve artan vatandaş taleplerini (Steen & Schott, 2019) karşılamada geleneksel kurumlar yavaş kalabilmektedir. Son yıllarda yaşanan krizler (2000’lerin Y2K krizi, global ekonomik kriz,

COVID-19, iklim krizi, afetler...) sorunlara daha hızlı cevap verilmesini ve iyileştirmeyi gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda daha çok yazılım geliştirme ve özel sektörde uygulanan çevik yönetim anlayışının kamu yönetimlerine uygulanması öne sürülmektedir.

Kamu yönetimine çevik yönetim ilkelerinin, prensiplerinin ve yöntemlerinin uygulanması (Neumann vd., 2024) ile değişen koşullara hızlı yanıt verme, daha verimli, etkili ve vatandaş odaklı hizmet sunumu ve yenilikçi çözümler üretme amaçlanmaktadır. Özellikle de vatandaşların 7/24 erişilebilirlik beklentisi ve 'Facebook Kuşağı'nın devlet hizmetlerine kişiselleştirilmiş erişim beklentisi (Mergel vd., 2018, Mergel vd., 2020) hükümetleri daha hızlı ve nitelikli hizmet sunumuna zorlamaktadır. Buna yanıt olarak devlet kurumları, çevik yaklaşımları araştırmaktadır (Mergel vd., 2018; Mergel, 2023).

Çevik yönetim kavramının kökeni, 2001'de ortaya konan Çevik Yazılım Manifestosundan gelmektedir (DeSeve, 2020; Mergel vd., 2018).

*Tablo 1: Çevik Yazılım Manifestosunun İlkeleri*

<b>İlke 1</b>	En büyük önceliğimiz, değerli yazılımların erken ve sürekli teslimatı ile müşteriyi memnun etmektir.
<b>İlke 2</b>	Geliştirme aşamasında bile değişen gereksinimlerin sıcak karşılama. Çevik süreçler müşterinin rekabet avantajı için değişimden yararlanır.
<b>İlke 3</b>	Çalışan yazılımları daha kısa zaman diliminde teslim edin.
<b>İlke 4</b>	İş adamları ve geliştiriciler proje boyunca her gün birlikte çalışmalıdır.
<b>İlke 5</b>	Motivasyona sahip bireyler etrafında projeler oluşturun. Onlara ihtiyaç duydukları ortamı ve desteği verin ve işi yapmaları konusunda onlara güvenin.
<b>İlke 6</b>	Bir geliştirme ekibine ve geliştirme ekibi içinde bilgi aktarmanın en verimli ve etkili yöntemi yüz yüze görüşmedir.
<b>İlke 7</b>	Çalışan yazılım, ilerlemenin birincil ölçüsüdür.
<b>İlke 8</b>	Çevik süreçler sürdürülebilir kalkınmayı teşvik eder. Sponsorlar, geliştiriciler ve kullanıcılar süresiz olarak sabit bir tempoyu koruyabilmelidir.
<b>İlke 9</b>	Teknik mükemmelliğe ve iyi tasarıma sürekli dikkat edilmesi çevikliği artırır.
<b>İlke 10</b>	Basitlik (yapılmayan iş miktarını en üst düzeye çıkarma sanatı) esastır.
<b>İlke 11</b>	En iyi mimariler, gereksinimler ve tasarımlar kendi kendini organize eden ekiplerden ortaya çıkar.
<b>İlke 12</b>	Ekip düzenli aralıklarla nasıl daha etkili olabileceği üzerinde düşünür ve ardından davranışlarını buna göre ayarlar ve düzenler.

(Kaynak: Beck vd., 2001)

Bu manifestodan hareketle, yazılım geliştirme ve proje yönetiminde müşteri ihtiyaçlarına ve hızlı ürün teslimine odaklanan bir iyileştirme anlayışı ortaya çıkmıştır (DeSeve, 2020). Çevik yönetim anlayışının dayandığı ilkeler özetle şunlardır: a) açık, geniş çapta kabul gören **misyon**, b) sonuç odaklı, kanıta dayalı, kolaylıkla izlenebilir **başarı ölçütleri**, c) Programları tasarlayan ve uygulayan ekibin parçası olarak görülen müşteriler (**müşteri odaklı davranış**), d) müşteriler ve halktan yararlanmayı sağlayan **dış ağlar**, e) mevzuatla tutarlı ve risk yönetimine odaklı, kaliteli sonuçlar üretebilmeyi sağlayan uygun bir **hız**, f) Yüksek vasıflı, çeşitli işlevler arası ağlar sağlayan **çapraz fonksiyonel ekipler**, g) **inovasyon**, h) başarı ve başarısızlıktan ders alınan, deneme, değerlendirme ve iyileştirmeye dayalı **ısrar**, ı) **kanıta dayalı çözümler**, i) engelleri ortadan kaldıran, ekipleri karar alma ve sorumluluk üstlenmede güçlendiren, ödüllendiren organizasyon **liderleridir** (DeSeve, 2020).

