



Turkish Management Review

2025

2025 December Issue

E-ISSN: 2979-9767

Published: 2025-12-29

Research Articles

- [A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE INCLUSIVE LEADERSHIP LITERATURE USING VOSVIEWER](#)

Esra BILDIRICI CALIK

60-74

- [SUSTAINABLE PRODUCTION AND IMPLEMENTATION EXAMPLES IN TURKIYE](#)

Alperen Mustafa YİĞİT

75-91

- [ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN LOCAL GOVERNMENTS AND INFLUENCING FACTORS](#)

Elif Pınar UÇAR, Ahmet Ferda ÇAKMAK

92-106

Editorial Team

EDITORS IN CHIEF

- Assoc Prof. Nalan SABIR TAŞTAN

FIELD EDITORS

- Prof. Dr. Cemal ÖZTÜRK (Public Administration)
- Assoc. Prof. Ertuğrul ÇAVDAR (Production Management)
- Assoc. Prof. Yavuz Kağan YASIM (Social Policy and Administration)
- Dr. Kürşat TAŞTAN (Management and Organization)
- Dr. Ertuğrul ÇINAR (Management and Organization)

ENGLISH LANGUAGE EDITOR

- Prof. Dr. Mustafa CANER

EDITORIAL BOARD

- Prof. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ / Karabük University
- Prof. Dr. Mustafa CANER / Akdeniz University
- Prof. Dr. Peter CAPPELLI / University of Pennsylvania, USA
- Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK / Zonguldak Bülent Ecevit University
- Prof. Dr. Seval MUTLU ÇAMOĞLU / Ordu University
- Prof. Dr. Cemal ÖZTÜRK / Ordu University
- Prof. Dr. Fatma Zehra TAN / Karabük University
- Prof. Dr. Menderes TARCAN / Eskişehir Osmangazi University
- Prof. Dr. Ertuğrul YILDIRIM / Zonguldak Bülent Ecevit University
- Prof. Dr. Sema YİĞİT / Ordu University
- Assoc. Prof. Aidarbek Amirbek / Akhmet Yassawi International Kazakh-Turkish University
- Assoc. Prof. Mehtap ARAS / Tokat Gaziosmanpaşa University
- Assoc. Prof. Aysun AYDIN / Ondokuz Mayıs University
- Assoc. Prof. Fetullah BATTAL / Bayburt University
- Assoc. Prof. Sinan YILMAZ / Zonguldak Bülent Ecevit University
- Assist. Prof. Müjdat Başaran / Zonguldak Bülent Ecevit University
- Assist. Prof. Alperen YİĞİT / Ordu University
- Dr. Chau Thi Le DUYEN / Can Tho University
- Senior Lecturer Sabit BAIMAGANBETOV / Akhmet Yassawi International Kazakh-Turkish University

Reviewers of the Issue

- Prof. Dr. Serhan GÜRKAN / Karabük University
- Prof. Dr. Şaban ESEN / Bartın University
- Assoc. Prof. Musa Said DÖVEN / Tokat Gaziosmanpaşa University
- Assoc. Prof. Ömer ÇINAR / Ağrı İbrahim Çeçen University
- Asst. Prof. Salih ÇENGEL / Siirt University
- Lecturer Dr. Emrullah KIPÇAK / Zonguldak Bülent Ecevit University

Indexing

INDEX  COPERNICUS
I N T E R N A T I O N A L



ROAD DIRECTORY
OF OPEN ACCESS
SCHOLARLY
RESOURCES

 Academic
Resource
Index
ResearchBib

ESJI Eurasian
Scientific
Journal
Index
www.ESJIndex.org

ROOTINDEXING
JOURNAL ABSTRACTING AND INDEXING SERVICE

EuroPub



KAPSAYICI LİDERLİK LİTERATÜRÜNÜN VOSVIEWER İLE BİBLİYOMETRİK ANALİZİ*

Esra BİLDİRİCİ ÇALIK¹

ÖZ

Bu araştırmada son yıllarda artan önemi nedeniyle "Kapsayıcı Liderlik" kavramı ele alınarak web of Science- WOS veri tabanında yıllar itibarıyla yapılan çalışmaların bir eğilimi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırmada 1992-2024 yılları arasında yapılmış olan 3876 adet çalışma bibliyometrik analiz ile incelenmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Son yıllarda kavrama olan ilginin arttığı ve buna bağlı olarak dünya genelinde pek çok ülkede konu ile ilgili çeşitli çalışmaların arttığı tespit edilmiştir. Yapılan analizlerle kapsayıcı liderlik ile ilgili en çok çalışmanın yapıldığı ülkeler, araştırmacılar, kurumlar, atıflar vb. değişkenler incelenmiş ve kapsayıcı liderlik kavramının önemi anlaşılmaya gayret gösterilmiştir. Araştırma bulgularının bu alanda araştırma yapmak isteyen gelecek araştırmacılara ışık tutması ve Türkçe literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kapsayıcı Liderlik, Bibliyometrik Analiz, İşyeri Kapsayıcılığı, Farklılıkların Yönetimi

* Bu çalışma 23-25 Mayıs 2024 tarihleri arasında Giresun'da düzenlenen 32. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildirinin düzenlenmiş halidir.

¹ Öğr. Gör. Dr., Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Özalp Meslek Yüksekokulu, Van, Türkiye, esrabcalik@yyu.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0003-3013-5806>

A BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF THE INCLUSIVE LEADERSHIP LITERATURE USING VOSVIEWER*

Esra BİLDİRİCİ ÇALIK¹

ABSTRACT

In this research, the concept of "Inclusive Leadership" was discussed due to its increasing importance in recent years, and an effort was made to identify trends in the studies conducted over the years in the Web of Science (WOS) database. The research examined 3876 studies carried out between 1992 and 2024 using bibliometric analysis, and the findings were interpreted. It has been determined that interest in the concept has increased in recent years, leading to a rise in various studies on the subject across many countries worldwide. Through the analysis, the countries, researchers, institutions, and citations where the most studies on inclusive leadership have been conducted are identified. Variables were examined, and efforts were made to understand the significance of the concept of inclusive leadership. This research aims to provide insights for future researchers wishing to explore this field and to contribute to Turkish literature.

Keywords: *Inclusive Leadership, Bibliometric Analysis, Inclusive Workplace, Diversity Management*

* This study is a revised version of the paper presented at the 32nd National Management and Organization Congress, held in Giresun between May 23–25, 2024.

¹ Dr., Van Yüzüncü Yıl University, Özalp Vocational School, Van, Türkiye, esrabcalik@yyu.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0003-3013-5806>

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler hızlı değişen işgücü piyasalarında daha etkin insan kaynakları yönetimi için farklı özelliklere sahip işgörenleri istihdam etmek durumundadırlar. Farklı dil, din, ırk, gelenek, kültür vb. özelliklere sahip çalışanların, örgütlerde uyumlu çalışabilecekleri bir ortam oluşturma zorunluluğu örgüt yöneticileri için her zamankinden daha fazla önem kazanmakta ve daha çok emek ve zaman gerektirmektedir. Küreselleşme ile artan ulaşım ve iletişim imkanları çok farklı coğrafyalardan işgörenlerin örgütlerde istihdam edilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu durum örgütlerde yöneticilerin, değişen işgücü özelliklerine uygun davranışlar göstermeleri gerekliliğini doğurmaktadır. Kapsayıcı liderlik, bu yönüyle örgütlerde farklı bireysel özelliklere sahip işgörenlerin farklılıklarını bir değer olarak görerek onların kararlara katılmalarını, örgüte uyum sağlamalarını ve örgütsel performans için yüksek çaba göstermelerini teşvik edecek bir örgütsel ortamın hazırlanmasını amaçlamaktadır.

Bu araştırmada kapsayıcı liderlik kavramı ele alınmış, kavramsal tanımlamanın yanı sıra Web of Science (WoS) veri tabanından alınan verilerle bibliyometrik analiz yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda kavramla ilgili çalışmaların yıllar bazında arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu araştırma sayesinde diğer araştırmacıların dikkatlerini kapsayıcı liderlik üzerine çekmek, bu alanda yeni araştırmalar yapmalarını tercih edebilecek düzeyde bilinç ve farkındalık oluşturmak istenmiştir.

Yapılan literatür araştırmalarında görüldüğü üzere son yıllarda kapsayıcı liderlik kavramına artan bir ilgi söz konusudur. Bu araştırmanın amacı kapsayıcı liderlik ile ilgili akademik çalışmaların bibliyometrik analizini yaparak aşağıdaki araştırma sorularına cevap aramaktır;

- 1- Kapsayıcı liderlik çalışmaları yıllara göre nasıl bir gelişme göstermektedir?
- 2- Kapsayıcı liderlik ile ilgili çalışmalar en çok hangi ülkelerde yapılmaktadır?
- 3- Kapsayıcı liderlik ile ilgili alanda en çok ilgi duyulan çalışmalar kimler tarafından yapılmıştır?
- 4- Kapsayıcı liderlik çalışmalarının türlere göre dağılımı nasıldır?
- 5- Kapsayıcı liderlik ile ilgili çalışmalarda ortak yazarlar kimlerdir?
- 6- Kapsayıcı liderlik ile ilgili yapılan çalışmalarda en çok atıf alan araştırmalar hangileridir?
- 7- Kapsayıcı liderlik çalışmalarında en çok atıf alan araştırmalar hangi ülkelerde yapılmıştır?
- 8- Kapsayıcı liderlik ile ilgili çalışmalar en çok hangi üniversitelerde yapılmıştır?
- 9- Kapsayıcı liderlik çalışmalarında en çok kullanılan anahtar kelimeler hangileridir?

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, kapsayıcı liderlik kavramına ilişkin uluslararası akademik literatürün bibliyometrik analizini yaparak, kavramın yıllar içindeki gelişim seyrini, araştırma eğilimlerini ve bilimsel ağ yapısını ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, Web of Science (WoS) veri tabanında 1992–2024 yılları arasında yayımlanan kapsayıcı liderlik temalı 3876 çalışma incelenmiştir.

Araştırmada; kapsayıcı liderlik çalışmalarının yıllara göre dağılımı, en çok yayın yapılan ülkeler, en üretken ve en çok atıf alan yazarlar, önde gelen kurumlar, yayın türleri, ortak yazarlık ilişkileri ve kavramla ilişkili anahtar kelimeler analiz edilmiştir. VOSviewer yazılımı kullanılarak gerçekleştirilen bibliyometrik haritalama ile kapsayıcı liderlik literatürünün yapısal dinamikleri, iş birliği ağları ve tematik yoğunlaşma alanları görselleştirilmiş ve yorumlanmıştır.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, kapsayıcı liderlik alanındaki bilimsel üretimin genel bir fotoğrafını sunarak alanın mevcut durumunu ortaya koymak, gelişim yönünü görünür kılmak ve gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalara yön verici bir çerçeve oluşturmaktır.

1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, kapsayıcı liderlik literatürünü sistematik ve bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak alandaki bilgi birikimini haritalandırması bakımından önemli bir katkı sunmaktadır. Özellikle kapsayıcı liderlik gibi çok boyutlu ve hızlı gelişen bir konunun bibliyometrik yöntemlerle analiz edilmesi, alandaki araştırma boşluklarının, yoğunlaşma noktalarının ve ihmal edilen temaların belirlenmesine imkân tanımaktadır.

Çalışmanın önemi birkaç açıdan değerlendirilebilir. Öncelikle, kapsayıcı liderlikle ilgili küresel akademik eğilimleri ortaya koyarak bu alanda çalışan araştırmacılar için kapsamlı bir referans kaynağı sunmaktadır. İkinci olarak, Türkiye'nin kapsayıcı liderlik literatüründeki konumunu nicel verilerle göstererek Türk

akademisyenlere bu alandaki potansiyel gelişim alanlarını görünür kılmaktadır. Üçüncü olarak, yöneticiler ve uygulayıcılar açısından kapsayıcı liderlik kavramının örgütsel performans, inovasyon, psikolojik güvenlik ve çalışan bağlılığı gibi çıktılar üzerindeki önemine dikkat çekerek uygulamaya dönük farkındalık oluşturmaktadır.

Son olarak bu araştırma, kapsayıcı liderlik alanında yapılacak yeni ampirik ve teorik çalışmalar için bir yol haritası sunmakta ve ilgili literatürün gelecekte daha sistematik, derinlikli ve çeşitli yöntemlerle ele alınmasına katkı sağlamaktadır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, kapsayıcı liderlik literatürünün tarihsel gelişimini, yapısal özelliklerini ve bilimsel etkileşim ağlarını ortaya koymayı amaçlayan tanımlayıcı nitelikte bibliyometrik bir araştırma modeli çerçevesinde kurgulanmıştır. Çalışmada nicel araştırma yaklaşımı benimsenmiş ve bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu kapsamda, kapsayıcı liderlik konusuna ilişkin bilimsel yayınlar Web of Science veri tabanından elde edilerek sistematik bir şekilde analiz edilmiştir. Analiz sürecinde yayınların yıllara göre dağılımı, ülkeler, yazarlar ve kurumlar açısından üretim düzeyleri, atıf yapıları, iş birliği ağları ve anahtar kelime yoğunlaşmaları incelenmiştir. Verilerin analizinde VOSviewer yazılımından yararlanılarak performans göstergelerine dayalı nicel analizler ile bilimsel haritalama teknikleri birlikte kullanılmış, böylece kapsayıcı liderlik literatürünün gelişim seyri, tematik kümelenmeleri ve bilimsel iletişim yapısı bütüncül bir bakış açısıyla ortaya konulmuştur. Bu model sayesinde, alandaki araştırma eğilimleri ve akademik yoğunlaşma alanları nesnel veriler ışığında değerlendirilerek literatürün mevcut durumu sistematik bir biçimde analiz edilmiştir.

Değişen dünya, değişen nesil yeni yönetim anlayışlarını beraberinde getirmektedir. Yeni yönetim anlayışlarından biri olan işyeri kapsayıcılığının oluşması için gerekli olduğu düşünülen kapsayıcı liderlik kavramı son yıllarda artan önemi nedeniyle sıklıkla incelenen konulardan biri haline gelmiştir. Küreselleşen dünyada rekabetin sınırlar ötesine kayması ve rekabetin artması örgütleri farklı dil, din, ırk, gelenek, kültür vb. özelliklere sahip çalışanları bir arada ve uyum içinde çalıştırma gerekliliğini doğurmuştur. Farklılıkları yönetebilen bunun yanı sıra farklılıkları teşvik eden, farklılıklara değer veren liderlik anlayışının gerekliliği kapsayıcı liderliği doğurmuştur. İşletmelerin pazardaki ani değişimlere ayak uydurabilmesinin öncülü olan kapsayıcı liderlik kavramının öneminin anlaşılması gerektiği düşünülmektedir. Bu yönüyle yapılan araştırma ile sonraki çalışmalarda başka araştırmacılara rehber olmak amaçlanmıştır.

Çalışmada Web of Science veri tabanından elde edilen son 32 yıllık (1992-2024) yayınlar incelenerek bibliyometrik analiz yapılmıştır. Bibliyometrik analiz araştırmacılara araştırdıkları konularla ilgili ayrıntılı bilgi sunarken aynı zamanda uluslararası bilimsel etkinlikleri ölçmek için kullanılmaktadır (Uluçök & Arar, 2020; Yıldız & Aykanat, 2017). Yapılan bibliyometrik analiz ile kapsayıcı liderlik kavramına yıllar içinde artan ilgi tespit edilmiştir. Ayrıca kapsayıcı liderlik ile ilgili çalışmaların en çok hangi ülkelerde ve hangi araştırmacılar tarafından yapıldığı tespit edilmiştir. Araştırmada anahtar kelime analizi, yazar atıf analizi, ülke atıf analizi vb. çeşitli analizlere yer verilmiştir. Çalışmada 27.03.2024 tarihinde Web of Science- WOS veri tabanından “Inclusive Leadership” kelimesi taranarak 3876 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmaların incelenmesinde VOSviewer programından yararlanılmış ve görselleştirme yapılarak yorumlanmıştır.

2.2. Araştırmanın Kavramsal Çerçevesi

2.2.1. Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı lider, her bir bireyin örgüte katkılarını benzersiz bulan, örgütte farklılıklara ve farklı fikirlere açık olan, ulaşılabilir liderdir (Erkal, 2023). Bu yönüyle kapsayıcı liderler özellikle farklı özelliklere sahip işgörenlerin istihdam edildiği örgütlerde örgütsel amaçlara çalışanların yönlendirilebilmesi ve örgütteki iş ortamının sağlıklı olabilmesi açısından oldukça önemlidir. Kapsayıcı liderlik çalışanlar arasındaki farklılıkları tanıma, farklılıkları değerli bulma ve karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik etmek olarak tanımlanmaktadır (Cohen, 2022; Mor Barak, 2015). Kapsayıcı liderliğin; bulunabilirlik, erişilebilirlik ve açıklık olmak üzere üç alt boyutu bulunmakta ve yapılan ampirik çalışmalarda sıklıkla bu boyutlar ele alınmaktadır (Ahmed vd., 2021; Buskirk, 2020; Choi vd., 2017; Jin vd., 2017; Li, 2021; Zhao vd., 2020). Bulunabilirlik,

liderin çalışanları için ne ölçüde mevcut olduğunu gösterirken erişilebilirlik, çalışanların lidere her an ulaşabilme derecesidir. Açıklık ise liderin çalışanlarını fikir ve görüş sunmaya ne ölçüde teşvik ettiğini ifade etmektedir (Sung, 2021). Özellikle farklı işgücü profiline sahip örgütlerde bu üç özelliğe sahip yöneticilerin olması işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıklarını artırırken aynı zamanda iş ortamında meydana gelmesi muhtemel çatışmaların daha hızlı ve doğru bir şekilde çözülmesine de uygun zemin hazırlanmış olabilir. Kapsayıcı lider, örgütlerde farklı özelliklere sahip çalışanların bu farklılıklarını yönetip, ondan istifade etmeye çalışmanın yanı sıra farklılıkları teşvik eden lider olarak da ifade edilebilir.

