

DİJİTAL DEVLETİN KAMU DEĞERİ ÜRETİM KAPASİTESİ: LİTERATÜR TEMELLİ MODEL ÖNERİSİ¹

The Public Value Creation Capacity of Digital Government: A Literature-Based Model Proposal

Arş. Gör. Hasret DUMAN* - Prof. Dr. Mete YILDIZ**

Geliş Tarihi: 23.02.2026 | Yayına Kabul Tarihi: 23.06.2026

Öz

Bu çalışma, dijital devletin kamu değeri üretim kapasitesini literatür temelli bir değerlendirme çerçevesinde incelemektedir. Çalışmanın temel sorunsalı, dijital kapasite ile kamu değeri üretimi arasındaki ilişkinin mevcut literatürde çoğu zaman parçalı, doğrusal ve performans göstergeleriyle sınırlı biçimde ele alınmasıdır. Bu eksiklikten hareketle çalışma, e-devletten dijital devlete uzanan kavramsal dönüşümü kamu değeri yaklaşımıyla birlikte değerlendirerek, dijital devletin kamu değeri üretimini açıklamaya yönelik katmanlı ve geri beslemeli bir model önermektedir. Model, kurumsal dijital

Abstract

This study examines the public value creation capacity of digital government through a literature-based analytical assessment. Its main point of departure is that the relationship between digital capacity and public value creation has often been addressed in the existing literature in a fragmented and linear manner, largely limited to performance-oriented indicators. Addressing this limitation, the study evaluates the conceptual transition from e-government to digital government through the lens of public value and proposes a layered and feedback-based model to explain how digital government generates

¹ Bu çalışma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda yürütülmekte olan doktora tez çalışması kapsamında hazırlanmıştır.

* Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, hasret.duman@mku.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7187-7729.

** Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, myildiz@hacettepe.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5864-6731.

kapasite bileşenlerinin ara dönüşüm mekanizmalarıyla normatif değer alanlarına nasıl yansıdığını göstermektedir. Ayrıca, dijital devletin kamu değeri üretim sürecinin doğrusal olmadığını, değerler arasındaki gerilimleri içeren çok katmanlı ve dinamik bir yönetim süreci olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak çalışma, dijital devlet ve kamu değeri literatürünü bütünleştirerek gelecekteki araştırmalara kuramsal bir temel sağlamayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: E-Devlet, Dijital Devlet, Kamu Değeri, İyi Yönetişim, Kurumsal Kapasite.

public value. The model demonstrates how institutional digital capacity components are translated into normative value domains through intermediary transformation mechanisms. It also argues that public value creation in digital government is not a linear process, but a multi-layered and dynamic governance process shaped by tensions among competing values. By integrating digital government and public value literatures, the study aims to provide a theoretical foundation for future research.

Keywords: E-Government, Digital Government, Public Value, Good Governance, Institutional Capacity.

GİRİŞ

Kamu yönetiminde dijitalleşme, devletin örgütsel kapasitesini, karar alma süreçlerini, vatandaşla kurduğu ilişki biçimlerini ve kamusal değer üretme kapasitesini dönüştüren çok boyutlu bir süreci ifade etmektedir. Bu dönüşümün ilk dönemlerinde dijitalleşme, kamu hizmetlerinin elektronik ortama taşınması, işlem süreçlerinin hızlandırılması ve idari maliyetlerin azaltılması gibi teknik ve yönetsel hedeflerle ilişkilendirilmiştir. Ancak dijital teknolojilerin kamu sektöründeki kullanım alanı genişledikçe, dijital devlet çevrim içi hizmet sunumunu ifade eden dar bir uygulama alanı olmaktan çıkmış; karar alma süreçlerini, kurumsal kapasiteyi, devlet-vatandaş ilişkilerini ve kamu yönetiminin toplumsal rolünü dönüştüren kapsamlı bir yönetim paradigmasına dönüşmüştür. Bu dönüşüm, dijital devletin teknik altyapı, hizmet çeşitliliği, işlem sayısı, kurumsal verimlilik ve yönetsel etkinlik gibi performans göstergeleri üzerinden değerlendirilmesini yetersiz kılmaktadır. Bu noktada kamu değeri yaklaşımı, dijital devletin kamu yönetimi açısından taşıdığı anlamı daha geniş bir kuramsal zeminde değerlendirme imkânı sunmaktadır.

Kamu değeri yaklaşımı, özellikle performans ve piyasa temelli yönetim anlayışlarının sınırlarının görünür hâle gelmesiyle birlikte, kamu yönetiminin toplumsal rolünü yeniden düşünmeye imkân tanıyan güçlü bir çerçeve olarak öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, kamu örgütlerinin başarısını yalnızca üretilen hizmetlerin miktarı, hızı ya da maliyeti üzerinden değil, aynı zamanda toplum için üretilen değerlerin niteliği üzerinden değerlendirmektedir. Bu bağlamda kamu değeri, tekil ve ölçülmesi kolay bir çıktıdan ziyade, farklı aktörler, süreçler ve ilişkiler üzerinden şekillenen çok boyutlu bir kavramdır.

Bu çalışmanın temel sorunsalı, dijital devletin kamu değeri üretme kapasitesinin mevcut literatürde çoğu zaman parçalı, teknik ve performans odaklı göstergeler üzerinden tartışılmasıdır. Başka bir ifadeyle, dijital kapasitenin varlığı ile kamu değeri üretimi arasında doğrudan, otomatik ve doğrusal bir ilişki olduğu varsayımı, dijital

devletin normatif sonuçlarını açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Nitekim dijital teknolojiler, bazı durumlarda erişimi, şeffaflığı ve katılımı güçlendirebilirken; bazı durumlarda mahremiyet, eşitlik, hukuki güvence, insan takdiri ve demokratik denetim açısından yeni gerilimler yaratabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, dijital devlet ile kamu değeri arasındaki ilişkiyi bütüncül bir kuramsal çerçeve içinde açıklamak ve dijital devletin kamu değeri üretim kapasitesini analiz etmeye yönelik literatür temelli bir model geliştirmektir. Çalışmanın temel önermesi, dijital devletin kamu değeri üretim kapasitesinin üç düzeyli bir ilişki içinde açıklanabileceğidir. İlk düzeyde, dijital devletin kurumsal kapasite bileşenleri yer almaktadır. İkinci düzeyde, bu kapasite unsurlarını kamu değerine dönüştüren ara mekanizmalar bulunmaktadır. Üçüncü düzeyde ise dijitalleşmenin etkilediği normatif kamu değeri alanları yer almaktadır. Ayrıca bu üç düzey arasındaki ilişki, dijital devletin kamu değeri üretiminin doğrusal olmayan, bağlama duyarlı, gerilimli ve geri beslemeli bir süreç olarak kavranması gerektiğini göstermektedir.

Çalışmanın özgün katkısı, dijital devlet ve kamu değeri arasındaki ilişkiyi kurumsal kapasite, ara dönüşüm mekanizmaları, normatif kamu değeri alanları ve değer gerilimleri üzerinden açıklayan katmanlı bir model geliştirmesidir. Bu yönüyle çalışma, dijital devlet araştırmalarında teknik kapasite ile normatif sonuçlar arasındaki bağlantının daha sistematik biçimde analiz edilmesine katkı sunmayı hedeflemektedir. Bununla birlikte çalışma, literatür temelli kuramsal bir değerlendirme ile sınırlıdır. Önerilen model bu makale kapsamında ampirik olarak test edilmemekte, yalnızca sonraki araştırmalar için kavramsal bir zemin olarak sunulmaktadır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde e-devletten dijital devlete uzanan kavramsal dönüşüm ele alınmakta ve dijital devletin teknik sunumunun ötesine geçen yönetim niteliği tartışılmaktadır. İkinci bölümde kamu değeri yaklaşımının kuramsal temelleri, temel kavramsallaştırmaları ve kamu yönetimi açısından taşıdığı açıklayıcı potansiyel değerlendirilmektedir. Üçüncü bölümde ise dijital devletin kamu değeri üretim kapasitesini açıklamaya yönelik katmanlı model sunulmaktadır. Sonuç bölümünde modelin literatüre katkısı, kullanılabilirliği, sınırlılıkları ve gelecek araştırmalar için sunduğu imkânlar tartışılmaktadır.

1. E-DEVLETEN DİJİTAL DEVLETE: KURUMSAL KAPASİTE TEMELLİ BİR KAVRAMSALLAŞTIRMA

Kamu yönetimi literatüründe 1990'lı yıllardan itibaren hız kazanan dijitalleşme eğilimlerinin kuramsal ifadesi olarak öne çıkan *e-devlet* kavramının evrensel olarak kabul görmüş bir tanımı bulunmamaktadır. Literatürdeki farklı tanımlar ve odak noktaları, e-devlet kavramını sabit ve evrensel bir tanıma indirgemenin güç olduğunu ve kavramın farklı bağlamlarda farklı biçimlerde şekillendiğini açık biçimde ortaya koymaktadır. Nitekim Yıldız'ın (2014: 303) da vurguladığı üzere e-devlet, yalnızca kamu kurumlarının web tabanlı hizmet sunum araçları, bilişim altyapısı ya da dijital içerikli kaynaklarıyla sınırlı değil; aksine kamu yönetiminin örgütsel ve ilişkisel yapısında dönüşüm potansiyeli taşıyan, çok katmanlı ve sürekli evrilen bir yapıdır. Bu yapı, kavramın sınırlarını belirlemeyi güçleştirmekte ve farklı bağlamlarda farklı anlam yüklemelerini beraberinde getirmektedir.

E-devlet kavramının erken dönem kullanımları, büyük ölçüde kamu hizmetlerinin internet ve bilgi iletişim teknolojileri aracılığıyla daha hızlı, daha erişilebilir ve daha düşük maliyetle sunulmasına odaklanmıştır. Bu çerçevede Birleşmiş Milletler ve ASPA'nın 2002 tarihli raporunda e-devlet, devletlerin internet ve World Wide Web aracılığıyla vatandaşlara bilgi ve hizmet ulaştırması olarak tanımlanmıştır (UN & ASPA, 2002: 11). OECD'nin 2003 tarihli yaklaşımı da benzer biçimde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu yönetimine entegre edilerek daha iyi yönetim uygulamalarının desteklenmesini vurgulamaktadır. Brown ve Brudney (2001), Ho (2002) ve Moon (2002) gibi erken dönem çalışmalar da e-devleti ağırlıklı olarak kamu hizmetlerine erişimin kolaylaştırılması, hizmet süreçlerinin elektronik ortama taşınması ve idari işleyişin modernizasyonu bağlamında ele almıştır. Zamanla e-devletin işlevi ve anlam alanı genişlemiş; kavram, çevrim içi hizmet sunumunu ifade eden teknik bir uygulama olmaktan çıkarak daha kapsamlı bir yönetim paradigması içinde tartışılmaya başlanmıştır. Özellikle, 2000'li yılların ortalarında şeffaflık, hesap verebilirlik, katılım, kapsayıcılık gibi demokratik yönetim ilkeleriyle ilişkili bir alana dönüşmüştür (Yıldız, 2007; Bannister ve Connolly, 2012; Malodia vd., 2021).