### 3. Bürokratik Kurumlarda Çevik Yönetim

#### 3.1. Bürokratik Kurumlarda Çevik Yönetim Uygulama Pratikleri ve Araçları

Kamu yönetimlerinde çevik yönetim ilke ve yöntemlerine ilişkin çalışmalara dünyanın farklı uçlarından örnekler verilebilir. ABD, Birleşik Krallık ve Kanada dijital hizmet ekipleri çevik bir şekilde çalışmanın yollarını açmıştır (Mergel vd., 2020). Birleşik Krallık savunma sektöründe (Baxter vd., 2023), ABD Sayıştay'ında (U.S. Government Accountability Office-GAO, 2012- 2020) çevik yönetim için politika oluşturulmakta ve yeni uygulamalar sunulmaktadır. Danimarka, Finlandiya, İzlanda, Norveç ve İsveç'teki mevcut idari reformlar, İskandinav modeli çevik ve uyarlanabilir olarak ortaya çıkmış ve mevcut idari modellere yeni reform unsurları eklenmiştir (Ejersbo vd., 2023). Dünyanın en kural odaklı bürokrasilerinden birisine sahip olan Almanya, problem çözme kapasitelerini geliştirmek ve kamu hizmetlerinin dijitalleşmesindeki karmaşıklığı çözmek adına çevik yöntemleri benimsemektedir (Kuhlmann vd., 2021'dan aktaran Neumann vd., 2024).

Hükümetlerin iç ve dış ortamlarındaki değişikliklere uyum sağlamaları, gelişmeleri belirlemeleri ve bunların kurumlar üzerindeki etkilerini tahmin etmeleri ve değişiklikleri mevcut sisteme nasıl uygulayacaklarını hızlı bir şekilde öğrenmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda devlet kurumları süreçlerin yeniden tasarlanması, proje yönetimi ve yazılım geliştirme süreçlerinde çevik yaklaşımları benimsemektedir. Literatüre göre, kamuda çevik terimi dört farklı alanda tanımlanmaktadır: çevik yazılım geliştirme,

çevik proje yönetimi, çevik kazanım ve çevik değerlendirme (Mergel vd., 2018). Çevik yönetim saf bir yazılım geliştirme yönteminden yöneticiler için de geçerli bir konseptte dönüşmektedir (Mergel vd., 2020).

Neumann ve arkadaşları (2024) çevikliğin uygulandığı kurumları; çevikliği **kültürel değişim** olarak ele alanlar (güven, takdir, çalışanların yetkilendirilmesi, pozitif hata kültürü gibi çevik bir zihniyet geliştirilmesine odaklanmış), **yönetişim** olarak ele alanlar (daha yatay ve işlevler arası çalışma, işbirliğine odaklanmış) ve **metodoloji** olarak ele alanlar (çevik manifestoda özetlenen değerler ve ilkelere odaklanmış) olarak sıralamıştır. Bu da göstermektedir ki tüm kurumlara uyacak tek bir yaklaşım yoktur.

Kültürel değişim olarak çevikliğin ele alındığı kurumlarda, yazılım geliştirme alanında yaygın kullanılan olan ‘Scrum’ (çevik bir işbirliği çerçevesi) benzeri araçlarla, kişilerarası ilişkileri geliştirme amaçlanmıştır (Mergel vd., 2020; Neumann vd., 2024). Çevik yaklaşımda çoğunlukla kullanılan araçlara şunlar örnek verilebilir: **a) günlük ayakta yapılan toplantılar (Standup-meetings)**: toplantıların kısa sürmesi amacıyla katılımcıların ayakta katıldığı ve ekibin bir önceki güne göre ilerlemeyi gözden geçirdiği, niyetlerini beyan ettiği ve karşılaşılan veya beklenen engelleri vurguladığı kısa, günlük bir işbirliği toplantısıdır (Proje Yönetim Enstitüsü, 2021); **b) Retrospektifler**, geriye yönelik değerlendirme ve iyileştirme toplantılarıdır (<https://www.acmagile.com>); **c) Kanban kurulları**; yalnız üretim yöntemlerinden kaynaklanarak geliştirilen bu yöntem ile neyin, ne zaman ve ne kadar üretileceği konusunda karar vermeye yardımcı bir (kanban panoları ile) görsel süreç yönetim sistemi amaçlanmaktadır (Vacanti & Coleman, 2020); **d) paydaş analizi (stakeholder analysis)**. Metodoloji olarak çevikliği benimseyenler de bu araçları kullanmaktadır ve bunlar daha çok BT departmanlarında ve dolayısıyla yazılım geliştirme veya dijital programlarda benimsenmektedir (Neumann vd., 2024).

Çeviklik yaklaşımı kültür değişimi anlamında kamuda çoğunlukla insan kaynakları, yönetim ve strateji departmanlarında benimsenmektedir (Neumann vd., 2024). Çevik yazılım geliştirme uygulama alanları, anında hizmet sağlama (Das vd., 2014) veya hızlı web yeniden tasarımlarında görülmektedir (Izumi & Hasida, 2008). Yönetişim olarak çeviklik ise, birden fazla paydaşı veya departmanı içeren işlevler arası işbirliklerine olanak tanıyan, bazen kendi mali ve personel kaynaklarıyla donatılmış alternatif yönetim yapıları kuran, kendi kendini organize eden ekiplerin çevik ilkesine ve kısmen de diğer departmanlarla dahili kullanıcı işbirliğine odaklanmaktadır (Neumann vd., 2024).

