



ISSN: 2792-0720

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Cilt / Volume: 5 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year 2025

OB Studies

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES

www.obstudies.org

Ex Oriente Lux..

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

Cilt / Volume: 5

Sayı / Issue: 2

Yıl / Year: 2026

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Baş Editör / Head Editor

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Dr. Öğr. Üyesi Metin GÜNAY

Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor

Nour HUSSEIN ÖZYER

Yazışma Adresi / Mail Address

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Reşadiye Meslek Yüksekokulu / Tokat

Tel: +90 356 252 16 16 - 4256

www.obstudies.org

E-Posta / E-Mail: info@obstudies.org

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI
DERGİSİ**

**JOURNAL OF ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR STUDIES**

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi (**OBSTUDIES**) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış alanına ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi**’nin görüşlerini yansıtmaz. **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinde** yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

Journal of Organizational Behavior Studies (**OBSTUDIES**) is a peer-reviewed, scientific and international journal published biannually. The main purpose of our journal, which includes theoretical and empirical articles in the field of organizational behavior, is to contribute to production and sharing of academic knowledge in these fields. Our journal publishes articles in two languages, “Turkish” and “English”. Manuscripts sent to journal for publication should be prepared in accordance with specified spelling rules. Manuscripts submitted for publication to the journal must not have been previously published or sent for publication. The views expressed in articles published in the journal belong to authors and do not reflect views of the Journal of Organizational Behavior Studies. All publication rights of the articles published in the Journal of Organizational Behavior Studies are reserved, and no citation can be made without specifying name of our journal.

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinin tarandığı indeksler ve bağlı olduğu üyelikler aşağıda yer almaktadır

The indexes and memberships of The Journal of Organizational Behavior Studies are listed here.



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu
Members of the Science Board

Prof. Dr. Usman GHANI <i>IM Sciences, Pakistan</i>	Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Prof. Dr. Mesut IDRIZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>	Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute Peshawar, Pakistan</i>
Prof. Dr. Shah JEHAN <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>	Prof. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Kubilay ÖZYER <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Hasan TAĞRAF <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Sema YİĞİT <i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Leyla YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
Doç. Dr. Elmira Mizamgalievna ADIETOVA <i>Atyrau Üniversitesi, Kazakistan</i>	Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Mehmet BİÇER <i>Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Musa Said DÖVEN <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Ufuk ORHAN <i>Mersin Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Nazmiye Ülkü PEKKAN <i>Tarsus Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Üyesi Seyil NAJİMUDİNOVA <i>Manas Üniversitesi, Kırgızistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Berdybekova Aiman LESBEKOVNA <i>G. Kazakistan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Kazakistan</i>
Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy YILDIRIM <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>	Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler
Reviewers List of This Issue

Bu sayının yayıma hazırlanmasına katkı sunan hakemlerimize teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ <i>Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi</i>	Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi</i>
Doç. Dr. Kürşad ÇAVUŞOĞLU <i>Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi</i>	Doç. Dr. Güzin KIYIR KICIR <i>Anadolu Üniversitesi</i>
Assist. Prof. Dr. Muhammed Farooq JAN <i>Abbottabad University of Science & Technology</i>	Assist. Prof. Dr. Faheem ZEB <i>Abbottabad University of Science & Technology</i>
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ALTINTAŞ <i>Yozgat Bozok Üniversitesi</i>	Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Serhat ANAÇ <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi</i>
Assist. Prof. Dr. Abida ELLAHI <i>Abbottabad University of Science & Technology</i>	Assist. Prof. Dr. Mohammad Faheem JAN <i>Pakistan Institute of Fashion and Design</i>

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Number</i>
ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES	
Testing The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust: A Field Study <i>Örgütsel Adalet ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Test Edilmesi: Bir Saha Çalışması</i> Kouider Abdelouahab HASSAK, Mohammed BENMOUSSA	84-109
Hubristik Liderliğin Çalışan Bağlılığına Etkisi: Toksik Liderlik Perspektifinden Bir Değerlendirme <i>The Impact of Hubristic Leadership on Employee Commitment: An Evaluation From The Perspective of Toxic Leadership</i> Mustafa ATSAN	110-129
Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Seviyelerinin Araştırılması: Şanlıurfa İlinde Bir Uygulama <i>Investigation of Organizational Cynicism Levels of Teachers: An Application in Şanlıurfa Province</i> Ufuk ORHAN, Güler BAYHOCA	130-155
The Role of Digital Empowerment in Developing Self-Efficacy Among Lecturers at The Intensive Language Center at The Algerian University: Structural Equations Modeling Analysis <i>Cezayir Üniversitesi Yoğunlaştırılmış Dil Merkezi Öğretim Görevlileri Arasında Öz-Yeterliliğin Geliştirilmesinde Dijital Güçlendirmenin Rolü: Yapısal Eşitlik Modelleme Analizi</i> Ahlam THAMRI, Rima Affaf HARIZI, Mokhtar RABHI, Mohammed Said, DJOUALORHAN	156-177
DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES	
Yeşil Yönetim Uygulamalarının Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına Katkısı: Kavramsal Bir Yaklaşım <i>Contribution of Green Management Practices to Sustainable Development Goals: A Conceptual Approach</i> Nezhat OKUŞLUK, Müslüme AKYÜZ	178-196

Received / Geliş Tarihi: 10.06.2025
Published / Yayın Tarihi: 30.12.2025

Accepted / Kabul Tarihi: 16.10.2025
[Research Article/ Araştırma Makalesi](#)
[Doi: 10.5281/zenodo.18075614](#)

TESTING THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL TRUST: A FIELD STUDY ¹

ÖRGÜTSEL ADALET İLE ÖRGÜTSEL GÜVEN ARASINDAKİ İLİŞKİNİN TEST EDİLMESİ: BİR SAHA ÇALIŞMASI

Dr. Kouider Abdelouahab HASSAK

University of Djelfa, Algeria

ORCID iD: 0000-0003-3431-4553, e-Mail: ka.hassak@univ-djelfa.dz

Pr. Mohammed BENMOUSSA

University of Djelfa, Algeria

ORCID iD: 0000-0003-1433-7176, e-Mail: m.benmoussa@univ-djelfa.dz

ABSTRACT

This research discusses the concept of organizational justice, its various dimensions, and its impact on individuals and institutions. It also demonstrates the importance of organizational trust in building strong relationships and achieving goals. This field study examines the perceptions of administrative employees at the University of Djelfa (Algeria) faculties regarding the impact of organizational justice on trust. Moreover, the study used descriptive and field study methods to achieve this goal. It included a sample of 194 employees. This study indicated that employees' perceptions of organizational justice and trust were average. The positive relationship between organizational justice and trust was confirmed. The procedural justice dimension has a strong relationship with organizational trust. At the same time, we did not find a significant relationship between "distributive justice" or "transactional justice" and organizational trust. In this research, we proposed enhancing trust and teamwork, organizing scientific seminars to raise awareness of the importance of organizational trust, studying the cultural and social factors that affect individuals' perceptions of justice and trust, adopting transparency and digitization, and fostering joint interactions between leaders and employees through direct communication and the regular sharing of important information.

Keywords: organizational trust, organizational justice, organizational behavior, impact.

ÖZ

Bu araştırma, örgütsel adalet kavramını, çeşitli boyutlarını ve bireyler ile kurumlar üzerindeki etkilerini ele almakta; aynı zamanda güçlü ilişkiler kurma ve kurumsal hedeflere ulaşmada örgütsel güvenin önemini vurgulamaktadır. Cezayir'deki Djelfa Üniversitesi fakültelerinde görev yapan idari personel üzerinde gerçekleştirilen saha çalışmasında, örgütsel adaletin güven üzerindeki etkisine ilişkin algılar incelenmiştir. Bu amaçla tanımlayıcı ve saha araştırması yöntemleri kullanılmış; 194 çalışandan oluşan bir örneklem araştırmaya dâhil edilmiştir. Bulgular, çalışanların örgütsel adalet ve güven algılarının genel olarak orta düzeyde olduğunu ve aralarında pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir. Özellikle işlemsel (prosedürel) adalet boyutunun güvenle güçlü bir ilişki içinde olduğu belirlenmiş, buna karşılık dağıtımsal ve etkileşimsel adalet boyutlarıyla güven arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Araştırma kapsamında, örgütsel güveni ve ekip çalışmasını artırmak amacıyla; güvenin önemi konusunda farkındalık yaratacak seminerlerin düzenlenmesi, adalet ve güven algılarını etkileyen kültürel ve sosyal faktörlerin araştırılması, şeffaflık ve dijitalleşmenin benimsenmesi, liderlerle çalışanlar arasında doğrudan iletişimin güçlendirilmesi ve bilgilerin düzenli paylaşımı yoluyla karşılıklı etkileşimin teşvik edilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel davranış, etki.

¹ The first author's doctoral thesis served as the basis for this article.

1. Introduction:

Human resources play a vital role in any organization. They are crucial in managing all activities and transforming inputs into outputs. Although an organization consists of several components, such as businesses, activities, available material resources, machinery, and equipment, human resources remain the most important. Its success or failure depends largely on the competence of its human resources and how they are managed and motivated to perform the required tasks effectively.

In the Algerian context, applying justice and the values of integrity and impartiality are essential for shaping positive behaviors and attitudes among employees in organizations. Organizational justice is regarded as one of the most important indicators that explain various values related to work and organizational behavior. The organizational justice theory, developed by Stacy Adams, is based on the principle of equality, whereby individuals feel satisfied when treated fairly in the workplace. This theory includes three types of justice: distributive, procedural, and interactional. Distributive justice relates to the equal distribution of rewards and benefits, while procedural justice relates to the fairness of organizational policies and procedures. Interactional justice relates to the fair treatment of all individuals. In addition to justice, organizational trust is pivotal in enhancing organizations' effectiveness and achieving their goals. Trust enhances cooperation and partnership between employees and management, which contributes to achieving organizational goals more efficiently. It allows employees to express their thoughts and feelings cooperatively, reduces conflicts, and increases organizational belonging, enhancing a positive and productive work environment.

Achieving justice and building trust among employees is one of the challenges facing Algerian universities, given the diversity of their human resources and the differences in their cultures, cognitive backgrounds, and economies. Considering that the University of Djelfa is one of the universities facing these challenges, this research will attempt to shed light on the concepts of organizational justice and organizational trust and analyze the relationship between them. This research will measure the attitudes of various administrative staff at the University of Djelfa's faculties regarding the relationship between organizational justice and organizational trust among employees.

1.1. Research Topic Objectives:

This study investigates the relationship between organizational justice and organizational trust among administrative staff at the faculties of the University of Djelfa. It uses tools like questionnaires and advanced statistical methods (e.g., Smart-PLS). Subobjectives include identifying key components of justice and trust by reviewing previous research and relevant theories, such as justice theory and social exchange theory. The study also aims to offer data-driven recommendations to raise employee awareness of organizational justice and improve trust, supported by case study examples and analysis of potential impacts. It is also helpful for researchers interested in this field.

1.2. Significance of the Research Topic:

The research holds both academic and practical importance. Academically, it is how organizational justice influences trust, fills gaps in current literature, and supports the development of management concepts and institutional performance. Practically, it helps



faculty administrations at the University of Djelfa improve administrative practices by identifying strengths and weaknesses in justice and trust and suggesting ways to improve. The research can lead to a better work environment, reduced stress, increased collaboration and innovation, and improved overall performance. It also promotes employee motivation, loyalty, and lower turnover, helping the university meet its goals. The findings may serve as a model for other academic institutions seeking to enhance justice, trust, and performance.

1.3. Research Problems and Questions:

The research addresses the effect of organizational justice on organizational trust, a key issue in understanding workplace dynamics. Different types of justice (distributive, procedural, and interactional) significantly affect employee satisfaction and behavior. Fairness fosters loyalty and performance, while perceived injustice reduces motivation and engagement. Trust is essential for strong workplace relationships, better communication, and innovation. Although building trust is challenging, leadership plays a critical role in creating a fair and supportive environment. The study aims to answer the central question:

To what extent does organizational justice influence organizational trust among administrative staff at the faculties of the University of Djelfa?

Based on this problem, the research seeks answers to the following subquestions:

- What is the relationship between organizational justice and organizational trust among administrative employees at the faculties of the University of Djelfa?
- What is the nature of the relationship between distributive justice and organizational trust among administrative staff at the faculties of the University of Djelfa?
- What is the nature of the relationship between procedural justice and organizational trust among administrative staff at the faculties of the University of Djelfa?
- What is the nature of the relationship between interactional justice and organizational trust among administrative staff at the faculties of the University of Djelfa?



1.4. Research Hypotheses:

To answer the study's problem and questions, we will formulate research hypotheses and attempt to test their validity statistically. The research hypotheses are listed below:

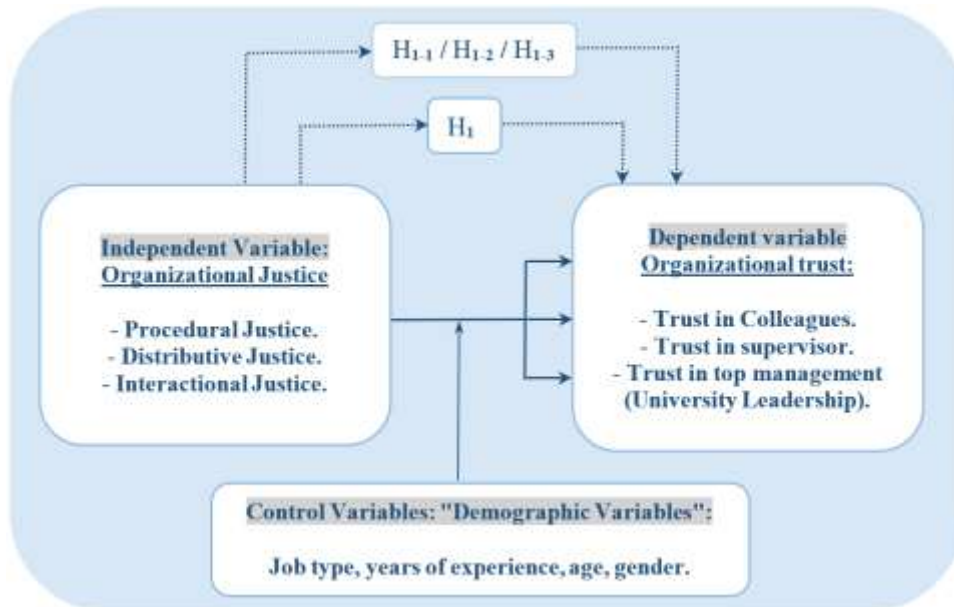
- The first primary hypothesis, H₁: There is a statistically significant positive relationship at a 5% significance level between organizational justice and organizational trust among administrative employees at the faculties of the University of Djelfa.
- The first sub-hypothesis, H₁₋₁: There is a statistically significant positive relationship at a 5% significance level between distributive justice and organizational trust among administrative employees at the faculties of the University of Djelfa.
- The second sub-hypothesis, H₁₋₂: There is a statistically significant positive relationship at a 5% significance level between procedural justice and organizational trust among administrative employees at the faculties of the University of Djelfa.
- The third hypothesis, H₁₋₃: There is a statistically significant positive relationship at a 5% significance level between interactional justice and organizational trust among administrative employees at the faculties of the University of Djelfa.

1.5. Research Model:

This model examines the impact of organizational justice as an independent variable on organizational trust among employees by analyzing its dimensions and their impact on organizational trust.

Figure 1

Research Model



Source: Prepared by the researchers, based on previous research. We denote the hypothesis as H₁.

1.6. Research Limits

This study is limited to examining the relationship between organizational justice in its three dimensions (distributive, procedural, and interactional) and organizational trust in its various forms (trust in colleagues, supervisors, and management). It also includes other variables to help get a better grasp of employee behavior. Spatially, the research is conducted within the faculties of the University of Djelfa, with the possibility of comparing results to similar studies at other universities. The study focuses on a random sample of 372 administrative employees, using qualitative interviews to support quantitative findings. Temporally, the research takes place in early 2025, considering seasonal factors and university events to ensure accuracy. Although these limits may affect the generalizability of the results, they provide an appropriate framework for studying the impact of organizational justice on trust within the university context.

1.7. Research Methodology

This study adopts a descriptive approach to examine the relationship between organizational justice and organizational trust within the faculties of the University of Djelfa. It combines both quantitative and qualitative methods to ensure a well-rounded analysis. Data will be collected through questionnaires and interviews and then analyzed using regression and path analysis to explore how organizational justice influences trust. Quantitative data will be processed using statistical programs such as SPSS and Smart-PLS, while qualitative data will undergo content analysis to deepen understanding of the topic and ensure the accuracy and reliability of the findings.



1.8. Previous Research

Several studies have examined how perceptions of organizational justice affect trust. Solinas-Saunders et al. (2024) found that procedural and interactional justice rather than distributive justice predict employee trust in correctional institutions (Solinas-Saunders et al., 2024). Bidarian and Jafari (2012) reported a positive link between justice and trust at a Tehran university (Bidarian & Jafari, 2012). Hubbell and Chory-Assad (2005) found that procedural justice was the strongest predictor of organizational and managerial trust (Hubbell & Chory-Assad, 2005). Saunders & Thornhill (2004) explored the coexistence of trust and distrust during organizational change, showing that justice perceptions help explain these dynamics (Saunders & Thornhill, 2004).

1.9. Value of Previous Research

These studies confirm the key role of justice in building trust, shaping employee behavior, and strengthening organizational outcomes. They also provide a solid theoretical base for this study, informing the research model, survey design, and choice of statistical tools. They enable meaningful comparisons and highlight gaps this study aims to fill.

1.10. What Distinguishes This Research

This study combines quantitative and qualitative methods to examine organizational justice and trust in depth. It uses Smart-PLS for advanced analysis and gathers insights through surveys and interviews with staff at the University of Djelfa. By grounding the research in recent literature and applying it to a specific academic setting, the study delivers new insights, addresses knowledge gaps, and offers practical recommendations, contributing significantly to the field.



2. Conceptual implications of the research variables

Organizational justice is a key factor influencing organizational behavior, as it is closely linked to various organizational variables that significantly contribute to success and development. Recognized as a fundamental determinant of behavior within organizations, it has attracted the attention of researchers in organizational behavior and management, who consider it essential for organizational effectiveness. Therefore, understanding and applying the concept of organizational justice is vital to ensuring the sustainability and adaptability of organizations in a dynamic and evolving business environment.

2.1. Origins and Evolution of Organizational Justice in Management Thought

The concept of organizational justice has evolved through several key contributions to management thought. It began with Adams' equity theory in the 1960s, who introduced distributive justice through equity theory, emphasizing fairness in the ratio of an individual's inputs (e.g., effort, experience) to their outcomes compared to others (Adams, 1963). Later, in 1975, Thibaut and Walker introduced procedural justice, asserting that people perceive outcomes as fair when they are involved in the decision-making process. They highlighted the importance of process control in achieving fairness (Thibaut & Walker, 1975). Building on this, Leventhal (1980) proposed six rules for procedural justice: consistency, bias suppression, accuracy, correctability, representativeness, and ethicality—forming the basis for many later studies (Leventhal, 1980). In 1986, interactional justice was introduced by Bies and Moag, focusing on fairness in interpersonal interactions and communication, including

the respectful and honest treatment of employees (Bies & Moag, 1986). This dimension addressed the social and relational aspects of justice within organizations. Together, these three dimensions—distributive, procedural, and interactional—form a comprehensive understanding of organizational justice. Their development reflects a growing recognition of justice as a key driver of employee attitudes, behaviors, and organizational effectiveness, making it a central concern in organizational behavior and management research.

2.2. The Concept of Organizational Justice

Organizational justice is a central concept in management and social studies. It is defined in various ways by different thinkers. Here are some basic definitions of the concept:

Greenberg (1987) proposed that organizational justice depends on dimensions related to human interaction. Greenberg classified these dimensions into immediate and proactive reactions, which include distributive, procedural, and interactional justice (Greenberg, 1987). Colquitt stated that organizational justice is assessed using four key areas: distributive justice (fairness in how resources are shared), procedural justice (fairness in the processes used), interactional justice (how people are treated), and informational justice (how decisions are communicated) (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Organizational justice is defined by Cropanzano et al. (2007) as the organization's ability to achieve substantial benefits for employees and the organization by enhancing trust, commitment, and job performance. It also includes procedures such as hiring, performance appraisal, and reward systems (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). According to Wiseman and Stillwell (2022), organizational justice is individuals' perceptions of fair or unfair treatment within organizations. This perception includes decisions regarding resource allocation and interpersonal interactions by managers. Organizational justice is classified into four main dimensions: distributive, procedural, interactional, and informational. These dimensions significantly impact employee satisfaction, trust, and performance, while low levels of justice lead to increased negative behaviors, such as absenteeism and aggression (Wiseman & Stillwell, 2022).



Organizational justice means how fair employees think their organization is when it comes to sharing resources and rewards (distributive justice), the fairness of the rules and processes used (procedural justice), and the fairness of how people treat each other in the organization (interactional justice). Distributive justice is how resources and rewards are allocated among workers and how fair they think it is. Procedural justice relates to the fairness and transparency of the processes and procedures used in decision-making. Interactional justice is how people in an organization treat and respect each other. Organizational justice also reflects employees' sense that they are treated fairly and transparently in all aspects of their work.

2.3. Effects of Organizational Justice

Organizational justice plays an important role in organizations, contributing to achieving numerous goals and benefits. The absence of organizational justice can result in a multitude of negative consequences, summarized as follows: Organizational justice has a profound impact on both individual and organizational outcomes. When correctly applied, it brings numerous positive effects. It enhances organizational trust and commitment, improves employee performance, and strengthens relationships between employees and their

supervisors, as well as with the organization itself. Fair treatment fosters positive behaviors, such as increased job satisfaction and organizational loyalty, while reducing turnover intentions. Research has shown that perceptions of fairness are linked to greater satisfaction and higher motivation (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001). According to Greenberg (1990), organizational justice also boosts employees' self-worth, shows appreciation for their contributions, and reinforces ethical values within the organization (Greenberg, 1990).

Conversely, from our perspective on organizational justice, the absence of organizational justice can lead to harmful consequences. Employees who perceive injustice may become disengaged or even hostile. When ambitious employees are denied fair opportunities, they may either leave the organization or retaliate by engaging in harmful actions such as reducing their work effort, mistreating customers, leaking sensitive information, or damaging the organization's reputation. These behaviors threaten the organization's performance and public image. Hence, institutions need to build transparent and fair systems that support employee trust and engagement. Ensuring justice in decision-making and resource allocation not only fosters a positive work environment but also contributes to long-term organizational success and stability.

2.4. Dimensions of Organizational Justice

Organizational justice is a pivotal concept in the contemporary workplace. It has three main dimensions: distributive justice, procedural justice, and interactional justice. These dimensions aim to ensure a sense of fairness among employees, which is reflected in job performance, satisfaction, and organizational loyalty.

A. Distributive Justice: Distributive justice focuses on the fairness of the distribution of resources and rewards within an organization, such as wages, incentives, and promotions. It is primarily linked to Adams's (1963) equity theory, whereby an employee evaluates his effort against the rewards he receives compared to his colleagues. Distributive justice includes three main patterns: distribution according to performance (alternative justice), according to need (contingent justice), or equally among all ("egalitarian justice") (Adams, 1963). It is based on three basic rules, as defined by Organ (1988): the equality rule, which requires rewarding an individual based on the effort expended; the quality rule, which calls for distribution without personal discrimination; and the need rule, which favors individuals with greater need when conditions are equal (Organ, 1988). The ways to judge fairness in rewards include the merit standard, which gives rewards based on how well someone performs; the equality standard, which distributes rewards equally no matter the effort; and the job status standard, which gives bigger rewards to people in higher positions (Leventhal, 1980). Organizations struggle with making this fairness work, especially when balancing equality and fairness, being open about how rewards are given, and dealing with different cultural norms in different organizations (Greenberg, 1990). To illustrate how distributive justice is applied in practice, some practical examples from well-known organizations can be used. Transparency in the distribution of wages and benefits is an essential part of Google's corporate culture. The company sets clear standards for evaluating performance and determining rewards, which enhances employees' sense of fairness. Google also relies on fairness standards to evaluate performance and distribute rewards based on employees' contributions to achieving company goals (Brock, 2015).



B. Procedural Justice: Procedural justice refers to the integrity and fairness of the procedures followed in making decisions related to the distribution of resources within organizations, such as promotion mechanisms or performance evaluations. Employees feel treated fairly when the processes are clear, consistent, and unbiased (Thibaut & Walker, 1975). Leventhal identified a set of rules to ensure procedural fairness: the possibility of appeal, impartiality, ethics, accuracy, representativeness, and consistency (Leventhal, 1980). Greenberg and Baron classified procedural justice into two basic dimensions: the social dimension, which focuses on the quality of interaction and communication with the employee, and the structural dimension, which reflects the transparency and objectivity of the procedures followed (Greenberg & Baron, 1997). Procedural justice is evaluated according to several criteria, including the consistency of standards, gathering accurate information, involving employees in decision-making, explaining the justifications for decisions made, and providing additional information upon request (Folger & Konovsky, 1989). However, implementing procedural justice faces several challenges, such as poor transparency, limited employee participation in decisions, and a lack of training for managers on the principles of fair decision-making. Furthermore, the difficulty of reconciling the achievement of justice with prompt decision-making is also evident. To illustrate how procedural justice is applied in practice, some practical examples from well-known organizations can be used. Intel applies procedural justice through transparent performance evaluation and promotion policies, allowing employees to voice their opinions and participate in decision-making. The company ensures that all evaluation criteria are known and procedures are transparent and fair (Intel, 2024). At Microsoft, procedural justice rules are implemented to ensure employee participation in decision-making and provide channels for grievances and appeals. The company uses transparent and clear evaluation systems to ensure fair processes (Microsoft, 2024).



C. Interactional Justice: Interactional justice refers to the quality of treatment employees receive from their supervisors in the workplace. It includes elements of respect, appreciation, and transparency during personal interactions. It is the human extension of procedural justice (Bies & Moag, 1986). Interactional justice is influenced by several factors, including clear justification for decisions made, openness and sincerity in communication, politeness and respect in dealings, and appreciation of employee needs when implementing decisions. Moorman and Niehoff identified a set of basic criteria for this justice: mutual respect, clarity and transparency, logical justification for decisions, and mutual trust between employee and supervisor (Niehoff & Moorman, 1993). Interactional justice positively impacts job satisfaction, a sense of belonging, and the desire to continue working. However, low interactional justice may lead to increased levels of stress and an increased likelihood of withdrawal or resignation from the job (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001).

The three dimensions interconnect. Perceptions of distributive justice often depend on the procedures' fairness. Interactional justice encompasses implementing these procedures and the level of respect they offer. Thus, each dimension influences the others, and the failure of one may weaken organizational justice as a whole.

3. The General Framework of Organizational Trust

Organizational trust is a key element in modern institutions. It plays a crucial role in strengthening internal relationships, supporting strategic decisions, and promoting positive employee behaviors. It fosters collaboration and commitment and helps organizations effectively achieve their goals.

3.1. The origins and development of the concept of organizational trust

The concept of organizational trust has deep philosophical roots, with Hobbes emphasizing the social contract to avoid chaos (Baumgold, 2013). Moreover, Locke viewed trust as fundamental for legitimate governance and cooperation (Newton, 2001). Durkheim further highlighted trust's role in societal stability (Hupcey, Penrod, Morse, & Mitcham, 2001). Early organizational theories by Taylor and Weber focused more on authority and formal systems, largely ignoring trust (Hosmer, 1995). This focus shifted with the human relations school, where Barnard stressed that organizational cooperation depends on trust (Barnard, 1968). Mid-20th-century psychological studies connected trust to healthy development and everyday interactions (Erikson, 1963). Luhmann later noted that trust reduces social complexity, facilitating organizational interactions (Luhmann, 2018). In the 1980s, trust gained attention in leadership and change management, linked to loyalty through models like Theory Z (Ouchi & Price, 1978). By the 1990s, trust was associated with social capital and resilience, vital for collaboration in evolving workplaces (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Entering the 21st century, organizational trust became key for enhancing communication, fostering innovation, and easing change amid globalization and technological advances (Newell & Swan, 2000), making it crucial for organizational stability and adaptability today.



3.2. The Concept of Organizational Trust

Organizational trust is a key concept in studying organizational behavior and managing relationships. It is a multidimensional concept that overlaps with various fields, such as psychology, economics, and sociology. For example, Ellen's definition of organizational trust emphasizes the importance of trust in employee-employer relationships. It considers trust to be linked to transparency and commitment on the part of the leader (Ellen, 1997). However, this definition may be limited in its coverage of other organizational relationships, such as trust between colleagues or employees and top management. Tyler et al. focused on trust as a prerequisite for compliance with rules and risk-taking, reflecting a broader perspective (Tyler, Callahan, & Frost, 2007) but potentially ignoring the emotional and moral aspects crucial to building organizational trust.

On the other hand, other definitions focus on the belief in the reliability of specific individuals based on their expected behavior, such as colleagues, direct supervisors, or senior management, as well as the lack of attention to oversight (Hoy & Tschannen-Moran, 1999). However, the broad description of these behaviors may not provide specific guidance for enhancing trust within organizations. Some view organizational trust as a rational act facilitated by social structures. It is also an emotional process reinforced by the perceived reliability of the trusted group and the faith of the individuals who offer their trust. That is, its existence is implicitly assumed to enhance the expected outcomes of the relationship (Ashu et al., 2019). This assumption does not always guarantee positive or beneficial actions

or behaviors for group members. Individuals may believe that others will behave in specific ways, even if these actions are undesirable and shameful. Trust is a rational decision based on calculating benefits and risks and a complex process that includes emotions, experiences, and group interactions (Di Battista, Pivetti, & Berti, 2020).

Thus, we conclude that organizational trust is people's faith in their workplace, leaders, and coworkers. It reflects how employees believe their organization will act with integrity and fairness and honor its commitments to them. It is also essential for enhancing cooperation and job performance and facilitating the achievement of shared goals. Organizational policies and practices that reflect transparency, integrity, efficiency, and fairness build this trust.

3.3. Effects of Organizational Trust

Organizational trust enhances job security, motivation, and participation in achieving goals (Dirks & Ferrin, 2002). It promotes honest communication, clear roles, and stronger decision-making (Kramer, 1999). Trust improves workplace relationships and job satisfaction and supports delegation and development when evaluation is fair (Judge & Bono, 2001). It boosts leadership effectiveness, risk management, resource use, and organizational credibility (Edmondson, 1999). In contrast, low trust reduces motivation, weakens commitment, and harms teamwork (Cameron, 2011). It leads to poor communication, blocks innovation, and increases control needs. This creates a rigid, tense environment with delays, conflict, and defensive behavior (McAllister, 2017).

3.4. Dimensions of Organizational Trust

Organizational trust is a fundamental concept in understanding the dynamics of relationships within the workplace. Many researchers have focused on analyzing it through three main dimensions: trust in colleagues, trust in supervisors, and trust in top management. These interconnected dimensions are crucial in enhancing collective and individual performance within organizations. They also form a framework for understanding individual behavior and interactions in the workplace. The following is a summary of these dimensions:

- **A. Trust among colleagues:** Trust is the cornerstone of building effective and productive teams. Collaborative relationships built on respect and trust enhance team performance and facilitate knowledge sharing (Dirks & Ferrin, 2002). This trust depends on several components: a commitment to cooperation, fulfilling promises, and organizational justice, which makes individuals feel that their rights are protected and their contributions are fairly valued. An effective knowledge management system enables team members to exchange skills and expertise, increasing teamwork efficiency. Power dynamics within a team also directly impact trust. A fair distribution of power promotes transparency and reduces conflict, whereas the authoritarian use of power undermines trust and reduces the effectiveness of collaboration (Panteli & Tucker, 2009). Furthermore, trust is affected by organizational factors such as policy changes and organizational culture, which requires management to establish a culture that encourages cooperation and fairness to ensure trust sustainability (Brion, Mo, & Lount Jr., 2019).

- **B. Trust in supervisors:** Trust in supervisors is vital to team cohesion and professional relationships. Employees build trust based on the supervisor's competence, integrity, and openness. A successful supervisor must be competent in technical aspects and leadership



skills such as conflict management and effective communication (Dirks & Ferrin, 2002). Ethical integrity is also the basis for building trust, as a supervisor's fair and transparent actions enhance employees' feelings of security and respect (Chughtai, Byrne, & Flood, 2015). In addition, a supervisor's ability to listen to their employees and offer necessary support plays an important role in establishing a positive relationship (Nienaber, Romeike, Searle, & Schewe, 2015). The organizational environment also affects the extent to which employees trust their supervisors. The implementation of equitable and transparent policies enhances trust. At the same time, ambiguity or bias leads to its erosion (Wu, Huang, Li, & Liu, 2012). Trust in the supervisor is determined by three basic elements: a tendency toward goodness, professional competence, and integrity. In conjunction with an equitable work environment and a supervisor who demonstrates competence and equilibrium, these factors lead to successful leadership and strong trust from subordinates (Akram et al., 2018).

- **C. Trust in Top Management:** Trust in top management is crucial in building a favorable organizational climate that enhances productivity and corporate loyalty. This trust is evident when employees feel that leadership decisions are fair and transparent and that there is genuine concern for their needs and aspirations. This trust is greatly enhanced when management is committed to fulfilling its promises and matching its words with its actions, especially in developing the professional environment and providing material and moral support (Dirks & Ferrin, 2002). Organizational justice, particularly in resource allocation and decision-making processes, is a crucial foundation, as employees perceive themselves as integral to a fair business that supports and cherishes them (Greenberg, 1990). In addition, management that invests in employee career development and provides growth opportunities enhances employee trust and creates a stable work environment. The transparent organizational culture adopted by leadership also affects employee perceptions, as the consistency of values between what the organization declares and what it practices increases management's credibility (Kramer, 1999). However, if trust declines, it could lead to declining loyalty, reduced performance, and increased employee turnover. Therefore, senior management must adopt policies based on transparency, fairness, and understanding employees' needs to ensure continued trust and support for the organization's success (Robinson, 1996).



4. Study Methods and Procedures

This section presents the methodological steps needed to conduct the study, from developing the instrument to determining the sample, collecting data, and statistically analyzing it to achieve the research objectives.

4.1. Developing the Study Tool:

A questionnaire was developed specifically for the current study. It included items to measure employees' perceptions of prevailing organizational justice and their trust in the college's management, leadership, and intentions. This questionnaire was designed using a five-point Likert scale and comprised 24 items, making it easy for employees to understand and complete. Ten expert reviewers from various international universities, selected for their specializations and experience in the research topic, reviewed the questionnaire. They were asked to provide their opinions on the questions' clarity, relevance to the research topic, and ease of completion. This process contributed to improving the structure of the questionnaire.

and ensuring its clarity and relevance, which led to improved data quality, increased accuracy of results, and enhanced confidence in the study's validity.

4.2. Study Population and Sample:

The study targeted 372 administrative employees at the University of Djelfa. Using Thompson's equation, the required sample size was calculated as 189. To ensure accuracy and minimize error, 260 questionnaires were distributed, excluding those on extended leave. A total of 205 responses were received, with 194 valid for analysis—representing 52% of the population and exceeding the minimum required. The sample was proportionally distributed across the faculties, enhancing the representativeness and statistical reliability. It strengthened the study's validity and reduced the likelihood of random error.

4.3. Evaluating the Validity of the Standard Model:

To develop models that fit the research context better and have greater validity, researchers must ensure that these models possess high levels of validity and reliability. Achieving these criteria enables future studies to use these models efficiently. Hence, the importance of both convergent validity and discriminant validity becomes apparent. Therefore, the current study relied on these two types of tests to test the validity of the measurements.

Table 1

Standard Model Quality Standards

Variables	Dimensions	Items	FL	Cronbach's alpha	CR	AVE
Organizational Justice	Distributive Justice	X11	0.427	0.727	0.833	0.570
		X12	0.780			
		X13	0.851			
		X14	0.874			
	Procedural Justice	X21	0.284 (delete)	0.625	0.786	0.508
		X22	0.701			
		X23	0.850			
		X24	0.858			
	Interactional Justice	X31	0.879	0.794	0.870	0.640
		X32	0.912			
		X33	0.861			
		X34	0.461			
Organizational Trust	Trust in Colleagues	Y11	0.627	0.714	0.821	0.537
		Y12	0.771			
		Y13	0.719			
		Y14	0.801			
	Trust in Supervisor	Y21	0.408 (delete)	0.653	0.799	0.512
		Y22	0.785			
		Y23	0.768			
		Y24	0.823			
	Trust in University Leadership	Y31	0.892	0.813	0.881	0.657
		Y32	0.905			
		Y33	0.859			
		Y34	0.525			

Source: Prepared by researchers based on the outputs of the statistical program Smart-PLS.V: 4.4.

According to Table, some of Cronbach's alpha internal consistency scores are below 0.7, showing that the study tool lacks the needed reliability, meaning the data might be unreliable and unsuitable for final analysis. Remove items from the questionnaire to improve reliability and make the data consistent with the expected model. These changes will enhance measurement quality and lead to better interpretation of the results based on the remaining



data. It is concluded that it is necessary to delete the confusing items from the questionnaire to ensure improved stability and reliability and increase the consistency of the data with the hypothesized model so that the quality of measurement is improved and the results are better interpreted based on the remaining data. The table below shows how we checked the model's validity after taking out the confusing items, pointing out the better stability and reliability indicators (like composite reliability and average variance extracted) and the consistency of the remaining data.

Table 2

Measurement model quality criteria after removing confounding items

Dimensions	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Distributive Justice	0.727	0.833	0.570
Procedural Justice	0.752	0.859	0.672
Interactional Justice	0.794	0.870	0.639
Trust in Colleagues	0.714	0.818	0.532
Trust in Supervisor	0.760	0.862	0.676
Trust in University Leadership	0.813	0.881	0.657

Source: Prepared by researchers based on the outputs of the statistical program Smart-PLS.V: 4.4.

The table below shows the validity criteria for the standard model after removing the confounding items. We note that the average expected values (AVE) range between 0.532 and 0.676. These values indicate that all scale dimensions fall within the acceptable range of 0.5. It means that the average values of the items in each dimension are relatively high, indicating a high quality of interpretation. The composite reliability coefficients (CR) range between 0.818 and 0.881. These values indicate that the internal consistency of the scales is relatively high, as they all fall above 0.7. This value indicates that each dimension's items exhibit interrelatedness and provide a consistent and accurate measure of the concept. All Cronbach's alpha coefficients range between 0.714 and 0.813. These values indicate that the internal consistency of the scales remains high after removing any item that might negatively affect the scale. It means that the scale is robust and stable, even after removing any item that might be inconsistent. These results validate the standard model's validity and reliability, demonstrating its ability to assess organizational justice and trust concepts accurately.



4.4. Evaluating the evidence of discriminant validity:

Key statistical methods are used to assess discriminant validity, particularly the Fornell-Larcker criterion, the HTMT ratio, as well as the variance inflation factor (VIF) and cross-loading indices (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). The following tables present the results:

A. Cross-Loading Test: The following table shows the cross-loading fit indices test results, which assess the extent to which items fit with their respective variables compared to other variables.

Table 3*Cross-Loading Fit Indices*

	Distributive Justice	Procedural Justice	Interactional Justice	Trust in Colleagues	Trust in Supervisor	Trust in University Leadership
X11	0.424	0.114	0.139	0.190	-0.011	0.028
X12	0.774	0.317	0.156	0.309	0.018	0.072
X13	0.856	0.422	0.029	0.243	0.188	0.192
X14	0.877	0.444	0.077	0.167	0.096	0.215
X22	0.349	0.717	0.355	0.383	0.211	0.250
X23	0.424	0.860	0.398	0.292	0.401	0.196
X24	0.351	0.873	0.455	0.094	0.154	0.132
X31	0.097	0.472	0.881	0.300	0.107	0.061
X32	0.119	0.451	0.912	0.300	0.173	0.120
X33	0.132	0.383	0.863	0.243	0.133	0.012
X34	-0.002	0.228	0.454	0.139	-0.059	-0.005
Y11	-0.002	0.024	0.384	0.599	0.247	-0.084
Y12	0.210	0.216	0.307	0.757	0.208	0.108
Y13	0.382	0.398	0.224	0.747	0.475	0.310
Y14	0.156	0.133	0.076	0.798	0.304	0.039
Y22	0.177	0.350	0.123	0.468	0.808	0.176
Y23	-0.076	0.066	0.187	0.356	0.775	0.012
Y24	0.134	0.317	0.041	0.280	0.879	0.341
Y31	0.113	0.213	0.101	0.233	0.191	0.891
Y32	0.102	0.155	0.060	0.123	0.210	0.906
Y33	0.196	0.148	0.037	0.109	0.211	0.859
Y34	0.234	0.280	-0.001	0.060	0.129	0.526

Source: Prepared by researchers based on the outputs of the statistical program Smart-PLS.V: 4.4.

