



Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi

Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (<http://dergipark.gov.tr/vonbil>)
2026, Cilt 12, Sayı 20

GÜVENİLİR LİDERLİK: LİDERLİK VE MOTİVASYON KURAMLARININ GÜVEN EKSENİNDE KURAMSAL BİR SENTEZİ

TRUSTWORTHY LEADERSHIP: A THEORETICAL SYNTHESIS OF LEADERSHIP AND MOTIVATION THEORIES THROUGH THE LENS OF TRUST

Erdi ÇELEBİ¹

Özet

Liderlik ve motivasyon, örgütsel amaçlara ulaşma, çalışan emeğini sürdürülebilir kılma ve örgütsel başarının devamlılığı açısından yönetim biliminin temel kavramları arasındadır. Liderlik kuramları çoğunlukla liderin özellikleri, davranışları ve durumsal uyumu; motivasyon kuramları ise ihtiyaç, beklenti, ödül ve adalet süreçleri üzerinden ayrı ayrı ele alınmaktadır. Bu çalışma, söz konusu iki literatürün ortak zemininde güvenilir liderlik fikrinin bulunduğunu ileri sürmektedir. Ampirik veri toplamaya dayanmayan çalışma, liderlik, motivasyon ve güven literatürlerini amaçlı teori sentezi yoluyla bir araya getiren kuramsal/kavramsal bir derleme olarak tasarlanmıştır. Güvenilir liderlik burada ayrı bir liderlik tarzı yerine, liderlik etkisinin çalışan motivasyonuna aktarılmasını açıklayan kuramsal bir sentez merceği olarak konumlandırılmaktadır. Bu çerçevede liderin yetkinlik, iyi niyet, bütünlük/dürüstlük ve adalet üzerinden güvenilir bulunmasının; çaba güveni, değerlendirme güveni ve karşılık güveninden oluşan motivasyonel güven zincirini beslediği savunulmaktadır. Çalışma, liderlik ve motivasyon kuramlarını güven ekseninde bütünleştirerek yönetim bilimleri literatürüne ve liderlik-motivasyon öğretimine kavramsal katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Motivasyon, Güven, Güvenilir Liderlik, Ödül Adaleti.

Abstract

Leadership and motivation are central concepts in management studies because they are closely related to organizational goal achievement, sustained employee effort, and organizational success. Yet leadership theories are often discussed through leader traits, behaviors, and contextual fit, while motivation theories are separately explained through needs, expectations, rewards, and justice. This article argues that trustworthy leadership constitutes a common theoretical ground connecting these two literatures. Designed as a theoretical/conceptual review rather than an empirical study, the article uses purposive theory synthesis to bring together leadership, motivation, and trust research. Trustworthy leadership is not positioned as a distinct leadership style; rather, it is conceptualized as a theoretical synthesis lens that explains how leadership influence becomes motivationally meaningful for employees. The article argues that leaders perceived as competent, benevolent, consistent, and fair strengthen a motivational chain of trust composed of effort trust, evaluation trust, and return trust. By interpreting leadership and motivation theories through the lens of trust, the

¹ merdicelebi@gmail.com, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, ORCID: 0009-0001-9454-8792

article contributes to management studies and to the teaching of leadership and motivation as interrelated theoretical domains.

Keywords: Leadership, Motivation, Trust, Trustworthy Leadership, Reward Justice.

GİRİŞ

Liderlik ve motivasyon, örgütsel yaşamın iki tamamlayıcı eksenidir. Liderlik, insan topluluklarını ortak amaçlar doğrultusunda etkileme ve yönlendirme sürecini ifade eder (Yukl, 2013; Northouse, 2021). Motivasyon ise bireyin belirli bir hedefe yönelik çabasını başlatan, sürdüren ve anlamlandıran dinamiklerle ilişkilidir (Eren, 2015; Koçel, 2015). Bu iki alan, çalışan performansı, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş birliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi sonuçlarla yakından ilişkili olduğu için yönetim bilimleri literatüründe merkezi bir konuma sahiptir (Dirks ve Ferrin, 2002; Yukl, 2013).

Liderlik literatürü, özellikler yaklaşımından davranışsal ve durumsallık yaklaşımlarına; dönüşümsel, hizmetkar, otantik, etik, karizmatik ve çevik liderlik gibi çağdaş yaklaşımlara uzanan geniş bir kuramsal çizgiye sahiptir (Bass, 1985; Burns, 1978; Conger ve Kanungo, 1987; Northouse, 2021; Yukl, 2013). Motivasyon literatürü ise Maslow, Alderfer, Herzberg ve McClelland gibi kapsam kuramlarıyla çalışan ihtiyaçlarını; Vroom, Lawler-Porter ve Adams gibi süreç kuramlarıyla çaba, beklenti, ödül ve adalet ilişkilerini açıklamaktadır (Adams, 1965; Alderfer, 1969, 1972; Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Maslow, 1943, 1954; McClelland, 1961, 1985; Porter ve Lawler, 1968; Vroom, 1964). Bu iki literatür birlikte okunduğunda, liderin etkileme gücü ile çalışanın emek verme gerekçeleri arasındaki ilişkinin biçimsel otorite, ödül veya görev tanımıyla sınırlı kalmadığı anlaşılmaktadır.

Bu çalışmanın çıkış noktası, liderlik ve motivasyon kuramlarının önemli bir bölümünün açık ya da örtük biçimde güven varsayımına dayanmasıdır. Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) güven modelinde güvenilirlik; yetkinlik, iyi niyet ve bütünlük bileşenleriyle açıklanır. Liderin etkileme kapasitesi, çalışanların liderin yetkinliğine, iyi niyetine, tutarlılığına ve adaletine ilişkin değerlendirmeleriyle güç kazanır. Motivasyonel süreçler de çalışanın çabasının performansa ve performansının adil, anlamlı sonuçlara ulaşacağına inanmasına bağlıdır. Buna bağlı olarak güvenilirlik, liderlik etkisini motivasyonel sonuca taşıyan temel ilişkisel mekanizma olarak değerlendirilebilir.

Mevcut derleme çalışmaları liderlik ve motivasyon kuramlarını tanıtıcı ve sınıflandırıcı bir düzlemde birlikte ele alabilmektedir. Örneğin Küçüközkan (2015), liderlik ve motivasyon teorilerini kuramsal bir çerçeve içinde açıklayarak alana öğretici bir kaynak sunmaktadır. Bu tür çalışmalar öğretim açısından yararlı olmakla birlikte, kuramların ortak güven zeminini çoğu zaman merkeze almamaktadır. Bu çalışma söz konusu boşluğa odaklanmakta; güvenilir liderliği etik, otantik veya hizmetkar liderlik gibi belirli bir tarzla sınırlamak yerine, liderlik ve motivasyon kuramlarını birbirine bağlayan bütünleştirici bir kuramsal mercek olarak değerlendirmektedir.

Çalışmanın temel amacı, liderlik ve motivasyon kuramlarını güven ekseninde birlikte okuyarak güvenilir liderlik kavramına yönelik bütünleştirici bir değerlendirme geliştirmektir. Bu doğrultuda çalışma üç soruya yanıt aramaktadır: Liderlik kuramları liderin güvenilirliğini hangi boyutlarda belirginleştirir? Motivasyon kuramları çalışan çabasının hangi güven ilişkilerine dayandığını açıklar? Güven kuramı bu iki literatür alanını nasıl ortak bir açıklama çerçevesinde birleştirir?

Makale şu şekilde yapılandırılmıştır. Önce çalışmanın kavramsal tasarımı ve sentez stratejisi açıklanmaktadır. Ardından güven kuramı temelinde güven, güvenilirlik ve liderliğe güven ayrımı yapılmaktadır. Sonraki bölümlerde liderlik ve motivasyon kuramları güven ekseninde yeniden okunmakta; sonrasında güvenilir liderlik sentez haritası, motivasyonel güven zinciri ve kuramsal önermeler sunulmaktadır. Sonuç bölümünde çalışmanın öğretici, kuramsal ve araştırma gündemi açıcı katkıları tartışılmaktadır.

1. Kavramsal Tasarım ve Sentez Stratejisi

1.1. Çalışmanın Türü ve Temel Problematikliği

Bu çalışma, ampirik veri toplamaya dayanmayan kuramsal/kavramsal bir derleme olarak tasarlanmıştır. Bu tercih, araştırma sorusunun niteliğinden kaynaklanmaktadır. Makale belirli bir çalışan grubunun tutumlarını ölçmeyi, belirli bir örgütte liderlik davranışlarını test etmeyi veya liderlik-motivasyon ilişkisinin istatistiksel gücünü sınamayı amaçlamamaktadır. Çalışma, liderlik, motivasyon ve güven literatürlerinde ayrı ayrı tartışılan kavramları güvenilir liderlik perspektifi altında yeniden düzenlemektedir. Sutton ve Staw (1995), teorik katkının değişken

sıralamak ya da literatürü aktarmakla kurulamayacağını; açıklayıcı bir argüman geliştirmeyi gerektirdiğini vurgular. Whetten (1989) da teorik katkıyı neyin, nasıl, neden ve hangi koşullarda açıklandığıyla ilişkilendirir.

Dolayısıyla çalışma, sistematik derleme iddiası taşımamakta; amaçlı teori sentezi mantığıyla ilerlemektedir. Jaakkola'ya (2020) göre kavramsal makalelerde araştırma tasarımının açık biçimde kurulması, seçilen teori ve kavramların neden kullanıldığının gerekçelendirilmesi gerekir. Gilson ve Goldberg (2015) kavramsal makalelerin farklı teoriler arasında bağlantı kurarak düşünme alanını genişletebileceğini belirtir. Bu çalışmada kavramsal katkı, liderlik kuramlarının etkileme kapasitesi, motivasyon kuramlarının emek verme mantığı ve güven kuramının ilişkisel zemin açıklaması arasında bağ kurularak geliştirilmektedir.

1.2. Literatür Havuzları ve Seçim Mantığı

Literatür seçimi dört ana kavramsal havuza dayanmaktadır. Birinci havuz, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsallık kuramları ve çağdaş liderlik yaklaşımlarını kapsayan liderlik literatürüdür (Bass, 1985; Burns, 1978; Northouse, 2021; Yukl, 2013). İkinci havuz, kapsam ve süreç kuramlarından oluşan motivasyon literatürüdür (Adams, 1965; Alderfer, 1969, 1972; Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959; Maslow, 1943, 1954; McClelland, 1961, 1985; Porter ve Lawler, 1968; Vroom, 1964). Üçüncü havuz, güven, güvenilirlik, kırılganlık, risk, iyi niyet, bütünlük ve adalet kavramlarını ele alan güven literatürüdür (Baier, 1986; Colquitt, Scott ve LePine, 2007; Hardin, 2002; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Rousseau ve ark., 1998). Dördüncü havuz ise kavramsal makale ve teori geliştirme literatürüdür (Gilson ve Goldberg, 2015; Jaakkola, 2020; Sutton ve Staw, 1995; Whetten, 1989).