Süreç içerisinde e-devlet kavramı yerini giderek dijital devlet anlayışına bırakmıştır. Dijital devlet kavramı, kamu yönetiminde e-devlet olgusunun teknik çerçevesini aşarak kamu sektörünün işleyişini bütüncül, değer temelli ve kurumsal düzeyde dönüştüren kapsamlı bir paradigma değişimini ifade etmektedir. Bununla birlikte, akademik literatürde dijital devlet ile e-devlet kavramlarının ayrımına yönelik farklı görüşler bulunmaktadır. Saylam (2022), literatürde e-devlet, dijital devlet ve dijital yönetim kavramları arasındaki ilişkiye yönelik dört temel yaklaşım bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar; dijital devleti e-devletin olgunlaşmış bir aşaması olarak gören yaklaşım, e-devlet ile dijital devlet arasında keskin bir ayrım yapılması gerektiğini savunan yaklaşım, dijital devleti tamamen yeni bir paradigma olarak değerlendiren yaklaşım ve iki kavramı hibrit biçimde ele alan yaklaşımdır. Bu kavramsal ayrışma, dijital devletin e-devletin teknik olarak gelişmiş bir aşaması mı yoksa kamu yönetiminin işleyiş mantığını dönüştüren daha geniş bir kapasite alanı mı olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. Bu çalışmada dijital devlet, ikinci yoruma daha yakın biçimde, kamu yönetiminin dijital kapasitesini kamu değeri üretimiyle ilişkilendiren kurumsal bir dönüşüm alanı olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda kurumsal kapasite, dijital devletin kamu değeri üretebilmesi için gerekli olan stratejik yönetim, teknik altyapı, veri yönetimi, kurumlar arası koordinasyon, kullanıcı odaklı hizmet tasarımı, güvenlik ve hesap verebilirlik gibi yeterliliklerinin bütününü ifade etmektedir.

Uluslararası politika çerçeveleri de dijital devletin bu geniş anlamını desteklemekte ve kurumsal kapasite bileşenlerinin nasıl tanımlanabileceğine ilişkin önemli dayanaklar sunmaktadır. Birleşmiş Milletler (BM) dijital devleti, sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle bütünlüklü çok katmanlı bir yönetim süreci olarak ele almaktadır. Bu yaklaşımda dijital devletin nihai amacı, ulusal kalkınma öncelikleriyle uyumlu biçimde kamu değerini artırmak ve sürdürülebilir kalkınmayı desteklemektir. Bu nedenle BM çerçevesinde dijital devlet performansı; E-Devlet Gelişim Endeksi, Çevrim İçi Hizmet Endeksi, Yerel Çevrim İçi Hizmet Endeksi, E-Katılım Endeksi ve Açık Devlet Verisi Endeksi aracılığıyla izlenmektedir (UN DESA, 2024). BM yaklaşımının bu çalışma açısından asıl önemi, dijital kapasiteyi teknik altyapı düzeyinde bırakmayıp onu kapsayıcılık, güvenlik, katılım, çeviklik, veri merkezilik ve sürdürülebilir kalkınma gibi yönetim ilkeleriyle ilişkilendirmesidir.

BM'ye göre dijital dönüşüm, ulusal ve yerel dijital stratejiler, politikalar, düzenlemeler ve yol haritalarıyla yönlendirilen; dijital liderlik, dijital kimlik, dijital katılım, dijital okuryazarlık, veri merkezlilik ve dijital altyapı gibi unsurlarla desteklenen çok aktörlü bir süreçtir. Bu süreçte hükümet, vatandaşlar, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları temel paydaşlar olarak konumlanmaktadır. BM'nin başarılı dijital devlete ilişkin dört temel hizmet boyutu (*dijital ekosistem, tasarımı kapsayıcılık, çevik yönetim ve tasarımı güvenlik*) bu çalışmanın önerdiği modelin kurumsal dijital kapasite katmanını açısından açıklayıcıdır. Dijital ekosistem; kamu kurumları, özel sektör, vatandaşlar ve sivil toplum arasında etkileşim ve birlikte çalışabilirlik kapasitesini güçlendirir. Tasarımda kapsayıcılık; dijital hizmetlerin dezavantajlı grupları da içerecek biçimde eşitlikçi ve kullanıcı odaklı tasarlanmasını gerektirir. Çevik yönetim; kamu kurumlarının değişen toplumsal ihtiyaçlara hızlı, esnek ve öğrenmeye açık biçimde cevap verebilmesini sağlar. Tasarımda güvenlik ise dijital hizmetlerin güven, mahremiyet, veri koruma ve kurumsal meşruiyet boyutlarıyla birlikte ele alınmasını zorunlu kılar. Ayrıca CEPA/ECOSOC Etkili Yönetişim Prensipleri, BM'nin dijital devlet yaklaşımına normatif bir zemin sağlamaktadır. Yeterlilik, sağlam politika yapımı, iş birliği, dürüstlük, şeffaflık, bağımsız denetim, kimseyi geride bırakmama, ayrımcılık yapmama, katılım, subsidiarite ve nesiller arası eşitlik ilkeleri; dijital devletin kamu yönetiminin daha etkili, hesap verebilir, kapsayıcı ve adil biçimde işlenmesini sağlayan bir yönetim kapasitesi olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

OECD'nin Dijital Devlet Politika Çerçevesi de dijital devleti altı temel boyut üzerinden açıklamaktadır: Tasarımda dijital, veriye dayalı kamu sektörü, platform olarak devlet, varsayılan olarak açık, kullanıcı odaklılık ve proaktiflik (OECD, 2020: 8–9). Bu boyutlar, dijital devletin kurumsal mimarisini anlamak açısından önemlidir. Tasarımda dijital ilkesi, dijitalleşmenin kamu politikalarına sonradan eklenen teknik bir unsur değil, politika ve hizmet tasarımının başlangıç noktası olması gerektiğini ifade eder. Veriye dayalı kamu sektörü, kamu yönetiminde kanıta dayalı karar alma ve politika öğrenme kapasitesini güçlendirir. Platform olarak devlet yaklaşımı, kamu hizmetlerinin birlikte çalışabilir ve bütünleşik altyapılar üzerinden sunulmasını sağlar. Varsayılan olarak açık ilkesi, şeffaflık ve hesap verebilirlikle; kullanıcı odaklılık ise vatandaş deneyimi ve hizmet kalitesiyle ilişkilidir. Proaktiflik de kamu kurumlarının vatandaş taleplerini yalnızca yanıtlayan değil, ihtiyaçları öngören bir kapasite geliştirmesini gerektirir. Bu çerçeve, dijital devletin kamu değeri üretimi açısından çok boyutlu bir kapasite alanı olarak değerlendirilmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Dünya Bankası'nın GovTech yaklaşımı da benzer biçimde dijital devleti kamu sektörünün bütüncül modernizasyonu olarak ele almaktadır. GovTech, evrensel erişilebilirliğe sahip vatandaş odaklı kamu hizmetlerini, bütüncül devlet yaklaşımını ve basit, verimli, şeffaf yönetim sistemlerini dijital dönüşümün temel unsurları olarak değerlendirmektedir. Ayrıca GovTech yaklaşımı, yapay zekâ ve makine öğrenmesi, bulut bilişim ve nesnelerin interneti gibi ileri dijital teknolojilerin kamu sektöründe etkin biçimde kullanılmasını ve açık veri platformları aracılığıyla bireylerin ve işletmelerin kamu verilerinden değer üretmesini mümkün kılan bir yapıyı benimsemektedir (World Bank, 2020: 4). Bu yönüyle GovTech yaklaşımı, dijital kapasite ile kamu değeri arasındaki ilişkiyi özellikle kurumsal bütünlük, kullanıcı merkezlilik ve veri temelli yönetim üzerinden kurmaktadır.

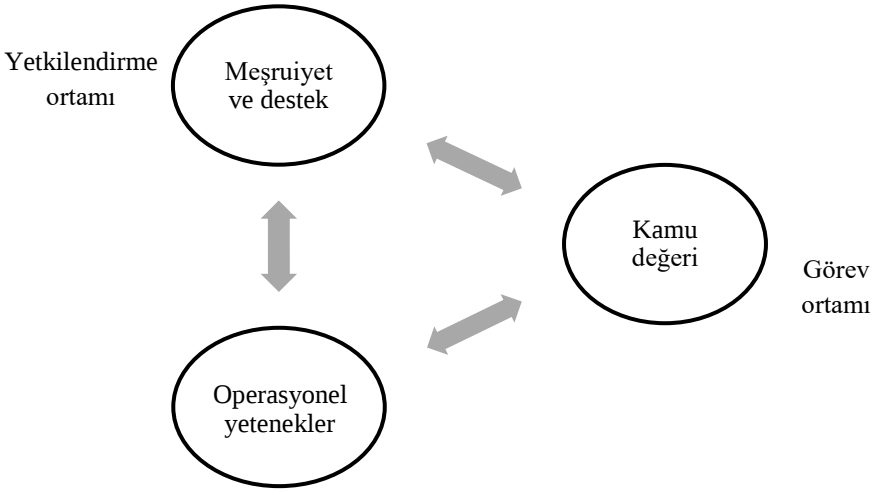
Avrupa Birliği'nin eGovernment Benchmark yaklaşımı ise dijital devletin hizmet deneyimi boyutunu öne çıkarmaktadır. Kullanıcı odaklılık, şeffaflık, sınır ötesi hizmetler ve dijital kolaylaştırıcılar bu yaklaşımın temel sütunlarını oluşturmaktadır (European Commission, 2023: 41). Bu çerçeve, dijital devletin kamu değeri üretim kapasitesini özellikle hizmet sonuçları ve kullanıcı deneyimi düzeyinde görünür kılmaktadır.

Bu farklı çerçeveler birlikte değerlendirildiğinde, e-devletten dijital devlete geçişin üç temel dönüşüm eksenini üzerinden açıklanabileceği görülmektedir. Birincisi, hizmetlerin elektronik ortama taşınmasından bütünleşik ve platform temelli kamu yönetimine geçiştir. İkincisi, teknik altyapı odaklı dijitalleşmeden veri temelli, kullanıcı odaklı ve proaktif yönetişime geçiştir. Üçüncüsü ise verimlilik ve hız gibi performans göstergelerinden meşruiyet, eşitlik, güven, katılım ve hesap verebilirlik gibi kamu değeri alanlarına yönelen normatif genişlemedir. Bu nedenle dijital devlet, daha fazla çevrim içi hizmet sunan devlet anlamına gelmemektedir. Bu çalışmada dijital devlet kavramı, e-devletin teknik hizmet sunumu boyutunu içermekle birlikte onu aşan bir kurumsal kapasite alanı olarak ele alınmaktadır.