### 3.2. Çevik Yönetimin Geleneksel Yönetimden Farkları ve Bürokratik Kurumlar için Avantajları

Bürokratik yönetim ile çevik yönetimin özellikleri birbirinden farklı ve hatta bazı ilkeleri taban tabana zıttır. Bu zıtlık bir yönden bürokrasinin sorunlu alanlarına çözüm olma potansiyeli taşımakta iken diğer yönden çevik yöntemlerin kamu kurumlarında uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Bu bölümde çevik yönetim ve geleneksel bürokrasi farkına yer verilirken aynı zamanda geleneksel bürokrasinin eleştirilen yönlerini giderebilecek çevik yönetimin avantajlarına da değinilmektedir.

Geleneksel bürokrasiye getirilen eleştirilerin başında katılık, değişmezlik gelmektedir. Gereksiz kontroller, düzeni korumak için konulan çok sayıda kural ve aşırı kuralcılık örgütte katılık, esneklik, değişmezlik ve formalite egemenliğine neden olmaktadır. Çevik yönetimin başta gelen ilkeleri ise hız ve esnekliktir. Değişen koşullara hızlı yanıt verme ve sürekli iyileştirme amaçlanmaktadır (DeSeve, 2020; Mergel vd., 2018). Çevik yönetimlerin reformlara, değişen çevreye, kamusal değerlere ve halkın ihtiyaçlarına uyum sağlamaya açık olması daha etkili ve verimli bir yönetime katkıda bulunabilecektir (Mergel vd., 2020).

Bürokraside, kurallar ve prosedürlere bağlılık esastır. Kullanıcı ihtiyaçları geri planda kalabilmektedir. Çevik yönetimde vatandaşların ihtiyaçları ve geri bildirimleri ön plana alınmaktadır (DeSeve, 2020). Geleneksel yönetimlerde uzun vadeli planlamalar yapılmakta ve bu planlar doğrultusunda süreçler işlemektedir. Çevik yönetim ise, küçük ölçekli planlar ve hızlı denemelerle öğrenme ve iyileştirmeye odaklıdır. Geleneksel yönetimde raporlama amaç haline gelebilmektedir ancak çevik yönetimde yalnızca ayrıntılı belgeler üretmek yerine süreç içinde sorunları çözerek sonuçlara ulaşma amaçlanmaktadır (Mergel vd., 2020).

Weberyen bürokrasinin temel özelliklerinden birisi hiyerarşik yönetim ve organizasyon yapısıdır. Çevik yönetim ise yatay ve işlevler arası çalışarak geleneksel Weberci bürokrasiden farklılaşmaktadır. Kendi kendini organize eden, kullanıcı işbirliğine dayanan ve bazen kendi mali ve personel kaynaklarıyla donatılmış alternatif yönetim yapıları kuran çevik yönetim Weberci bürokratik yapılardan sapma göstermektedir (Neumann vd., 2024). Çeviklik genel olarak, bürokratik komuta ve kontrol organizasyonlarında kültürel değişimi başlatan bir zihniyet olarak görülmektedir (Mergel vd., 2020).

Geleneksel bürokraside bilgi yönetimi uzmanlarının hükümetteki rolü çoğunlukla planlama ve gözetim gibi görevlerle sınırlıdır. Çevik yönetim



yeni yatay çalışma yapılarıyla beraber yeni liderlik biçimi de gerektirmektedir. Liderlerin otoriteden vazgeçmesi ve çalışanların kendi kendine organize olması ve özerk çalışma konusunda yetkilendirmesi beklenmektedir (Mergel vd., 2018). Dolayısıyla çevik yönetimin getirdiği başka bir yenilik bürokratların rolü üzerinedir.

Aşağıdaki tabloda kısaca geleneksel bürokrasi ve çevik yönetimin karşılaştırılmasına yer verilmektedir.

*Tablo 2: Geleneksel Bürokrasi ve Çevik Yönetim Karşılaştırması*

Geleneksel Bürokrasi	Çevik Yönetim
Katı	Esnek
Süreç ve prosedür odaklı	Kullanıcı odaklı
Uzun ve detaylı planlama	Deneme ve öğrenme
Hiyerarşik	İşbirlikçi
Statik, değişimlere kapalı	Sürekli iyileştirme
Yönetim	Yönetişim

*(Kaynak: DeSeve, 2020; Mergel vd., 2018; Mergel vd., 2020; Neumann vd., 2024 kaynaklarından yararlanılarak oluşturulmuştur.)*

### 3.3. Çevik Yönetim İlkelerini Bürokratik Kurumlarda Uygulama Zorlukları

Literatürde çevik yöntemleri benimsemenin olumlu yanları çoğunlukla desteklense de çevik yöntemleri bürokratik kurumlarda uygulamanın çeşitli zorlukları bulunmaktadır (Baxter vd., 2023; Mergel vd., 2018, Mergel, 2023). Birincisi, çevik yönetimde liderler çalışanları bağımsız kararlar alma konusunda güçlendirmelidir. Ancak bürokratik kurumların ast üst ilişkisine dayanan, hiyerarşik doğası gereği liderlerin çevikliği anlamakta zorlanması, kendi rol ve davranışlarına yönelik bir tehdit olarak görmesi ve benimsemeye zorlanması (Baxter vd., 2023; Mergel, 2016; Mergel, 2023), sorun alanlarına ve bürokratik dirence yol açabilmektedir.