Cross-loading indices confirm that each item is more closely related to its construct than any other latent variable. This assessment helps ensure the distinctiveness of items and enhances the accuracy of the Structural Equation Modeling (SEM) model. A cross-loading value above 0.50 is generally considered strong and indicative of excellent item reliability. Conversely, values below 0.40 are viewed as weak and may require reevaluation or item revision. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). The indices demonstrate excellent fit when the item loads higher on its variable than on other variables, meaning that each latent variable is measured only through its statements without interference with other variables.

B. Variance Inflation Factor (VIF) test: This tool evaluates a structural model by measuring the degree of multicollinearity between the independent variables. This tool helps address the problem of collinearity between the model components. A VIF value is considered acceptable if it ranges between 1 and 5. This level of agreement indicates a moderate relationship between the predictor variables. Values exceeding 5 indicate a serious problem with multicollinearity, which may require deleting some questionnaire items (Sarstedt, Ringle, & Hair, 2021). The following table shows the results of the VIF test. The Variance Inflation Factor (VIF) addresses the collinearity problem between standard model factors.

Table 4*Variance inflation factors*

	Items	VIF	Items	VIF	Items	VIF	Items	VIF
Distributive Justice	X11	1.108	X12	1.693	X13	2.772	Z14	2.630
Procedural Justice	X21	/	X22	1.470	X23	2.382	Z24	2.959
Interactional Justice	X31	2.254	X32	3.292	X33	3.006	Z34	1.174
Trust in Colleagues	Y11	1.605	Y12	1.933	Y13	1.636	Z14	1.607
Trust in Supervisor	Y21	/	Y22	1.439	Y23	1.575	Z24	1.879
Trust in University Leadership	Y31	2.386	Y32	3.192	Y33	2.662	Z34	1.222

Source: Prepared by researchers based on the outputs of the statistical program Smart-PLS.V: 4.4.



The results of the previous table indicate that all VIF values are less than 5, meaning there is no excessive linear correlation between the factors in the model and that the variables are independent. Such an outcome enhances the model's reliability and ability to explain the relationships between independent and dependent variables, thereby supporting the validity of the analysis.

C. HTMT Test: The Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) assesses discriminant validity by measuring how distinct latent variables are. A model demonstrates good discriminant validity if most HTMT values are below 0.85, though in some cases, a threshold of 0.90 may be acceptable. Values above 0.85 indicate potential overlap between constructs, suggesting the need to revise or remove ambiguous survey items to improve the model (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015).

Table 5

Overlap of dimensions according to the HTMT test

	Trust in Colleagues	Trust in University Leadership.	Trust in Supervisor	Procedural Justice.	Distributive Justice.	Interactional Justice.
Trust in Colleagues.						
Trust in University Leadership.	0.257					
Trust in Supervisor.	0.575	0.280				
Procedural Justice.	0.383	0.324	0.421			
Distributive Justice.	0.419	0.259	0.213	0.605		
Interactional Justice.	0.464	0.103	0.257	0.631	0.195	

Source: Prepared by researchers based on the outputs of the statistical program Smart-PLS.V: 4.4.

According to the table, all values of the congruence coefficient between the variables are less than the minimum value specified at 0.85. The current study model has achieved discriminant validity, demonstrating adequate structural discrimination between the variables.

D. Fornell-Larcker: The Fornell-Larcker criterion evaluates discriminant validity by verifying that each latent construct is distinct from others. This is confirmed when the square root of a construct's Average Variance Extracted (AVE) is greater than its correlations with other constructs, indicating that the construct explains more variance in its indicators than it shares with others (Fornell & Larcker, 1981).

Table 6

Overlap of dimensions with each other, according to the Fornell-Larker test

	Trust in Colleagues	Trust in University Leadership	Trust in Supervisor	Procedural Justice	Distributive Justice	Interactional Justice
Trust in Colleagues	0.729					
Trust in University Leadership	0.171	0.811				
Trust in Supervisor	0.446	0.231	0.822			
Procedural Justice	0.304	0.231	0.313	0.820		
Distributive Justice	0.296	0.184	0.110	0.458	0.755	
Interactional Justice	0.317	0.068	0.135	0.493	0.121	0.800

Source: Prepared by researchers based on the outputs of the statistical program Smart-PLS.V: 4.4.



The numbers on the diagonal of the matrix, which show the square roots of the AVE, are greater than the correlations between the other latent variables, confirming that each construct represents a different idea. This result indicates that the model demonstrates excellent discriminant validity, as the constructs are sufficiently distinct. The high diagonal values reflect strong differentiation among the dimensions. Furthermore, the observed correlations between constructs are moderate to low, suggesting minimal overlap and supporting the constructs' independence. This level of differentiation is crucial for ensuring the model's effectiveness in measuring distinct theoretical concepts. In summary, the Fornell-Larcker test results indicate that the model exhibits high discriminant validity, with only minor, acceptable overlaps that do not compromise its overall validity.

4.5. Evaluating the Study's Structural Model:

After evaluating the measurement model, we must move on to evaluating the overall results of the model through

A. Coefficient of Determination (R^2): According to Chin (1998), the coefficient of determination (R^2) reflects the predictive accuracy of the structural model in SEM. It indicates the proportion of variance in the dependent variable explained by the independent variables. An R^2 value above 0.67 suggests a substantial predictive power; values between 0.33 and 0.67 indicate a moderate effect, while values below 0.33 reflect a weak explanatory power (Chin, 1998).

Table 7

Coefficient of Determination (R-Square)

Variable	R^2	R^2 Adjusted
Organizational Trust	0.164	0.159

Source: Prepared by researchers based on the outputs of the statistical program Smart-PLS.V: 4.4.

The adjusted and unadjusted coefficients of the determination indicate that the regression model can explain the behavior of the dependent variable, "organizational trust." The independent variable, organizational justice, explains and accounts for 16% of the variance in the dependent variable, organizational trust. However, we consider this a weak percentage because it is less than 33%. We also note that the adjusted determination value is close to and does not differ significantly from the determination values, indicating the model's quality and significance.

B. Effect Size F^2 : Effect size F^2 complements the coefficient of determination by measuring each independent variable's unique contribution to the model's explanatory power (Baron & Kenny, 1986). According to Cohen's (1988) classification, an F^2 greater than 0.35 indicates a significant effect, between 0.15 and 0.35 a medium effect, between 0.02 and 0.15 a small effect, and below 0.02 suggests no meaningful effect (Cohen, 1988).

Table 8

Effect Size F^2

Variable	Value	Effect Size
Organizational Justice → Organizational Trust	0.196	Medium

Source: Prepared by researchers based on the outputs of the statistical program Smart-PLS.V: 4.4.



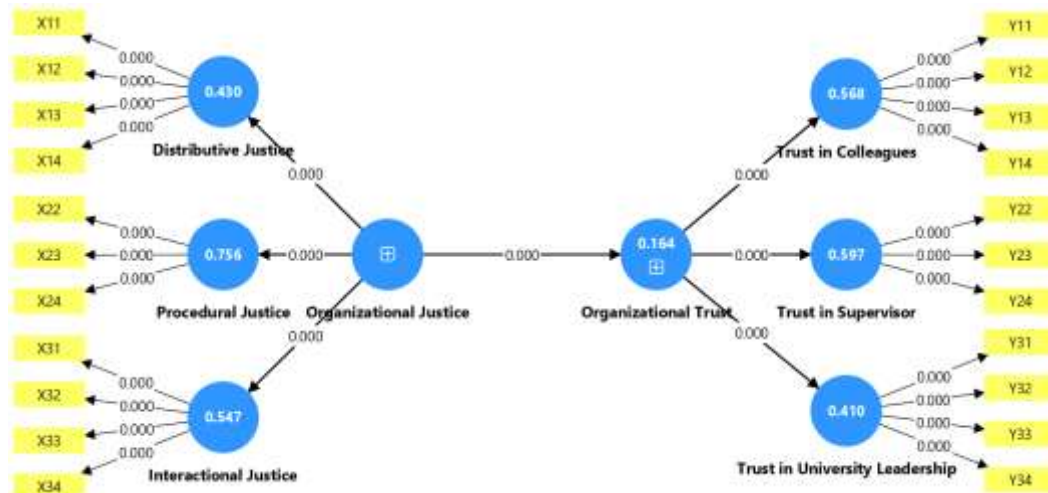
The results showed a moderate relationship between organizational justice and trust, with a value of 19%. Based on these results, we conclude that there is a positive relationship between organizational justice and organizational trust.

4.6. Testing the Study Hypotheses:

The study hypotheses are tested using path analysis combined with the bootstrap technique. Following Hayes and Preacher, relationships between variables are assessed through P-values, which represent the likelihood of error in the observed relationship. A P-value below 0.05 indicates a significant relationship. Additionally, the beta coefficient is derived from the original sample: a positive beta indicates a direct correlation, while a negative beta indicates an inverse correlation (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2013). The central hypothesis H_1 and sub-hypotheses are tested: "There is a statistically significant positive relationship at a 5% significance level between organizational justice and organizational trust among administrative employees at the faculties of the University of Djelfa." The examination is done using the results of the two models and the following table:

Figure 2

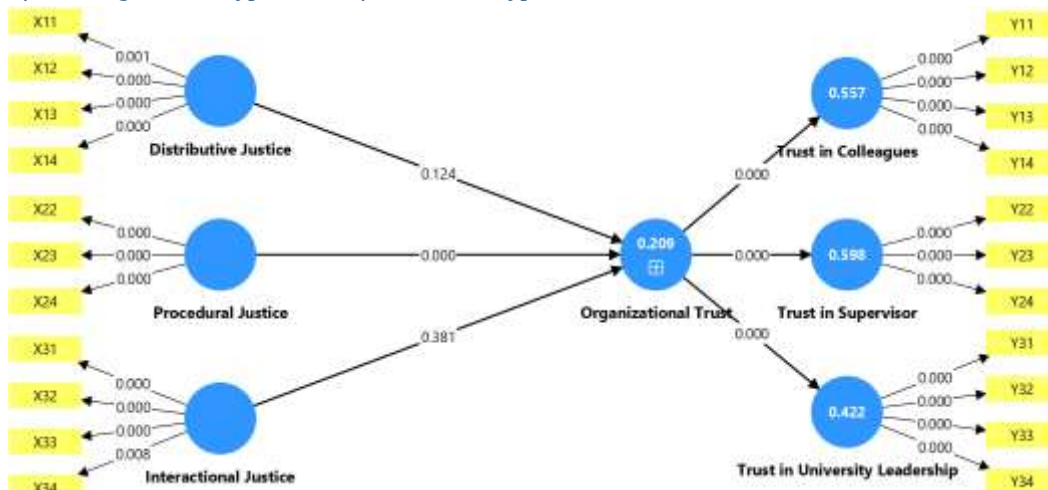
Model for testing the primary hypothesis H_1



Source: Prepared by researchers based on the outputs of the statistical program Smart-PLS.V: 4.4.

Figure 3

Model for testing the sub-hypotheses of the central hypothesis H_1



Source: Prepared by researchers based on the outputs of the statistical program Smart-PLS.V: 4.4.



The following table shows the results of testing the second hypothesis of the research and its sub-hypotheses, which aim to verify the existence of a positive relationship between organizational justice and organizational trust.

Table 9

Results for testing the primary hypothesis H₁ and its sub-hypotheses

Path	Regression Coefficient	Standard Error	T-Value	P-Value	Decision
Organizational Justice → → Organizational Trust.	0.405	0.064	6.286	0.000	Accept hypothesis H ₁ .
Distributive Justice → → Organizational Trust.	0.107	0.069	1.540	0.124	Reject hypothesis H ₁₋₁ .
Procedural Justice → → Organizational Trust.	0.365	0.068	5.370	0.000	Accept hypothesis H ₁₋₂ .
Interactional Justice → → Organizational Trust.	0.063	0.072	0.875	0.381	Reject hypothesis H ₁₋₃ .

Source: Prepared by researchers based on the outputs of the statistical program Smart-PLS.V: 4.4.

- **Organizational Justice and Organizational Trust:** The positive regression coefficient of 0.405 indicates a positive relationship between organizational justice and trust. The T value of 6,286 was greater than the critical value of 1.96 at a significance level of 0.05. Moreover, the p-value was less than the significance level of 0.05. Reaching 0.000. The finding supports the acceptance of the central hypothesis H₁: "There is a statistically significant positive relationship at a 5% significance level between organizational justice and organizational trust among administrative employees at the faculties of the University of Djelfa." This result is consistent with studies by (Chen et al., 2015) and (Bidarian & Jafari, 2012).

- **Distributive justice—Organizational Trust:** The P value was greater than the significance level of 0.05, reaching 0.124, which supports the rejection of sub-hypothesis H₁₋₁, which states, "There is a statistically significant positive relationship at a 5% significance level between distributive justice and organizational trust among administrative employees at the faculties of the University of Djelfa." This result differs from the study (Bidarian & Jafari, 2012), the study (Solinas-Saunders et al., 2024), and (Hubbell & Chory-Assad, 2005).

- **Procedural Justice—Organizational Trust:** The positive regression coefficient of 0.365 indicates a positive relationship between procedural justice and organizational trust. The T value of 5,370 was greater than the critical value of 1.96 at a significance level of 0.05, and the P value was less than the significance level of 0.05. Reaching 0.000. This evidence supports the idea that "there is a statistically significant positive relationship at a 5% significance level between procedural justice and organizational trust among administrative employees at the faculties of the University of Djelfa." This result is consistent with the study (Hubbell & Chory-Assad, 2005), the study (Chen et al., 2015), and the study (Solinas-Saunders et al., 2024).

- **Transactional fairness—Organizational Trust:** The p-value was greater than the significance level of 0.05, reaching 0.381. This result supports rejecting the sub-hypothesis H₁₋₃, which says that "there is a statistically significant positive relationship at a 5% significance level between interactional justice and organizational trust among administrative employees at the faculties of the University of Djelfa." It differs from the



study (Solinas-Saunders et al., 2024), while this result agrees with the study (Hubbell & Chory-Assad, 2005).

4.7. Discussion of the results of testing the central hypothesis H_1 and its sub-hypotheses:

The results in the table support a positive relationship between organizational justice in general and organizational trust, as employees who feel they are treated fairly by their colleagues are more likely to trust them. This finding supports previous research that highlights the role of organizational justice in creating a positive work environment where employees can trust their colleagues and leaders. Remarkably, the relationship between the dimensions of justice and organizational trust was mixed. While the results showed a strong positive relationship between procedural justice and organizational trust, distributive justice and interactional justice did not show any statistically significant relationship with organizational trust. This disparity may be attributed to transactional justice related to employee experiences with colleagues.

In contrast, other factors, such as each college's general values and practices, can influence organizational trust. The results indicate the importance of building a fair and inclusive work environment to enhance employee and organization trust. Overall, we can interpret these results by considering the nature of the various justice dimensions. Organizational justice focuses on employees' general perceptions of the organization's fairness, while procedural justice focuses on the integrity of organizational procedures. The strong relationship between procedural justice and organizational trust can be explained by the theory of "reciprocity," as employees who are treated fairly in their procedures feel more confident in their organizations.

5. Conclusion

In the theoretical aspect of this research, we concluded that organizational justice is a central concept in management thought and has diverse impacts on individuals and organizations. Organizational justice encompasses several forms and dimensions, each requiring consideration of specific principles and models to achieve. Theories and studies demonstrate the importance of organizational justice in motivating individuals and enhancing their performance within organizations, as there is a positive relationship between it and job satisfaction and organizational commitment. Furthermore, organizational trust is essential in building and strengthening relationships. This trust is essential for achieving goals and enhancing performance. Several factors influence it and necessitate its conscious and deliberate development. Transparency and effective communication also enhance organizational trust, which positively impacts team performance and the effectiveness of teamwork. These trusts are essential for achieving organizational goals and fostering positive relationships among individuals within an organization.

5.1. Results of the applied aspect:

We can draw the following conclusions from our field study at the University of Djelfa:

- The results indicated that faculty employees have an average perception of organizational justice and trust.
- The validity of the standard model, discriminant validity evidence, and structural model were evaluated, and the study's hypotheses were successfully tested.
- The results showed a strong positive relationship between organizational justice and trust.



- The relationship between the various dimensions of justice and organizational trust was analyzed and found to be variable.
- The procedural justice dimension had a strong relationship with organizational trust.
- We did not find a significant relationship between "distributive justice" and "transactional justice" with organizational trust.

5.2. Discussion and Recommendations:

Based on the findings of the field study conducted at the University of Djelfa's colleges, a comprehensive strategy can be proposed to enhance the work environment by promoting fairness and organizational trust among administrative staff. This strategy encompasses a range of initiatives, from strategic aspects aligning with a long-term vision and progressing to daily practical tactics contributing to a positive and sustainable work environment. These suggestions can enhance fairness and organizational trust, positively impacting institutional performance.

A. Strategic Aspects:

- *Promoting Positive Leadership:* Promoting positive leadership requires developing college leaders' skills in effective listening and fair decision-making, which builds trust between management and employees. Furthermore, leadership stability, through maintaining the heads of departments and interests, strengthens organizational relationships and reduces anxiety and tension among employees, leading to a more stable work environment. Leadership stability builds trust and belonging and motivates employees. Leadership change causes anxiety and negatively impacts organizational trust and performance.

- *Improving organizational justice through flexible policies:* Enhancing organizational justice requires reviewing distribution policies to ensure fair incentives based on individual performance. Procedural justice is also enhanced by involving administrative staff in decision-making processes. This approach contributes to creating a work environment that values efforts and enhances employees' sense of belonging and fairness within the organization, which supports organizational loyalty and encourages optimal performance.

- *Enhancing Organizational Trust:* Organizational Trust can be enhanced by improving effective communication between management and employees. Establishing open channels that contribute to increased transparency can achieve this. Furthermore, adopting digital systems is an important step to ensure the timely provision of necessary information, which supports informed decision-making and enhances trust.

- *Enhancing participation and innovation:* To foster creativity and institutional engagement, motivating employees to articulate their ideas and partake in decision-making is imperative, thus augmenting their capacity for innovation. Moreover, implementing procedures like opinion polls and advisory committees fosters communal decision-making and bolsters the administrative staff's sense of accountability and affiliation with the university.

B. Implementation Aspects:

- *Developing a Work Culture:* Developing a work culture requires fostering a vibrant professional conscience by providing ongoing professional training opportunities and linking performance to rewards to motivate employees to improve continuously. Organizing



psychology training courses can also foster sportsmanship among employees by aiming to develop coping skills and transform challenges into opportunities for growth.

- *Improving Internal Relationships:* Building a psychologically safe environment requires empowering employees to express their opinions freely and without fear of repercussions, which fosters innovation and confidence.

- *Supporting Diversity and Inclusion:* Promoting a culture of inclusion in the workplace can be achieved by organizing workshops and training programs that focus on diversity awareness and mutual respect. This approach creates a work environment that values and benefits from individual differences, fostering a sense of belonging and harmony among all employees.

C. Tactical Aspects:

- *Specific techniques for various job categories:* address the requirements of employees in various job categories; advanced training programs can be provided to seasoned employees to refine their abilities and cultivate their professional potential. Young staff members can be incorporated into college activities via orientation programs that elucidate the university's ideals and facilitate their assimilation into the workplace.

- *Organizing seminars and workshops:* Organizing periodic seminars and workshops is an effective way to raise awareness of the importance of organizational trust. It can enhance employees' understanding of its role in improving the work environment and motivating performance, contributing to building a culture based on mutual trust among all parties.

- *Monitoring and evaluating human resources policies:* To ensure the effectiveness of implemented policies, periodic evaluations using performance evaluation questionnaires to measure their impact on employees are essential. Data analytics techniques can also be employed to measure and analyze the impact of promoting fairness and organizational trust and providing opportunities for continuous improvement.



This strategy will create a work environment that promotes fairness and organizational trust at the University of Djelfa's colleges. However, organizational fairness and trust can only be fully achieved through the joint, interactive efforts of management and employees. Therefore, employees must understand the concepts of distributive, procedural, and interactional justice and be familiar with the university's college practices related to these issues. They must also communicate effectively with the management when they observe any unfair practices. They can also build organizational trust by offering ideas, supporting colleagues, participating in volunteer activities, and positively expressing loyalty to them.

5.3. Future research directions:

Based on the field study results, additional research is needed to understand the impact of organizational justice and trust on the performance of institutions and individuals. It is recommended that in-depth studies be conducted on the factors influencing these concepts and how to enhance them in different organizational environments. Future research can also be developed to deepen the understanding of the relationship between these variables and explore the factors influencing them, as indicated in the following points:

- The role of emotional intelligence as a regulating factor in the relationship between organizational justice and organizational trust;

- Organizational Trust, organizational justice, and organizational commitment: Their impact on organizational citizenship behaviors in a digital business environment;
- The impact of organizational justice on organizational trust in light of organizational change: A field study.
- Organizational justice and organizational trust in the aftermath of mergers and acquisitions.
- The impact of socialization on organizational justice and organizational citizenship behaviors: A comparative study between Arab and Japanese cultures.
- The role of servant leadership in enhancing organizational trust through procedural justice as a mediating variable in higher education institutions.

References

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(05), pp. 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Akram, A., Kamran, M., Muhammad, S. I., Habibah, U., Atif Ishaq, M., & Wanasika, I. (2018, 01 29). The impact of supervisory justice and perceived Supervisory support for organizational citizenship behavior and commitment to the supervisor: the mediating role of trust. *Cogent Business & Management*, 05(01). <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493902>
- Ashu, H. A., Rufai, O. H., Tassang, A., Gadabu, A., Ibrahim, B., David, A. O., . . . Alademomi, R. O. (2019). Repairing Individual Trust in an Organizational Setting: The Mediating and Moderating Role of Benevolence and Competence-Based. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 63, pp. 49-61. <https://dx.doi.org/10.7176/JMCR/63-05>
- Barnard, C. I. (1968). The functions of the executive (Vol. 11). *Boston: Harvard University Press*.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(06), pp. 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Baumgold, D. (2013). Trust" in Hobbes's political thought. *Political Theory*, 41(06), pp. 838–855. <https://doi.org/10.1177/0090591713499764>
- Bidarian, S., & Jafari, P. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, pp. 1622-1626. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.873>
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on negotiation in organizations*, 01, pp. 43–55.
- Bock, L. (2015). Work Rules!: Insights from inside Google that will transform how we live and lead. *Twelve*.
- Brion, S., Mo, R., & Lount Jr., R. B. (2019). Dynamic influences of power on trust: Changes in power affect trust in others. *Journal of Trust Research*, 09(01), pp. 6–27. <https://doi.org/10.1080/21515581.2018.1552591>
- Cameron, K. S. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). *San Francisco: Jossey-Bass*.
- Chen, S.-Y., Wu, W.-C., Chang, C.-S., Lin, C.-T., Kung, J.-Y., Weng, H.-C., . . . Lee, S.-I. (2015, 09 07). Organizational justice, trust, and identification affect organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC health services research*, 15, pp. 1-17. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-1016-8>
- Chin, W. W. (1998, 03). Commentary: Issues and Opinions on Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*, 22(01), pp. 07–16.
- Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: The role of trust in a supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128, pp. 653–663. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2126-7>
- Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd Edition. *New York: Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the Millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(03), pp. 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(04), pp. 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>



- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(02), pp. 164–209. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
- Di Battista, S., Pivetti, M., & Berti, C. (2020). Competence and Benevolence as Dimensions of Trust: Lecturers' Trustworthiness in the Words of Italian Students. *Behavioral Sciences*, 10(09), p. 143. <https://doi.org/10.3390/bs10090143>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002, 08 01). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(04), pp. 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(04), pp. 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Edmondson, A. (1999, 06). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(02), pp. 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Ellen, M. W. (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*, 07(04), pp. 389–404. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90026-7](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90026-7)
- Erikson, E. H. (1963). *Childhood and Society* (Vol. 2). New York: Norton. https://doi.org/10.30965/9783657768387_048
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(01), pp. 115-130.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981, 02). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(01), pp. 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(01), pp. 09–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Greenberg, J. (1990, 06). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(02), pp. 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1997). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate data analysis*. Pearson New International Edition PDF eBook: Pearson Higher Ed.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd Edition ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019, 01). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(01), pp. 02-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, pp. 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hosmer, L. T. (1995, 04). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(02), pp. 379-403. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9507312923>
- Hoy, W. K., & Tschannen-Moran, M. (1999). Five faces of trust: An empirical confirmation in urban elementary schools. *Journal of School Leadership*, 09(03), pp. 184-208. <https://doi.org/10.1177/105268469900900301>
- Hubbell, A. P., & Chory-Assad, R. M. (2005). Motivating factors: perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust. *Communication Studies*, 56(01), pp. 47–70. <https://doi.org/10.1080/0008957042000332241>
- Hupcey, J. E., Penrod, J., Morse, J. M., & Mitcham, C. (2001). Exploration and advancement of the concept of trust. *Journal of Advanced Nursing*, 36(02), pp. 282–293. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01970.x>
- Intel. (2024, 08). Annual Reports 2021. Retrieved from Intel: <https://www.intc.com/filings-reports/annual-reports>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001, 02). Relationship of core self-evaluation traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(01), pp. 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(01), pp. 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>



- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, pp. 27–55. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Luhmann, N. (2018). Trust and Power. *John Wiley & Sons*.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(03), pp. 709–734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>
- McAllister, D. J. (2017, 11). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(01), pp. 24–59. <https://doi.org/10.5465/256727>
- Microsoft. (2024, 08). Annual Reports 2023. Retrieved from: <https://www.microsoft.com/en-us/Investor/annual-reports.aspx>
- Newell, S., & Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human Relations*, 53(10), pp. 1287–1328. <https://doi.org/10.1177/a014106>
- Newton, K. (2001, 04). Trust, social capital, civil society, and democracy. *International Political Science Review*, 22(02), pp. 201–214. <https://doi.org/10.1177/0192512101222004>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Monitoring Methods and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(03), pp. 527–556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Nienaber, A.-M., Romeike, P. D., Searle, R., & Schewe, G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30(05), pp. 507–534. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0187>
- Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. *Lexington Books/DC Health and Com*.
- Ouchi, W. G., & Price, R. L. (1978). Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, 07(02), pp. 25–44. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(78\)90036-0](https://doi.org/10.1016/0090-2616(78)90036-0)
- Panteli, N., & Tucker, R. (2009, 12). Power and Trust in Global Virtual Teams. *Communications of the ACM*, 52(12), pp. 113–115. <https://doi.org/10.1145/1610252.1610282>
- Robinson, S. L. (1996, 09). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly* (41), pp. 574–599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Handbook of Market Research. *Cham: Springer International Publishing*, pp. 587–632.
- Saunders, M., & Thornhill, A. (2004). Trust and mistrust in organizations: An exploration using an organizational justice framework. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(04), pp. 493–515. <https://doi.org/10.1080/13594320444000182>
- Solinas-Saunders, M., Lambert, E. G., Haynes, S. H., Haynes, L. D., Leone, M. C., & May, D. C. (2024). The Association between Organizational Justice and Organizational Trust among Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*, 51(05), pp. 707–723. <https://doi.org/10.1177/00938548241232227>
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. *Inc., John Wiley & Sons*.
- Tyler, T. R., Callahan, P. E., & Frost, J. (2007, 05). Armed and Dangerous (?): Motivating Rule Adherence Among Agents of Social Control. *Law & Society Review*, 41(02), pp. 457–492. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5893.2007.00304.x>
- Wiseman, J., & Stillwell, A. (2022). Organizational Justice: Typology, Antecedents, and Consequences. *Encyclopedia*, 02(03), pp. 1287–1295. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030086>
- Wu, M., Huang, X., Li, C., & Liu, W. (2012). Perceived Interactional Justice and Trust-in-Supervisor as Mediators for Paternalistic Leadership. *Management and organization review*, 08(01: Special Issue), pp. 97–121. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00283.x>



Genişletilmiş Özet

Örgütsel adalet, yönetim biliminde temel bir kavramdır ve bireyler ile kurumlar üzerinde önemli etkiler yaratır. Dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet gibi çeşitli boyutlara sahip olan bu kavram, her bir boyut için özgün yaklaşımlar gerektirir. Kuramsal çalışmalar, örgütsel adaletin iş doyumu, motivasyon ve kuruma bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, örgütsel güven de iş birliği ve performansı artırmada hayati bir rol oynamaktadır. Güven kendiliğinden oluşmaz; şeffaflık, dürüst iletişim ve adil liderlik yoluyla inşa edilir. Bu unsurlar, güçlü bir örgütsel kültürü destekler ve kurumsal hedeflerin başarısı için gerekli olan sağlıklı bireyler arası ilişkileri teşvik eder.

Celfa Üniversitesi'nde gerçekleştirilen saha çalışması, personelin örgütsel adalet ve güveni genel olarak orta düzeyde algıladığını ortaya koymuştur. Araştırmada kullanılan istatistiksel modellerin geçerliliği kanıtlanmış ve örgütsel adalet ile güven arasında pozitif bir ilişki olduğu hipotezi doğrulanmıştır. Özellikle işlemsel adaletin, örgütsel güven üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenirken; dağıtımsal ve etkileşimsel adalet ile güven arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu bulgular, çalışan güvenini ve bağlılığını oluşturmada karar alma sürecinin sonuçtan daha önemli olabileceğini göstermektedir.

Bu bulgular doğrultusunda, üniversite ortamında adalet ve güveni artırmaya yönelik kapsamlı bir strateji önerilmiştir. Adil liderlik uygulamalarının geliştirilmesi, performansa dayalı esnek ödül sistemlerinin benimsenmesi ve personelin karar alma süreçlerine aktif katılımının sağlanması, bu stratejinin temel unsurlarındandır. Yüz yüze ve dijital araçlar aracılığıyla etkin iletişim kurulmalı; çalışanların fikir üretmeleri ve kurumsal faaliyetlere katılımları teşvik edilmelidir. Bu tür stratejik adımlar, şeffaf, katılımcı ve motive edici bir iş ortamı oluşturur.

Stratejinin pratik etkisini artırmak amacıyla, mesleki gelişim programları, psikolojik eğitimler ve çeşitliliğe yönelik atölye çalışmaları düzenlenmelidir. Çalışanların kendilerini özgürce ifade edebilecekleri psikolojik olarak güvenli bir ortam yaratmak, yaratıcılığı ve katılımı artıracaktır. Hem deneyimli hem de yeni personel için özelleştirilmiş girişimler, entegrasyon sürecini kolaylaştırır ve performanslarını yükseltir. İnsan kaynakları politikalarının düzenli olarak değerlendirilmesi ise sürekli iyileşmeyi sağlar. Sonuç olarak, adalet ve güvenin inşası, tüm örgüt üyelerinin ortak sorumluluğudur ve sürdürülebilir gelişim ile yüksek kurumsal performansı destekleyen değerlerin pekiştirilmesini gerektirir.



Addition Informations

Conflict of Interest Statement: There is no conflict of interest among the authors of this study.

Statement: No financial support was received from any institution for this study.

Ethics Approval Statement: We obtained approval to conduct this study as affiliates of this University

Informed Consent Statement: No field research was carried out.



HUBRİSTİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN BAĞLILILIĞINA ETKİSİ: TOKSİK LİDERLİK PERSPEKTİFİNDEN BİR DEĞERLENDİRME

THE IMPACT OF HUBRISTIC LEADERSHIP ON EMPLOYEE COMMITMENT: AN EVALUATION FROM THE PERSPECTIVE OF TOXIC LEADERSHIP

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ATSAN

Mersin Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID:0000-0001-6221-7342, mustafaatsan@mersin.edu.tr

ABSTRACT

In an era where retaining talented employees has become increasingly challenging, the leadership styles adopted by managers have gained heightened significance. It is widely acknowledged that fostering employee commitment and motivation requires the exercise of positive leadership. This study aims to examine the impact of leaders exhibiting hubristic traits on employee commitment. A qualitative research method was employed, with phenomenology selected as the research design. Ethical approval was obtained from the university's ethics committee, and informed consent was secured from all participants prior to their inclusion in the study. Findings derived from qualitative data analysis reveal that behaviors rooted in excessive self-confidence, dismissive attitudes, and lack of knowledge lead to adverse outcomes such as loss of trust, decreased motivation, and weakened organizational belonging among employees. Participant responses align with existing definitions of toxic and hubristic leadership in the literature. Declining employee commitment, deterioration of organizational climate, and disruption of organizational learning processes are among the destructive consequences of hubristic leadership. The literature further associates this leadership style with unethical conduct, lack of empathy, and the absence of feedback mechanisms.

Keywords: Hubristic Leadership, Organizational Commitment, Employee Engagement, Toxic Leadership,

ÖZ

Yetenekli çalışanların elde tutulmasının zor olduğu bu çağda yöneticilerin belirledikleri liderlik tarzları daha fazla önem teşkil etmektedir. Çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu artırmak için onlara pozitif anlamda liderlik etmek gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışma, hubristic özellikler sergileyen liderlerin çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup desen olarak ise olgubilim desen tercih edilmiştir. Çalışmanın yapılabilmesi için üniversiteden etik kurul onayı alınmış olup katılımcıların da dahil edilmeden önce onayları alınmıştır. Nitel veri analizine dayalı olarak elde edilen bulgular, aşırı özgüven, küçümseyici tutumlar ve bilgi eksikliği temelli davranışların çalışanlarda güven kaybı, motivasyon düşüklüğü ve örgütsel aidiyetin zayıflaması gibi olumsuz sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Katılımcı görüşleri, literatürde yer alan toksik ve hubristik liderlik tanımlarıyla örtüşmektedir. Çalışan bağlılığının azalması, kurum ikliminin bozulması ve örgütsel öğrenme süreçlerinin sekteye uğraması, hubristik liderliğin yıkıcı etkileri arasında yer almaktadır. Literatürde bu liderlik tarzının etik dışı tutumlar, empati eksikliği ve geri bildirim mekanizmalarının yokluğu ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Çalışma, hubristic liderlik ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi ele alan sınırlı sayıda çalışmaya katkı sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hubristik Liderlik, Örgütsel Bağlılık, Çalışan Bağlılığı, Toksik Liderlik

1. Giriş

Günümüz iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilir başarısı, yalnızca stratejik planlama ve kaynak yönetimiyle değil, aynı zamanda insan kaynağının etkin biçimde yönetilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, çalışanların kuruma olan bağlılıkları, motivasyon düzeyleri ve psikolojik iyi oluş halleri, örgütsel verimliliğin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Özellikle yetenekli çalışanların elde tutulmasının zorlaştığı bu çağda, yöneticilerin benimsediği liderlik tarzları daha da kritik hale gelmiştir. Literatürde liderlik tarzlarının çalışan davranışları üzerindeki etkileri uzun süredir tartışılmakta olup, son yıllarda negatif liderlik biçimlerinin çalışan bağlılığı üzerindeki yıkıcı etkilerine yönelik çalışmalar artış göstermektedir. Çalışan bağlılığını etkileyen birçok faktör bulunmakla birlikte, liderlik tarzının bu süreçteki rolü, yadsınamaz derecede önemlidir. Liderlik tarzları literatürde pozitif ve negatif liderlik olarak sınıflandırılmaktadır. Negatif liderlik tarzlarından olan ve bu çalışmanın konusu olan hubris sendromu gücü ellerinde bulunduran bireylerde gelişen bir rahatsızlık olarak tanımlanmaktadır (Bektaş, 2016). Başka bir tanımda ise, hubristik liderliği benimseyen yöneticilerin karar verirken aşırı özgüven duyması olarak ifade edilmektedir (Owen, 1986'dan akt., Yılmaz vd., 2024). Özellikle, hubristik liderliğin kibirli ve toksik liderlik olarak tanımlanması ve liderin kendi yeteneklerini, önemini abartması, başkalarını küçümsemesi ve eleştiriye kapalı olmasıyla karakterize edilen davranışlar bütünü, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerinde derinlemesine olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Toksik liderlik literatürü, zararlı lider davranışlarının çalışanların psikolojik iyi oluşunu, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını nasıl aşındırdığını göstermektedir. Hubristik nitelikli liderlik örüntüleri, toksik liderlik ile örtüşen özellikler barındırdığından, bu iki kavramın kesişim noktasının incelenmesi hem kuramsal hem uygulamalı açıdan önem taşımaktadır. Pelletier (2010) çalışmasında yöneticilerin toksik davranış sergilemesinden kaynaklı çalışanların bağlılıklarının azaldığı ve kurumlarından ayrılma düşüncelerinin arttığı bulgusuna ulaşmıştır. Bu doğrultuda liderlik tarzlarının çalışanların bağlılığını etkilemesi konusunda önem teşkil ettiğini belirtmek mümkündür. Bu bilgiler ışığında bu çalışmanın amacı, yöneticilerin sergilediği hubristik liderlik davranışlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini toksik liderlik perspektifi çerçevesinde değerlendirmektir. Ayrıca, bu çalışma literatürdeki kavramsal boşlukları doldurmayı hedefleyerek hubristik ve toksik liderlik etkileşimini çalışan bağlılığı açısından bütüncül bir bakışla ele alacağından önem teşkil etmektedir.



2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Hubristik (Kibirli) Liderlik

Alan yazında çok çeşitli liderlik tarzlarına yer verilmektedir. Bu liderlik tarzları bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bazı kişiler pozitif liderlik özellikleri sergilerken, bazıları ise negatif liderlik tarzlarına yönelmektedir. Liapis (2022), negatif liderlik tarzını liderin gücünü kötüye kullanması şeklinde tanımlamaktadır. Hubristik davranışlar sergileyen bireylerin sahip olduğu hubristik liderlik tarzı da, içerdiği olumsuz özellikler nedeniyle negatif liderlik biçimleri arasında değerlendirilmektedir (Örücü vd., 2025).

Bu bağlamda, hubris sendromu; bireylerin aşırı ve gereksiz özgüvene sahip olması, mantık dışı davranışlar sergilemesi ve kibirli tutumlar geliştirmesi şeklinde tanımlanabilir (Owen, 2008). Bir başka tanımda ise, bireyin yalnızca kendisini düşünerek ve eleştirilere kapalı biçimde hareket etmesi şeklinde açıklanmaktadır (Esen, 2023). Bu kapsamda, hubris

sendromuna sahip bireylerin taşıdığı bazı özellikler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Owen & Davidson, 2010; Şendoğdu vd., 2024):

- Kişisel itibarlarına aşırı önem verirler
- Aşırı özgüvene sahiptirler
- Farklı düşünen kişileri hor görür ve ötekileştirirler
- Davranışlarında endişe ve kaygı barındırırlar
- Yaptıkları ve söyledikleri her şeyin doğru olduğuna inanır, hata yapmayacaklarını savunurlar

Bu bilgiler ışığında, söz konusu özellikleri taşıyan bireylerin hubris sendromuna sahip oldukları ve hubristik liderlik tarzını benimsedikleri ifade edilebilir. Özellikle iş dünyasında, çalışanlar tarafından kibirli olarak algılanan liderlerin iletişim becerilerinin zayıf olduğu ve iletişime kapalı oldukları vurgulanmaktadır (Özgüzel ve Taş, 2016). Bu sorunun çözümü için yöneticiler ile çalışanlar arasında çift yönlü iletişim stratejilerinin uygulanması gerektiği belirtilmektedir (Özgüzel ve Taş, 2016). Diğer bir ifadeyle, hubris sendromunun önlenmesi veya liderlerin kibirli algılanmaması için açık kapı politikasının benimsenmesi önerilmektedir.

Hubristik liderliğin nedenlerinin hem bireysel hem de durumsal faktörler çerçevesinde ele alındığı görülmektedir (Söylemez, 2020). Bireysel faktörler arasında, liderlerin kendilerini aşırı sevmesi ve narsistik kişilik özellikleri taşıması öne çıkmaktadır (Uçkun vd., 2022). Bireylerin kendilerine duyduğu aşırı sevgi, gereksiz ve ölçüsüz bir güven hissi yaratmakta; bu durum ise kibirli davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Öte yandan, durumsal faktörler kapsamında; liderin kurumda ekibiyle elde ettiği başarının yalnızca kendisine atfedilmesi ve bu başarının kişisel güç olarak yansıtılması, hubris sendromunun gelişimini tetikleyebilir. Başka bir ifadeyle, bireyin pozisyonunu ve gücünü kullanarak kendini üstün görmesi söz konusudur (Rodgers, 2011).

Hubris sendromuna sahip liderlerin çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığı açıktır. Bu tarz liderlerle çalışmak; çalışanlarda motivasyon kaybı, aidiyet eksikliği, güven azalması ve performans düşüklüğü gibi sonuçlara yol açabilmektedir. Yapılan bir çalışmada, hubristik liderlik özelliklerine sahip bireylerle çalışan personelin kurumlarına olan güven düzeylerinin düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Bozkurt vd., 2020). Bu doğrultuda, hubristik liderliğin olumsuz yönlerinin oldukça belirgin olduğu söylenebilir

2.2. Toksik Liderlik

Liderlerin ekiplerini olumlu biçimde yönlendirmesi ve olumsuz durumlarda sürece müdahil olması, örgütler açısından büyük önem taşımaktadır. Bu tür olumlu liderlik tutumlarının hem çalışan refahı hem de kurumsal başarı üzerinde kayda değer etkileri bulunmaktadır. Bu doğrultuda, pozitif liderlik tarzlarının işletmeler için kritik bir rol oynadığı ifade edilebilir. Bununla birlikte, pozitif liderlik kadar negatif liderlik tarzlarının da birçok yönetici tarafından benimsendiği görülmektedir.