Bu kaynaklar kronolojik tamlık iddiasından ziyade, çalışmanın problemine katkı sağlama kapasitelerine göre seçilmiştir. Liderlik literatürü liderin hangi özellik, davranış ve durumsal uyumla etkileme kapasitesi kazandığını açıklar (Yukl, 2013). Motivasyon literatürü çalışanın neden ve hangi koşullarda emek verdiğini tartışır (Eren, 2015; Koçel, 2015). Güven literatürü ise bu etkinin hangi ilişkisel koşullarda kabul edilebilir ve sürdürülebilir bir nitelik kazandığını açıklar (Dirks ve Ferrin, 2002; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Böylece güven, çalışmanın yardımcı ögesi konumunu aşarak liderlik ve motivasyon literatürlerini birlikte okumayı mümkün kılan yorumlayıcı mercek işlevi üstlenmektedir.

Tablo 1. Çalışmanın kavramsal literatür havuzları ve analitik işlevleri

Literatür havuzu	Seçim gerekçesi	Analitik işlevi
Liderlik kuramları	Liderin etkileme kapasitesini açıklayan temel yaklaşımları içerir.	Güvenilir liderliğin özellik, davranış, durum ve değer boyutlarını açığa çıkarır.
Motivasyon kuramları	Çalışan çabasını ihtiyaç, beklenti, ödül ve adalet üzerinden açıklar.	Motivasyonun güvene dayalı beklenti ve karşılık ilişkilerini belirler.
Güven kuramı	Güven, güvenilirlik, risk, kırılganlık ve adalet kavramlarını açıklar.	Liderlik etkisi ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi zemini kurar.
Kavramsal makale literatürü	Teori sentezi ve kavramsal katkının nasıl kurulacağını açıklar.	Çalışmanın sistematik derleme yerine amaçlı teori sentezi olarak konumlandırılmasını sağlar.

1.3. Sentez Stratejisi ve Sınırlılıklar

Sentez stratejisi dört aşamalıdır. İlk aşamada güven, güvenilirlik ve liderliğe güven ayrımı yapılmaktadır; bu ayrım Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) güvenilirlik bileşenleri ve Hardin'in (2002) güvenin belirli aktör ve konuya yöneldiği görüşüyle temellendirilmektedir. İkinci aşamada liderlik kuramları, liderin güvenilirliğini hangi özellik, davranış ve değerler üzerinden açığa çıkardığı bakımından okunmaktadır. Üçüncü aşamada motivasyon kuramları, çalışan çabasının hangi güven varsayımlarına dayandığı açısından değerlendirilmektedir. Dördüncü aşamada ise liderlik ve motivasyon literatürleri motivasyonel güven zinciri kavramı etrafında bütünleştirilmektedir.

Çalışmanın temel sınırlılığı, önerilen sentezin ampirik olarak test edilmemiş olmasıdır. Bundan dolayı makalede yer alan şekil, tablolar ve önermeler nedensel veya istatistiksel model şeklinde okunmamalı; literatürdeki ilişkileri düzenleyen açıklayıcı kavramsal araçlar olarak değerlendirilmelidir. Makale, güvenilir liderliğin her durumda motivasyonu otomatik olarak artıracağını ileri sürmemektedir. Güvenilirlik algısının motivasyonel etkisi; çalışanların güven eğilimi, örgütsel adalet iklimi, psikolojik güvenlik, görev belirsizliği ve sektör koşulları gibi değişkenlerle güçlenebilir veya sınırlandırılabilir.

2. Güven Kuramı ve Güvenilir Liderliğin Kavramsal Zemini

2.1. Güven, Güvenilirlik ve Liderliğe Güven Ayrımı

Güven, sosyal bilimlerde farklı disiplinlerin ilgi duyduğu çok boyutlu bir kavramdır. Deutsch (1958), güveni riskli bir beklenti ve olası kayıp çerçevesinde ele alarak kavramın davranışsal yönünü vurgular. Baier (1986), güveni başkasının olası kötü niyetine karşı kabul edilen kırılganlıkla ilişkilendirir. Luhmann (1979), güvenin toplumsal karmaşıklığı azaltan bir mekanizma olduğunu belirtir. Lewis ve Weigert (1985), güvenin bilişsel, duygusal ve toplumsal boyutları birlikte içerdiğini savunur. Hosmer (1995), güveni örgütsel kuram ile felsefi etik arasında bağlantı kuran temel bir kavram olarak değerlendirir. Mayer, Davis ve Schoorman (1995) güveni, karşı tarafı kontrol etme kapasitesinden bağımsız biçimde onun beklenen davranışı sergileyeceği varsayımına dayanarak kırılgan kalmaya istekli olma durumu olarak tanımlar. Rousseau ve ark. (1998), güveni başkasının niyet ve davranışlarına ilişkin olumlu beklentiler temelinde savunmasızlığı kabul etmeyi içeren psikolojik bir durum olarak açıklar.

Bu çalışmada güven ile güvenilirlik ayrılmaktadır. Güven, çalışanın lidere dayanma ve kırılganlığı kabul etme yönelimidir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995; Rousseau ve ark., 1998). Güvenilirlik ise liderin bu güvene layık görülmesini sağlayan algılanan özellik ve davranışlardır; Colquitt, Scott ve LePine (2007) güven, güvenilirlik ve güven eğiliminin örgütsel sonuçlarla farklı ilişkiler kurduğunu meta-analitik olarak ortaya koymaktadır. Hardin (2002), güveni genel bir tutumdan ziyade belirli bir aktöre ve belirli bir konuya yönelen ilişkisel bir değerlendirme olarak ele alır. Dolayısıyla bu çalışmanın asıl sorusu, çalışanların neden güvendiğinden çok, liderin hangi kuramsal boyutlar üzerinden güvenilir bulunduğu.

Güvenilir liderlik; etik, otantik, hizmetkar veya dönüşümsel liderlikle eş anlamlı sayılmamalıdır. Etik liderlik, liderin ahlaki ve adil davranışlarını öne çıkarır (Brown, Treviño ve Harrison, 2005). Otantik liderlik, değer tutarlılığı ve şeffaflık üzerinden açıklanır (Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa ve ark., 2008). Hizmetkar liderlik, çalışan ihtiyaçlarını ve gelişimini önceleyen bir anlayışa dayanır (Greenleaf, 1977). Dönüşümsel liderlik ise vizyon, ilham ve gelişim üretme kapasitesiyle ilişkilidir (Bass, 1985; Burns, 1978). Güvenilir liderlik bu yaklaşımları dışlamamakta; onlardan farklı olarak liderlik ve motivasyon kuramlarını birleştiren üst düzey bir kuramsal sentez merceği sunmaktadır.

Tablo 2. Güven, güvenilirlik ve güvenilir liderlik ayrımı

Kavram	Temel anlamı	Güvenilir liderlik açısından konumu
Güven	Çalışanın liderin davranışına dayanarak kırılabilirliği kabul etmesi.	Çalışanın yönelimi ve ilişkisel sonucu.
Güvenilirlik	Liderin güvenmeye değer bulunmasını sağlayan algılanan nitelikler.	Güvenilir liderliğin kavramsal çekirdeği.
Liderliğe güven	Çalışanın belirli bir lidere yönelik güven algısı.	Ampirik olarak ölçülebilecek sonuç değişkeni.
Etik liderlik	Ahlaki ve adil davranışa dayanan liderlik.	Bütünlük ve adalet boyutunu güçlendirir.
Otantik liderlik	Değerlerle tutarlı ve şeffaf liderlik.	Tutarlılık ve açıklık boyutunu destekler.
Hizmetkar liderlik	Çalışan ihtiyaçlarını önceleyen liderlik.	İyi niyet boyutunu güçlendirir.

2.2. Yetkinlik, İyi Niyet ve Bütünlük/Dürüstlük

Mayer, Davis ve Schoorman'ın (1995) bütünleştirici güven modeli, güvenilirliği açıklamak için güçlü bir çerçeve sunar. Modele göre güvenilen tarafın güvenilir bulunması üç temel bileşene dayanır: yetkinlik, iyi niyet ve bütünlük. Yetkinlik, liderin işini bilmesi, karar alabilmesi ve örgütsel süreçleri yönetebilmesidir (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). İyi niyet, liderin çalışanların çıkarlarını, ihtiyaçlarını ve refahını gözetmesine ilişkin algıdır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Bütünlük ise liderin kabul edilebilir ilkeler doğrultusunda tutarlı, dürüst ve adil davranmasıdır (Mayer, Davis ve Schoorman, 1995).

Bu üç bileşen liderlik ve motivasyon kuramlarını güven ekseninde ilişkilendirmek için ortak zemin sağlar. Özellikler yaklaşımı yetkinlik ve bütünlüğü, davranışsal yaklaşımlar destekleyici ve öngörülebilir davranışları, çağdaş liderlik yaklaşımları ise etik, otantik ve hizmetkar boyutları açığa çıkarır. Motivasyon kuramları açısından yetkinlik çaba-performans beklentisini; iyi niyet aidiyet ve gelişim güvenini; bütünlük ve adalet ise performans-ödül ilişkisinin güvenilirliğini destekler.

Bileşenlerin birlikte işlemesi kritiktir. Yetkin fakat iyi niyeti sorgulanan lider, çalışanlar açısından etkili ama tehdit edici görülebilir. İyi niyetli fakat yetkinliği zayıf lider güven uyandırır bile rehberlik kapasitesinde eksik kalabilir. Tutarlılık ve adalet olmadığında ise hem yetkinlik hem iyi niyet şüpheli bir nitelik kazanır. Haliyle güvenilir liderlik, tek bir erdem veya

beceriye dayanmamakta; güvenilirliği oluşturan bileşenlerin dengeli biçimde dışa vurulmasını gerektirmektedir.

Tablo 3. Güvenilirlik bileşenlerinin liderlik ve motivasyonla ilişkisi

Bileşen	Liderlikte görünümü	İlgili yaklaşımlar	Motivasyonla ilişkisi
Yetkinlik	Rehberlik etme, sorun çözme, karar alma ve kaynakları düzenleme.	Özellikler, durumsallık, stratejik ve çevik liderlik.	Çaba-performans beklentisini güçlendirir.
İyi niyet	Çalışan refahını, gelişimini ve ihtiyaçlarını gözetme.	Hizmetkar, dönüşümsel ve bireyi dikkate alan liderlik.	Aidiyet, destek ve gelişim güvenini besler.
Bütünlük/dürüstlük	Söz, değer ve davranış tutarlılığı; ilkelilik.	Otantik ve etik liderlik.	Liderin vaatlerine ve değerlendirmelerine güven sağlar.
Adalet	Ödül, terfi, görev ve karar süreçlerinde hakkaniyet.	Etik liderlik, örgütsel adalet, Likert Sistem-4.	Ödül adaleti ve karşılık güvenini güçlendirir.