İkincisi, bürokratik kurallar çevikliğin yönetimlere entegrasyonunu engelleyebilir. Bürokrasinin doğası çevik yöntemlerle çelişmektedir (Simonofski vd., 2018). Bürokraside yapılacak işlemler önceden belirlenmiş ve standartlaştırılmıştır. Ancak çevik yöntemler, işleyiş esnasında değişen kullanıcı taleplerini ve yeni düzenlemeleri dahil etmeyi amaçlar. Fridman (2016) gerekli çabanın tam düzeyini ölçmemekten dolayı daha az öngörülebilirliğin dezavantajından bahsetmektedir.



Üçüncüsü, bürokratik kurumdaki ilgili *memur, yetki alanı* dahilinde işlem yapabilmektedir. Bu yetkinin alanı *yasalar* ve ilgili yönetmeliklerle önceden düzenlenmiştir. Belirli bir iş akış şeması üzerinden görevini yerine getiren memurların, rol çatışması (Senatra, 1980), belirsizlik ve dolayısıyla yabancılaşma hissi ve stresi azalmakta (Organ & Greene, 1981; Podsakoff vd., 1986) iş tatmini ve memnuniyeti artmakta ve daha az duygusal tükenme yaşamaktadır (Adler & Borys, 1996). Çevik yönetimin süreçlerdeki değişikliklere ve gelişen yeni durumlara sürekli uyum sağlama talebi memurlar üzerinde strese yol açabilir.

Dördüncüsü, çeviklik yaklaşımı çok çeşitli değerleri, uygulamaları ve yöntemleri kapsamakta ve genellikle yanlış anlaşılmaktadır. Nasıl çevik olunacağına veya benimseneceğine dair evrensel bir kılavuz yoktur (Baxter vd., 2023, Neumann vd., 2024; Simonofski vd., 2018). Bu durum çalışanların çevikliği ek bir iş yükü olarak algılamalarına neden olabilecektir (Mergel, 2023). Herd ve Moynihan'ın (2018) belirttiği gibi öğrenme maliyetleri, uyum maliyetleri ve psikolojik maliyetler gibi idari yükün çeşitli yönleri bulunmaktadır. Eğitim ve değişim yönetimi eksikliği, çevikliğin başarıyla benimsenmesine zarar verebilir (Baxter vd., 2023; Simonofski vd., 2018).

Beşincisi, çevikliğin benimsenmediği departmanlar veya ekiplerle işbirliği yapmakta zorluklar yaşanmaktadır. Bu aynı zamanda vatandaşlar için de geçerlidir. Vatandaşla işbirliği kamu kurumlarına uygulanan yöntemlerde merkezi rolde olmayabilir (Neumann vd., 2024).

Altıncısı, çalışmaya katılan ekipler arasında gerekli olan yakın iletişim nedeniyle daha fazla zaman taahhüdünün gerekli olması; geliştiricilere ve müşterilere yönelik daha büyük talepler (örneğin, eğitim, katılım); geliştirilenin tam zamanında (süreçteki gelişmelerin gerektirdiği zamanda, işlem anında) yapılması nedeniyle gerekli belgelerin eksikliği ve sürekli olarak yeniden tanımlanan ihtiyaçlar nedeniyle projelerin yolundan çıkma potansiyeli, çevik yöntemleri bürokratik kurumlarda uygulamanın zorlukları arasında sayılmaktadır (Fridman, 2016).

Yedincisi, sınırlı nitelikli aday havuzu nedeniyle çevik yöntemlerde yüksek yeterlilik seviyelerine ulaşan ve çevik becerilere sahip personelin işe alınması zorlaşabilmektedir. Kamu kurumları işe alım sürecini kontrol edemeyebilir ya da çevik değerlere ve yöntemlere uygun adayların bulunması zor olabilir. Özel sektörde daha yüksek ücretler sunulması da nitelikli çalışanların özel sektörü tercih etmesine ve kamu sektöründe personel eksikliğine yol açabilir. Kısa süreli sözleşmelerde ise, serbest çalışanların kurumsal kültür veya süreçlere aşinalık eksikliğine ve bilgi aktarımının engellenmesine neden olabilir (Neumann vd., 2024).