Negatif liderlik biçimleri arasında yer alan toksik liderlik; çalışanların olumlu motivasyonlarını olumsuza dönüştüren, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar doğuran bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Wilson-Starks, 2003). Bir başka tanımda ise toksik liderlik, çalışanların görev yaptıkları kurumda çeşitli olumsuz davranışlar sergileyerek kurumsal yapıya zarar vermesi şeklinde açıklanmaktadır (Çelebi vd., 2015). Bu



tanımlardan hareketle, toksik liderliğin temelinde olumsuz davranışların yer aldığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, toksik liderlerin sistematik biçimde çalışanlara zarar verici tutumlar sergilediği vurgulanmaktadır.

Meriç ve Yeşil (2025), toksik liderlik davranışlarını şu şekilde sıralamaktadır:

- Küçük düşürme
- Kibirli olma
- Olayları manipüle etme
- Dışlama
- Mobbing uygulama

Toksik liderlerin kişisel özellikleri incelendiğinde, Acarbay (2022) bu özellikleri aşağıdaki biçimde tanımlamıştır:

- Doyumsuzluk
- Yüksek kibir
- Yüksek ego

Benzer şekilde, Akkuş ve Ünsar (2019) toksik liderlerin kişisel özelliklerini şu şekilde vurgulamaktadır:

- Kontrol odaklılık
- Belirgin narsistik eğilimler
- Empati eksikliği
- Aşırı otoriterlik

Bunun yanı sıra, toksik liderliğin çeşitli boyutlarından söz etmek mümkündür. Çelebi vd. (2015)'den aktaran Karaca ve Aksoy (2024), toksik liderliğin dört temel boyutunu şu şekilde belirtmektedir:

- Kıymet bilmezlik
- Menfaatçilik
- Bencillik
- Olumsuz duygusal tutumlar

Toksik liderlerin kişisel özellikleri ve liderlik boyutları göz önüne alındığında, bu tarzı benimseyen yöneticilere sahip işletmelerin sürdürülebilirliğinin tehlikeye gireceği öngörülebilir. Literatür incelendiğinde, toksik liderliğin doğurduğu çeşitli olumsuz sonuçlara rastlanmaktadır. Meriç ve Yeşil (2025) bu sonuçları şu şekilde sıralamaktadır:

- Çalışan motivasyonunun azalması
- Ayrılma isteğinin artması
- İş tatminsizliği
- Çalışan bağlılığının zayıflaması
- Performans düşüklüğü

2.3. Hubristik Liderlik İle Toksik Liderlik Arasındaki İlişki

Koçel (2014), liderlikte hubris sendromunun toksik liderlik kapsamında değerlendirildiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde, Schmidt (2008) tarafından yapılan bir çalışmada da toksik liderlik ile hubristik liderliğin yıkıcı liderlik biçimlerine benzediği



görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, toksik liderlik ve hubristik liderlik gibi olumsuz liderlik tarzlarının çalışanlar üzerinde yıkıcı etkiler doğurduğu söylenebilir. Literatürde yer alan bu bilgiler ışığında, hubristik (kibirli) liderlik ile toksik liderlik arasında kavramsal bağların bulunduğu anlaşılmaktadır. Toksik liderlik; liderin çalışanlara karşı sistematik biçimde aşağılama, dışlama, manipülasyon, aşırı kontrol ve psikolojik şiddet gibi davranışlar sergilemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan & Kıray, 2022). Hubristik liderlik ise liderin aşırı özgüven, kibir ve kendini yüceltme eğilimleriyle birlikte zamanla kendini dokunulmaz görmeye başlaması ve eleştiriye kapalı hale gelmesi olarak açıklanmaktadır (Uçkun vd., 2022). Dolayısıyla her iki liderlik biçiminin de liderin güçle kurduğu ilişki temelinde şekillendiği ifade edilebilir. Hubristik liderler, başarı ve güç kazandıkça kendilerini üstün ve dokunulmaz görmeye başlar; bu durum, eleştiriye kapalı olma, empati eksikliği ve kendini sorgulamadan karar alma gibi bilişsel çarpıtmaları beraberinde getirmektedir (Owen & Davidson, 2009). Bu özellikler, liderin örgütsel bağlamda etik dışı ve baskıcı davranışlar sergilemesine zemin hazırlayabilir.

Toksik liderlik ise bu bilişsel ve duygusal zeminin dışı vurumu olarak değerlendirilebilir; liderin sahip olduğu gücü çalışanları baskılamak, kontrol etmek ve psikolojik olarak yıpratmak amacıyla kullandığı ifade edilmektedir (Lipman-Blumen, 2005; Padilla vd., 2007). Bu bağlamda, hubris sendromu toksik liderliğin öncülü niteliğinde olup, liderin içsel benlik algısındaki bozulma, dışsal olarak örgütsel zarara dönüşebilmektedir. Her iki liderlik biçimi de kurumsal güvenliği tehdit ederken, çalışanlar üzerinde tükenmişlik, korku ve bağlılık kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Schmidt, 2008; Tourish, 2005). Bu doğrultuda, toksik liderlik ile hubristik (kibirli) liderlik arasında yapısal ve etkisel benzerliklerin bulunduğu görülmektedir.

2.4.Çalışan Bağlılığı

Bağlılık kavramı literatürde çok çeşitli biçimlerde tanımlanmaktadır. Kavramsal olarak bağlılık, bireyi belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçiren içsel bir güç olarak ifade edilmektedir (Cohen, 2003). Bu bağlılık; insanlara, hobilere veya yapılan işe yönelik olabilir. İş dünyasında ise özellikle çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları kritik bir öneme sahiptir.

Çalışan bağlılığı; bireylerin işe gönülden katılımı, iş sırasında duydukları heyecan ve bu süreçten aldıkları haz şeklinde tanımlanmaktadır (Harter ve Agrawal, 2009'dan akt. Karamanlioğlu vd., 2024). Bir başka tanımda, çalışan bağlılığı işletme ile çalışan arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Wolowska, 2014). Ly (2024) ise çalışan bağlılığını, bireylerin tüm enerjilerini kullanarak işlerine yönelik fikir ve çözümleri içtenlikle üretmeleri şeklinde açıklamaktadır. Bu tanımlar doğrultusunda, çalışan bağlılığının performans ve motivasyonla yakından ilişkili olduğu söylenebilir. Nitekim Rafiei vd. (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, kurumuna bağlı çalışanların performans düzeylerinin bağlı olmayanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Literatür incelendiğinde, çalışan bağlılığını etkileyen çeşitli faktörlerin olduğu görülmektedir. Her çalışanın aynı stratejiyle bağlılık düzeyinin artırılacağı varsayımı gerçekçi olmayacaktır. Bu doğrultuda, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını etkileyen bazı temel faktörler şu şekilde sıralanabilir (Mahmood vd., 2023):

- Çalışanlara yetki verilmesi



- Yöneticilerden alınan geri bildirimler
- Hedeflerin açık ve net biçimde ifade edilmesi
- Çalışanlara eşit ve adil davranılması
- Uyumlu ve destekleyici bir çalışma ortamı

Bu faktörlerin iş ortamında sağlanması, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların kurumla özdeşleşmeleri gerekmektedir. Utami vd. (2021), çalışan bağlılığını kurumla özdeşleşme tutkusunun bir türü olarak değerlendirmektedir.

Çalışan bağlılığının türlerine ilişkin çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Bu sınıflandırmalar arasında en çok kabul gören yaklaşım Meyer ve Allen'a (1991) aittir. Bu yaklaşıma göre bağlılık üç temel biçimde ele alınmaktadır: devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık.

- **Devam bağlılığı**, çalışanların kuruma verdikleri emeğin boşa gitmemesi gerektiğini düşünerek işlerine devam etmeleri şeklinde tanımlanır (Öksüz & İci, 2024). Bir başka tanımda ise, işten ayrılmanın yaratacağı maliyetlerin göz önünde bulundurulması olarak açıklanır (Wolowska, 2014).
- **Duygusal bağlılık**, çalışanların içten gelen bir istekle, şirketin değerleriyle özdeşleşerek kurumda çalışmaya devam etmeleri şeklinde tanımlanır (Bayram, 2025).
- **Normatif bağlılık** ise, çalışanların ahlaki değerleri doğrultusunda işe devam etmeleri olarak ifade edilir (Joo, 2010). Diğer bir ifadeyle, çalışanların işten ayrıldıklarında yöneticilerine karşı mahcup olma düşüncesiyle hareket etmeleri bu bağlılık türünün bir yansımasıdır

2.5.Literatür İncelemesi

Literatür incelendiğinde hubristik liderlik ile çalışan bağlılığının birlikte çalışıldığı çalışmaya sınırlı sayıda rastlanmıştır. Bu nedenle kavramsal olarak bağlantılı olan toksik liderlik ile bağlılık arasında ilişkilerin incelendiği çalışmalar değerlendirilecektir.

Steele (2011) çalışmasında, toksik liderliğin çalışanların kurumlarına olan bağlılığını olumsuz düzeyde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Abbas ve Saad (2020) çalışmasında, liderlerin toksik davranış düzeyleri arttıkça çalışanların işe devamsızlıklarının arttığı ve doğal olarak bağlılığın azaldığı görülmüştür.

Paltu vd., (2020) imalat sektöründe yapmış olduğu çalışmasında toksik liderliğin işten ayrılma niyeti ve bağlılık üzerine etkisini incelemiştir. Söz konusu çalışmanın sonuçlarına göre değişkenlerin birbirini etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Kahveci vd., (2019) toksik liderlik özelliğine sahip olan okul yöneticilerinin davranışları ile öğretmenlerin kurumlarına olan bağlılıklarını incelemiştir. 219 öğretmene yönelik gerçekleştirilen çalışmanın sonucuna göre toksik liderlik ve bağlılık arasında negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

İlhan ve Çelebi (2021) 385 öğretmene yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında öğretmenlerin toksik liderliğe sahip olan yöneticilere yönelik algılarını incelemiştir. Bu bağlamda çalışmanın sonucunda toksik liderlik davranışlarının bağlılığı olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.



Mehta ve Mahaswari (2014), toksik liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerle çalışanların işten ayrılma niyetlerinin fazla olduğu ve bağlılıklarının az olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

Çelebi vd., (2015) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada toksik okul müdürlerinin öğretmenlerin çalıştıkları kuruma olan bağlılığını olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Pelletier (2010), 51 farklı toksik liderlik davranışını ortaya koyarak gerçekleştirdiği çalışmanın sonucunda bağlılıkların azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Harris vd., (2007) çalışmasında toksik liderlik bağlamında yıkıcı davranış sergileyen yöneticilerin çalışanların memnuniyetinde ve bağlılığında azalmalar olduğunu vurgulamıştır.

Schaubroeck (2007) çalışmasında toksik liderlik davranışlarıyla çalışanların iş doyumlarını düşürdüğü ve bu durumun da bağlılığı azalttığını ifade etmiştir.

Lyden ve Klingele (2000) ise çalışmasında toksik liderliğin çalışanlar üzerinde olumsuz etki bıraktığını, çalışanların işyerine isteyerek ve severek gelmelerini engelleyerek çalışanlarda örgütsel bağlılığı azalttığı bulgusuna ulaşmıştır.

Cook vd., (2013) çalışmasında toksik liderlerin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu ve bağlılıklarının biterek işten ayrılmalarına neden olduğunu vurgulamaktadır.

Kırbaç (2013) gerçekleştirmiş olduğu çalışmada toksik liderliğin üretkenliği azalttığı ve bağlılığı olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Demir (2020) çalışmasında toksik özellik gösteren yönetim tarzlarında örgüt kültürünün olumsuz etkilendiği gibi çalışanların bağlılık ve performanslarını da olumsuz yönde etkilediği vurgulanmıştır.

Tepper (2007) ise, toksik liderliğin hakim olduğu örgütlerde çalışanların bağlılığının azaldığını ifade etmektedir.

Altuntaş ve Aytaç (2025) çalışmasında okul yöneticilerinin hubris sendromu bağlamında göstermiş oldukları hubristik liderlik tarzlarının öğretmenlerin iş ilişkilerini, motivasyon ve bağlılıklarını olumsuz etkilediğini saptamıştır.



3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, yöneticilerin sergilediği hubristik liderlik davranışlarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkisini toksik liderlik perspektifi çerçevesinde değerlendirmektir. Araştırma, hubristik liderliğin çalışanların bağlılık düzeylerini nasıl etkilediğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Ayrıca, toksik liderlik literatürü ışığında hubris eğilimlerinin çalışanlar üzerindeki sonuçları analiz edilerek, liderlik tarzlarının çalışan bağlılığına etki düzeyi belirlenecektir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Deseni

Çalışanların hubristik liderlerle karşılaştıklarında kendilerine olan etkileri ve çalıştıkları işletmeye olan bağlılıklarının derinlemesine öğrenilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın deseni olarak ise olgubilim (fenomenoloji) desen tercih

edilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2013), olgubilim desenini, araştırılan fenomen ile ilgili bilgi sahibi olduğumuz fakat derinlemesine ve detaylı anlayışa ihtiyaç duyduğumuz olgularda kullanıldığını vurgulamaktadır.

3.3. Veri Toplama Aracı ve Analizi

Bu çalışmada verilerin toplanması yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılarak sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacıya yöneltilecek sorular önceden belirlenerek hazırlanır ve bu sorularla veriler elde edilmeye çalışılır (Karasar, 1998'den akt.; Çelikel ve Tanrıseven, 2017). Görüşme soruları için Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 30.04.2025 tarih ve 129 sayılı kararı etik kurul onayı alınmıştır. Araştırma soruları toksik liderlik ve hubristik liderlik literatüründe yer alan bilgiler ışığında hazırlanmıştır. Bu kapsamda katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir;

- Yöneticinizin bilmediği konular hakkında yorum yapması durumunda düşünceleriniz neler olur?
- Yöneticinizin bir kişinin fikirleri hakkında küçümseyici davranışları sonucunda düşünceleriniz neler olur?
- Yöneticinizin aldığı her kararda abartılı özgüven sergilemesi durumunda düşünceleriniz neler olur?
- Bu tarz davranışlar sizin kuruma olan bağlılığınızı nasıl etkiler?

Çalışmadan elde edilen verilerin analizi içerik analiz tekniği kullanılarak yapılmıştır. İçerik analiz tekniği, elde edilen verilerden tema, kategori ve kodlar oluşturularak yapılan bir analiz yöntemidir (Hsieh & Shannon, 2005).

3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel çalışmalarda geçerliliğin sağlanması açısından bazı stratejiler uygulanmaktadır. Bu stratejiler arasında katılımcı teyidi, tutarlılık, akırdan bilgi alma, uzmanlarla istişare yer almaktadır (Özdemir & Tuti, 2023). Bu doğrultuda çalışmanın geçerliliğinin sağlanması açısından katılımcılar ile görüşülüp onayları alınmıştır. Sonuçların uzmanlarla incelenip sonuçlar üzerinde anlaşma sağlanmıştır. Son olarak ise, alanında uzman kişilerle istişare edilip sorular ve sonuçlar ile ilgili bilgiler alınmıştır. Güvenilirlik ise, belirlenen kodların alanında uzman kişiler ile kontrollerinin yapıp uyum sağlanması ile sağlandığı ifade edilmektedir (Creswell, 2009). Bu bağlamda alanında uzman iki akademisyen ve sektörden bir kişi ile araştırma soruları değerlendirilmiş ve güvenilirlik sağlanmıştır.

3.5. Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda örneklem konusunda farklı görüşler yer almaktadır (Gentles vd.,2015). Özbay (2021) çalışmasında nitel araştırmalarda 5-25 katılımcının yeterli olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırmanın çalışma grubunu Konya'da faaliyet gösteren özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem belirlenirken ele alınacak olan fenomen ile ilgili katılımcılara deneyimlerinin ve bilgilerinin olup olmadıkları sorulmuş ve katılımları için onayları alınmıştır. Bu doğrultuda onay alınan ve araştırmaya dahil olan katılımcı sayısı 23 olarak belirlenmiştir. Fakat verilen cevaplar dikkate alındığında verilerin belirli sayıdan sonra doygunluğa ulaştığı görülmüştür. Veri doygunluğu, çalışmanın hedefine ulaşması için yeterli verinin toplanması ve bu doğrultuda daha önce toplanan verilere yeni bilgilerin eklenmediğinde veri toplama sürecini sonlandırmak şeklinde ifade edilmektedir (Alam,



2021). Başka bir ifadeyle, veri doygunluğunun hangi noktada sağlandığını inceleyen bir çalışmada, belirli bir aşamadan sonra katılımcıların önceki görüşmelerle benzer ifadeler kullanmaya başlaması üzerine, araştırmacının veri toplamayı sonlandırması gerektiği savunulmaktadır (Alam, 2021). Bu noktadan hareketle verilen cevapların tek tek okunarak 14 katılımcıdan sonra verilerin tekrara düşmesinin gözlemlenmesinden ötürü katılımcı sayısı 14’de sınırlandırılmıştır. Çünkü, nitel araştırmalarda amaç, genelleme yapmak değil, katılımcıların deneyimlerini derinlemesine anlamaktır; bu nedenle veri doygunluğu, örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde temel kriter olarak kabul edilmektedir (Saunders vd., 2018)

Tablo 1: Demografik Veriler

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi
K1	K	38	Lisans
K2	K	46	Lisans
K3	K	56	Yüksek Lisans
K4	K	24	Yüksek Lisans
K5	E	33	Lisans
K6	E	39	Lisans
K7	E	38	Lisans
K8	K	22	Ön Lisans
K9	K	42	Lisans
K10	E	21	Ön Lisans
K11	E	19	Ön Lisans
K12	E	19	Ön Lisans
K13	E	25	Lisans
K14	E	40	Lisans

Tablo 1’de yer alan demografik verilere göre çalışmanın katılımcı grubu 6 kadın 8 erkekten oluşmaktadır. Sekiz katılımcının eğitim durumunun lisans düzeyinde altı katılımcı ön lisans ve iki katılımcının yüksek lisans olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların yaş aralığının 19-46 olduğu görülmektedir



4. Bulgular

Çalışmadan elde edilen bulgular tablolar şeklinde sunulmuş olup önce tema, kategori ve kodlar daha sonra katılımcıların görüşleri ve ifadelerine yer verilmiştir.

Tablo 2: Tema, Kategori ve Kodlar

TEMA	KATEGORİ	KOD
Kendini beğenme	Bilmediği konu hakkında yorum	1 gereksiz özgüven
		2 güven arz etmez
		3 Siniri artırır
		4 Dikkate almam
		5 Yorum şeklinde göre görüşüm değişir
		6 Olumsuz düşünürüm
		7 Dikkate almam
		8 Moral ve motivasyon azalır
		9 Sinirlendirir
		10 Yöneticilik vasıfları eksik
		11 Şirket zarar görür
		12 Güvenim azalır
		13 İş performansım düşer, yöneticiye karşı algım kötü olur
		14 herkes yorum yapabilir

Üstünlük	Küçümseyici davranışlar	1 aşağılık kompleksi 2 saygısız ve bencil 3 saygı kaybolur 4 Eşit ve adil olmadığını düşünürüm 5 itici gelir 6 olumsuz düşünürüm 7 Saygımı yitirir 8 ön yargılı ve kötü yönetici olduğunu düşünürüm 9 o kişi hakkında üzüldürüm 10 saygı sevgi azalır, iş performansı düşer 11 çalışanın özgüveni düşer 12 bu durum fikir paylaşımını azaltır 13 kendi fikirlerimin küçümsenmesinden korkarım 14 kişiliği olgunlaşmamış 1 Gereksiz kibir 2 Kendini beğenmiş 3 Özgüvensiz olduğu düşünürüm ve motivasyon düşer 4 Ciddiye almam 5 Egoya bağlı bir durum 6 Olumsuz düşünürüm 7 Ciddiyetsiz gelir 8 Ego tatmini, kötü yöneticilik 9 güven sarsılır 10 Kibirli olduğunu düşünürüm 11 iletişim ve güven zayıflar 12 gerçekçi davranış olmaz, kararlar riskli olur 13 bize ihtiyacı olmadığını düşünürüm 14 kişilik sorunu 1 İşe gelmek zorlayıcı olur 2 Aidiyet bağları sarsılır 3 Bağlılık düşer, şevk azalır 4 Aitlik hissi azalır 5 Kurum bağlılığını olumsuz etkiler 6 Aidiyet azalır 7 negatif etkiler 8 sessiz istifaya sebep olur 9 kurumu sahiplenmem 10 çalışma isteği azalır 11 alternatif iş bulur bulmaz çıkarım 12 motivasyon ve aidiyet azalır 13 işe olan güvenim sarsılır ve çalışmak istemem 14 güvenilmez kurum
Aşırı Özgüven	Aldığı her karara aşırı güvenmesi	
Aidiyet	Kuruma olan bağlılık	



Tablo 2’de tema, kategori ve kodlar belirtilmiştir. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda kategoriler aşağıda tablolar halinde incelenecektir.

Tablo 3: Yöneticinin Bilmediği Konu Hakkında Yorum Yapması Üzerine Katılımcı Görüşleri

Katılımcı	Görüşü
K1	Gereksiz özgüven ve kibirli olduğunu düşünüyorum
K2	Güven arz etmez.
K5	Yorum şekline bağlı olarak görüşüm değişir; kendini geliştirmeye yönelik soru sorup buna yorum yaparak cevap araması iyi fakat bilmediği halde çözüm aramak yerine “bu böyle evet” diye kabullenip yorumlaması olumsuz bir izlenim bırakır
K8	Bu beni demolize eder, motivasyonum o gün içinde düşebilir.
K11	Yanlış yollara sapılabilir, şirket de bundan zarar görebilir
K13	İş performansında düşüş olur.
K14	Herkes bilmediği bir konuda yorum yapabilir.

Tablo 3’de katılımcıların yöneticinin bilgi sahibi olmadığı konular hakkında yorum yapmasına yönelik görüşleri yer almaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu bu durumu

olumsuz değerlendirmiş; özgüven eksikliği, güvensizlik ve motivasyon kaybı gibi etkiler vurgulanmıştır. Az sayıda katılımcı ise yorumun bağlama göre değişebileceğini veya herkesin yorum yapma hakkı olduğunu belirtmiştir. Bu durum, yöneticinin bilgi sınırlarını gözetererek iletişim kurmasının çalışanlar üzerindeki etkisini göstermektedir.

Tablo 4: Yöneticinin Küçümseyici Davranışları Üzerine Katılımcı Görüşleri

Katılımcı	Görüşü
K1	Aşağılık kompleksi olduğunu düşünüyorum.
K2	Yöneticimin saygısız ve bencil olduğunu düşünürüm.
K4	Eşit ve adil olmadığını düşünerek görevini hakkaniyetli bir şekilde yerine getirmedeğini düşünürüm.
K5	Bunu tasvip etmiyorum, itici bir davranış olur.
K11	Çalışanın özgüvenini zedeler. İşyerinde çalışanlar isteksiz şekilde çalışır.
K13	Hep bir kuşkuyla yaklaşırım; benim de fikirlerimi küçümser mi diye düşünürüm.

Tablo 4’de yöneticinin çalışan fikirlerine yönelik küçümseyici tutumları karşısında katılımcıların değerlendirmeleri sunulmuştur. Tüm katılımcılar bu davranışı olumsuz bulmuş; saygısızlık, adaletsizlik ve özgüven zedelenmesi gibi sonuçlara dikkat çekmişlerdir. Bu bulgu, kapsayıcı ve saygılı bir yönetim anlayışının çalışan motivasyonu ve kurumsal iklim açısından önemini ortaya koymaktadır

Tablo 5: Yöneticinin Aldığı Her Karara Aşırı Güven Göstermesi Üzerine Katılımcı Görüşleri

Katılımcı	Görüşü
K1	Gereksiz kibirli biri olduğunu düşünüyorum.
K5	Abartının olduğu her durumda bunun egoya bağlı bir durum olduğunu düşünürüm.
K7	Ciddiyetsiz bulurum kendisini.
K11	Yöneticinin her kararında abartılı özgüven göstermesi, ekipte iletişimi ve güveni zayıflatabilir. Özgüven önemli ama denge ve ekip görüşüne açık olmak daha sağlıklı bir liderlik tarzıdır.
K14	Olgunlaşmamış kişilik.

Tablo 5’te yöneticinin her kararında abartılı özgüven sergilemesi durumuna ilişkin katılımcı görüşleri yer almaktadır. Katılımcılar bu tutumu kibir, ego ve iletişim zayıflığı ile ilişkilendirmiştir. Bu bulgu, liderlikte denge ve ekip görüşlerine açıklığın, güven inşası açısından kritik olduğunu göstermektedir.

Tablo 6: Yöneticinin Olumsuz Davranışlarının Kuruma Olan Bağlılığa Etkisi Üzerine Katılımcı Görüşleri

Katılımcı	Görüşü
K1	Olumsuz anlamda etkiler; işe gelmek zorlayıcı olur.
K2	Kurumla aidiyet bağlarını sarsar..
K8	Sessiz istifaya yol açar; hatta belki bir süre sonra kurumla bağlantım kalmaz
K12	Bu tarz davranışlar kuruma olan bağlılığımı olumsuz etkiler. Saygı, adalet ve şeffaflık eksikliği olduğunda motivasyonum ve aidiyet duygum azalır. Daha kapsayıcı ve dinlemeye açık bir yönetim anlayışı bağlılığımı artırır

Tablo 6’da yöneticinin olumsuz davranışlarının çalışanların kuruma olan bağlılığı üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Katılımcılar aidiyet duygusunun zayıfladığını, motivasyonun düştüğünü ve sessiz istifa gibi sonuçların ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Bu durum, yönetsel tutumların çalışan bağlılığı üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir.



5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışma, hubris özellikler sergileyen liderlerin aşırı özgüven, küçümseyici tutumlar ve bilgi eksikliği temelli davranışlarının çalışan bağlılığını olumsuz etkilediğini; bu liderlik biçiminin toksik nitelikler taşıyarak güven, motivasyon ve örgütsel aidiyet üzerinde yıpratıcı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, katılımcıların ifade ettiği görüşlerin literatürle örtüştüğü görülmektedir.

İlk kategori kapsamında, hubristik liderlik tarzına sahip yöneticilerin bilgi sahibi olmadıkları konularda yorum yapmalarının çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığı; motivasyon, iş performansı ve güven düzeyini azalttığı tespit edilmiştir. Katılımcı yanıtları literatürle uyumludur. Bu tutum, liderin bilişsel yeterliliği ve epistemik tevazusu ile ilişkilendirilmiştir. Owens ve Hekman (2012), liderin bilmediğini kabul etmesinin çalışanlar nezdinde güven oluşturduğunu belirtirken; Nielsen vd. (2010), epistemik tevazunun lider performansını artırdığını savunmaktadır. Ertuğrul (2021) tarafından 440 öğretmen üzerinde yapılan çalışmada toksik liderliğin motivasyon ve iş performansını olumsuz etkilediği; İskit (2019) ise içsel motivasyon üzerindeki negatif etkisini vurgulamaktadır. Reed (2004) toksik liderliğin moral ve motivasyonu azalttığını belirtirken, katılımcılar da “güven kaybı” ve “demotivasyon” yaşadıklarını ifade etmiştir. Bu bulgular, hubristik liderliğin temel özelliği olan “bilgiye dayanmayan aşırı özgüven” ile örtüşmektedir (Sadler-Smith et al., 2017).

İkinci kategoride, yöneticilerin küçümseyici davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkilerine dair bulgular da literatürle paralellik göstermektedir. Bir katılımcı fikir paylaşımının azalacağını ve fikir belirtmekten çekinileceğini ifade etmiştir. Bu durum, çalışanların işyerinde “sinme” eğilimi göstermesiyle açıklanabilir. Çankaya ve Çiftçi (2020), toksik liderliğin bu duyguyu artırdığını belirtirken; Tepper (2000), zorba yönetici davranışlarının tükenmişlik ve işten ayrılma niyetiyle sonuçlandığını vurgulamaktadır. Claxton vd. (2014), hubristik liderliğin kendini üstün görme ve başkalarının katkılarını küçümseme ile karakterize olduğunu ifade etmektedir. Katılımcıların kuşku duyduklarına dair ifadeleri, fikir beyanında çekince yarattığını ve bunun örgütsel öğrenme ile yenilikçiliği olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Başar & Basım (2016), kendini üstün gören yöneticilerin çalışanları güvensizliğe ve içe kapanmaya sürüklediğini belirtmektedir. Ashforth (1997) ise küçümseyici lider davranışlarının örgütsel iklimi olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

Üçüncü kategoride, yöneticilerin aldığı her karara aşırı güven duymasıyla ilgili olarak katılımcılar tarafından kibirli, egolu ve ciddiyetsiz olarak nitelendirildikleri görülmektedir. Literatürde de kibirli yöneticilerin kurum iklimini olumsuz etkilediği bulgulanmıştır (Avcı, 2023; Toscano vd., 2018). Hayward ve Hambrick (1997), CEO düzeyindeki aşırı özgüvenin stratejik hatalara yol açabileceğini ve karar alma yetkinliğinin abartıldığını belirtmektedir. Malmendier ve Tate (2009), aşırı özgüven ve kibirin çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler yarattığını vurgularken; Sadler-Smith vd. (2017), empati ve öz farkındalık eksikliğinin ekip dinamiklerini zayıflatıldığını ifade etmektedir. Katılımcıların ciddiyetsizlik algısı, liderin profesyonellikten uzaklaştığını göstermektedir.

Son kategoride, çalışanların kuruma olan bağlılıklarına ilişkin sorulara tüm katılımcılar bağlılığın azalacağı hatta yok olacağı yönünde yanıt vermiştir. Mehta ve Maheswari (2013), toksik liderliğin çalışan bağlılığını azalttığını; Güzelyurt (2020) ise bu etkinin negatif yönde olduğunu saptamıştır. Schaubroeck vd. (2007), hubristik davranışların arttıkça çalışan



bağlılığının azaldığını belirtmektedir. Mücevher (2023), kötü yönetici davranışlarının kurumsal bağlılık üzerinde doğrudan olumsuz etkiler yarattığını ifade ederken; Schmidt (2008), hubristik liderlere sahip olmanın işten ayrılma düşüncesini tetiklediğini vurgulamaktadır. Bir katılımcının “ilk fırsatta işten ayrılıyorum” ifadesi bu durumu desteklemektedir. Ayrıca bir katılımcı “sessiz istifa” kavramını doğrudan kullanmıştır. Sessiz istifa, çalışanların görünürde işlerini sürdürmelerine rağmen duygusal olarak kuruma bağlarını koparmaları anlamına gelmektedir (Garrad & Chamorro-Premuzic, 2022). Bu durum, bağlılığın azaldığını açıkça göstermektedir.

Sonuç olarak, bu çalışmanın bulguları doğrultusunda yöneticilerin çalışanlarına karşı pozitif liderlik tarzlarını benimsemeleri hem kurum hem de çalışanlar açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca, hubristik liderlik ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkinin sınırlı sayıda çalışmada ele alınmış olması, bu araştırmanın literatüre katkı sağlayacağını göstermektedir. Gelecek çalışmalarda farklı evren ve geniş örneklem gruplarıyla daha kapsamlı araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Katılımcı görüşleri ve literatür doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- İşletmelerde açık kapı politikasının tüm çalışanlar için uygulanması
- Yöneticilerin empati ve dinleme becerilerini geliştirmesi
- Hubristik liderlik yerine katılımcı liderlik tarzının benimsenmesi
- Kurum kültürüne etkili geri bildirim mekanizmalarının entegre edilmesi
- Aşırı özgüven ve kibir yerine mütevazı tutumların teşvik edilmesi

Bununla birlikte ulaşılan bulgular ışığında çalışmanın literatüre sunduğu temel katkılar şunlardır;

- Davranışsal Yansıma: Hubristik liderliğin sadece stratejik karar alma süreçlerinde değil, günlük iletişim ve yorum yapma biçimlerinde de çalışanlar tarafından algılandığı gösterilmiştir.
- Psikolojik Etki: Sessiz istifa, motivasyon kaybı ve kuşku gibi duygusal tepkiler, liderlik tarzının çalışan psikolojisi üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.
- Bağlılık Dinamikleri: Kurumsal bağlılık, sadece kurumsal politikalarla değil, yöneticinin etik ve kapsayıcı tutumlarıyla doğrudan ilişkilidir.

Kaynakça

- Abbas, M., & Ben Saad, G. (2020). An empirical investigation of toxic leadership traits impacts on workplace climate and harassment. *Talent Development & Excellence*, 12(3s), 2317–2333.
- Acarbay, F. Y. (2022). Zehirli liderler: Eğitimde toksik liderlik. İçinde *Eğitimde liderlik yaklaşımları* (s. 77).
- Akkuş, Y., & Ünsar, A. S. (2019). *Toksik liderlik: Güvenlik sektöründe bir araştırma*. Paradigma Akademi.
- Alam, M. K. (2021). A systematic qualitative case study: Questions, data collection, NVivo analysis and saturation. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(1), 1–31. <https://doi.org/10.1108/QROM-09-2019-1825>
- Altuntaş, H., & Aytaç, T. Okul yöneticilerinde hubris sendromu varlığına ilişkin öğretmen görüşleri. *ekev Akademi Dergisi*, (102), 101-124. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1607144>
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126–140. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.1997.tb00124.x>
- Avcı, N. (2023). Çalışanların örgütsel kibirlilik ve kayırmacılık algı düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 95–114. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1097427>
- Başar, U., Sığı, Ü., & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65–76. <https://doi.org/10.18394/iid.61037>
- Bayram, G. E. (2025). Turizm sektöründe çalışan motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık: Bibliyometrik bir analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 828–843.



- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7), 41–53.
- Bozkurt, S., Çoban, Ö., & Çolakoğlu, M. H. (2020). Örgütsel güven düzeyi ve toksik liderlik davranışları ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 704–719.
- Çankaya, M., & Çiftçi, G. E. (2020). Hastane Çalışanlarının Toksik Liderlik Ve Örgütsel Sınızm Algılarının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 23(2), 273–298.
- Claxton, G., Owen, D., & Sadler-Smith, E. (2014). Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition? *Leadership*, 11(1), 57–78. <https://doi.org/10.1177/1742715013511482>
- Cohen, A. (2003). *Multiple commitments in the workplace: An integrative approach*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410607423>
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory (pp. 61–88). In *Handbook of Social Psychology*. Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6772-0_3
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249–268. <https://doi.org/10.14686/BUEFAD.2015111056>
- Çelikel, F., & Tanrıseven, I. (2024). Ortaokul matematik dersi öğretim programı taslağının öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *The Journal of Social Sciences*, 13(13), 509–520. <https://doi.org/10.16990/SOBIDER.3603>
- Demir, B. (2020). Örgütlerde toksik lider ve toksik ilişkiler. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 31–35.
- Doğan, E., & Kıray, A. (2022). Toksik liderlik ve toksik örgüt ortamı: Kavramsal bir çalışma. *Sosyal Mucit Academic Review*, 3(2), 353–367. <https://doi.org/10.54733/smar.1178871>
- Ertuğrul, S. (2021). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi). <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1053257>
- Esen, Ü. B. (2023). Bukalemun liderlik: Değişen şartlara uyum sağlamak mı? Kriz durumlarında saklanmak mı? *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 45–54.
- Ferreira Ribeiro, M., Gomes da Costa, C., Ramos, F. R., & Santos Cruz, J. M. T. (2024). Exploring research trends and patterns in leadership research: A machine learning, co-word, and network analysis. *Management Review Quarterly*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00479-0>
- Garrad, L., & Chamorro-Premuzic, T. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not lazy workers. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees> (Erişim tarihi: 30 Eylül 2025)
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. A. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report*, 20(11), 1772–1789. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2373>
- Güzelyurt, O. (2020). Özel spor salonu yöneticilerinin toksik (zehirli) liderlik davranışları ile çalışanların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli).
- Harris, K. C., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. Z. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18, 252–263. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.007>
- Hayward, M. L., & Hambrick, D. C. (1997). Explaining the premiums paid for large acquisitions: Evidence of CEO hubris. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 103–127. <https://doi.org/10.2307/2393810>
- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- İlhan, H., & Çelebi, N. (2021). Okul müdürlerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ilişkisi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 12(23), 201–223.
- İskit, B. (2019). Liderliğin karanlık yüzüne bir bakış: Toksik liderlik kavramı ve toksik liderliğin işgören motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkileri (Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli).
- Joo, B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader-member exchange quality, and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69–85. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20031>
- Kahveci, G., Bahadır, E., & Karagül Kandemir, İ. (2019). Okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 52(1), 225–249. <https://doi.org/10.30964/auebdf.420616>
- Karaca, N., & Aksoy, A. (2024). Algılanan toksik liderliğin fırsatçı sessizlik üzerine etkisinde örgütsel politikanın ve ahlaki çözülmenin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 27(1), 134–151. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1419081>



- Karamanlioğlu, A. U., Sarı, H., & Ulus, C. (2024). Kapsayıcı liderlik ve sürdürülebilirlik stratejilerinin çalışan bağlılığı üzerindeki rolü: Nitel bir çalışma. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 11(108), 1169–1178.
- Kırbaç, M. (2013). Eğitim örgütlerinde toksik liderlik (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya, Türkiye). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi> (Tez No. 350919)
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (23. baskı). Beta Yayınevi.
- Liapis, C. C. (2022). From ancient Hatei to hubris syndrome in SARS-CoV-2 health crisis management. *Psychiatria Danubina*, 34(1), 111–115. <https://doi.org/10.24869/psyd.2022.111>
- Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—and how we can survive them*. Oxford University Press.
- Ly, B. (2024). Transforming commitment into performance: A study of digital transformation in the Cambodian public sector amidst a pandemic. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2333609. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2333609>
- Lyden, J. A., & Klingele, W. E. (2000). Supervising organizational health. *Supervision*, 61(12), 3–6.
- Mahmood, B., Yasmeen, B., Ramzan, M., & Zafar, J. (2023). Examining the mediating role of self-efficacy between workplace incivility and organizational commitment: An empirical assessment. *Journal of Positive School Psychology*, 7(4), 813–835. <https://doi.org/10.54692/ajss.2023.07011905>
- Malmendier, U., & Tate, G. (2009). Does overconfidence affect corporate investment? CEO overconfidence measures revisited. *European Financial Management*, 11(5), 649–659. <https://doi.org/10.1111/j.1354-7798.2005.00302.x>
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18–24.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Contemporary Management Research*, 8(2), 1–23.
- Meriç, Ş. N., & Yeşil, S. (2025). Toksik liderlik. İçinde M. Güler (Ed.), *Örgütlerde tehlikeli davranışların anatomisi* (Bölüm c3118). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub762.c3118>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Mücevher, M. H. (2023). Çalışanların gözünden iyi yönetici ve kötü yönetici davranışları ve bu davranışların sonuçları üzerine nitel bir araştırma. *Enderun*, 7(1), 37–64.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 33–43. <https://doi.org/10.1177/1548051809350892>
- Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428–432. <https://doi.org/10.7861/clinmedicine.8-4-428>
- Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US presidents and UK prime ministers over the last 100 years. *Brain: A Journal of Neurology*, 132(5), 1396–1406. <https://doi.org/10.1093/brain/awp008>
- Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1203–1213. <https://doi.org/10.1037/a0038698>
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
- Öksüz, Y., & Adem, İ. C. İ. (2024). İlköğretim okulları yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile ertelemecilik davranışları arasındaki ilişki. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(5 Issue 4), 161–182.
- Örücü, E., Kalaycı, F. T., & Hasırcı, I. (2025). Özel eğitim kurumlarında hubris (kibirli) liderlik algısının bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 34–50. <https://doi.org/10.53443/anadoluibfd.1368662>
- Özbay, Ö. (2021). *Nitel araştırma sözlüğü*. Türk Eğitim Yayınları.
- Özdemir, M., & Tuti, G. (2023). Nitel araştırma desenleri: Metodolojik bir temellendirme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 11(2), 217–235. <https://doi.org/10.57115/karefad.1331759>
- Özgüzel, S., & Taş, S. (2016). Hubris sendromuna yakalanan yöneticilerde çocukluktaki aile içi iletişimin etkisinin incelenmesi. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 5(13), 1-16
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Paltu, A., & Brouwers, M. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1338>



- Pelletier, L. K. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373–389. <https://doi.org/10.1177/1742715010379308>
- Rafiei, M., Amini, M. T., & Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management Science Letters*, 4(8), 1841–1848. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.6.046>
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67–71.
- Rodgers, C. (2011). Hubris syndrome: An emergent outcome of the complex social process of everyday interaction. *The Daedalus Trust*.
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525–548. <https://doi.org/10.1177/1742715016680666>
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity*, 52(4), 1893–1907. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8>
- Schaubroeck, J., Walumbwa, F. O., Ganster, D. C., & Kepes, S. (2007). Destructive leader traits and the neutralizing influence of an "enriched" job. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 236–251. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.006>
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (Unpublished master's thesis). University of Maryland, Graduate School.
- Söylemez, M. (2020). Liderliğin karanlık yönü. In B. Çiçek (Ed.), *Kibirli liderlik* (ss. 139–154). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Steele, J. P. (2011). Antecedents and consequences of toxic leadership in the U.S. Army: A two year review and recommended solutions (Technical Report No. 2011-3, pp. 1–42). Center for Army Leadership. <https://doi.org/10.21236/ADA545383>
- Şendoğdu, A. A., Koçyiğit, N., & Yıldız, E. (2024). Organizational effects of hubris syndrome and potential solutions within managerial educational processes. *The Universal Academic Research Journal*, 6(3), 129–142. <https://doi.org/10.55236/tuara.1432881>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261–289. <https://doi.org/10.1177/0149206307300812>
- Tourish, D. (2005). Critical upward communication: Ten commandments for improving strategy and decision making. *Long Range Planning*, 38(5), 485–503. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.05.001>
- Toscano, R., Price, G., & Scheepers, C. (2018). The impact of CEO arrogance on top management team attitudes. *European Business Review*, 30(6), 630–644. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2016-0156>
- Uçkun, S., Yüksel, A., & Uçkun, C. G. (2022). Hubristik liderlik ve hubris sendromu ilişkisi. *Sciences (JOSHAS Journal)*, 8(52). <https://doi.org/10.29228/JOSHAS.62393>
- Uslu, O. (2021). Karanlık liderlik tarzları: Kavramsal bir değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 901–924. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.775143>
- Utami, N. M. S., Sapta, I. K. S., Verawati, Y., & Astakoni, I. M. P. (2021). Relationship between workplace spirituality, organizational commitment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 507–517.
- Whicker, M. L. (1997). Minimizing the damage of a 'toxic leader'. *PA Times*, 20, 1–2
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). *Toxic leadership*. Transleadership Inc.
- Wołowska, A. (2014). Determinants of organizational commitment. *Human Resources Management & Ergonomics*, 8(1), 129–146.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (9. genişletilmiş baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, F., Yıldız, E., & Koçyiğit, N. (2024). Hubris sendromu: Akademisyenler üzerine bir uygulama. *Tarsus Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 170–192. <https://doi.org/10.56400/tarsusiibfdergisi.1567272>



Extended Summary

Leadership in contemporary organizations is not merely a managerial function; it is a multidimensional concept situated at the core of strategic processes such as change management, digital transformation, and cultural inclusivity. Ferreira Ribeiro et al. (2024) argue that leadership today is shaped by themes such as digital transformation, organizational performance, educational development, and inclusivity. This approach conceptualizes leadership not only as a process of influence but also as a strategic instrument that shapes the organizational future. In another definition, Sadler-Smith et al. (2017) describe leadership as “a process of influence shaped by individuals’ excessive self-confidence, hubris, and desire for control,” drawing attention specifically to hubristic forms of leadership. This definition emphasizes the pathological dimensions of leadership and underscores the importance of balancing power and responsibility. Saunders et al. (2018), on the other hand, define leadership as “a context-sensitive and dynamic process shaped within complex social interactions.” This view posits leadership not as a fixed role but as an evolving form of interaction responsive to changing conditions.