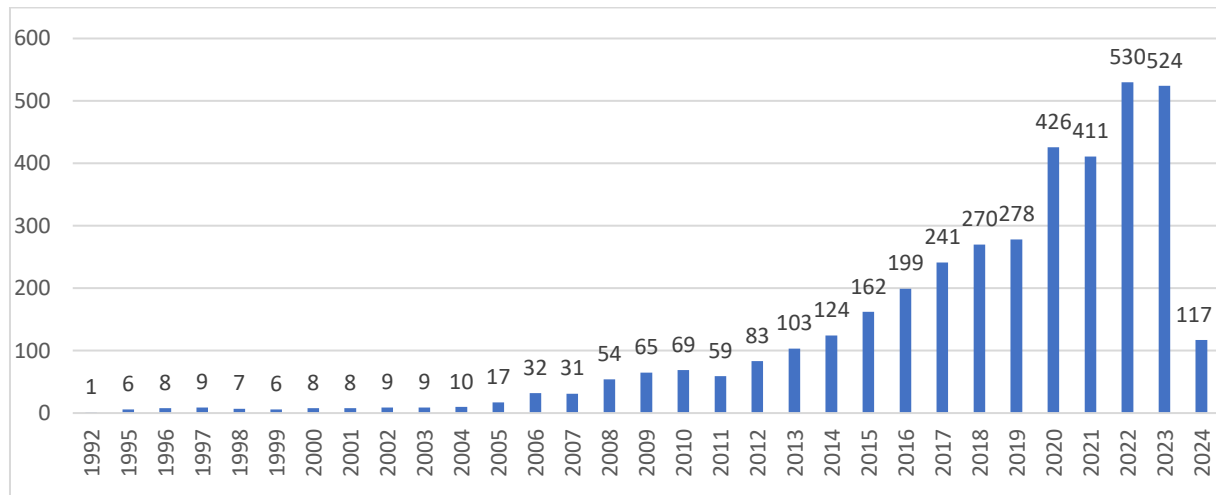
Kapsayıcı liderlik, çalışanların ihtiyaçlarına odaklanarak çalışanların katkılarını önemseyen, çalışanların başarısızlık ya da hatalarını benimseyen ilişkisel bir liderlik türüdür (Polat ve Çelik, 2023). Kapsayıcı liderlik, farklı görüş ve bakış açıları için güvenli bir çalışma ortamı yaratırken aynı zamanda benzersizlik ve aidiyet duygusuna dayalı adaleti teşvik etmektedir (Korkmaz vd., 2022). Kapsayıcı liderler, çalışanlarının çabalarını takdir etmekte, sahip oldukları bilgiyi örgütle paylaşmakta, ekip üyelerinin sorumluluk alma ve örgüte uyumlarını artırmak için ekip üyeleri ile birlikte çalışmaktadırlar (Erkal, 2023). Böyle liderlerin olduğu örgütlerde işgörenler, farklılıklarından dolayı dışlanmayacaklarını bilmekte, yapacakları hataların hoş görüleceğini ve örgütsel hedefler doğrultusunda daha fazla gayret göstermeleri gerektiğini hissetmektedirler

Kapsayıcı liderlik ile ilgili ampirik çalışmalar incelendiğinde örgütler açısından pek çok olumlu çıktıya sebebiyet verdiği tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderlik; örgütsel bağlılık, performans ve iş tatminini olumlu etkilemekte (Sung, 2021; Xiaotao vd., 2018), psikolojik rahatlık sağlamada (Javed vd., 2019; Randel vd., 2018; Zhao vd., 2020), işe adanmayı artırmada (Bao vd., 2022; Sprouse, 2021), inovatif iş davranışlarını artırmada (Javed vd., 2019; Mendelsohn, 2021; Zhong vd., 2022) oldukça önemli faydasının olduğu tespit edilmiştir. Kapsayıcı liderliğin ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı (Tran & Choi, 2019; Younas vd., 2021), örgütsel bağlılık (Buskirk, 2020; Mendelsohn, 2021) ve takım performansı (Jolly & Lee, 2021; Erkal, 2023) üzerinde de pozitif etkileri bulunmaktadır.

3. BULGULAR

3.1. Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Yıllara Göre Dağılımı

Bilimsel çalışmaların başlıklarına ve anahtar kelimelerine bakılarak Web of Science veri tabanında yapılan sorgu neticesinde 1992-2024 dönemine ait "Kapsayıcı Liderlik" ile ilgili toplam 3876 adet yayın yapıldığı tespit edilmiştir. Bu yayınların yıllara ilişkin dağılımı Şekil 1'de gösterilmiştir. Şekil.1'de görüldüğü üzere kapsayıcı liderlik ile ilgili en fazla çalışma 530 araştırma ile 2022 yılında yapılmış olmakla birlikte son yıllarda kapsayıcı liderlik ile ilgili daha fazla çalışma literatüre eklenmiştir.



Şekil 1. Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Yıllara Göre Dağılımı

3.2. Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Ülkelere Göre Dağılımı

Kapsayıcı Liderlik çalışmalarının yapıldığı ülkelere göre analiz edilmesi ile elde edilen Tablo.1 aşağıda sunulmuştur. Tablo 1'de Kapsayıcı Liderlik ile ilgili en sık araştırmaların yapılmış olduğu ilk 10 ülkeye yer

verilmiştir. WOS verilerine göre toplamda 131 farklı ülkede kapsayıcı liderlik ile ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Türkiye bu sıralamada 43 yayın ile 21. sırada yer almıştır.

Tablo 1.*Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Ülkelere Göre Dağılımı*

	Ülke	Yayın Sayısı
1	Amerika Birleşik Devletleri	1648
2	İngiltere	529
3	Avustralya	365
4	Kanada	285
5	Çin Halk Cumhuriyeti	217
6	Güney Afrika	188
7	İspanya	151
8	Hindistan	109
9	Hollanda	101
10	Almanya	91

3.3. Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Yazarlara Göre Dağılımı

Kapsayıcı Liderlik ile ilgili literatüre katkı yapan ilk 10 yazar aşağıda Tablo 2'de gösterilmiştir. Kapsayıcı liderlik ile ilgili araştırma yapan 11136 araştırmacı arasında en çok yayın yapan Robin Hambleton'un 15 yayınına 39 atıf yapılmıştır.

Tablo 2.*Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Yazarlara Göre Dağılımı*

	Ülke	Yayın Sayısı	Atıf Sayısı
1	Robin Hambleton	15	39
2	Trish Haffotd-Letchfield	10	39
3	George Theoharis	9	225
4	Umesh Sharma	9	127
5	Basharat Javed	8	433
6	J. Carlscon	8	350
7	Kim Fong Poon-Mcbrayer	8	61
8	Inmaculada	8	42
9	James Mcleskey	7	207
10	Fuqiang Zhao	7	174

3.4. Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Türlerine Göre Dağılımı

Kapsayıcı Liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların türlerine göre sıralanışı aşağıda Tablo 3'de gösterilmektedir. Kapsayıcı Liderlik çalışmalarının %86'sı makalelerden oluşmaktadır.

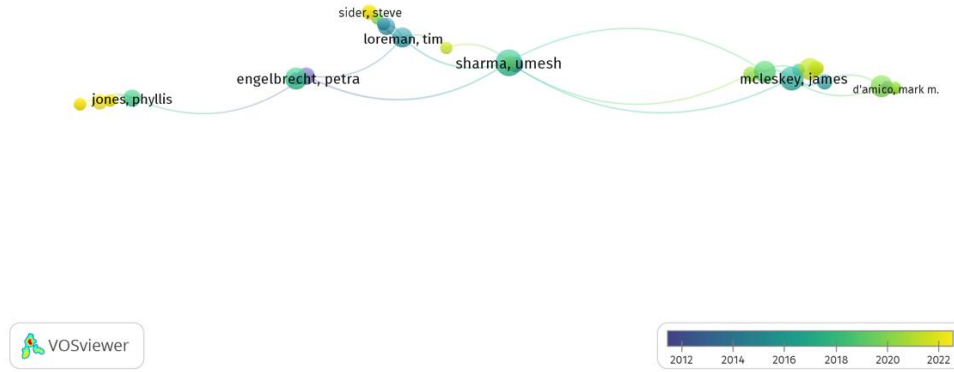
Tablo 3.*Kapsayıcı Liderlik Çalışmalarının Türlerine Göre Dağılımı*

	Yayın Türleri	Yayın Sayısı
1	Makale	3347
2	Kitap Bölümü	311
3	İnceleme Makalesi	206
4	Erken Erişim	198
5	Konferans Bildirisi	190
6	Editör İncelemesi	119
7	Diğer (Kitap İncelemesi, Kitap, Toplantı notu vb.)	39

3.5. Ortak Yazar Analizi

Kapsayıcı liderlik çalışmaları ile ilgili ortak yazarlık analizi sonucu elde edilen ağ haritası aşağıda Şekil.2'de gösterilmiştir. Şekil 2.'de daire büyüklükleri yazarların ilişkide oldukları yazarların sayılarının fazlalığına göre değişirken daire aralarındaki çizgiler ise birbirleriyle ilişkili olan yazarları göstermektedir. Yazarların ortak yazarlık analizine göre, en fazla bağlantılı ve iş birliği yapan yazarları tespit etmek üzere en az 2 yayın kriteri

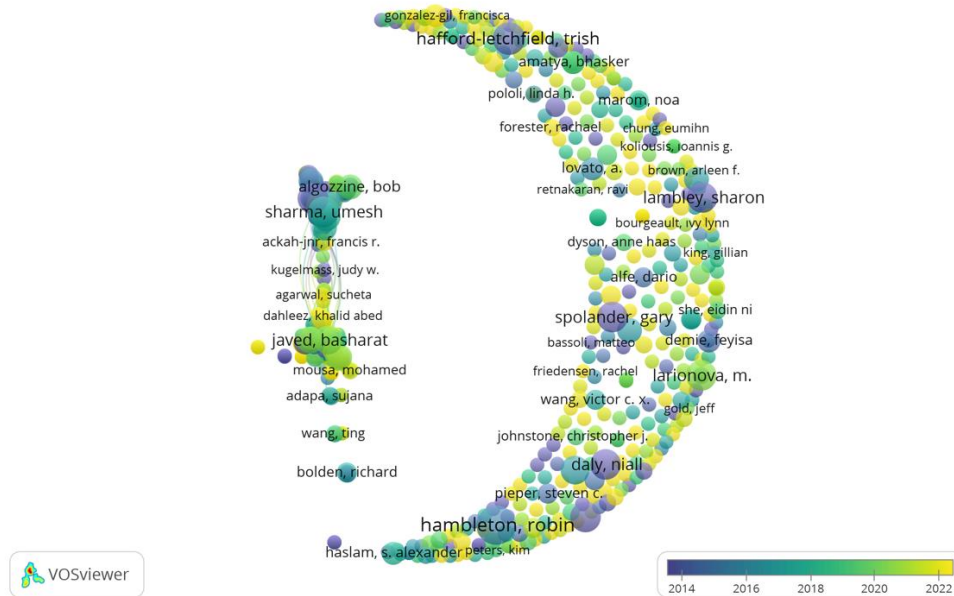
belirlenerek ağ haritası oluşturulmuştur. En çok atıf alan yazarlar 1680 atıf ile Kristina Potocnik, 617 atıf ile Lynn M. Shore ve 593 atıf ile Dario Alfe'nin en bağlantılı yazarlar olmadığı görülmektedir. En çok eser üreten yazarlar da en bağlantılı yazarlar arasında görünmemektedir (sırasıyla Robin Hambleton, Trish Hafford-Letchfield ve Christine Cocker).



Şekil 2. Kapsayıcı Liderlik Ortak Yazar Analizi

3.6. Yazar Atıf Analizi

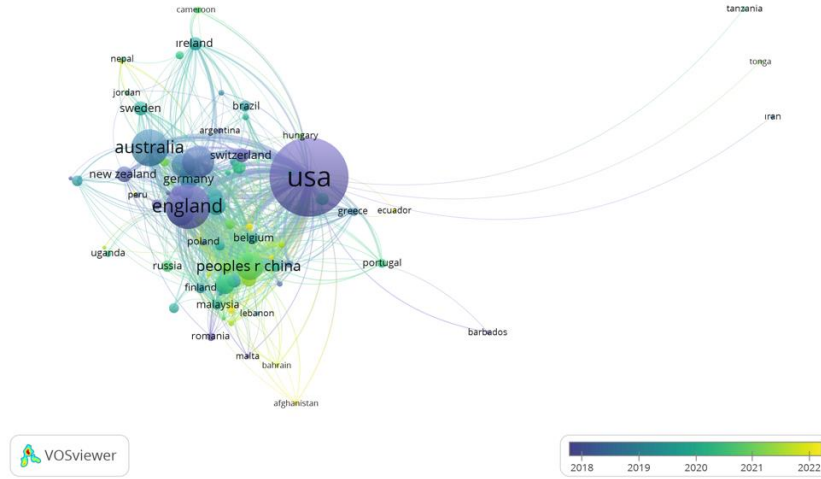
Kapsayıcı liderlik çalışmalarında yapılan araştırmalarda yazarların aldıkları atıflara göre değerlendirmelerinin yapıldığı ağ haritası Şekil 3'de gösterilmiştir. Atıf ağlarını tespit etmek üzere en az 2 yayın kriteri ile yazar atıf analizine dair ağ haritası çıkarılmıştır. Birbiriyle bağlantılı olduğu görülen 729 birim üzerinden yapılan analizde toplamda 355 küme, 2504 bağlantı ve toplam bağlantı gücü 4346 olarak tespit edilmiştir. En fazla atıf alan yazarlar 1680 atıf ile Kristina Potocnik, 617 atıf ile Lynn M. Shore ve 593 atıf ile Dario Alfe olmuştur.



Şekil 3. Kapsayıcı Liderlik Yazar Atıf Analizi

3.7. Ülke Atıf Analizi

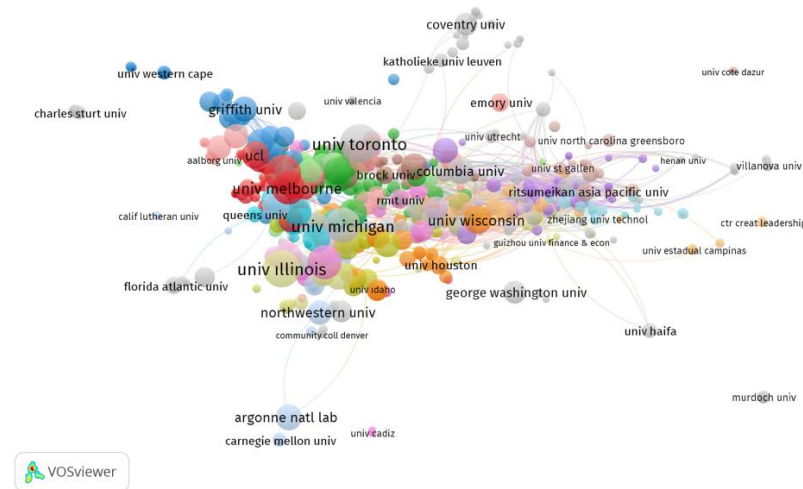
Kapsayıcı liderlik ile ilgili olarak yapılan araştırmalar ülkelere göre analiz edildiğinde Şekil 4 elde edilmiştir. Ülke atıf analizi aşağıda Şekil.4'de gösterilmiştir. Yayınların menşei ülkelere göre aldıkları atıflara dair ağ haritası oluşturmak üzere bir ülke tarafından en az 1 eser yayınlanması ve 1 atıf alınması kriteri kapsamında aralarında ilişki bulunan 93 gözlem birimi üzerinden analiz yapılmıştır. 14 küme, 876 bağlantı ve 5245 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir. En fazla atıf alan ülkeler ABD (25312 atıf), İngiltere (11066 atıf) ve Avustralya (3724 atıf) olmuştur. Toplam bağlantı gücü açısından ABD, Çin ve Pakistan ilk üçte yer almaktadır. Eser sayısı olarak ise sıralama ABD (1623 yayın), İngiltere (523 yayın) ve Avustralya (361 yayın) şeklindedir.



Şekil 4. Kapsayıcı Liderlik Ülke Atıf Analizi

3.8. Kurumların Atıf Analizi

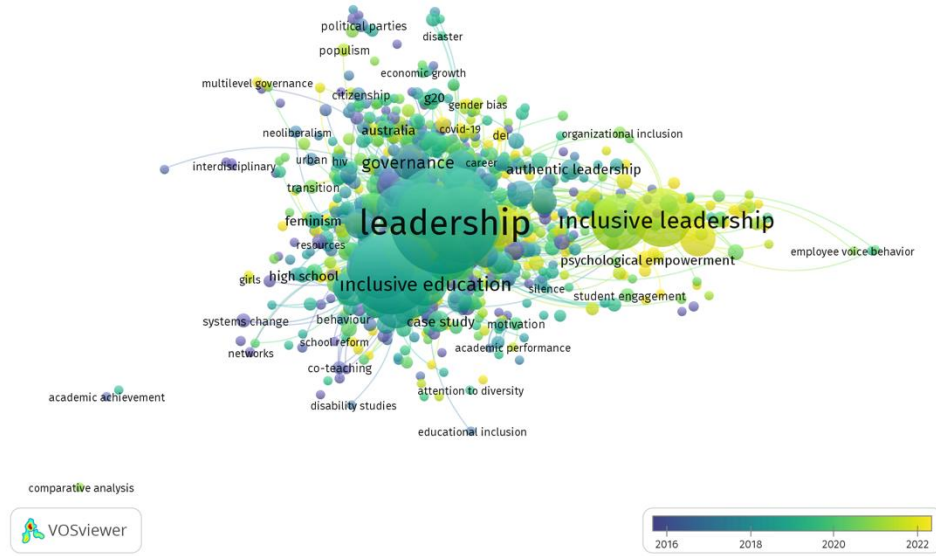
Kurumlar arası atıflara dair ağ haritası oluşturmak üzere bir kurum tarafından en az 2 eser yayınlanması kapsamında aralarında ilişki bulunan 703 gözlem birimi üzerinden analiz yapılmıştır. Elde edilen bulgular Şekil 5'de gösterilmiştir. Kapsayıcı liderlik ile ilgili yapılan çalışmaların hangi kurumlardaki araştırmacılar tarafından yapıldığı incelendiğinde Toronto University (52 eser), Illinois University (49 eser) ve Monash University (47 eser) en fazla yayının hazırlandığı kurumlar olarak ön plana çıkmaktadır. En fazla atıf alan yayınların kurumları ise Edinburgh University (1904 atıf), Rice University (1739 atıf) ve Brunel University (1699 atıf) olmuştur. Toplamda 33 küme, 5956 bağlantı ve toplam bağlantı gücü 8410 olarak tespit edilmiştir.



Şekil 5. Kapsayıcı Liderlik Kurumların Atıf Analizi

3.9. Anahtar Kelime Analizi

Kapsayıcı liderlik kavramı ile ilgili ortak kelime analizi yapılarak elde edilen haritalamaya aşağıda Şekil 6'da yer verilmiştir. Kapsayıcı liderlik ile ilgili yayınlarda en sık kullanılan anahtar sözcüklere bakıldığında 385 tekrar ile liderlik, 218 tekrar ile kapsayıcılık, 192 tekrar ile farklılık ifadeleri başı çekmektedir. Toplam bağlantı gücü açısından en güçlü ifadelerde liderlik (997), kapsayıcılık (605) ve farklılık (548) olmuştur. En az 3 defa görülen ve aralarında ilişki bulunan 913 gözlem birimi ile yapılan analiz neticesinde toplam 24 küme, 7289 bağlantı ve 9516 toplam bağlantı gücü tespit edilmiştir.