Son olarak, çevik yönetimin kapsamlı uygulaması, hükümetlerin karşılaşılabileceği çeşitli zorluklara ve fırsatlara hitap edecek bilgi ve teoriyi gerektirir. Bir taraftan hesap verebilirlik, yeni politikaya yönelik potansiyel ihtiyaç ve aşırı eğitim yükü vb. konular zorluk yaratırken diğer taraftan çevik yönetim yaklaşımlarını kullanan kuruluşların aynı zamanda sosyal medya ve büyük veriler gibi ortaya çıkan yeni ekonomi biçimlerini kullanmanın sağladığı potansiyel faydalardan ve fırsatlardan da yararlanması gerekecektir (Mergel vd., 2018). Bunların yanı sıra çevik yönetim yaklaşımı ile, BT endüstrisinde standart olan, daha bilgi ve kullanıcı odaklı bir şekilde yazılım tasarlama benimsenmektedir. Tasarım yeniliklerine ek olarak, hükümetlerin iç ve dış ortamlarındaki değişikliklere uyum sağlamaları ve eğilimleri taramalarına ve gelişmeleri belirlemelerine, bunların organizasyon üzerindeki potansiyel etkilerini tahmin etmelerine ve yanıtlar geliştirip uygulamalarına olanak tanıyan sistemler oluşturmaları gerekmektedir (Gong & Janssen, 2012).

Sayılan bu temel zorlukları aşmak için kamu kurumlarında, literatürdeki örnek vakalarda, çeşitli araçlar uygulanmaktadır.

### 3.4. Bürokratik Kurumlarda Çevik Yönetimin Benimsenmesinde Kullanılan Araçlar

\* **Danışman desteği;** Çevikliği idari bağlamda uygulamadaki zorluklar nedeniyle, çevik koçlardan dış destek talep edilmiştir. Koçların görevi, ilk denemelerin tekrar başarısızlıkla sonuçlanmaması için çalışanları zorlamaya devam etmesi, destek ve danışmanlık sağlamasıdır (Neumann vd., 2024).

\* **Net bir vizyon;** Yönetimin kararlı ve izlenebilir bir vizyon sağlaması önemlidir (Baxter vd., 2023).

\* **Kaynak aktarımı;** Yeterli kaynak aktarımı ve üst yönetimin desteği, organizasyonel değişiklikleri başarılı bir şekilde yönlendirmek için önemli bir faktördür. Yeterli fonun sağlanmadığı, kısmi destekle karşılaşılan girişimler başarısızlıkla sonuçlanmıştır (Neumann vd., 2024). Çevikliği birincil çalışma yöntemi olarak benimseme konusunda ilerleme kaydetmeye devam etmek için yeni finansman modelleri uygulanmalıdır (DeSeve, 2020). Daha büyük idareler, örneğin bakanlık düzeyi, çevikliği uygulamayı sağlayacak kaynaklara ve uzmanlığa sahip daha büyük BT departmanına sahiptir (Neumann vd., 2024).

\* **İletişim ve ikna;** İletişime ve üyelerin çevik yaklaşımın yararlılığı konusunda ikna edilmesine önemli kaynakların ayrılması gerekmektedir. Değişim ve yeni çalışma teklifleri hakkında iletişim kurmak, endişeleri en aza indirmek için çalışanlarla kişisel görüşmeler yapmak ve ilk başarı öykülerinin reklamını yapmak gibi uygulamalara gidilmektedir (Neumann vd., 2024).

\* **Değişimi etiketlemek ve hedefe yönelik pazarlama;** Değişim yönetiminin pazarlama ile büyük bir ilgisi bulunmaktadır. Yapılan her şeyin etiketlenmesi, kurumsal bir tasarım ve kimliğe sahip olmak önemlidir (Neumann vd., 2024).

\* **Katılımcıları sürece dahil etme:** Tüm katılımcıların problemler karşısında en uygun çevik çözümler sunabileceği işbirlikçi toplantı vb. uygulamalarla teşvik edilmesi önemlidir (Mergel, 2023).

\* **Destekleyici liderlik ve eğitim:** Yeni bir liderlik biçimi talebi nedeniyle liderler arasında korku uyandırmaktadır (Mergel, 2016- 2023; Simonofski vd., 2018) ancak liderlerin destekleyici yaklaşımı çevikliğin benimsenmesinde önemlidir. Yönetimler çeviklik kavramını anlama zorluğuna karşılık, zorlayıcı önlemlere başvurmadan, çalıştaylar ve e-öğrenme materyalleriyle kolaylaştırmış, gönüllü çalışan katılımı yoluyla özel çevik çevirilerinin benimsemelerini sağlamıştır. Hatta bir örnekte çok sayıda memurun çevik terimine yönelik olumsuz algısı nedeniyle kavramın çevirisine daha uygun bir tanım bulmak için ‘yeniden adlandırma çalıştay’ düzenlendiği belirtilmektedir (Neumann vd., 2024).