In the national literature, Şendoğdu, Koçyiğit, and Yıldız (2024) define leadership as “a behavioral structure that determines the organizational impact of individual traits such as hubris syndrome in managerial decision-making processes.” This approach highlights the bridging function of leadership between individual psychology and organizational outcomes. Similarly, Uçkun et al. (2022) define leadership as “a form of social interaction shaped by hubristic tendencies, directly influencing organizational trust and communication.” This definition foregrounds the emotional and cultural dimensions of leadership. In light of these contemporary definitions, it is evident that leadership is no longer a classical managerial role but a concept intertwined with domains such as digitalization, crisis management, psychological dynamics, and cultural diversity.

Leadership styles are generally evaluated along two main axes: positive (constructive) and negative (destructive) leadership. Positive leadership styles include transformational, servant, authentic, ethical, democratic, and inclusive leadership (Uslu, 2021), whereas negative leadership styles encompass toxic (Pelletier, 2010), hubristic (Sadler-Smith et al., 2017), exploitative (Uslu, 2021), and bullying leadership (Tepper, 2000). Within the scope of this study, the focus is placed on two negative leadership styles—hubristic and toxic leadership—both of which reflect the darker aspects of leadership. Hubristic leadership is characterized by the amplification of arrogance through power, success, and self-confidence (Uçkun et al., 2022). Toxic leadership, as defined by Whicker (1997), is disruptive, maladaptive, and malevolent in nature.

Although hubristic and toxic leadership originate from distinct conceptual foundations, they often converge in practice and yield similar outcomes. Both styles exert psychological pressure on employees, undermine organizational trust, and diminish job satisfaction and commitment over time. Shared behavioral traits include excessive control and micromanagement, resistance to criticism, lack of empathy, intoxication with power, and the absolutization of personal beliefs. Pelletier (2010) defines toxic leadership as the systematic exhibition of behaviors harmful to employees, while Owen and Davidson (2009) conceptualize hubris syndrome as a state of excessive self-confidence and detachment from reality that develops alongside success. It is widely acknowledged that negative leadership



styles have detrimental effects on employees. In organizational life, hubristic and toxic leadership frequently overlap, threatening employees' psychological well-being, weakening organizational commitment, and ultimately jeopardizing institutional sustainability.

Employee commitment refers to the relationship between the employee and the organization (Wolowska, 2014). In other words, a positive organizational climate directly influences employees' levels of commitment. It is likely that a manager who adopts a negative leadership style will adversely affect employees' sense of belonging. The relationship between hubristic leadership and employee commitment is generally negative. When a hubristic leader disregards employees' opinions, views them merely as executors, and claims success solely for themselves, employees begin to feel undervalued. This leads to decreased motivation, disengagement from work, and weakened organizational commitment.

Moreover, hubristic leadership contributes to a decline in psychological safety within the organization. Employees become hesitant to express their ideas openly, avoid taking risks due to fear of making mistakes, and gradually adopt behaviors aimed solely at appearing compliant. In such an environment, commitment gives way to silence and internal disengagement. Thus, hubristic leadership poses a threat to employee commitment rather than supporting it. In organizations where leaders place themselves at the center, resist criticism, and perceive employees only instrumentally, the sense of commitment gradually deteriorates. Consequently, leadership styles have a significant impact on employees. For instance, a study examining the behaviors of school administrators exhibiting toxic leadership traits found a negative relationship between these behaviors and teachers' commitment to their institutions (Kahveci, Bahadır, & Kandemir, 2019). Another study identified that toxic leadership leads to loss of trust and reduced commitment among employees (Steele, 2011). This is because employees derive satisfaction from being treated well and feeling valued—conditions that are absent under negative leadership styles.

Accordingly, the primary aim of this research is to evaluate the impact of hubristic leadership behaviors exhibited by managers on employee commitment within the framework of toxic leadership. The study seeks to reveal how hubristic leadership affects employees' levels of commitment. Furthermore, by analyzing the consequences of hubristic tendencies in light of the toxic leadership literature, the extent to which leadership styles influence employee commitment will be determined. To gain an in-depth understanding of how employees are affected by hubristic leaders and how their commitment to the organization is shaped, a qualitative research method was adopted. The research design employed is phenomenology.

Data collection in this study was conducted through semi-structured interviews. The research questions were formulated based on insights from the toxic and hubristic leadership literature. The data obtained were analyzed using content analysis. Based on the results, it was found that leaders exhibiting hubristic traits negatively affect employee commitment through behaviors rooted in excessive self-confidence, dismissiveness, and lack of knowledge. This form of leadership, bearing toxic characteristics, produces detrimental outcomes for trust, motivation, and organizational belonging. The participants' views were found to be consistent with the literature.



In the first category of findings, it was identified that managers with hubristic leadership styles making comments on subjects outside their expertise had adverse effects on employees, reducing motivation, job performance, and trust levels. Participant responses aligned with the literature. In the second category, findings regarding the impact of managers' dismissive behaviors on employees also showed parallels with existing research. In the third category, participants described managers who exhibited excessive confidence in their decisions as arrogant, egotistical, and unserious. The literature similarly indicates that arrogant managers negatively affect organizational climate (Avcı, 2023; Toscano et al., 2018: 631). Thus, the findings in this category also support the literature. In the final category, all participants responded that their commitment to the organization would decrease or even disappear.

In conclusion, based on the findings of this study, it is of critical importance for managers to adopt positive leadership styles in their interactions with employees, both for institutional well-being and employee outcomes. Moreover, the limited number of studies examining the relationship between hubristic leadership and employee commitment suggests that this research will contribute to the literature. Future studies are recommended to be conducted with broader populations and larger sample groups for more comprehensive insights.

In addition, the core contributions of this study to the literature can be summarized as follows: First, it was revealed that hubristic leadership is perceived by employees not only in strategic decision-making processes but also in daily communication styles and interpretive behaviors. Second, the psychological effects of leadership styles were addressed, emphasizing that emotional reactions such as quiet quitting, loss of motivation, and skepticism are directly linked to employees' mental states. Finally, it was concluded that employee commitment is not solely shaped by institutional policies but is also directly influenced by the ethical and inclusive attitudes of the manager



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Tek yazarlı çalışma olduğu için çıkar çatışması yok

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma için Mersin Üniversitesi'nden gerekli olan etik kurul izni alınmıştır.

Onam formu bilgisi: Çalışmaya katılım gösteren tüm bireylerden bilgilendirilmiş onam (gönüllü katılım) formu alınmıştır.



Received / Geliş Tarihi: 20.10.2025
Published / Yayın Tarihi: 30.12.2025

Accepted / Kabul Tarihi: 05.12.2025
Research Article/ Araştırma Makalesi
Doi: 10.5281/zenodo.18075629

ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SINIZM SEVİYELERİNİN ARAŞTIRILMASI: ŞANLIURFA İLİNDE BİR UYGULAMA¹

INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL CYNICISM LEVELS OF TEACHERS: AN APPLICATION IN ŞANLIURFA PROVINCE

Doç. Dr. Ufuk ORHAN
Mersin Üniversitesi

ORCHID ID: 0000-0003-0539-2800, ikizufuk@gmail.com

Güler BAYHOCA
Mersin Üniversitesi

ORCHID ID: 009-0007-9524-7119, gulerbayhoca@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to determine the organizational cynicism levels of primary and lower secondary school teachers working in public and private schools in the province of Şanlıurfa. It also sought to examine how organizational cynicism levels relate to various variables such as age, gender, educational background, field of teaching, school type, and professional seniority. A descriptive survey design was employed in the study, and a questionnaire form containing demographic information and the Organizational Cynicism Scale was administered to collect data. The study group consisted of 194 teachers working in the relevant schools. The collected data were analyzed using descriptive statistical techniques. The results of the analysis indicated that teachers' levels of organizational cynicism were generally at a moderate level. While the variables of field of teaching, age, and years of service created statistically significant differences in some sub-dimensions, no notable differences were observed regarding marital status, gender, school type, or educational level. These findings reveal that teachers' perceptions of organizational cynicism are influenced in certain dimensions particularly by factors such as age and professional experience..

Keywords: Organizational cynicism, private school, public school, şanlıurfa

ÖZ

Bu araştırma, Şanlıurfa ilindeki özel okul ile devlet okullarında görev yapan ortaokul ile ilkokul öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini belirlemeyi amaçlamıştır. Örgütsel sinizm seviyelerini yaş, cinsiyet, eğitim durumu, branş, okul türü ve kıdem gibi çeşitli değişkenlerle nasıl ilişkilendiğini incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada betimsel tarama deseni kullanılmış ve veri toplamak amacıyla demografik bilgileri ile Örgütsel Sinizm Ölçeğini içeren bir anket formu uygulanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, söz konusu okullarda görev yapan 194 öğretmen oluşturmuştur. Toplanan verilerin analizi, betimleyici istatistiksel teknikler kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin genel olarak orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Branş, yaş ve görevde geçen süre boyutları bazı alt boyutlarda istatistiksel açıdan belirgin bir fark yaratırken; medeni durum, cinsiyet, okul türü ve eğitim düzeyi açısından kayda değer bir farklılık gözlenmemiştir. Bu bulgular, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının özellikle yaş ve mesleki deneyim gibi faktörlerden belirli boyutlarda etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sinizm. özel okul, devlet okulu, şanlıurfa

¹ Bu makale, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Bilim Dalı'nda Doç. Dr. Ufuk ORHAN danışmanlığında Güler BAYHOCA tarafından tamamlanan "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Seviyelerinin Araştırılması: Şanlıurfa İlinde Bir Uygulama." başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

1. Giriş

Örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine yönelik geliştirdikleri olumsuz tutumlar, inançlar ve davranışlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Son yıllarda eğitim sektörü, çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatmini açısından çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Özellikle öğretmenler, eğitim politikalarındaki değişimler, yönetsel uygulamalardaki eksiklikler ve iş yükündeki artış gibi faktörler nedeniyle örgütlerine yönelik sinik tutumlar geliştirebilmektedir. Bu durum, öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını, öğrencilerle olan ilişkilerini ve eğitim kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Bu çalışma, Şanlıurfa ilindeki devlet ve özel okul öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerini inceleyerek, örgütsel sinizmin öğretmenler üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Aynı zamanda, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin hangi faktörlerden etkilendiğini belirlemek ve bu faktörlerin nasıl yönetilebileceğini değerlendirmek de çalışmanın temel hedefleri arasındadır. Eğitim kurumlarında yaşanan örgütsel sinizm düzeylerinin anlaşılması, daha etkili yönetim politikalarının oluşturulmasına ve öğretmenlerin iş tatminlerinin artırılmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın temel amacı, Şanlıurfa ilindeki devlet ve özel okullarda çalışan ortaokul ve ilkököl öğretmenlerinin örgütsel sinizm düzeylerini ortaya koymaktır. Bunun sonucunda öğretmenlerin mesleki tutumlarının üzerindeki etkileri değerlendirmektir. Eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin örgütlerine yönelik geliştirdikleri sinik tutumların nedenleri, boyutları ve sonuçları incelenerek, eğitim sistemine ve öğretmen yönetimine yönelik iyileştirici öneriler sunulması hedeflenmektedir.

Şanlıurfa ili, eğitim alanında farklı sosyo-ekonomik dinamiklere sahip bir bölge olup, öğretmenlerin çalışma koşulları açısından önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Devlet ve özel okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin belirlenmesi, bu konunun daha iyi anlaşılmasına ve eğitim kurumlarında uygulanabilecek iyileştirme politikalarının geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Özellikle ilkököl ve ortaokul seviyesindeki öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının araştırılması, eğitim süreçlerinin kalitesini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmek adına önemli bir adım olacaktır.

Bu doğrultuda çalışma, öğretmenlerin örgütsel sinizme ilişkin algılarını analiz ederek aşağıdaki alt amaçlara ulaşmayı hedeflemektedir:

1. Devlet ve özel okul öğretmenlerinin örgütsel sinizm seviyelerini karşılaştırmak,
2. Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini etkileyen faktörleri belirlemek,
3. Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının mesleki bağlılık, iş tatmini ve motivasyon üzerindeki etkilerini incelemek,
4. Öğretmenlerin sinizm düzeylerini demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, mesleki deneyim, okul türü vb.) açısından değerlendirmek,
5. Eğitim kurumlarında örgütsel sinizmi azaltmaya yönelik yönetsel stratejilere katkı sağlamak.

Bu çalışmanın önemi, örgütsel sinizmin yerel bağlamda (Şanlıurfa gibi sosyoekonomik çeşitliliğe sahip bir ilde) nasıl tezahür ettiğini belirlemeye yönelik olmasıdır. Eğitim yönetiminde öğretmenlerin motivasyonunun anlaşılması, politika yapıcılar için stratejik kararlar alınmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel davranışlarının, sınıf içi öğrenci başarısına dolaylı etkisi göz önünde bulundurulduğunda, bu tür çalışmaların eğitim sistemine katkısı büyüktür.



Bu çalışmanın sonuçlarının, eğitim yöneticileri, okul yöneticileri ve eğitim politikası yapımcıları için önemli veriler sunması beklenmektedir. Ayrıca, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini düşürmek için uygulanabilecek stratejilere dair öneriler geliştirilerek, eğitim ortamlarının verimliliğinin artırılmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

2. Araştırmanın Kuramsal Yapısı

2.1. Örgütsel Sinizmin Tanımı ve Tarihçesi

Örgütsel sinizm, çalışanların organizasyonlarına karşı geliştirdikleri olumsuz inançlar, duygular ve davranışlarla karakterize edilen bir tutum olarak tanımlanmaktadır (Novikov, vd., 2024). Sinizm, bireylerin organizasyonun değerlerine ve etik standartlarına şüpheyle yaklaşmasına yol açar ve genellikle olumsuz iş tutumları, düşük motivasyon ve verimlilik kaybı ile ilişkilidir (Ambrasas ve Vveinhardt, 2023).

Örgütsel sinizmin yalnızca bireysel bir tutum veya kişilik özelliği olmadığı, aynı zamanda örgüt kültürüne ve liderlik tarzlarına bağlı olarak öğrenilebilen veya ortadan kaldırılabilen bir olgu olduğu belirtilmiştir (Novikov, vd., 2024). 2000’li yıllarda yapılan çalışmalar, örgütsel sinizmin yönetim politikaları, iş yerindeki adaletsizlik algısı ve düşük çalışan bağlılığı gibi faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuştur (Behazad, 2020). Günümüzde, örgütsel sinizmin iş performansı, çalışan devir oranı ve örgütsel değişime direnç gibi kritik işyeri dinamikleriyle güçlü bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (Toheed, vd., 2019).

Örgütsel sinizm kavramı, organizasyonlara karşı duyulan güvensizlik ve şüphecilik ile şekillenmiş olup, iş tatminsizliği, düşük motivasyon ve örgütsel bağlılığın azalması gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

2.2. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm, üç temel boyutuyla incelenmektedir. Bunlar bilişsel, duygusal ve davranışsal sinizmdir. Bilişsel sinizm, çalışanların örgütle ilgili olumsuz inançlarını rasyonelleştirdikleri bir süreçtir. Duygusal sinizm, çalışanların organizasyonlarına yönelik olumsuz duygusal tepkilerini ifade eder. Davranışsal sinizm ise çalışanların organizasyonlarına yönelik olumsuz düşünce ve duygularını fiili eylemlerle dışa vurumudur. Bu üç boyut, örgütsel sinizmin çok boyutlu yapısını anlamak açısından temel bir çerçeve sunmaktadır.

2.2.1. Bilişsel Sinizm

Bilişsel sinizm, çalışanların organizasyonlarına yönelik geliştirdikleri olumsuz düşünceler ve inançlarla ilişkilendirilen bir sinizm türüdür. Bu bağlamda, çalışanlar örgütün ahlaki değerlere bağlı olmadığına, dürüstlükten uzak politikalar izlediğine ve çalışanları önemsemediğine inanırlar (Kuzu, 2023). Bilişsel sinizm, çalışanların örgütle ilgili olumsuz inançlarını rasyonelleştirdikleri bir süreçtir ve bu inançlar, örgütün güvenilir olmadığı, adaletsiz bir yönetim anlayışına sahip olduğu ve çalışanların çıkarlarını göz ardı ettiği algısına dayanır (Novikov, vd., 2024). Bu durum, bireylerin örgüte duyduğu bağlılığın azalmasına ve iş yerinde olumsuz tutumlar geliştirmelerine yol açabilir.

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutu, çalışanların örgüt içindeki olumsuz deneyimlerine ve gözlemlerine dayalı olarak gelişir. Örneğin, çalışanlar yöneticilerin verdiği sözleri yerine getirmediğini, karar alma süreçlerinde adaletin sağlanmadığını veya örgütün çalışanları manipüle etmeye yönelik stratejiler geliştirdiğini düşündüklerinde, bilişsel sinizm düzeyleri yükselir (Adamska, 2023). Bilişsel sinizmi yüksek olan çalışanlar, örgütün etik



dışı ve çıkarıcı bir yapıya sahip olduğuna dair güçlü bir inanç geliştirirler. Bu inanç, zamanla çalışanların örgüte duyduğu güveni ve bağlılığı ciddi şekilde zayıflatabilir (Durrah, vd., 2019).

Örgütlerde bilişsel sinizmi önlemek için yöneticilerin şeffaf ve adil yönetim ilkelerini benimsemeleri, çalışanların seslerini duyabilecekleri ortamlar yaratmaları ve örgütsel adaleti sağlamaları gerekmektedir. Çalışanların örgüte duydukları güvenin korunması, bilişsel sinizmin azaltılmasında kritik bir rol oynayabilir. Ayrıca, yöneticilerin çalışanların düşüncelerine önem vermesi, geri bildirim mekanizmalarını etkin bir şekilde kullanması ve çalışanların örgüte olan aidiyetini artırıcı politikalar geliştirmesi, bilişsel sinizmin önüne geçmede etkili olabilir (Novikov, vd., 2024).

2.2.2. Duygusal Sinizm

Duygusal sinizm, çalışanların organizasyonlarına yönelik olumsuz duygusal tepkilerini ifade eden bir kavramdır. Bu tür sinizm, bireyin iş yerinde hayal kırıklığı, öfke, güvensizlik ve hayal kırıklığı gibi duygular yaşamasıyla ortaya çıkar (Atalay, vd., 2022). Çalışanlar, örgütlerinin etik dışı uygulamalar içinde olduğunu veya çalışanların çıkarlarını yeterince gözetmediğini düşündüklerinde duygusal olarak olumsuz tepkiler geliştirebilirler. Bu tepkiler genellikle örgüte yönelik derin bir hayal kırıklığı ve ilgisizlikle kendini gösterir. Duygusal sinizm, bireyin yalnızca örgütü eleştirmekle kalmayıp, aynı zamanda işine olan bağlılığını da azaltarak motivasyon kaybına ve örgütsel yabancılaşmaya neden olmaktadır (Vveinhardt, vd., 2023).

Duygusal sinizm, genellikle çalışanların iş yerinde yaşadığı olumsuz deneyimlerin bir sonucu olarak gelişir. Çalışanların uzun vadeli iş tatminsizliği, yöneticileri tarafından desteklenmemesi ve örgütsel adaletin sağlanmadığına inanması, sinizmin bu boyutunun güçlenmesine yol açar (Durrah, vd., 2019). Özellikle çalışanların örgütlerine bağlılık göstermelerine rağmen yönetimin tutarsız veya adaletsiz uygulamalarına maruz kalmaları, duygusal sinizmi artıran temel etkenlerden biridir. Çalışanlar, zamanla örgüte olan güvenlerini kaybeder ve olumsuz duygusal tepkiler sergilemeye başlarlar. Duygusal sinizmin en önemli sonuçlarından biri, çalışanların örgüt içindeki sosyal ilişkilerinde olumsuz değişimler yaratmasıdır. İş yerinde güvensizlik ve hayal kırıklığı yaşayan çalışanlar, örgüt kültürüne karşı duyarsız hale gelebilir, çalışma arkadaşlarıyla daha az iş birliği yapabilir ve yönetime yönelik negatif duygular geliştirebilir (Elsaied, 2021). Bu durum, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde örgütsel verimliliği olumsuz etkileyebilir. Duygusal sinizme sahip çalışanlar genellikle örgütsel değişim süreçlerine karşı direnç gösterir ve değişiklikleri anlamsız veya adaletsiz olarak değerlendirme eğiliminde olurlar (Svetlichnaya, vd., 2021).

2.2.3. Davranışsal Sinizm

Davranışsal sinizm, çalışanların organizasyonlarına yönelik olumsuz düşünce ve duygularını fiili eylemlerle dışa vurduğu sinizm boyutudur. Çalışanlar, örgüt içinde etik dışı veya adaletsiz uygulamalar olduğuna inandıklarında, bu durumu eleştiren sözlü veya yazılı yorumlar yapabilir, iş yükünü bilinçli olarak azaltabilir ya da yöneticilere karşı pasif agresif tutum sergileyebilir (Divya ve Seranmadevi, 2022). Davranışsal sinizm, bireylerin örgütlerine karşı duydukları güvensizliği yalnızca içselleştirmek yerine, çeşitli yollarla sergilemelerine öne çıkmaktadır.



Davranışsal sinizmin en yaygın belirtilerinden biri, çalışanların örgüt içindeki değişimlere karşı direnç göstermesidir. Çalışanlar, yönetimin aldığı kararları sorgulamak yerine, verilen işleri yüzeysel olarak yerine getirme eğilimi gösterebilir veya örgütün başarısına katkı sağlamayı bilinçli olarak reddedebilirler (Mousavi Ghahfarrokhi, vd., 2020). Ayrıca, örgüt içi iş birliği ve takım çalışmasına karşı ilgisizlik, toplantılarda pasiflik ve yöneticilere yönelik alaycı ya da küçümseyici tutumlar da davranışsal sinizmin yaygın belirtilerindendir (Durrah, vd., 2019).

Örgütlerde davranışsal sinizmin yayılmasını önleyebilmek için, yöneticilerin çalışanlarla sağlıklı iletişim kurmaları, onların iş süreçlerine dahil olmalarını sağlamaları ve çalışanların örgütle olan bağlarını güçlendirecek politikalar benimsemeleri gerekmektedir (Mousavi Ghahfarrokhi, vd., 2020). Çalışanların örgüte olan güvenlerini artırmak, iş yerinde motivasyonu desteklemek ve örgütsel adaleti sağlamak, davranışsal sinizmin etkilerini azaltmada kritik bir rol oynamaktadır (Toheed, vd., 2019).

2.3. Öğretmenlik Mesleği ve Örgütsel Sinizm

Eğitim kurumlarında örgütsel sinizm, öğretmenlerin ve akademik personelin örgüte yönelik olumsuz algılar geliştirmesiyle ortaya çıkan bir durumdur. Bu sinizm, genellikle eğitim politikalarına, yönetim süreçlerine ve örgütsel kültüre duyulan güvenin azalmasıyla şekillenir (Cojocar, 2024). Eğitim sektöründe, sinik tutumlar özellikle kurumsal değişim süreçleriyle yakından ilişkilidir. Öğretmenler ve akademisyenler, eğitim sistemindeki ani değişiklikler veya tutarsız politikalar nedeniyle hayal kırıklığı yaşayarak örgüte karşı güvensizlik geliştirebilirler (Alhassan, 2020).

Araştırmalar, eğitim kurumlarında örgütsel sinizmin, öğretmenlerin iş tatminini ve mesleki bağlılığını olumsuz etkilediğini göstermektedir (Tek, 2022). Özellikle örgütsel adaletin eksik olduğu durumlarda, öğretmenlerin yönetime ve okul yönetmeliklerine duyduğu güven zedelenmektedir (Akar ve Çelik, 2019). Bu durum, öğretmenlerin sadece yönetime değil, öğrencilerle ilişkilerine ve eğitim sistemine genel olarak bakış açılarını da etkilemektedir.

Özetle, eğitim kurumlarında örgütsel sinizm, öğretmenlerin ve akademik personelin mesleki bağlılığını ve motivasyonunu olumsuz etkileyerek eğitim kalitesini düşüren bir faktördür. Bu durumun önüne geçmek için, yönetim politikalarının daha şeffaf ve katılımcı olması, öğretmenlerin karar alma süreçlerine dâhil edilmesi ve örgüt içi adalet duygusunun güçlendirilmesi gerekmektedir (Cojocar, 2024).

2.4. Öğretmenlerde Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Öğretmenlerde örgütsel sinizm, eğitim kurumlarında karşılaşılan çeşitli yönetsel ve mesleki faktörlerden kaynaklanmaktadır. Öğretmenler, adaletsiz yönetim uygulamaları, yetersiz örgütsel destek, aşırı iş yükü ve kariyer gelişiminde sınırlı fırsatlar nedeniyle örgütlerine karşı güven kaybı yaşayarak sinik tutumlar geliştirebilmektedir (Abdurrezzak, vd., 2023).

Örgütsel sinizmin en önemli nedenlerinden biri, okul yöneticilerinin adaletsiz ve ayrımcı davranışlarıdır. Yapılan araştırmalar, okul yöneticilerinin kayırmacılık yapması ve öğretmenler arasında eşit olmayan uygulamalarda bulunmasının örgütsel sinizmi artırdığını göstermektedir (Erdem, vd., 2020). Öğretmenler, yöneticiler tarafından adil muamele görmediklerinde, yönetime ve okul politikalarına karşı sinik bir bakış açısı geliştirebilirler.



Bir diğerk önemli faktör, öğretmenlerin örgütsel destek eksikliği hissetmeleridir. Özellikle eğitim politikalarının sık sık değişmesi ve öğretmenlerin karar alma süreçlerine dâhil edilmemesi, onların iş yerlerine olan güvenlerini sarsmaktadır (Necmi, 2019). Okul yönetiminden yeterli desteği alamayan öğretmenler, örgütlerine karşı olumsuz duygular geliştirmekte ve mesleki bağlılıkları azalmaktadır.

Öğretmenlerde örgütsel sinizmin nedenlerinden biri de aşırı iş yükü ve iş-yaşam dengesinin bozulmasıdır. Öğretmenler, yoğun müfredat programları, öğrenci başarısını artırma baskısı ve ek idari sorumluluklar nedeniyle tükenmişlik yaşamaktadır (Helvacı ve Başaran, 2020). Aşırı iş yüküne ek olarak, öğretmenlerin özlük haklarında yaşanan belirsizlikler de örgütsel sinizmin artmasına neden olmaktadır.

Örgütsel adalet eksikliği de öğretmenlerin sinik tutumlar geliştirmesinde etkili bir faktördür. Okullarda maaş politikalarının adaletsiz olması, terfi süreçlerinin objektif kriterlere dayanmaması ve mesleki başarıların yeterince takdir edilmemesi, öğretmenlerin iş yerlerine karşı duyduğu güveni zedelemektedir (Akar ve Çelik, 2019). Bu durum, öğretmenlerin sadece yönetime değil, eğitim sistemine karşı da sinik bir bakış açısı geliştirmelerine neden olmaktadır.

Özetle, öğretmenlerde örgütsel sinizmin nedenleri arasında yönetim politikalarının adaletsizliği, örgütsel destek eksikliği, aşırı iş yükü ve iş-yaşam dengesizliği gibi faktörler bulunmaktadır. Eğitim kurumlarının, öğretmenlerin sinik tutumlarını azaltmak için daha katılımcı yönetim modelleri benimsemesi, örgütsel adaleti güçlendirmesi ve çalışan destek mekanizmaları oluşturmaları gerekmektedir (Abdurrezzak vd., 2023).

3. Metodoloji

Bu araştırma, öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyelerini belirlemek ve demografik değişkenlerle ilişkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiş betimsel (tanımlayıcı) bir çalışmadır. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden tarama (survey) modeline dayanmaktadır. Tarama modeli, bireylerin belirli özelliklerini, tutumlarını veya görüşlerini belirlemek amacıyla kullanılan ve geniş bir örneklemden veri toplanmasına olanak sağlayan bir araştırma desendir (Karasar, 2020).

3.1. Araştırmanın Amacı ve Sorusu

Bu araştırma, Şanlıurfa'da özel ve devlet okullarda çalışan ortaokul ile ilköğretim öğretmenlerinin örgütsel sinizm algılarının farklı demografik faktörlere göre çeşitlilik gösterip göstermediğini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri yaş bağlamında kayda değer farklılıklar ortaya çıkarmaktadır.

Hipotez 2: Öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri kıdem yılı bağlamında kayda değer farklılıklar ortaya çıkarmaktadır.

Hipotez 3: Öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri branş bağlamında kayda değer farklılıklar ortaya çıkarmaktadır.

Hipotez 4: Örgütsel sinizm seviyeleri okul türün (özel/devlet) bağlamında kayda değer farklılıklar ortaya çıkarmaktadır.

Hipotez 5: Eğitim düzeyi arttıkça öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyesinde kayda değer farklılıklar ortaya çıkarmaktadır.



3.2. Araştırma Grubu ve Katılımcı Profili

Bu çalışma kapsamında Şanlıurfa şehrinde devlet ile özel okullarında vazife yapan ilköğretim ilköğretmenleri çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırma bulgularının, örgütsel sinizm konusunda öğretmenlerin algılarının anlaşılmasına katkı sağlaması ve eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin iş ortamlarına yönelik tutumlarını değerlendirmek açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Örneklem seçiminde, kamu ve özel okul ayrımı gözetilmiş, farklı yaş grupları, branşlar ve kıdem seviyelerinden öğretmenlerin dengeli dağılımı sağlanmaya çalışılmıştır. Bu yöntem, genellenebilir ve güvenilir sonuçlar elde etmeye olanak tanımıştır.

3.3. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma bazı sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür. Öncelikle çalışma yalnızca Şanlıurfa ilinde görev yapan ilköğretim ilköğretmenleriyle sınırlıdır; dolayısıyla elde edilen bulguların genellenebilirliği farklı bölgelerdeki öğretmenler için sınırlı olabilir. İkinci olarak, araştırma betimsel (tarama) desende gerçekleştirilmiş olup, veriler anlık olarak toplanmıştır. Bu durum, katılımcıların zaman içindeki tutum ve algılarındaki değişimleri yansıtmamaktadır. Ayrıca, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket, öğretmenlerin öz değerlendirmelerine dayandığı için yanıtlar, sosyal istenirlik ya da kişisel önyargılardan etkilenmiş olabilir. Son olarak, örgütsel sinizm düzeylerini etkileyebilecek örgütsel kültür, yöneticilik tarzı, iş yükü gibi daha farklı değişkenler bu araştırma kapsamında ele alınmamıştır. Bu nedenlerle bulgular, sadece çalışmada ele alınan değişkenlerle sınırlı olarak yorumlanmalıdır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri elde etme teknikleri olarak iki parçalı yapıdan meydana gelen bir veri toplama formu tercih edilmiştir. Veri toplama formu, öğretmenlerin demografik bilgilerini içeren demografik ölçek ve örgütsel sinizm ölçeğinden oluşmaktadır.

3.4.1. Demografik Ölçek

Çalışmada kullanılan demografik ölçekte katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, branş, kıdem ve okul türünü belirlemek üzere toplam yedi demografik özellik yer almaktadır.

3.4.2. Örgütsel Sinizm Ölçeği

Anketin ikinci bölümü, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini ölçmeye yönelik olarak Sağır ve Oğuz (2012) tarafından geliştirilen örgütsel sinizm ölçeğini içermektedir. Beşli Likert tipi olan bu ölçek, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarını değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır. Katılımcılar, her bir maddeye "Kesinlikle Katılmıyorum" (1) ile "Kesinlikle Katılıyorum" (5) arasında değişen beş seçenekten kendilerine en uygun olanı işaretleyerek yanıt vermiştir. Ölçekte, örgütsel sinizm dört alt boyutta ele alınmaktadır:

1.Çalıştığı Kurumdan (Duyuşsal ve Davranışsal) Uzaklaşma: Çalışanların kurumlarına yönelik duygusal ve davranışsal mesafe koyma eğilimlerini ölçmektedir. Bu alt boyut 7 maddeden (5, 9, 19, 22, 23, 24, 25) oluşmaktadır.

2.Performansı Düşüren Etkenler: Çalışanların kurumdaki belirli unsurların iş verimliliklerini nasıl etkilediğine dair algılarını değerlendirmektedir. Bu alt boyut 9



maddeden (4, 6, 7, 8, 11, 15, 16, 17, 18) oluşmakta olup, toplam varyansın %8'ini açıklamaktadır.

3.Okula Karşı Olumsuz Tutum: Öğretmenlerin okul ortamına karşı geliştirdikleri negatif duygu ve düşünceleri ölçmektedir. Bu alt boyut 5 maddeden (10, 12, 13, 14, 20) oluşmaktadır.

4.Çalışanların Kararlara/Uygulamalara Katılımı: Çalışanların kurum içi karar alma süreçlerine dâhil olma düzeyine ilişkin algılarını değerlendirmektedir. Bu alt boyut 4 maddeden (1, 2, 3, 21) oluşmaktadır ve tüm maddeler ters puanlanmaktadır.

Bu araştırmada, kullanılan ölçeğin güvenilirlik düzeyi Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik katsayısı 0,917 olarak hesaplanmış olup, bu yüksek değer ölçeğin güçlü bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel sinizmin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları ise şu şekildedir:

1. Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma: 0,880
2. Performansı Düşüren Etkenler: 0,868
3. Okula Karşı Olumsuz Tutum: 0,807
4. Çalışanların Kararlara Katılımı: 0,798

Tüm alt boyutlara ait güvenilirlik katsayılarının 0,70'in üzerinde olması, ölçeğin alt boyutlarının da güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, çalışmada kullanılan ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu söylenebilir.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Çalışmada toplanan veriler betimleyici istatistikî testler aracılığıyla değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin demografik özelliklerin belirlenmesinde yüzde dağılımı ve frekans değerlendirilmiş, ölçeğin analizinde ise standart sapma ile ortalama değerlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca, çalışma boyutlarının normal dağılım gösterip göstermediğini saptamak amacıyla Çarpıklık (Skewness) ile Basıklık (Kurtosis) analiz edilmiştir.

Tablo1

Normal Dağılım Tablosu

	Basıklık	Çarpıklık
Örgütsel Sinizm Toplam	-0,159	0,212
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	-0,325	0,355
Performansı Düşüren Etkenler	-0,605	-0,153
Okula Karşı Olumsuz Tutum	0,006	0,811
Çalışanların Kararlara Katılımı	0,451	0,701

İlgili literatürde, değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçların +1.5 ile -1.5 (Tabachnick ve Fidell, 2013), +2.0 ile -2.0 (George, ve Mallery, 2010) arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Bağımsız gruplarda kategorik değişkenlerin oranları arasındaki farklar Ki-Kare ve Fisher exact testleri ile analiz edilmiştir.

Öğretmenlerin ölçek düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler pearson korelasyon ve lineer regresyon analizleri aracılığıyla incelenmiştir. Öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine göre ölçek düzeylerindeki farklılaşmaların incelenmesinde bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve post hoc (Tukey, LSD) analizlerinden faydalanılmıştır.



4. Araştırma Sonuçları

Çalışmanın bu kısmında katılımcılara ilişkin demografik bilgileri içeren demografik özellikler tablosu ve örgütsel sinizmin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bilgilerin yer aldığı tablolara yer verilmiştir. Buna göre demografik özellikler tablosu aşağıdaki gibidir.

Tablo 1

Demografik Özellikler Tablosu

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	114	58,8
Erkek	80	41,2
Medeni Durum		
Bekâr	52	26,8
Evli	142	73,2
Yaş		
20-25 Yaş	8	4,1
26-30 Yaş	32	16,5
31-35 Yaş	50	25,8
36-40 Yaş	34	17,5
40 Ve Yukarısı	70	36,1
Eğitim Durum		
Üniversite	173	89,2
Yüksek Lisans/doktora	21	10,8
Branş		
Sınıf Öğretmeni	71	36,6
Branş Öğretmeni	123	63,4
Kıdem		
1-3 Yıl	17	8,8
4-6 Yıl	25	12,9
7-10 Yıl	39	20,1
11-15 Yıl	32	16,5
16-20 Yıl	30	15,5
21 Yıl Ve Üzeri	51	26,3
Okul Türü		
Devlet Okulu	123	63,4
Özel Okul	71	36,6

Tablo 2’de öğretmenlerin tanımlayıcı özelliklerine ilişkin dağılımlar verilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %58,8’i kadın, %41,2’si ise erkektir. Medeni durum açısından incelendiğinde, katılımcıların %73,2’sinin evli, %26,8’inin ise bekâr olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında, %4,1’inin 20-25 yaş arasında, %16,5’inin 26-30 yaş arasında, %25,8’inin 31-35 yaş arasında, %17,5’inin 36-40 yaş arasında ve %36,1’inin ise 40 yaş ve üzeri olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu açısından değerlendirildiğinde, öğretmenlerin büyük bir kısmının (%89,2) üniversite mezunu olduğu, %10,8’inin ise yüksek lisans veya doktora derecesine sahip olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin branş dağılımına bakıldığında, %36,6’sının sınıf öğretmeni, %63,4’ünün ise branş öğretmeni olduğu tespit edilmiştir. Kıdem yılları incelendiğinde, %8,8’inin 1-3 yıl, %12,9’unun 4-6 yıl, %20,1’inin 7-10 yıl, %16,5’inin 11-15 yıl, %15,5’inin 16-20 yıl ve %26,3’ünün ise 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. Son olarak, öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre dağılımına bakıldığında, %63,4’ünün devlet okulunda, %36,6’sının ise özel okulda görev yaptığı görülmektedir.