2. KAMU DEĞERİ YAKLAŞIMI

Kamu değeri kavramının kuramsal temelleri, Harvard Üniversitesi Kennedy Kamu Yönetimi Okulu'nda yürütülen yönetici geliştirme programlarında biçimlenmiştir. Mark H. Moore, yürüttüğü eğitimler sonucunda, kamu yöneticilerinin kamu adına değer yaratma sorumluluğunu kurumsal stratejiyle nasıl bütünleştirebileceğine dair bir çerçeve inşa etmiştir (Yıldız, 2024: 159). Daha açık bir ifadeyle, Moore eğitim süreci boyunca kamu yöneticileriyle yaptığı diyaloglar, fikir ve deneyim alışverişleri sonucunda kamu değeri kavramını şekillendirmiş ve 1995 yılında yayımlanan "Kamu Değeri Yaratmak: Kamuda Stratejik Yönetim" (*Creating Public Value: Strategic Management in Government - 1995*) adlı eseri ile kavram kuramsal çerçeveye kavuşmuştur. Bu eseriyle Moore, özel sektörün stratejik yönetim ilkelerinden yararlanarak değer kavramını kamu sektörüne uyarlamaya çalışmıştır. Bu noktada Moore'un yaklaşımı, makro düzeyde dönüşümden çok, mikro (bireysel) ve mezo (örgütsel) düzeylerde yönetsel kapasiteyi geliştirme üzerine olmuştur (Yıldız, 2024: 154).

Moore'a (1995: 17-18) göre geleneksel kamu yöneticileri, yenilikçilikten uzak, statükoyu koruma eğiliminde olan bir yönetim anlayışını temsil etmektedir. Bu yöneticiler, inisiyatif almaktan ve sorumluluk üstlenmekten kaçınarak mevcut kuralların, politikaların ve düzenlemelerin sadık uygulayıcıları konumunda kalırlar. Bürokratik ve idari zihniyetin hâkim olduğu bu yapıda, değer üreten bir değişim ortaya çıkmamaktadır. Moore, bu durağan ve yeniliğe kapalı ortamın kamu değerinin oluşumunu engellediğini belirterek, kamu değeri yaratımını teşvik edebilecek çeşitli yönetsel ve kurumsal mekanizmalar önermiştir. Bu noktada Moore, kamu değerinin nasıl tanımlanacağını kamu yöneticilerine bırakmakla birlikte, kamu sektörü organizasyonu için stratejik üçgen adını verdiği bir model çerçevesi öne sürmüş ve bu üç unsurun birbirini dengelemesi gerektiğini savunmuştur (Moore, 1995).



Şekil 1: Stratejik Üçgen

Kaynak: (Moore, 1995)

- (1) Kamu değeri oluşturmak (sağlanan somut faydalar/değerli bir şey yaratmayı amaçlamak),
- (2) meşruiyet ve destek olarak sürdürülebilir olmak (yetki veren çevreden, bir bütün olarak yeterli sürekli destek ve eş zamanlı kaynaklar çekmek),
- (3) operasyonel ve idari olarak uygulanabilir olmak (hedeflere ulaşmak için sahip olunan örgütsel, mali ve teknik kabiliyet).

Moore göre bu üç unsur karşılıklı bağımlılık içinde çalışır. Bu nedenle, bir strateji oluşturmak ve uygulamak, yöneticinin bu üç unsur arasındaki uyum derecesini en üst düzeye çıkarmaya çalışmasını gerektirir ve her biri stratejik olarak önemlidir (Alford ve O'lynn, 2009: 173). Kamu değeri boyutu, kamu kurumunun çıktılarını toplum nezdinde anlamlı kılan etkileri; meşruiyet unsuru, hukuki yetkinin ötesinde demokratik onay ve toplumsal rızayı; operasyonel ve idari kapasite ise mali, beşerî, teknik kaynakların etkin seferberliğini gerektirir (Moore, 1995: 71).

Kamu değeri yaklaşımı bu çalışmanın kuramsal omurgasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, izleyen alt bölümde kamu değeri literatüründeki farklı kavramsallaştırmalar ele alınmıştır.

2.1. Kamu Değerine Yönelik Kavramsallaştırmalar

Kamu değeri kavramı, literatürde büyük ölçüde Mark H. Moore'un öncülüğünde gelişmiş olmakla birlikte, kuramsal yelpazesi tek bir tanım ya da yaklaşımla sınırlanamayacak kadar çeşitlenmiştir. Nitekim Yıldız'a (2024: 164) göre, kamu değeri kavramını tanımlamanın en doğru yollarından biri, her bağlama eşit biçimde uygulanabilecek tek bir tanıma indirgenemeyeceğini kabul etmektir. Bu bakış açısı,

kamu değerinin tekil bir normatif idealden ziyade, dinamik ve bağlama duyarlı bir yönetsel referans çerçevesi olduğunu vurgular. Dolayısıyla, bu bölümde kamu değerine ilişkin temel kavramsallaştırmalar çalışmanın önerdiği model açısından ele alınmaktadır.

İlk olarak, kamu değeri kavramı, kamu yönetiminin ürettiği çıktıların toplumsal etkileriyle birlikte ele alınmasını gerektiren geniş bir değerlendirme çerçevesi sunar. Alford ve O'Flynn (2009), kamu değeri kavramının, "kamusal mal", "kamu yararı" veya "toplumsal fayda" gibi terimlerden farklı kullanımını sorgulayarak açıklamaya çalışmıştır. Yazarlara göre kamu değeri, kamusal malları içermekle birlikte onlardan daha geniş bir anlam alanına sahiptir. Kamusal mallar çoğunlukla üretilen mal ve hizmetlerin niteliğiyle ilişkiliyken, kamu değeri hem çıktıları hem de çıktıların toplum üzerindeki sonuçlarını içermektedir. Ayrıca yazarlara göre, kamu değeri kavramı kamusal malların ötesinde piyasa başarısızlıklarına yönelik çözümleri de kapsamaktadır. Negatif dışsallıklar, doğal tekeller ya da bilgi eksiklikleri gibi piyasanın bireysel refahı maksimize edemediği durumlarda, kamu yöneticileri yalnızca mal ve hizmet üretmekle değil, hukukun üstünlüğü, mülkiyet haklarının korunması, kurumsal düzenin sürdürülmesi gibi değerleri oluşturmakla da sorumludur. Kamu yararı ve toplumsal fayda kavramlarıyla karşılaştırıldığında ise kamu değeri, daha aktif bir değer yaratma sürecini ifade etmektedir. Kamu yararı belirli bir politikayı meşrulaştırmak amacıyla başvuru normatif bir çerçeveyi temsil ederken; kamu değeri, doğrudan insanların anlamlı bulduğu ve toplumsal düzeyde değer olarak algılandığı sonuçlara odaklanmaktadır (Alford ve O'Flynn, 2009: 175-176).

İkinci olarak, kamu değeri farklı aktörlerin etkileşimi içinde şekillenen dinamik ve bağlamsal bir süreçtir. Van Gestel ve arkadaşları (2008), kamu değeri tartışmasını özel-kamu iş birliği ağları bağlamında ele almışlardır. Yazarlar, kamu politikasının giderek artan ölçüde kamu ve özel sektör aktörlerinin birlikte hareket ettiği ağ temelli yapılarda şekillendiğini, bu nedenle kamu değerlerinin müzakere edilen, değişen ve bazen de çatışan değer kümeleri olarak ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir (Van Gestel vd., 2008: 139-140). Dijital devlet uygulamaları da çoğu zaman çok aktörlü ekosistemler içinde tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. Kamu kurumları, teknoloji sağlayıcıları, vatandaşlar, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör aktörleri dijital hizmetlerin üretiminde farklı roller üstlenmektedir. Bu nedenle dijital devletin kamu değeri üretimi, bu aktörler arasındaki ilişki biçimlerinin ve değer önceliklerinin de sonucudur.

Üçüncü olarak, kamu değeri vatandaşların algıları ve deneyimleriyle ilişkili bir anlam üretim sürecidir. Meynhardt (2009), bireylerin psikolojik durumlarına dayalı bir kamu değeri yaklaşımını savunmuştur. Bu yaklaşıma göre kamu değeri, "devletin ne ürettiği" kadar "bireylerin kamuya dair nasıl hissettiği" ile ilgilidir. Bu noktada bir kamu hizmetinin veya politikasının vatandaşın ihtiyaç alanlarında olumlu bir karşılık bulması, o hizmetin kamu değeri yarattığı anlamına gelmektedir. Örneğin, bir dijital hizmetin teknik olarak çalışması veya kolay kullanılabilir olması önemlidir; ancak vatandaşta güven, adalet, aidiyet ve kontrol duygusu üretmediği durumda kamu değeri sınırlı kalabilmektedir.

Son olarak, Jørgensen ve Bozeman (2007), Moore'un tekil formda "*public value*" (kamu değeri) olarak ele aldığı kavramı, çoğul formda "*public values*" (kamu değerleri) boyutu ile ele almıştır. Moore'un çerçevesinde kamu değeri (tekil), kamu yöneticilerinin kamusal kaynakları kullanarak toplum için yarattığı somut faydalar ve çıktılar anlamına gelmektedir. Bu bağlamda kamu değeri, belirli bir politika veya hizmetin toplam toplumsal katma değerini ifade eder: Örneğin işsizliği azaltan bir istihdam programı

veya şehirde yaşam kalitesini yükselten bir ulaşım projesi, yarattığı olumlu sonuçlar itibarıyla kamu değeri üretmiş sayılır. Kamu değerleri (çoğul) ise daha geniş bir anlamda, üzerinde uzlaşılan ortak normlar ve ilkeler bütünüdür ifade etmektedir. Daha açık bir ifadeyle, kamu değeri, belirli bir kültürel, dini veya ekonomik sistemle sınırlı olmayan; birey ile toplum arasındaki ilişkilerin niteliğini tanımlayan dinamik bir olgudur. Kamu değerleri ise hem bireysel hem de toplumsal düzeyde şekillenen, tarihsel koşullar, toplumsal gelişme ve değişen toplumsal algı doğrultusunda sürekli yeniden tanımlanan değer yargılarından oluşmaktadır (Köseoğlu ve Tuncer, 2014: 150–151).

Jørgensen ve Bozeman, 2007 yılında yayımladıkları '*Public values: An inventory*' isimli çalışmalarıyla, kamu değerleri literatürünü sistematik bir çerçevede derlemeye çalışmışlardır. Çalışma, kamu değerinin ne olduğuna, hangi değerleri içerdiğine ve bu değerler arasında nasıl bir hiyerarşi veya nedensellik ilişkisi kurulabileceğine dair sistematik bir çerçeve sunmaktadır. Bu bağlamda, 1990–2003 yılları arasında yayımlanmış yaklaşık 230 makale taranmış ve her bir çalışmada kullanılan 72 (tekrarlayan, eş anlamlı veya bağlam dışı olanları elenerek) özgün kamu değeri tespit edilmiştir. Bu değerler, anlam ve içerik benzerliklerine göre yedi ana kategori altında sınıflandırılmıştır (Tablo 1).