Şekil 6. Kapsayıcı Liderlik Anahtar Kelime Analizi

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Kapsayıcı liderlik kavramı hızla değişen günümüz işgücü piyasalarında örgütlerin sahip olmaları durumunda rekabet üstünlüğü sağlayabilecek önemli yetkinliklerden birisidir. İşgücü piyasası son yıllarda hiç olmadığı kadar çeşitlenmiştir. Bu durumda yöneticilerin farklı kişisel özellik ve yeteneklere sahip işgörenleri örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir arada uyumlu olarak çalıştırmaları ve aynı zamanda örgütsel hedefleri gerçekleştirmede bu farklılıkları kullanmaları oldukça önemlidir. Bu durum liderlerin çalışanlarının örgütlerine aidiyetlerini artırmaya yönelik çabalarının yanı sıra onları da karar süreçlerine katarak örgütsel faaliyetlerin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine olanak sağlamaktadır.

Kapsayıcı liderlik kapsayıcı iklimlerin oluşmasında etkili olan bir liderlik türü olması nedeniyle örgütsel çıktılar üzerinde olumlu etki oluşturmaktadır. Bu durum küreselleşen dünyada artan rekabet sonucunda yenilik yapmanın rekabet üstünlüğü oluşturduğu ve hayati önem taşıdığı bir dünya pazarında örgütleri yakından ilgilendirmektedir. Kapsayıcı örgütleri yöneten kapsayıcı liderler işgörelere rahat ve kendilerini mutlu hissedecekleri çalışma ortamları oluşturmaları, onlara adil ve eşit muamele göstermeleri, onları karar alma süreçlerine katmaları vb. uygulamalarla çalışanların iç girişimcilik ruhlarının ortaya çıkmasını sağlamakta ve bu durum da örgütlere inovasyon olarak yansımaktadır.

Son yıllarda küreselleşen dünya yeni yönetim anlayışlarını da beraberinde getirmiştir. Yeni yönetim anlayışlarından biri olan işyeri kapsayıcılığını teşvik eden kapsayıcı liderlik kavramının incelenmesine yönelik çalışmaların sayısında artış olduğu yapılan bibliyometrik analizle tespit edilmiştir. Web of Science veri tabanının verileri ile yapılan araştırmaya göre dünya genelinde 131 farklı ülkeden araştırmacılar kapsayıcı liderlik kavramı ile ilgili çeşitli araştırmaları son 32 yılda yapmıştır. Türkiye ise bu 131 ülke arasında 21. sırada yer almaktadır.

Bu çalışmada yapılan bibliyometrik analiz ile kapsayıcı liderlik literatürü WoS veri tabanından alınan verilerle incelenmiş olup yapılan çalışmalarda hangi anahtar sözcüklerin tercih edildiği, hangi yazarların ortak yazar olarak birlikte çalışma yaptığı, hangi ülkelerde çalışmaların yoğunlaştığı ve en çok atıf alan çalışmaların kimlerin

yaptığı vb. soruların cevabı aranmıştır. Elde edilen bulgularla kapsayıcı liderlik ile ilgili farkındalık oluşturmak, yeni araştırmalar için rehber niteliğinde bilgiler sunarak hangi çalışmaların incelenmesi gerektiğini ifade etmek ve yol göstermek hedeflenmiştir. Kapsayıcı liderlik ile ilgili yapılan literatür araştırmasında çok sayıda ampirik çalışmaya denk gelinmesinden dolayı kavramın farklı sektörlerde yapılacak çeşitli araştırmalara da elverişli olduğu ve işletme literatürüne bu tür çalışmaların katkı sunacağı düşünülmektedir.

Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgular aşağıda özetlenmiştir;

- Yıllar itibarıyla en fazla yayın 2022 yılında 530 yayın ile yapılmıştır.
- Yayınlarda en çok makale tercih edilmiş ve 3347 makale hazırlanmıştır.
- 1648 araştırma ile alanda en çok yayın Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılmıştır.
- Amerika Birleşik Devletleri'nde hazırlanan çalışmalar aynı zamanda 25312 atıf ile en fazla atfın yapıldığı ülke olmuştur.
- Kapsayıcı liderlik ile ilgili en çok yayını 15 yayın ile Robin Hambleton yaparken en çok atfı ise 1680 atıf ile Kristina Potocnik almıştır.
- Kurumlar incelendiğinde kapsayıcı liderlik ile ilgili en fazla çalışmanın yapıldığı kurum 52 eser ile Toronto Üniversitesi olmuştur.
- Yapılan araştırmalarda en sık tekrarlanan anahtar kelimeler liderlik (997), kapsayıcılık (605) ve farklılık (548) olmuştur.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmada da bazı kısıtlar vardır. Öncelikle araştırma verileri sadece WOS veri tabanından elde edilmiştir. Bundan sonraki çalışmalar Scopus ve EBSCO gibi diğer önemli veri tabanlarının da kullanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, F., Zhao, F., Faraz, N. & Qin, Y. (2021). How Inclusive Leadership Paves Way For Psychological Well-Being of Employees During Trauma And Crisis: A Three-Wave Longitudinal Mediation Study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(2), 819–831
- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G. & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive Leadership and Employee Work Engagement: A Moderated Mediation Model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124–139
- Buskirk, M. (2020). Inclusive Leadership, Psychological Empowerment, and Affective Organizational Commitment: A Mediated Model. M.Sc. Thesis, San Jose State University.
- Choi, S., Tran, T. & Kang, S. (2017). Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit. *Journal of Happiness Studies*, 18(6), 1877–1901
- Cohen, R. (2022). The Relationships Between Dimensions of Inclusive Leadership and Aspects of Employee Engagement: Crucial Connections for Organizational Success. Ph.D. Dissertation, Antioch University.
- Erkal, P. (2023). Kapsayıcı Liderliğin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi: Yenilikçi İş Davranışlarının Aracı Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 19(4), 822-843
- Javed, B., Fatima, T., Khan, A. K. & Bashir, S. (2021). Impact of Inclusive Leadership on Innovative Work Behavior: The Role of Creative Self-Efficacy. *Journal of Creative Behavior*, 55(3), 769–782
- Jin, M., Lee, J. & Lee, M. (2017). Does Leadership Matter in Diversity Management? Assessing The Relative Impact of Diversity Policy and Inclusive Leadership in The Public Sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(2), 303–319
- Jolly, P. & Lee, L. (2021). Silence Is Not Golden: Motivating Employee Voice Through Inclusive Leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 45(6), 1092–1113.
- Korkmaz, A., van Engen, M., Knappert, L. & Schalk, R. (2022). About And Beyond Leading Uniqueness And Belongingness: A Systematic Review Of Inclusive Leadership Research. *Human Resource Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100894>
- Li, A. (2021). Inclusive Leadership Questionnaire: The Design and Validation of a Theory-based Instrument. Ph.D. Dissertation, Columbia University
- Mendelsohn, D. (2021). Inclusive Leadership: Exploration of Individual and Situational Antecedents. Ph.D. Dissertation, Columbia University.
- Mor Barak, M. (2015). Inclusion is The Key To Diversity Management, But What is Inclusion? *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 39(2), 83–88
- Polat, S. ve Çelik, Ç. (2023). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 13(2), 303-308, <https://doi.org/10.5961/higheredusci.1085320>
- Randel, A., Galvin, B., Shore, L., Ehrhart, K., Chung, B., Dean, M. & Kedharnath, U. (2018). Inclusive Leadership: Realizing Positive Outcomes Through Belongingness and Being Valued For Uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190–203
- Sprouse, M. (2021). Inclusive Leadership and Work Engagement: Mediating Roles of Organizational Commitment and Creativity. Ph.D. Dissertation, Grand Canyon University.
- Sung, S. (2021). Effects of Inclusive Leadership on Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Justice. Ph.D. Dissertation, Alliant International University
- Tran, T. and Choi, S. (2019). Effects of Inclusive Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Roles of Organizational Justice and Learning Culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 13, <https://doi.org/10.1017/prp.2019.10>
- Ulukök, E., & Arar, T. (2020). *Sürdürülebilir İnsana Doğru: İşte Gelişim Araştırmalarının Bibliyometrik Bir Analizi*. H. Kapu (Ed.). 29. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (s. 20-29) içinde. Kars: Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. <https://yonorg2021.kafkas.edu.tr/03-12-2021-bildiri-ozetleri-kitabi.pdf>

- Xiaotao, Z., Yang, X., Diaz, I. & Yu, M. (2018). Is Too Much Inclusive Leadership A Good Thing? An Examination of Curvilinear Relationship Between Inclusive Leadership And Employees' Task Performance. *International Journal of Manpower*, 39(7),882–895
- Yıldız, T., & Aykanat, Z. (2017), Examination of The Evolutionary Development of The Concept of Social Innovation By The Science Mapping Method. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 4(2), 133-140. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2017.469>
- Younas, A., Wang, D., Javed, B. & Zaffar, M. (2021). Moving Beyond The Mechanistic Structures: The Role of Inclusive Leadership in Developing Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(1), 42–52
- Zhao, F., Ahmed, F. & Faraz, N. (2020). Caring For The Caregiver During COVID-19 Outbreak: Does Inclusive Leadership Improve Psychological Safety And Curb Psychological Distress? A Cross-Sectional Study. *International Journal of Nursing Studies*, 110, <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2020.103725>
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P. & Zhang, D. (2020). Can Leader Humility Enhance Employee Well-Being? The Mediating Role Of Employee Humility. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(1),19–36

ÇALIŞMANIN ETİK İZNİ (ETHICAL CONSIDERATION)

Bu çalışmada Web of Science veri tabanında yer alan ikincil veriler kullanıldığı için etik kurul iznine gerek duyulmamaktadır.

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.”

This study does not require ethics committee approval as it utilizes secondary data obtained from the Web of Science database.

In this study, all the rules specified to be followed within the scope of "Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive" were complied with. None of the actions specified under the title of "Actions Contrary to Scientific Research and Publication Ethics", which is the second part of the directive, were not carried out.

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI (AUTHOR CONTRIBUTION)

Çalışma tek yazarlıdır.

The work is by a single author.

ÇATIŞMA BEYANI (CONFLICT OF INTEREST)

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı bulunmamaktadır. Araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

The study has no financial or personal connections with any person or institution. The authors declare no conflict of interest.

EXTENDED SUMMARY

This study provides a comprehensive bibliometric analysis of the inclusive leadership literature using data extracted from the Web of Science (WoS) database. Inclusive leadership has gained increasing attention in recent years due to its relevance in managing workforce diversity and fostering inclusive organizational climates. In today's globalized and heterogeneous work environments, organizations are increasingly employing individuals from diverse cultural, ethnic, religious, and social backgrounds. This diversity necessitates leadership approaches that recognize, value, and leverage differences as strategic assets. Within this context, inclusive leadership emerges as a crucial leadership style that promotes belongingness, participation, fairness, and psychological safety.

The main objective of this research is to map the intellectual structure, evolution, and research trends of the inclusive leadership literature from 1992 to 2024. A total of 3,876 publications indexed in WoS were analyzed using bibliometric techniques and visual mapping tools via the VOSviewer software. Through this approach, the study identifies publication trends over time, the most productive countries, institutions, and authors, key thematic areas, and collaboration patterns. By offering a systematic overview, this study aims to guide future researchers and contribute to the development of inclusive leadership scholarship, particularly within the Turkish management literature.

From a conceptual perspective, inclusive leadership is defined as a leadership style characterized by openness, accessibility, and availability. Inclusive leaders acknowledge and value employees' unique contributions, facilitate their participation in decision-making processes, and create an environment where individuals feel both valued and respected. The literature emphasizes three main dimensions of inclusive leadership: availability, accessibility, and openness. Availability refers to the extent to which leaders are present and supportive; accessibility reflects the ease with which employees can reach their leaders; and openness involves encouraging employees to express diverse ideas and perspectives without fear of exclusion or negative consequences. Prior empirical studies have linked inclusive leadership with numerous positive organizational outcomes, including increased job satisfaction, organizational commitment, psychological safety, innovative work behavior, employee engagement, and organizational citizenship behavior.

Methodologically, the study employed bibliometric analysis to systematically examine the development of inclusive leadership research. The data were collected on March 27, 2024, by searching the term "Inclusive Leadership" in the Web of Science database. Bibliometric indicators such as publication counts, citation analysis, co-authorship networks, country and institutional contributions, and keyword co-occurrence were used to reveal structural and thematic patterns within the literature. VOSviewer was utilized to visualize these networks and identify research clusters.

The findings demonstrate a significant growth in inclusive leadership studies, particularly after 2015. The year 2022 recorded the highest number of publications (530 studies), indicating a rapidly increasing academic interest. This trend reflects the growing recognition of inclusive leadership as a critical component of contemporary leadership and diversity management practices. In total, scholars from 131 different countries have contributed to the inclusive leadership literature, showing its global relevance. However, the distribution of publications is uneven across countries.

The United States emerged as the leading contributor, with 1,648 publications and 25,312 citations. It is followed by the United Kingdom, Australia, Canada, and China. These countries not only produce the most research but also receive the highest number of citations, reflecting their influence in shaping the conceptual and empirical development of the field. Turkey, with 43 publications, ranks 21st, indicating a growing but still developing contribution to this area. This highlights the potential for Turkish scholars to further engage in and contribute to inclusive leadership research, especially through empirical studies in different organizational contexts.

The analysis of prolific authors revealed that Robin Hambleton has produced the highest number of publications (15), whereas Kristina Potocnik, Lynn M. Shore, and Dario Alfe are among the most influential authors in terms of citations. Interestingly, the most productive authors are not always the most interconnected in co-authorship networks, suggesting that research productivity and collaboration intensity are not necessarily aligned. The co-authorship analysis also showed that inclusive leadership research is

organized into several fragmented clusters, indicating the presence of different research communities that are not fully integrated.

In terms of publication types, the majority of the studies (86%) are journal articles, which demonstrates the strong academic orientation of the field. Other types include book chapters, review articles, conference papers, and early access publications. This distribution indicates that inclusive leadership is primarily discussed and developed through peer-reviewed journal platforms, reinforcing its status as an established and evolving research topic in management and organizational studies.

The institutional analysis revealed that the University of Toronto, the University of Illinois, and Monash University are among the most productive institutions in terms of publication numbers. However, institutions such as the University of Edinburgh, Rice University, and Brunel University have received the most citations. This suggests that some institutions contribute through high-impact research, even if their publication volume is relatively lower.

Keyword co-occurrence analysis provided insights into the conceptual focus of inclusive leadership studies. The most frequently used keywords include “leadership,” “inclusion,” and “diversity.” These keywords are strongly interconnected, highlighting the central role of inclusive leadership within the broader diversity management and organizational behavior literature. Other associated themes include employee engagement, organizational justice, psychological safety, and innovative behavior. The results indicate that inclusive leadership is increasingly being examined as a driver of positive organizational climate and performance, particularly in relation to employee well-being and innovation.

The study concludes that inclusive leadership is not only a leadership style but also a strategic capability that enables organizations to effectively manage diversity and enhance performance. As modern organizations face increasing demographic, cultural, and generational diversity, the role of inclusive leaders becomes even more critical. By fostering a sense of belonging while respecting individual uniqueness, inclusive leaders contribute to sustainable organizational success.

Despite its contributions, the study has certain limitations. The data were collected only from the Web of Science database, which may exclude some relevant publications indexed in other databases such as Scopus or EBSCO. Future studies are recommended to include multiple databases to provide a more comprehensive view of the field. Additionally, while this research focuses on bibliometric patterns, future research could integrate more qualitative and content-based analyses to deepen the understanding of theoretical and methodological trends in inclusive leadership studies.

Overall, this study provides a valuable roadmap of the inclusive leadership literature and offers important insights for scholars, practitioners, and policymakers. It highlights the growing academic significance of inclusive leadership and encourages further research, especially in underrepresented regions such as Turkey. By doing so, it contributes to the development of more inclusive, ethical, and human-centered organizational practices.



SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜRETİM VE TÜRKİYE’DE UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Alperen Mustafa YİĞİT¹

ÖZ

Sürdürülebilir kalkınma ve sürdürülebilir üretim; yalnızca çevresel tahribatı azaltmaya yönelik bir refleks değildir. Aynı zamanda küresel ekonominin uzun vadeli dayanıklılığını sağlayan temel bir paradigma değişimidir. Bu çalışmada sürdürülebilir üretimin ilkeleri, boyutları, süreçleri üzerinde durulmuş ve zorluklar ele alınmıştır. Çalışmanın çerçevesini Birleşmiş Milletlerin toplam 17 başlıkta ele aldığı Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarından 12. Amaç olan Sorumlu Üretim ve Tüketim amacı oluşturmaktadır. Bu amaç altındaki hedefler ve Türkiye’de bu hedeflere yönelik konu ile ilgili faaliyetlerde bulunmuş olan işletmelerin uygulama örnekleri incelenmiştir. Yapılan uygulamalar toplu olarak değerlendirildiğinde Şirketlerin sürdürülebilirlik bilgilerini raporlama döngülerine entegre etmeyi teşvik eden SKA 12.6’nın, Türkiye’nin en güçlü olduğu alanlardan biri olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi (SKA 12.4 ve 12.5) ve Turizmde Sürdürülebilirlik (SKA 12.b) konularında ciddi adımlar atıldığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, Sorumlu Üretim, Sorumlu Tüketim.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Ordu Üniversitesi, Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ordu, Türkiye, alperenyigit@odu.edu.tr,  <https://orcid.org/0000-0002-4141-2621>

SUSTAINABLE PRODUCTION AND IMPLEMENTATION EXAMPLES IN TÜRKİYE

Alperen Mustafa YİĞİT¹

ABSTRACT

Sustainable development and sustainable production are not merely a reflex aimed at reducing environmental damage. They also represent a fundamental paradigm shift that ensures the long-term resilience of the global economy. This study focuses on the principles, dimensions, and processes of sustainable production and addresses the challenges involved. The framework of the study is formed by Goal 12, Responsible Production and Consumption, of the United Nations' 17 Sustainable Development Goals. The targets under this goal and the application examples of companies that have been engaged in activities related to these targets in Türkiye are examined. When the practices are evaluated collectively, SDG 12.6, which encourages companies to integrate sustainability information into their reporting cycles, is seen as one of Türkiye's strongest areas. In addition, significant progress has been made in the areas of Circular Economy and Waste Management (SDGs 12.4 and 12.5) and Sustainability in Tourism (SDG 12.b).