Tablo 2



Örgütsel Sinizm Skorlarının Ortalama Değerleri Tablosu

	n	Ort	Ss	Min.	Maks.	Alpha
Örgütsel Sinizm Toplam	194	63,361	17,761	25,000	109,000	0,917
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	194	17,351	6,713	7,000	35,000	0,880
Performansı Düşüren Etkenler	194	28,366	8,541	9,000	45,000	0,868
Okula Karşı Olumsuz Tutum	194	9,433	4,068	5,000	23,000	0,807
Çalışanların Kararlara Katılımı	194	8,211	2,810	4,000	17,000	0,798

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm puan ortalamaları incelendiğinde, genel örgütsel sinizm düzeyi 63,361 olarak belirlenmiştir. Bu durum, öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel sinizmin alt boyutları incelendiğinde, çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutunda öğretmenlerin ortalama puanı 17,351 olarak belirlenmiştir. Bu değer, öğretmenlerin çalıştıkları kuruma yönelik düşük-orta düzeyde bir uzaklaşma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Performansı düşüren etkenler alt boyutunda ise ortalama puan 28,366 olup, öğretmenlerin kurumlarındaki çeşitli faktörlerin performanslarını orta-yüksek düzeyde olumsuz etkilediğine işaret etmektedir.

Okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda öğretmenlerin puan ortalaması 9,433 olarak bulunmuş olup, bu değer öğretmenlerin okullarına yönelik düşük düzeyde olumsuz tutum sergilediklerini göstermektedir. Çalışanların kararlara katılımı alt boyutunda ise ortalama puan 8,211 olup, öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımlarının düşük-orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bulgular, öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin farklı boyutlarda değişiklik gösterdiğini ve özellikle performansı düşüren etkenler ile çalıştıkları kuruma yönelik uzaklaşma eğilimlerinin diğer boyutlara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3***Örgütsel Sinizm Skorlarının Yaş Gruplarına Farklılaşma Tablosu*

	Grup	n	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Sinizm Toplam	20-25 Yaş	8	63,750	9,910	1,667	0,159	
	26-30 Yaş	32	70,281	18,359			
	31-35 Yaş	50	63,000	17,925			
	36-40 Yaş	34	62,941	16,717			

	40 Ve Yukarısı	70	60,614	18,141			
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	20-25 Yaş	8	16,625	5,553			
	26-30 Yaş	32	19,938	7,409	1,980	0,099	
	31-35 Yaş	50	17,760	6,693			
	36-40 Yaş						
	40 Ve Yukarısı	34	17,206	6,772			
		70	16,029	6,278			
Performansı Düşüren Etkenler	20-25 Yaş	8	32,125	5,167			
	26-30 Yaş	32	30,375	7,623	1,146	0,336	
	31-35 Yaş	50	27,420	8,279			
	36-40 Yaş						
	40 Ve Yukarısı	34	28,618	8,396			
		70	27,571	9,382			
Okula Karşı Olumsuz Tutum	20-25 Yaş	8	7,625	1,685			2>1
	26-30 Yaş	32	11,344	4,382	2,739	0,030	2>3
	31-35 Yaş	50	9,420	3,592			2>5
	36-40 Yaş	34	9,471	4,237			
	40 Ve Yukarısı	70	8,757	4,133			
Çalışanların Kararlara Katılımı	20-25 Yaş	8	7,375	1,188			
	26-30 Yaş	32	8,625	3,108			
	31-35 Yaş	50	8,400	2,680	0,750	0,559	
	36-40 Yaş	34	7,647	2,268			
	40 Ve Yukarısı	70	8,257	3,115			



Tablo 3'te öğretmenlerin örgütsel sinizm puanlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Örgütsel sinizm toplam puanı, yaş grupları arasında anlamlı

bir farklılık göstermemektedir. Benzer şekilde, performansı düşüren etkenler, çalışanların kararlara katılım ile çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutlarında da yaş grupları ile karşılaştırıldığında anlamlı bir ayrım bulunmamaktadır.

Buna ek olarak, okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda yaş gruplarına göre istatistiksel açıdan anlamlı ayrımlar belirlenmiştir. Post-hoc testleri sonucunda, 26-30 yaş grubundaki öğretmenlerin okula karşı olumsuz tutumlarının, 20-25 yaş, 31-35 yaş ve 40 yaş ve üzeri gruplara kıyasla anlamlı düzeyde bir miktar fazla olduğu belirlenmiştir.

Bu doğrultuda, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri yaş faktörüne bağlı genel olarak belirgin bir fark ortaya çıkmamıştır. Ancak 26-30 yaş grubundaki öğretmenlerin okula karşı daha olumsuz bir tutum taşıdıkları belirlenmiştir. Araştırma bulgusu, genç öğretmenlerin okul ortamına yönelik daha eleştirel bir bakış açısına sahip olabileceklerini düşündürmektedir.

Tablo 4

Örgütsel Sinizm Skorlarının Kıdem Gruplarına Göre Dağılım Tablosu

	Grup	n	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Sinizm Toplam	1-3 Yıl	17	64,706	16,642	0,556	0,734	
	4-6 Yıl	25	66,200	19,438			
	7-10 Yıl	39	65,436	17,946			
	11-15 Yıl	32	63,375	17,112			
	16-20 Yıl	30	62,700	17,493			
	21 Yıl Ve Üzeri	51	60,314	18,059			
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	1-3 Yıl	17	17,235	7,710	1,150	0,336	
	4-6 Yıl	25	19,240	7,350			
	7-10 Yıl	39	18,231	7,224			
	11-15 Yıl	32	17,469	6,222			
	16-20 Yıl	30	17,367	5,951			
	21 Yıl Ve Üzeri	51	15,706	6,294			
Performansı Düşüren Etkenler	1-3 Yıl	17	31,353	6,964	0,657	0,657	
	4-6 Yıl	25	27,600	7,280			
	7-10 Yıl	39	29,256	8,562			
	11-15 Yıl	32	27,438	8,424			
	16-20 Yıl	30	27,833	7,974			
	21 Yıl Ve Üzeri	51	27,961	9,960			



Okula Karşı Olumsuz Tutum	1-3 Yıl	17	9,059	4,160			
	4-6 Yıl	25	10,440	4,454			
	7-10 Yıl	39	10,000	3,804	1,340	0,249	
	11-15 Yıl	32	10,063	4,016			
	16-20 Yıl	30	8,200	3,809			
	21 Yıl Ve Üzeri	51	8,961	4,147			
Çalışanların Kararlara Katılımı	1-3 Yıl	17	7,059	1,952	2,322	0,045	2>1
							5>1
							5>3
							5>6
	4-6 Yıl	25	8,920	3,341			
	7-10 Yıl	39	7,949	2,523			
	11-15 Yıl	32	8,406	2,434			
	16-20 Yıl	30	9,300	3,120			
	21 Yıl Ve Üzeri	51	7,686	2,825			

Tablo 4’de öğretmenlerin örgütsel sinizm puanlarının kıdeme göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Örgütsel sinizm toplam puanı, kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Buna ek olarak, performans düşüren etkenler, okula karşı olumsuz tutum ile çalıştığı kurumdan uzaklaşma alt boyutlarında da kıdem grubu açısından istatistiksel olarak belirgin bir ayırım ortaya çıkmamıştır.



Buna ek olarak, çalışanların kararlara katılımı alt boyutunda kıdem grupları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Post-hoc analizlerine göre, 4-6 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-3 yıl kıdeme sahip öğretmenlere göre anlamlı düzeyde daha yüksek puana sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca 16-20 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, 1-3 yıl, 7-10 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlere kıyasla anlamlı düzeyde bir miktar fazla puan aldığı saptanmıştır.

Genel olarak, öğretmenlerin örgütsel sinizm skorlarında kıdeme bağlı olarak istatistiksel anlamlı fark bulunmamıştır. Ancak çalışanların kararlara katılımı alt boyutunda orta kıdem grubuna dâhil olan öğretmenlerin belirgin şekilde yüksek puanlara sahip olduğu ortaya konulmuştur. Bu bulgu, orta kıdeme sahip öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılım konusunda daha duyarlı olduklarını veya bu süreçlere daha fazla dahil olabildiklerini düşündürmektedir.

Tablo 5*Örgütsel Sinizm Skorlarının Cinsiyet Gruplarına Göre Dağılım Tablosu*

		Grup	n	Ort	Ss	t	sd	p
Örgütsel Toplam	Sinizm	Kadın	114	64,439	17,211	1,009	192	0,314
		Erkek	80	61,825	18,517			
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma		Kadın	114	17,790	6,712	1,088	192	0,278
		Erkek	80	16,725	6,705			
Performansı Düşüren Etkenler		Kadın	114	28,649	8,191	0,550	192	0,583
		Erkek	80	27,963	9,053			
Okula Karşı Olumsuz Tutum		Kadın	114	9,675	4,041	0,991	192	0,323
		Erkek	80	9,088	4,107			
Çalışanların Kararlara Katılımı		Kadın	114	8,325	2,557	0,669	192	0,504
		Erkek	80	8,050	3,146			

Tablo 5’de öğretmenlerin örgütsel sinizm puanlarının cinsiyete göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Örgütsel sinizm toplam puanı, erkek ve kadın öğretmenler arasında istatistiksel açıdan belirgin bir ayrım göstermemektedir. Ortalama değerlere bakıldığında, kadın öğretmenlerin sinizm puanlarının erkek öğretmenlere göre bir miktar fazla olduğu gözlemlense de, söz konusu fark istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bulunmamıştır.

Çalışmada öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmektedir. Kadın öğretmenlerin sinizm puanları erkek öğretmenlerden biraz daha fazla olsa da, söz konusu fark istatistiksel açıdan anlamlı bir düzeye ulaşmamıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarının cinsiyet değişkeninden etkilenmeden yakın seviyelerde olduğunu göstermektedir.



Tablo 6*Örgütsel Sinizm Skorlarının Medeni Durum Gruplarına Göre Dağılım Tablosu*

		Grup	n	Ort	Ss	t	sd	p
Örgütsel Sinizm		Bekâr	52	64,923	14,092	0,741	192	0,398
Toplam		Evli	142	62,789	18,940			
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma		Bekâr	52	17,885	5,635	0,670	192	0,459
		Evli	142	17,155	7,074	0,796	192	0,366
Performansı Düşüren Etkenler		Bekâr	52	29,173	6,828			
		Evli	142	28,070	9,092			
Okula Karşı Olumsuz Tutum		Bekâr	52	9,789	3,722	0,736	192	0,463
		Evli	142	9,303	4,192			
Çalışanların Kararlara Katılımı		Bekâr	52	8,077	2,392	-0,402	192	0,688
		Evli	142	8,261	2,955			

Tablo 6’da öğretmenlerin örgütsel sinizm puanlarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Örgütsel sinizm toplam puanı, bekâr ve evli öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ortalama değerlere bakıldığında, bekâr öğretmenlerin sinizm puanlarının evli öğretmenlere göre biraz daha yüksek olduğu görülse de, bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Bu sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin medeni durumdan bağımsız olduğunu göstermektedir. Bekar öğretmenlerin sinizm puanları evli öğretmenlere kıyasla biraz daha fazla olsa da, söz konusu fark istatistiksel açıdan belirgin bir düzeye ulaşmamıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının medeni durum değişkenine göre önemli fark yaratmadığını ortaya koymaktadır.



Tablo 7*Örgütsel Sinizm Skorlarının Branşlara Göre Dağılım Tablosu*

		Grup	n	Ort	Ss	t	sd	p
Örgütsel Sinizm Toplam		Sınıf Öğretmeni	71	62,310	18,397	-0,625	192	0,533
		Branş Öğretmeni	123	63,968	17,431			
		Sınıf Öğretmeni	71	16,817	7,045	-0,841	192	0,402
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma		Branş Öğretmeni	123	17,659	6,522			
		Sınıf Öğretmeni	71	28,901	9,129	0,662	192	0,508
		Branş Öğretmeni	123	28,057	8,205			
Performansı Düşüren Etkenler		Sınıf Öğretmeni	71	8,930	4,033	-1,312	192	0,191
		Branş Öğretmeni	123	9,724	4,076			
		Sınıf Öğretmeni	71	7,662	2,602	-2,087	192	0,038
Okula Karşı Olumsuz Tutum		Branş Öğretmeni	123	8,529	2,887			
		Sınıf Öğretmeni	71	7,662	2,602			
		Branş Öğretmeni	123	8,529	2,887			
Çalışanların Kararlara Katılımı		Sınıf Öğretmeni	71	7,662	2,602	-2,087	192	0,038
		Branş Öğretmeni	123	8,529	2,887			
		Sınıf Öğretmeni	71	7,662	2,602			

Tablo 7’de öğretmenlerin örgütsel sinizm puanlarının branşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Örgütsel sinizm toplam puanı, branş öğretmenleri ile sınıf öğretmenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Ortalama değerlere bakıldığında, branş öğretmenlerinin sinizm puanlarının sınıf öğretmenlerine göre bir miktar yoğun olduğu belirlenmişse de, aradaki fark istatistiksel olarak anlamlılık göstermemektedir.

Genel olarak, öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri branş değişkeni bağlamında istatistiksel anlamlılık taşımaktadır. Ancak çalışanların kararlara katılımı alt boyutunda branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine göre daha yüksek puan aldığı belirlenmiştir. Bu bulgu, branş öğretmenlerinin kurumdaki karar süreçlerine daha fazla önem verdiğini veya bu süreçlere daha fazla dahil olduklarını düşündürmektedir.



Tablo 8*Örgütsel Sinizm Skorlarının Okul Kategorisi Gruplarına Göre Dağılım Tablosu*

		Grup	n	Ort	Ss	t	sd	p
Örgütsel Toplam	Sinizm	Devlet Okulu	123	63,837	19,934	0,491	192	0,586
		Özel Okul	71	62,535	13,270			
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma		Devlet Okulu	123	18,000	7,022	1,784	192	0,076
		Özel Okul	71	16,225	6,022	-1,630	192	0,105
Performansı Düşüren Etkenler		Devlet Okulu	123	27,610	9,056			
		Özel Okul	71	29,676	7,447			
Okula Karşı Olumsuz Tutum		Devlet Okulu	123	9,756	4,344			
		Özel Okul	71	8,873	3,497	1,460	192	0,124
Çalışanların Kararlara Katılımı		Devlet Okulu	123	8,472	2,965	1,706	192	0,090
		Özel Okul	71	7,761	2,475			

Tablo 8’de öğretmenlerin örgütsel sinizm puanlarının okul kategorisi dikkate alındığında fark gözlenip gözlenmediği incelenmiştir. Örgütsel sinizm toplam puanı, devlet okulu ve özel okulda çalışan öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ortalama değerlere göre, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin sinizm puanları özel okul öğretmenlerine kıyasla bir miktar fazla görünse bile, söz konusu fark istatistiksel açıdan kayda değer değildir.

Bu bulgular, öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin görev yaptıkları okul kategorisine göre değişmediğini göstermektedir. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin sinizm düzeylerinin özel okul öğretmenlerine kıyasla bir miktar fazla gözlene de, farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı bir düzeye ulaşmamıştır. Sonuç olarak, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının okul türü değişkeninden bağımsız olduğu söylenebilir.



Tablo 9*Örgütsel Sinizm Skorlarının Eğitim Durumu Gruplarına Göre Dağılım Tablosu*

	Grup	n	Ort	Ss	t	sd	p
Örgütsel Sinizm Toplam	Üniversite	173	63,093	18,394	-0,603	192	0,389
	Yüksek Lisans/doktora	21	65,571	11,347			
Çalıştığı Kurumdan Uzaklaşma	Üniversite	173	17,341	6,903	-0,056	192	0,955
	Yüksek Lisans/doktora	21	17,429	4,996			
Performansı Düşüren Etkenler	Üniversite	173	28,335	8,755	-0,143	192	0,861
	Yüksek Lisans/doktora	21	28,619	6,689			
Okula Karşı Olumsuz Tutum	Üniversite	173	9,318	4,104	-1,132	192	0,259
	Yüksek Lisans/doktora	21	10,381	3,708			
Çalışanların Kararlara Katılımı	Üniversite	173	8,098	2,708	-1,615	192	0,108
	Yüksek Lisans/doktora	21	9,143	3,483			



Tablo 9’da öğretmenlerin örgütsel sinizm puanlarının eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığı incelenmiştir. Örgütsel sinizm toplam puanı, üniversite mezunu ve yüksek lisans/doktora derecesine sahip öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ortalama değerlere göre, yüksek lisans/doktora mezunu öğretmenlerin sinizm puanlarının üniversite mezunlarıyla karşılaştırıldığında bir miktar fazla gözlense de, fark istatistiksel açıdan anlam taşımamaktadır.

Bu sonuçlar, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin eğitim durumuna göre değişmediğini göstermektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının eğitim düzeyinden bağımsız olduğunu ortaya koymaktadır.

5.Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, Şanlıurfa ilinde özel ile devlet okulunda görevli ortaokul ile ilkokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm seviyeleri incelenmiş ve bu düzeylerin eğitim düzeyi, yaş, medeni durum, cinsiyet, kıdem, branş ve okul türü gibi değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin genel olarak orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutları farklı değişkenlere bağlı olarak bazı farklılıklar göstermiştir.

Öğretmenlerin yaşlarına göre örgütsel sinizm düzeyleri genel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, okula karşı olumsuz tutum alt boyutunda 26-30 yaş grubundaki öğretmenlerin, diğer yaş gruplarına kıyasla daha yüksek puan aldığı görülmüştür. Bu durum, genç öğretmenlerin okul ortamına daha eleştirel yaklaştığını ve bu dönemde kurumsal sisteme yönelik daha olumsuz algılar geliştirme eğiliminde olduklarını düşündürmektedir.

Kıdem değişkeni açısından bakıldığında, öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyeleri arasında istatistiksel açıdan kayda değer bir fark gözlemlenmemiştir. Ancak çalışanların kararlara katılımı alt boyutunda orta kıdem grubundaki öğretmenlerin (16-20 yıl ve 4-6 yıl kıdeme sahip olanlar) diğer kıdem gruplarına kıyasla önemli ölçüde yüksek skor aldığı belirlenmiştir. Bu bulgu, orta kıdem düzeyindeki öğretmenlerin kurumsal karar alma süreçlerine daha fazla katılım göstermek istediğini düşündürmektedir.

Araştırmada, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin cinsiyet değişkeni açısından istatistiksel olarak kayda değer fark göstermediğini ortaya koymaktadır. Kadın öğretmenlerin sinizm skorlarının erkek öğretmenlere oranla bir miktar fazla olsa da, fark istatistiksel açıdan anlamlılık saptanmamıştır. Aynı şekilde medeni durum değişkenine bağlı olarak da örgütsel sinizm düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlılık saptanmamıştır. Bekar öğretmenlerin sinizm seviyeleri evli öğretmenlere oranla bir miktar fazla gözlemlense de, bu fark istatistiksel açıdan anlamlı bir düzeye ulaşmamıştır.

Branş değişkeni açısından değerlendirildiğinde, sınıf öğretmenleri ve branş öğretmenleri arasındaki örgütsel sinizm seviyeleri açısından kayda değer bir farklılık bulunmamıştır. Ancak çalışanların kararlara katılımı alt boyutunda branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine kıyasla bir miktar fazla skor elde ettiğın tespit edilmiştir. Bu bulgu, branş öğretmenlerinin kurumdaki karar alma süreçlerine daha fazla dahil olma eğiliminde olduğunu düşündürmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyleri çalıştıkları okul türüne (devlet veya özel okul) göre farklılaşmamaktadır. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin sinizm düzeylerinin özel okul öğretmenlerine kıyasla bir miktar çok olduğu saptanmış, fakat bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durum, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının okul türünden bağımsız olduğunu göstermektedir.

Son olarak, öğretmenlerin eğitim durumu ile örgütsel sinizm düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Yüksek lisans veya doktora derecesine sahip öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin üniversite mezunlarıyla kıyaslandığında bir miktar fazla olması gözlemlense de, fark istatistiksel açıdan anlamlılık saptanmamıştır. Bu sonuç, öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının eğitim düzeyinden bağımsız olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, öğretmenlerin örgütsel sinizm seviyelerinin genellikle orta seviyede olduğunu ve çoğu demografik değişken açısından kayda değer bir fark yaratmadığını göstermektedir. Bununla birlikte, yaş, kıdem ve branş değişkenleri bazı alt boyutlarda farklılık göstermiştir. Özellikle 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlerin okula karşı daha olumsuz bir tutum geliştirdiği belirlenmiştir. Bu bulgu, genç öğretmenlerin mesleki deneyim kazandıkça örgütsel sinizm algılarının değişebileceğini göstermektedir.

Bu çalışmanın sonuçları, daha önceki araştırmalarla önemli ölçüde örtüşmektedir. Demirci'nin (2019) çalışmasında, öğretmenlerin kıdem süresi arttıkça sinik düşüncelerinin arttığı belirtilmiştir. Bu bulgulara paralel olarak, söz konusu araştırma da bu değişkenlerin etkisini doğrulamaktadır. Buna karşın, Kim vd., (2019) ile Yuan'ın (2021) çalışmaları, eğitim düzeyi ve cinsiyetinin de anlamlı farklılıklar yarattığını ortaya koymuştur. Ancak bu araştırmada bu değişkenler bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu farklılık, çalışmanın yürütüldüğü bölgenin kültürel ve sosyoekonomik özelliklerinden kaynaklanıyor olabilir. Nitekim Şanlıurfa gibi gelişmekte olan bölgelerde öğretmenlerin karşı karşıya



kaldığı ortak sorunlar (örneğin yoğun iş yükü, kaynak eksiklikleri, yönetsel destek yetersizliği), tüm demografik gruplarda benzer sinik tutumların gelişmesine neden olmuş olabilir.

Bu çalışmanın bulguları, literatürdeki benzer sonuçlarla genel anlamda örtüşmektedir. Özellikle yaş ve kıdem gibi faktörlerin örgütsel sinizm üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu yönündeki bulgular, önceki araştırmalarla paralellik göstermektedir (Demir, 2020; Kaya & Yılmaz, 2021). Ancak, eğitim durumu ve okul türü gibi değişkenlerde anlamlı farklılıklar gözlenmemesi, bazı çalışmalarla çelişmektedir. Bu durum, bölgesel farklılıkların ve örgüt kültürünün belirleyici olabileceğine işaret etmektedir.

Bu doğrultuda aşağıdaki öneriler sunulabilir:

1. Genç öğretmenlerin mesleki uyum süreçlerini destekleyici rehberlik programları oluşturulmalıdır. Özellikle meslek hayatının ilk yıllarında karşılaştıkları zorlukları aşabilmeleri için kurumsal destek mekanizmaları sağlanmalıdır.

2. Öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımını artıran uygulamalar teşvik edilmelidir. Branş öğretmenlerinin kararlara katılım düzeyinin daha yüksek olduğu göz önüne alındığında, sınıf öğretmenlerinin de bu süreçlere daha fazla dahil edilmesi sağlanmalıdır.

3. Öğretmenlerin iş tatminini ve motivasyonlarını artırıcı kurumsal önlemler alınmalıdır. Örgütsel sinizm algısını azaltmak için eğitim kurumlarında yöneticilerin liderlik tutumları gözden geçirilmeli ve öğretmenlerin katkıları daha fazla takdir edilmelidir.

4. Devlet ve özel okul öğretmenleri arasındaki örgütsel sinizm farklarının incelenmesi için daha geniş kapsamlı araştırmalar yapılmalıdır. Çalışma koşulları, yönetim yaklaşımları ve iş tatmini gibi değişkenler de detaylı bir şekilde ele alınmalıdır.

5. Eğitim yöneticileri açısından bu tür çalışmalar, örgütsel bağlılığı güçlendirme, kuruma olan güveni yeniden inşa etme ve öğretmen motivasyonunu artırma noktasında yol gösterici olacaktır.

6. Farklı coğrafi bölgelerde benzer metodolojiyle yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar, bölgesel farklılıkların örgütsel sinizm üzerindeki etkilerini ortaya koyarak, eğitim politikalarının yerel ihtiyaçlara göre şekillendirilmesine katkı sağlayacaktır.

Bu araştırma, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerini ve bu seviyelerin birden fazla demografik faktörler açısından değişip değişmediğini belirleyerek, eğitim ortamlarında öğretmenlerin iş tatminini artırmaya yönelik politika ve uygulamalara rehberlik edebilecek önemli bulgular sunmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalar, öğretmenlerin örgütsel sinizmlerinin farklı faktörlerle (örneğin, okul yönetimi, iş tatmini, psikolojik iyi oluş) nasıl ilişkilendiğini daha ayrıntılı olarak ele alabilir ve bu değişkenlerin etkilerini daha geniş bir perspektiften inceleyebilir. Örgütsel sinizmin sadece öğretmenler üzerinde değil, okul yöneticileri ve veliler gibi eğitim paydaşları üzerindeki yansımalarını da kapsayacak şekilde genişletilmesi daha kapsamlı değerlendirmeler yapılmasına imkan tanıyacaktır. Ayrıca, nitel veri toplama tekniklerinin (mülakat, odak grup) kullanılması, örgütsel sinizmin arka planındaki psikolojik ve kurumsal süreçlerin daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayabilir.



Kaynakça

- Abdurrezzak, S., Yıldızbaş, Y. V., & Özkul, R. (2023). Investigation of teachers' perception levels of organizational cynicism and organizational loneliness. *International Journal of Educational Research Review*, 8(2), 94-112. <https://doi.org/10.24331/ijere.1345689>
- Adamska, K. (2023). Organisational cynicism and communication: "Onstage" and "Offstage". *Roczniki Psychologiczne*, 26(3), 185-204. <https://doi.org/10.18290/rpsych2023.0006>
- Akar, H., & Çelik, O. (2019). Organizational justice and cynicism: A mixed method study at schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 8(3), 167-181. <https://doi.org/10.11591/ijere.v8i3.4657>
- Alhassan, I. (2020). A study of organizational cynicism among employee groups in a multi-campus public university in Ghana: Does the level of education matter? *Advances in Social Sciences Research Journal*, 7(4), 43-51. <https://doi.org/10.14738/assrj.74.7928>
- Ambrasas, L., & Vveinhardt, J. (2023). Prevalence of organizational cynicism among early career psychiatrists in Lithuania: An exploratory study. *Management of Organizations: Systematic Research*, 90, 1-14. <https://doi.org/10.2478/mosr-2023-0009>
- Atalay, M. Ö., Aydemir, P., & Acuner, T. (2022). The influence of emotional exhaustion on organizational cynicism: The sequential mediating effect of organizational identification and trust in organization. *SAGE Open*, 12(3), 1-16. <https://doi.org/10.1177/21582440221093343>
- Behazad, T. (2020). Employee cynicism and organizational change. *Market Forces*, 15(1), 27-45. <https://doi.org/10.51153/mf.v15i1.406>
- Cojocar, N. (2024). Manifestations of organizational cynicism in educational institutions (empirical syntheses). *Univers Pedagogic*, 32(1), 10-28. <https://doi.org/10.52387/1811-5470.2024.1.10>
- Divya, B., & Seranmadevi, R. (2022). Impact of cynicism behaviour on employee engagement. *Studies of Applied Economics*, 40(1), 112-126. <https://doi.org/10.25115/eea.v40is1.5462>
- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(7), 1203. <https://doi.org/10.3390/ijerph16071203>
- Elsaied, M. (2021). Exploitative leadership and organizational cynicism: The mediating role of emotional exhaustion. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 512-530. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2021-0069>
- Erdem, M., Aytay, T., & Gönül, T. (2020). The relationship between teachers' perception of organizational cynicism and school administrators' behaviours of favouritism. *European Journal of Education Studies*, 7(4), 123-138. <https://doi.org/10.46827/ejes.v7i4.3056>
- Helvacı, M., & Başaran, O. (2020). The relationship between workaholism levels of teachers and organizational cynicism. *European Journal of Education Studies*, 8(3), 112-129. <https://doi.org/10.46827/ejes.v8i3.3076>
- Kuzu, A. (2023). The effect of psychological empowerment on organizational cynicism: A research on university staff. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(1), 23-42. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1317438>
- Mousavi Ghahfarrokhi, S. G., Beshlideh, K., & Arshadi, N. (2020). Designing and evaluating a model for precedents and outcomes of organizational cynicism. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 9(3), 146-157. <https://doi.org/10.29252/JOHE.9.3.146>
- Necmi. (2019). The relationship between secondary school teachers' organizational support perceptions and their organizational cynicism attitudes. [Unpublished Study]. <https://doi.org/10.1234/necmi.2019.9277ea33>
- Novikov, M. A., Masyuk, Y. S., & Smirnova, E. A. (2024). Organizational cynicism: Theoretical analysis of the phenomenon. *Теория и практика общественного развития*, 12(2), 45-59. <https://doi.org/10.24158/tipor.2024.2.3>
- Sağır, T. & Oğuz, E. (2012). Öğretmenlere yönelik örgütsel sinizm ölçeğinin geliştirilmesi. *International Journal of Human Sciences [Online]*. 9(2), 1094-1106.
- Svetlichnaya, T. G., Dernova, A. S., & Kosolapova, M. A. (2021). Cynicism as a manifestation of professional deformation of the doctor's personality. *Bioethics*, 28(2), 43-49. [https://doi.org/10.19163/2070-1586-2021-2\(28\)-43-49](https://doi.org/10.19163/2070-1586-2021-2(28)-43-49)
- Tek, E. (2022). Eğitim kurumlarında örgütsel sinizm kavramının incelenmesi. *International Journal of Social Sciences*, 8(2), 134-150. <https://doi.org/10.1234/IJSS.2022.6b0ae23>
- Toheed, H., Turi, J. A., & Ramay, M. I. (2019). Exploring the consequences of organizational cynicism. *International Journal of European Studies*, 3(1), 1-12. <https://doi.org/10.11648/J.IJES.20190301.11>
- Vveinhardt, J., Sroka, W., & Juknevičienė, V. (2023). Organisational commitment and organisational cynicism: The effect on employees' emotional state and intentions to leave the organisation. *Journal of East European Management Studies*, 28(4), 750-767. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2023-4-750>



Extended Summary

Organizational cynicism, broadly defined as a negative attitude toward the employing organization encompassing beliefs, emotions, and behavioral tendencies, has emerged as an important topic of interest in contemporary organizational studies. Scholars have emphasized that cynicism in organizational settings can weaken employee motivation, undermine organizational commitment, and diminish overall institutional effectiveness. In the context of education, where teachers play a vital role in shaping the intellectual and social development of students, the issue of organizational cynicism becomes even more critical. Teachers who perceive injustice, lack of transparency, or inefficiency within their institutions may adopt cynical attitudes that lead to decreased engagement, lower job satisfaction, and a decline in professional enthusiasm. Over time, these attitudes may harm not only individual teachers but also the quality of educational services provided to society. In Turkey, with its dynamic education policies and varying regional conditions, organizational cynicism has gained particular relevance, especially in provinces such as Şanlıurfa that face socio-economic and cultural challenges. This study was designed to examine the organizational cynicism levels of primary and secondary school teachers in Şanlıurfa, analyzing whether cynicism varies by gender, age, marital status, education level, seniority, branch, and school type.

The purpose of this research was to identify the extent of organizational cynicism among teachers and determine the demographic and contextual variables that may influence its development. By doing so, the study sought to provide a deeper understanding of teachers' organizational attitudes and to offer recommendations for improving school management practices. The research is significant because teachers' attitudes not only influence their personal well-being but also directly affect classroom performance, student outcomes, and the reputation of educational institutions. In this regard, reducing organizational cynicism is essential for fostering a more positive school climate, ensuring stronger organizational trust, and supporting sustainable educational reforms.



The study employed a descriptive survey model, a widely used approach in social sciences to explore perceptions and attitudes in large populations. The sample consisted of 194 teachers working in public and private primary and secondary schools in Şanlıurfa. The teachers represented a diverse range of demographic characteristics, including different genders, age groups, marital statuses, educational levels, years of professional experience, and teaching branches. Data were collected using a structured questionnaire that included demographic questions and the Organizational Cynicism Scale, which evaluates cynicism across cognitive, emotional, and behavioral dimensions. The cognitive dimension reflects negative beliefs about the integrity of the organization; the emotional dimension measures feelings such as anger and disappointment; while the behavioral dimension indicates expressions of criticism, irony, or withdrawal from organizational processes. The reliability of the scale has been supported in previous studies, and in this research it provided robust measurements as well. Ethical approval for the study was obtained from the Social and Human Sciences Ethics Committee of Mersin University, and all participants gave informed consent with assurances of confidentiality and anonymity.

The analysis began with descriptive statistics to summarize general tendencies. Teachers' overall cynicism scores were found to be moderate, with a mean value of 63.36.

This suggests that while cynicism is not at a critical level, it is sufficiently strong to represent a challenge for administrators seeking to maintain high motivation and commitment among teachers. Sub-dimensions revealed more nuanced insights: teachers demonstrated moderate distancing from their institutions, moderate to high perceptions of factors that reduce performance, relatively low levels of negative attitudes toward their schools, and low to moderate participation in decision-making processes. These patterns indicate that while teachers still maintain a degree of loyalty, their perceptions of structural and managerial shortcomings foster disillusionment, particularly in areas related to involvement and performance support.

When analyzed by demographic characteristics, the data showed no significant differences in overall organizational cynicism based on gender, marital status, education level, or school type. Female teachers reported slightly higher cynicism scores than males, and single teachers reported somewhat higher scores than married teachers, but these differences were statistically insignificant. Similarly, teachers with postgraduate education displayed marginally higher cynicism than those with bachelor's degrees, perhaps reflecting higher expectations of organizational fairness and professionalism, but again the differences were not statistically meaningful. These findings suggest that the experience of organizational cynicism is broadly shared across demographic groups, shaped more by common contextual factors than by individual attributes.

Nonetheless, age and seniority produced noteworthy patterns. Teachers aged 26–30 reported significantly higher negative attitudes toward school compared with both younger (20–25) and older (31+) teachers. This pattern implies that early-career teachers, who often enter the profession with strong ideals and expectations, may experience disappointment and frustration when confronted with organizational realities, leading to elevated cynicism in their initial years. As they gain more experience, however, teachers may adapt their expectations or develop coping strategies, which reduces their overtly negative attitudes. Seniority differences also emerged in the “participation in decision-making” dimension. Teachers with 4–6 years and 16–20 years of experience scored significantly higher in this sub-dimension than other groups, suggesting that mid-career professionals, who have accumulated sufficient experience and confidence, feel more entitled to participate in organizational decision-making. Their sensitivity to participation-related issues may reflect a desire for recognition and involvement, and unmet expectations in this area can fuel cynicism.

Branch differences were also observed: although classroom and subject teachers exhibited similar overall cynicism levels, subject teachers reported higher participation in decision-making. This could be linked to the greater variety of tasks and organizational roles often assigned to subject teachers in secondary education contexts, providing them with closer interactions with decision-making structures but also exposing them to frustrations when participation is limited. School type did not significantly influence cynicism, but public school teachers showed slightly higher cynicism levels than private school teachers, possibly due to resource constraints, bureaucratic challenges, and heavier student loads in public institutions.

The discussion of these results highlights several implications. First, the moderate level of cynicism reported is not an alarming crisis but should not be ignored, as persistent



cynicism can erode organizational trust over time. Comparisons with previous literature reveal both consistencies and differences. For example, prior studies in Turkey and abroad have often reported higher cynicism among younger and less experienced teachers, a finding confirmed here in the form of stronger negative attitudes in the 26–30 age group. However, contrary to other studies that found significant differences by gender or education level, this study detected no meaningful variation across these variables, suggesting that in Şanlıurfa’s context, the shared difficulties of working in under-resourced environments may outweigh demographic distinctions.

The results also carry practical implications for educational management. School leaders should design targeted interventions to support teachers at different career stages. For early-career teachers, mentorship programs, professional development, and structured support systems could reduce initial frustration and help them adapt more positively. For mid-career teachers, greater opportunities for involvement in school governance and transparent participation in decision-making could mitigate cynicism and enhance commitment. Administrators should also address structural issues, such as ensuring fair distribution of resources, reducing unnecessary bureaucratic tasks, and improving communication channels between staff and management. Strengthening organizational justice, transparency, and recognition of teachers’ contributions are essential steps toward lowering cynicism.

At the policy level, national education authorities should consider the regional diversity of Turkey when addressing organizational attitudes among teachers. Provinces like Şanlıurfa, with their unique demographic and socio-economic structures, present distinct challenges that require context-sensitive solutions. Policies promoting equitable resource allocation, continuous professional development, and localized decision-making mechanisms would not only reduce cynicism but also empower teachers to feel more valued and effective in their roles.



The study contributes to the literature by underscoring that organizational cynicism in education is not solely determined by individual demographics but is deeply influenced by contextual, organizational, and regional realities. While gender, marital status, and education level were not significant determinants, variables such as age, seniority, and branch revealed specific patterns in sub-dimensions of cynicism, highlighting the need to address teachers’ experiences throughout different stages of their careers. Importantly, the findings illustrate that even moderate levels of cynicism, if left unattended, can gradually undermine morale and commitment, with negative consequences for educational quality and student learning.

In conclusion, the research demonstrates that organizational cynicism among teachers in Şanlıurfa remains at a moderate level overall, without strong demographic divides but with critical differences shaped by age, career stage, and teaching branch. These results emphasize the importance of organizational strategies that promote fairness, transparency, and teacher involvement. Schools should invest in supportive management practices that address the expectations of younger teachers, recognize the contributions of mid-career teachers, and provide consistent opportunities for participation across all staff members. By fostering a culture of trust and inclusiveness, educational institutions can reduce cynicism and enhance both teacher well-being and student success. Future research should

expand the scope by incorporating variables such as leadership style, organizational culture, and teacher well-being indicators, as well as adopting mixed-methods designs that combine quantitative surveys with qualitative interviews to capture the deeper psychological and contextual roots of cynicism. Comparative studies across different regions of Turkey or between countries could also highlight cultural variations and provide further evidence to develop contextually relevant policies. Ultimately, addressing organizational cynicism effectively will contribute not only to healthier educational environments but also to more sustainable and resilient school systems capable of meeting the diverse needs of students and society.



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Çalışmada yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu tarafından incelenmiştir. Araştırma için Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu tarafından 08.05.2024 tarihinde, 130 sayılı karar ile etik kurul onayı alınmıştır.

Onam formu bilgisi: Çalışmaya katılım gösteren tüm öğretmenlerden bilgilendirilmiş onam (gönüllü katılım) formu alınmıştır.

Teşekkür yazısı: Çalışmaya gönüllü olarak katılan tüm öğretmenlere teşekkür ederiz.



THE ROLE OF DIGITAL EMPOWERMENT IN DEVELOPING SELF-EFFICACY AMONG LECTURERS AT THE INTENSIVE LANGUAGE CENTER AT THE ALGERIAN UNIVERSITY: STRUCTURAL EQUATIONS MODELING ANALYSIS

CEZAYİR ÜNİVERSİTESİ YOĞUNLAŞTIRILMIŞ DİL MERKEZİ ÖĞRETİM GÖREVLİLERİ ARASINDA ÖZ-YETERLİLİĞİN GELİŞTİRİLMESİNDE DİJİTAL GÜÇLENDİRMENİN ROLÜ: YAPISAL EŞİTLİK MODELLEME ANALİZİ

Dr. Ahlam THAMRI

Ziane Achour University Djelfa, Algeria

ORCID iD: 0000-0002-0387-6927 , ahlam.tamri@univ-djelfa.dz

Dr. Rima Affaf, HARIZI

Ziane Achour University Djelfa, Algeria

ORCID iD: 0009-0000-6166-6971 , ra.harizi@univ-djelfa.dz

Prof. Dr. Mokhtar, RABHI

Ziane Achour University Djelfa, Algeria

ORCID iD: 0000-0002-0284-8844, Mo.Rabhi@Univ-Djelfa.Dz

Prof. Dr. Mohammed Said, DJOUAL

Ziane Achour University Djelfa, Algeria

ORCID iD: : 0000-0002-4862-3712, Djoual@univ-djelfa.dz

ABSTRACT

This study aims to identify the impact of digital empowerment on self-efficacy among English teachers at the Language Teaching Center. The digital empowerment and self-efficacy scale was applied to a sample of 201 teachers working at the Intensive Language Center, which specializes in improving students' English at the Algerian university. The questionnaire was distributed in paper form to the centers and electronically via official pages and e-mail. SPSS v27 was used to analyze the characteristics of the study sample, and Smart-PLS (4) was used to test the hypotheses using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The study found a weak effect of digital empowerment on self-efficacy among English teachers, and the main hypothesis was accepted with reservations. This is due to the small effect size (F^2 value=0.062). Based on these results, the study concludes with a set of recommendations to enhance digital empowerment by providing teachers with the necessary technological tools to support the educational process.

Keywords: Digital empowerment, lecturers' self-efficacy, indirect experience, social persuasion, physiological arousal.