2.3. Güven, Kontrol ve Kör Bağlılık Riski

Güvenilir liderlik, denetimi ortadan kaldırma iddiası taşımaz. Örgütlerde hedef belirleme, performans değerlendirme, kaynak dağıtımı ve ödüllendirme belirli kontrol mekanizmaları gerektirir (Koçel, 2015). Burada belirleyici olan, kontrolün güvensizlik üzerinden mi, yoksa öngörülebilirlik, açıklık ve hakkaniyet üzerinden mi kurulduğudur. Zand (1972), güvenin bilgi akışı, etki ve kontrol süreçleriyle ilişkili olduğunu ortaya koyarak güvenin yönetsel problem çözmede merkezi rol oynadığını belirtir. Bu çerçevede güven, kontrolün yerini alan bir unsurdan ziyade kontrolü meşru, açıklanabilir ve çalışan tarafından kabul edilebilir kılan ilişkisel zemindir.

Bu ayrım liderlik ve motivasyon kuramları için önemlidir. McGregor'un X yaklaşımı kontrolü çalışana duyulan güvensizlik üzerinden kurarken, Y yaklaşımı çalışanın sorumluluk alabileceğine ilişkin güvene dayanır (McGregor, 1960). Likert'in Sistem-4 yaklaşımında astlara duyulan güven ve katılımcı karar alma güçlenir (Likert, 1967). Vroom'un beklenti kuramında

çalışan, çabasının performansa ulaşacağına ve performansın anlamlı sonuçlar doğuracağına inanmalıdır (Vroom, 1964). Porter ve Lawler (1968), performans-ödül-doyum ilişkisini; Adams (1965) ise katkı-ödül dengesine dayalı adalet algısını merkeze alır. Bu çerçevede güvenilir liderlik, kontrol ve ödül süreçlerini adil, tutarlı ve açıklanabilir kılarak motivasyonu destekler.

Bununla birlikte güvenin karanlık yüzü de vardır. Lewicki, McAllister ve Bies (1998), güven ve güvensizliği aynı çizginin iki ucu olarak ele almak yerine, karmaşık ilişkiler içinde birlikte var olabilen olgular biçiminde düşünmek gerektiğini savunur. Güvenilir liderlik, kör bağlılık, sorgusuz sadakat veya lidere kişisel teslimiyet şeklinde yorumlanamaz. Özellikle karizmatik liderlikte güçlü duygusal etki, eleştirel değerlendirme zayıfladığında manipülatif sonuçlar doğurabilir (Conger ve Kanungo, 1987). Bu yüzden güvenilirlik, hesap verebilirlikten muafiyet anlamı taşımaz; gözlemlenebilir yetkinlik, iyi niyet, tutarlılık ve adalet temelinde kurulan makul güven ilişkisine dayanır.

3. Liderlik Kuramlarının Güven Ekseninde Okunması

3.1. Liderlik Kavramı ve Kuramsal Çizgiler

Liderlik, belirli bir grup ya da örgütün amaçlarına ulaşması için bireyleri etkileme, yönlendirme ve ortak hedeflere odaklama süreci olarak ele alınmaktadır (Northouse, 2021; Yukl, 2013). Bu süreç emir verme ya da hiyerarşik otorite kullanma biçimine indirgenemez. Lider; anlam üretme, güven verme, kaynakları düzenleme, belirsizliği azaltma ve çalışanların çabasını ortak amaçlara yöneltme işlevlerini de üstlenir (Koçel, 2015; Yukl, 2013).

Liderlik kuramları tarihsel olarak farklı açıklama biçimleri geliştirmiştir. Özellikler yaklaşımı liderin kişisel niteliklerine, davranışsal yaklaşımlar gözlemlenebilir lider davranışlarına, durumsallık yaklaşımları içinde bulunan şartlara uygun liderlik biçimlerine odaklanır (Küçüközkan, 2015; Northouse, 2021). Çağdaş yaklaşımlar ise etik, otantik, hizmetkar, dönüşümsel ve karizmatik boyutları öne çıkarır (Bass, 1985; Brown, Treviño ve Harrison, 2005; Greenleaf, 1977; Walumbwa ve ark., 2008). Bu çeşitlilik içinde güvenilirlik, söz konusu kuramları birbirine bağlayan ortak yorumlama eksenini olarak değerlendirilebilir.

3.2. Özellikler Yaklaşımı: Güvenilir Liderin Kişisel Zemini

Özellikler yaklaşımı, liderliği açıklayan en eski kuramsal çizgilerden biridir. Bu yaklaşım, lideri diğer bireylerden ayıran zeka, özgüven, kararlılık, sorumluluk, iletişim becerisi, dürüstlük ve girişkenlik gibi niteliklere odaklanır (Stogdill, 1948; Northouse, 2021). Yaklaşım zaman içinde eleştirilmiş olsa da liderin güvenilirlik algısının kişisel temellerini anlamak açısından hala önemlidir.

Güven açısından özellikler yaklaşımı, özellikle yetkinlik ve bütünlük boyutlarını belirginleştirir. Çalışanların bir lideri izlemeye istekli olması için liderin pozisyon sahibi olması tek başına yeterli olmaz; bilgi, karar verme, sorun çözme ve tutarlılık kapasitesine de inanılması gerekir. Bu yüzden özellikler yaklaşımı “liderde hangi özellikler bulunmalıdır?” sorusuyla birlikte “hangi kişisel nitelikler lideri güvenilir kılar?” sorusuna da zemin hazırlar.

3.3. Davranışsal Yaklaşımlar: Güvenilirliğin Davranış Yoluyla İnşası

Davranışsal yaklaşımlar, liderin kim olduğundan çok ne yaptığına odaklanır. Bu yaklaşım, lider davranışlarının öğrenilebilir ve gözlenebilir olduğunu vurgulayarak liderlik tartışmasını kişisel özelliklerden davranış kalıplarına taşımıştır (Northouse, 2021; Yukl, 2013). Liderin çalışanlarla iletişim kurma, görevleri yapılandırma, destek verme, katılımı teşvik etme ve karar süreçlerini yürütme biçimi güvenilirlik algısını doğrudan etkiler. Bu açıdan güvenilirlik liderin sahip olduğu özelliklerin ötesine taşar; çalışanların tekrar eden davranış örüntülerinde deneyimlediği tutarlılık, destek ve adaletten beslenir.

McGregor’un X ve Y yaklaşımı bu ilişkiyi açık biçimde açıklar. X yaklaşımı çalışanı denetlenmesi gereken pasif bir varlık olarak görürken, Y yaklaşımı çalışanın sorumluluk alabileceği ve kendini geliştirebileceği varsayımına dayanır (McGregor, 1960). Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarında yapıyı kurma liderin görevleri düzenleme kapasitesini, bireyi dikkate alma ise çalışanla kurduğu destekleyici ilişkiyi açığa çıkarır (Northouse, 2021). Likert’in Sistem-4 yaklaşımı katılımcı karar alma ve astlara güvene dayanır (Likert, 1967). Blake ve Mouton’un (1964) yönetim ızgarası yaklaşımında takım yönetimi, hem işe hem insana yüksek ilgi sergilediği için güvenilir liderliğe en yakın davranış biçimlerinden biri olarak değerlendirilebilir.

Davranışsal yaklaşımlar güvenilir liderliğe şu katkıyı yapar: güven, liderin kişisel özelliklerinin soyut sonucu sayılamaz; çalışanların gündelik ilişkilerde deneyimlediği tutarlı, destekleyici, açıklayıcı ve adil davranışların birikimiyle oluşur.

3.4. Durumsallık Yaklaşımları: Güvenin Şartlara Bağlılığı

Durumsallık yaklaşımları, etkili liderliğin tek bir özellik veya davranış kalıbıyla açıklanamayacağını savunur. Fiedler'in durumsallık kuramı, liderlik etkililiğini lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve pozisyon gücü gibi durumsal değişkenlerle açıklar (Fiedler, 1967). Hersey ve Blanchard'ın yaşam döngüsü yaklaşımı çalışanların olgunluk düzeyine göre liderlik davranışının değişmesi gerektiğini ileri sürer (Hersey ve Blanchard, 1969). Yol-amaç kuramı ise liderin çalışanların hedefe ulaşma yolunu açıklığa kavuşturması ve engelleri azaltması gerektiğini savunur (House, 1971). Bu yaklaşımlar liderliğin durumsal muhakeme gerektiren bir süreç olduğunu açıklar.

Güven açısından bu yaklaşımların önemi, liderin şartlara uygun muhakeme kapasitesini öne çıkarmasıdır. Güvenilir lider, her durumda aynı davranışı sergileyen kişi olarak görülemez; koşulları doğru okur, çalışanların yetkinlik düzeyini gözetir ve beklentileri duruma uygun biçimde netleştirir. Böylece durumsallık yaklaşımı, güvenilirliğin tutarlılıkla beraber yerinde karar verebilme ve hakkaniyetli uyum sağlama becerisi gerektirdiğini açığa çıkarır.

3.5. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları: Güvenin Etik, Otantik Ve Geliştirici Boyutu

Çağdaş liderlik yaklaşımları, liderliği görevleri düzenleme ve çalışanları denetleme süreciyle sınırlamaz; değerler, anlam, etik sorumluluk, çalışan gelişimi ve değişime uyum üzerinden ele alır. Dönüşümsel liderlik çalışanlara vizyon, ilham ve bireysel gelişim sunar (Bass, 1985; Burns, 1978). Hizmetkar liderlik liderin öncelikle çalışanlara hizmet etmesi ve onların gelişimini gözetmesi gerektiğini savunur (Greenleaf, 1977). Otantik liderlik öz farkındalık, ilişkisel şeffaflık ve değer tutarlılığıyla ilişkilidir (Avolio ve Gardner, 2005; Walumbwa ve ark., 2008). Etik liderlik, normatif olarak uygun davranışların kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla sergilenmesini ve takipçilere aktarılmasını ifade eder (Brown, Treviño ve Harrison,

2005). Karizmatik liderlik ise liderin güçlü sembolik ve duygusal etki üretme kapasitesine odaklanır (Conger ve Kanungo, 1987).

Bu yaklaşımlar güvenilirliğin farklı boyutlarını derinleştirir. Dönüşümsel liderlik yetkinlik ve vizyon güvenini, hizmetkar liderlik iyi niyet algısını, otantik liderlik tutarlılık ve açıklığı, etik liderlik ise bütünlük ve adaleti güçlendirir. Güvenilir liderliği bu yaklaşımların toplamı gibi okumak doğru olmaz. Güvenilir liderlik, bu yaklaşımların çalışan üzerinde motive edici etki üretebilmesi için gerekli ilişkisel zemini açıklayan üst düzey bir mercektir.

Çağdaş yaklaşımlar psikolojik güvenlik açısından da önem taşımaktadır. Psikolojik güvenlik, çalışanların fikir belirtme, hata yapma, soru sorma ve eleştirel görüş bildirme konusunda cezalandırılmayacaklarına inanmalarını ifade eder (Edmondson, 1999). Güvenilir lider, kendisine güvenilmesini sağlamakla yetinmez; çalışanların konuşabildiği, öğrenebildiği ve hata üzerinden gelişebildiği bir örgüt iklimini de destekler.