Keywords: Sustainable Development Goals, Responsible Production, Responsible Consumption.

¹ Assistant Professor, Ordu University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ünye, Ordu, Türkiye, alperenyigit@odu.edu.tr, 
<https://orcid.org/0000-0002-4141-2621>

1. GİRİŞ

Sürdürülebilirlik kavramı 1987 yılında Brundtland raporunda yer aldığından beri dünyanın gündeminde yer almakta olsa da artan çevre sorunları nedeniyle özellikle son yıllarda konu ile ilgili çabalar artmıştır. Konu ile ilgili taraflar hem özel şirketleri hem de kamu kurumlarını ele alan kılavuzlar, teorik modeller, standartlar, araçlar ve izleme araçları önererek sürdürülebilirliği teşvik etmeye çalışmaktadırlar. Bu çabalar, akademisyenler, uygulayıcılar, kamu kurumları, hükümet ve sivil toplum kuruluşlar ile danışmanlık firmaları dahil olmak üzere birçok kuruluş tarafından da desteklenmektedir (Arena vd., 2009, s.208).

Son yıllarda imalat şirketleri üzerinde, süreçlerinin ve ürünlerinin ekonomik faydalarının ötesinde düşünmeleri ve çevresel ve sosyal etkileri de göz önünde bulundurmaları yönünde artan bir baskı oluşmuştur. Bu durum, dünya çapındaki imalat şirketlerini, sürdürülebilir üretim teknikleri ve araçları geliştirip uygulayarak pazarda rekabet gücünü korumaya zorlamıştır (Joung vd., 2012, s.148). Bu noktada kendine yer bulan sürdürülebilir üretim zaman içinde gelişmiştir. 80’li yıllarda sürdürülebilir üretimin odak noktası üretim süreçlerinde atıkların azaltılması ve emisyonların kontrol edilmesi idi. Daha sonra, odak noktası azaltmak veya kontrol etmekten ortadan kaldırmaya doğru kaymıştır (Jasti, Jha, Chaganti, & Kota, 2022, s. 692). Üretim bağlamında sürdürülebilirlik, sosyal ve çevresel açıdan sorumlu süreçler uygulayarak kaynakların ekonomik açıdan değerli mallara dönüştürülmesini içerir (Sartal, vd. 2020, s.2).

Ürünlerin, asgari düzeyde (veya hiç) çevresel ve mesleki sağlık zararı ile ve asgari kaynak (malzeme ve enerji) kullanımıyla tasarlandığı, üretildiği, dağıtıldığı, kullanıldığı ve bertaraf edildiği anlamına gelen (Alting, & Jørgensen, 1993, s.163) sürdürülebilir üretim, birçok üretim tekniği veya yaklaşımı ile yakından ilişkili olup çevik üretim, kurumsal kaynak planlaması, yalın felsefe, esnek üretim sistemi, toplam verimli bakım, toplam kalite yönetimi, altı sigma, yalın ve çevik üretim, yalın ve toplam kalite yönetimi, yalın ve altı sigma gibi diğer üretim felsefeleri ile bütünleşmiş haldedir (Jasti vd., s. 708). Sürdürülebilir tüketim ise gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan; temel ihtiyaçlara cevap veren ve daha iyi bir yaşam kalitesi sunan hizmetlerin ve ilgili ürünlerin kullanımının, yaşam döngüleri boyunca doğal kaynakların, toksik maddelerin, atık ve kirlenici emisyonlarının kullanımının asgari düzeye indirilmesiyle sağlanması şeklinde tanımlanmaktadır (Norwegian Ministry of the Environment, 1994).

Sürdürülebilir tüketim ve üretime doğru olan yolculuk, hükümetler, endüstriler, topluluklar ve bireyler dahil olmak üzere çeşitli paydaşların iş birliği çabalarını gerektiren çok yönlü bir çabadır (Papamichael vd, 2024, s. 2007). Zira SKA (Sürdürülebilir Kalkınma Amacı) 12 – Sorumlu Üretim ve Tüketim (Responsible Consumption and Production), BM’nin 2030 gündeminin en kritik hedeflerinden biridir. Bu amaçla, doğal kaynakların sürdürülebilir kullanımını sağlayarak hem üretim süreçlerini hem tüketim alışkanlıklarını çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan daha dengeli hâle getirmek hedeflenmektedir. Bu çalışma SKA 12’nin sorumlu üretim kısmını ele alıp Türkiye’de yapılmış örnekleri söz konusu amacın hedefleri ile eşleştirmektedir. Böylelikle bir durum analizi yapmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla önce sürdürülebilir üretim kavramı açıklanmış sonrasında önemli Türk işletmelerinin yaptığı faaliyetler araştırma amacına uygun olarak incelenmiş ve tasnif edilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Sürdürülebilir Üretim Kavramı

Artan çevre sorunları, kamuoyunun artan baskısı ve daha sıkı düzenlemelerle karşı karşıya kalan üreticiler, sürdürülebilirlik odaklı hedefler belirlemeye ve bu hedeflere ulaşmaya çalışmaktadır (Haapala vd., 2013, s.2). Sürdürülebilirlik kavramının tanımına uygun olarak sürdürülebilir üretim, gelecek nesillerin ihtiyaç ve isteklerini karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan, mevcut toplumun ihtiyaç ve isteklerini karşılayan ürünler ortaya çıkaran endüstriyel faaliyet olarak tanımlanabilir (De Ron, 1998, s.100). Çevresel açıdan bakıldığında, sürdürülebilir üretim, kaynakların (hammadde, arazi, su, hava, toprak, çevre ve biyolojik çeşitlilik) ve enerji kaynaklarının sürdürülebilir kullanımı, iklim açısından zararsız ekonominin teşvik edilmesi (sera gazı emisyonlarının azaltılması) ve atıkların azaltılması anlamına gelir (Zwiech, 2023, s.124). Sürdürülebilir üretim bir döngü şeklinde ilerler ve sürekli devam eden bir süreçtir. Genel sürdürülebilir üretim süreci aşamaları Şekil 1’deki gibi gerçekleşmektedir.



Şekil 1. Sürdürülebilir Üretim Süreci

Kaynak: (Sustainability Guide, 2025)

Şekil 1’de görüldüğü üzere sürdürülebilir üretim performansı sürekli iyileştirerek üretim yöntemleri ve operasyonları optimize etmekle başlar. Sonrasında hem süreçte kullanılan enerji miktarının azaltılması hem de kullanılan enerjinin temini/yenilenebilir nitelikte olması gelmektedir. Süreç daha az atık oluşturma ve oluşturulan atıkların endüstri içinde kullanılması için iş birliği yapma ile devam eder. Süreç sürekli iyileştirme ve yeniden tasarım ile döngü şeklinde ilerler.

2.1.1. Sürdürülebilir Üretim İlkeleri

Sürdürülebilir üretim, şirket operasyonlarının her yönünü etkili bir şekilde etkileyebilir. Kayıpların önlenmesi ve verimliliğin en üst düzeye çıkarılmasının yanı sıra modern teknolojilerin kullanımı yoluyla süreçlerin kolaylaştırılmasını içeren bir stratejidir. Ayrıca kalıcı başarı elde etmeyi, tüm iş ortamı için değer yaratmayı ve piyasa katılımcıları arasında adil bir kâr dağılımı sağlamayı da amaçlar. Bu yöntemi kullanmanın ve uygulamanın avantajları arasında zaman ve para tasarrufu, kuruluş için daha geniş perspektifler, daha fazla esneklik ve yenilik ve sosyal ve ekonomik çevre ile daha iyi ilişkiler yer almaktadır (Niewiadomski & Stachowiak, 2024, s. 2)

Sürdürülebilir üretim belirli ilkeler kapsamında gerçekleştirilir. Bunlar (Veleva & Ellenbecker, 2001, s. 521):

- Ürünler ve hizmetler, yaşam döngüleri boyunca güvenli ve ekolojik olarak sağlam olacak şekilde tasarlanmıştır;
- Atıklar ve ekolojik olarak uyumsuz yan ürünler sürekli olarak azaltılır, ortadan kaldırılır veya geri dönüştürülür.
- Enerji ve malzemeler korunur ve kullanılan enerji ve malzeme biçimleri istenen amaçlar için en uygun olanlardır.
- İnsan sağlığı veya çevre için tehlike arz eden kimyasal maddeler, fiziki araçlar, teknolojiler ve iş uygulamaları sürekli olarak azaltılır veya ortadan kaldırılır.
- İşyerleri fiziksel, kimyasal, biyolojik ve ergonomik tehlikeleri en aza indirecek veya ortadan kaldıracak şekilde tasarlanır.
- Yönetim, firmanın uzun vadeli ekonomik performansına odaklanan açık, katılımcı bir sürekli değerlendirme ve iyileştirme sürecine bağlıdır.
- İş, çalışanların verimliliğini ve yaratıcılığını koruyacak ve geliştirecek şekilde düzenlenir.
- Tüm çalışanların güvenliği ve refahı, yeteneklerinin ve kapasitelerinin sürekli olarak geliştirilmesi gibi bir önceliktir.
- İşyerlerinin çevresindeki topluluklara saygı duyulur ve bu topluluklar ekonomik, sosyal, kültürel ve fiziki olarak geliştirilir; eşitlik ve adalet teşvik edilir.

Bu ilkeleri uygulayabilmek için de işletmeler bazı mekanizmalardan yararlanır. Örnekler Tablo 1’deki gibidir.

Tablo 1. Sürdürülebilir Üretim İçin Kolaylaştırıcı Mekanizma Örnekleri		
Etkinleştirici Mekanizma	Kısa Açıklama	Endişeler, kısıtlamalar veya zorluklar
Daha az ile üretim yapma	Üretim sürecindeki yenilikler, üretilen birim başına çevresel etkiyi azaltmaktadır.	Birim sayısındaki artışlar veya kullanım şekilleri dolayısıyla kazanımları yok eden geri tepme etkileri ortaya çıkabilir.
Yeşil tedarik zincirleri kurma	Bir zincirde söz sahibi olan firmalar, çevresel performansı iyileştirmek için tedarikçilerine standartlar dayatır.	Küçük üreticilerin haksız kontrolü söz konusu olabilir.
Ortak tasarım yapma	Tüketiciler, ihtiyaçların daha az çevresel etkiyle karşılanması için ürün ve hizmetlerin tasarımına dahil olmaktadır.	Teşvikler tüketicileri dahil etmek için yeterli değildir.
Sorumlu üretim yapma	Üreticiler, ürünün kullanım ömrü sonunda bertaraf edilmesinden kaynaklanan atıklardan sorumlu tutulmaktadır.	Düzenleme olmadan mevzuata uyum için teşvikler birçok ürün türü için çok düşük olabilir.
Satış yerine hizmet sunma	Üreticiler, varlıkların mülkiyetini satmak veya devretmek yerine hizmet sağlar; bu da üretilen birim sayısını azaltırken ihtiyaç duyulan işlevleri sağlamaya devam eder.	Bu, yeni davranışlar ve kararlar gerektirdiğinden firmalar ve tüketiciler için gerçekleştirilmesi zor bir geçiş sürecidir.
Sertifikalandırma ve etiketleme	Tüketiciler tercihen etiketli ürünleri satın alırlar. Etiketler bağımsız sertifikasyona dayanmaktadır ve üreticiler iyi uygulamalarla pazar paylarını artırır.	Tüketicilerin çok fazla bilgi ya da rakip uygulamaların şeffaflık ve güvenilirliği konusundaki eksiklikler nedeniyle kafaları kolayca karışabilmektedir.
Adil ticaret yapma	Üreticilerle asgari bir fiyat ve diğer yatırımları veya avantajları içerebilen anlaşmalar yapılır. Tüketiciler adil ticaret olarak etiketlenmiş veya adil ticaret kanalları aracılığıyla satılan ürünleri tercihen satın alır ve üreticiler daha iyi bir anlaşma elde eder.	Ana akım ticaret hâlâ baskın durumdadır. Bir ürün yaygın hale geldiğinde üreticilere adil ticaret avantajlarını sürdürmek zordur.
Etik pazarlama yapma	Pazarlama ve reklamcılıkta etik dışı uygulamaların azaltılması israf ve aşırı tüketim uygulamalarını azaltacaktır.	Politika yapıcılar, özel sektörün güçlü çıkarlarıyla mücadele etmek için düzenleme yapma veya uygulama konusunda isteksizdir

Kaynak: (Lebel & Lorek, 2010, s. 5)

2.1.2. Sürdürülebilir Üretime Geçişin Zorlukları

Sürdürülebilir üretimin faydaları açık olsa da daha sürdürülebilir bir endüstriyel ortama geçişin de zorlukları bulunmaktadır. Bu süreç sadece bir “teknoloji değişimi” değil, aynı zamanda kültürel ve operasyonel bir dönüşümdür. Başlıca zorluklardan biri, sürdürülebilir teknoloji ve uygulamaları hayata geçirmek için gereken ön yatırımdır. Birçok küçük ve orta ölçekli işletme, sürdürülebilir iyileştirmelere yatırım yapma yeteneklerini engelleyen finansal kısıtlamalarla karşı karşıya kalmaktadır (Álvarez Jaramillo vd., 2018, s.512). Ayrıca, tedarik zincirlerinin karmaşıklığı ve birden fazla paydaş arasında koordineli çabalara duyulan ihtiyaç, önemli lojistik ve organizasyonel zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte, sürdürülebilir üretim uygulamalarının yaygın olarak benimsenmesini sağlamak için kuruluşlar içinde ve tüketiciler arasında kültürel ve davranışsal değişiklikler de gereklidir. Bu engellere rağmen, çevresel endişeleri ele alma zorunluluğu ve sürdürülebilir ürün ve hizmetlere yönelik artan toplumsal talep, sürdürülebilir üretime geçişi acil ve gerekli bir girişim haline getirmektedir. Sürekli değişen düzenlemeler ve küresel pazarda farklı standartlar uygulanmaktadır. Ayrıca sürdürülebilir ürünlerin yüksek fiyatlı olması da pazarda işletmelere zorluk yaratmaktadır (Khan, Alam, Saha, & Sayem, 2024, s. 9). Tüm engeller ve işletmeye olası etkisi Tablo 2’deki gibi özetlenebilir.

Tablo 2. Sürdürülebilir Üretime Geçiş Engelleri

Zorluk Alanı	Temel Engel	İşletmeye Etkisi
Finansal	Yüksek ilk yatırım maliyeti	Nakit akışında bozulma, kârlılıkta kısa vadeli düşüş.
Operasyonel	Tedarik zinciri takibi	Koordinasyon sorunu, tedarikçi değiştirme maliyeti
İnsan Kaynağı	Yetersizlik, Değişime direnç	Sürecin yavaş işlemesi
Yasal	Mevzuat karmaşası	Cezai yaptırımlar, ihracat pazarlarını kaybetme riski
Pazar/Talep	Yüksek ürün fiyatı	Rekabet edememe

2.2. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları

Sürdürülebilir kalkınma için en kapsamlı küresel yönetim çerçevesi, 17 ana amaç ve 166 alt hedef içeren 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi'dir. SKA'ları yoksulluğun azaltılması, çevrenin korunması, insani refah ve barış alanlarında hedefler, amaçlar ve göstergeler içermektedir (BM, 2015). 2030 Gündemi, sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesi için ilk kapsamlı küresel yönetim çerçevesi olan 2000 Binyıl Bildirgesi ve Binyıl Kalkınma Hedefleri'nin devamı niteliğindedir.

2030 gündeminde Yoksulluğa Son, Açlığa Son, Sağlık ve Kaliteli Yaşam, Nitelikli Eğitim, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği, Temiz Su ve Sanitasyon, Erişilebilir ve Temiz Enerji, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı, Eşitsizliklerin Azaltılması, Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar, Sorumlu Üretim ve Tüketim, İklim Eylemi, Sudaki Yaşam, Karasal Yaşam, Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar ve Amaçlar İçin Ortaklıklar ana amaçları bulunmaktadır. Bu amaçların her biri kendi başına önemli olmakla beraber her bir SKA'nın diğerleri ile ilişkisi olduğu düşünüldüğünde önemleri daha da artmaktadır. Örneğin çalışma bağlamında ele alınan sorumlu üretimin sadece SKA-12'nin hedefi değil diğer hedefleri de desteklediği görülebilir. Bu amacın SKA-12'nin SKA 6 – Temiz Su ve Sanitasyon, SKA 7 – Erişilebilir ve Temiz Enerji, SKA 8 – İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı ve SKA 13 – İklim Eylemi gibi diğer amaçlarla da yakın ilişkide olduğu açıktır. Sürdürülebilir üretim ve tüketim ilkelerini iş modellerine dahil etmek, çevresel zararı hızla azaltır ve kurumsal alanda dayanıklılık, yaratıcılık ve uzun vadeli sürdürülebilirliği teşvik eder. SKA-12, kurumsal refah ile sorumlu çevre yönetimi arasında simbiyotik bir bağlantı kurar ve sürdürülebilir bir gelecek için zemin oluşturur. Bu nedenle, SKA-12'nin pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve operasyonlar gibi çeşitli yönetim fonksiyonlarıyla entegrasyonu gereklidir (Dhaigude, Verma & Nayak, 2025, s.2).

3. TÜRKİYE'DEKİ SÜRDÜRÜLEBİLİR ÜRETİM UYGULAMALARI VE SKA 12 İLE EŞLEŞTİRİLMESİ

3.1. Yöntem

Araştırma Tasarımı:

Bu çalışma, Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin sürdürülebilirlik uygulamalarını incelemek amacıyla betimsel nitelikte ve tamamen ikincil veri analizine dayalı olarak tasarlanmıştır.

Örneklem ve Kapsam:

Araştırmada, Türkiye ekonomisinde temsil niteliği taşıyan çeşitli sektörlerden işletmeler seçilmiştir. Örneklem seçiminde amaçlı örnekleme kullanılmış ve kriterler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Türkiye'de faaliyet gösteriyor olmak,
- Sürdürülebilirlik raporu, entegre rapor veya ESG¹ verisi yayımlamak,
- Verilerine düzenli olarak ulaşılabilir olmak.

Bu kapsamda enerji, cam, perakende, bankacılık, otomotiv, gıda ve kimya gibi farklı sektörlerden işletmeler analize dâhil edilmiştir.

¹ ESG raporlaması, bir işletmenin; Çevresel (Environmental - E), Sosyal (Social - S), Yönetişim (Governance - G) alanlarındaki performansını ölçmek, analiz etmek ve raporlamak amacıyla oluşturulan kapsamlı bir sürdürülebilirlik raporlama sistemidir

Veri Kaynakları:

Araştırmada kullanılan tüm veriler ikincil nitelikte olup, aşağıdaki kurumsal ve uluslararası kaynaklardan elde edilmiştir:

- Sürdürülebilirlik raporları,
- Entegre raporlar,
- Faaliyet raporları,
- Kurumsal web siteleri,
- SKA (Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları) uyum tabloları.