ÖZ

Bu çalışma, Dil Öğretim Merkezi'ndeki İngilizce öğretmenleri arasında dijital güçlendirmenin öz yeterlilik üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Dijital güçlendirme ve öz yeterlilik ölçeği, Cezayir üniversitesinde öğrencilerin İngilizcesini geliştirme konusunda uzmanlaşmış Yoğunlaştırılmış Dil Merkezi'nde çalışan 201 öğretmenden oluşan bir örneklem üzerinde uygulanmıştır. Anket, merkezlere kağıt formatında ve resmi sayfalar ve e-posta yoluyla elektronik olarak dağıtılmıştır. Çalışma örnekleminin özelliklerini analiz etmek için SPSS v27, hipotezleri kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) kullanarak test etmek için ise SmartPLS (4) kullanılmıştır. Çalışma, İngilizce öğretmenleri arasında dijital güçlendirmenin öz yeterlilik üzerinde zayıf bir etkisi olduğunu ve ana hipotezin çekincelerle kabul edildiğini bulmuştur. Bu, küçük etki büyüklüğünden (F^2 değeri= 0,062) kaynaklanmaktadır. Bu sonuçlara dayanarak, çalışma, öğretmenlere eğitim sürecini desteklemek için gerekli teknolojik araçları sağlayarak dijital güçlendirmeyi artırmaya yönelik bir dizi öneriyle sonuçlanmaktadır.

Anahtar kelimeler: dijital güçlendirme, öğretim elemanlarının öz yeterliliği, dolaylı deneyim, sosyal ikna, fizyolojik uyarılma

1. Introduction

Nowadays, the field of education is witnessing rapid technological development, making it necessary to employ technology in classrooms and invest in it to efficiently transfer knowledge to students. Lecturers are called upon to know how to manage various technological tools, such as electronic boards, equipped classrooms, and the internet, and to invest in their use to attract students' attention. In this regard, language education requires the use of electronic means, such as audio and video, face-to-face and remotely, to master various language skills. In contemporary literature, a lecturer's ability to manage technological tools is anointed as digital empowerment, a pillar indicator of self-efficacy. Digital empowerment of lecturers and the enhancement of their skills in dealing with information and technological resources can improve their self-efficacy in teaching. The importance of this research lies in this idea:

Universities today strive to improve methods of knowledge exchange and applied research by employing modern technological tools and integrating them into the educational process, whether in language teaching or other fields.

In Algeria, centers devoted to teaching English, French, and Spanish are a new trend. These centers strive to improve students' language learning, mastery, and use in their academic and personal lives. These centers teach students and employees across different categories, including lecturers and employees working outside the university, as well as PhD students.

The plan is to improve their language skills and engage them in scientific research, publishing, teaching, and overseas training. Hence, this requires the availability of lecturers with high self-efficacy in teaching and digital empowerment to use technological media. Therefore, the research aimed to examine the extent to which digital empowerment among professors in these centers affects their teaching self-efficacy. The study sample consisted of 201 English lecturers from several different centers in the Algerian university.

By reviewing previous studies on both digital empowerment and self-efficacy, we observed a lack of research linking these two variables. Therefore, we sought to highlight the impact of digital empowerment on lecturers' self-efficacy, addressing a research gap, particularly given that digital empowerment is a contemporary topic. This study differs from previous research by focusing on the following gaps:

- Spatial gap: This study differs from previous studies in its geographical location.
- Temporal gap: This study differs from previous studies in its duration.
- Application gap: This study differs from previous studies in its use of statistical analysis, specifically structural equation modeling using the least squares method.

2. Literature review

2.1. Digital Empowerment

The word empowerment has emerged and spread for many political and social reasons. The concept of empowerment has been associated with many fields. Likewise, digital empowerment concerns the digital participation of communities and reflects adaptation to digital technologies and the ability to use them to access and benefit from information (Tamang & Reddy, 2023). Digital empowerment refers to individuals' ability to effectively use digital technologies to enhance their capacities in the information society. Thus, an



individual who possesses digital skills and uses them to develop life skills is considered digitally empowered (Akkoyunlu et al., 2010).

Empowerment has been defined and used in the literature for many reasons. The latter has indicated that there are many strategies for using the digital environment as an excellent resource for accessing important information, a phenomenon known as digital empowerment (Martinez et al., 2021). Empowering communities and individuals' desires to develop life skills. Meanwhile, digital empowerment seeks to provide individuals with new ways and capacities to participate in society and express themselves (Hans, 2018). Digital empowerment means increasing control over the skills needed to adapt to information technology in society (Mäkinen, 2006).

Digital technology is the core of digital empowerment. Digital empowerment is also called the spiral process because it tracks changes and aligns with the progress of society and its surrounding environment. Digital empowerment has been measured across multiple levels in the literature: individuals, groups, students, and lecturers (Safira & Irwansia, 2019). In addition, Batriani et al. (2023) argued that digital empowerment is a comprehensive, multi-stage process that comprises several steps aimed at improving individuals' ability to access the best opportunities and to influence society by staying up to date.

Peter (2018) suggested four strategies to empower the education sector digitally: Training individuals to use ICT, training specialized human resources, and providing technical and financial support. The comprehensiveness of training programs should include aspects related to ICT procedures. Collaboration between universities, the state, civil society, and the private sector to develop digital content and platforms. Promoting digital inclusion projects in communities.

2.2. Digital Empowerment Scale

Tamang and Reddy (2023) proposed the Student Digital Empowerment Scale (STDES). It consists of four dimensions with 51 items. Technological competence (TC) has 22 items, technological access (TA) has 9 items, digital collaboration and communication (DC) has 10 items, and digital security and ethical use of technological resources (DE) has 10 items. Technological competence (TC) is defined as the ability of lecturers to use and apply technological tools in the teaching and learning process, as well as the ability to manage them. Technical access (TA) refers to the use of Internet services to exploit, store, and retrieve data. Meanwhile, digital collaboration and communication (DC) refers to the use of digital platforms for interaction and participation. Security and ethical use of technology resources (DE) is the ability of lecturers to protect digital data and devices.

In addition, Ezz El-Din and Al-Shraida (2021) prepared a questionnaire for lecturers on digital empowerment. It consists of thirty items. The first axis examines digital technology in education (9 items). The second axis is specific to digital communications (5 items). The third axis concerns evaluating the digital environment (5 items). The fourth axis concerns the availability of a supportive digital environment (11 items). Correspondingly, the study by Kong et al. (2019) developed the Digital Empowerment Scale to assess young learners' perceived competence with digital technologies in the context of primary school. It consists of (1) meaning, (2) impact, (3) belief in creativity, and (4) belief in competence.



On the other hand, individual self-efficacy is an internal motivational variable that embodies the basic aspects of human effectiveness, such as effort and perseverance in achieving goals. As for lecturers' self-efficacy, it increases with perseverance at work and affects their teaching practices, teaching behaviours, confidence, and commitment (Klassen & Tze, 2014). Self-efficacy also guides individuals' beliefs about their ability to achieve a successful academic career. In this context, educational research has shown that lecturers' self-efficacy affects their teaching behaviours and even influences students' motivation and achievement. In contrast, lecturers with low self-efficacy experience difficulties in teaching and stress, leading to dissatisfaction. Therefore, self-efficacy affects human achievement in various settings such as education, business, health, and sports (Klassen & Chiu, 2010).

From a similar perspective, lecturers' self-efficacy is defined as confidence in their teaching abilities, which enables them to provide high-quality education. These abilities include pre-teaching activities (lesson planning), intra-teaching activities (effective classroom management and classroom climate activation), cognitive activities, and post-teaching activities (reflection on teaching) (Hayat et al., 2023). Shahzad and Naureen (2017) argued that lecturers exhibit high levels of self-confidence and positive attitudes because they are in control of achieving success. They also accept new technologies and new methods.

In this context, lecturers' self-efficacy refers to their belief in their ability to facilitate students' engagement in the learning process. (Solari, 2014). Lecturers' self-efficacy has a vital role in achieving their goals and how easily they deal with the educational challenges they face (Hussain & Khan, 2022). Self-efficacy also reflects teachers' capacity to handle challenging tasks effectively in their professional activities. It is reflected in the impact on academic outcomes, such as student achievement, and motivating them to do their best. (Barney et al., 2019). From a different viewpoint, lecturer self-efficacy is clarified as the confidence and belief in one's ability to teach, implement, and create positive change, openness to new ideas, and the application of new teaching strategies (Gordon et al., 2023).

A range of positive and negative factors influences teachers' self-efficacy. Gordon et al. (2023) identified three factors that increase teachers' self-efficacy: environmental factors, including the school/university providing high-quality training materials, supportive leaders, collaborative colleagues, and positive student engagement. Personal/cognitive determinants are linked to teaching experience and understanding of legislative documents. Behavioural determinants are linked to planning and implementing curriculum reform. However, factors that reduce lecturers' self-efficacy include environmental determinants such as a lack of school/university support for implementing teacher reform, unsupportive leaders, workload, lack of time, overcrowded classrooms, negative student engagement, gender discrimination, and a lack of leadership support. Personal/cognitive determinants include insufficient experience in teaching new requirements, insecurity, and anxiety about the difficulty of influencing students. Finally, behavioural factors include the refusal to implement changes stipulated in the organization's legislation.

Additionally, Williams et al. (2023) claim that elements such as environments, attitudes, beliefs, intentions, support, policies, and resources all impact lecturer self-efficacy in integrating technology.



2.3. Self-Efficacy

Lecturers' self-efficacy is also of great importance. This importance is evident in classroom organization, emotional support, student achievement, and motivation, indicating that teacher self-efficacy is linked to the quality of the classes provided (Gordon et al., 2023). A study by Guoyan et al. (2023) found that the quality of the e-learning system and lecturers' self-efficacy are crucial factors in making lecturers willing to continue their online practices. Berg et al. (2023) also found that altruism, personal identification with teaching, and job security were the most powerful reasons for entering teaching.

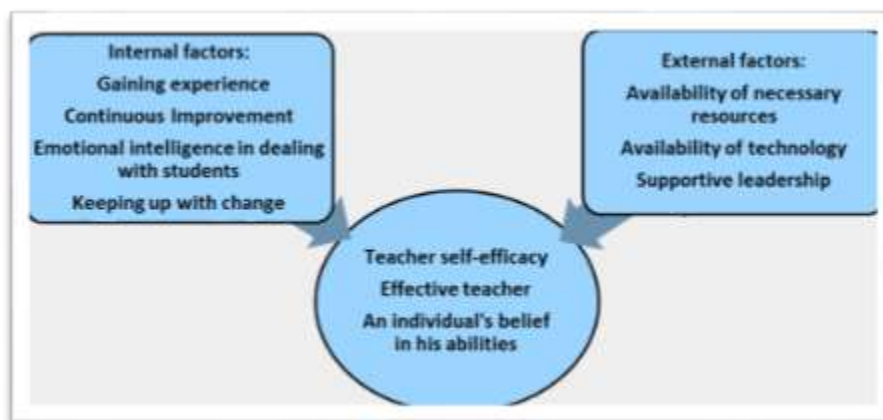
Hence, teacher self-efficacy was associated with motivations for entering initial teacher education. Hershkowitz et al. (2023) assume that the emotion of success and self-confidence regarding the integration of technology into teaching is one of the most influential factors affecting lecturers' well-being and professional evolution and has a significant influence on student learning. Furthermore, Shah and Batari (2023) assumed that lecturers' self-efficacy is a psychological key in skilled development opportunities, and it impacts students' learning and academic attainment.

All in all, the most influential factors affecting the lecturer's self-efficacy are divided between internal and external factors. Internal factors are connected to the lecturer's characteristics. They are embodied in gaining experience and in continuous improvement to develop performance, as well as in developing emotional intelligence to deal with students and keep pace with changes in teaching methods. External factors are connected to the surrounding external environment and include the availability of resources necessary for the teaching process, the availability of technology, and supportive leadership. Figure 01 outlines this.



Figure 1.

Factors affecting teacher self-efficacy.



Sources: elaborated by researchers.

To answer this research question, According to Bandura (1982) self-efficacy is influenced by various phenomena, including changes in coping behaviors resulting from different influence patterns, the level of physiological stress responses, resignation and despair following failures, the illusion of inadequacy, and the rise of self-interest. Based on the above, we aim to investigate the impact of digital empowerment on self-efficacy. To answer this research question, we formulated the following hypotheses:

- **H1: Digital empowerment significantly influences the self-efficacy of English lecturers in intensive language centres.**
- **H11:** Digital empowerment in teaching significantly influences the indirect experience of English lecturers in intensive language centres.
- **H12:** Digital empowerment significantly influences the social persuasion of English lecturers in intensive language centres.
- **H13:** Digital Empowerment significantly influences the physiological arousal of English lecturers in intensive language centres.

3. Methodology

The questionnaire was distributed to 201 lecturers of intensive language centres at Algerian universities. After the arbitration of the questionnaire with lecturers in the field, the validity of the measurement tool was ensured. The questionnaire was developed from a literature review, as shown in Table 1. The first part of the questionnaire includes demographic variables: age, gender, and experience of the respondent, while the second axis includes questions about the first variable: digital empowerment in its dimensions, digital technologies in teaching, digital communications, digital assessment, and supportive digital environment. The third axis includes the self-efficacy variable and its dimensions: indirect experience, social persuasion, and physiological arousal. The five-point Likert scale was used as follows: (5 strongly agree - 4 agree - 3 moderately agree - 2 disagree - 1 strongly disagree).

Table 1.

Questionnaire variables, dimensions, and sources

Variable	Dimensions	Ferries	Source
Digital Empowerment	Digital Technologies In Teaching	07	(Yousef Ezzeldin & Mubarak Alsharidah, 2021)
	Digital Communications	04	
	Digital Evaluation	03	
	Supportive Digital Environment	03	
	Indirect Experience	03	
Self-Efficacy	Social Persuasion	03	(Evers et al., 2002)
	Physiological Arousal	03	(Solari, 2014)
Total		26	

Sources: elaborated by researchers.

3.1. The Research Population And Sample

The research community for this study consisted of all English language professors at intensive language centers in Algerian universities. The electronic questionnaire was distributed randomly via the targeted professors' websites and online links, in addition to a paper questionnaire. 201 valid questionnaires were retrieved for analysis. A simple random sample was used. The distribution period lasted three months, from early July 2025 to mid-September 2025. Table 2 shows the characteristics of the study sample.



Table 2*Characteristics of the study sample*

Demographic variables		Frequency	The Percentage %
Gender	Male	63	31.3
	Female	138	68.7
	Total	201	100.0
Age	From 25 to 30	63	31.3
	From 31 to 36	72	35.8
	From 37 and over	66	32.8
	Total	201	100.0
Experience	Less than 5	63	31.3
	From 6 to 10	138	68.7
	From 11 or more	0	0
Total		201	100.0

Source: elaborated by researchers.

4. RESULTS

In the present research paper, Smart-PLS 4 software was used to examine 201 questionnaires in two stages. The first stage concerns the measurement model to determine its validity and reliability. The second stage analyzes the structural model (Al-Ali et al., 2024). Thus, the study employed variance-based SEM techniques to investigate the interrelationships between latent variables (Ahmad & Hassan Zia, 2023).

Structural equation modeling using partial least squares (PLS-SEM) is the optimal choice for this study. This approach is preferred over CB-SEM based on the specific conditions of each. According to Hair et al. (2011), PLS-SEM is used when the goal is to predict the main target structures or identify the structures that influence them. This serves the objective of the current study: to determine the effect of digital empowerment on the target self-efficacy structure. CB-SEM, on the other hand, is used when the model is non-sequential and contains circular relationships, which is not suitable for the study model.

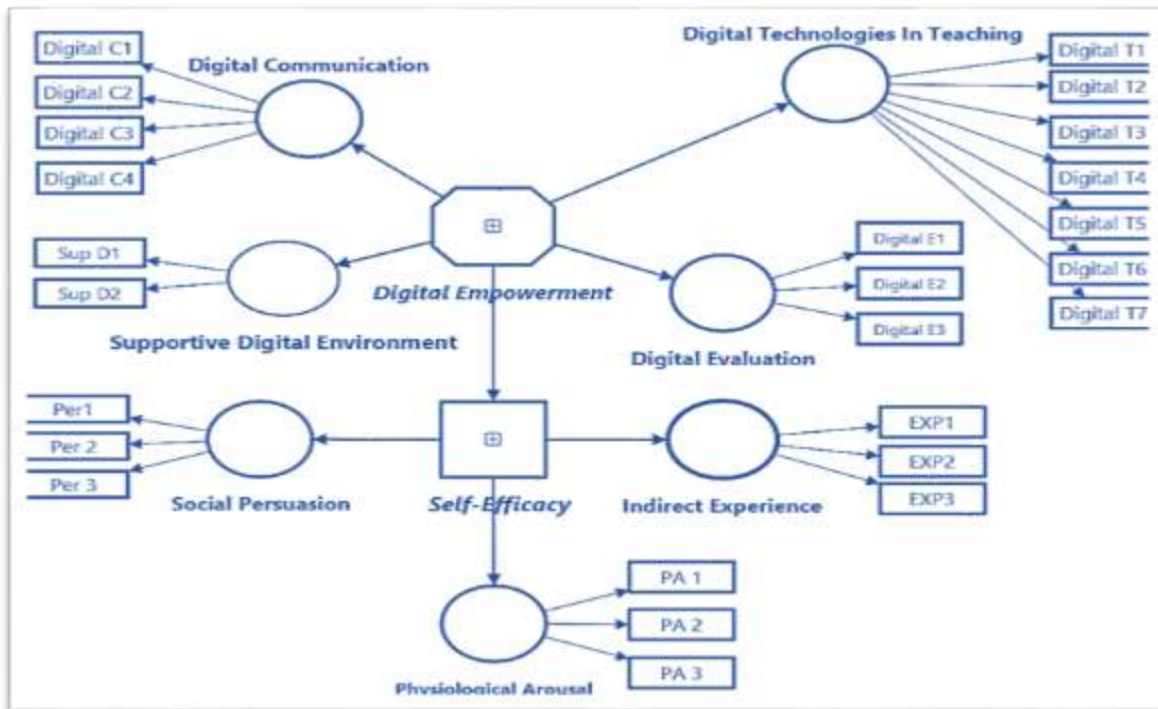


4.1 Measurement Model Assessment

According to Hair et al. (2021), Convergent validity refers to how closely a construct can explain the variance of its indicators. The measure used to assess the convergent validity of a construct is the average variance extracted (AVE) of the indicators. The minimum acceptable AVE is 0.50, meaning that the construct explains 50 per cent or more of the variance of the indicators that make up the construct; composite reliability and factor loadings enhance the reliability of the model (Khan & Hussain, 2020).

Table 3 shows that the value of the average variance extracted (AVE) exceeded the recommended limit of (0.50). The factor loadings of the indicators were also reviewed, and they should exceed the threshold of 0.708. As Table 3 shows, all indicators exceeded the required threshold except for Sup D3, which states that audio and video media are available in the digital content of the lessons, may be due to the respondent's lack of understanding of its content, or it does not express the meaning of the latent variable to which it belongs. which was deleted because its value was less than the threshold. The composite reliability (CR) scores for all constructs exceeded the threshold of 0.7, revealing strong internal consistency within the constructs and confirming the convergent validity of the standard model.

Figure 1.
Research Model Measurement model



Source: Smart-PLS4 output.

Table 3

Assessing convergent validity

Construct	Items	Factor loading	Composite reliability	AVE
Digital Communication	Digital C1	0.782	0.893	0.676
	Digital C2	0.828		
	Digital C3	0.844		
	Digital C4	0.834		
Digital Evaluation	Digital E1	0.874	0.737	0.535
	Digital E2	0.892		
	Digital E3	0.211		
Digital Technologies In Teaching	Digital T1	0.857	0.956	0.757
	Digital T2	0.919		
	Digital T3	0.869		
	Digital T4	0.929		
	Digital T5	0.677		
	Digital T6	0.919		
	Digital T7	0.895		
Indirect Experience	EXP1	0.757	0.731	0.507
	EXP2	0.915		
	EXP3	0.332		
Physiological Arousal	PA 1	0.820	0.856	0.665
	PA 2	0.826		
	PA 3	0.800		
Social Persuasion	Per 2	0.923	0.795	0.571
	Per 3	0.673		
	Per 1	0.638		
Supportive Digital Environment	Sup D1	0.813	0.740	0.588
	Sup D2	0.718		

Notes: Criteria: composite reliability >0.708 , AVE > 0.5.(Hair Jr et al., 2021). Items deleted: Sup D3,due low loading.

Source: Smart-PLS4 output



4.2 Discriminant Validity

Discriminant validity is a crucial indicator of construct validity. It explores how well a test measures the concept it was designed to measure. This indicator involves analysing the different constructs in the model, each one separately. It is the contrary of convergent validity, which focuses on the agreement between the measures of the same construct (Lim, 2024). As stated by Hair et al. (2021), the discriminant validity is assessed using three criteria, namely the cross-loading index, the Fornell and Larcker criterion, and the ratio of heterogeneous traits to univariate traits (HTMT) matrix.

The cross-loading index indicates that questions measuring a particular latent variable do not measure another latent variable by ensuring that each item has a higher correlation value with its own latent variable than with other latent variables.

The results of Table 4 indicate that the questions measure the latent variable to which they belong because their correlation value is higher with their latent variable and lower with other latent variables. It confirms that each indicator belongs to the latent variable to which it belongs and measures.

Table 4

Cross Loading

Item	DC	DE	DT	IE	PA	SP	SD
Digital C1	0.782	0.625	0.557	0.165	0.470	0.036	0.088
Digital C2	0.828	0.608	0.694	0.126	0.215	0.006	0.002
Digital C3	0.844	0.635	0.733	0.199	0.339	0.087	0.011
Digital C4	0.834	0.892	0.701	0.227	0.145	0.079	0.040
Digital E1	0.782	0.874	0.557	0.165	0.470	0.036	0.088
Digital E2	0.834	0.892	0.701	0.227	0.145	0.079	0.040
Digital E3	0.093	0.211	0.050	0.137	0.032	0.024	0.235
Digital T1	0.700	0.608	0.857	0.154	0.238	0.129	0.158
Digital T2	0.635	0.513	0.919	0.272	0.077	0.089	0.112
Digital T3	0.631	0.508	0.869	0.338	0.230	0.016	0.014
Digital T4	0.890	0.803	0.929	0.249	0.280	0.022	0.013
Digital T5	0.380	0.261	0.677	0.320	0.445	0.008	0.008
Digital T6	0.859	0.796	0.919	0.261	0.228	0.081	0.021
Digital T7	0.374	0.466	0.209	0.001	0.516	0.058	0.048
Digital T8	0.765	0.683	0.895	0.135	0.238	0.100	0.126
EXP1	0.178	0.190	0.247	0.757	0.082	0.027	0.003
EXP2	0.192	0.199	0.226	0.915	0.126	0.025	0.011
EXP3	0.020	0.010	0.043	0.332	0.019	0.022	0.023
PA 1	0.244	0.258	0.071	0.100	0.820	0.110	0.025
PA 2	0.273	0.240	0.021	0.073	0.826	0.146	0.042
PA 3	0.344	0.328	0.117	0.140	0.800	0.028	0.033
Per 2	0.003	0.010	0.031	0.054	0.133	0.923	0.099
Per 3	0.086	0.050	0.133	0.134	0.001	0.673	0.079
Per1	0.074	0.031	0.095	0.028	0.065	0.638	0.019
Sup D1	0.020	0.071	0.066	0.007	0.012	0.142	0.813
Sup D2	0.046	0.055	0.050	0.023	0.005	-0.029	0.718

Note: DC = Digital Communication; DE = Digital Evaluation; DT = Digital Technologies; IE= Indirect Experience ; PA = Physiological Arousal; SP = Social Persuasion; SD = Supportive Digital Environment

Source: Smart-PLS4 output.

The Fornell-Larcker criterion measures the independence of dimensions from each other in the same model. by ensuring that the value of the relationship between the dimension and itself is higher than its value with other dimensions, as shown in table 5.



Table 5

Discriminant validity Fornell and Larcker criterion

Constructs	DC	DE	DT	IE	PA	SP	SD
DC	0.910						
DE	0.822	0.731					
DT	0.820	0.711	0.870				
IE	0.219	0.228	0.274	0.712			
PA	0.351	0.337	0.084	-0.127	0.815		
SP	0.040	0.026	0.076	-0.006	0.117	0.755	
SD	0.041	0.083	0.076	0.009	0.006	0.083	0.767

Note: DC = Digital Communication; DE = Digital Evaluation; DT = Digital Technologies; IE= Indirect Experience ; PA = Physiological Arousal; SP = Social Persuasion; SD = Supportive Digital Environment

Source: Smart-PLS4 output

Hensler et al. (2015) claimed that the Fornell-Larcker criterion and the cross-loading test are the two dominant methods. However, they need to reveal the need for discriminant validity reliably; an alternative approach is based on the multi-trait matrix and multi-methods. It has been proposed to assess discriminant validity: the ratio of the associations between heterogeneous traits and a single trait. The exact cut-off for the HTMT criterion is still under debate. Hensler set the cut-off at 0.90 if the path model includes conceptually similar concepts (Hair Jr et al., 2021). Table 6 revealed that the HTMT values are below the 0.9 cut-off level, indicating that the study dimensions have discriminant validity.

Table 6.

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) – Matrix

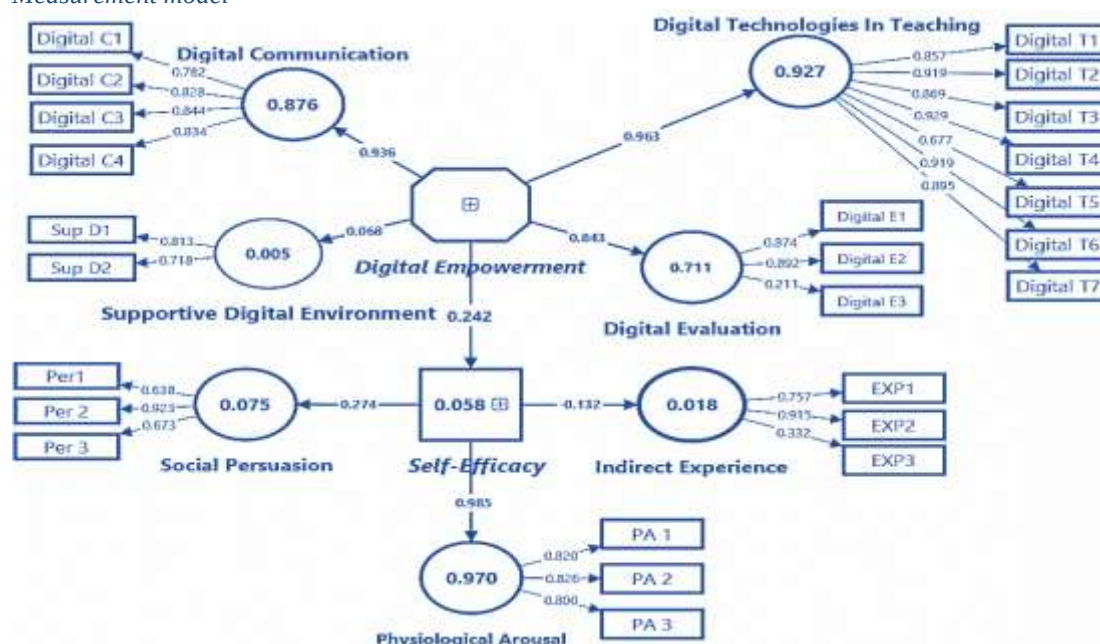
Constructs	DC	DE	DT	IE	PA	SP	SD
DC							
DE	1.203						
DT	0.894	0.814					
IE	0.271	0.386	0.332				
PA	0.450	0.495	0.341	0.162			
SP	0.129	0.137	0.159	0.226	0.149		
SD	0.128	0.413	0.139	0.132	0.105	0.247	

Note: DC = Digital Communication; DE = Digital Evaluation; DT = Digital Technologies; IE= Indirect Experience ; PA = Physiological Arousal; SP = Social Persuasion; SD = Supportive Digital Environment

Source: Smart-PLS4 output.

Figure 3

Measurement model



Source: Smart-PLS4 output.

After the measurement model has been reviewed and validated, the second step in evaluating the PLS-SEM results is to evaluate the structural model based on a set of criteria. The structural model determines a pattern of relationships between research variables by looking at the coefficients between the variables and the value of the coefficient of determination (R^2).

The coefficient of determination (R^2) measures the extent to which the model can explain differences in the dependent variable. The closer its value is to 1, the more likely it is that the independent variables predict the dependent variable and the extent to which the independent variable can explain the dependent variable (Theng et al., 2021). The R^2 criteria consist of three classifications, namely: R^2 values of 0.67, 0.33, and 0.19 as large, medium (moderate), and weak (weak) (Purwanto & Sudargini, 2021).

In this research paper, the R^2 value for the independent variable, digital empowerment, compared to the dependent variable, self-efficacy, is 0.058. This value is considered weak, so it can be concluded that the independent variable has a limited positive impact on the dependent variable. The percentage of the impact of digital empowerment on the dependent variable self-efficacy at work is 5.8%. In contrast, the remaining percentage, 94.2%, is affected by other variables that were not addressed in this study.

Tabel 7*
r-square and F^2

Indicator	R-square	F^2	Decision
Digital Empowerment -> Self-Efficacy	0.058	0.062	weak

Source: Smart-PLS4 output.

5. Hypotheses Testing

The results in Table (9) point out that the digital empowerment of the lecturer affects self-efficacy in teaching through a probability value of (0.007). Table 5 depicts that the probability value of the effect of digital empowerment on self-efficacy is equal to (0.007), which is less than the significance level value (0.05).

Accordingly, the main hypothesis (H1) is accepted, which states that there is a statistically significant effect of the independent variable, digital empowerment, on the dependent variable, self-efficacy.

And this implies that empowering the lecturer to use digital media in the educational process increases his self-efficacy in teaching. Hence, the digital empowerment improves lecturer self-efficacy.

Table 8.
Direct relationship

Hypotheses	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Result
DE -> Self-Efficacy	0.242	0.250	0.089	2.701	0.007	Supported

Note: DE = Digital Empowerment

Source: Smart-PLS4 output.

The results in Table 8 demonstrate that the digital empowerment of the lecturer affects self-efficacy in teaching through a probability value of (0.007). Also, the probability value of the effect of digital empowerment on self-efficacy is equal to (0.007), which is less than



the significance level value (0.05). Accordingly, the main hypothesis (H1) is accepted, which states that there is a statistically significant effect of the independent variable, digital empowerment, on the dependent variable, self-efficacy.

The empowerment of the lecturer to employ digital media in the educational process increases his self-efficacy in teaching; this means that digital empowerment enriches the lecturer's self-efficacy. Furthermore, Table 9 indicates that the probability value of the first alternative hypothesis, which states that digital empowerment affects the indirect experience dimension, is greater than the significance level of (0.05). Therefore, the alternative hypothesis H11 is rejected; the digital empowerment variable does not affect the indirect experience dimension of teachers.

Also, the probability value of the effect of the digital empowerment variable on physiological arousal was (0.007), which is less than the significance level (0.05). Therefore, the second sub-alternative hypothesis is accepted. This explains why teachers feel comfortable using digital applications, tools, and media in the teaching environment, reducing their stress during instruction. Conversely, when teachers are unable to use digital programs and media effectively in the teaching process, they experience stress, which affects their psychological state and increases their tension and anxiety while conveying information.

In contrast, Table 9 demonstrates that the probability value of the effect of digital empowerment on social persuasion is greater than the significance level (0.05), which means rejecting the third sub-alternative hypothesis. It means that the lecturer's digital empowerment does not affect the social persuasion of English lecturers. This is an indication that social persuasion and indirect experience are affected by other variables from the point of view of English professors, such as social interaction with students or human relations, more than their reliance on digital skills. Therefore, they are not directly affected by digital empowerment.



Table 9
Sub-hypothesis testing

Hypotheses	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Result
DE -> IE	-0.032	-0.036	0.028	1.148	0.251	Not Supported
DE -> PA	0.238	0.246	0.088	2.689	0.007	Supported
DE -> SP	0.066	0.070	0.038	1.736	0.083	Not Supported

Note: DE = Digital Empowerment; IE= Indirect Experience ; PA = Physiological Arousal; SP = Social Persuasion.

Source: Smart-PLS4 output.

Conclusion and Recommendations

Lecturers continuously strive to improve their teaching methods, educate students, deliver information effectively, and enhance their self-efficacy in teaching using modern methods and techniques, especially in universities that are considered centers for research, development, and scientific innovation. Accordingly, digital empowerment is a crucial factor for university lecturers to keep pace with developments and the digital environment in education. This research paper found that digital empowerment partially affects lecturers' self-efficacy, explaining 5.8% of it. In contrast, the remaining 94.2% is explained by variables not included in this study. The F2 value in the field study was 0.062, indicating a

weak effect. Therefore, the main hypothesis was accepted, with the caveat that digital empowerment affected the physiological arousal dimension but did not affect either the indirect experience dimension or social persuasion.

The most important practical effects of digital empowerment on the self-efficacy of language center teachers can be summarized and classified as follows:

First: Institutional Impacts (at the level of intensive language learning centers)

- **Improved Teaching Quality:** The use of electronic media enhances teacher performance and facilitates the delivery of information, as the digital environment is one of the most important elements of the educational environment for both teachers and students.
- **Enhanced Digital Creativity:** Digital empowerment enhances creativity in lesson delivery and student interactions.
- **Improved Image of Language Learning Centers:** This attracts new learners and increases their confidence in the level and quality of education.

Second: Impacts at the Individual (lecturer) Level

- **Enhanced Confidence in Digital Teaching Ability and Time and Effort Savings.**
- **Reduced Anxiety and Stress Associated with Technology**
- **Increased Teaching Motivation Through the Availability of the Digital Environment**

Based on the preceding findings, the following recommendations were made: Encourage lecturers to use technological media in the educational process.

- Providing training courses for lecturers to improve their level of use of technology in the educational process, especially since it contributes to reducing effort and time.
- Using electronic records and creating a platform for communication between students and lecturers virtually and remotely, and providing lessons, guidance, and announcing grades remotely.
- Providing the necessary information sources from equipped halls, virtual halls, Internet networks, electronic boards, applications, and computers for teachers and students.
- Enhancing the digital culture of lecturers by holding training courses to improve their self-efficacy in education and investing in technology in the educational process.
- Moreover, it provides material and moral incentives for lecturers to do their best, especially in teaching languages.

Limitations and Future Research Directions

In light of the current study, it is clear that digital empowerment selectively affects self-efficacy. It enhances positive physiological arousal, while its impact on social persuasion and indirect experience remains limited due to its connection with broader interactive and organizational factors in the surrounding environment. Therefore, this study is not without limitations, as it relied on a specific institutional context—namely, language centers within universities—which may affect the generalizability of the results. We recommend that future research be conducted across different environments and institutions, and with different samples, to identify the most important factors affecting professors' self-efficacy.



Furthermore, it is recommended to investigate the mediating and moderating variables that may explain the variability in the impact of digital empowerment on self-efficacy.

References

- Ahmad, I., & Hassan Zia, M. (2023). Impact of Sustainable Leadership on Sustainable Performance with Mediating Role of Structural Empowerment: A Study in SMEs [manufacturing (textile) sector] of Pakistan. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 8(4), 44–57. <https://doi.org/10.24088/ijbea-2023-84004>
- Akkoyunlu, B., Soylu, M. Y., & Caglar, M. (2010). A Study on Developing “Digital Empowerment Scale” or University Students. *Hacettepe Universitesi Egitim Fakultesi Dergisi-Hacettepe University Journal of Education*, 10–19.
- Al-Ali, A., Alsmairat, M. A. K., Qawasmeh, R., Mahrakani, N. J., & Alhazzani, N. S. (2024). Exploring the role of digital citizenship and digital empowerment to enhance academic performance of business students. *International Journal of Data and Network Science*, 8(2), 1275–1284. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.11.007>
- Barni, D., Danioni, F., & Benevene, P. (2019). Teachers’ self-efficacy: The role of personal values and motivations for teaching. *Frontiers in Psychology*, 10(JULY), 1–7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01645>
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. 37(2), 122–147.
- Berg, D. A. G., Skaalvik, E. M., Asil, M., Hill, M. F., Uthus, M., Tangen, T. N., & Smith, J. K. (2023). Teacher self-efficacy and reasons for choosing initial teacher education programmes in Norway and New Zealand. *Teaching and Teacher Education*, 125, 104041. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104041>
- De, D. (2018). A scale to measure digital empowerment of students. 2596–2599.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2002). Burnout and self-efficacy: A study on teachers’ beliefs when implementing an innovative educational system in the Netherlands. *British Journal of Educational Psychology*, 72(2), 227–243. <https://doi.org/10.1348/000709902158865>
- Gordon, D., Blundell, C., Mills, R., & Bourke, T. (2023). Teacher self-efficacy and reform: a systematic literature review. *Australian Educational Researcher*, 50(3), 801–821. <https://doi.org/10.1007/s13384-022-00526-3>
- Guoyan, S., Khaskheli, A., Raza, S. A., Khan, K. A., & Hakim, F. (2023). Teachers’ self-efficacy, mental well-being and continuance commitment of using learning management system during COVID-19 pandemic: a comparative study of Pakistan and Malaysia. *Interactive Learning Environments*, 31(7), 4652–4674. <https://doi.org/10.1080/10494820.2021.1978503>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbookfilels.pdf. In Springer. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hans, V. B. (2018). Digital Empowerment and Inclusive Growth. *SSRN Electronic Journal*, 1–14. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3139344>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM : Indeed a Silver Bullet. 19(2), 139–151. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hayat, A. A., Shateri, K., Kamalian Fard, S., Sabzi Shahr Babak, E., & Faraji Dehsorkhi, H. (2023). Psychometric properties of the persian version of the physician teaching self-efficacy questionnaire. *BMC Medical Education*, 23(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04130-6>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>



- Hershkovitz, A., Daniel, E., Klein, Y., & Shacham, M. (2023). Technology integration in emergency remote teaching : teachers ' self-efficacy and sense of success. 12433–12464.
- Hussain, M. S., & Khan, D. S. A. (2022). Self-Efficacy of Teachers: A Review. *Jamshedpur Research Review*, 1(50 (January-February)), 110–116.
- Khan, M. H., & Hussain, A. (2020). Effect of Human Resources Practices on Employees' Empowerment in Hotels Mohammad Hanif Khan * , Altaf Hussain †.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741–756. <https://doi.org/10.1037/a0019237>
- Klassen, R. M., & Tze, V. M. C. (2014). Teachers' self-efficacy, personality, and teaching effectiveness: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 12, 59–76. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2014.06.001>
- Kong, S. C., Wang, Y. Q., & Lai, M. (2019). Development and Validation of an Instrument for Measuring Digital Empowerment of Primary School Students. *CompEd 2019 - Proceedings of the ACM Conference on Global Computing Education*, 172–177. <https://doi.org/10.1145/3300115.3309523>
- Li, Z., Li, H., & Wang, S. (2022). How Multidimensional Digital Empowerment Affects Technology Innovation Performance: The Moderating Effect of Adaptability to Technology Embedding. *Sustainability* (Switzerland), 14(23). <https://doi.org/10.3390/su142315916>
- Lim, W. M. (2024). A typology of validity: content, face, convergent, discriminant, nomological and predictive validity. *Journal of Trade Science*, 12(3), 155–179. <https://doi.org/10.1108/jts-03-2024-0016>
- Mäkinen, M. (2006). Digital Empowerment as a Process for Enhancing Citizens' Participation. *E-Learning and Digital Media*, 3(3), 381–395. <https://doi.org/10.2304/elea.2006.3.3.381>
- Martínez, O. N., García, J. I., & Salcedo, V. T. (2021). Estimating patient empowerment and nurses' use of digital strategies: Esurvey study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18). <https://doi.org/10.3390/ijerph18189844>
- Patriani, I., Trustisari, H., Parmawati, S., Nugrahanti, T. P., & Kespandiar, T. (2023). Network Society: Digital Empowerment or Disempowerment. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 17(1), 161. <https://doi.org/10.35931/aq.v17i1.1795>
- Pitre, I. J. (2018). Digital Empowerment Strategies in the Education Sector for the Linking of Citizens with the Key Sectors of Colombian Society. *Indian Journal of Science and Technology*, 11(1), 1–11. <https://doi.org/10.17485/ijst/2018/v11i16/121804>
- Purwanto, A., & Sudargini, Y. (2021). Partial Least Squares Structural Squation Modeling (PLS-SEM) Analysis for Social and Management Research : A Literature Review. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 2(4), 114–123.
- Safira, M. R., & Irwansyah, I. (2019). The Social Humanism Factor in Digital Empowerment in Indonesia. 2019 International Conference on Advanced Computer Science and Information Systems (ICACSIS), 409–416. <https://ieeexplore.ieee.org/document/8979911/>
- Shah, D. B. (2023). education sciences Factors Contributing to Teachers ' Self-Efficacy : A Case of Nepal.
- Shahzad, K., & Naureen, S. (2017). Impact of Teacher Self-Efficacy on Secondary School Students' Academic Achievement. *Journal of Education and Educational Development*, 4(1), 48. <https://doi.org/10.22555/joeed.v4i1.1050>
- Solari, E. (2014). Longitudinal prediction of 1st and 2nd grade English oral reading fluency in ELL. *Journal of Adolescence*, 74(4), 274–283. <https://doi.org/10.1002/pits>
- Tamang, R., & Reddy, N. A. (2023). Development and Standardization of Student Teachers ' Digital Empowerment Scale (STDES) Assistant Professor , Dept . of Education , North - Eastern Hill University ,. 10, 1884–1899.