4. Motivasyon Kuramlarının Güven Ekseninde Okunması

4.1. Motivasyonun Kavramsal Anlamı ve Güvenle İlişkisi

Motivasyon, bireyin davranışını başlatan, yönlendiren ve sürdüren dinamikleri ifade eder (Eren, 2015; Koçel, 2015). Örgütsel düzeyde motivasyon, çalışanın belirli hedefler doğrultusunda emek vermesi, bu emeği sürdürmesi ve çalışmasını anlamlı görmesiyle ilişkilidir. Motivasyon kuramları genel olarak iki grupta ele alınır: kapsam kuramları ve süreç kuramları (Küçüközkan, 2015). Kapsam kuramları çalışanın hangi ihtiyaçlar tarafından güdülendiğini; süreç kuramları ise çabanın beklenti, ödül, adalet ve algı süreçleriyle nasıl davranışa aktarıldığını açıklar.

Güven açısından motivasyon, ihtiyaçların varlığıyla tek başına açıklanamaz. Vroom'un (1964) beklenti kuramı, çalışanın çabasının performans ve performansının sonuçlara bağlanacağına ilişkin inancın motivasyon için gerekli olduğunu ortaya koyar. Porter ve Lawler (1968), ödül ve doyum ilişkisinin performansla birlikte rol algısı ve adalet değerlendirmesine bağlı olduğunu savunur. Adams (1965), katkı ve karşılıkların adil olup olmadığını merkeze alır. Bu çerçevede liderin motivasyon üretme kapasitesi, çalışanın ihtiyaçlarını görmesiyle beraber çaba, performans, değerlendirme ve ödül ilişkisini güvenilir kılmaya bağlıdır.

4.2. Kapsam Kuramları: İhtiyaçların Karşılanması ve Güvenli Örgüt İklimi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, insan davranışını fizyolojik ihtiyaçlardan güvenlik, ait olma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına doğru ilerleyen bir yapı içinde açıklar (Maslow, 1943, 1954). Liderlik çerçevesinde bu kuram, güvenilir çalışma koşulları olmadan daha üst düzey motivasyon kaynaklarının sürdürülemeyeceğini vurgular. Çalışan, işini, statüsünü, ilişkilerini veya emeğinin karşılığını güvende görmüyorsa ait olma, saygınlık ve gelişim ihtiyaçlarına yönelmekte zorlanabilir.

Alderfer'in ERG kuramı ihtiyaçları varoluş, ilişki ve gelişme başlıklarında toplar (Alderfer, 1969, 1972). Varoluş ihtiyaçları güvenilir koşullarla, ilişki ihtiyaçları destekleyici liderlik davranışlarıyla, gelişme ihtiyaçları ise liderin çalışan potansiyeline yatırım yapmasıyla ilişkilidir. Herzberg'in çift faktör kuramında ücret, çalışma koşulları ve yönetim politikaları gibi hijyen faktörleri güvenilir örgüt düzenini; başarı, tanınma ve gelişim gibi motive ediciler ise liderin çalışan çabasını anlamlı kılma kapasitesini dışa vurur (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959).

McClelland'ın başarı, güç ve bağıllık ihtiyaçları kuramı da güvenilir liderlikle ilişkilidir (McClelland, 1961, 1985). Başarı ihtiyacı yüksek çalışanlar performanslarının adil değerlendirileceğine; güç ihtiyacı yüksek çalışanlar yetki ve sorumlulukların hakkaniyetli dağıtılacağına; bağıllık ihtiyacı yüksek çalışanlar ise destekleyici ilişkilerin sürdürüleceğine güvenmek ister. Kapsam kuramları çalışan ihtiyaçlarının bireysel eğilim düzeyinde kalmadığını, güvenilir liderlik iklimi içinde anlam kazandığını açığa çıkarır.

4.3. Süreç Kuramları: Beklenti, Ödül ve Adaletin Güvenle İlişkisi

Süreç kuramları, motivasyonu bireyin bilişsel değerlendirmeleriyle açıklar. Vroom'un beklenti kuramına göre motivasyon; çabanın performansa ulaşacağına ilişkin beklenti, performansın belirli sonuçlara varacağına ilişkin araçsallık ve bu sonuçların çalışan için taşıdığı değerlikten oluşur (Vroom, 1964). Bu yapı, motivasyonun ödülün varlığı kadar çalışanın çaba-performans-sonuç bağlantısına inanmasına dayandığını vurgular.

Lawler-Porter modeli, çaba, performans, rol algısı, ödül ve doyum arasındaki ilişkileri daha ayrıntılı biçimde ele alır (Porter ve Lawler, 1968). Bu modelde çalışan ödül alıp almadığına

bakmakla yetinmez; ödülün adil olup olmadığını da değerlendirir. Adams'ın eşitlik kuramı, çalışanın kendi katkı-ödül oranını başkalarıyla karşılaştırarak adalet algısı geliştirdiğini savunur (Adams, 1965). Dolayısıyla motivasyon, ödülün büyüklüğünden çok, ödülün hakkaniyetli olduğuna ilişkin güvenle ilişkilidir.

Süreç kuramları birlikte okunduğunda, motivasyonun beklenti, araçsallık ve değerlikten daha geniş bir güven örüntüsüne yaslandığı ileri sürülebilir. Bu örüntü üç halkadan oluşmaktadır: çaba güveni, değerlendirme güveni ve karşılık güveni. Çaba güveni, Vroom'un (1964) beklenti kavramıyla ilişkilidir ve çalışanın çabasının performansa ulaşacağına inanmasını ifade eder. Değerlendirme güveni, Porter ve Lawler'in (1968) performans, rol algısı ve ödül ilişkisiyle bağlantılıdır; çalışan performansının doğru ve adil değerlendirileceğini bekler. Karşılık güveni ise Adams'ın (1965) eşitlik kuramıyla ilişkilidir; çalışan emeğinin ödül, takdir, gelişim veya statü gibi anlamlı sonuçlara hakkaniyetli biçimde ulaşacağına inanır.

4.4. Öz Belirleme, Psikolojik Güvenlik ve Örgütsel Adalet

Öz belirleme kuramı, motivasyonun özerklik, yeterlik ve ilişkili olma ihtiyaçlarıyla yakından ilişkili olduğunu savunur (Deci ve Ryan, 1985; Ryan ve Deci, 2000). Güvenilir liderlik bu üç ihtiyacı destekleyebilir. Çalışanın özerklik hissi, liderin kontrolcü tutumdan çok destekleyici davranacağına güvenmesiyle güçlenir. Yeterlik hissi, liderin gelişim fırsatı ve yapıcı geri bildirim sunmasıyla beslenir. İlişkili olma hissi ise liderin iyi niyetli, destekleyici ve kapsayıcı ilişki kurmasıyla gelişir. Bu kapsamda öz belirleme kuramı, güvenilir liderliğin içsel motivasyonla bağlantısını açıklaması bakımından önemlidir.

Örgütsel adalet de motivasyonel güven zincirini güçlendirir. Greenberg (1990), örgütsel adalet literatürünü dağıtım ve işlem adaleti gelenekleriyle birlikte ele alır. Dağıtım adaleti ödül ve kaynakların hakkaniyetli dağıtılmasına, işlem adaleti karar süreçlerinin tutarlı ve açıklanabilir olmasına, etkileşim adaleti ise çalışanlara saygılı ve açıklayıcı biçimde davranılmasına işaret eder (Greenberg, 1990). Türkiye örneğinde de örgütsel adalet ile güven arasındaki ilişki tartışılmıştır (Ülker, 2008). Güvenilir liderlik bu üç adalet boyutunu desteklediğinde, çalışanların performans değerlendirme ve ödül süreçlerine yönelik güveni güçlenir.

5. Güvenilir Liderlik: Liderlik ve Motivasyon Kuramlarının Kuramsal Sentezi

5.1. Güvenilir Liderlik Bir Liderlik Tarzından Ziyade Sentez Merceğidir

Liderlik ve motivasyon kuramları güven ekseninde birlikte değerlendirildiğinde, güvenilir liderlik ayrı bir liderlik tarzı olmaktan ziyade kuramsal bir sentez merceği olarak anlam kazanmaktadır. Liderlik kuramları liderin etkileme kapasitesini, motivasyon kuramları çalışanın emek verme koşullarını açıklar; güven kuramı ise bu iki alanın işlemlerini mümkün kılan ilişkisel zemini ortaya koyar.

Bu sentez, liderlik ve motivasyon literatürlerini üç düzeyde bütünleştirir. Birincisi, liderlik kuramları liderin hangi nitelik ve davranışlarla güvenilirlik ürettiğini açıklar. İkincisi, motivasyon kuramları çalışanın çaba, değerlendirme ve karşılık beklentilerinin hangi koşullarda güçlendiğini ortaya koyar. Üçüncüsü, güven kuramı liderin güvenilirlik bileşenleri ile çalışanın motivasyonel beklentileri arasında bağ kurar.

Şekil 1. Güvenilir liderlik sentez haritası



Şekil 1’deki sentez haritası, ampirik olarak kanıtlanmış nedensel bir model niteliği taşımaktan ziyade literatürdeki ilişkileri düzenleyen kavramsal bir çerçevedir. Harita, liderlik

kuramlarından güvenilirlik bileşenlerine; buradan motivasyonel güven zincirine ve örgütsel sonuçlara uzanan kuramsal akışı özetlemektedir. Alt bölümde yer alan kontrolün meşrulaşması, psikolojik güvenlik ve kör bağlılık riskine sınır ögeleri, güvenilir liderliğin romantik veya sınırsız bir bağlılık söylemine indirgenmemesi gerektiğini hatırlatmaktadır.

5.2. Motivasyonel Güven Zinciri

Bu çalışmanın özgün katkılarından biri, süreç temelli motivasyon kuramlarının motivasyonel güven zinciri olarak yeniden yorumlanmasıdır. İlk halka çaba güvenidir: çalışan, çabasının performansa ulaşacağına inanır. İkinci halka değerlendirme güvenidir: performansının doğru ve adil değerlendirileceğini bekler. Üçüncü halka karşılık güvenidir: emeğinin ödül, takdir, gelişim veya statü gibi anlamlı sonuçlara hakkaniyetli biçimde ulaşacağına inanır.

Bu zincir, liderlik ve motivasyon arasındaki ilişkiyi daha berrak bir düzleme taşır. Liderlik, çalışana “daha fazla çalış” demekten ibaret sayılamaz; güvenilir lider, çalışan çabasını anlamlı sonuçlara bağlayan örgütsel zemini üretir. Zincirin herhangi bir halkasında kırılma olduğunda motivasyon zayıflar. Çalışan çabasının başarıya ulaşmayacağını düşünürse çaba güveni; performansının doğru değerlendirilmeyeceğine inanırsa değerlendirme güveni; emeğinin karşılık bulmayacağını düşünürse karşılık güveni zarar görür.

5.3. Kuramsal Önermeler

Bu sentez, gelecekteki ampirik araştırmalar için sınanabilir kuramsal önermeler üretmektedir. Önermeler istatistiksel bulgu niteliği taşımayıp güvenilir liderlik perspektifinin araştırmaya açtığı ilişkileri dile getiren teorik sonuçlardır:

Önerme 1: Liderin yetkinlik algısı güçlendikçe çalışanların çaba-performans beklentisi ve çaba güveni güçlenir.