Tablo 1: Jørgensen ve Bozeman'ın Kamu Değerleri Envanteri

Değer Kategorisi	Değer Kümesi			
Kamu sektörünün topluma katkısı	Ortak iyilik - kamu yararı - toplumsal uyum	Fedakârlık - insan onuru	Sürdürülebilirlik - geleceğin sesi	Rejim onuru - rejim istikrarı
Çıkarların kararlara dönüştürülmesi	Çoğunluk kuralı - demokrasi - halkın iradesi - kolektif tercih	Kullanıcı demokrasisi - yerel yönetim - vatandaş katılımı	Azınlıkların korunması - bireysel hakların korunması	
Kamu yöneticileri ile siyasetçiler arasındaki ilişki	Siyasal sadakat - hesap verebilirlik - duyarlılık			
Kamu yöneticileri ile çevresi arasındaki ilişki	Açıklık–Gizlilik - duyarlılık - kamuoyu dinleme	Savunuculuk–Tarafsızlık - uzlaşma - çıkarların dengelenmesi	Rekabetçilik–İşbirlikçilik - paydaş ya da hissedar değeri	
Kamu yönetiminin örgüt içi boyutları	Sağlamlık - uyulanabilirlik - istikrar - güvenilirlik - zamanında karar alma	Yenilikçilik - coşku - risk alma isteği	Üretkenlik - etkililik - tutumluluk - işletmeci yaklaşım	Çalışanların kişisel gelişimi - iyi çalışma ortamı

Kamu çalışanlarının davranışı	Hesap verebilirlik - profesyonellik - dürüstlük - ahlaki standartlar - etik bilinç - bütünlük			
Kamu yönetimi ile vatandaşlar arasındaki ilişki	Yasalık - bireysel hakların korunması - eşit muamele - hukukun üstünlüğü - adalet	Eşitlik - uygunluk - adalet - profesyonellik	Diyalog - cevap verebilirlik - kullanıcı demokrasisi - vatandaş katılımı - vatandaşın kişisel gelişimi	Kullanıcı odaklılık - zamanında hizmet - nezaket

Kaynak: Jørgensen ve Bozeman (2007).

Kamu değerleri listesinin ilk kategorisi olan kamu sektörünün topluma katkısı, "ortak iyi", "sürdürülebilirlik" gibi makro düzeyde toplumsal bütünlüğü besleyen değerleri içermektedir. İkinci kategori, çıkarların karara dönüştürülmesi sürecine odaklanarak, "demokrasi", "çoğunluk iradesi", "azınlık haklarının korunması" gibi meşruiyet üretici değerleri kapsamaktadır. Üçüncü kategori, kamu yöneticileri ile siyasetçiler arasındaki ilişkiyi düzenleyen bürokratik tarafsızlık ve sorumluluk arasındaki dengeyi ele almaktadır. Dördüncü kategori, kamu yöneticilerinin çevresiyle ilişkilerini, "açıklık", "tarafsızlık", "iş birliği" değerleri üzerinden pekiştirmektedir. Beşinci kategori, kamu yönetiminin içsel işlev ve örgütlenmesine odaklanarak "sağlamlık", "yenilikçilik", "verimlilik", "çalışanların kişisel gelişimi" gibi yönetsel kapasiteye ilişkin araçsal değerleri içermektedir. Altıncı kategori, kamu çalışanlarının bireysel davranışlarını düzenleyen değerleri, kamu yönetimi ile vatandaşlar arasındaki ilişkiyi tanımlayan yedinci kategori ise "yasallık", "eşitlik", "diyalog", "kullanıcı odaklılık" gibi değerleri kapsayarak vatandaş-devlet etkileşimi ele almaktadır. Bu sınıflandırma, dijital devletin kamu değeri üretim kapasitesini değerlendirmek için geniş ve sistematik bir normatif çerçeve sunmaktadır. Bu nedenle, Jørgensen ve Bozeman'ın kamu değerleri envanteri, *kamu değerlerinin normatif çoğulluğu* bakımından bu çalışma açısından temel bir referans noktasıdır.

2.2. Literatürde Dijital Devlet ve Kamu Değeri Üretimi

Dijital devletin kamu değeri yaratımındaki işlevi, kamu kurumlarının toplumla kurduğu ilişkinin yeniden tanımlanmasıyla doğrudan ilişkilidir. Nitekim kamu hizmetlerine erişimdeki kolaylık, şeffaflık mekanizmalarının güçlenmesi, katılımcı politika yapım süreçlerinin yaygınlaştırılması gibi alanlarda dijital araçların sunduğu

İmkânlar kamu değerinin bileşenlerini desteklemektedir (Scott vd., 2016: 189; Cordella vd., 2017: 91). Bu bağlamda kamu değerinin, vatandaşların çıkarlarını önceleyen, toplumsal meşruiyeti güçlendiren ve yönetim kapasitesini artıran bir çerçevede yeniden yorumlanması, dijital teknolojilerin kamuya entegrasyon sürecinde kritik bir hedef haline gelmiştir. Scott, DeLone ve Golden (2016), e-devlet başarısının ölçümünde teknik performans ya da kurumsal verimlilik göstergelerinin yetersiz kaldığını, bu başarının esasen kamu değerinin vatandaş perspektifinden ürettiği “net faydalar” (Net Benefits) üzerinden değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Yazarlar, kamu değerinin ölçümünde vatandaşın algısının temel alınması gerektiğini vurgulamakta ve kamu değerini, vatandaşın devlete ilişkin etkileşiminde algıladığı unsurların toplam etkisi olarak ele almaktadır. Bu amaçla çalışma, DeLone ve McLean (2003) Bilgi Sistemleri Başarı Modeli ile Moore’un (1995) Kamu Değeri Yaklaşımını birleştirerek e-devletin topluma sağladığı değeri ölçmeye yönelik kavramsal bir çerçeve geliştirmiştir. Araştırmada Web of Science, Scopus ve ABI-Inform veri tabanları üzerinden yürütülen kapsamlı literatür taraması ile 600’den fazla akademik makale, rapor ve kamu belgesi incelenmiştir. Kodlama süreci sonucunda e-devletin vatandaşlar açısından yarattığı kamu değeri üç ana kategori (verimlilik–efficiency, etkililik–effectiveness, gelişmiş demokrasi–enhanced democracy) ve 11 boyut altında sınıflandırılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2: E-Devletin Net Fayda Boyutları

Kategori	Boyut	Tanım / Vatandaş Açısından Kamu Değeri
VERİMLİLİK	Maliyet	E-devlet kullanımıyla işlem maliyetlerinin azalması, ekonomik tasarruf sağlanması.
	Zaman	İşlemleri çevrim içi yaparak zaman kazanılması; bekleme süresinin azalması.
	Kişisel Etkileşimden Kaçınma	Bürokratik işlemlerde aracıya gerek kalmadan self-servis hizmete erişim olanağı.
	Kontrol	Vatandaşın işlem zamanını, biçimini ve sürecini yönetebilme gücü.
	Kolaylık	Hizmetlerin her yerden, her zaman erişilebilir olması; kullanım rahatlığı.

ETKİLİLİK	İletişim	Devletle e-posta, forum, sosyal medya vb. kanallar üzerinden çift yönlü etkileşim kurabilme imkânı.
	Kişiselleştirme	Hizmetlerin bireysel tercihlere ve kullanıcı profiline göre uyarlanabilmesi.
	Bilgiye Erişim Kolaylığı	Kamusal bilgilere açık ve hızlı erişim; şeffaflığın artması.
	Güven	Devletin güvenilirliği, yükümlülüklerini yerine getirme kapasitesi ve vatandaş çıkarına uygun davranacağı inancı.
GELİŞMİŞ DEMOKRASİ	İyi Bilgilendirilme	Vatandaşın kamu politikaları, haklar ve süreçler hakkında bilgi düzeyinin artması.
	Karar Alma Süreçlerine Katılım	Dijital platformlar aracılığıyla görüş bildirme, tartışma, e-katılım ve müzakere süreçlerine aktif katılım.

Kaynak: Scott, DeLone ve Golden, 2016.

Benzer şekilde Twizeyimana ve Andersson (2019) e-devletin vatandaşlar, kurumlar ve toplum için çok katmanlı değer üretimi sağlayan bir yönetim dönüşümü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu bağlamda, 2005–2016 yılları arasında yayımlanmış 53 akademik makaleyi sistematik biçimde incelemiş ve içerik analiziyle kamu değerinin e-devlet bağlamında hangi boyutlarda üretildiğini saptanmaya çalışmışlardır. Araştırmacılar yapılan sistematik analiz sonucunda, e-devletin kamu değerine katkısını açıklayan altı temel boyut ele almışlardır: *1-Geliştirilmiş kamu hizmetleri*; dijital teknolojilerin hizmet sunumunda kaliteyi, erişilebilirliği ve vatandaş odaklılığı artırmasıyla ilgilidir. *2-Geliştirilmiş idari verimlilik*; kamu kurumlarının iş süreçlerini sadeleştirerek kaynak kullanımında etkinlik ve hız sağlamasına odaklanmaktadır. *3-Açık hükümet kapasiteleri*; şeffaflık, hesap verebilirlik ve bilgiye erişim olanaklarını genişleterek vatandaşla devlet arasındaki etkileşimi güçlendirmektedir. *4-Etik davranış ve profesyonellik*; kamu görevlilerinin hizmet sunumunda etik standartlara uygun davranmalarını ve profesyonel bir yönetim kültürünü temsil etmektedir. *5-Gelişmiş sosyal değer ve refah*; e-devlet uygulamalarının toplumsal bütünlüğü, eşitliği ve genel yaşam kalitesini artırmadaki rolüne işaret etmektedir. *6-Hükümete güven ve itibarın artması*; vatandaşların kamu kurumlarına duyduğu güvenin güçlenmesi ve devletin meşruiyet algısının pekişmesiyle ilgilidir. Twizeyimana ve Andersson (2019) göre bu altı boyut bir araya geldiğinde, e-devletin yarattığı kamu değerinin üç temel eksen üzerinde bütünlendiği görülmektedir: *1-Hizmet, 2-Yönetim ve 3-Toplum*. Hizmet boyutu, kamu hizmetlerinin kalitesi, erişilebilirliği ve vatandaş memnuniyetini merkeze alır. Yönetim boyutu, kamu kurumlarının etik, şeffaf ve etkin biçimde işlemlerini sağlayan kurumsal kapasiteye odaklanır. Toplum boyutu da güven, refah, katılım ve toplumsal bütünlüğün güçlenmesini temsil eder. Böylece e-devlet, hizmet kalitesi, kurumsal yönetim ve

toplumsal etkiyi bir arada dönüştüren çok katmanlı bir kamu değeri üretim alanı olarak konumlanmaktadır.