- Theng, B. P., Wijaya, E., Juliana, J., Eddy, E., & Putra, A. S. (2021). The role of transformational leadership, servant leadership, digital transformation on organizational performance and work innovation capabilities in digital era. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(2), 225–238. <https://doi.org/10.29210/020211164>
- Williams, M. K., Christensen, R., McElroy, D., & ... (2023). Teacher self-efficacy in technology integration as a critical component in designing technology-infused teacher preparation programs. ... *Issues in Technology ...*, 23, 228–259. <https://www.learntechlib.org/p/221546/>
- Yousef Ezzeldin, S. M., & Mubarak Alsharidah, M. A. (2021). Teacher Digital Empowerment Level in Light of the Kingdom of Saudi Arabia's Vision "2030": Reality and Aspirations. *Ilkogretim Online*, 20(2), 96–107. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021>.



Genişletilmiş Özet

1. Giriş ve Çalışmanın Teorik Çerçevesi

Günümüz eğitim dünyası, bilginin öğrencilere verimli bir şekilde aktarılabilmesi için teknolojinin sınıflarda istihdam edilmesini ve bu alana yatırım yapılmasını zorunlu kılan hızlı bir teknolojik gelişime tanıklık etmektedir. Öğretim elemanlarının elektronik tahtalar, donanımlı sınıflar ve internet gibi çeşitli teknolojik araçları nasıl yöneteceklerini bilmeleri ve öğrencilerin dikkatini çekmek için bu araçların kullanımına yatırım yapmaları beklenmektedir. Özellikle dil eğitimi, çeşitli dil becerilerinde ustalaşmak için hem yüz yüze hem de uzaktan eğitimde sesli ve görüntülü dijital mecraların kullanımını gerektirmektedir.

Çağdaş literatürde, bir öğretim elemanının teknolojik araçları yönetme yeteneği "dijital güçlendirme" olarak adlandırılmakta ve bu durum öz-yeterliliğin temel bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Dijital güçlendirme, bireylerin bilgi toplumunda kapasitelerini artırmak için dijital teknolojileri etkili bir şekilde kullanma yeteneğini ifade eder. Öte yandan, öz-yeterlilik, bir bireyin hedeflerine ulaşma yolundaki çaba ve azim gibi temel insani etkinliklerini somutlaştıran içsel bir motivasyon değişkenidir. Öğretim elemanlarının öz-yeterliliği ise, işteki azimle artan; öğretim uygulamalarını, davranışlarını, güvenlerini ve bağlılıklarını etkileyen bir unsurdur.

2. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, Cezayir üniversitelerindeki Yoğunlaştırılmış Dil Merkezlerinde görev yapan İngilizce okutmanları arasında dijital güçlendirmenin öz-yeterlilik üzerindeki etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın önemi, üniversitelerin modern teknolojik araçları eğitim sürecine entegre ederek bilgi değişim yöntemlerini ve uygulamalı araştırmaları iyileştirme çabasından kaynaklanmaktadır. Cezayir'de İngilizce, Fransızca ve İspanyolca öğretilmesine adanmış bu merkezler yeni bir trenddir ve öğrencilerin akademik/kişisel yaşamlarında dil becerilerini geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu durum, hem dijital medyayı kullanabilen hem de öğretim öz-yeterliliği yüksek okutmanların varlığını gerekli kılmaktadır. Çalışma, literatürdeki dijital güçlendirme ve öz-yeterlilik arasındaki ilişkiye dair eksikliği (araştırma boşluğunu) doldurmayı hedeflemesi bakımından özgündür.



3. Araştırma Hipotezleri

Araştırma kapsamında bir ana hipotez ve üç alt hipotez test edilmiştir:

- H1: Dijital güçlendirme, yoğun dil merkezlerindeki İngilizce okutmanlarının öz-yeterliliğini önemli ölçüde etkiler.
- H11: Dijital güçlendirme, okutmanların dolaylı deneyimleri (indirect experience) üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
- H12: Dijital güçlendirme, okutmanların sosyal ikna (social persuasion) süreçlerini önemli ölçüde etkiler.
- H13: Dijital güçlendirme, okutmanların fizyolojik uyarılma (physiological arousal) düzeylerini önemli ölçüde etkiler.

4. Araştırma Yöntemi (Metodoloji)

4.1. Örneklem ve Veri Toplama

Araştırmanın evrenini Cezayir üniversitelerindeki yoğun dil merkezlerinde görev yapan tüm İngilizce profesörleri oluşturmaktadır. Veriler, rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen 201 öğretmenden anket yoluyla toplanmıştır. Anketler hem basılı formatta hem de resmi sayfalar ve e-posta yoluyla elektronik olarak dağıtılmıştır. Veri toplama süreci Temmuz 2025 başından Eylül 2025 ortasına kadar sürmüştür. Katılımcıların %68,7'si kadın, %31,3'ü erkektir. Yaş dağılımı 25 ile 37 ve üzeri arasında dengeli bir dağılım göstermektedir.

4.2. Ölçüm Araçları

Anket üç bölümden oluşmaktadır:

1. Demografik Değişkenler: Yaş, cinsiyet ve deneyim.
2. Dijital Güçlendirme Ölçeği: Öğretimde dijital teknolojiler, dijital iletişim, dijital değerlendirme ve destekleyici dijital çevre boyutlarını içermektedir.
3. Öz-Yeterlilik Ölçeği: Dolaylı deneyim, sosyal ikna ve fizyolojik uyarılma boyutlarını kapsamaktadır. Tüm maddeler 5'li Likert ölçeği kullanılarak puanlanmıştır.

4.3. Veri Analizi

Örneklem özelliklerini analiz etmek için SPSS v27; hipotezleri test etmek ve değişkenler arası ilişkileri incelemek için ise Smart-PLS 4 yazılımı kullanılmıştır. Analiz sürecinde varyans tabanlı yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) tercih edilmiştir. Bu yöntem, temel hedef yapıları tahmin etmek ve onları etkileyen yapıları belirlemek için en uygun seçenektir.

5. Bulgular ve Analizler

5.1. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi (Geçerlilik ve Güvenilirlik)

Analizin ilk aşamasında ölçüm modelinin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir:

- Yakınsak Geçerlilik: Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerlerinin önerilen 0,50 sınırını aştığı görülmüştür. Faktör yükleri incelenmiş, 0,708 eşiğinin altında kalan bir madde (Sup D3) modelden çıkarılmıştır.
- Güvenilirlik: Tüm yapılar için Birleşik Güvenilirlik (CR) skorları 0,7 eşiğini aşarak güçlü bir içsel tutarlılık sergilemiştir.
- Ayırt Edici Geçerlilik: Fornell-Larcker kriteri ve Heterotrait-Monotrait (HTMT) matrisi kullanılarak boyutların birbirinden bağımsız olduğu doğrulanmıştır. HTMT değerlerinin 0,9 eşik değerinin altında olduğu saptanmıştır.

5.2. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi ve Hipotez Testleri

- Belirleme Katsayısı (R^2): Dijital güçlendirmenin öz-yeterlilik üzerindeki R^2 değeri 0,058 olarak bulunmuştur. Bu değer "zayıf" olarak kabul edilmekte ve dijital güçlendirmenin öz-yeterlilik üzerindeki etkisinin %5,8 ile sınırlı olduğunu göstermektedir. Kalan %94,2'lik pay, bu çalışmada ele alınmayan diğer değişkenlerden kaynaklanmaktadır.
- Hipotez Sonuçları:
 - o H1 (Kabul): Dijital güçlendirmenin öz-yeterlilik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,007 < 0,05$).
 - o H11 (Red): Dijital güçlendirmenin dolaylı deneyim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır ($p=0,251$).



o H12 (Red): Dijital güçlendirmenin sosyal ikna boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır.

o H13 (Kabul): Dijital güçlendirmenin fizyolojik uyarılma üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür ($p=0,007$).

6. Sonuç ve Değerlendirme

Araştırma sonuçları, İngilizce okutmanları arasında dijital güçlendirmenin öz-yeterlilik üzerinde pozitif ancak zayıf bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Dijital araçları ve medyayı eğitim sürecinde etkin kullanabilen öğretmenlerin, öğretim konusundaki öz-yeterliliklerinin arttığı sonucuna varılmıştır.

Özellikle fizyolojik uyarılma boyutundaki anlamlı sonuç, öğretmenlerin dijital uygulama ve araçları kullanma konusunda kendilerini rahat hissetmelerinin, öğretim sırasındaki streslerini azalttığını göstermektedir. Tersine, dijital programları etkin kullanamayan öğretmenler stres yaşamakta, bu da psikolojik durumlarını etkileyerek bilgi aktarımı sırasında gerginlik ve kaygılarını artırmaktadır.

Sosyal ikna ve dolaylı deneyim boyutlarının etkilenmemesi ise, Cezayir'deki İngilizce okutmanları için bu boyutların dijital becerilerden ziyade öğrencilerle sosyal etkileşim veya insani ilişkiler gibi diğer değişkenlerden daha fazla etkilendiğinin bir göstergesidir.

7. Öneriler

Çalışma bulgularına dayanarak şu öneriler sunulmuştur:

- Teknolojik Donanım: Öğretmenlere eğitim sürecini destekleyecek gerekli teknolojik araçlar sağlanarak dijital güçlendirme artırılmalıdır.
- Eğitim Programları: BT kullanımına yönelik eğitimlerin yanı sıra, bu teknolojilerin pedagojik süreçlere entegrasyonu konusunda uzmanlaşmış insan kaynağı yetiştirilmelidir.
- İş Birliği: Üniversiteler, devlet ve özel sektör arasında dijital içerik ve platformların geliştirilmesi için iş birlikleri teşvik edilmelidir.
- Psikolojik Destek: Öğretmenlerin teknoloji kullanımı sırasındaki kaygılarını azaltacak destekleyici bir dijital çevre oluşturulmalıdır."



Appendix: Questionnaire Items

Personal information

1. Gender

a. Female

b. Male

2. Age

a. From 25 to 30

b. From 31 to 36

c. From 37 and over

3. Experience

a. Less than 5

b. From 6 to 10

c. From 11 or more

Table 1

Independent variable digital empowerment

Item	Phrases	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
1.Digital Communication						
Digital C1	In the e-learning environment, I can foster communication and collaboration between myself and my pupils.					
Digital C2	I provide instruction to each student using a variety of communication methods, such as chat, email, and online lessons.					
Digital C3	I provide feedback to support students' participation and interaction in e-learning.					
Digital C4	In the e-learning environment, I use suitable conduct norms for communication with my students.					
2. Digital Evaluation						
Digital E1	I use electronic assessment tools (such as electronic tests, assignments, and discussion rooms).					
Digital E2	I use electronic records to keep student assessments on assignments and tests.					
Digital E3	I conduct formative and summative assessments using digital tests.					
3. Digital Technologies In Teaching						
Digital T1	I employ my computer skills in teaching.					
Digital T2	I use electronic media in teaching.					
Digital T3	I use teaching strategies compatible with e-learning.					
Digital T4	I build useful interactive digital educational activities to deliver information to students.					
Digital T5	I'm always looking into the potential uses of new e-learning technologies and applications.					
Digital T6	I have knowledge of using forums, blogs and virtual classrooms and using them to serve learning objectives.					
Digital T7	I am able to use a variety of online tools, including Google Classroom, Zoom, and Microsoft Teams, to construct and oversee virtual classes.					
4.Supportive Digital Environment						
Sup D1	The computer labs were established in the college to facilitate e-learning.					
Sup D2	The college has an internet network that helps implement e-learning during study hours.					
Sup D3	Audio and visual media are available in the digital content of the lessons.					

Source: Compiled by the authors.



Table 2

Dependent variable self-efficacy

Item	Phrases	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly Disagree
1. Indirect Experience						
EXP1	I can simplify information and deliver it to the student without complexity.					
EXP2	I have good educational strategies when I teach.					
EXP3	I can deal well with the problems that accompany the implementation of educational technology.					
2. Physiological Arousal						
PA 1	Teaching makes me feel accomplished and enhances my experience.					
PA 2	Students' interaction with technology in teaching motivates me to work harder.					
PA 3	The availability of technological tools in teaching motivates me to give my best					
3. Social Persuasion						
Per 1	My students have expressed their admiration for my good teaching skills.					
Per 2	My colleagues have told me that I am a good teacher.					
Per 3	My colleagues have praised me for my good teaching skills and having the right skills.					

Source: Compiled by the authors



Additional information

Conflict of interest information: The corresponding author acknowledges on behalf of the author team that there is no conflict of interest in the study.

Support information: The study did not provide support from any organization.

Consent form information: Informed consent form (voluntary participation) was obtained from all individuals participating in the study.



**YEŞİL YÖNETİM UYGULAMALARININ SÜRDÜRÜLEBİLİR
KALKINMA AMAÇLARINA KATKISI: KAVRAMSAL BİR
YAKLAŞIM**

**CONTRIBUTION OF GREEN MANAGEMENT PRACTICES TO SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS: A CONCEPTUAL APPROACH**

Nezahat OKUŞLUK

Malatya Turgut Özal Üniversitesi

ORCHID ID: 0009-0009-3895-1462, 36233639015@ozal.edu.tr

Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ

Malatya Turgut Özal Üniversitesi

ORCHID ID: 0000-0002-0922-6191, muslume.akyuz@ozal.edu.tr

ABSTRACT

ÖZ

This study is a conceptual research that theoretically examines the relationship between green management practices and the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs). Rather than relying on empirical field data, the study adopts a descriptive and analytical design aimed at explaining the relationships among key concepts. The literature review indicates that green management is not merely an approach focused on environmental protection but also plays a strategic role in enhancing corporate competitiveness, stakeholder trust, and long-term growth. In this context, green management contributes to enabling businesses to fulfill their environmental, social, and economic responsibilities through an integrated approach aligned with sustainable development goals. By incorporating environmental sustainability into corporate strategies, this management approach promotes energy efficiency, reduces carbon emissions, and encourages innovative practices, thereby creating both environmental and competitive advantages. The findings reveal that green management is directly related to the United Nations Sustainable Development Goals. In conclusion, green management provides a comprehensive theoretical framework that strengthens the applicability of sustainable development goals at the organizational level.

Keywords: Green management, green transformation, sustainability, sustainable development goals (sdgs), corporate sustainability

Bu çalışma, yeşil yönetim uygulamaları ile Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) arasındaki ilişkiyi teorik düzeyde inceleyen kavramsal bir araştırmadır. Araştırma, saha verilerine dayalı uygulamaya dayalı bir çalışma yerine, kavramlar arasındaki ilişkileri açıklamayı amaçlayan betimleyici ve analitik bir tasarıma sahiptir. Literatür incelemesi, yeşil yönetimin sadece çevre koruma odaklı bir anlayış olmadığını; aynı zamanda kurumsal rekabet gücü, paydaş güveni ve uzun vadeli büyüme açısından stratejik bir rol üstlendiğini göstermektedir. Bu bağlamda yeşil yönetim, işletmelerin sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda çevresel, sosyal ve ekonomik sorumluluklarını bütüncül bir yaklaşımla yerine getirmesine katkı sağlamaktadır. Çevresel sürdürülebilirliği işletme stratejilerine entegre eden bu yönetim anlayışı, enerji verimliliğini artırma, karbon salımını azaltma ve yenilikçi uygulamaları teşvik etme yoluyla hem çevresel hem de rekabet avantajı yaratmaktadır. Çalışmanın sonuçları, yeşil yönetimin Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, yeşil yönetim sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin işletme düzeyinde uygulanabilirliğini güçlendiren bütüncül bir teorik çerçeveye sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yeşil yönetim, yeşil dönüşüm sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma amaçları (SKA), kurumsal sürdürülebilirlik.

1. Giriş

Günümüzde artan iklim krizi, doğal kaynakların hızla tükenmesi ve çevresel duyarlılığın toplumsal düzeyde yükselmesi, işletmeleri sürdürülebilirlik odaklı stratejilere yöneltmektedir. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak öne çıkan kavramlardan biri de yeşil yönetimdir (Sachs, Schmidt-Traub, Kroll, Lafortune, Fuller ve Woelm, 2019). Yeşil yönetim, işletmelerin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla sistematik ve bütüncül bir yaklaşım benimsemelerini ifade etmektedir. Bu anlayış çerçevesinde işletmeler; enerji, su ve hammadde gibi kaynakları daha verimli kullanmaya, karbon salımını ve atık miktarını azaltmaya, yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelmeye ve tüm bu süreçleri paydaşlara karşı şeffaf biçimde yönetmeye odaklanmaktadır. Kavramsal olarak yeşil yönetim, sadece yasal düzenlemelere uyum sağlamanın ötesine geçerek, işletmelerin çevresel sürdürülebilirliği, rekabet avantajı ve kurumsal itibarın bir parçası olarak benimsemesini ifade etmektedir (Hart ve Dowell, 2011).

Yeşil yönetim kavramının işletmeler açısından önem kazandığı bu noktada, sürdürülebilirliğe yönelik küresel hedeflerin de çerçeveyi belirlediği görülmektedir. Bu bağlamda küresel ölçekte benimsenen 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı (SKA), Birleşmiş Milletler 2030 Gündemi çerçevesinde 2015 yılında kabul edilmiş ve yoksulluğun sona erdirilmesi, eşitsizliklerin azaltılması, dünyanın korunması ve herkes için refahın sağlanması gibi geniş bir yelpazede somut amaçlar ortaya koymuştur (United Nations, 2015; Sorooshian, 2024). SKA'ların çevresel, ekonomik ve toplumsal kalkınma boyutlarının birbirini tamamladığı görülmektedir. Bu amaçlar arasında özellikle çevrenin korunması ve iklim değişikliği ile mücadeleye yönelik hedefler, günümüzde yaşanan çevresel krizler nedeniyle ayrı bir önem kazanmıştır (United Nations, 2015; Sachs, Schmidt-Traub, Kroll, Lafortune, Fuller ve Woelm, 2019). Ancak 2030'a yaklaşıırken 2024 yılı Sustainable Development Report verilerine göre, küresel ortalama SKA endeks puanı 65,7 olarak ölçülmüş; bu değer son beş yılda gerileme eğilimi göstermiştir. Yapılan değerlendirmeler, küresel ilerlemenin yetersiz kaldığını ve pek çok hedefte duraklama hatta geri gidiş yaşandığını göstermektedir (Sachs, Lafortune ve Fuller, 2024; United Nations, 2024). Bu tablo, sadece hükümetlerin politika yapıcıların değil, aynı zamanda işletmelerin de yeşil yönetim uygulamalarıyla sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlamalarının zorunluluğunu ortaya koymaktadır (Sachs, Lafortune ve Fuller, 2024).

Literatürde yeşil yönetim uygulamaları genellikle çevresel performans veya rekabet avantajı kapsamında incelenmiş; SKA ile olan kavramsal ilişkisi sınırlı kalmıştır. Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurarak yeşil yönetim uygulamalarının SKA'lara katkısını ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarıyla kavramsal bir bütünlük içinde ele almayı amaçlamaktadır. Enerji verimliliği ve yenilenebilir enerji yatırımları doğrudan SKA 7'ye (Temiz Enerji); döngüsel ekonomi, eko-tasarım ve tedarikçi sürdürülebilirliği SKA 12'ye (Sorumlu Üretim ve Tüketim); yeşil bina uygulamaları ve sürdürülebilir ulaşım çözümleri SKA 11'e (Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar); karbon yönetimi, iklim risklerine uyum ve bilim temelli hedefler ise SKA 13'e (İklim Eylemi) doğrudan katkı sunmaktadır. Bunun yanı sıra, maliyet avantajları, sürdürülebilir iş modelleri ve kapsayıcı tedarik zincirleri üzerinden SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) ve SKA 9 (Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı) gibi hedeflerin desteklendiği de görülmektedir (Bengtsson, Alfredsson, Cohen, Lorek ve Schroeder, 2018; Ferraz, Alvim ve Souza, 2023). Bu kapsamda, çalışmanın temel



amacı, yeşil yönetim uygulamalarının Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına sağladığı katkıları kavramsal bir çerçevede sistematize etmek ve literatürde dağınık şekilde ele alınan bağlantıları amaçlar bazında görünür kılmaktır. Böylece hem akademik yazına katkı sağlanacak hem de işletmelerin sürdürülebilirlik amaçlarını SKA'larla uyumlu hale getirmeleri için bir yol haritası sunulacaktır.

2. Yeşil Yönetim Kavramı

2. 1. Yeşil Yönetim Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Yeşil yönetim kavramı, kökeni 1950'lerde kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımına dayanan ve işletmelerin çevresel sürdürülebilirliği gözeterek faaliyetlerini planlamasını ve yürütmesini içeren bir anlayış olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımın temel amaçları; doğal kaynakların verimli kullanılması, enerji verimliliğinin artırılması, atık ve emisyonların azaltılmasıdır (Sharma ve Henriques, 2005). Yeşil yönetim, işletme süreçlerine çevreye duyarlı yaklaşımların dahil edilmesi süreci olarak tanımlanmakta olup, çevresel etkileri en aza azaltırken ekonomik ve toplumsal yararları artırmayı hedeflemektedir. (Çetin, Pehlivanlı ve Akın, 2024). Bununla birlikte bazı araştırmacılar, yeşil yönetim kavramının özellikle 1973 Petrol Krizi sonrasında daha görünür hâle geldiğini; ekonomik büyümenin doğal kaynaklar üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle bu dönemde kaynakların verimli kullanılmasına duyulan ihtiyaçların kavramın gelişimini hızlandırdığını ifade etmektedir (Karabulut, 2023).

Yeşil yönetim, işletmelerin çevresel sorumluluk üstlenerek itibarlarını korudukları ve rekabet avantajı sağladıkları bir süreci ifade etmektedir. Banerjee (2001), yeşil yönetim stratejilerinin kaynakları verimli kullanarak maliyetleri düşürdüğünü belirtmektedir (Banerjee, 2001). Bu yönüyle yeşil yönetim, işletmelerin hem çevresel hem de ekonomik performanslarını iyileştirmelerine imkân tanıyan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Yeşil yönetim, sürekli iyileştirme üzerine odaklanarak sürdürülebilirliği desteklemektedir. Sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için işletmelerin çevresel uygulamaları hayata geçirmesi ve operasyonel süreçlerini bu doğrultuda yeniden yapılandırması gerekmektedir. İklim değişikliği farkındalığı, bu konudaki sorumlulukların kime ait olduğunu ve toplum bilinci yaratmayı ön plana çıkarmaktadır (Ağralan, ve Sadioğlu, 2021). Dolayısıyla yeşil yönetim, çevresel farkındalığın artmasıyla birlikte işletmelerin toplumsal sorumluluklarını daha görünür şekilde yerine getirmelerini zorunlu kılmaktadır. Uluslararası düzeyde yaşanan değişimlerin temel nedenleri arasında artan çevresel mevzuatlar ve yasal zorunluluklar, yeşil tüketime yönelik niş pazarların oluşması, çevre örgütlerinin etkisi, işletmelerin kaynakları daha verimli kullanarak maliyetleri düşürme çabası ve çevreye duyarlı işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi yer almaktadır (Pane Haden, Oyler ve Humphreys, 2009). Bu gelişmeler, işletmelerin yeşil yönetim uygulamalarını stratejik bir tercih olarak benimsemelerini teşvik etmektedir. Porter ve van der Linde (1995), çevresel düzenlemelerin sadece bir maliyet unsuru olarak görülmemesi gerektiğini; aksine inovasyonu destekleyerek verimliliği artırabileceğini ve uzun dönemde rekabet avantajı sağlayabileceğini ileri sürmektedir. Jabbour (2011) ise yeşil insan kaynakları yönetimi ve çevresel stratejilerin benimsenmesinin işletmelerin çevresel performansını güçlendirdiğini ve kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir.



2. 2. Yeşil Yönetimin Temel İlkeleri

Yeşil yönetim anlayışının kurumsal yapılarda etkili bir şekilde uygulanabilmesi, belirli ilke ve stratejilere dayanmasını gerektirmektedir. Bu ilkeler, işletmelerin çevresel sürdürülebilirliği temel bir yönetim yaklaşımı olarak benimsemelerini sağlamaktadır (Bansal ve Roth, 2000). Bu ilkeler; çevresel sorumluluk ve yasal uyumluluk, kaynak verimliliği ve atıkların azaltılması, yenilenebilir enerji ve temiz teknolojilerin kullanımı, sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi, paydaş katılımı ve şeffaflık, sürekli iyileştirme ve yenilikçilik, stratejik entegrasyon ve kurumsal kültürdür (Aragón-Correa ve Sharma, 2003).

Yeşil yönetimin temel ilkelerinden biri olan *çevresel sorumluluk ve yasal uyumluluk* işletmelerin çevresel etkilerini kabul etmeleri ve bu etkileri azaltmak için aktif sorumluluk üstlenmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu ilke, çevre mevzuatına uyum sağlamanın yanı sıra, gönüllü çevresel standartların benimsenmesini de içermektedir (Bansal ve Roth, 2000).

Bir diğer temel ilke, *kaynak verimliliği ve atıkların azaltılmasıdır*. Enerji, su ve hammadde gibi kaynakların etkin kullanımı hem çevresel etkiyi azaltır hem de işletmelere maliyet avantajı sağlamaktadır. Üretim süreçlerinde kaynak israfının önlenmesi, geri dönüşüm oranlarının artırılması ve atık yönetimi sistemlerinin güçlendirilmesi bu kapsamda önem taşımaktadır (Porter ve van der Linde, 1995).

Yeşil yönetimin bir diğer ilkesi *yenilenebilir enerji ve temiz teknolojilerin kullanımıdır*. Fosil yakıtlara olan bağımlılığın azaltılması, güneş, rüzgâr ve biyokütle gibi yenilenebilir enerji kaynaklarının üretim süreçlerine entegre edilmesi, sera gazı emisyonlarının düşürülmesini sağlamaktadır. Ayrıca çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesi, çevresel etkilerin azaltılmasının yanı sıra teknolojik yenilik kapasitesini de artırmaktadır (Rennings, 2000).

Çevresel etkilerin sadece üretim süreçleriyle sınırlı olmadığı düşünüldüğünde, *sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi* bir başka önemli ilke olarak öne çıkmaktadır. Hammadde temininden dağıtıma kadar her aşamada çevreye duyarlı uygulamaların benimsenmesi, tedarikçilerle iş birliğini güçlendirir ve zincirin genelinde çevresel standartların yükselmesine katkıda bulunmaktadır (Sarkis, Zhu ve Lai, 2011).

Yeşil yönetimin başarısı aynı zamanda *paydaş katılımı ve şeffaflığa* da bağlıdır. İşletmeler, çevresel performanslarını çalışanlar, müşteriler, sivil toplum kuruluşları, yerel topluluklar ve yatırımcılarla açık bir şekilde paylaşmalı, çevresel raporlama ve iletişim stratejilerini güçlendirmelidir. Bu yaklaşım, kurumsal itibarı artırarak toplumsal güvenin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Delmas ve Toffel, 2008).

Yeşil yönetim durağan bir süreç değil, *sürekli iyileştirme ve yenilikçiliğe* dayanan dinamik bir yaklaşımdır. İşletmeler çevresel performanslarını düzenli olarak ölçmeli, değerlendirmeli ve yeni teknolojilerle süreçlerini geliştirmelidir. Bu hem ekolojik hem de ekonomik performansın artmasına katkı sağlamaktadır (Aragón-Correa ve Sharma, 2003).

Son olarak, *kurumsal kültür ilkesi*, yeşil yönetimin kalıcı bir dönüşüm yaratmasında kilit rol oynamaktadır. Çevresel stratejilerin işletme vizyonu, misyonu ve kültürüyle bütünleşmesi; üst yönetimin desteği ve çalışanların bilinçlendirilmesiyle mümkün olmaktadır. Çevresel hedeflerin tüm örgütsel süreçlere yansıtılması, yeşil yönetimin kurum genelinde kökleşmesini sağlayacaktır (Bansal, 2005).



3. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

3. 1. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)

Sanayileşme ve ekonomik büyüme, çevre ve iklimde olumsuz etkiler yaratmış, bu da “sürdürülebilirlik” kavramının önemini artırmıştır. Sürdürülebilirlik, sadece çevresel boyutlarıyla değil; ekonomik istikrarı ve toplumsal refahı da kapsayan bütüncül bir yaklaşımdır. Doğa ile toplum arasındaki ilişkileri gözeterek, gelecek nesillerin haklarını koruyup ekolojik dengeyi sürdürmeyi amaçladığı kadar; adil gelir dağılımını, istihdamın devamlılığını ve toplumsal eşitliği sağlamayı da hedeflemektedir. Bu yönüyle sürdürülebilirlik, çevresel, ekonomik ve sosyal sistemler arasındaki karşılıklı bağımlılığı temel almaktadır (Elkington ve Rowlands, 1999). Bu amaç doğrultusunda, Birleşmiş Milletler tarafından 2015 yılında belirlenen 17 ana hedef ve 169 alt hedefin 2030 yılına kadar gerçekleştirilmesi beklenmektedir. (Yılmaz ve Yücel, 2022).

BM 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, önemli hedefler içermektedir ve bu hedeflere ulaşmak için küresel bir çaba gerekmektedir. Bu süreçte bireyler, işletmeler, kamu kurumları ve yerel yönetimler katkıda bulunmalıdır. Ülkelerin bu amaçları destekleyici stratejiler geliştirmesi aşamaları ilerletmek açısından önemlidir. Yerel yönetimler, halka en yakın olan birimler olarak önemli bir rol oynamaktadır. Kamu kurumları ve yerel yönetimler, SKA faaliyetlerini raporlayarak ilerlemeyi izlenebilir hale getirmelidir (Haberal ve Işık, 2024). SKA’lar aşağıda belirtildiği şekilde sıralanmaktadır (United Nations, 2017; Keleş, 2023):

- SKA 1: Yoksulluğun Önlenmesi: Her yerde her türlü yoksulluğu önlemek.
- SKA 2: Açlığın Önlenmesi: Açlığı sona erdirmek için gıda güvenliğini, beslenmeyi iyileştirmek ve sürdürülebilir tarımı desteklemek.
- SKA 3: İyi Sağlık ve Refah: Her yaşta refahı teşvik etmek ve sağlıklı yaşamları güvence altına almak.
- SKA 4: Nitelikli Eğitim: Kapsayıcı ve adil eğitimi sağlamak ve herkes için yaşam boyu öğrenmeyi teşvik etmek.
- SKA 5: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği: Kadınları ve kız çocuklarını güçlendirmek ve toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak.
- SKA 6: Temiz Su ve Sanitasyon: Herkes için temiz suya ve sanitasyona erişimi sağlamak.
- SKA 7: Erişilebilir Temiz Enerji: Herkes için güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerjiye erişimi sağlamak.
- SKA 8: İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme: Herkes için insana yakışır iş ile kapsayıcı ve sürdürülebilir ekonomik büyümeyi desteklemek.
- SKA 9: Sanayi, İnovasyon ve Altyapı: Sürdürülebilir sanayileşmeyi teşvik etmek ve dayanıklı altyapı oluşturmak.
- SKA 10: Eşitsizliklerin Azaltılması: Ülkeler içinde ve ülkeler arasında eşitsizliğin azaltılması.
- SKA 11: Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar: İnsan yerleşimlerini güvenli, kapsayıcı ve sürdürülebilir hale getirmek.
- SKA 12: Sorumlu Tüketim ve Üretim: Sürdürülebilir tüketim ve üretim modellerini sağlamak.
- SKA 13: İklim Eylemi: İklim değişikliği ve etkileriyle mücadele etmek için acil eylemde bulunmak.
- SKA 14: Su Altındaki Yaşam: Sürdürülebilir kalkınma için okyanusları ve deniz kaynaklarını korumak.
- SKA 15: Karada Yaşam: Ekosistemleri sürdürülebilir bir şekilde yönetmek, çölleşmeyle mücadele etmek ve biyolojik çeşitliliği korumak.



- SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar: Herkesin adalete erişebildiği barışçıl ve kapsayıcı toplumları teşvik etmek.
- SKA 17: Hedefler İçin Ortaklıklar: Sürdürülebilir kalkınma için ortaklıkları ve uygulama araçlarını güçlendirmek.

Yukarıda sıralanan 17 Sürdürülebilir Kalkınma Amacı, dünya genelinde insanların karşı karşıya bulunduğu ekonomik, sosyal ve çevresel sorunları ele almak üzere oluşturulmuştur. İşletmeler, bu hedeflere ulaşılmasına önemli ölçüde katkıda bulunarak ve yeni iş fırsatları yaratarak sürdürülebilirlik algıları üzerinde olumlu etkiler yaratabilecektir (Edinsel, 2023).

4. Yeşil Yönetim ve SKA İlişkisi: Çevresel, Ekonomik ve Toplumsal Boyutlar

Yeşil yönetim, çevresel sürdürülebilirliği işletme stratejilerinin temel bir parçası haline getirerek, Birleşmiş Milletler'in belirlediği SKA'lar ile doğrudan bir bağlantı kuran bir yönetim tarzıdır. SKA'lar, yoksulluğun sona erdirilmesi, dünyanın korunması ve herkesin refahının sağlanması gibi 17 önemli hedeften oluşmaktadır (United Nations, 2015). Yeşil yönetim, özellikle SKA 7 (Erişilebilir ve Temiz Enerji), SKA 9 (Sanayi, İnovasyon ve Altyapı), SKA 12 (Sorumlu Üretim ve Tüketim) ve SKA 13 (İklim Eylemi) olmak üzere doğrudan katkıda bulunmaktadır (Jum'a, 2023).

İşletmeler, yeşil yönetim uygulamaları sayesinde enerji verimliliğini artırma, karbon salınımını azaltma ve atık yönetimini daha verimli hale getirme uygulamaları sayesinde çevresel, ekonomik ve toplumsal sürdürülebilirlik sağlayabilmektedirler (Epstein, 2018). Bu uygulamalar, çevresel etkilerin azaltılmasının yanı sıra işletmelerin yenilik yapma yeteneklerinin artmasını ve rekabet avantajı elde etmesini de teşvik etmektedir. Çünkü yeşil teknolojiler ve yenilikler, kaynak tüketimini azaltarak döngüsel ekonomi (üretim ve tüketim süreçlerinde kaynakların mümkün olduğunca uzun süre kullanıldığı, atığın en aza indirildiği ve yeniden kullanımın, onarımın, geri dönüşümün ve yenilenmenin esas alındığı bir ekonomik model) yaklaşımlarını yaygınlaştırmaktadır (Geissdoerfer, Savaget, Bocken ve Hultink, 2017).

Yeşil yönetim uygulamaları sosyal sürdürülebilirliği de güçlendirmektedir. Çevre dostu politikalar benimseyen işletmeler, çalışanların çevresel farkındalıklarını artırarak toplumsal çevre bilincini yükseltmektedir. Bu durum, SKA 4 (Nitelikli Eğitim) ve SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) hedefleri üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır (Dangelico ve Pujari, 2010). Bununla birlikte yeşil yönetim uygulamaları, sadece çevresel sürdürülebilirliği desteklemekle kalmayıp, işletmelerin ekonomik sürdürülebilirliğine de doğrudan katkı sağlamaktadır. Kaynak verimliliği, enerji tasarrufu ve atıkların yeniden kullanımı gibi uygulamalar işletme maliyetlerini azaltarak uzun vadeli ekonomik istikrarı güçlendirmektedir. Bu yönüyle yeşil yönetim, sürdürülebilir ekonomik büyüme, yenilikçilik ve sanayileşme süreçlerini destekleyen SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) ile SKA 9 (Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı) hedefleriyle doğrudan ilişkilidir. Böylece yeşil yönetim, çevresel sorumluluk kadar ekonomik dayanıklılığı da kapsayan bütüncül bir sürdürülebilirlik yaklaşımını güçlendirmektedir (Geissdoerfer vd., 2017). Bu kapsamda, yeşil yönetim uygulamaları sadece çevresel sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda ekonomik büyüme, yenilikçilik, istihdam ve toplumsal refah gibi alanlarda da önemli katkılar sağlamaktadır ve bu katkılar, Birleşmiş Milletler tarafından belirlenen farklı SKA hedefleriyle doğrudan bağlantılıdır ve bu ilişkilere Tablo 1'de yer verilmiştir.



Tablo 1. Yeşil Yönetim Uygulamaları ve Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları İlişkisi

Yeşil Yönetim Uygulamaları	SKA Hedefi	Katkı
Düşük gelirli kesimlerin iş gücüne katılımının sağlanması	SKA 1 (Yoksulluğa Son)	Sürdürülebilir üretim ve istihdam modelleri oluşturarak ekonomik kapsayıcılığı desteklenmesi
Karbon salınımının, hava ve su kirliliğinin azaltılması, Atık yönetimi	SKA 3 (Sağlık ve Kaliteli Yaşam)	İnsan sağlığını doğrudan etkileyen çevresel faktörlerin kontrol altına alınması
Eğitim ve farkındalık	SKA 4 (Nitelikli Eğitim)	Toplumsal olarak çevre bilincinin oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi
Kadınların karar alma mekanizmalarına katılımının sağlanması	SKA 5 (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği)	Toplumsal cinsiyet eşitliğinin güçlenmesi
Su kaynaklarının verimli kullanımı ve Sanitasyon bilincinin artırılması	SKA 6 (Temiz Su ve Sanitasyon)	Çevresel su kaynaklarının korunması ve sanitasyon ve sağlık bilincinin artması
Enerji verimliliği için yenilenebilir enerji kullanımı	SKA 7 (Erişilebilir Temiz Enerji)	Karbon salınımında azaltma ve enerji tasarrufu için çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlanması
Yeni istihdam ve çalışan farkındalığı sağlanması	SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme)	Yeni istihdam alanlarının oluşumu ile sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğin sağlanması
Yeşil inovatif girişimler ve çevre dostu teknolojilerinin entegrasyonu	SKA 9 (Sanayi, İnovasyon ve Altyapı)	Teknolojinin sürece dâhil edilmesiyle ekonomik büyümenin desteklenmesi
Kaynakların adil dağıtımını ve sosyal kapsayıcılığı temel alan bir anlayış benimsenmesi	SKA 10 (Eşitsizliklerin Azaltılması)	Sosyal eşitliği güçlendirir ve kaynakların adil kullanımının sağlanması
Yeşil binalar, enerji verimli ulaşım sistemleri ve atık geri dönüşümün sağlanması	SKA 11 (Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar)	Şehirlerin daha yaşanabilir, kapsayıcı ve çevre dostu hale getirilmesi
Geri dönüşüm uygulamalarının yaygınlaşması	SKA 12 (Sorumlu Tüketim ve Üretim)	Atık miktarının düşürülmesi ve verimli kullanımın sağlanması
Kurumsal sosyal sorumluluğun sağlanması	SKA 13 (İklim Eylemi)	İklim değişimi ile mücadelede aktif katılımın sağlanması
Doğal kaynakların bilinçli kullanımı ve ekosistem hizmetlerinin desteklenmesi:	SKA 15 (Karasal Yaşam)	Doğal ekosistemlerin korunması ve biyolojik çeşitliliğin sürdürülmesi
Şeffaflık, etik yönetim ve hesap verebilirlik ilkelerini benimsenmesi	SKA 16 (Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar)	Etik değerler ve güçlü kurumsal yapıların gelişiminin desteklenmesi

(Liu, Gao, Cao, Mushtaq, Chen ve Wan, 2022; Saha, Hasan, İslam ve Priom, 2024)

4. 1. Çevresel Katkılar

1992 yılında Rio'da Birleşmiş Milletler tarafından düzenlenen bir konferansta, kalkınmanın çevreyi sömürmesi ele alınarak sorunun üretim ve tüketim kalıplarından kaynaklandığı belirtilmiştir. Bu konferansla birlikte çevresel sürdürülebilirlik kavramı uluslararası politika gündeminde daha görünür hale gelmiş; doğal kaynakların korunması, yenilenebilir enerji kullanımı ve ekolojik dengiyi gözetken kalkınma modellerinin gerekliliği vurgulanmıştır (Önder ve Özçelik, 2023).