Önerme 2: Liderin iyi niyet algısı güçlendikçe çalışanların aidiyet, gelişim ve destek ihtiyaçlarının karşılanacağına yönelik güveni artar.

Önerme 3: Liderin bütünlük/dürüstlük ve adalet algısı güçlendikçe çalışanların performans-ödül ilişkisine ve ödül adaletine yönelik güveni artar.

Önerme 4: Güvenilir liderlik algısı, dönüşümsel, hizmetkar, otantik ve etik liderlik davranışlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini güçlendiren ara koşul olarak işlev görebilir.

Önerme 5: Liderin yetkinlik, iyi niyet veya bütünlük/dürüstlük bileşenlerinden birinde zayıflık algılanması, liderlik davranışlarının motive edici etkisini sınırlandırabilir.

Önerme 6: Güvenilir liderliğin motivasyon üzerindeki etkisi, örgütsel adalet iklimi, psikolojik güvenlik, çalışanların güven eğilimi ve görev belirsizliği tarafından güçlendirilebilir veya sınırlandırılabilir.

5.4. Yönetim Bilimleri ve Liderlik Eğitimi Açısından Anlamı

Güvenilir liderlik sentezi, yönetim bilimleri açısından üç katkı sunar. İlk olarak liderlik ve motivasyon kuramlarının ortak güven zeminini açığa çıkarır. İkinci olarak liderlik etkisinin çalışan motivasyonuna güvenilirlik aracılığıyla aktarılabilceğini savunur. Üçüncü olarak liderliğe güvenin iş performansı ve örgütsel sonuçlarla ilişkili olduğunu ortaya koyan araştırma hattını kuramsal olarak genişletir (Dirks ve Ferrin, 2002). Bu sentez, liderlik eğitiminde kuramların birbirinden kopuk anlatılması yerine liderlik özellikleri, davranışları, motivasyonel beklentiler ve adalet süreçleri arasında bağlantı kurulmasına imkan verir.

Bu yaklaşım derslerde de kullanılabilir. Öğrenciler, özellikler yaklaşımını liderin kişisel güvenilirliğiyle; davranışsal yaklaşımları güvenilir davranışın inşasıyla; motivasyon kuramlarını ise çaba, değerlendirme ve karşılık güveniyle birlikte değerlendirebilir. Böylece liderlik ve motivasyon teorileri ezberlenen ayrı başlıklar olmaktan çıkarak, güvenilir örgütsel ilişki üretme sorunu etrafında bütünleşir.

Tablo 4. Liderlik ve motivasyon kuramlarının güven ekseninde sentezi

Kuram / yaklaşım	Temel soru	Baskın güven boyutu	Güvenilir liderlik açısından sonuç
Özellikler yaklaşımı	Liderde hangi kişisel nitelikler bulunmalıdır?	Yetkinlik ve bütünlük	Liderin kişisel güvenilirlik zemini oluşur.
Davranışsal yaklaşımlar	Lider nasıl davranmalıdır?	İyi niyet ve öngörülebilirlik	Güven, tekrarlanan davranışlarla inşa edilir.
Durumsallık yaklaşımları	Hangi durumda hangi liderlik davranışı uygundur?	Durumsal yetkinlik	Lider, koşullara uygun ve hakkaniyetli davranmalıdır.
Dönüşümsel liderlik	Lider çalışanı nasıl geliştirir?	Vizyon ve gelişim güveni	Çalışan değişime güven duyduğunda motive olur.
Hizmetkar liderlik	Lider çalışan ihtiyaçlarını nasıl önceleyecektir?	İyi niyet	Çalışan refahının gözetileceğine yönelik güven güçlenir.
Etik ve otantik liderlik	Lider nasıl ilkeli ve tutarlı davranır?	Bütünlük ve adalet	Çalışan kararların dürüst ve hakkaniyetli olduğuna inanır.
Beklenti kuramı	Çaba performans, performans ödüle ulaşır mı?	Çaba ve karşılık güveni	Motivasyon güvenilir beklenti zincirine dayanır.
Eşitlik / adalet kuramları	Ödül ve karar süreçleri adil mi?	Ödül adaleti	Adalet zedelenirse güven ve motivasyon zayıflar.

6. Sonuç

Bu çalışma, liderlik ve motivasyon kuramlarını güven ekseninde birlikte okuyarak güvenilir liderlik kavramına yönelik kuramsal bir sentez geliştirmiştir. Makalenin temel iddiası, liderlik ve motivasyon kuramlarında dağınık biçimde yer alan güven varsayımlarının güvenilir liderlik perspektifiyle bütünleştirilebileceğidir. Bu çalışmada güvenilir liderlik ayrı bir liderlik tarzı şeklinde ele alınmamış, liderlik etkisinin çalışan motivasyonuna aktarılmasını mümkün kılan kurucu ilişkisel zemin olarak yorumlanmıştır.

Çalışmanın ulaştığı temel sonuç, etkili liderliğin yön verme, vizyon sunma, ödül dağıtma veya denetleme kapasitesinden ibaret olmadığıdır. Liderin motive edici gücü, çalışanlar tarafından yetkin, iyi niyetli, tutarlı ve adil bir aktör olarak algılanmasına bağlıdır. Bu algı güçlendiğinde çalışanların çaba güveni, değerlendirme güveni ve karşılık güveni desteklenir; bu halkalardan biri zayıfladığında ise liderlik davranışlarının motivasyonel etkisi sınırlanabilir.

Makalenin öğretici katkısı, liderlik ve motivasyon kuramlarını ders kaynağı işlevi görebilecek biçimde bir araya getirmesidir. Kuramsal katkısı, bu kuramları sınıflandırmanın ötesine geçerek güvenilir liderlik perspektifiyle yeniden yorumlamasıdır. Araştırma gündemi katkısı ise güvenilir liderlik algısı, örgütsel adalet, psikolojik güvenlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin gelecekte ampirik olarak sınanabilmesine zemin hazırlamasıdır.

Çalışmanın sınırlılığı, ampirik veri toplamaya dayanmamasıdır. Bundan dolayı önerilen sentez haritası ve kuramsal önermeler farklı sektörlerde, kültürel çevrelerde ve çalışan gruplarında nicel, nitel ve karma yöntemli araştırmalarla test edilmelidir. Gelecek araştırmalar güvenilir liderlik algısının çalışan motivasyonu üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini; örgütsel adaletin, psikolojik güvenliğin ve güven eğiliminin bu ilişkideki düzenleyici veya aracı rollerini inceleyebilir.

Sonuç olarak, liderlik ve motivasyon kuramları güven ekseninde birlikte değerlendirildiğinde, liderin temel görevinin çalışanları hedefe yönlendirmekle sınırlı olmadığı anlaşılmaktadır. Güvenilir lider, çalışanların emek vermesini anlamlı, adil ve sürdürülebilir kılan örgütsel zemini üretir. Dolayısıyla liderlik etkisinin motivasyonel sonuca taşınması, büyük ölçüde liderin güvenilir bulunmasına bağlıdır.

Etik Kurul Beyanı

Bu çalışma, ampirik veri toplamaya dayanmayan kuramsal/kavramsal bir derleme niteliğindedir. İnsan katılımcı, kişisel veri, deneysel müdahale veya saha uygulaması içermediği için etik kurul izni gerektirmemektedir.

Çıkar Çatışması Beyanı

Çalışmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology içinde* (Cilt 2, ss. 267-299). Academic Press.

- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.
- Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Baier, A. (1986). Trust and antitrust. *Ethics*, 96(2), 231-260.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Blake, R. R. ve Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Gulf Publishing.
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. ve LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deutsch, M. (1958). Trust and suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.
- Dirks, K. T. ve Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Gilson, L. L. ve Goldberg, C. B. (2015). Editors' comment: So, what is a conceptual paper? *Group & Organization Management*, 40(2), 127-130.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

- Hardin, R. (2002). Trust and trustworthiness. Russell Sage Foundation.
- Hersey, P. ve Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. Training and Development Journal, 23(5), 26-34.
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work. Wiley.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. Academy of Management Review, 20(2), 379-403.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16(3), 321-339.
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. AMS Review, 10, 18-26.
- Koçel, T. (2015). İşletme yöneticiliği. Beta Yayınları.
- Küçüközkın, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 86-115.
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. R. M. Kramer ve T. R. Tyler (Ed.), Trust in organizations: Frontiers of theory and research içinde (ss. 114-139). Sage.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. ve Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. Academy of Management Review, 23(3), 438-458.
- Lewis, J. D. ve Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. Social Forces, 63(4), 967-985.
- Likert, R. (1967). The human organization: Its management and value. McGraw-Hill.
- Luhmann, N. (1979). Trust and power. Wiley.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370-396.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Harper & Row.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20(3), 709-734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal, 38(1), 24-59.
- McClelland, D. C. (1961). The achieving society. Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1985). Human motivation. Scott, Foresman.
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9. baskı). Sage.
- Porter, L. W. ve Lawler, E. E. (1968). Managerial attitudes and performance. Irwin-Dorsey.

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. ve Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C. ve Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Sutton, R. I. ve Staw, B. M. (1995). What theory is not. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 371-384.
- Ülker, F. (2008). Örgütsel adalet ile güven ilişkisi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 189-208.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Whetten, D. A. (1989). What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 14(4), 490-495.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8. baskı). Pearson.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.

İçinde bulunduğumuz ve ‘yapay zekâ çağı’ olarak tanımlanan bu zaman diliminde birçok şey değişime ya da dönüşüme maruz kalmıştır. Kamu yönetimi de bu değişimden nasibini almış ve almaya devam etmektedir. İnsanlık tarihi boyunca kurgulanmış önemli bir örgütlenme biçimi olarak kabul edilen bürokrasi zamanla birçok eleştiriye de maruz kalmıştır. Bürokrasinin hantal

yapısı bu eleştirilerin odak noktasındadır. Gelişen teknoloji ve olanaklar bürokraside insan unsuru tarafından yerine getirilen birçok hizmetin sanal ortamda zaman ve mekândan bağımsız yapılabilmesine olanak tanımıştır. Ortaya çıkan bu yeni fırsat bürokrasinin insan faktöründen dolayı yavaş işlemesi sonucu ortaya çıkan sorunu gidermek için bir fırsat olarak görülmektedir.

Türk bürokrasisi içinde geliştiği koşulların da etkisi ile kendine özgü bir yapı olarak kurgulanmıştır. Türkiye coğrafi olarak Avrupa ve Asya arasında yer almaktadır ve bu coğrafi konumun pek çok avantajı olduğu gibi dezavantajları da mevcuttur. Türkiye'nin yakın komşularının bulunduğu Ortadoğu bölgesi büyük imparatorlukların kurulduğu bir coğrafyadır. “Yazının bulunduğu, örgütlü toplumun ve kentleşmenin ilk defa görüldüğü bu bölge aynı zamanda tarih boyunca buhran ve göç olaylarına sahne olmuştur.” Bu durum küçük devletlerin yaşama şansı bulmadığı, kültürel etkileşim ve asimilasyonun yoğun olduğu bir ortamın doğmasına yol açmıştır (Ortaylı, 2017: 18-19). Böylesi bir atmosferde gelişen Türk bürokrasisi doğal olarak korumacı ve merkeziyetçi bir anlayışı benimsemiştir. Ancak bu yapının zamanla toplumsal ihtiyaçlara cevap vermediği anlaşıldığından eleştiri konusu olabilmektedir.