#### 4. Tartışma

Çevik yönetim yaklaşımında tıpkı YKİ anlayışında olduğu gibi özel sektör ilkelerinin (hız, esneklik, müşteri memnuniyeti gibi ilkelerin) kamu alanına aktarılması söz konusudur. YKİ döneminde, devletin etkin, ekonomik ve verimli hale getirilmesi için piyasa ilkelerine göre yeniden düzenlenmesi ve küçültülmesine yönelik düzenlemeler yapılmıştır (Dunleavy & Hood, 1994; Hood, 1991). Kamusal alanın özelleştirilmesi, toplam kalitenin entegrasyonu, esneklik, performans, müşteri odaklı bürokrasi, katılım ve temsili demokrasi gibi pek çok yeni kavram ve yenilik, kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasını gerektirmiştir (Waldo, 1986). Bu reformlar devletin ve kamu kurumlarının yapısında, rollerinde ve işlevlerinde önemli değişikliklere yol açmıştır. Yine özel sektörden kamu alanına aktarılmaya çalışılan çevik yönetim anlayışında ise, YKİ yaklaşımının tersine, çeviklik kavramının kamu yönetimindeki esneklik, uygulanabilirlik, yanıt verebilirlik gibi kavramlarla bütünleştirmenin amaçlandığı belirtilmektedir (Greve vd., 2020; Mergel vd., 2020). Dolayısıyla çevik yönetim yaklaşımını ele alan çalışmaların YKİ anlayışında olduğu gibi bürokrasinin hantallığı, verimsizliği gibi eleştirilere dayanarak devletin faaliyet alanının daraltılması üzerine değil, kamu yönetiminin değişen koşullara uyum sağlaması, daha iyi ve hızlı hizmet sunumu ve vatandaşların talep ve ihtiyaçları üzerine kurulu olduğu görünmektedir. Ancak çevik yönetim kavramına ilişkin çalışmalar

kamu yönetimi literatüründe sınırlıdır. Aynı zamanda çevik yönetim kavramı hükümetler için de oldukça yenidir. Dolayısıyla çevik yöntemlerin kamu alanına uygulanmasını ele alan çalışmalar genellikle çevikliğin benimsenmesindeki zorluklara değinmektedir.

Özel sektörde başarılı sonuçlar vermesinin ardından, çevik yazılım projeleri daha büyük programlar ve daha geniş şekillerde uygulama alanı bulsa da devlet alanında bu genişleme yavaş ilerlemektedir (DeSeve, 2020). Kamu alanında Scrum denilen tekniklerle çevik yönetime ilişkin belli adımlar atılsa da çevik yönetimin benimsenmesi ve uygulamaya aktarılmasında birçok zorluk görülmektedir. Bunlar yeni bir liderlik tipi gerektirmesi ve liderlerin bundan korkması (Baxter vd., 2023; Mergel, 2016; Mergel, 2023), çevik yöntemlerin bürokratik kurullarla çelişmesi (Simonofski vd., 2018), gerekli çabanın ölçülememesi (Fridman, 2016), kavramın yanlış anlaşılması (Baxter vd., 2023), eğitim ve değişim yönetimi eksikliği (Baxter vd. 2023; Simonofski vd., 2018), personel alımında zorluk (Baxter vd., 2023; Neumann vd., 2024) olarak sıralanabilir. Öte yandan önceki mesleki deneyim ve eğitim, çevikliğe aşinalığı artırmaktadır. Özel sektörde veya BT departmanlarında ilgili eğitimleri almış olanlar, kamuda BT veya dijital departmanlardaki pozisyonlara başvurmaktadır. Bazı örneklerde çevikliği metodoloji olarak benimseyen memurların önceki pozisyonlarında deneyime sahip oldukları belirtilmektedir. Yine yüksek hükümet seviyeleri dijitalleşmeyi ileriye taşımak için daha büyük bir baskı altındadır ve bu da çevikliğin metodoloji olarak daha fazla kullanılmasına yol açmaktadır (Neumann vd., 2024).

Çevik yönetimin kamu kurumunda uygulanmasında oldukça proaktif şekilde başarılı projelere imza atıldığı ve bu uygulamanın diğer departmanlarda değişiklikler sağladığına yönelik olumlu örnek bulunmaktadır (Neumann vd., 2024). Ancak yukarıda belirtildiği gibi çevik yönetimin kamu alanında genişlemesi yavaştır (DeSeve, 2020). Uygulama örnekleri incelendiğinde görülmektedir ki; çeviklik farklı departmanlarda veya kurumlarda farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Hangi anlamda kullanılırsa kullanılsın, çevikliğin orijinal bağlamından önemli ölçüde değiştirildiği, bazı yönlerinin hafifletildiği veya kaldırıldığı görülmektedir. Daha çok yazılım geliştirme ve özel sektörden gelen çeviklik ilkelerinin özel sektörden farklı çalışma ortamı ve hedefleri nedeniyle, kamu idarelerine doğrudan kopyalanması mümkün görünmemektedir. Kamu kurumlarında çevikliğin uygulanması için çeşitli uyarlamalar gerekmektedir (Neumann vd., 2024).

Genellikle çevik yöntemler, ayak üstü kısa toplantılar gibi basit uygulamalarla görünmektedir. Çevik yönetimin kamu alanında uygulamaya geçebilmesi için öncelikle kurumların kültür değişiminin sağlanması,

ardından yönetim ve en son metodoloji olarak çevikliğin aktarılması önerilmektedir (Neumann vd., 2024). Çevikliğin bir yeni yönetim yaklaşımı olarak benimsenmesi için kamu sektörünün ihtiyaçlarının ve karakterinin derinlemesine anlaşılması gerekmektedir (Soe & Drechsler, 2018; Baxter vd., 2023).