Cordella ve Bonina (2012), kamu sektöründe bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının kamu değerini nasıl etkilediğini değerlendirirken maliyet-etkinlik, çıktı-odaklılık ya da bireysel kullanıcı memnuniyetine bakmanın yetersiz olduğunu, vatandaşların ortak beklentileri, demokratik katılım, adalet ve eşitlik gibi daha geniş toplumsal hedeflerin hesaba katılması gerektiğini vurgulamışlardır (Cordella ve Bonina, 2012: 513-516). Benzer şekilde, Cordella ve Paletti (2018) kamu sektöründe BİT kullanımı ile değer üretme biçimlerini iki temel mantığa dayandırarak ele almıştır: Üretim (manufacturing) mantığı ve hizmet (service) mantığı. Üretim mantığı, e-devlet sistemlerinin önceden tanımlanmış çıktıları daha hızlı ve düşük maliyetle üretmesine odaklanırken, hizmet mantığı, vatandaşla etkileşime dayalı, esnek ve birlikte değer yaratımına açık süreçleri vurgulamaktadır (Cordella ve Paletti, 2018: 614-616). Yazarlara göre, üretim odaklı dijital sistemler standartlaştırılmış hizmet sunumunu optimize etmektedir. Hizmet mantığına dayalı dijital sistemler ise kullanıcı deneyimi, geri bildirim ve yönetim değerlerini merkeze alarak kamu değerini daha kapsayıcı şekilde üretebilmektedir (Cordella ve Paletti, 2018: 617-619). Ayrıca yazarlar, dijital devlet projelerinde genellikle üretim mantığına aşırı odaklanıldığına ve bu durumun kamusal katılım, şeffaflık ve etik gibi değerlerin göz ardı edilmesine yol açtığına vurgu yapmışlar ve kamu değerinin sürdürülebilir biçimde yaratılması için BİT kullanımında hizmet mantığının temel alınması gerektiğini savunmuşlardır (Cordella ve Paletti, 2018: 623).

Bannister ve Connolly (2014), kamu değerlerinin dijitalleşme sürecinde belirsiz, çelişkili ve ölçülmesi güç kavramlara dönüştüğünü, dolayısıyla yönetim mekanizmalarının bu karmaşıklığı dikkate alacak şekilde yeniden kurgulanması gerektiğini önermişlerdir (Bannister ve Connolly, 2014: 120). Yazarlar, özellikle şeffaflık, güvenlik, mahremiyet, verimlilik ve kapsayıcılık gibi değerlerin dijital projelerde eşzamanlı olarak korunmasının pratikte zor olduğu, kamu yöneticilerinin bu değerler arasında bilinçli ve bağlama duyarlı önceliklendirme yapmaları gerektiği vurgulamışlardır (Bannister ve Connolly, 2014: 124-125).

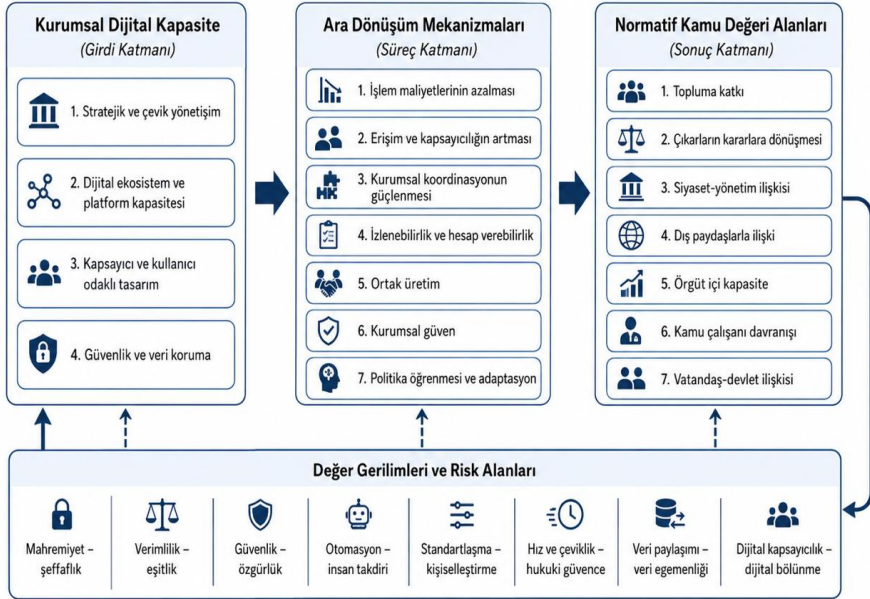
Dijital teknolojiler, kamu yönetiminde işlem maliyetlerini azaltabilir, hizmetlere erişimi kolaylaştırabilir, kurumsal süreçleri hızlandırabilir ve vatandaşla devlet arasındaki etkileşimi güçlendirebilir. Ancak bu tür teknik ve yönetsel kazanımların kamu değerine dönüşmesi, dijital kapasitenin hangi kurumsal mekanizmalarla işlediğine ve hangi normatif sonuçları ürettiğine bağlıdır. Bu nedenle dijital devletin kamu değeri üretimi, teknolojik kapasite ile toplumsal sonuçlar arasında doğrudan ve otomatik bir ilişki olarak değil, aracı, koşullu ve değer gerilimleri içeren bir süreç olarak değerlendirilmelidir. İzleyen bölümde, literatürden elde edilen bu kuramsal birikim temelinde dijital devletin kamu değeri üretim kapasitesini açıklamaya yönelik katmanlı ve geri beslemeli model sunulmaktadır.

3. DİJİTAL DEVLETİN KAMU DEĞERİ ÜRETİM KAPASİTESİ: KATMANLI VE GERİ BESLEMELİ MODEL

Bu çalışmada önerilen model, dijital devletin kamu değeri üretimini doğrudan ölçen kapalı bir performans endeksi değil, dijital kapasitenin hangi ara süreçler üzerinden hangi normatif kamu değeri alanlarına yansıdığını açıklamaya çalışan

literatür temelli bir çerçevedir. Modelin bu biçimde kurgulanmasının temel nedeni, dijital dönüşümün yalnızca teknoloji yatırımı, çevrim içi hizmet sayısı ya da işlem hacmindeki artış üzerinden açıklanamayacak olmasıdır. Nitekim dijital devlet, kurumsal koordinasyon, veri yönetimi, kullanıcı deneyimi, güvenlik, kapsayıcılık ve hesap verebilirlik gibi unsurların birlikte işlemlerini gerektiren daha geniş bir yönetim kapasitesine dayanmaktadır (Gil-Garcia vd., 2018; OECD, 2020; UN DESA, 2022; World Bank, 2020; European Commission, 2023).

Model, dijital kapasite ile kamu değeri arasındaki ilişkinin doğrudan ve tek yönlü olmadığını görünür kılmaktadır. Bir kamu kurumu güçlü bir teknik altyapıya ya da gelişmiş dijital hizmet portföyüne sahip olsa dahi, bu kapasitenin kamu değerine dönüşmesi; hizmet tasarımı, erişim yapısı, kurumsal koordinasyon, katılım kanalları, güvenlik mimarisi ve geri bildirim düzenekleri gibi ara süreçlerin nasıl işlediğine bağlıdır. Benzer şekilde, ortaya çıkan sonuçlar yalnızca dışsal çıktılar olarak kalmamakta; kullanıcı deneyimleri, şikâyet mekanizmaları, performans verileri ve denetim süreçleri aracılığıyla kapasite katmanını yeniden şekillendirmektedir. Bu nedenle model, doğrusal bir neden-sonuç zinciri değil, geri beslemeli bir öğrenme ve uyarılma döngüsü öngörmektedir.



Kaynak: Yazarlar tarafından BM dijital devlet yaklaşımı, OECD Dijital Devlet Politika Çerçevesi, Dünya Bankası GovTech yaklaşımı, Avrupa Birliği eGovernment Benchmark çerçevesi ve Jørgensen & Bozeman'ın kamu değerleri tipolojisi temel alınarak geliştirilmiştir.

Şekil 2: Dijital Devletin Kamu Değeri Üretim Mekanizması²

² Model, kurumsal dijital kapasitenin ara dönüşüm mekanizmaları yoluyla normatif kamu değeri alanlarına yansıdığını, değer gerilimlerinin tüm katmanları yatay olarak kestiğini, geri beslemenin ise sonuçlardan kapasite tasarımına döndüğünü göstermektedir.

Modelde yer alan katmanlar ve bileşenler rastgele seçilmemiştir. Kurumsal dijital kapasite katmanı, uluslararası raporların dijital devlet çerçevelerinde ortaklaşan vurgularından hareketle oluşturulmuştur. Ara dönüşüm mekanizmaları, dijital devlet literatüründe kamu değeriyle ilişkilendirilen tekrar eden süreçler esas alınarak belirlenmiştir. Normatif kamu değeri alanları kamu değerlerini karşılaştırılabilir üst kategoriler halinde sınıflandıran Jørgensen ve Bozeman'ın (2007) kamu değerleri envanteri temelinde çerçevelendirilmiştir. Değer gerilimleri ise dijitalleşmenin çoğu zaman bir değeri güçlendirirken başka bir değeri baskılayabilmesi gerçeğine dayanan akademik çalışmalardan türetilmiştir (Bannister ve Connolly, 2014; Scott, DeLone ve Golden, 2016; Twizeyimana ve Andersson, 2019).

3.1. Kurumsal Dijital Kapasite Katmanı

Modelin ilk katmanını oluşturan kurumsal dijital kapasite, dijital devletin kamu değeri üretebilmesini mümkün kılan yönetsel, teknolojik, örgütsel ve düzenleyici yetkinliklerin bütününü ifade etmektedir. Bu katman, Birleşmiş Milletler, OECD, Dünya Bankası ve Avrupa Komisyonu tarafından geliştirilen dijital devlet çerçevelerinde ortak biçimde vurgulanan temel kapasite alanlarının sentezine dayanmaktadır (World Bank, 2020; OECD, 2020; European Commission, 2023; UN DESA, 2024). Söz konusu çerçeveler incelendiğinde, dijital devletin başarısının yalnızca teknolojik gelişmişlik düzeyiyle açıklanamadığı; stratejik yönetim kapasitesi, kurumsal bütünleşme, kullanıcı odaklı hizmet tasarımı ve güvenli dijital ekosistemlerin varlığına bağlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda modelde kurumsal dijital kapasite dört temel bileşen altında kavramsallaştırılmıştır.