Yaşanan teknolojik gelişmeler bürokrasinin hizmet sunumunda dönüşümüne gitmesine olanak tanımıştır. Teknoloji sayesinde zaman ve mekandan bağımsız sunulabilen kamu hizmetleri vatandaş memnuniyetini artırabilmiştir. Yapay zekânın uygulamaya girmesi ile insan unsurunun daha çok devreden çıktığı bir süreç başlamıştır. Bu yeni süreçte evrak hareketliliğinin hızlanması işlemlerin süresini azaltabilmiştir. Türkiye’de de adeta tüm kamu kurumlarının sanal ortama aktarılması anlamına gelen e-devlet uygulaması ve bu uygulamanın uzantıları bürokrasinin değişimini hızlandırmıştır. Bürokraside önemli reformlar gerektiren dijital dönüşüm bürokrasiyi yeni bir boyuta taşımıştır.

Kamu yönetimi nihayetinde vatandaş odağına alan bir alandır. Vatandaşın zamanla değişen taleplerinin karşılanması için kamu yönetiminde reform yapılması kaçınılmazdır. Bu açıdan çalışmanın ana tezi “Yapay zekâ, kamu yönetiminde reformu zorunlu kılan yapısal bir dönüşümdür ve buna bağlı olarak bürokrasinin yeniden düşünülmesi gerekmektedir. Özellikle merkeziyetçi yapısı, güçlü hiyerarşik örgütlenmesi ve kurallara dayalı işleyişiyle öne çıkan Türk bürokrasisi, dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte karar alma süreçleri, hizmet sunumu ve kurumsal kapasite açısından önemli bir dönüşüm baskısıyla karşı karşıyadır. Bu nedenle yapay zekâ, yalnızca teknik bir yenilik değil, bürokrasinin işleyişini ve rolünü yeniden şekillendiren bir reform dinamiği olarak değerlendirilmelidir.” Bu kapsamda

çalışma teorik çerçeveden faydalananarak yapay zekâ çağında kamu yönetimi hakkında değerlendirmeler yapmış, Türkiye'deki durumu değerlendirmiş ve gerekli önerilerde bulunmuştur.

Çalışmada nitel analiz yönetimi kullanmıştır. Nitel araştırma ve nitel veri analizinin amacı kuram geliştirmektir (Özdemir, 2010: 326-327). Bu çalışmada nitel veri analizi yöntemlerinden biri olan doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Doküman analizi çeşitli dokümanların toplanması, gözden geçirilmesi, sorgulanması ve nihayet bu dokümanların analiz edilmesidir (Sak vd., 2021: 228). Doküman analizi tekniğinde yazılı dokümanlar analiz edilmektedir (Aydın ve Kılış Mocan, 2019: 188). Çalışma, yapay zekâ, kamu yönetimi reformu ve Türk bürokrasisinin durumu yapılmış bilimsel çalışmalar, mevzuat ve diğer dokümanlardan faydalananarak oluşturulmuştur. Bu açıdan güncel bir konuyu kamu yönetimi reformu ve Türk bürokrasisi ile ilişkilendirerek ele alması bakımından çalışmanın kıymetli olduğu ve alana katkı sunması umulmaktadır.

1. KURAMSAL PERSPEKTİF

1.1. Yapay Zekâ

1940'lı yıllardan sonra kullanılan bilgisayarlar bu dönemde sadece insana ait alanlarda kullanıldı. Daha önce insan kontrolünde olan endüstriyel süreçler, envanter ve rapor basımı gibi işler zamanla bilgisayarların kontrolüne girdi. Gerçekleşen bu durum zaten sanayi devriminin bir idealiydi. Yani iş süreçlerini insan kontrolünden çıkartarak makinelere devretmek hep istenen bir durumdu (Bolter, 1984: 3). Günümüzde özellikle teknolojik gelişmelerin yapay zekâ etabına geçmesi ile insanoğlu hızla insansız sistemlerin kullanılacağı bir dünyaya doğru sürüklenmektedir (Öztemel, 2020: 97). Bu tanımdan sürüklenmenin rıza dışı olduğu çıkarımı yapılabilir ancak bilinen gerçek yapay zekânın hükümetler, şirketler ve akademiden büyük bir ilgi gördüğüdür (Koçyiğit ve Darı, 2023: 427).

Zekâ gibi soyut bir kavramın yapay kavramı ile ilişkilendirilmesi sonucu ortaya çıktığı için merak uyandıran bir kavram olan (Pirim, 2006: 81) 'yapay zekâ' son yılların çok ilgi gören bir kavramıdır ve teknoloji ile ilişkili olarak bilginin işlenmesini ilgilendiren hemen hemen her şey yapay zekâ ile ilişkilendirilmektedir (Öztemel, 2020: 101). Yapay zekâ terimi ilk olarak 1956 yılında Hannover, New Hampshire, Dartmouth College'da yapılan bir konferansta kullanılmıştır (Öztürk ve Şahin, 2018: 23). Yapay zekâ, öğrenme, akıllı tahminlerde bulunma,

karmaşık problemleri çözme, değişken koşullara uyum sağlama, farklı insan dili ve deneyimlerine adapte olma gibi anlamlara gelebilmektedir (Aslan, 2020: 71). John Mc Carthy ve arkadaşları 1955 yılında yaptıkları tanıtımda yapay zekâyı “bir makinenin, bir insan öyle davranıyorsa zeki olarak nitelendirilecek şekilde davranmasını sağlamak” şeklinde tanımlamışlardır (Kavanagh, 2019: 13). Bu tanım yapay zekânın ortalama bir insan zekâsının ötesinde bir kapasiteye sahip bir makine olarak tasarlandığını göstermektedir. Bunu tasarlarırken insan zekâsı referans alınmaktadır. Yani bilgisayarların aslında insan zekâsını taklit etmesi istenmektedir ve bilgisayara öğrenme yeteneği kazandırılmaktadır (Tektaş vd., 2002: 1). Çünkü bilgisayarların başından beri topluma yardımcı olmak için çeşitli alanlarda kullanılması amaçlanmıştır (Alkhatlan & Kalita, 2018: 1).

Yapay zekânın gelişimini tetikleyen temel parametre dijital teknolojilerin gelişmesidir. Dijital teknolojiler taşınabilme, giyinilebilme, makineler arası iletişim, bulut bilişim, nesnelerin interneti ve yapay zekâ gibi çeşitli alanlarda varlık gösterebilmektedir (Akalin ve Veranyurt, 2020: 132). Yapay zekâ üzerine çalışan uzmanlar bu programa atfedilen klasik şeylerin ötesine geçmeyi hedeflemişlerdir. Yani bir programın sadece satranç oynamasını yeterli bulmamışlar. Söz konusu programların insan zekâsına yakın veya onun da ötesinde bir performans göstermesini amaçlamışlar (Bolter, 1984: 2). Bu tarz idealler endişeleri de beraberinde getirebilmektedir. Dolayısıyla yapay zekânın avantajları konuşulduğu gibi dezavantajlarının da konuşulduğunu görebilmekteyiz. Yapay zekâ ile donatılmış robotların insanlara hükmetmesi endişeleri bu dezavantajlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkıyor (Etzioni and Etzioni, 2017: 32). Diğer endişeler, kişisel verilerin gizliliğinin ihlali, insanların işlerini kaybetme tehlikesi ile karşılaşması, yanlış bilgilerin yayılması, hukuki ve etik ihlaller olarak sıralanabilir. Hukuki ve etik ihlallerin yapay zekânın kötü amaçlı kullanımı sonucu ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Berberoğlu, 2023: 84).

1.2. Kamu Yönetimi Reformu

Kamu yönetimi reformu kavramının kesin ve kapsayıcı bir tanımını yapmak kolay değildir. Nitekim bu alanda tam anlamıyla başarılı olmuş bir ülke örneğinden söz etmek de oldukça güçtür. Bunun iki temel nedeni vardır. Birinci neden kamu yönetimi ve diğer organizasyonların organik ve dinamik yapıları gereği çevrede meydana gelen değişim ve yeniliklere uyum sağlayarak kendisini sürekli yenilemek durumunda olmasıdır. İkinci neden ise, reformun mevcut durumdan ziyade sürekli daha iyiye yönelmesidir (Şahin, 2007: 48). Yine de reform

kavramının tanımını yapmak gerekirse; reform aksaklıkları ve hataları ortadan kaldırma, iyileştirme ya da yeni bir biçim verme girişimidir (Kalağan, 66). Toplumsal, ekonomik ve politik nedenlerle kamu yönetiminde sürekli reform yapılmaktadır (Övgün ve Gül, 2019: 174).

Türkiye’de ve dünyada kamu yönetimi alanında değişim arayışları sürekli var olmuştur. Bunu tetikleyen şey toplumsal ve ekonomik yaşamda yaşanan köklü değişimlerdir. Ancak özellikle 1980’li yıllarda başlayan reform çabaları 1990’lı yıllardan sonra daha da hız kazanmıştır (Yılmaz, 2002: 21). Kamu yönetiminde reform politikalarının başarısı uygulanacak etkili yöntem ve araçlara bağlıdır. Yöntem ve araçlar seçilirken ülkelerin vatandaşlarının ihtiyaçlarını doğru tespit etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde kamu yönetimi reformu başarısız olacaktır (Önen ve Kurnaz, 2017: 52). Diğer taraftan Türkiye gibi gelişmekte olan ülkeler 1980’li yıllardan sonra kamu yönetiminde reform yapmak için IMF, Dünya Bankası, OECD ve Avrupa Birliği gibi uluslararası kuruluşlardan teknik ve mali destek almıştır (Akdoğan, 2004: 20). Bu uluslararası kuruluşların tetiklemesi ile Türkiye tarihinde dönem dönem reform çalışmaları için girişimler olmuştur. Örneğin; 1945 yılındaki ‘idari reform’ seferberliği, 1856 tarihli Islahat Fermanı, 1839 tarihli Tanzimat Fermanı vb. pek çok girişim olmuştur (Güler, 2004: 1). Osmanlı devleti dönemi de dahil olmak üzere Türkiye tarihinde bürokratik reformlar var olan bürokratik kurumların performansını iyileştirmeye veya yeni yapıların oluşturulması temelinde gerçekleşmiştir (Kalağan, 2010: 81-82).