Günümüzde çevresel sürdürülebilirlik, ekonomik ve sosyal gelişim arasında sağlanması gereken denge daha karmaşık bir hal almıştır. Rio Konferansı'nda ifade edilen üretim ve tüketim alışkanlıklarının değiştirilmesi ihtiyacı, sadece çevre politikalarını değil, aynı zamanda dünya ekonomik yapısını da yeniden gözden geçirmeyi zorunlu kılmıştır. Bu



nedenle, çevre dostu kalkınma hedeflerine ulaşmak için yoksullukla mücadele ve doğal kaynakların verimli yönetimi gibi süreçlerin bir arada ele alınması gerekmektedir (Vergragt, Akenji ve Dewick, 2014). Dünyada yoksulluk artarken, çevre sorunları da artmaktadır. Yoksulluk, çevre sorunlarının hem nedeni hem de sonucudur. Araştırmalar, sürdürülebilir kalkınmanın yoksulluğu azaltmadan gerçekleşmeyeceğini göstermektedir (Eşkinat, 2016; Arpacıoğlu Özdemir ve Oğuz, 2018). Gelişmiş ülkelerde yüksek tüketim istekleri varken, az gelişmiş ülkeler çevresel sorunlardan daha çok etkilenmektedir. Çevre, tüm canlıların yaşamını sürdürebilmesi için gerekli ihtiyaçları karşılayan büyük bir ekosistemdir; bu nedenle mevcut kaynakların etkin ve dengeli şekilde kullanılması gerekmektedir. Ancak çevresel kaynakların sınırlı olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, sürdürülebilir kalkınma süreci çevrenin korunması açısından çeşitli zorluklar ortaya çıkarmaktadır. İnsanlar sürekli bir üretkenlik yarışında, bu da kaynakların sınırlı olduğu dünyada sürdürülebilirliği imkânsız kılmaktadır. Kalkınma sadece parasal birikim değil, çevresel kaynakların sermayeye dönüştürülmesidir. Bugün bu süreç, hızla devam etmektedir (Kuşat, 2013).

Yeşil yönetim anlayışı, çevre korumasını sadece kaynakların korunması ile kısıtlamayıp, işletme süreçlerinin her aşamasında doğaya duyarlı karar verme alışkanlığını yaymayı amaçlayarak, atık miktarını azaltmak, enerji verimliliğini artırmak, karbon salınımını azaltmak ve yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanmak gibi uygulamalar, SKA 7 (Erişilebilir ve Temiz Enerji) ve SKA 13 (İklim Eylemi) hedeflerine doğrudan katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, su ve toprak kaynaklarının sürdürülebilir bir şekilde yönetimi, SKA 6 (Temiz Su ve Sanitasyon) ve SKA 15 (Karasal Yaşam) ile bağlantılıdır. Döngüsel üretim yöntemleri ile geri dönüşüm süreçlerinin benimsenmesi, SKA 12 (Sorumlu Üretim ve Tüketim) doğrultusunda önem taşımaktadır. Bu nedenle, yeşil yönetim, çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmanın ötesinde, doğal kaynakların korunmasını ekonomik sistemin merkezine koyarak sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin çevresel boyutuna bütünsel bir katkı sağlamaktadır (Ferraz ve Pyka, 2023; Raman, Ray, Das ve Nedungadi, 2025).



4. 2. Sosyal Katkılar

Çevre dostu yönetim stratejileri, işletmelerde insan odaklı bir sürdürülebilirlik anlayışı yaratmaktadır. Bu yöntem, çalışanların sağlığını korumayı, iş güvenliğini artırmayı ve çevresel tehlikeleri azaltarak çalışma yaşamının kalitesini yükseltmeyi hedeflemektedir (Hart ve Milstein, 1999). Ayrıca yeşil uygulamalar, kadınların ve gençlerin istihdamını mümkün kılan sürdürülebilir iş modellerini destekleyerek toplumsal cinsiyet eşitliği ve ekonomik katılım hedeflerine de katkı sunmaktadır (Conceição, 2020).

Çevre dostu yönetim uygulamaları, sosyal sürdürülebilirliğin güçlendirilmesine birçok şekilde katkıda bulunmaktadır. İlk olarak, çalışanların sağlık ve güvenliğini önceliklendiren uygulamalar, SKA 3 (İyi Sağlık ve Refah) ile doğrudan bağlantılıdır ve bu hedef sağlıklı bireyler ve kaliteli yaşamı amaçlamaktadır. Ayrıca, kadınlar ve gençler için istihdam olanakları oluşturulması, SKA 5'in (Toplumsal Cinsiyet), yani toplumsal cinsiyet eşitliği amacını desteklemektedir (Lozano, Carpenter ve Huisinsh, 2015). Bunun yanı sıra, etik değerlere dayanan kurumsal politikaların benimsenmesi, toplumsal adalet ile eşitliğin güçlenmesine yardımcı olmakta; bu da SKA 16 (Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar) ile, barış, adalet ve güçlü kurumlar hedefi ile örtüşmektedir. Yeşil yatırımlar ise yerel kalkınma ve toplum dayanıklılığını destekleyerek, SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) ve SKA 10 (Eşitsizliklerin Azaltılması) ile yakından ilişkilidir. Bu çerçevede, çevre dostu yönetim, sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutunda eşitlik ve kapsayıcılık ilkelerinin kurumsal alanda yerleşmesine olanak tanıyan kapsamlı bir yaklaşım sunmaktadır (United Nations, 2015; Fallah Shayan, Mohabbati-Kalejahi, Alavi ve Zahed, 2022). Ayrıca yeşil yönetim, kurumsal sosyal sorumluluk politikalarıyla birleşerek toplumsal farkındalığı ve çevre bilincini artırırken, işletmelerin çevreye duyarlı eylemleri, toplumda çevre bilincini teşvik eder ve bireylerin sürdürülebilir yaşam tarzlarına yönelmesine yardım etmektedir.

(Carroll ve Shabana, 2010). Ek olarak, yeşil eğitim programları ve farkındalık faaliyetleri, çeşitli topluluklarda çevreye dair bilincin artmasına yardımcı olmaktadır. Bu durum, SKA 4 (Nitelikli Eğitim) çerçevesinde sürdürülebilirlik kültürünün gelişimine katkı sağlamaktadır (UNESCO, 2017). Bunun yanı sıra, yeşil yönetim politikaları da sosyal adaletin desteklenmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum, adaletin ve eşitliğin sağlanmasına yönelik SKA 16 (Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar) hedefiyle ilişkilidir. İşletmelerin etik ilkeler ile sosyal sorumluluk standartlarına uyum göstermesi, gelir dağılımındaki dengesizliklerin azaltılmasına ve yerel toplulukların ekonomik yönden desteklenmesine katkıda bulunmaktadır. Bu durum, SKA 1 (Yoksulluğun Önlenmesi) ve SKA 10 (Eşitsizliklerin Azaltılması) hedefleriyle doğrudan ilişkilidir. Yeşil yatırımların yerel kalkınma üzerindeki etkisine bakıldığında ise toplulukların sosyal direncinin artmasına ve uzun vadede kapsayıcı ekonomik büyümeyi teşvik eden SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) hedefinin desteklenmesine katkı sağladığı görülmektedir. Ayrıca, sürdürülebilir kentsel gelişim ve yaşam kalitesinin artırılmasına yönelik uygulamalar da SKA 11 (Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar) amacına hizmet etmektedir (Gladwin, Kennelly ve Krause, 1995).

4. 3. Ekonomik Katkılar

Sanayi devrimi ve sonrasında gerçekleşen teknolojik gelişmeler, enerji tüketimini fosil yakıtlarla karşılayarak çevreye büyük zararlar vermiştir. 1970’lerdeki petrol krizi, çevreye saygılı bir ekonomik büyüme modelinin gerekliliğini ortaya koymuş; bu ihtiyaçla, sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı geliştirilmiştir. 2000’li yıllarda ise yeşil ekonomik büyüme anlayışı benimsenmiştir. Yeşil ekonomik büyüme de kaynakların sınırlı olduğunu ve çevresel tehditlerin ekonomilere zarar verebileceğini kabul eden bir modeldir. Paul Ekins bu modeli çevreyi dikkate alan sürdürülebilir ekonomik kalkınma olarak tanımlamıştır (Ekins, 2002). OECD de yeşil ekonomik büyümeyi, doğal varlıkları koruyarak ekonomik büyümeyi ve gelişmeyi sağlamak olarak tanımlamaktadır (Tóth, 2014).

Yeşil ekonomik büyüme, 2008-2009 krizinden sonra ülkelerin yaşadığı ekonomik, çevresel ve siyasi sorunları aşmak için önemli bir politika aracı olarak ortaya çıkmıştır. Bu düşünce, “Yeşil Yeni Düzen” olarak adlandırılan yeni bir ekonomi anlayışı çerçevesinde geliştirilmiştir. Yeşil ekonomik büyüme, düşük karbon vergisi ve sürdürülebilir iş fırsatları yaratma gibi politikalarla uygulanmaya başlanmıştır (Yalçın, 2016). Bu model, sera gazı emisyonlarını azaltmayı, doğal kaynakları korumayı ve ekonomik eşitsizliği azaltmayı hedeflemektedir. UNEP’in 2009 raporuna göre, bu yaklaşım dünya ekonomisini canlandırmak, sürdürülebilir büyümeyi sağlamak ve karbon bağımlılığını azaltmak için üç amaç belirlemiştir (Demirtaş, 2017).

Sürdürülebilirlik kavramı, yeşil kavramıyla birlikte anılmakta ve ikisi bir bütün oluşturmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma hem çevre hem de kalkınma unsurlarını içerir. Bu iki kavram birbirini desteklerken aynı zamanda sürekli bir çatışma halindedir. Kalkınma için kaynak tüketimi gereklidir, bu da çevrenin tükenmesine yol açmaktadır. Çevre, kendisini yenileyemediğinde bu durum insanoğluna çeşitli şekillerde geri dönmektedir. Aşırı tüketim, çevrenin yenilenmesini engeller ve atıklar çevreye zarar vermekte; bu durum negatif dışsallık olarak adlandırılmaktadır. Yeşil ekonomik büyüme, yeni bir ekolojik düşünce hareketidir ve sürdürülebilir kalkınma amacını gütmektedir. Her ülkenin kamu politikalarında yer alması gerekmektedir. Bu yaklaşım, doğal kaynakların optimal kullanılmasını teşvik ederken çevresel sorunları uzun vadeli ekonomik büyüme ile dengelemeyi amaçlamaktadır (Yılmaz, 2018). Bu kapsamda yeşil ekonomik büyüme, ekonomik büyüme ile çevresel sürdürülebilirlik arasında bağlantı kurmaktadır. Ana hedefi, yatırım artışı ve ekonomik büyüme ile birlikte çevre kalitesini ve sosyal kapsayıcılığı artırmaktır. Bu yaklaşım, çevresel sorunların ve ekonomik büyüme arasındaki olumsuz etkileşimleri düzeltmeyi hedeflemektedir. Ayrıca, doğal kaynakların azalması ve ekosistem bozulmalarının etkileri, büyüme hesaplamalarına dahil edilmelidir. Yeşil ekonomik büyüme,



sürdürülebilir kalkınma amacına ulaşmak için kaynakları en iyi şekilde kullanmayı ve gerekli düzenlemeleri yapmayı önemsemektedir (Özçağ ve Hotunluoğlu, 2015).

Yeşil yönetimin ekonomik faydaları SKA ile sıkı bir bağ içindedir. Enerji tasarrufu, temiz enerjiye geçiş ve karbon salınımının azaltılması, SKA 7 (Erişilebilir ve Temiz Enerji) ve SKA 13 (İklim Eylemi) kapsamında işletmelerde maliyetleri düşürürken riskleri de azaltmaktadır. Aynı zamanda, yenilenebilir enerji yatırımları ve verimlilik projeleri, SKA 9 (Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı) hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olmaktadır. Kaynakların etkin kullanımı, atıkların azaltılması ve döngüsel üretim stratejileri, SKA 12 (Sorumlu Üretim ve Tüketim) ile uyumlu bir şekilde, girdi maliyetlerini azaltarak tedarik zincirinin verimliliğini artırmaktadır (Ekins, 2002). Yeşil istihdam ve yerel tedarik zincirleri ile KOBİ'lerin çevresel dönüşümüne katkı sağlanarak, SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme) desteklenmektedir. Su ve hammaddeye bağımlılığın azaltılması, iklim değişikliği ve kaynak kıtlığına bağlı arz şoklarına karşı ekonomik dayanıklılığı artırmaktadır. Bu bağlamda, yeşil yönetim işletme performansını yükseltmenin yanı sıra, ekonomik büyüme ile çevresel sürdürülebilirliği aynı üretim sürecinde birleştiren bir değer yaratma yaklaşımı olarak SKA hedeflerini işletmelere taşımaktadır (UNEP, 2009).

Yabancı literatürde yeşil ekonomik büyümenin çevresel ve yeşil teknolojilerle sağlanacağı belirtilmektedir. Gelişmiş ülkelerin bu teknolojilere sahip olduğu ve bunların gelişmekte olan ülkelere transfer edilmesi gerektiği de vurgulanmaktadır. Popp (2012), yeşil büyümeyi teşvik etmek için beş öneri sunmaktadır. *Birinci öneri*, yüksek gelirli ülkelerin Ar-Ge faaliyetlerinin teknoloji transferini kolaylaştırmasıdır. *İkinci olarak*, mevcut teknolojilerin yerel pazar koşullarına uyum sağlaması için uyarlanabilir Ar-Ge önemlidir. *Üçüncü olarak*, teknoloji transferinin bilgi yayılımını artırarak yeşil büyümeyi teşvik etmesi daha kolay olacaktır. *Dördüncü öneri*, finansal kısıtlamalar ve kullanım kolaylığının gelişmekte olan ülkelerde yeşil teknolojilerin yayılması üzerinde önemli rol oynamasıdır. *Beşinci olarak*, piyasa güçlerinin kirliliği önlemeyi tam anlamıyla ödüllendirmemesi nedeniyle, yeşil teknolojilere yönelik pazarlar yaratmak için politika teşvikleri gerekmektedir.



5. Yeşil Yönetim ve SKA Kapsamında Türkiye'nin Başarı ve Zorluk Alanları

Türkiye'nin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'na (SKA) yönelik performansı hem önemli ilerlemelerin hem de çeşitli yapısal zorlukların bir arada bulunduğu karmaşık bir görünüm sergilemektedir. 12. Kalkınma Planı (2024–2028), ülkenin yeşil ve dijital dönüşüme öncelik verdiğini açık şekilde ortaya koyarken, 2053 net sıfır emisyon hedefi ve Ulusal Katkı Beyanı kapsamındaki taahhütler, başta temiz enerji ve enerji verimliliği olmak üzere çevresel yatırımların hızlandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bununla birlikte, 2024 yılında yaşanan yüksek enflasyonun (TÜFE %44,4) hane halkları üzerindeki baskıyı artırması ve 2023 depremlerinin yarattığı yeniden inşa ihtiyacı, yoksulluk ve kırılganlık risklerini yükseltmiş; dayanıklı altyapı ve kapsayıcı büyüme politikalarının önemini bir kez daha ortaya koymuştur.

Eğitim ve sağlık alanlarında kaydedilen ilerlemeler ile yerel düzeyde SKA farkındalığının artırılmasına yönelik belediyeler ve kalkınma ajanslarıyla yürütülen iş birlikleri, Türkiye'nin güçlü yönleri arasında değerlendirilmektedir. Ayrıca özel sektörün, Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi yerel ağı üzerinden SKA uyumunu geliştirmeye yönelik çabaları da olumlu bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu çerçevede Türkiye açısından öncelikli politika alanları; yenilenebilir enerji ve enerji verimliliğinin artırılması SKA 7 (Erişilebilir Temiz Enerji) ve SKA 13 (İklim Eylemi), sanayide temiz teknoloji kullanımının yaygınlaştırılması SKA 9 (Sanayi, İnovasyon ve Altyapı), kapsayıcı istihdamın güçlendirilmesi ve KOBİ'lerde yeşil dönüşümünün desteklenmesi SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme), atık yönetimi ve kaynak verimliliğinin artırılması SKA 12 (Sorumlu Tüketim ve Üretim) ile iklim ve deprem risklerine dayanıklı kentleşme stratejilerinin SKA

11 (Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar) geliştirilmesidir. Genel olarak değerlendirildiğinde, SKA 7–8–9–11–12–13 hedefleri doğrultusunda yeşil yönetim uygulamalarının eşzamanlı şekilde güçlendirilmesi, Türkiye'nin ekonomik dayanıklılığını ve rekabetçiliğini artıran önemli bir kaldıraç niteliği taşımaktadır (United Nations Türkiye, 2024).

Türkiye'nin SKA performansına ilişkin ulusal politika belgeleri ve kalkınma planları incelendiğinde, yapısal güçlü ve zayıf yönlerin daha net ortaya çıktığı görülmektedir. Yereli ve Ünal (2022), Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınma doğrultusunda ulusal kalkınma planları ve stratejik bir yol haritası geliştirdiğini; 11. Kalkınma Planı'nda SKA'lara yönelik çeşitli tedbirlerin belirlendiğini ifade etmektedir. Bununla birlikte araştırmacılar, kurumların stratejik planlarının sürdürülebilirlik hedefleriyle tam uyumlu hazırlanmadığını ve uygulamada yeterli yönlendirme yapılmadığını da tespit etmişlerdir. Bu sonuç, politika düzeyinde önemli adımlar atılmış olsa da kurumsal kapasite ve yönetim süreçlerinin güçlendirilmesine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, uluslararası ilerleme raporları da Türkiye'nin uzun vadeli SKA hedeflerine uyumunda çeşitli güçlüklerle karşılaştığını ortaya koymaktadır. Turan, Yavuz ve Yiğit (2025), 2023 SKA Raporu'na atıfla, sadece Türkiye'nin değil birçok ülkenin 2030 hedeflerinden geri kaldığını, Türkiye'nin de hedeflere tam olarak yaklaşmadığını belirtmektedir. Çalışma, Türkiye'nin 11. ve 12. Kalkınma Planları'nın SKA'larla kısmen uyumlu olduğunu, ancak bu hedeflerle tam uyumun henüz gerçekleşmediğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda disiplinlerarası iş birliklerinin artırılması, finansman ve kaynak mobilizasyonunun güçlendirilmesi, yerel düzeye odaklanan politika tasarımlarının yaygınlaştırılması, etkili izleme–değerlendirme mekanizmalarının kurulması ve çevresel sürdürülebilirliğe verilen önemin artırılması temel öncelikler arasında yer almaktadır.

6. Sonuç ve Öneriler

6. 1. Sonuç

Dünya, çevre ve toplum için faydalı sürdürülebilir uygulamalara giderek daha fazla odaklanan bir düzene doğru istikrarlı bir şekilde ilerlemektedir. Sürdürülebilir kalkınma, gelecek nesillere zarar vermeden mevcut ihtiyaçları karşılamayı hedeflemektedir ve politika yapımcıların, faydalı çevre politikaları oluşturmak için işletmelerle birlikte çalışması gerekmektedir. Sürdürülebilir kalkınma, sadece çevresel ve ekonomik sorunların ötesine geçerek insanların hayatta kalmasını ve refahını etkilediği için bugün her zamankinden daha önemli bir konumda bulunmaktadır (Gedik, 2020).

Ekonomik etkiler göz önünde bulundurulduğunda, çevresel sorunların artması ve küreselleşmenin işletmeler üzerindeki baskısının yoğunlaşması, birçok kuruluşu sürdürülebilirliği destekleyen yeni uygulamalar benimsemeye yöneltmiştir. Bu doğrultuda işletmeler hem maliyetleri azaltmak hem de uzun vadeli rekabet güçlerini korumak amacıyla çevreye duyarlı üretim süreçleri, enerji verimliliği çözümleri ve kaynak tasarrufu sağlayan yönetim yaklaşımlarına daha fazla önem vermeye başlamıştır. Son on yılda da yeşil yönetim uygulamaları küresel olarak daha rekabetçi olmayı hedefleyen kuruluşlar için bir strateji haline gelmiştir. Yeşil yönetim uygulamaları, ekonomik verimliliği ve kurumsal üretkenliği artırmanın yanı sıra çevresel hasarı da azaltmaya yardımcı olmaktadır (Yurdakul, 2023). Düzenlemelere uygun olarak ürün ve operasyonların çevresel değerini artırmanın pratik bir yolu olarak hizmet edildiğinde küresel çevre sorunlarına ilişkin artan farkındalık nedeniyle yeşil yönetim uygulamaları uygulayıcıların, akademisyenlerin, STK'ların ve işletmelerin ilgisini çekmeye devam etmektedir. Yeşil yönetim uygulamaları, ürün tasarımıyla üretime ve geri kazanıma kadar tedarik zinciri boyunca çeşitli yeşil faaliyetleri kapsayarak kaynakları azaltmayı, yeniden kullanmayı ve geri dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Araştırmalar, işletme içi çevre yönetimi ve eko-tasarım gibi farklı yeşil yönetim uygulamalarının çerçevesini çizerek işletmelerin sürdürülebilirliğe odaklanarak, eko-



tasarım, yeşil tedarik, geri dönüşüm ve yeniden üretim gibi stratejiler izleyebilmelerini kolaylaştırmıştır (Algın, 2015; Başköy, 2024). Bu çalışma ile de uygulayıcıların nelere dikkat etmeleri gerektiği ve ne gibi katkılar sağlayabilecekleri açıklanarak bir yol haritası oluşturulmaya çalışılmıştır.

Toplumsal katkılar açısından bakıldığında çalışmanın sonuçları, yeşil yönetim uygulamalarının sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyum sağladığını ortaya koymuştur. Özellikle SKA 7 (Erişilebilir ve Temiz Enerji), SKA 8 (İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme), SKA 9 (Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı), SKA 12 (Sorumlu Üretim ve Tüketim) ve SKA 13 (İklim Eylemi) hedefleriyle güçlü bir bağlantı söz konusudur (Redford vd., 2022). Çalışma, yeşil yönetimin sadece bir çevresel politika olmadığını, aynı zamanda ekonomik büyümeyi, sosyal eşitliği ve kurumsal sorumluluğu destekleyen kapsamlı bir yönetim anlayışı sağladığını göstermektedir. Türkiye'nin yeşil yönetim ve SKA bağlamındaki güçlü ve zayıf yönleri ele alındığında işletmelerin yeşil yönetime geçişi, kaynakların daha verimli kullanılmasına ve karbon salınımının azalmasına yol açmaktadır. Ek olarak, çevreye duyarlı üretim yöntemleri, işletmelere uzun vadede maliyetleri azaltarak rekabet avantajı sunmaktadır. Sosyal boyuttan bakıldığında, yeşil yönetim uygulamaları, çalışan sağlığı, toplumsal cinsiyet eşitliği, yerel kalkınma ve sosyal sorumluluk konularında olumlu etkiler yaratmaktadır (OECD, 2020).

Sonuç olarak, yeşil yönetim uygulamaları sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesinde hem mikro düzeyde (işletmeler ve yerel yönetimler) hem de makro düzeyde (ulusal ekonomi ve politikalar) önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, sürdürülebilir kalkınma için bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi, çevresel ve ekonomik dengenin korunması açısından gereklidir. Bu çalışma da yeşil yönetimin sadece çevresel bir yaklaşım değil, aynı zamanda ekonomik verimlilik, sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim ile bütünleşen çok boyutlu bir yönetim anlayışı olduğunu ortaya koyması bakımından önemlidir. Ayrıca çalışma, politika yapımcılar, işletmeler ve akademisyenler için yol gösterici niteliktedir.



6.2. Öneriler

Elde edilen sonuçlar ışığında, yeşil yönetim politikalarının kamu, özel sektör ve sivil toplum tarafından ortaklaşa benimsenmesi önemi büyüktür. Bu bağlamda:

- Kamu kuruluşları, yeşil yatırımlar ve yenilikçi teknolojilere yönelik teşvikleri artırmalı ve yeşil dönüşüm sürecinde küçük ve orta ölçekli işletmelere finansal destek sunmalıdır.
- İşletmeler, üretim süreçlerinde enerji verimliliğini artırmayı, karbon emisyonlarını azaltmayı ve döngüsel ekonomi uygulamalarını hayata geçirmeyi önceliklendirmelidir.
- Üniversiteler ve araştırma kurumları, yeşil yönetim alanında uygulamalı araştırmalar ve eğitim programları geliştirerek farkındalığı artırmalıdır.
- Tüketicilerin ise çevre dostu ürün ve hizmetlere yönelmesi, sürdürülebilir bir talep oluşturmalarına yardımcı olacaktır.
- Gelecek araştırmalarda, yeşil yönetim uygulamalarının farklı sektörlerde nasıl bir etki yarattığı ve işletmelerin bu uygulamaları benimserken karşılaştıkları güçlüklerin hem nicel hem de nitel yöntemlerle incelenmesi yararlı olacaktır.
- KOBİ-büyük işletme karşılaştırmaları, bölgesel analizler, tüketici davranışları ve eğitim programlarının etkililiği gibi alanlarda yeni çalışmaların yapılması uygun olacaktır.

Kaynakça

- Ağralan, E., & Sadioğlu, U. (2021). İklim değişikliği farkındalığı ve toplum bilinci: İstanbul örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 627-654.
- Algın, A. (2015). *Çevreye duyarlı işletmecilik uygulamalarının rekabet üstünlüğüne etkileri: Antalya organize sanayi bölgesi firmaları üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi.

- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of management review*, 28(1), 71-88.
- Arpacioğlu Özdemir, Ö., & Oğuz, İ. H. (2018). Sürdürülebilir kalkınma perspektifinden yoksulluk olgusu. *Journal of International Social Research*, 11(55).
- Banerjee, S. B. (2001). Managerial perceptions of corporate environmentalism: Interpretations from industry and strategic implications for organizations. *Journal of management studies*, 38(4), 489-513.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic management journal*, 26(3), 197-218.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of management journal*, 43(4), 717-736.
- Başköy, T. (2024). *Yeşil tedarik zinciri yönetimi ve çevresel performans arasındaki ilişkide yeşil inovasyonun aracılık etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Ordu Üniversitesi.
- Bengtsson, M., Alfredsson, E., Cohen, M., Lorek, S., & Schroeder, P. (2018). Transforming systems of consumption and production for achieving the sustainable development goals: Moving beyond efficiency. *Sustainability Science*, 13(6), 1533-1547. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0582-1>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12(1), 85-105.
- Conceição, P. (2020). Human development report 2020-the next frontier: Human development and the anthropocene. *United Nations Development Programme: Human Development Report*.
- Çetin, S., Pehlivanlı, E. A., & Akın, A. (2024). Yeşil Yönetim Kavramının Web of Science Veri Tabanına Dayalı Bibliyometrik Analizi. *İşletme*, 5(2), 233-263.
- Dangelico, R. M., & Pujari, D. (2010). Mainstreaming green product innovation: Why and how companies integrate environmental sustainability. *Journal of business ethics*, 95(3), 471-486.
- Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. *Strategic management journal*, 29(10), 1027-1055.
- Demirtaş, I. (2017). Ekolojik ve ekonomik krizlere alternatif çözüm olarak yeşil ekonomi politikaları. *Alternatif Politika*, 9(Special), 107-132.
- Edinsel, S. (2023). Birleşmiş Milletler sürdürülebilir kalkınma amaçları ışığında Türkiye Cumhuriyeti kadının güçlenmesi eylem planı 2018-2023. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(49-1), 191-208.
- Ekins, P. (2002). *Economic growth and environmental sustainability: the prospects for green growth*. Routledge.
- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42-43.
- Epstein, M. J. (2018). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Routledge.
- Eşkinat, R. (2016). Binyıl kalkınma hedeflerinden sürdürülebilir kalkınma hedeflerine. *Anadolu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 2(3), 267-282.
- Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., & Zahed, M. A. (2022). Sustainable Development Goals (SDGs) as a Framework for Corporate Social Responsibility (CSR). *Sustainability*, 14(3), 1222. <https://doi.org/10.3390/su14031222>
- Ferraz, D., & Pyka, A. (2023). Circular economy, bioeconomy, and sustainable development goals: a systematic literature review. *Environmental Science and Pollution Research*, 1-22.
- Ferraz, D., Alvim, A. M., & Souza, R. (2023). Circular economy, bioeconomy, and sustainable development goals: A systematic review and research agenda. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(4), 9621-9640. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-29632-0>
- Gedik, Y. (2020). Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarla sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(3), 196-215.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy—A new sustainability paradigm?. *Journal of cleaner production*, 143, 757-768.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of management Review*, 20(4), 874-907.
- Haberal, Z., & Işık, A. (2024). Birleşmiş milletler sürdürülebilir kalkınma amaçları çerçevesinde Türkiye'deki büyükşehir belediyelerinin faaliyetlerinin değerlendirilmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(3), 1193-1222.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (1999). *Global sustainability and the creative destruction of industries*. Sloan Management Review, 41(1), 23-33.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479. Erişim Tarihi: 24.09.2025 https://www.uvm.edu/giee/pubpdfs/Hart_2011_Journal%20of%20Management.pdf
- Jum'a, L. (2023). The impact of green supply chain management practices on sustainable development goals: The case of mining sector in Jordan. *Environmental Development*, 48, 100934.



- Jose Chiappetta Jabbour, C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98-105.
- Karabulut, Ş. (2023). *Teori ve uygulamada siyaset bilimi ve kamu yönetimi analizleri*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Keleş, D. (2023). Birleşmiş Milletler (BM) sürdürülebilir kalkınma amaçları çerçevesinde Türkiye’de sürdürülebilirlik raporlaması: BİST’e kote edilmiş bazı holding işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Akademisi Dergisi*, 4(3), 257-270.
- Kuşat, N. (2013). Yeşil sürdürülebilirlik için yeşil ekonomi: avantaj ve dezavantajları–Türkiye incelemesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 8(29), 4896-4916.
- Liu, J., Gao, X., Cao, Y., Mushtaq, N., Chen, J., & Wan, L. (2022). Catalytic effect of green human resource practices on sustainable development goals: can individual values moderate an empirical validation in a developing economy?. *Sustainability*, 14(21), 14502.
- Lozano, R., Carpenter, A., & Huisingh, D. (2015). A review of “theories of the firm” and their contributions to corporate sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 106, 430–442. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.05.007>
- OECD. (2020). *Green Growth Indicators 2020*. Paris: OECD Publishing.
- Önder, H., & Özçelik, Ö. (2023). Atık Yönetimi ve Ekonomi: Avrupa Birliği Üye Ülkelerinde Atık Yönetimi ve Sosyoekonomik Belirleyicileri: Panel Veri ile Bir Analiz. *Çevresel Açısından Sektörel Atık Yönetimi ve Uygulamaları II içinde*, 231-256.
- Özçağ, M., & Hotunluoğlu, H. (2015). Kalkınma anlayışında yeni bir boyut: Yeşil ekonomi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 303-324.
- Pane Haden, S. S., Oyler, J. D., & Humphreys, J. H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis. *Management decision*, 47(7), 1041-1055.
- Popp, D. (2012). *The role of technological change in green growth*. Working Paper 18506. Erişim Tarihi: 06.09.2025. <http://www.nber.org/papers/w18506>
- Porter, M. E., & Linde, C. V. D. (1995). Toward a new conception of the environment-competitiveness relationship. *Journal of economic perspectives*, 9(4), 97-118.
- Raman, R., Ray, S., Das, D., & Nedungadi, P. (2025). Innovations and barriers in sustainable and green finance for advancing sustainable development goals. *Frontiers in Environmental Science*, 12(1), 1-20.
- Redford, K. H., da Fonseca, G. A., Gascon, C., Rodriguez, C. M., Adams, J., Andelman, S., ... & Zambrana-Torrel, C. (2022). Healthy planet healthy people. *Conservation Letters*, 15(3), e12864.
- Rennings, K. (2000). Redefining innovation—eco-innovation research and the contribution from ecological economics. *Ecological economics*, 32(2), 319-332.
- Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. Columbia University Press.
- Sachs, J. D., Lafortune, G., Fuller, G. (2024). *Sustainable Development Report 2024: The SDGs and the UN Summit of the Future*. SDSN / Dublin University Press.
- Sachs, J. D., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2019). *Sustainable Development Report 2019*. Cambridge University Press / Bertelsmann Stiftung.
- Saha, S., Hasan, A. R., Islam, K. R., & Priom, M. A. I. (2024). Sustainable Development Goals (SDGs) practices and firms' financial performance: Moderating role of country governance. *Green Finance*, 6(1), 162-198.
- Sarkis, J., Zhu, Q., & Lai, K. H. (2011). An organizational theoretic review of green supply chain management literature. *International journal of production economics*, 130(1), 1-15.
- Sharma, S., & Henriques, I. (2005). Stakeholder influences on sustainability practices in the Canadian forest products industry. *Strategic management journal*, 26(2), 159-180.
- Sorooshian, S. (2024). *The sustainable development goals of the United Nations: A comparative midterm research review*. *Journal of Cleaner Production*, 453, Article 142272. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142272>
- Turan, M. F., Yavuz, A., & Yiğit, S. (2025). 11. Kalkınma Planı (2019-2023) ve 12. Kalkınma Planının (2024-2028) Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) çerçevesinde analizi. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 1-31.
- Tóth, K. S. (2014). Green Growth in the OECD: State of the Art. *Theory, Methodology, Practice–Review of Business and Management*, 10(02), 59-65.
- United Nations, Türkiye (2024). *Result report*. United Nations Country Team Türkiye.
- United Nations, G. A. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. Division for Sustainable Development Goals. New York: World Health Organization.
- UNEP, (2009). *A Global Green New Deal: Policy Brief, United Nations Environment Programme*, Economics and Trade Branch, Geneva.
- United Nations DPI. (2017). *The sustainable development goals*. Stylus Publishing, LLC.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO). (2017). Education for sustainable development goals: Learning objectives.



- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations.
- Vergragt, P., Akenji, L., & Dewick, P. (2014). Sustainable production, consumption, and livelihoods: global and regional research perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 63, 1-12.
- Yalçın, A. Z. (2016). Sürdürülebilir kalkınma için yeşil ekonomi düşüncesi ve mali politikalar. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 749-775.
- Yereli, A. B., & Ünal, M. (2022). Stratejik yönetim süreçlerinde sürdürülebilir kalkınma amaçları: Bakanlıklar ve büyükşehir belediyeleri üzerinden bir analiz. *Ombudsman Akademik*, 8(16), 13-37.
- Yılmaz, V. (2018). Sürdürülebilir kalkınma ve yeşil büyüme arasındaki ilişki. *Journal of International Management Educational and Economics Perspectives*, 6(2), 79-89.
- Yurdakul, M. (2023). Sürdürülebilirlik dönüşümünde eko-inovasyon ve eko-inovasyon kararlarını tetikleyen işletme içi dinamikler. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(28), 709-733.



Extended Summary

The 17 Sustainable Development Goals (SDGs), adopted globally, were established by the United Nations in 2015 with targets such as ending poverty, reducing inequalities, protecting the environment, and fostering prosperity. The SDGs demonstrate the complementarity of environmental, economic, and social development. Environmental protection and climate change mitigation, in particular, have gained importance due to the current environmental crises. However, as we approach 2030, global progress remains insufficient, with many goals stalling or regressing. This necessitates compliance with the SDGs by both national governments and the private sector. Green management is an approach that aims to reduce the environmental impact of businesses, increase resource efficiency, and establish transparent sustainability governance. Green management goes beyond compliance with legal regulations and refers to embracing environmental sustainability as a competitive advantage. The interaction between green management and SDGs focuses on areas such as energy efficiency, circular economy, green building practices, and carbon management. The aim of this study is to systematize the contributions of green management practices to the SDGs, make the connections visible, contribute to academic literature, and provide a roadmap for businesses.

Green management is a concept that emerged in the 1950s within social responsibility. It aims for organizations to plan and implement their activities with environmental sustainability and ecological balance in mind. This involves the efficient use of natural resources, increased energy efficiency, and reduced waste and emissions. Green management helps companies protect their reputations and reduce costs by taking environmental responsibility. Sustainable supply chain management aims to ensure environmental sustainability at every stage. Companies should measure, improve, and report on their environmental protection. The concepts of "green business" and "green management" are similar but different; one is applied at every stage, while the other is specific to senior management. It is important for top management to have environmental awareness. Green management encompasses designs and practices that are sensitive to nature and the environment. This management approach aims to improve the quality of life in society through principles that improve the environment. The fundamental principles of green management are environmental regulations, consumer demands, environmental awareness, green technology, social responsibility, and supply chain management. Companies must comply with local and international environmental regulations and adopt environmentally friendly practices. Training employees on environmental responsibilities is critical to the success of green management. Green technology increases production efficiency, while social responsibility strengthens the reputation of companies. Continuous monitoring is crucial for assessing environmental impacts. Supply chain management also supports sustainability goals. Green management practices provide cost savings and competitive advantages in the long term. Corporate culture and management are also crucial in implementing green management. These principles are an approach aimed at balancing environmental, economic, and social sustainability. Green management is an approach that emerged within corporate social responsibility in the 1950s and aims to ensure that organizations conduct their operations with environmental sustainability in mind. The goals of this approach include the efficient use of natural resources, more efficient use of energy, and the reduction of waste and emissions. Companies protect their reputations and gain a



competitive advantage by taking environmental responsibility. Green management reduces costs by using resources effectively and considers environmental impacts through sustainable supply chain management. While green management and green management may seem similar, green management is more often a field used by senior managers. Senior management's commitment to environmental awareness and systematic planning are crucial for raising environmental awareness. Companies should monitor, improve, and report on environmental protection. Green management is concerned with environmentally friendly design and practices, and these principles aim to improve the quality of life in society. The fundamental principles of this management include compliance with environmental regulations, consumer demands, environmental awareness, green technology, and social responsibility. Companies must comply with environmental regulations and adopt environmentally friendly practices. This gives them a competitive advantage in the marketplace. Employee environmental awareness and education are crucial for the success of green management. Green technology and innovations help increase production efficiency, while tools such as data analytics and artificial intelligence support green management practices. Social responsibility enables companies to fulfill their environmental responsibilities through green management and strengthen their reputations. Continuous monitoring is crucial for measuring environmental impacts. Supply chain management supports sustainability goals, while green practices help assess environmental impacts. The cost of green management strategies is significant and can lead to long-term cost savings. Business culture should support environmental sustainability. Ultimately, green management aims to balance environmental, economic, and social sustainability. Companies can improve their performance by integrating green management into their culture. Industrialization and economic growth have negatively impacted the environment and climate. This has made the concept of "sustainability" important. Sustainability aims to protect the rights of future generations by preserving the relationship between nature and society. In 2015, the United Nations established 17 Sustainable Development Goals (SDGs) to be achieved by 2030. Achieving these goals requires global cooperation, and individuals, companies, and local governments must contribute. The SDGs include goals such as alleviating poverty, ending hunger, improving health and well-being, quality education, gender equality, clean water and sanitation, and affordable clean energy. These goals aim to address global economic, social, and environmental challenges. Businesses can make significant contributions to achieving these goals. Green management is a management style that integrates environmental sustainability into business strategies and links to the Sustainable Development Goals (SDGs) established by the United Nations. These goals include ending poverty and protecting the planet. Green management supports both environmental and economic sustainability by increasing energy efficiency, reducing carbon emissions, and improving waste management. It also strengthens social sustainability by increasing employee environmental awareness. Green management is also considered a component of corporate social responsibility. At the 1992 United Nations conference in Rio, the negative impacts of development on the environment were discussed, emphasizing that these impacts stem from production and consumption patterns. Environmental degradation, resource depletion, and climate change are questioning the impact of international meetings. Today, environmental sustainability has made the balance between economic and social development more challenging. Poverty and environmental problems are closely linked, so poverty alleviation and effective management of natural resources must be addressed



together. Furthermore, efficient use of resources is crucial for achieving environmentally friendly development goals. Environmentally friendly management strategies foster a sustainable approach within businesses. This approach aims to increase occupational safety and reduce environmental hazards while protecting employee health. Green practices create employment opportunities for women and youth, contribute to gender equality, and foster environmental awareness and guide individuals toward sustainable lifestyles. Green education programs and policies contribute to economic growth by supporting social justice and local communities. The industrial revolution and technological advancements have harmed the environment by relying on fossil fuels. The oil crisis in the 1970s highlighted the need for an economy that respects the environment, leading to the concept of sustainable development. In the 2000s, green economic growth emerged, recognizing limited resources and environmental threats to economies. This model aims to reduce greenhouse gas emissions, protect natural resources, and reduce economic inequality, serving as a key policy tool to address economic, environmental, and political issues following the 2008-2009 crisis. Sustainability encompasses the environment and development; while the two support each other, conflict also occurs. Development requires the use of resources, which leads to environmental damage. Overconsumption hinders the region's renewal. Green economic growth promotes sustainable development and should be integrated into every country's policies. This approach aims to utilize natural resources carefully and balance economic growth with environmental concerns. Technology transfer from developed countries is crucial for green economic growth. Popp has offered five recommendations to enhance green growth. In his book "Green Economies," Cato emphasizes that the green economy offers a different economic model and highlights its positive aspects. The green economy offers an alternative to neoliberalism.



The world is placing greater emphasis on sustainable practices that benefit the environment and society. Sustainable development aims to meet current needs without harming future generations, and policymakers must collaborate with businesses. This issue is even more important today because it impacts human survival and well-being. Environmental scientists note that the global environmental situation is worsening due to climate change and major disasters. Problems such as resource scarcity, deforestation, and biodiversity loss threaten the ecological balance. Many companies have begun developing sustainable practices in response to these challenges. Green management practices both increase economic efficiency and reduce environmental damage. Green management aims to reduce resources throughout the supply chain, from product design to recycling. Pathways are being identified to help companies develop sustainability-focused strategies.

Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Yazar ekibi arasında çalışmada çıkar çatışması yoktur.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma yöntemi gereği derleme olarak hazırlanmış olup, etik onayı gerektiren bir araştırma yapılmamıştır.

Onam formu bilgisi: Saha araştırması gerçekleştirilmemiştir.