İlk bileşen stratejik ve çevik yönetim kapasitesidir. Bu kapasite, dijital dönüşümün ortak hedefler, kurumsal roller, standartlar, performans göstergeleri ve izleme mekanizmaları üzerinden yönetilmesini ifade etmektedir. Stratejik yönetimin varlığı, dijitalleşmenin kurumlar arasında parçalanmış ve birbirinden kopuk projeler halinde ilerlemesini sınırlarken; çevik yönetim, kamu kurumlarının değişen toplumsal ihtiyaçlara, teknolojik gelişmelere ve kullanıcı geri bildirimlerine uyum sağlayabilmesini mümkün kılmaktadır (UN DESA, 2022; OECD, 2020).

İkinci bileşen dijital ekosistem ve platform kapasitesidir. Bu kapasite, dijital kimlik sistemleri, birlikte çalışabilirlik, veri paylaşımı, ortak veri altyapıları, platform temelli hizmet sunumu ve açık veri düzenekleriyle ilişkilidir (World Bank, 2020; OECD, 2020). Bu boyutun ayrı bir kapasite alanı olarak tanımlanmasının temel nedeni, dijital devletin kamu değeri üretiminin tek tek kurumların kendi iç dijitalleşme düzeylerinden ziyade, bu kurumların bütünlük bir yönetim ekosistemi içerisinde birlikte çalışabilme kapasitesine bağlı olmasıdır. Nitekim dijital devlet literatürü, kamu değerinin yalnızca kurumsal dijitalleşme yatırımlarıyla değil, kurumlar arası veri paylaşımı, birlikte çalışabilirlik ve bütüncül yönetim mekanizmaları aracılığıyla üretildiğini vurgulamaktadır (Gil-García vd., 2018; World Bank, 2020). Vatandaşın aynı bilgiyi farklı kurumlara tekrar tekrar sunma yükünün azalması, hizmetlerin bütüncül ve tutarlı biçimde sunulması ve verinin kurumsal sınırlar arasında anlamlı biçimde dolaşabilmesi bu kapasiteye bağlıdır.

Üçüncü bileşen, tasarımda kapsayıcılık ve kullanıcı odaklılık kapasitesidir. Bu bileşen, dijital hizmetlerin farklı kullanıcı gruplarının ihtiyaçlarına duyarlı, anlaşılır, erişilebilir, kullanılabilir ve katılıma açık biçimde tasarlanmasını ifade etmektedir. Bu boyutun ayrı bir kapasite alanı olarak ele alınmasının temel nedeni ise dijital hizmetlerin

çevrim içi ortama taşınmasının tek başına kamu değeri üretimini garanti etmemesidir. Kamu değeri, hizmetlerin farklı toplumsal gruplar tarafından erişilebilir, kullanılabilir ve anlamlı bulunması durumunda ortaya çıkabilmektedir (Scott, DeLone ve Golden, 2016; Twizeyimana ve Andersson, 2019). Bu nedenle dijital devlet literatüründe kullanıcı odaklılık, yalnızca hizmet tasarımıyla ilişkin teknik bir tercih olarak değil, vatandaş ihtiyaçlarının politika ve hizmet süreçlerine yansıtılmasını sağlayan yönetsel bir kapasite olarak değerlendirilmektedir (OECD, 2020). Benzer şekilde Birleşmiş Milletler dijital devlet yaklaşımı da kapsayıcılığı, dijital dönüşümün temel ilkelerinden biri olarak görmekte ve dijital hizmetlerin toplumun tüm kesimlerini kapsayacak biçimde tasarlanmasını kamu değerinin ön koşullarından biri olarak tanımlamaktadır (UN DESA, 2024). Dolayısıyla kapsayıcılık ve kullanıcı odaklılık, teknik işlevselliğin ötesinde eşitlik, cevap verebilirlik, katılım ve vatandaş deneyimiyle doğrudan bağlantılı bir kapasite alanını temsil etmektedir.

Dördüncü bileşen, tasarımda güvenlik ve veri koruma kapasitesidir. Bu kapasite; siber güvenlik altyapısı, kişisel verilerin korunması, mahremiyetin güvence altına alınması, bağımsız denetim mekanizmaları, hesap verebilirlik araçları ve güvenli hizmet mimarileri gibi unsurları kapsamaktadır (OECD, 2020; UN DESA, 2024). Dijital devlet uygulamalarının gelişmesiyle birlikte kamu kurumlarının veri toplama, işleme, analiz etme ve paylaşma kapasitesi önemli ölçüde genişlemektedir. Bu durum, hizmet kalitesinin artırılması, politika tasarımının iyileştirilmesi ve kurumsal öğrenme kapasitesinin geliştirilmesi açısından önemli fırsatlar sunarken; aynı zamanda mahremiyet ihlalleri, veri güvenliği açıkları, algoritmik riskler ve kurumsal güven kaybı gibi yeni sorun alanlarını da beraberinde getirmektedir (Bannister ve Connolly, 2014). Bu nedenle, güvenlik ve veri koruma boyutu dijital yönetişimin meşruiyetini ve sürdürülebilirliğini destekleyen kurumsal kapasite alanı olarak ele alınmıştır.

Bu noktada vurgulanması gereken husus, kurumsal dijital kapasitenin modelde bir sonuç değişkeni veya başlı başına bir kamu değeri alanı olarak değil, kamu değeri üretimini mümkün kılan temel kurumsal koşullar bütünü olarak ele alınmasıdır. Nitekim liderlik, insan kaynağı, finansman, hukuki altyapı ve kurumsal öğrenme gibi unsurlar dijital dönüşümün başarısını etkileyen kritik faktörlerdir; ancak bu unsurların etkisi doğrudan değil, daraltılan kapasite alanları üzerinden ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle model, söz konusu değişkenleri bağımsız kapasite kategorileri olarak değil, kurumsal dijital kapasitenin tüm bileşenlerine nüfuz eden ve onların işleyişini şekillendiren yatay belirleyiciler olarak ele almaktadır.

3.2. Ara Dönüşüm Mekanizmaları

Ara dönüşüm mekanizmaları, dijital devlet literatüründe sıkça vurgulanan ve dijital kapasitenin toplumsal ve yönetsel çıktılara yansımaları sağlayan temel süreçlerin sentezlenmesi ile oluşturulmuştur. Dijital devlet araştırmaları, teknolojik altyapının veya kurumsal kapasitenin tek başına kamu değeri üretmediğini, kamu değerinin belirli yönetsel ve kurumsal süreçler aracılığıyla ortaya çıktığını göstermektedir (Cordella ve Bonina, 2012; Cordella ve Paletti, 2018; Twizeyimana ve Andersson, 2019). Bu nedenle modelde yer alan mekanizmalar, kurumsal kapasitenin normatif sonuçlara dönüşmesini mümkün kılan ara süreçleri ifade etmektedir.

İlk mekanizma işlem maliyetlerinin azaltılmasıdır. Dijital hizmetler, işlem sürelerini kısaltarak, belge tekrarlarını azaltarak ve fiziksel başvuru zorunluluğunu ortadan kaldırarak vatandaşlar açısından önemli kolaylıklar sağlayabilmektedir. E-devlet

literatüründe zaman ve maliyet tasarrufu, dijital dönüşümün en yaygın kamu yararları arasında gösterilmektedir (Scott, DeLone ve Golden, 2016). Bununla birlikte işlem maliyetlerindeki azalma tek başına bir kamu değeri olarak değerlendirilemez. Bu etkinin kamu değerine dönüşebilmesi, hizmetlerin farklı toplumsal gruplar tarafından erişilebilir, kullanılabilir ve kapsayıcı nitelikte olmasına bağlıdır. Bu nedenle ikinci mekanizma erişim ve kapsayıcılığın genişlemesidir. Dijital teknolojiler kamu hizmetlerine erişimde coğrafi ve zamansal sınırlamaları azaltarak daha geniş kitlelerin hizmetlere ulaşmasını kolaylaştırabilmektedir. Ancak dijital bölünme, gelir eşitsizlikleri, düşük dijital okuryazarlık düzeyi ve engellilik gibi faktörler bazı grupların hizmetlerden dışlanmasına yol açabilmektedir. Bu nedenle erişimin artması ile eşitliğin güçlenmesi arasında doğrusal bir ilişki bulunmamakta, kapsayıcı tasarım ilkeleri ve destekleyici kamu politikaları bu dönüşümün gerçekleşmesinde belirleyici rol oynamaktadır (Twizeyimana ve Andersson, 2019; UN DESA, 2024).

Üçüncü mekanizma kurumsal koordinasyon ve bütünleşmenin güçlenmesidir. Birlikte çalışabilir altyapılar, ortak veri standartları ve platform temelli hizmet mimarileri, kamu kurumları arasındaki parçalanmışlığı azaltarak hizmetlerin vatandaş açısından daha bütüncül ve tutarlı biçimde sunulmasına katkı sağlamaktadır. Dijital devlet literatüründe bu durum, “whole-of-government” yaklaşımının temel çıktılarından biri olarak değerlendirilmekte ve kamu hizmetlerinde bütünlük ile politika uyumunu güçlendiren bir mekanizma olarak görülmektedir (Gil-García vd., 2018; World Bank, 2020).

Dördüncü mekanizma izlenebilirlik ve hesap verebilirlik kapasitesinin artmasıdır. Dijital kayıt sistemleri, performans göstergeleri ve veri temelli denetim araçları kamu kurumlarının faaliyetlerini daha görünür hâle getirebilmektedir. Bununla birlikte görünürlük ile hesap verebilirlik aynı olgu değildir. Hesap verebilirlik, yalnızca bilginin görünürlüğü ile gelmesiyle değil; bu görünürlüğün açıklama yükümlülüğü, denetim mekanizmaları ve kurumsal sorumluluk düzenlemeleriyle bütünleşmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Bovens, 2007).

Beşinci mekanizma ortak üretim süreçlerinin gelişmesidir. Dijital platformlar vatandaşların, sivil toplum kuruluşlarının ve diğer paydaşların hizmet tasarımı, politika geliştirme ve geri bildirim süreçlerine daha etkin biçimde katılımını mümkün kılabilir. Ancak katılımın kamu değeri üretmesi, yalnızca görüş bildirme düzeyinde kalmamasına ve karar alma süreçleri üzerinde somut etkiler yaratmasına bağlıdır (Bryson, Crosby ve Bloomberg, 2014; Cordella, Paletti ve Shaikh, 2017).

Altıncı mekanizma kurumsal güvenin güçlenmesidir. Dijital devlet uygulamalarının güvenilir biçimde çalışması, vatandaşların kamu kurumlarına yönelik güven algısını güçlendirebilmekte ve kurumsal meşruiyeti destekleyebilmektedir (Tolbert ve Mossberger, 2006). Bu nedenle güven, dijital kapasitenin toplumsal sonuçlara dönüşmesinde kritik bir ara mekanizma işlevi görmektedir.