2. Türk Bürokrasisinin Genel Durumu

Türk bürokratik sistemi bir yandan geçmişi Osmanlı Devleti’ne dayanan yapısal, işlevsel ve karakteristik sorunları bünyesinde bulundururken diğer yandan sorunların aşılması için kimi girişim düzeyinde kalan kimi kısmen uygulanabilen düzenlemelere sahne olmaktadır (Uysal, 2020: 13). Tanzimat dönemi öncesindeki Türk devlet gelenekleri de Türk yönetim yapısını etkilemiştir ancak günümüz siyasi ve idari yapısını belirleyen asıl adımlar Tanzimat döneminde atılmıştır (Özcan, 2013: 1). Reşit Paşa’nın öncülüğünde Batı kültürüyle yetişmiş bir grup devlet adamının öncülüğünde Osmanlı bürokrasisinin kuruluş çalışmaları yürütülmüştür. Bürokrasinin modernleşme yöntemi Batı’da mevcut sistemin taklit edilmesi olarak görülmüştür. Burada kilit kesim sivil ve askeri bürokrasi olarak görülmüştür. Tanzimat Fermanı’ndan önce bu iki kesimi merkezi hükümet karşısında güvenceye alınmıştır (Yalçındağ, 1970: 48). Tanzimat Fermanı’ndan önce Osmanlı devletinde ‘Kul’ sistemi mevcuttu ve bu sistemde padişah bürokratlar üzerinde mutlak takdir yetkisine sahipti. Tanzimat dönemi ile

birlikte bürokrasi sadece kamu politikalarının uygulayıcısı değil belirleyicisi konumuna geçmiştir (Erat, 2015: 528). Yine III. Selim döneminde yapılan reformlarla bürokrasi güç kazanmıştır. II. Mahmut'un vefatı ile politikaların yürütücüsü tamamen bürokratlar olmuştur (Erat, 2015: 539).

Cumhuriyet'in kuruluşu Türk siyasal hayatının en önemli gelişmesidir. Zor koşullarda kurulan Cumhuriyet bürokratik yapısını Osmanlı devletinden miras alınmıştır. Bürokrasiye ait alınan miraslar arasında merkeziyetçilik ve bürokrasi-vatandaş zıtlaşması da vardır (Kırılmaz ve Kırılmaz, 2014: 25). Bürokrasi-vatandaş zıtlaşmasının temelinde bürokrasideki yozlaşmanın olduğunu savunmak mümkündür ve ne yazık ki bu yozlaşma Türk bürokrasisinin her dönem güncel bir konusu olmuştur (Bayar, 1979: 39). Merkeziyetçilik ise bürokratik kararların alınması konusunda merkezi idarenin bir tekel hakkına sahip olmasıdır. İdari vesayet denetimi de merkezi idarenin yerel idare üzerinde kullandığı bir yetki olarak (Gökçe ve Şahin, 2002: 11-12) merkezileşmeyi güçlendirmektedir. Erken Cumhuriyet dönemi karizmatik bir lider profili olan Mustafa Kemal Atatürk önderliğinde toplumsal, sosyal, ekonomik ve yönetim alanında dönüşümler yaşamıştır (Zeybekoğlu, 175). Bu dönem Türk Bürokrasisi de bu atmosferde gelişmiştir. Türkiye'nin yönetim yapısındaki eksikleri ortaya koyan ilk çalışma 1933 yılında ABD'li uzmanlar tarafından hazırlanan "Türkiye'nin İktisadi Bakımdan Bir Tetkiki" adlı rapordur (Tortop vd., 1993: 205-206).

Cumhuriyet'in ilk yıllarında bürokrasi elit bir grubun elinde bulunurken çok partili hayata geçiş ile birlikte adeta bu bürokratik elit ikiye ayrılmıştır (Arşlan Keskin, 2023: 73). Bu ayrımın da bürokrasi konusundaki tartışmaları bitirmemiştir. Aslında ironik olarak bürokrasi sürekli tartışma konusu olmakla birlikte kendisinden bir türlü vazgeçilemeyen bir olgudur. Bürokrasinin işleyişinden sosyalistler de, liberaller de, siyasetçiler de, vatandaşlar da ve hatta memurlar da şikayetçidir (Aydın, 2012: 51).

1990'lı yıllarda Türkiye'nin içinde bulunduğu ekonomik krizler ve sosyal bulanımlar dünyada yaşanan gelişmelerin takip edilmesini güçleştirmiştir. Bu durum kamu yönetiminde reform yapmasına engel olmuş ve sorunları çözme konusunda dünyanın gerisinde kalmasına neden olmuştur (Çetin, 2010: 25-26).

Türkiye'de bir önceki başlıkta bahsedilen uluslararası kuruluşların teşvik ve destekleriyle gerçekleştirilen reformların yanı sıra, kamu yönetiminde reform çalışmalarını tetikleyen önemli

bir diğer gelişme de yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkmasıdır. 1993 yılında mali yönetim yapısında başlayan reform çalışmaları 1999 ve 2000’li yıllarda yapısal reformlarla devam etmiştir. Bu reformları 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununu takip etmiştir (Karasoy, 2014: 258).

Dijital teknolojilerin artması sonucu, geleneksel bürokrasi sisteminde insan unsuru tarafından sunulan birçok hizmet dijital ortama aktarılmıştır. Türkiye’de bu dönüşümün en önemli örneklerinden biri e-Devlet Kapısı’dır. 58. Hükümet’in 2003 yılı başında hazırladığı Acil Eylem Planı’nda ve 59. Hükümet’in programında yer alan e-Dönüşüm Projesi, 2006 yılında Resmî Gazete’de yayımlanan kararla yürürlüğe girmiştir. Devlet Planlama Teşkilatı’nın sorumluluğunda ve TÜRKSAT iş birliğiyle geliştirilen e-Devlet Kapısı, 18 Aralık 2008 tarihinde hizmete açılmıştır (Metin, 2012: 99).

2000’li yıllardan sonra ortaya konulan yasal düzenlemeler de Türk kamu yönetiminde ve doğal olarak bürokrasisinde önemli değişiklikler yapmıştır. Bu dönemde gerçekleştirilen temel yasal düzenlemeler aşağıda sıralanmıştır (Lamba, 2014: 138-139):

- “4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu,”
- “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu,”
- “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı,”
- “5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun,”
- “5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu,”
- “5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu,”
- “5393 sayılı Belediye Kanunu,”
- “5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu,”
- “5449 sayılı Kalkınma Ajanslarının Kuruluşu, Koordinasyonu ve Görevleri Hakkında Kanun,”
- “6085 sayılı Sayıştay Kanunu,”
- “6223 sayılı Kamu Hizmetlerinin Düzenli, Etkin ve Verimli Bir Şekilde Yürütülmesini Sağlamak Üzere Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Teşkilat, Görev ve Yetkileri ile Kamu Görevlilerine İlişkin Konularda Yetki Kanunu kapsamında merkezi yönetim birimlerinin (başbakanlık ve bakanlıklar) teşkilat kanunlarına yönelik düzenlemeler,”

- “6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu,”
- “6360 sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi ve Yirmi Altı İlçe Kurulması ile Bazı Kanun.”

Yukarıda sıralanan söz konusu düzenlemeler, Türk kamu yönetiminde reform sürecinin temel unsurlarını oluşturmaktadır. Bu düzenlemeler ile merkezi ve yerel yönetim yapıları yeniden şekillendirilmiş, kamu hizmetlerinin daha etkin sunulmasının temin edilmesi amaçlanmış ve yönetsel denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi hedeflenmiştir.

2017 yılında anayasal değişikliklerin referandum sonucu kabul edilmesi ile Türkiye uygulanan Parlamenter Hükümet Sistemi’nden vazgeçerek Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ni kabul etmiş ve 2018 yılında yapılan seçimler ile yeni sistemi fiilen uygulamaya konulmuştur (Kara, 2019: 219). Türkiye’de yönetim şeklinin Parlamenter sistemden Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’ne geçmesi ile Türk yönetim yapısında birçok paradigma değişmiştir. Bu değişimin bürokraside işlerin hızlanması şeklinde yorumlayan yaklaşımlar olduğu gibi tam tersi yaklaşımlar da vardır. Yeni sistemde bürokratik mekanizmanın doğrudan siyasete bağlanması sonucunda “demokratik hesap verebilirlik, şeffaflık ve yargı bağımsızlığı gibi ilkelerle bağdaşmayan bir yapı oluşabileceği” şeklinde konuya eleştirel yaklaşan görüşler de vardır (İzci ve Yiğit, 2025:1110). Bu sistemde ana aktör Cumhurbaşkanı’dır ve ona bağlı olarak politika kurulları ve ofisler kurulmuştur. Ayrıca Cumhurbaşkanı’na Kararname ile düzenleme yetkisi verilmiştir (Boyalı ve Gümüş, 2022: 233). Yine Cumhurbaşkanı, Cumhurbaşkanı Yardımcılarını, Bakanları ve birçok üst düzey bürokrati atama yetkisine sahip olmuştur (Akçakaya ve İlhan, 2021: 605).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Kamu yönetimi kamu yararı çerçevesinde bir ülkede yaşayan bütün vatandaşlara hizmet veren bir mekanizma olmasından dolayı toplumsal ihtiyaçlar açısından önem arz etmektedir. Toplumsal ihtiyaçlar hayatın doğal akışının bir gereği olarak değişime uğrayabilmektedir. Kamu yönetimi değişen koşullara ayak uydurabilmek için sürekli reform ihtiyacı duymaktadır. Yapılan reformlar yoluyla çağı yakalamayı hedefleyen kamu yönetimi bu bakımdan dinamik bir alandır. İçinde bulunduğumuz çağ dünyanın ağlarla birbirine bağlandığı, dijital teknolojilerin son derece önem kazandığı ve insan unsurunun yaptığı birçok işi makinelerin yaptığı bir çağdır. Yapay zekâ fenomeni artık birçok alanı etkilemiştir. Toplumsal ihtiyaçlara

cevap vermek için ortaya çıktığı varsayılan kamu yönetimi de bu fenomenin oluşturduğu rüzgardan etkilenmiştir.

Yapay zekâ, insan zekâsı gerektiren işlerin makineler tarafından gerçekleştirilebilmesini amaçlayan bir teknolojidir (Kuşçu, 2015: 47). Bu özelliği, beraberinde önemli tartışmaları da getirmektedir. Örneğin, "insanların yaptığı işleri makineler üstlenecekse insanların rolü ne olacaktır?" sorusu gündeme gelmektedir. Ayrıca, "Zekâ ile donatılmış makineler insanlık için ne tür tehditler oluşturabilir?" şeklindeki sorular da tartışılmaktadır. Ancak bilinen gerçek yapay zekânın artık her alana sirayet ettiğiidir. Çalışma konumuz açısından bürokrasinin doğurduğu olumsuzluklarla mücadele için yapay zekânın önemli bir fırsat olduğu da ortadadır.

Türkiye bulunduğu coğrafyanın da etkisi ile bürokratik sistemini temel olarak merkezileşmiş bir yapıda inşa etmiştir. Ancak gelişen koşullar değişimi tetiklemiş ve Türk siyasal hayatında reformu tetikleyen çok önemli gelişmeler olmuştur. Tanzimat Fermanı, II. Meşrutiyet, Cumhuriyetin ilanı, çok partili hayat, planlı kalkınma dönemi, küreselleşme, yeni kamu yönetimi anlayışı ve Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin tesisi bu gelişmelerin en önemlileri olarak sıralanabilir. Diğer taraftan dijital teknolojilerin gelişmesi sonucu hayatımıza giren yapay zekâ kavramı hayatın her alanını etkilemiştir. Kavramın bu etkisi bürokrasi alanına da sirayet etmiştir. İnsan yerine makinelerin geçmesi ile tarih boyunca tartışılan bürokrasinin kadim sorunlarını çözmesi beklemektedir.