Bu kaynaklarda yer alan bilgiler sistematik biçimde doküman analizi kullanılarak incelenmiştir.

3.2. Veri Analizi

İşletmelerin rapor ve açıklamaları doküman analizi tekniğiyle değerlendirilmiştir. Analiz süreci şu adımlarla yürütülmüştür:

1. Farklı sektörlerden çeşitli işletmelerin sürdürülebilir üretim uygulamaları incelenmiş,
2. İncelene uygulamalar SKA 12 hedefleri ile eşleştirilmiştir.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Kullanılan tüm veriler resmî, kamuya açık ve doğrulanabilir kaynaklardan elde edilmiştir. Raporlar kurumlar tarafından yayımlanmış olduğundan doküman güvenilirliği yüksektir.

3.3. Bulgular

SKA 12’de 11 adet hedef bulunmaktadır. Bu hedeflere dair uygulamalar incelenmiş ve her biri için ayrı tablo oluşturulmuştur.

SKA 12.1. Sürdürülebilir Tüketim ve Üretim için 10 Yıllık Çerçeve Programı: Araştırıldığı kadarıyla 10 yıllık ulusal çerçeve ile bağlantılı bir uygulamaya rastlanmamaktadır.

SKA 12.2 Doğal kaynakların sürdürülebilir yönetimi / etkin kullanımı: Ağır sanayi ve imalat sektörleri, doğal kaynak tüketiminin en yoğun olduğu alanlardır. Bu sektörlerde kullanılan kaynaklardaki verimlilik artışı, ulusal kaynak yönetiminde çarpan etkisi yaratmaktadır.

Tablo 3. SKA 12.2 (Doğal Kaynakların Etkin Kullanımı) Şirket Uygulamaları Matrisi		
Hedef ve Odak Alanı	Uygulama	Etki / Sonuç
Su Verimliliği (Ağır Sanayi)	Üretim süreçlerinde su geri kazanım teknolojilerinin entegrasyonu ve kapalı devre su sistemleri.	Birim üretim başına su tüketiminin 3,5 m ³ /ton seviyesine indirilmesi (2023). (Şişecam)
Su Geri Kazanımı (Rafineri)	Dijital teknolojilerle desteklenen atık su geri kazanım üniteleri.	5 yılda 1,1 milyon kişinin yıllık tüketimine eşdeğer su tasarrufu. (Tüpraş)
Sürdürülebilir Hammadde (Tekstil)	All Blue koleksiyonunda Tencel, organik pamuk ve geri dönüştürülmüş elyaf kullanımı.	Su ve enerji tüketiminde azalma, hammadde kaynaklı çevresel etkinin düşürülmesi. (Mavi Jeans)
Kritik Hammadde (Otomotiv)	"FO&US" projesi ile atık bataryaların enerji depolama sistemlerinde yeniden kullanımı.	Lityum/Kobalt gibi kritik metallerin kullanım ömrünün uzatılması. (Ford Otosan)
Enerji Kaynakları (Enerji)	Yenilenebilir enerji portföyünün genişletilmesi ve santrallerde su ayak izi takibi.	Fosil yakıt bağımlılığının azaltılması, enerji üretiminde kaynak verimliliği. (Enerjisa)
Biyçeşitlilik ve Malzeme (Moda)	Gerçek kürk kullanımının sonlandırılması ve FSC sertifikalı malzeme tedariki.	Doğal yaşamın korunması ve ormansızlaşma ile mücadele. (Vakko)
Alternatif Kaynakları (Çelik)	Su Yağmur suyu hasadı ve ileri biyolojik/kimyasal arıtma sistemleri.	Yeraltı suyu kullanımının azaltılması, proses suyu verimliliği. (İÇDAŞ)

SKA 12.3 – Gıda atığı ve kayıpların azaltılması: SKA 12.3, perakende ve tüketici seviyelerinde kişi başına düşen küresel gıda israfını 2030 yılına kadar yarı yarıya indirmeyi ve üretim ile tedarik zincirlerindeki gıda kayıplarını azaltmayı hedefler. Türkiye’de gıda enflasyonu ile mücadele ve gıda güvenliğinin sağlanması açısından bu hedef daha da önemli hale gelmektedir.

Tablo 4. SKA 12.3 (Gıda Atığı ve Kayıpların Azaltımı) Şirket Uygulamaları Matrisi

Hedef ve Odak Alanı	Uygulama	Etki / Sonuç
Gıda İmhası Önleme (Perakende)	Yapay zekâ destekli stok yönetimi ve "Gıdaya Saygı" projesi.	2030'a kadar gıda imha oranını %50 azaltma. (Migros)
Tedarik Zinciri (HoReCa Tedarik)	Coğrafi İşareti Ürünler projesi ve yerel tedarik ağlarının güçlendirilmesi.	Lojistik kayıpların azaltılması, yerel ürünlerin ekonomiyi kazandırılması. (Metro Marketleri)
Üretim Verimliliği (Gıda Sanayi)	'İsrafsız Şirket' modeli ve tedarikçi (çiftçi) eğitim programları.	Atık geri dönüşüm oranını her yıl artırmak, net sıfır yolculuğu. (Ülker)
Tarımsal Sürdürülebilirlik (FMCG)	Sürdürülebilir Tarım Kodu uygulaması ve yerel hammadde tedariki.	Sebze tedarikinde %100 sürdürülebilirlik başarısı. (Unilever)
Sosyal Etki ve Satış (Perakende)	Görsel kusurlu ürünlerin satışı ve kadın kooperatifleri iş birliği.	Tarlada ürün kaybının önlenmesi, kadın istihdamına destek. (Şok marketler)

SKA 12.4- Sorumlu Kimyasal ve Atık Yönetimi ve SKA 12.5 - Atık Üretiminin Önemli Ölçüde Azaltılması: Bu iki hedef, atık hiyerarşisinin (önleme, azaltma, yeniden kullanım, geri dönüşüm) uygulanmasını ve kimyasalların yaşam döngüsü boyunca çevreye duyarlı yönetimini kapsar. Birbirini tamamlar nitelikte olduğu için beraber ele alınmıştır.

Tablo 5. SKA 12.4 ve 12.5 (Atık Yönetimi ve Döngüsel Ekonomi) Şirket Uygulamaları Matrisi

Hedef ve Odak Alanı	Uygulama	Etki / Sonuç
E-Atık Geri Dönüşümü (Beyaz Eşya)	AEEE Geri Dönüşüm Tesisleri ve yetkili servis ağı ile toplama.	%99,9 geri dönüşüm oranı, hammadde geri kazanımı. (Arçelik)
Yeniden Kullanım (Teknoloji)	Elektronik cihaz yenileme (refurbishment) merkezleri.	200.000 cihazın yenilenmesi, e-atık önleme. (EASY cep)
Atıktan Enerji (Çimento)	60.000 ton kapasiteli ATY tesisi ve Akademi Çevre iş birliği.	130.000 ton CO ² tasarrufu, fosil yakıt ikamesi. (Akçansa)
Endüstriyel Simbiyoz (Çimento)	Lastik ve tekstil atıklarının yakıt olarak kullanımı (Afyon Tesisi).	Atık depolama sahası kullanımının azaltılması. (Çimsa)
Yan Ürün Yönetimi (Çelik)	Çelik cürufunun yol yapımı ve çimentoda kullanımı.	%86,4 katı atık geri kazanım oranı. (Erdemir)
Ambalaj Döngüsellliği (İçecek)	%100 rPET şişe kullanımı ve toplama sistemleri.	2030'a kadar %50 geri dönüştürülmüş içerik hedefi. (Coca Cola)
Atık Ahşap Geri Dönüşümü (Orman Ürünleri)	Atık ahşapların yonga levha üretiminde hammadde olarak kullanımı.	Yılda 300.000 ton ahşap atığının ekonomiye kazandırılması. (Kastamonu Entegre)
Tekstil Geri Dönüşümü (Tekstil)	PLASTICE projesi ile karmaşık tekstil atıklarının geri kazanımı.	Avrupa Horizon programı kabulü, döngüsel tekstil. (Zorlu tekstil)
Operasyonel Atık (Havacılık)	Uçak içi atıkların kaynağında ayrıştırılması (Sıfır Atık Şimdi Göklerde).	Atıkların düzenli depolamaya gitmesinin önlenmesi. (Pegasus)
Sürdürülebilir Materyal (Bankacılık)	Geri dönüştürülmüş plastikten kredi kartı üretimi.	Plastik kirliliği farkındalığı ve malzeme tasarrufu (Garanti BBVA)
Kimyasal Yönetimi (Kimya)	Dijital kimyasal envanter takibi ve risk yönetimi.	Çevresel risklerin minimizasyonu, iş güvenliği. (Aksa Akrilik)

SKA 12.6 – Şirketlerin Sürdürülebilirlik Uygulamalarını Raporlaması: Hedef 12.6, şirketleri sürdürülebilirlik bilgilerini raporlama döngülerine entegre etmeye teşvik eder. Türkiye’de SPK’nın ‘Sürdürülebilirlik İlkeleri Uyum Çerçevesi’ ve Kamu Gözetimi Kurumu’nun (KGK) yayınladığı standartlar (TSRS), raporlamayı gönüllülükten zorunluluğa taşımaktadır.

Tablo 6. SKA 12.6 (Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Raporlanması) Şirket Uygulamaları Matrisi

Raporlama Standardı / Çerçeve	Uygulama Kapsamı ve Özelliği
TSRS (Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standardı)	TSRS 1 ve TSRS 2 standartlarına tam uyumlu ilk raporun yayınlanması. (Coca Cola)
TCFD (İklim Finansmanı)	İklim risklerinin finansal etkilerinin beyanı ve risk yönetimi entegrasyonu. (Ülker)
GRI & Entegre Raporlama	Holding seviyesinde tedarik zinciri, etik ve çevresel performansın konsolide raporlanması. (Koç Holding)
Çoklu Standart Uyumu (GRI, TCFD, SKA)	Ağır sanayi operasyonlarının uluslararası standartlarda şeffaf raporlanması. (İÇDAŞ)

SKA 12.7: Sürdürülebilir Kamu Alımları ve Tedarik Zinciri Yönetimi: Bu hedef, sürdürülebilir satın alma politikalarının yaygınlaştırılmasını amaçlar. Özel sektörde ‘Sürdürülebilir Satın alma’ büyük alıcıların tedarikçilerini çevresel ve sosyal kriterlere uymaya zorlaması anlamına gelir.

Tablo 7. SKA 12.7 (Sürdürülebilir Tedarik) Şirket Uygulamaları Matrisi

Hedef ve Odak Alanı	Uygulama	Etki / Sonuç
Politika Geliştirme	Grup geneli "Sürdürülebilir Satınalma Politikası" ve i3 stratejisi.	Tedarikçi ekosisteminin ESG kriterlerine uyumunun zorunlu hale gelmesi. (Borusan)
Tarımsal Tedarik	"Gelecek Tarımda" projesi ile çiftçi destekleme ve Ar-Ge odaklı tohum geliştirme.	Yerel hammadde kalitesinin artması ve sürdürülebilir tarım. (Anadolu Efes)
Tedarikçi Denetimi	Tedarik zincirinde insan hakları ve çevre denetimlerinin standartlaştırılması.	Risklerin minimize edilmesi ve değer zincirinde şeffaflık. (Koç holding)

SKA 12.8 – Sürdürülebilir Yaşam Biçimi Farkındalığı: İnsanların doğa ile uyumlu yaşam tarzları konusunda bilgi ve farkındalığa sahip olmalarını sağlamak, markaların tüketici ile kurduğu iletişimde merkezi bir rol oynamaktadır. Şirketler, ürün satmanın ötesinde, tüketicileri sürdürülebilir davranış kalıplarına yönlendirme rolünü de üstlenmektedir.

Tablo 8. SKA 12.8 (Sürdürülebilir Yaşam Biçimi Farkındalığı) Şirket Uygulamaları Matrisi

Sektör ve Proje	Yöntem ve Mekanizma	Hedef Kitle ve Etki
Finans / Oyunlaştırma	“Geleceğe Orman” uygulaması ile karbon puan toplama ve fidan bağıışı.	Banka müşterilerinin dijitalleşmesi ve karbon ayak izi bilinci. (İş bankası)
Havacılık / Ofsetting	“Co2mission” platformu ile uçuş emisyonlarının dengelenmesi.	Yolcuların seyahatlerinin çevresel etkisini telafi etmesi. (THY)
Turizm / Biyoçeşitlilik	“We Care All” projesi ve Caretta Caretta koruma çalışmaları.	Turistlerin yerel ekosistem hakkında bilinçlenmesi. (Barut Hotels)
Turizm / Yeşil Bina	LEED Gold ve Yeşil Yıldız sertifikalı otel binaları.	Enerji verimli konaklama deneyimi (%40 su tasarrufu). (Dedeman Hotels)
Perakende / Sosyal Fayda	“Askıda İyilik” paketleri ile sosyal yardımlaşma.	Tüketim alışkanlıklarına sosyal sorumluluğun entegre edilmesi. Boyner
Eğitim / Enerji	“Enerjimi Koruyorum” mobil oyunu ve tiyatro gösterileri.	Çocuklarda enerji tasarrufu bilincinin oluşturulması. (Enerjisa)

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları’nın 12. maddesi altında yer alan **12.a, 12.b ve 12.c** alt hedefleri, “Uygulama Araçları” (Means of Implementation) olarak tanımlanır. Bu hedefler, doğrudan üretim ve tüketim alışkanlıklarından ziyade; teknoloji transferi, turizm standartları ve fosil yakıt sübvansiyonları gibi makro politikaları düzenler.

Tablo 9. SKA 12.a, 12.b, 12.c Alt Hedefleri

Hedef	Durum	Anahtar Gelişme/Engel
12.a (Teknoloji Kapasitesi)	Orta Seviye	TÜBİTAK Yeşil Büyüme Hamlesi ve TİKA aracılığıyla bölgesel bilgi transferi olumlu; ancak Ar-Ge bütçesi artırılmalı.
12.b (Turizm İzleme)	İleri Seviye (Öncü)	GSTC ile yapılan anlaşma ve zorunlu sertifikasyon sistemi ile Türkiye bu alanda dünyaya model olmaktadır.

12.c (Fosil Yakıt Teşvikleri)	Kritik / Geride	Kömür ve doğalgaz sübvansiyonları devam etmektedir. OECD verilerine göre maliyetler yüksektir ve 2053 hedefleriyle çalışmaktadır.
-------------------------------	-----------------	---

Sürdürülebilir kalkınma amaçlarından 12. Amaç olan Sorumlu Üretim ve Tüketim başlığına ait alt hedeflere yönelik Türkiye'deki uygulamalar Tablo 3'ten Tablo 9'a kadar ortaya konulmuştur.

4. TARTIŞMA

Bu çalışmanın bulguları, sürdürülebilir üretim ve Sorumlu Üretim ve Tüketim (SKA 12) hedeflerine ulaşma konusunda Türkiye'nin sergilediği çift kutuplu ilerlemeyi net bir şekilde ortaya koymaktadır. Sürdürülebilir üretim, yalnızca çevresel tahribatı azaltmaya yönelik bir refleks değil, aynı zamanda ekonomik büyümeyi çevresel yıkımdan bağımsız hale getirmeyi amaçlayan bir paradigma değişimidir. Bu bağlamda, Türkiye'nin ilerlemesi, ulusal politika çerçevesinin oluşturulmasına rağmen ("12. Kalkınma Planı" ve "Yeşil Mutabakat Eylem Planı" gibi), uygulamada istenilen hızın yakalanamadığını göstermektedir. İhracata dayalı özel sektörün ve turizm sektörünün, AB Yeşil Mutabakatı gibi dış baskılar nedeniyle devlet politikalarından daha hızlı bir dönüşüm sergilediği görülmektedir. Gün geçtikçe özel sektör, kurumsal dayanıklılığı, yaratıcılığı ve uzun vadeli sürdürülebilirliği teşvik eden sürdürülebilir üretim ve tüketim ilkelerini iş modellerine dahil etmektedir. Özellikle şu alanlarda özel sektörün öncü rolü dikkat çekmektedir:

1. *Sürdürülebilirlik Raporlaması (SKA 12.6)*: Şirketlerin sürdürülebilirlik bilgilerini raporlama döngülerine entegre etmeyi teşvik eden SKA 12.6, Türkiye'nin en güçlü olduğu alanlardan biridir. Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları'nın (TSRS) 1 Ocak 2024 itibarıyla zorunlu hale getirilmesi, şeffaflık ve kurumsal sorumluluk açısından önemli bir başarıdır.
2. *Döngüsel Ekonomi ve Atık Yönetimi (SKA 12.4 ve 12.5)*: Son yıllarda özel sektörde, atıkların yeni bir girdi veya enerjiye dönüştürülmesi konusunda yatırımlar artmaktadır ve döngüsel ekonomi, özel sektör için bir gelir kapısı oluşturmaktadır. E-atık geri dönüşümünden (Arçelik) endüstriyel simbiyoz (Çimsa, Akçansa) kadar geniş bir yelpazede çeşitli uygulamalar mevcuttur.
3. *Turizmde Sürdürülebilirlik (SKA 12.b)*: Türkiye, oteller için sürdürülebilirlik sertifikasını zorunlu kılarak bu alanda dünyada hükümet düzeyinde yapılan ilk ve tek zorunlu programı uygulamış ve ülkeyi küresel çapta en iyi konuma taşımıştır.