Yedinci mekanizma politika öğrenmesi ve adaptasyon kapasitesinin artmasıdır. Dijital veriler, kullanıcı geri bildirimleri, şikâyet kayıtları ve performans göstergeleri kamu kurumlarının kendi uygulamalarını değerlendirmesine ve politika süreçlerini sürekli olarak güncellemesine olanak tanımaktadır. Nitekim dijital devlet, yalnızca hizmet sunan bir yapı olmaktan çıkarak deneyimlerinden öğrenen ve değişen koşullara uyum sağlayabilen bir yönetim sistemine dönüşmektedir. Dijital çağ yönetimi literatüründe bu dönüşüm, kamu yönetiminin parçalı ve durağan işleyişinden

uzaklaşarak yeniden bütünleşme, ihtiyaç temelli hizmet tasarımı ve dijitalleşme yoluyla daha esnek ve uyum sağlayabilir bir yönetim yapısına yönelmesiyle açıklanmaktadır (Dunleavy vd., 2006). Benzer şekilde, veri temelli öğrenme ve çevik uyum kapasitesi OECD'nin dijital devlet yaklaşımında dijital dönüşümün temel bileşenleri arasında yer almaktadır (OECD, 2020).

Bu mekanizmaların modelde ayrı bir katman olarak ele alınmasının temel gerekçesi, aynı kurumsal kapasitenin farklı yönetsel ve toplumsal bağlamlarda farklı kamu değeri sonuçları üretebilmesidir. Nitekim kamu değeri literatürü, kurumsal kapasite ile değer üretimi arasındaki ilişkinin doğrusal ve deterministik olmadığını, bu ilişkinin bağlamsal koşullar, yönetim düzenlemeleri ve aktör davranışları tarafından şekillendiğini göstermektedir (Jørgensen ve Bozeman, 2007; Bannister ve Connolly, 2014).

3.3. Normatif Kamu Değeri Alanları

Bu çalışmada normatif kamu değeri alanlarının sınıflandırılmasında, kamu değerlerini sistematik ve bütüncül bir çerçevede ele alan Jørgensen ve Bozeman'ın (2007) kamu değerleri envanteri esas alınmıştır. Bu çerçevede modelde yedi temel kamu değeri alanına yer verilmiştir: İlk alan, kamu sektörünün topluma katkısıdır. Bu alan, dijital devlet uygulamalarının kamu yararı, toplumsal refah, ortak iyi ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini kapsamaktadır. Kamu değeri yaklaşımında devletin temel işlevlerinden biri, bireysel faydaların ötesinde kolektif yarar üretebilmesidir (Moore, 1995; Jørgensen ve Bozeman, 2007). İkinci alan, çıkarların kararlara dönüştürülmesidir. Bu alan demokratik katılım, temsil ve kolektif tercihlerin karar alma süreçlerine yansımalarıyla ilişkilidir. Dijital devlet uygulamalarında e-katılım platformları, çevrim içi danışma mekanizmaları ve dijital geri bildirim sistemleri bu boyutun başlıca araçlarıdır. Bununla birlikte kamu değeri, yalnızca katılım kanallarının varlığıyla değil, vatandaş taleplerinin karar süreçleri üzerinde anlamlı etkiler yaratabilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Bryson, Crosby ve Bloomberg, 2014). Üçüncü alan, kamu yöneticileri ile siyasal aktörler arasındaki ilişkidir. Dijitalleşme, performans verilerinin görünürlüğünü artırarak ve karar süreçlerini daha izlenebilir hâle getirerek siyasal sorumluluk ile yönetsel özerklik arasındaki ilişkiyi yeniden şekillendirebilmektedir. Bu bağlamda dijital teknolojiler, hem hesap verebilirliği güçlendiren hem de yönetsel takdir alanını yeniden tanımlayan araçlar olarak değerlendirilmektedir (Bovens, 2007). Dördüncü alan, kamu yönetiminin dış paydaşlarla ilişkileridir. Vatandaşlar, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve diğer toplumsal aktörlerle kurulan dijital etkileşimlerin açıklık, iş birliği, kapsayıcılık ve dengeli temsil üretme kapasitesi bu boyut kapsamında değerlendirilmektedir (Bryson vd., 2014; Cordella ve Paletti, 2018). Beşinci alan, kamu yönetiminin örgüt içi boyutlarıdır. Bu boyut; kurumsal koordinasyon, yenilikçilik, örgütsel dayanıklılık, uyarlanabilirlik ve verimlilik gibi değerleri kapsamaktadır. Dijital teknolojiler kamu kurumlarının kendi iç işleyişini ve kurumsal kapasitesini de dönüştürmektedir. Bu nedenle dijital devletin kamu değeri üretimi, örgütsel öğrenme ve kurumsal gelişim kapasitesiyle de yakından ilişkilidir (Dunleavy vd., 2006; OECD, 2020). Altıncı alan, kamu çalışanlarının davranışlarıdır. Dijital sistemler etik davranış, profesyonellik, dürüstlük ve hesap verebilirlik gibi değerlerin güçlenmesine katkı sağlayabilmekte; aynı zamanda kamu görevlilerinin karar alma süreçlerini, takdir yetkisini ve vatandaşlarla kurdukları etkileşimi dönüştürebilmektedir. Yedinci alan ise kamu yönetimi ile vatandaşlar arasındaki ilişkidir. Yasallık, eşit muamele, cevap verebilirlik, kullanıcı

odaklılık, güven ve vatandaş deneyimi gibi dijital devletin en görünür normatif çıktıları bu boyutta yer almaktadır (Jørgensen ve Bozeman, 2007).

Bununla birlikte model açısından önemli olan husus, söz konusu kamu değeri alanlarının birbirinden tamamen bağımsız ve yalıtılmış kategoriler olarak değerlendirilmemesidir. Kamu değeri literatürü, değerlerin çoğu zaman birbirini tamamlayan veya birbirleriyle gerilim hâlinde bulunan ilişkiler içerisinde ortaya çıktığını göstermektedir (Jørgensen ve Bozeman, 2007). Bu nedenle aynı dönüşüm mekanizması birden fazla kamu değeri alanını eş zamanlı olarak etkileyebilmekte; belirli bir kamu değerindeki güçlenme başka bir kamu değeri üzerinde sınırlayıcı etkiler yaratabilmektedir. Modelin sonraki aşamasında ele alınan değer gerilimleri katmanı da bu çoğul ve etkileşimli yapıyı görünür kılmayı amaçlamaktadır.

3.4. Değer Gerilimleri ve Risk Alanları

Bu çalışmada değer gerilimleri, dijital devlet uygulamalarının belirli bir kamu değerini güçlendirirken başka bir kamu değeri üzerinde sınırlayıcı, aşındırıcı ya da risk üretici sonuçlar doğurabilmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu katmanın modele dâhil edilmesinin temel gerekçesi, kamu değerlerinin tekil ve hiyerarşik bir bütün oluşturmaktan ziyade çoğul, bağlama duyarlı ve zaman zaman birbiriyle gerilimli değer kümeleri olarak ortaya çıkmasıdır (Jørgensen ve Bozeman, 2007). Dijital devlet bağlamında bu durum daha da belirgin hâle gelmekte; bilgi ve iletişim teknolojileri bir yandan verimlilik, şeffaflık, erişim ve hizmet kalitesini güçlendirebilirken, diğer yandan mahremiyet, eşitlik, güvenlik, insan takdiri ve demokratik denetim bakımından yeni risk alanları oluşturabilmektedir. Bu kapsamda genel olarak bazı temel gerilim alanları öne çıkmaktadır (Bovens, 2007; Jørgensen ve Bozeman, 2007; Cordella ve Bonina, 2012; Bannister ve Connolly, 2014; Cordella ve Paletti, 2018; OECD, 2020; World Bank, 2020; UN DESA, 2024): Mahremiyet–şeffaflık gerilimi, kamu süreçlerinin görünür kılınması ile kişisel verilerin korunması arasındaki denge sorununu ifade etmektedir. Verimlilik–eşitlik gerilimi, hızlı ve düşük maliyetli hizmet sunumunun farklı toplumsal grupların ihtiyaçlarına ne ölçüde duyarlı olduğu sorusunu gündeme getirmektedir. Güvenlik–özgürlük gerilimi, siber güvenlik önlemleri ile temel hak ve özgürlükler arasındaki dengeyi içermektedir. Otomasyon–insan takdiri gerilimi, standartlaştırılmış veya algoritmik karar süreçlerinin bireysel koşulları ve bağlamsal değerlendirmeyi ne ölçüde dikkate alabildiğiyle ilgilidir. Standartlaşma–kişiselleştirme gerilimi, tutarlılık ile farklı kullanıcı ihtiyaçlarına duyarlılık arasındaki karşıtlığı görünür kılar. Hız ve çeviklik–hukuki güvence gerilimi, hızlı karar almanın gerekçeli işlem, itiraz hakkı ve öngörülebilirlik gibi hukuki güvencelerle nasıl dengeleneceği sorusunu doğurur. Veri paylaşımı–veri egemenliği gerilimi, kurumlar arası entegrasyon ile verinin hangi sınırlar ve hangi denetim mekanizmaları içinde dolaşacağı meselesini gündeme getirir. Son olarak dijital kapsayıcılık–dijital bölünme gerilimi, dijital hizmetlerin erişimi genişletirken aynı anda bazı grupları dışarıda bırakabilmesi olasılığına işaret eder. Bu nedenle model, dijital devletin başarısını yalnızca “hangi kamu değeri üretildi?” sorusuyla değerlendirmemektedir. “Hangi değer, hangi başka değer pahasına güçlendi?”, “hangi gerilimler hangi tasarım tercihleriyle ortaya çıktı?” ve “bu gerilimleri azaltmak için kapasite katmanında ne tür geri besleme ve yeniden tasarım mekanizmaları gereklidir?” sorularını da merkeze almaktadır.

SONUÇ

Çalışma kapsamında yapılan literatür incelemesi, dijital devlet çalışmalarının önemli bir bölümünün hizmet çeşitliliği, işlem hacmi, maliyet ve hız gibi performans göstergeleri üzerinden ilerlediğini göstermiştir. Bu bulgu, dijital dönüşümün kamu yönetimindeki hangi değerleri nasıl etkilediği sorusunu merkeze almayı zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda çalışma, dijital devlet literatürü ile kamu değeri yaklaşımı arasında kuramsal bir köprü kurmakta ve gelecekte yürütülecek araştırmalar için kapasite-mekanizma-değer alanı ekseninde yapılandırılmış bütüncül bir analiz çerçevesi önermektedir. Bunun yanı sıra çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle çalışma literatür temelli kuramsal bir değerlendirmedir, önerilen model bu makale kapsamında ampirik olarak test edilmemiştir. İkinci olarak, çalışma dijital devlet ve kamu değeri literatüründeki temel yaklaşımları bir araya getirmekte, ancak her bir kamu değeri alanı için ayrıntılı ölçüm göstergeleri geliştirmemektedir.