Türk bürokratik sisteminin gelişimini Weberyen rasyonel-hukukî bürokrasi modeli ile tam olarak açıklamak mümkün görünmemektedir. Çünkü bu bürokrasi tipi kapitalistleşmiş, sanayileşmiş Batılı toplumlara özgüdür ve bir burjuva sınıfı öncülüğünde gerçekleşmiştir. Oysa Türkiye'de bürokrasinin gelişiminin toplumsal bir boyutu yoktur (Önder, 2019: 2151). Bu özelliği ile Türk bürokratik sisteminde geliştirilen üst politikalar ile uygulamalar arasında uyumsuzluklar da yaşanabilmektedir.

Yapılan analizler sonucunda Türk bürokrasisi için aşağıdaki politika önerilerinin paylaşılmasının yerinde olabileceği düşünülmektedir:

- Ulusal yapay zekâ kamu stratejisinin güçlendirilmesi,
- Veri temelli bürokrasiye geçiş,
- Kamu personelini yapay zekâ konusunda gerekli eğitimlerden geçirilmesi,

- Yapay zekâ sistemlerinin doğurabileceği etik ihlallere engel olmak ve hesap erebilirliği sağlamak,
- Bürokratik süreçlerin değişen koşullara göre yeniden tasarlanması,
- Hukuki çerçevenin ihtiyaçlara göre güncellenmesi.

Sonuç olarak, yapay zekâ teknolojilerinin hızla geliştiği günümüzde kamu yönetiminin değişen toplumsal ihtiyaçlara uyum sağlayabilmesi için bürokratik yapıların yeniden değerlendirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Tarihsel süreç içerisinde çeşitli reformlarla dönüşüm geçiren Türk bürokratik sistemi, yapay zekânın sunduğu fırsatlardan yararlanarak etkinlik, verimlilik ve hizmet kalitesini artırma potansiyeline sahiptir. Ancak bu dönüşümün başarılı olabilmesi için güçlü bir ulusal strateji oluşturulması, veri temelli yönetim anlayışının benimsenmesi, kamu personelinin gerekli yetkinliklerle donatılması, etik ve hukuki düzenlemelerin güncellenmesi ve bürokratik süreçlerin yeni koşullara uygun şekilde yeniden tasarlanması gerekmektedir. Böylece yapay zekâ, Türk kamu yönetiminin karşı karşıya olduğu geleneksel bürokratik sorunların çözümünde önemli bir araç haline gelebilecektir.

KAYNAKÇA

- Arslan, K. (2020). Eğitimde yapay zekâ ve uygulamaları. Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 11(1), 71-88.
- Arslan Keskin, F. B. (2023). Çok Partili Hayata Geçişin Sosyolojisi. SDE Akademi, 3(1), 57-77. <https://doi.org/10.58375/sde.1223536>.
- Akalın, B., & Veranyurt, Ü. (2020). Sağlıkta dijitalleşme ve yapay zekâ. SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi, 2(2), 128-137.
- Akdoğan, A. A. (2004). Uygulama açısından Türkiye'de kamu yönetimi reformu, https://ammeidaresi.hacibayram.edu.tr/documents/article/1/37/4/1_akdogan.pdf, (Erişim Tarihi: 06.06.2026).
- Akçakaya, M., & İlhan, K. (2021). Bürokrasi-Siyaset İlişkisi Bağlamında Başkanlık ve Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemlerinin İncelenmesi. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(3), 589-624. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.996578>
- Aydın, N. (2012). Weberyen Bürokraside Liyakat ve Türk Kamu Bürokrasisinden Bir Kesit: 'Siyasetin Bürokrasi İronisi'. Sayıştay Dergisi, 85, 51-67. <https://izlik.org/JA23MP97SW>.

- Aydın, E., & Kılıç Mocan, D. (2019). Türkiye’de Düünden Bugüne Sosyobilimsel Konular: Bir Doküman Analizi. Anadolu Öğretmen Dergisi, 3(2), 184-197. <https://doi.org/10.35346/aod.638332>
- Alkhatlan, A. & Kalita, J. (2018). Intelligent tutoring systems: A comprehensive historical survey with recent developments. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1174773>, (Erişim Tarihi: 1.06.2026)
- Bayar, Y. (1979). Türk kamu yönetiminde rüşvet. Amme İdaresi Dergisi, 12(3), 39-52.
- Berberoğlu, B. M. (2023). Yönetimde Yapay Zekâ. Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research, 3(2), 81-96. <https://izlik.org/JA69EL94NU>
- Boyalı, H., & Gümü, K. (2022). Bürokrasi ve Siyaset İlişkisinin Parlamenter Sistem ile Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi Özelinde Analizi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 55, 232-247. <https://doi.org/10.53568/yyusbed.1111869>.
- Bolter, J. D. (1984). Artificial Intelligence, Daedalus, Vol. 113, No. 3, Anticipations (Summer, 1984), pp. 1-18 (18 pages), <https://www.jstor.org/stable/20024925>, (Erişim Tarihi: 20.04.2026).
- Çetin, D. S. (2010). Türkiye’de Kamu Yönetimi Reform Sürecinin Değerlendirilmesi: Aksayan Ve İşleyen Yönler. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(3), 23-37. <https://izlik.org/JA54HE63RP>
- Etzioni, A. & Etzion, O. (2017). Should Artificial Intelligence Be Regulated?, Issues in Science and Technology, Vol. 33, No. 4 (SUMMER 2017), pp. 32-36 (5 pages), <https://www.jstor.org/stable/44577330>, (Erişim Tarihi: 20.04.2026).
- Erat, V. (2015). Tanzimat Dönemi Kamu Politikalarında Bir Aktör Olarak Bürokrasi. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(1), 527-544.
- Gökçe, O., & Şahin, A. (2002). 21. Yüzyılda Türk Bürokrasisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 2(3), 1-27. <https://izlik.org/JA76ZD89RX>
- Güler, B. A. (2004). Kamu Yönetimi Temel Kanunu Üzerine. Hukuk ve Adalet, 1(2), 26-61.
- Ortaylı, İ. (2017). Türkiye Teşkilat ve İdare Tarihi, Cerit Neşriyat: Ankara.
- Önen, M., & Kurnaz, S. (2017). Kamu yönetimi reformlarında yeni perspektifler ve arayışlar. ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi, 4(8), 51-69.
- Önder, T. (2019). Türkiye’de Bürokrasi-Demokrasi İlişkisi Üzerine. OPUS International Journal of Society Researches, 14(20), 2149-2168.

- Övgün, B., & Gül, H. (2019). Kriz yönetiminde reform. *Resilience*, 3(2), 173-181.
- Özcan, L. (2013). Tanzimat Dönemi Yönetim Anlayışı, Sakarya Üniversitesi SBE Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Öztürk, K., & Şahin, M. E. (2018). Yapay sinir ağları ve yapay zekâ'ya genel bir bakış. *Takvim-i Vekayi*, 6(2), 25-36.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343. <https://izlik.org/JA58SW87AG>
- Öztemel, E. (2020). Yapay zekâ ve insanlığın geleceği. *Bilişim teknolojileri ve iletişim: Birey ve toplum güvenliği*, 95-112.
- Uysal, Y. (2020). Türk kamu yönetiminde sorunlar ve reformlar üzerine değerlendirmeler. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 3(1), 12-31.
- İzci, F., & Yiğit, S. (2025). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Bürokrasi-Siyaset İlişkisi: Tarihsel Çerçeve Bir Analiz. *Dicle Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(30), 1108-1127. <https://doi.org/10.53092/duibfd.1711423>
- Karasoy, H. A. (2014). Türk kamu yönetiminde performans yönetimine bir bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 257-274.
- Kara, T. (2019). Cumhurbaşkanlığı hükümet sistemi: Siyasal ve bürokratik dönüşüm. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 3(2), 218-234.
- Kalağan, G. (2016). Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Bürokrasisi'nde Yeniden Yapılanma ve Yönetimsel Reform Çalışmaları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(1), 65-84.
- Kavanagh, C. (2019). Artificial Intelligence, New Tech, New Threats, and New Governance Challenges: An Opportunity to Craft Smarter Responses?, Aug. 1, 2019, pp. 13-23 (11 pages), <https://www.jstor.org/stable/resrep20978.5>, (Erişim Tarihi: 20.04.2026).
- Koçyiğit, A., & Darı, A. B. (2023). Yapay Zekâ İletişiminde Chatgpt: İnsanlaşan Dijitalleşmenin Geleceği. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 427-438. <https://doi.org/10.30692/sisad.1311336>
- Kırılmaz, H. & Kırılmaz, S. K. (2015). Erken Cumhuriyet Dönemi Türk Kamu Yönetimi: Anayasal Sistem, Yönetim Yapısı, Bürokrasi Ve Reform Uygulamaları. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (40), 25-44.

- Kuşçu, E. (2015). Çeviride Yapay Zekâ Uygulamaları. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 30, 45-58. <https://izlik.org/JA77PH49PG>
- Lamba, M. (2014). Yeni Kamu Yönetimi Perspektifinden Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformları: Genel Gerekçeler Üzerinden Bir İnceleme. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(3), 135-152. <https://izlik.org/JA35NE67YC>
- Metin, A. (2012). Türkiye’de E-Devlet Uygulaması ve E-Devletin Bürokrasiye Etkisi. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7, 97-108. <https://izlik.org/JA72ZP37EH>.
- Pirim, A. G. H. (2006). Yapay zekâ. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 1(1), 81-93.
- Tortop, N., E. İşbir ve Aykaç, B. (1993). Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara, 1993.
- Tektaş, M., Akbaş, A., & Topuz, V. (2002). Yapay zekâ tekniklerinin trafik kontrolünde kullanılması üzerine bir inceleme. Uluslararası Trafik ve Yol Güvenliği Kongresi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Sak, R., Şahin Sak, İ. T., Öneren Şendil, Ç., & Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi, 4(1), 227-256. <https://doi.org/10.33400/kuje.843306>
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Reform Çabaları Ve Uluslararası Kurumsal Çevrenin Etkisi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 7(14), 47-76.
- Yalçındağ, S. (1970). Kamu yönetim sistemimizin tarihsel evrimi üzerine notlar. Amme İdaresi Dergisi, 2, 20-57.
- Yılmaz, O. (2002). Bir kamu yönetimi reformu için strateji seçenekleri. Planlama Dergisi DPT'nin Kuruluşunun, 42, 21-30.
- Zeybekoğlu, S. (2025). Türk Bürokrasisinin Dönüşümü, https://www.academia.edu/144836834/B%C3%B6l%C3%BCm_12, (Erişim Tarihi: 07.06.2026)