Ancak, bu güçlü özel sektör uygulamalarına rağmen, Türkiye'nin kamuyu ilgilendiren yapısal alanlarda geri kaldığı görülmektedir. En kritik engellerden biri, vergi muafiyetleri dahil olmak üzere her yıl artarak devam eden fosil yakıt sübvansiyonlarıdır (SKA 12.c). Bu teşvikler, Türkiye'nin 2053 net sıfır emisyon hedefleriyle açıkça çalışmaktadır. Ayrıca, belediyeler düzeyinde yetersiz atık toplama altyapısı devam etmektedir. Sürdürülebilir üretimin temel amacı, ekonomik büyümeyi çevresel yıkımdan ayırmaktır. Çalışmanın bulguları, Türkiye'de ekonomik büyüme ile kaynak kullanımının henüz birbirinden ayrılmadığını göstermektedir. 2022 ve 2023 yıllarındaki kısmi düşüşlere rağmen, "yurt içi madde tüketimi" ve "karbon ayak izi" artmaya devam etmektedir. Bu durum, özel sektördeki su verimliliği ve hammadde geri kazanımındaki ilerlemelerin (Şişecam, Tüpraş vb.), daha büyük ölçekli fosil yakıt bağımlılığı ve artan genel tüketim baskısı nedeniyle etkisizleştirildiğine işaret etmektedir. Bu zorluklar, sürdürülebilir üretime geçişin sadece bir teknoloji değişimi değil, aynı zamanda kültürel ve operasyonel bir dönüşüm olduğunu gösteren küresel literatürle örtüşmektedir. Yüksek ilk yatırım maliyeti, tedarik zinciri takibinin karmaşıklığı ve değişime direnç gibi engeller, bu dönüşümün yavaş işlemesine neden olabilir. SKA 12.8 kapsamında şirketlerin, tüketicileri sürdürülebilir davranış kalıplarına yönlendirme rolünü üstlendiği görülmektedir. Bankacılıkta karbon puanı toplama (İş Bankası) ve havacılıkta emisyon dengeleme (THY) gibi uygulamalar, müşterilerin karbon ayak izi bilincini artırmayı hedeflemektedir. Ancak, sertifikalandırma ve etiketleme gibi mekanizmalarda, tüketicilerin çok fazla bilgi veya güvenilirlik eksikliği nedeniyle kolayca kafasının karışabildiği unutulmamalıdır. Türkiye'nin sürdürülebilir bir gelecek inşa etme becerisi, bugünün refahını tüketmeden yarının dünyasını kurma yeteneğiyle ilgilidir. Bu yeteneği geliştirmek için, politika yapıcılar, araştırmacılar ve daha geniş toplumlar arasında iş birliğine dayalı ortaklıklar teşvik edilmelidir.

5. SONUÇ

Küresel toplum, endüstriyel faaliyetlerin çevresel ve sosyal etkilerinin ele alınmasına yönelik acil ihtiyacı giderek daha fazla farkına vardıkça, imalat sektörünün de daha sürdürülebilir bir geleceğe geçişte liderlik etmede kritik bir rolü bulunmaktadır (Kohl vd., 2020, s. 294). Enerji tasarruflu teknolojilerin uygulanması, döngüsel ekonomi ilkelerinin benimsenmesi ve geri dönüşüm ile atık azaltımının teşvik edilmesi gibi

sürdürülebilir imalat uygulamalarının yaygın olarak benimsenmesiyle, imalat endüstrisi ekonomik büyümeyi çevresel yönetim ve sosyal sorumlulukla dengeleyen bir yol haritası çizebilecektir. Ayrıca, gelişmiş otomasyon, veri odaklı optimizasyon ve yenilenebilir enerji entegrasyonu gibi yeni teknolojilerden yararlanarak üreticiler inovasyonu teşvik edebilirler ve operasyonlarının genel sürdürülebilirliğini artırabilirler (Bonilla vd., 2018, s.13).

Birleşmiş Milletlerin 2024 Sürdürülebilir Kalkınma Raporuna göre Türkiye 167 ülke içinden 72. sıradadır. Türkiye, "12. Kalkınma Planı" ve "Yeşil Mutabakat Eylem Planı" ile ulusal politika çerçevesini oluşturmuştur. Ancak uygulama hızının istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir. Türkiye’de 2022 ve 2023 yıllarında kısmi düşüşler olsa da "yurt içi madde tüketimi" ve "karbon ayak izi" artmaya devam etmektedir (data.tuik.gov.tr.,2025). Ekonomik büyüme ile kaynak kullanımı henüz birbirinden ayrılmamıştır. Özel sektör (özellikle ihracatçı firmalar), AB Yeşil Mutabakatı baskısı nedeniyle devlet politikalarından daha hızlı bir dönüşüm sergilemektedir. Şirketlerin sürdürülebilirlik raporlaması Türkiye’nin en güçlü olduğu alanlardan biridir. Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları’nın uygulanmasına ilişkin karara göre “Sürdürülebilirlik Raporlaması”, belirlenen kapsama tabi işletmeler için 01/01/2024 tarihinden itibaren zorunlu hale getirilmiştir. Türkiye’deki oteller için de sürdürülebilirlik sertifikası zorunlu hale getirilmiştir. Bu, dünyada hükümet düzeyinde yapılan ilk ve tek zorunlu programdır ve Türkiye’yi sürdürülebilir turizm alanında dünyada en iyi konuma getirmektedir. Ancak vergi muafiyetleri dahil fosil yakıt sübvansiyonları her yıl artarak devam etmektedir. Bu teşvikler Türkiye’nin iklim politikalarına ve 2053 net sıfır emisyon hedeflerine tezat oluşturmaktadır (sefia.org). Döngüsel ekonomi, özel sektör için bir gelir kapısı oluşturmakta ve özel sektörde geri dönüşüm tesislerine yatırımlar gittikçe artmaktadır. Ancak atık toplama altyapısında belediyeler düzeyinde eksiklikler devam etmektedir.

Üreticiler, politika yapıcılar, araştırmacılar ve daha geniş topluluk arasında iş birliğine dayalı ortaklıkların teşvik edilmesi, sürdürülebilir üretim için kapsamlı stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasında da önemli olacaktır. Üretimi sürdürülebilir hale getirmek için ekonomik ve çevresel toplumsal hedefler, destekleyici politikalar ve uygulamalar arasında dengenin kurulması ve bütünleştirilmesi gerekir. Üreticilerin ve toplumun farklı çıkarları göz önüne alındığında, genellikle gerekli tavizlerin verilmesi gerekir (Rosen & Kishawy, 2012, s.155). Geleceğe bakıldığında, sürdürülebilir üretime başarılı bir geçiş, politika yapıcılar, sektör liderleri, tüketiciler ve geniş toplulukların da dahil olduğu çeşitli paydaşların çok yönlü ve iş birliğine dayalı bir yönetim yaklaşımını gerektirecektir. Türkiye sürdürülebilir kalkınma amaçlarının 12.’ si olan Sorumlu Üretim ve Tüketim başlığında turizm ve ihracata dayalı özel işletmeler üzerinden önemli gelişmeler sağlarken fosil yakıt sübvansiyonu ve yetersiz atık toplama altyapısı gibi daha çok kamuyu ilgilendiren alanlarda geri kalmaktadır. Bu noktada kamu kuruluşlarının yeşil dönüşüm süreçlerine daha fazla odaklanması ve hem AB Yeşil Mutabakatının koşullarını yerine getirmek hem de 2053 Karbon Nötr hedeflerine ulaşabilmek için bir dizi önemli yapısal reformları hızlıca hayata geçirmesi gerekmektedir.

Çalışmada 17 SKA’dan sadece sorumlu üretim amacı ele alınmıştır. Gelecek çalışmalarda sorumlu tüketim uygulamalarının da incelenmesi üretimin karşılığını tespit etmek açısından oldukça yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Alting, L., & Jørgensen, J. (1993). The life cycle concept as a basis for sustainable industrial production. *CIRP Annals*, 42(1), 163–167. [https://doi.org/10.1016/S0007-8506\(07\)62417-2](https://doi.org/10.1016/S0007-8506(07)62417-2)
- Álvarez Jaramillo, J., Zarthá Sossa, J. W., & Orozco Mendoza, G. L. (2018). Barriers to sustainability for small and medium enterprises in the framework of sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 512-524 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.2261>
- Arena, M., Ciceri, N. D., Terzi, S., Bengo, I., Azzzone, G., & Garetti, M. (2009). A state-of-the-art of industrial sustainability: definitions, tools and metrics. *International Journal of Product Lifecycle Management*, 4(1-3), 207-251. <https://doi.org/10.1504/ijplm.2009.031674>
- BM. (2015), Transforming our world: the 2030 agenda for sustainable development. <https://docs.un.org/en/A/RES/70/1> adresinden alındı.
- Bonilla, S. H., Silva, H. R. O., Silva, M. T. da, Gonçalves, R. F., & Sacomano, J. B. (2018). Industry 4.0 and Sustainability Implications: A Scenario-Based Analysis of the Impacts and Challenges. <https://www.mdpi.com/2071-1050/10/10/3740/pdf>
- De Ron, A. J. (1998), Sustainable production: The ultimate result of a continuous improvement, *International Journal of Production Economics*, 56 (1), 99-110. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00005-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00005-X).
- Dhaigude, A. S., Verma, A., & Nayak, G. (2025). Sustainable production and consumption: a bibliometric analysis of SDG-12 literature through a financial management lens. *Cogent Economics and Finance*, 13(1), 1-31. <https://doi.org/10.1080/23322039.2025.2467882>
- Haapala, K. R., Zhao, F., Camelio, J. A., Sutherland, J. W., Skerlos, S. J., Dornfeld, D., Jawahir, I. S., Clarens, A. F., & Rickli, J. L. (2013). A Review of Engineering Research in Sustainable Manufacturing [Review of A Review of Engineering Research in Sustainable Manufacturing]. *Journal of Manufacturing Science and Engineering*, 135(4), 1-17. <https://doi.org/10.1115/1.4024040>
- Jasti, N. V., Jha, N. K., Chaganti, P. K., & Kota, S. (2022). Sustainable production system: literature review and trends. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 33(3), 692-717.
- Joung, C. B., Carrell, J., Sarkar, P., & Feng, S. C. (2012). Categorization of indicators for sustainable manufacturing. *Ecological Indicators*, 24, 148-157. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2012.05.030>
- Kohl, H., Schliephack, W., & Muschard, B. (2020). Increasing challenges for sustainability for manufacturing industry based on global, national and technological initiatives. *Procedia Manufacturing*, 43, 293-298). Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.160>
- Khan, M. M., Alam, M. J., Saha, S., & Sayem, A. (2024). Critical barriers to adopt sustainable manufacturing practices in medium-sized ready-made garment manufacturing enterprises and their mitigation strategies. *Heliyon*, 10(20), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e39195>
- Lebel, L., & Lorek, S. (2010). Production–Consumption Systems and the Pursuit of Sustainability. L. Lebel, S. Lorek, & R. Daniel içinde, *Sustainable Production Consumption Systems Knowledge, Engagement and Practice* (s. 1-12). New York: Springer.
- Niewiadomski, P., & Stachowiak, A. (2024). The Sustainable Production and Well-Being of Employees as a Derivative of the Concept of Sustainable Production. *Sustainability*, 16(1), 1-16. <https://doi.org/10.3390/su16010465>
- Norwegian Ministry of Environment: 1995, *Oslo Ministerial Roundtable: Conference on Sustainable Production and Consumption*, Government of Norway, Oslo.
- Papamichael, I., Voukkali, I., Stylianou, M. et al. (2024). Sustainable production and consumption. *Euro-Mediterr J Environ Integr* 9, 2003–2008 <https://doi.org/10.1007/s41207-024-00594-0>
- Rosen, M. A., & Kishawy, H. A. (2012). Sustainable Manufacturing and Design: Concepts, Practices and Needs. *Sustainability*, 4(2), 154-174). *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*. <https://doi.org/10.3390/su4020154>
- Sartal, A., Bellas, R., Mejías, A. M., & García-Collado, A. (2020). The sustainable manufacturing concept, evolution and opportunities within Industry 4.0: A literature review. *Advances in Mechanical Engineering*, 12(5), 1-7. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1687814020925232>
- Sustainability Guide. (2025, Şubat 07). Manufacturing. <https://sustainabilityguide.eu/ecodesign/manufacturing/> adresinden alındı
- Veleva, V., & Ellenbecker, M. (2001). Indicators of sustainable production: framework and methodology. *Journal of Cleaner Production*, 9(6):519-549. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(01\)00010-5](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(01)00010-5)

Zwiech, P. (2023). Sustainable production. K. M. Aneta Kuźniarska içinde, Organizing Sustainable Development (s. 120-132). New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003379409>

Linkler:

- <https://sustainability.sisecam.com/sites/catalogs/tr/Documents/surdurulebilirlik-raporlari/sisecamsurdurulebilirlik2023.pdf> (Erişim Tarihi: 18.11.2025)
- <https://www.tupras.com.tr/tr/basin-bultenleri/tupras-bes-yilda-11-milyon-kisinin-yillik-su-tuketimine-esdeger-su-tasarruf-etti> (Erişim Tarihi: 17.11.2025)
- <https://sustainability.mavi.biz/collections> (Erişim Tarihi: 15.11.2025)
- <https://www.aa.com.tr/tr/isdunyasi/otomotiv/ford-otosandan-fous-projesiyle-atik-bataryalara-ikinci-hayat/688171> (Erişim Tarihi: 16.11.2025)
- <https://www.enerjisuretim.com.tr/surdurulebilirlik-odagimiz/> (Erişim Tarihi: 16.11.2025)
- <https://www.vakko.com/surdurulebilir-gelecek> (Erişim Tarihi: 18.11.2025)
- <https://www.icdas.com.tr/pages/2716/2716/f/tr-TR/Surdurulebilirlik.aspx> (Erişim Tarihi: 12.11.2025)
- https://www.migroskurumsal.com/surdurulebilirlikfiles/pdf/2024_gida-israfini-onleme-calismalarimiz.pdf (Erişim Tarihi: 19.11.2025)
- <https://www.metro-tr.com/surdurulebilirlik-platformu> (Erişim Tarihi: 10.11.2025)
- <https://kurumsal.sokmarket.com.tr/uploads/20250912165846301.pdf> (Erişim Tarihi: 20.11.2025)
- <https://www.thebrandplanet.com/unilever-2039da-net-sifir-emisyon-hedefini-acikladi/> (Erişim Tarihi: 21.11.2025)
- https://www.surdurulebilirlikraporu.org.tr/tekno_dosyalar/01_11_24_75762_023ab0389aa599cc9fe477ef89c16ff1.pdf (Erişim Tarihi: 18.11.2025)
- <https://www.arcelikglobal.com/tr/surdurulebilirlik/intouch/areas/atik-elektrikli-ve-elektronik-ekipman-aece-geri-donusumu/> (Erişim Tarihi: 20.11.2025)
- <https://easycep.com/blog/kategori/bizden-haberler-4> (Erişim Tarihi: 20.11.2025)
- <https://tr.investing.com/news/economy-news/akansa-akademi-cevre-ile-atktan-turetilmis-yakt-tesisi-kurmak-icin-isbirligi-yapt-3573171> (Erişim Tarihi: 22.11.2025)
- <https://cimsa.com.tr/formulhane/gri-cimento/cimento-hammaddeleri-cimento-alternatif-hammaddeleri-ve-alternatif-yakit-kullanimi/> (Erişim Tarihi: 16.11.2025)
- <https://www.erdemir.com.tr/storage/uploads/2023/06/5bdee18099fc5a8c55b9117db8db6afb.pdf> (Erişim Tarihi: 10.11.2025)
- <https://www.coca-cola.com/tr/tr/sustainability> (Erişim Tarihi: 11.11.2025)
- https://www.kastamonuentegre.com/tr_tr/haberler-ve-duyurular/gelecegi-surdurulebilirlik-ve-inovasyonla-sekillendiriyoruz (Erişim Tarihi: 20.11.2025)
- <https://www.zorlu.com.tr/akillihayat2030/blog/surdurulebilir-uretim/yazilar/dongusel-ekonomi-korteks-plastce-projesiyle-horizon-programina-kabul-edildi/> (Erişim Tarihi: 21.11.2025)
- <https://www.flypgs.com/basin-bultenleri/sifir-atik-prensibini-goklere-tasiyan-pegasusa-surdurulebilir-is-odulu> (Erişim Tarihi: 22.11.2025)
- <https://garantibbvaodemesistemleri.com/tr/basin-bultenleri/avrupanin-ilk-cevreci-karti-garanti-bbva-cevreci-bonus-kart-artik-geri-donusturulebilir-plastikten-uretiliyor> (Erişim Tarihi: 20.11.2025)
- <https://asset.aksa.com/media-data/docs/2025/07/17/faaliyet-raporu-2020-m1tdfwoe.pdf> (Erişim Tarihi: 19.11.2025)
- https://cevko.org.tr/index.php?option=com_content&view=article&id=1523:coca-cola-icecek-ten-turkiye-surdurulebilirlik-raporlama-standardi-na-tam-uyumlu-ilk-rapor&catid=47&Itemid=165&lang=tr (Erişim Tarihi: 22.11.2025)
- <https://ulker.com.tr/documents/surdurulebilirlikraporu2024.pdf> (Erişim Tarihi: 21.11.2025)
- <https://www.koc.com.tr/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-raporlari-ve-politikalar> (Erişim Tarihi: 10.11.2025)
- <https://satinalmadergisi.com/borusan-surdurulebilir-satin-alma-politikasiyla-tedarik-zincirinde-cevresel-ve-sosyal-surdurulebilirliigi-tesvik-ediyor/> (Erişim Tarihi: 19.11.2025)
- <https://anadolufes.com/Upload/Docs/2025/TR-Anadolu-Efes-TSRS-2024.pdf> (Erişim Tarihi: 21.11.2025)
- <https://www.isbank.com.tr/gelecege-orman> (Erişim Tarihi: 08.11.2025)
- <https://turkishairlines.co2mission.com/> (Erişim Tarihi: 10.11.2025)
- <https://barutlara.com/uploads/09-2025/lara-barut-collection1757103289lbc-surdurulebilirlik-raporu-2024-2025-trpdf.pdf> (Erişim Tarihi: 22.11.2025)

- <https://www.turizmaktuel.com/haber/park-dedeman-dan-surdurulebilir-turizm-hizmeti> (Erişim Tarihi: 22.11.2025)
- <https://www.boynergrup.com/folders/2021.pdf> (Erişim Tarihi: 15.11.2025)
- <https://m.enerjisa.com.tr/tr/enerjisa-hakkinda/sosyal-sorumluluk> (Erişim Tarihi: 14.11.2025)
- <https://tubitak.gov.tr/tr/kurumsal/politikalar/yesil-buyume-teknoloji-yol-haritasi> (Erişim Tarihi: 19.11.2025)
- <https://tga.gov.tr/basin-odasi/basin-bultenleri/turkiyeden-surdurulebilirlik-atagi> (Erişim Tarihi: 18.11.2025)
- <https://www.iklimhaber.org/fosil-yakit-yatirimlari-turkiyeyi-karbon-tuzagina-hapsedebilir/> (Erişim Tarihi: 18.11.2025)
- <https://files.unsdsn.org/sustainable-development-report-2024.pdf> (Erişim Tarihi: 20.11.2025)
- <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Sera-Gazi-Emisyon-Istatistikleri-1990-2023-53974> (Erişim Tarihi: 21.11.2025)
- <https://sefia.org/fosil-yakit-tesvikleri-takibi/> (Erişim Tarihi: 21.11.2025)

ÇALIŞMANIN ETİK İZNİ (ETHICAL CONSIDERATION)

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

In this study, all the rules specified to be followed within the scope of "Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive" were complied with. None of the actions specified under the title of "Actions Contrary to Scientific Research and Publication Ethics", which is the second part of the directive, were not carried out.