## Sonuç

Krizlerin çözümü, çözümlerin/çıktıların iyileştirilmesi, vatandaş taleplerinin karşılanması için yönetimde hız ve esnekliğin önemi giderek artmaktadır. Geleneksel hükümet ve yönetim modelleri hızla değişen ve dijitalleşen dünyaya uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Çözüm arayışlarından birisi olan çevik yönetim ise hız, esneklik ve uyum sağlama kavramları ile öne çıkmaktadır. Çevik yöntemler esas olarak yazılım mühendisliği ve özel sektörden kaynaklanırken, çevik yönetim uygulamaları daha geniş bir yelpazeye genişlemekte ve kamu yönetimlerinin ilgisini çekmektedir.

Daha esnek ve verimli bir kamu yönetimi için çevik yönetim yaklaşımının kamu yönetiminde yeniliği nasıl teşvik ettiğini araştırma amacıyla ele alınan bu çalışmada, literatürdeki çevik yönetim pratikleri incelenmiş ve geleneksel bürokrasiye ne ölçüde yenilik getirdiği ve hangi yöntemlerle uygulamaya aktarıldığı tespit edilmiştir. Kamu yönetimi literatüründe çeviklik kavramı ve çevik yönetimin ilke, değer ve yöntemlerinin bürokratik organizasyonlara getirdiği değişikliklere ilişkin çalışmalar sınırlıdır. Yeni bir kavram olan çevikliğin kamu kurumlarında öğrenme sürecinin devam ettiği, çevikliğin farklı departmanlarda veya kurumlarda farklı anlamlarda kullanıldığı, orijinal bağlamından önemli ölçüde değiştirildiği, bazı yönlerinin hafifletildiği veya kaldırıldığı görülmektedir. Literatürde sayılan faydalarının yanında, kamu yönetiminde çevik yöntemlerin benimsenmesinin önünde çeşitli zorluklar bulunmaktadır. Bu zorlukların aşılması için pilot uygulamalara yeterli kaynağın aktarılması, destekleyici bir liderlik, gerekli eğitim ve danışmanlığın sağlanması yanı sıra mevzuatta çevikliğin uygulanmasına engel olabilecek hususlara ilişkin düzenlemeler gerekecektir.

Bu çalışma ile çeviklik kavramı, ilke ve değerleri, avantajları, dezavantajları, dünyadaki uygulama pratikleri ve araçları ele alınarak kavrama ilişkin temel bilgiler ve yorumlar ortaya konmuştur. Böylelikle Türk kamu yönetimi literatüründeki kavramsal çerçeve eksikliğine kısmen yanıt verilmiştir. Çevik yöntemlerin kamu yönetiminde yapısal ve işlevsel olarak ne tür değişiklikler yaratacağı, kamu düzeni ve değerlerini nasıl etkileyeceği gibi önemli noktalar kavramın kamu kurumlarında benimsenmesi ve uygulamaların artması ile yanıtlanabilecektir.

## Kaynakça

- Adler, P. S. & Borys, B. (1996). Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41(1): 61-89. <https://doi.org/10.2307/2393986>.
- Alsudairy, M. A. T., & Vasista, T. G. (2014). CRASP- A Strategic Methodology Perspective for Sustainable Value Chain Management. In K. S. Soliman (Ed.), *Vision 2020: Sustainable growth, economic development, and global competitiveness*. Vol. 1-5 Norristown: Int Business Information Management Assoc-Ibima edited by. (170-+).
- Baxter, D., Dacre, N., Dong H., & Ceylan, S. (2023). Institutional Challenges in Agile Adoption: Evidence from a Public Sector IT Project. *Government Information Quarterly* 40 (4): 101858. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101858>.
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). "Manifesto for Agile Software Development." 10. <http://agilemanifesto.org/principles.html>.
- Bekkers, V.J.J.M. & V.M.F. Homburg (eds). (2005). *The Information Ecology of E-Government: E-Government as Institutional and Technological Innovation in Public Administration*. Amsterdam: IOS Press.
- Das, R. K., Padhy, A. K., Patnaik, S. & Mohini C. (2014). *Service Oriented Layered Approach for E-governance Implementation*. New York, IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICIT.2014.38>.
- DeSeve, G. E. (2020). The Road to Agile Government: Driving Change to Achieve Success. *IBM Center for The Business of Government*.
- Dunleavy, P. & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. (Public Money & Management). 14(3). *Taylor & Francis*. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New Public Management is Dead—Long Live Digital-era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>.
- Ejersbo, N., Greve, C., Læg Reid, P., & Rykkja, L.H. (2023). *Nordic Public Management Reforms Seen from the Top: Adaptive and Agile Governments*. In: Pekkola, E., Johanson, JE., Mykkänen, M. (eds) Finnish Public Administration. Governance and Public Management. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-34862-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-34862-4_2).
- Fridman, A. (2016). The Massive Downside of Agile Software Development. Inc. doi: <https://www.inc.com/adam-fridman/the-massive-downside-of-agile-software-development.html>.



- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. V. (2009). *Evaluating Agility in Corporate Enterprises*. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410–423. doi:10.1016/j.ijpe.2008.12.009.
- Gong, Y., & Janssen, M. (2012). From Policy Implementation to Business Process Management: Principles for Creating Flexibility and Agility. *Government Information Quarterly*, 29, S61–S71. https://doi.org/10.1016/j.giq.2011.08.004.
- Greve, C., Ejersbo, N., Læg Reid, P. & Rykkja, L. H. (2020). Unpacking Nordic Administrative Reforms: Agile and Adaptive Governments. *International Journal of Public Administration*, 43(8): 697–710. https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645688.
- Herd, P. & Moynihan, D. P. (2018). *Administrative Burden: Policymaking by Other Means*. Russell Sage Foundation.
- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Izumi, N., & K. Hasida (2008). *Enterprise Software Development Based on Web Process Ontology*. New York, IEEE.
- İleri, Y. Y., & Soylu, Y. (2014). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 13-28.
- Mergel, I. (2016). Agile Innovation Management in Government: A Research Agenda. *Government Information Quarterly*, 33(3), 516–523. http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004.
- Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile Government: Systematic Literature Review and Future Research. *Government Information Quarterly*, 35(2), 291–298. doi:10.1016/j.giq.2018.04.003.
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2020). Agile: A New Way of Governing. *Public Administration Review*, 81 (1): 161–165. https://doi.org/10.1111/puar.13202
- Mergel, I. (2023). Social Affordances of Agile Governance. *Public Administration Review*. 1–16. https://doi.org/10.1111/puar.13787.
- Neumann, O., Kirklies P-C. & Schott, C. (2024). Adopting Agile in Government: a Comparative Case Study. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2354776
- Organ, D. W., & Green, C. N. (1981). The Effects of Formalization on Professional Involvement: A Compensatory Process Approach. *Administrative Science Quarterly*, 26: 237-252. https://www.jstor.org/stable/2392471.
- Özen, M. T., & Koç, M. (2021). Çevik Yönetime Dair Bazı Tespitler: Yazılım Sektöründe Hazırlanan Raporlar Kapsamında Dönemsel Bir Analiz. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*. 4(2), 385-408.



<https://doi.org/10.33712/mana.873468>.

Özen, M. T., & Koç, M. (2023). Belediyelerde Çevik Proje Yönetim Ekosistemi. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Akademi İktisadi ve İdari Bilimler Kongresi Özel Sayısı*. 265-294. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1367585>.

Podsakoff, P.M., Williams, L.J., & William, T. T. (1986). Effects of Organizational Formalization on Alienation of Professionals and Nonprofessionals. *Academy of Management Journal*, 29: 820-831. <https://doi:10.2307/255948>.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis- NPM, Governance and the Neo-Weberian State* (3. edition b.). New York: Oxford University Press.

Proje Yönetim Enstitüsü (2021). *Proje Yönetimi Bilgi Birikimi için Bir Rehber* (PMBOK kılavuzu). Proje Yönetim Enstitüsü (7. baskı). Newtown Meydanı, Pensilvanya. ISBN 978-1-62825-664-2.

Retrospective-toplantisi-nedir, <https://www.acmagile.com/blog/retrospective-toplantisi-nedir>.

Senatra, P. T. (1980). Role Conflict, Role Ambiguity, and Organizational Climate in a Public Accounting Firm. *Accounting review*, 55: 594-603.

Simonofski, A., Ayed, H., Vanderose, B., & Snoeck, M. (2018). From Traditional to Agile E-Government Service Development: Starting from Practitioners' Challenges. *Agile E-Government Service Development: 24th Americas Conference on Information Systems*. 1-10.

Soe, R. M., & Drechsler, W. (2018). Agile local governments: Experimentation before implementation. *Government Information Quarterly*, 35(2), 323-335. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.11.010>.

Steen, Trui, and Carina Schott. 2019. Public Sector Employees in a Challenging Work Environment. *Public Administration* 97 (1): 3-10. <https://doi.org/10.1111/padm.12572>.

U.S. Government Accountability Office (GAO). (2012). *Software Development: Effective Practices and Federal Challenges in Applying Agile Methods*. United States Government Accountability Office. GAO-12-681. <https://www.gao.gov/assets/gao-12-681.pdf>. (9.10.2024).

U.S. Government Accountability Office (GAO). (2020). *Agile Assessment Guide: Best Practices for Agile Adoption and Implementation*. <https://www.gao.gov/assets/gao-20-590g.pdf> (9.10.2024)

Waldo, D., (1986). *Bureaucracy and Democracy Reconciling the Irreconcilable?* Current Issues in Public Administration, Ed.Frederick S. Lane, St. Martin's Press, Third Edition, New York,.

Vacanti, D., & Coleman, J. (2020, Aralık 10). *Kanban Practices Defining and Visualizing the Workflow*. <https://kanbanguides.org/english/>.