Çalışmanın kuramsal katkısı, dijital devlet-kamu değeri ilişkisinin doğrusal ve otomatik bir "çıktı-sonuç" bağı olarak ele alınamayacağını göstermesidir. Bu bağlamda geliştirilen bütüncül çerçeve, kurumsal dijital kapasite bileşenlerinin ara dönüşüm mekanizmaları üzerinden kamu değer alanlarına nasıl yansıdığını açıklayan bütüncül bir değerlendirme zemini sunmaktadır. Modelin ortaya koyduğu temel sonuç, dijital devlet projeleri, tasarım aşamasından değerlendirme aşamasına kadar kamu değeri perspektifiyle ele alınmalı, teknik performans hedefleri normatif yönetim amaçlarıyla birlikte düşünülmelidir. Bu çerçevede uygulamaya dönük bazı öneriler sunulmaktadır:

Dijital devlet politikalarının tasarımında, her bir stratejinin hangi kamu değeri alanlarını güçlendirmeyi amaçladığı açık biçimde tanımlanmalıdır. Dijitalleşme hedefleri hizmetlerin çevrim içi ortama taşınması, işlem sürelerinin azaltılması veya maliyet etkinliğinin artırılmasıyla sınırlı tutulmamalıdır. Bunun yanında, söz konusu stratejilerin eşitlik, erişilebilirlik, güven, katılım, hesap verebilirlik, toplumsal refah ve vatandaş-devlet ilişkisi gibi kamu değeri alanlarına nasıl katkı sağlayacağı da belirlenmelidir.

Dijital devlet projelerinde ara dönüşüm mekanizmaları açık biçimde tanımlanmalı ve izlenebilir hâle getirilmelidir. Bir dijital hizmetin kamu değerine nasıl katkı sağlayacağı nihai hedeflerin yanı sıra, bu hedeflere ulaşmayı mümkün kılan süreçler üzerinden de ortaya konulmalıdır. Örneğin, bir dijital hizmetin işlem maliyetlerini azaltması, erişimi genişletmesi, kurumlar arası koordinasyonu güçlendirmesi, hesap verebilirliği artırması veya vatandaş katılımını desteklemesi bekleniyorsa, bu mekanizmaların her biri tasarım, uygulama ve değerlendirme aşamalarında ayrı ayrı izlenmelidir.

Dijital kapsayıcılık, kamu değeri üretiminin merkezinde konumlandırılmalıdır. Dijital devlet uygulamaları teknik olarak gelişmiş olsa bile, dijital okuryazarlık, altyapı erişimi, yaş, gelir, eğitim, engellilik veya bölgesel farklılıklar nedeniyle bazı grupları dışarıda bırakıyorsa, kamu değeri üretimi sınırlı kalacaktır. Bu nedenle kapsayıcı tasarım, erişilebilirlik ve kullanıcı çeşitliliği dijital devlet politikalarının tamamlayıcı unsurları olarak değil, kurucu bileşenleri olarak ele alınmalıdır.

Veri yönetimi, dijital devletin operasyonel bir bileşeni olmanın ötesinde kamu güveni ve meşruiyet açısından temel bir koşul olarak değerlendirilmelidir. Dijitalleşme arttıkça kamu kurumlarının veri toplama, işleme ve paylaşma kapasitesi de genişlemektedir. Bu durum şeffaflık, hizmet kalitesi ve politika öğrenmesi açısından önemli fırsatlar sunmakla birlikte, mahremiyet, veri güvenliği ve veri egemenliği

bakımından yeni riskler de yaratmaktadır. Bu nedenle veri politikaları; kişisel verilerin korunması, bağımsız denetim, hesap verebilirlik, şeffaflık ve vatandaş güveni ilkeleriyle birlikte tasarlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- ALFORD, John ve O'FLYNN, Janine. (2009). "Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emergent Meanings", **Intl Journal of Public Administration**, 32(3-4), 171-191.
- BANNISTER, Frank ve CONNOLLY, Regina. (2014). "ICT, Public Values and Transformative Government: A Framework and Programme for Research", **Government Information Quarterly**, 31(1), 119-128.
- BANNISTER, Frank; CONNOLLY, Regina. (2012). Defining E-Governance. **E-Service Journal: A Journal of Electronic Services in the Public and Private Sectors**, (8)2, s:3-25.
- BOVENS, Mark. (2007). "Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework", **European Law Journal**, 13(4), 447-468.
- BROWN, Mary M. ve BRUDNEY, Jeffrey L. (2001). "Achieving Advanced Electronic Government Services", **Public Performance & Management Review**, 24(4), 376-394.
- BRYSON, John. M., CROSBY, Barbara. C., ve BLOOMBERG, Laura. (2014). "Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and The New Public Management", **Public Administration Review**, 74(4), 445-456.
- CORDELLA, Antonio ve PALETTI, Andrea. (2018). "ICTs and Value Creation in Public Sector: Manufacturing Logic vs Service Logic", **Information Polity**, 23(2), 125-141.
- CORDELLA, Antonio, PALETTI, Andrea ve SHAIKH, Maha. (2017). "Public Value and Co-Production: Reconfiguring Service Delivery", **Academy of Management Proceedings**, 2017(1),
- CORDELLA, Antonio ve BONINA, Carla M. A (2012). "A Public Value Perspective For ICT Enabled Public Sector Reforms: A Theoretical Reflection" **Government Information Quarterly**, 29(4), 512-520.
- DELONE, William H. ve MCLEAN, Ephraim R. (2003). "The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update", **Journal of Management Information Systems**, 19(4), 9-30.
- DUNLEAVY, Patrick, MARGETTS, Helen, BASTOW, Simon ve TINKLER, Jane. (2006). "New Public Management is Dead-Long Live Digital-Era Governance." **Journal of Public Administration Research and Theory**, 16(3), 467-494.
- EUROPEAN COMMISSION. (2023). eGovernment Benchmark 2023: Connecting digital governments (Insight report). European Commission. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2023> (Erişim Tarihi: 11.01.2026).
- GIL-GARCIA, J. Ramon, DAWES, Sharon S. ve PARDO, Theresa A. (2018). "Digital Government and Public Management Research: Finding The Crossroads", **Public Management Review**, 20(5), 633-646.

- HO, Alfred Tat-Kei. (2002). "Reinventing Local Governments and The E-Government Initiative", **Public Administration Review**, 62(4), 434-444.
- JØRGENSEN, Torben Beck ve BOZEMAN, Barry. (2007). "Public Values: An Inventory", **Administration & Society** (39)3, s: 354-381.
- KÖSEOĞLU, Özer ve TUNCER, Aziz (2014). "Kamu Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım Olarak Kamu Değeri: Kavramsal ve Kuramsal Açıdan Bir Tartışma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 12(24), 145-170.
- MALODIA, Suresh, AMANDEEP, Dhir, MAHİMA, Mishra ve BHATTI, Zeeshan Ahmed. (2021). "Future of E-Government: An Integrated Conceptual Framework", **Technological Forecasting and Social Change**, 173, 121102.
- MEYNHARDT, Timo. (2009). "Public Value Inside: What is Public Value Creation?", **International Journal of Public Administration**, 32(3-4), 192-219.
- MOON, M. Jae. (2002). "The Evolution of E-Government Among Municipalities: Rhetoric or Reality?", **Public Administration Review**, (62)4, s: 424-433.
- MOORE, Mark Harrison. (1995). **Creating Public Value: Strategic Management in Government**. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts London, England. ISBN: 0-674-17558-1
- OECD (2020). "The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government", OECD Public Governance Policy Papers, No. 02, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/f64fed2a-en> (Erişim Tarihi: 14.12.2025).
- OECD (2003). "The E-Government Imperative", OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2003/07/the-e-government-imperative_g1qh3444/9789264101197-en.pdf (Erişim Tarihi: 14.12.2025).
- SAYLAM, Ayşegül (2022). E-Devlet Kavramının Dijital Devlet ve Elektronik/Dijital Yönetişim Kavramları Ekseninde Değerlendirilmesi. **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, 57(3), 2130-2149.
- SCOTT, Murray, DELONE, William ve GOLDEN, William. (2016). "Measuring Egovernment Success: A Public Value Approach", **European Journal of Information Systems**, 25(3), 187-208.
- SOBACI, Mehmet, Zahid. (2012). **E-Devlet: Kuramsal Bir Bakış**, *E-Devlet: Kamu Yönetimi ve Teknoloji İlişkisinde Güncel Gelişmeler*, Editör: **Mehmet Zahid Sobacı ve Mete Yıldız**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- TOLBERT, Caroline J. ve MOSSBERGER, Karen. (2006). "The Effects of E-government on Trust and Confidence in Government", **Public Administration Review**, 66(3), 354-369.
- TWIZEYIMANA, Jean Damascene ve ANDERSSON, Annika. (2019). "The Public Value Of E-Government – A Literature Review", **Government Information Quarterly**, 36(2), 167-178.

UN & ASPA (2002). "Benchmarking E-Government: A Global Perspective", New York: United Nations.

UN DESA (2024). "United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development", New York: United Nations.
<https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024>

UN DESA (2022). "United Nations E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government", New York: United Nations.
<https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>

UN DESA (2014). "United Nations E-Government Survey 2014: E-Government For The Future We Want", New York: United Nations.
https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/2014-survey/e-qov_complete_survey-2014.pdf

VAN GESTEL, Nicolette, KOPPENJAN, Joop, SCHRIJVER, Ilse, VAN DE VEN, Arnoud ve VEENEMAN, Wijnand. (2008). "Managing Public Values in Public-Private Networks: A Comparative Study of Innovative Public Infrastructure Projects", **Public Money & Management**, 28(3), 139–145.

WORLD BANK (2023). "Digital Progress and Trends Report 2023" Washington, DC: World Bank.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031924192524293/pdf/P180107173682d0431bf651fded74199f10.pdf>

WORLD BANK (2020). "Govtech: The New Frontier in Digital Government Transformation", Washington, DC: World Bank.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/898571612344883836/pdf/GovTech-The-New-Frontier-in-Digital-Government-Transformation.pdf>

WORLD BANK (2020). "The E-Government Handbook for Developing Countries: A Guide to Building E-Government in Developing Countries", Washington, DC: World Bank.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/317081468164642250/pdf/320450egovhandbook01public12002111114.pdf>

YILDIZ, Mete (2024). **Public Value Theory and Practice in Public Administration**, *Contemporary Approaches in Public Administration*, Editör: **Hüseyin ÖZGÜR ve Süleyman SÖZEN**, T.C. Anadolu University Publication No: 4470.

YILDIZ, Mete. (2014). **Elektronik E-Devlet Kuramı ve Uygulamasına Genel Bir Bakış ve Değerlendirme**, *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, Editör: **Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara

YILDIZ, Mete. (2007). "E-Government Research: Reviewing The Literature", **Government Information Quarterly**, 24(3), 646–665.