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI (AUTHOR CONTRIBUTION)

Çalışma Tek Yazarlıdır.

The work is by a single author.

ÇATIŞMA BEYANI (CONFLICT OF INTEREST)

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı bulunmamaktadır. Araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses, or interpretation of data; in the writing of the manuscript, or in the decision to publish the results.

EXTENDED SUMMARY

Today, societies are facing increasingly significant environmental challenges. Sustainable production is an important part of modern industry that aims to find solutions to these environmental challenges. In recent years, increasing competition and regulations worldwide have made the need to reduce the environmental impact of industrial activities increasingly apparent (Arena et al., 2009, p. 208). At the core of sustainable production lies the fundamental goal of minimizing the environmental impact of production processes while maintaining economic sustainability and competitiveness (Joung et al., 2012, p.148). This approach encompasses a wide range of applications, from the efficient use of raw materials and energy resources to the implementation of waste reduction and recycling initiatives. Governments, industry leaders, and consumers recognize the importance of adopting better practices to ensure long-term sustainability. SDG 12 – Responsible Consumption and Production is one of the most critical goals of the UN's 2030 agenda. To this end, the aim is to make both production processes and consumption habits more balanced environmentally, socially, and economically by ensuring the sustainable use of natural resources. Considering that each SDG is related to the others, responsible production supports not only SDG 12 but also the other goals. This study addresses the responsible production aspect of SDG 12 and matches examples from Türkiye with the objectives of this goal. It thus aims to conduct a situation analysis. To this end, the concept of sustainable production is first explained, and then the activities of major Turkish companies are examined and classified in line with the research objective. The principles of sustainable production are based on the goal of minimizing the environmental impact of industrial activities while maintaining economic sustainability and competitiveness (Rosen & Kishawy, 2012). These principles can be broadly divided into three main categories: resource efficiency, waste reduction, and environmental management. It is crucial to design production processes in a sustainable manner. However, the impact of many factors must also be considered in this process. Jawahir and Dillon have proposed six main elements that significantly affect the sustainability of production processes (Haapala et al., 2013). These are: Production Cost, Energy Consumption, Waste Management, Environmental Impact, Personnel Health, and Operational Safety. SDG 12 has 11 targets. These are: 12.1 Implement the 10-year sustainable consumption and production framework, 12.2 Sustainable management and use of natural resources 12.3 Halve global per capita food waste, 12.4 responsible management of chemicals and waste, 12.5 Substantially reduce waste generation, 12.6 Encourage companies to adopt sustainable practices and sustainability reporting, 12.7 Promote sustainable public procurement practices, 12.8 Promote universal understanding of sustainable lifestyles, 12.a Support developing countries' scientific and technological capacity for sustainable consumption and production, 12.b Develop and implement tools to monitor sustainable tourism, 12.c Remove market distortions that encourage wasteful consumption. According to the United Nations 2024 Sustainable Development Report, Türkiye ranks 72nd out of 167 countries. Türkiye has established its national policy framework with the “12th Development Plan” and the “Green Deal Action Plan.” However, the pace of implementation is not at the desired level. Although there were partial declines in Türkiye in 2022 and 2023, “domestic material consumption” and “carbon footprint” continue to increase (data.tuik.gov.tr., 2025). Economic growth and resource use have not yet been decoupled. The private sector (especially exporting companies) is undergoing a faster transformation than state policies due to the pressure of the EU Green Deal. Corporate sustainability reporting is one of Türkiye's strongest areas. According to the decision on the implementation of the Turkish Sustainability Reporting Standards, “Sustainability Reporting” has been made mandatory for businesses subject to the specified scope as of January 1, 2024. Sustainability certification has also been made mandatory for hotels in Türkiye. This is the first and only mandatory program at the government level in the world and puts Türkiye in the best position globally in the field of tourism. However, fossil fuel subsidies, including tax exemptions, continue to increase every year. These incentives contradict Türkiye's climate policies and its 2053 net-zero emissions target (sefia.org). The circular economy is creating a revenue stream for the private

sector, and investments in recycling facilities within the private sector are increasing. However, deficiencies in waste collection infrastructure at the municipal level persist.

Encouraging collaborative partnerships among producers, policymakers, researchers, and the broader community will also be crucial in developing and implementing comprehensive strategies for sustainable production. By adopting this holistic and proactive approach to sustainable production, industries can become leaders in addressing the urgent environmental and social challenges of our time, while also unlocking new opportunities for innovation, competitiveness, and long-term resilience (Rosen & Kishawy, 2012). Looking ahead, a successful transition to sustainable production will require a multifaceted and collaborative management approach involving various stakeholders, including policymakers, industry leaders, consumers, and the wider community. While Türkiye has made significant progress in Responsible Production and Consumption, the 12th Sustainable Development Goal, through tourism and export-oriented private enterprises, it lags behind in areas that are more relevant to the public, such as fossil fuel subsidies and inadequate waste collection infrastructure. At this point, public institutions need to focus more on green transformation processes and implement some structural reforms.



YEREL YÖNETİMLERDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ETKİLEYEN FAKTÖRLER*

Elif Pınar UÇAR¹, Ahmet Ferda ÇAKMAK²

ÖZ

Günümüz kamu örgütlerinde, çalışanların görev tanımlarının ötesinde gönüllü katkılar sunması, örgütsel başarı için kritik bir unsurdur. Bu çalışma, belediye çalışanlarının algıladıkları psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın evreni Zonguldak, Kozlu ve Kilimli belediyelerinde görev yapan personelden oluşmakta olup, örneklem 301 çalışandan meydana gelmiştir. Araştırmada veriler geleneksel anket yöntemiyle toplanmış, SPSS 26.0 ve AMOS 24.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik düzeylerinin kabul edilebilir olduğunu göstermiştir. Regresyon ve aracılık analizleri bulgularına göre, psikolojik sözleşme ihlali örgütsel adalet algısını ve örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilemekte; örgütsel adalet ise bu ilişkide yalnızca dolaylı etki aracılığıyla sergilemektedir. Elde edilen bulgular, belediye çalışanlarında adalet algısının güçlendirilmesinin, psikolojik sözleşme ihlallerinin olumsuz sonuçlarını azaltarak çalışanların örgüte gönüllü davranış eğilimlerini artıran stratejik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme İhlali, Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

¹ Doktora Öğrencisi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak, Türkiye, elifpinar.ucar@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1183-6375>

² Prof. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Zonguldak, Türkiye, cakmak@beun.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5686-716X>

* Bu çalışma 10763787 referans numaralı doktora tezinden üretilmiştir.

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN LOCAL GOVERNMENTS AND INFLUENCING FACTORS*

Elif Pınar UÇAR¹, Ahmet Ferda ÇAKMAK²

ABSTRACT

In contemporary public organizations, employees' voluntary contributions beyond their job descriptions constitute a critical factor for organizational success. This study aims to examine the effect of perceived psychological contract breach among municipal employees on organizational citizenship behaviors and the mediating role of organizational justice in this relationship. The population of the study consists of personnel working in the municipalities of Zonguldak, Kozlu, and Kilimli, and the sample comprises 301 employees. Data were collected through a traditional survey method and analyzed using SPSS 26.0 and AMOS 24.0 software. The results of confirmatory factor analysis indicate that the scales have acceptable levels of validity and reliability. According to the findings of regression and mediation analyses, psychological contract breach negatively affects perceptions of organizational justice and organizational citizenship behavior; organizational justice exhibits only an indirect-only mediation effect in this relationship. The findings reveal that strengthening perceptions of justice among municipal employees is a strategic factor that increases employees' tendencies toward voluntary contributions to the organization by reducing the negative consequences of psychological contract breaches.

Keywords: Psychological Contract Breach, Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior

¹ PhD Student, Zonguldak Bülent Ecevit University, Institute of Social Sciences, Zonguldak, Türkiye, elifpinar.ucar@gmail.com, 
<https://orcid.org/0000-0003-1183-6375>

² Professor, Zonguldak Bülent Ecevit University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Zonguldak, Türkiye, cakmak@beun.edu.tr,
 <https://orcid.org/0000-0002-5686-716X>

*This study is derived from the doctoral dissertation with the reference number 10763787.

1. GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde çalışanların yalnızca görev tanımlarında yer alan faaliyetlerle yetinmeyip, örgütün genel işleyişine gönüllü katkılarda bulunmaları, örgütlerin başarısının belirleyici unsurlarından biri hâline gelmiştir. Bu gönüllülük esasına dayanan davranışlar, literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmakta olup; çalışanların resmi görev sınırlarını aşarak örgütün etkinliğini artırmaya yönelik sergiledikleri *isteğe bağlı tutum ve davranışlar bütünü* olarak ifade edilmektedir (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem gibi boyutlardan oluşmakta ve örgütlerde iş birliği, güven, dayanışma ve aidiyet duygusunu güçlendirmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nın önemi kamu kurumları açısından özel sektöre kıyasla daha belirgindir. Özellikle belediyeler gibi kamu hizmetinin doğrudan vatandaşla buluştuğu kurumlarda, çalışanların sergilediği gönüllü davranışlar hem hizmet kalitesini hem de vatandaş memnuniyetini artırmaktadır (Ingrams, 2020). Belediyelerde görev yapan çalışanların örgütlerine duydukları güven, adalet algıları ve sorumluluk bilinci, kamu hizmetlerinin sürdürülebilirliği açısından stratejik bir role sahiptir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı, yerel yönetimlerde yalnızca örgütsel performansı değil, aynı zamanda toplumsal faydayı da güçlendiren bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında pek çok bireysel ve örgütsel faktör etkili olsa da literatürde iki kavram özellikle öne çıkmaktadır: Psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet. Çalışanla örgüt arasındaki görünmez anlaşma olarak tanımlanan psikolojik sözleşme, tarafların karşılıklı yükümlülük ve beklentilerine dayanır (Rousseau, 1995). Örgütün çalışanlarına yönelik verdiği sözleri tutmaması veya beklentileri karşılamaması durumunda psikolojik sözleşme ihlali algısı oluşur. Bu algı, çalışanların örgüte duydukları güveni ve bağlılığı zayıflatırken, gönüllülük temelli davranışlara yönelme isteğini azaltmaktadır (Robinson & Morrison, 2000; Suazo, 2009).

Kamu sektöründe psikolojik sözleşme ihlali, sadece bireysel düzeyde hayal kırıklığı yaratmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve hizmet kalitesi üzerinde de olumsuz etkilere yol açar. Çünkü kamu çalışanları, örgütlerine karşı sorumluluklarının yanı sıra topluma hizmet etme bilinciyle hareket etmelidir. Dolayısıyla belediyelerde görev yapan çalışanlar açısından psikolojik sözleşmenin ihlali, örgüte yönelik güvenin azalmasıyla birlikte, vatandaş odaklı hizmet anlayışını ve gönüllü katkı davranışlarını zayıflatmaktadır (Yüksel, 2017).

Dahası literatür, örgüt içinde adalet algısının bu olumsuz süreci dengeleyici bir rol oynayabileceğini göstermektedir (Masterson vd., 2000). Örgütsel adalet, çalışanların, örgütteki kaynakların dağılımı, karar süreçleri ve kişilerarası ilişkilerin adil olup olmadığına dair algılarını ifade eder (Greenberg, 1990). Colquitt (2001), örgütsel adaleti üç boyutta ele almıştır; dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti. Çalışanların adil şekilde yönetildiklerini düşünmeleri, örgütün güvenilirliğine olan inançlarını artırarak, psikolojik sözleşme ihlali algısının olumsuz etkilerini hafifletmekte ve gönüllü katkı davranışlarını desteklemektedir (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007).

Öte yandan, adaletin zayıf algılandığı örgütlerde çalışanlar, çabalarının karşılığını alamayacaklarını düşündükleri için örgüte olan bağlılıklarını ve gönüllü davranışlarını azaltma eğilimindedirler. Bu durum, çalışanların yalnızca yöneticilere değil, aynı zamanda topluma karşı sorumluluk hissettikleri kamu kurumlarında daha belirgin biçimde görülebilmektedir. Adalet algısının yüksek olduğu örgütlerde ise çalışanlar, psikolojik sözleşme ihlallerini daha tolere edebilmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını sürdürme eğiliminde olmaktadır (Johnson vd., 2024).

Çalışanların örgütleriyle kurdukları güven temelli ilişki, verdikleri emeğin adil biçimde karşılık bulduğuna olan inançla birleştiğinde, gönüllülük esasına dayalı davranışların sergilenmesi kolaylaşmaktadır. Buna karşın, örgüt tarafından verilen sözlerin tutulmaması ve adil olmayan uygulamalar, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını düzeyini azaltmakta ve yalnızca zorunlu görevleri yerine getiren pasif bir çalışma kültürü yaratmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, belediye çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen faktörleri, özellikle psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel adalet algısı bağlamında incelemektir. Literatürde bu üç değişkeni belediyeler örneklemine aynı anda ele alan çalışmaların sınırlı olması, araştırmanın özgün değerini artırmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgüt içerisinde tanımlı görev ve sorumluluklarının ötesinde, örgütün işleyişine gönüllü katkı sağlayan davranışları da kapsamaktadır (Organ, 1988). Bu davranış biçimsel bir zorunluluk içermemekle birlikte, örgütlerin verimliliği, etkililiği ve yenilik kapasitesi üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000). Yalnızca örgüt içi uyumun sağlanmasında değil, aynı zamanda örgüt kültürünün gelişmesinde ve çalışanlar arasındaki sosyal bağların güçlenmesinde de belirleyici bir rol oynamaktadır (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006). Öte yandan örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların vatandaşlara yönelik hizmet sunumunda inisiyatif alması, ekip çalışmasına gönüllü katılım göstermesi, iş arkadaşlarına yardımcı olması ve örgütün itibarı için çaba harcaması şeklinde somutlaşabilmektedir (Ingrams, 2020; Yüksel, 2017).

Organ (1997), Örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyuttan oluştuğunu belirtmektedir: özgecilik (diğergamlık), vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem. Bu boyutlar, bireyin hem kişilerarası ilişkilerde hem de örgüt bütününe yönelik sergilediği gönüllü davranışları kapsamaktadır. Daha yakın dönemde yapılan araştırmalar, bu davranışların yalnızca bireysel eğilimlerle değil, aynı zamanda örgütsel iklim, liderlik tarzı ve adalet algısı gibi örgüt içi faktörlerle de güçlü biçimde ilişkili olduğunu göstermiştir (Kim, 2023; Johnson, Ng & Meyer, 2024). Dolayısıyla yerel yönetimlerde, özellikle belediye çalışanları örneğinde yapılan çalışmalar, gönüllü davranışların kamu hizmet kalitesini, vatandaş memnuniyetini ve örgütsel etkinliği artırdığını ortaya koymaktadır (Türe & Acar, 2021).

2.2. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasında yazılı olmayan, karşılıklı yükümlülük ve beklentilere dayalı bir ilişki biçimidir (Rousseau, 1995). Bu sözleşme, tarafların açıkça ifade etmedikleri ancak karşılıklı olarak varsaydıkları taahhütlerden oluşur. Çalışan, örgütten adil davranış, kariyer gelişimi ve güvenli bir çalışma ortamı beklerken; örgüt ise çalışandan bağlılık, sadakat ve yüksek performans beklemektedir (Conway & Briner, 2009).

Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın örgüt tarafından verilen sözlerin yerine getirilmediğini algılamasıyla ortaya çıkar (Robinson & Morrison, 2000). Bu ihlal, çalışanlarda hayal kırıklığı, öfke, güven kaybı ve motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz duygusal tepkilere neden olur (Suazo, 2009). PSI'nin örgütsel sonuçları arasında iş tatmininin azalması, örgütsel bağlılığın düşmesi, işten ayrılma niyetinin artması ve özellikle örgütsel vatandaşlık davranışının zayıflaması yer almaktadır (Zhao vd., 2007; Bal, De Lange, Jansen & Van der Velde, 2015).

Kamu sektöründe psikolojik sözleşmenin önemi, özel sektöre göre daha belirgindir. Çünkü kamu çalışanları yalnızca örgütsel yükümlülüklerle değil, aynı zamanda toplumsal sorumluluk duygusuyla hareket etmektedir. Belediyelerde psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların kamuya hizmet etme misyonunu zedeleyerek, gönüllü katkı davranışlarını sınırlandırabilir (Kaya, 2022). Bu nedenle, kamu yöneticilerinin verdikleri sözleri tutmaları, liyakate dayalı uygulamalar yürütmeleri ve çalışanların beklentilerini açık biçimde yönetmeleri, örgütsel güvenin ve vatandaşlık davranışlarının sürdürülmesi açısından kritik öneme sahiptir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin örgütsel adalet algısı aracılığıyla şekillendiğini göstermektedir (Jiang & Lavaysse, 2022). Örgüt, çalışanlara karşı adil davrandığında, psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz etkileri azalarak çalışanların gönüllü katkı eğilimleri korunabilmektedir.

2.3. Örgütsel Adalet ve Aracılık Rolü

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki uygulamalara, kararlara ve kişilerarası ilişkilere ilişkin adalet algılarını ifade eder (Greenberg, 1990). Colquitt (2001), adalet kavramını üç boyutta tanımlamıştır: dağıtım adaleti (sonuçların hakkaniyetine ilişkin algı), işlem adaleti (karar süreçlerinin adilliği) ve etkileşim adaleti (iletişimde saygı ve nezaket).

Adalet algısı, örgüt içinde güvenin, bağlılığın ve vatandaşlık davranışlarının temelini oluşturur (Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007). Çalışanlar, örgütte kararların şeffaf biçimde alındığını, ödül ve fırsatların hakkaniyetle dağıtıldığını hissettiklerinde örgüte karşı pozitif duygular geliştirirler. Buna karşılık, adaletsizlik

algısı hem psikolojik sözleşme ihlali algısını güçlendirir hem de gönüllü davranışları zayıflatır (Farid vd., 2022).

Araştırmalar, örgütsel adaletin psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını göstermektedir (Masterson vd., 2000; Kim, 2023). Adil bir örgüt ortamı, çalışanların ihlal algılarını yumuşatarak örgütlerine yönelik güveni yeniden tesis etmelerine olanak tanır. Bu durum, gönüllülük esasına dayalı davranışların (örneğin yardımlaşma, ekip desteği, örgüt savunusu) sürdürülmesini kolaylaştırır.

Kamu kurumları özelinde yapılan çalışmalarda, yöneticilerin adil tutumlarının çalışanlarda aidiyet duygusunu artırdığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını desteklediği saptanmıştır (Türe & Acar, 2021; Johnson vd., 2024). Özellikle belediye çalışanları örneğinde adalet algısı hem örgüte hem de vatandaşlara yönelik sorumluluk bilincinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır.

2.4. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini örgütsel adalet algısının aracılık rolü perspektifinden ele almaktır. Çalışma, ilgili kuramsal çerçeveyi ve literatürden bulguları birleştirerek bu ilişkilerin mekanizmasını açıklamayı amaçlar.

Çok çeşitli meslek gruplarından örneklem seçebilme imkânı mevcutken özellikle kamu personelinin seçilmesinin nedeni; siyasi yapılanmalar olan belediyelerde çalışan personelin örgütsel adalet algılarının ve psikolojik sözleşme ihlali algılarının buna bağlı değişkenlik gösterebileceğinin düşünülmesidir.

2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Örgüt–çalışan ilişkileri, yalnızca biçimsel sözleşmelerle değil, tarafların karşılıklı yükümlülük ve beklentilerine dayanan psikolojik sözleşmeler aracılığıyla şekillenmektedir (Rousseau, 1995). Psikolojik sözleşme ihlali, örgütün çalışanına verdiği sözleri yerine getirmediğine dair çalışan algısını ifade eder (Morrison & Robinson, 1997). Bu ihlal, örgüte duyulan güveni, bağlılığı ve gönüllü davranış eğilimini zayıflatmaktadır (Robinson & Morrison, 2000).

Buna karşın, çalışanların örgütlerine ilişkin adalet algısı, bu olumsuz süreci yumuşatan bir psikolojik tampon görevi görebilmektedir. Greenberg (1990) örgütsel adaleti, çalışanların iş yerinde karar süreçleri, kaynak dağılımları ve kişilerarası ilişkilerde adil davranılıp davranılmadığına dair algıları olarak tanımlamıştır. Çalışanların örgütlerini adil algılamaları, örgüte yönelik olumlu tutumlarını ve gönüllü davranışlarını güçlendirmektedir (Colquitt, 2001).

Öte yandan, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların biçimsel görev tanımlarının ötesine geçerek örgütün verimliliğini ve etkinliğini artırmaya yönelik gönüllü çabalarını ifade eder (Organ, 1988). Bu davranışlar, örgüt içi iş birliğini, güveni ve hizmet kalitesini artırarak kamu kurumlarında önemli bir katma değer yaratır (Podsakoff vd., 2000).

Bu kuramsal temeller doğrultusunda araştırmada test edilen ilişkiler aşağıda dört hipotez hâlinde sunulmuştur:

Çalışan, örgüt tarafından verilen sözlerin yerine getirilmediğini düşündüğünde, örgüte karşı “karşılıklılık” ilkesini zayıflatır (Blau, 1964). Dolayısıyla vatandaşlık davranışı düzeyinde azalma beklenmektedir.

H1: Psikolojik sözleşme ihlali algısı, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Psikolojik sözleşme ihlali, örgütün adil davranmadığına dair güçlü bir göstergedir. Çalışanlar, verilen sözlerin tutulmamasını doğrudan adaletsizlik olarak yorumlamaktadır (Robinson, 1996). Bu nedenle ihlal arttıkça, örgütsel adalet algısının azalması beklenmektedir.

H2: Psikolojik sözleşme ihlali algısı, çalışanların örgütsel adalet algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Adalet, çalışanların örgüte olan güvenini ve bağlılığını güçlendirerek gönüllü davranışlara zemin hazırlar (Niehoff & Moorman, 1993). Adil uygulamalar, çalışanların örgüt lehine ekstra rol davranışları göstermesini teşvik eder.

H3: Çalışanların algıladığı örgütsel adalet düzeyi, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) çerçevesinde, adalet algısı ihlal algısının olumsuz etkilerini azaltabilir. Çalışan, örgütün adil davrandığını algıladığında, yaşanan ihlalleri daha az tehdit olarak görür ve gönüllü davranışlarını sürdürür (Masterson vd., 2000). Bu nedenle adalet, ihlal ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.

H4: Algılanan örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı bir rol oynamaktadır.

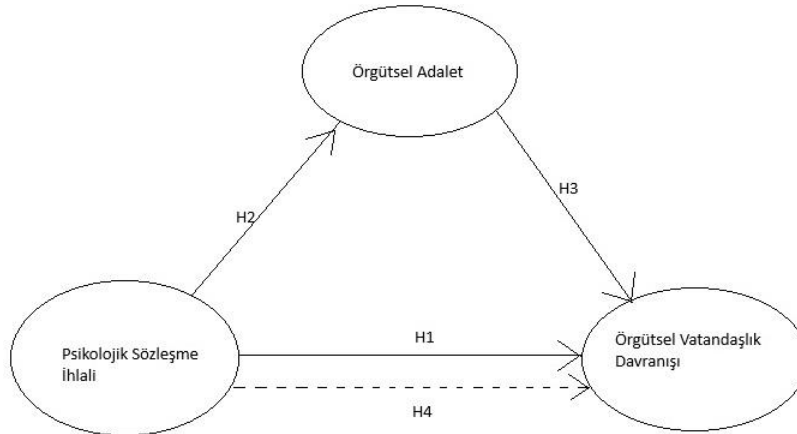
3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, çalışanların algıladıkları psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve bu ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma, ilişkisel tarama modeline dayalı nicel bir çalışmadır. Modelin teorik çerçevesi sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) üzerine kurulmuştur. Bu teoriye göre çalışanlar, örgüt tarafından adil ve güvenilir biçimde muamele gördüklerinde örgüte karşılık olarak olumlu davranışlar sergilerler; adaletsiz uygulamalar ise çalışanların gönüllü katkılarını azaltır.

Araştırmada test edilen model, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki nedensel ilişkileri incelemektedir. Bu doğrultuda modelde; psikolojik sözleşme ihlali bağımsız değişken, örgütsel adalet aracı değişken ve örgütsel vatandaşlık davranışı ise bağımlı değişken olarak konumlandırılmıştır.

Model, çalışanların algıladıkları psikolojik sözleşme ihlalinin doğrudan örgütsel vatandaşlık davranışlarını ne ölçüde etkilediğini ve bu ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, Zonguldak, Kozlu, ve Kilimli Belediyelerinde görev yapan 1220 personel oluşturmaktadır. Belediyeler, kamu hizmetlerinin yerel düzeyde yürütüldüğü ve çalışanların hem örgüt hem vatandaş ilişkisini doğrudan deneyimledikleri kurumlar olması nedeniyle araştırma için uygun bir alan seçimi sağlamıştır. Çalışmaya gönüllü olarak katılım gösteren 301 belediye çalışanı araştırma örneklemini oluşturmuştur. Bu örneklem büyüklüğü, 0.05 anlamlılık düzeyi ve %95 güven aralığında istatistiksel olarak yeterli görülmektedir (Krejcie & Morgan, 1970).

3.3. Veri Toplama Araçları ve Süreci

Veriler, 2025 yılı içerisinde belediye yönetimlerinden gerekli izinler alınarak anket yöntemi ile toplanmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı, gizlilik esasları ve gönüllülük ilkesi hakkında bilgi verilmiştir. Anket formu, üç ölçekten oluşan toplam 44 ifadeyi ve katılımcıların demografik bilgilerini içermektedir.

3.4. Verilerin Analiz Süreci

Araştırmada elde edilen veriler, önerilen modelin sınanması ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Analiz süreci; veri setinin uygunluğunun değerlendirilmesi, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin belirlenmesi ile değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi olmak üzere üç aşamada yürütülmüştür.

Araştırmanın genel örneklem büyüklüğü 301 kişiden oluşmaktadır. Ancak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve yapısal model testlerinde, eksik verileri bulunan 10 katılımcı analiz dışında bırakılmış ve $N = 291$ veri seti üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Eksik veri içeren gözlemlerin dışlanması, modelin yapısal doğruluğunu korumak ve uyum iyiliği indekslerinin geçerliliğini sağlamak amacıyla tercih edilmiştir. Bu yaklaşım, literatürde önerilen veri temizleme standartlarıyla (Byrne, 2010; Kline, 2011) uyumludur.

Tüm istatistiksel analizler SPSS 26.0 ve AMOS 24.0 paket programları kullanılarak yürütülmüştür. Öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans (f) ve yüzde (%) dağılımları incelenmiş; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, statü, unvan ve hizmet sınıfı gibi değişkenlere ilişkin tanımlayıcı bulgular özetlenmiştir.

Verilerin parametrik analizlere uygunluğunu belirlemek amacıyla normallik analizi yapılmıştır. Bu kapsamda her bir değişken için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri hesaplanmış, ± 1 , ± 1.5 ve ± 2 aralıkları temel alınarak değerlendirme yapılmıştır (George & Mallery, 2010). Analiz sonuçları, veri setinin parametrik istatistiksel yöntemlere uygun olduğunu göstermiştir.

Bu aşamadan sonra ölçeklerin güvenilirliği Cronbach alfa katsayılarıyla, geçerlilikleri ise DFA yoluyla test edilmiştir. Elde edilen bulgular, kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığının yüksek ve faktör yapılarının literatürdeki kuramsal modellerle uyumlu olduğunu göstermiştir.

4. BULGULAR

4.1. Ölçüm Modeli ve Güvenirlik Bulguları

Araştırmada yer alan ölçeklerin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. DFA sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin model uyum değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği tek faktörlü yapıyla mükemmel uyum göstermiştir ($\chi^2/sd=0.252$, GFI=0.999, AGFI=0.995, NFI=0.999, TLI=0.998, CFI=0.999, RMSEA=0.001). Örgütsel adalet ölçeği için üç boyutlu yapı iyi düzeyde uyum sergilemiştir ($\chi^2/sd=2.536$, GFI=0.878, AGFI=0.842, NFI=0.929, TLI=0.948, CFI=0.956, RMSEA=0.073). Beş boyutlu örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ise kabul edilebilir uyum düzeyine sahiptir ($\chi^2/sd=2.666$, GFI=0.895, AGFI=0.850, NFI=0.894, TLI=0.912, CFI=0.931, RMSEA=0.076). AGFI ve CFI değerlerinin 0.90 civarında olması modellerin veriyle uyumlu olduğunu, RMSEA değerlerinin (0.073–0.076) ise Kline (2011) ve Hu ve Bentler (1999) kriterlerine göre “kabul edilebilir uyum” aralığında yer aldığını göstermektedir. Özellikle PSİ ölçeğinin RMSEA=0.001 değeri, modelin mükemmel uyum sağladığını göstermektedir.

Güvenirlik analizleri sonucunda tüm ölçeklerin Cronbach alfa katsayılarının 0.70’in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeği için $\alpha=0.872$; Örgütsel adalet ölçeği için $\alpha=0.782$ (dağıtımsal=0.798, işlemsel=0.787, etkileşimsel=0.788); Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için $\alpha=0.763$ (diğer gamlık=0.785, vicdanlılık=0.779, nezaket=0.784, centilmenlik=0.780, sivil erdem=0.773) bulunmuştur.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlik Sonuçları

Ölçek	χ^2/sd	GFI	CFI	TLI	RMSEA	Cronbach's α
Psikolojik Sözleşme İhlali	0.252	0.999	0.999	0.998	0.001	0.872
Örgütsel Adalet	2.536	0.878	0.956	0.948	0.073	0.782
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	2.666	0.895	0.931	0.912	0.076	0.763

Bu bulgular, ölçeklerin kamu çalışanları örnekleminde yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek çıkması, katılımcıların örgüte olan sözleşme algılarını tutarlı biçimde değerlendirdiklerini göstermektedir.

4.2. Betimsel İstatistikler

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde, belediye çalışanlarının psikolojik sözleşme ihlali algılarının düşük-orta düzeyde olduğu görülmektedir (Ort.=2.65, SS=1.00). Örgütsel adalet alt boyutlarında ise etkileşimsel adalet en yüksek ortalamaya (Ort.=3.50), işlemsel adalet ise en düşük ortalamaya sahiptir (Ort.=3.18). Örgütsel vatandaşlık davranışında en yüksek ortalama nezaket boyutunda (Ort.=5.48), en düşük ortalama centilmenlik boyutunda (Ort.=4.46) elde edilmiştir. Bu durum, karar süreçlerine katılımın sınırlı olduğu bürokratik yapılarda sıklıkla gözlenen bir örüntüdür (Niehoff & Moorman, 1993)

Bu bulgular, çalışanların örgüt içinde gönüllü katkı davranışlarını genel olarak yüksek düzeyde sergilediklerini, ancak yönetsel süreçlerdeki adalet algısının görece sınırlı kaldığını göstermektedir. Özellikle işlemsel adaletin düşük çıkması, çalışanların karar alma süreçlerinde yeterince söz sahibi olmadıklarını düşündüklerine işaret etmektedir.

4.3. Hipotez Testleri

Veri setinin parametrik analizlere uygunluğu sağlandıktan sonra SPSS 26.0 ve PROCESS Macro (Model 4) kullanılarak hipotezler test edilmiştir. Analizlerde kontrol değişkeni kullanılmamış, yalnızca temel değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Çoklu doğrusal bağlantı (VIF<10, Tolerans>0.10) ve otokorelasyon (Durbin-Watson 0.56–1.59) sorunları bulunmamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adaletin tüm alt boyutlarını anlamlı ve negatif yönde etkilemiştir ($\beta = -0.471$ ile -0.516 arasında, $p < 0.001$). Bu durum, örgütte yükümlülüklerin yerine getirilmediğine inanan çalışanların adalet algısının zayıfladığını göstermektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi genel düzeyde negatif ve anlamlı bulunmuştur ($\beta = -0.219$, $p < 0.001$). Alt boyut düzeyinde, diğergamlık hariç tüm boyutlarda anlamlı azalma gözlenmiştir. Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = +0.253$, $p < 0.001$). Aracılık analizine göre örgütsel adalet, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide *yalnızca dolaylı etki aracılığı (indirect-only mediation)* rolü üstlenmektedir; psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkisi ($\beta = -0.117$, $p > 0.05$) anlamsızlaşırken, adaletin etkisi pozitif ve anlamlı kalmıştır ($\beta = +0.190$, $p < 0.01$).

Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi, basit regresyon modelinde negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($\beta = -0.219$, $p < 0.001$). Ancak örgütsel adaletin modele dâhil edildiği aracılık analizinde, bu doğrudan etkinin büyüklüğü azalmış ve istatistiksel olarak anlamsız hâle gelmiştir ($\beta = -0.117$, $p > 0.05$). Bu durum, farklı analiz modellerinde raporlanan beta katsayıları arasındaki sayısal farklılıkların, model yapısındaki değişikliklerden kaynaklandığını göstermektedir. Çoklu regresyon modeline ait analiz sonuçları ise Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Regresyon Analizleri ve Aracılık Sonuçları

Model / İlişki	β	R^2 (Adj. R^2)	F	p	Sonuç
H1: PSİ → ÖVD	-0.180	0.05 (0.05)	14.95	.000	Kabul
H2: PSİ → ÖA	-0.496	0.23 (0.22)	88.13	.000	Kabul
H3: ÖA → ÖVD	+0.253	0.06 (0.06)	20.35	.000	Kabul
H4: PSİ → ÖVD (ÖA PSİ $\beta = -0.117$ ($p > 0.05$), ÖA $\beta = +0.190^{**}$)		0.07 (0.07)	11.82	.000	Dolaylı Etki Aracılığı (Indirect-Only Mediation) – Kabul

Not: Tablo 2’de raporlanan standartlaştırılmış beta katsayıları, çoklu regresyon modeline aittir. Basit regresyon ve aracılık modellerine ilişkin katsayılar metin içerisinde ayrıca sunulmuştur.

Tablo 2 incelendiğinde, modelin örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın %7’sini açıkladığı görülmektedir ($R^2 = 0.07$). Bu sonuç, araştırma modelinin genel olarak anlamlı olduğunu ($F = 11.82$, $p < 0.001$) ve hipotezlerin istatistiksel olarak doğrulandığını göstermektedir. Modelin açıklayıcılık oranının görece düşük

olması ($R^2=0.07$), kamu örneklemelerinde davranışsal değişkenlerin çok etmenli doğasıyla tutarlıdır ve modelin istatistiksel anlamlılığını zayıflatmamaktadır.

Sonuçlar, araştırma modelinin bütüncül olarak doğrulandığını göstermektedir. Psikolojik sözleşme ihlali hem örgütsel adalet algısını hem de örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkilemektedir; örgütsel adalet algısı ise bu ilişkide *yalnızca dolaylı etki aracılığı (indirect-only mediation)* rolü üstlenmektedir. Bu durum, kamu kurumlarında adalet algısının yalnızca yönetsel bir unsur değil, aynı zamanda örgütsel bağlılık ve gönüllü davranışları destekleyen bir psikososyal mekanizma olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulguları, çalışanların algıladıkları psikolojik sözleşme ihlali düzeyi arttıkça, örgütsel adalet algısının azaldığını açık biçimde ortaya koymuştur. Bu sonuç, sosyal mübadele kuramının (Blau, 1964) öngörüsüyle uyumludur. Çalışan-örgüt ilişkilerinde karşılıklılık ilkesi zedelendiğinde, bireyler örgüte duydukları güveni ve adalet algısını kaybetmekte, bu durum da gönüllü katkı davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. 2020 sonrası araştırmalar da benzer biçimde psikolojik sözleşme ihlalinin adalet algısı üzerindeki etkisini doğrulamaktadır. Örneğin Ebrahimzadeh vd. (2024), adalet boyutlarının ihlal algısında belirleyici rol oynadığını ve çalışanların adil olmayan uygulamalarda sözleşme ihlali daha yüksek algıladıklarını saptamıştır.

Araştırmanın bir diğer bulgusu, örgütsel adalet algısının psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide *yalnızca dolaylı etki aracılığı (indirect-only mediation)* rolü üstlendiğidir. Bu sonuç, adaletin örgütlerde yalnızca yönetsel bir kavram değil, aynı zamanda psikolojik bir denge unsuru olduğunu göstermektedir. Adalet algısının yüksek olduğu ortamlarda, çalışanlar sözleşme ihlali algılasalar bile örgüte yönelik gönüllü katkılarını sürdürme eğilimindedirler. Bu bulgu, 2020 sonrasında yapılan güncel çalışmalarla da desteklenmektedir. Ha vd. (2023), adil uygulamaların çalışan motivasyonunu güçlendirdiğini ve gönüllü davranışları artırdığını belirtmiştir.

Alt boyutlar düzeyinde incelendiğinde, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri diğergamlık dışında tüm boyutlarda anlamlı ve olumsuz yöndedir. Bu durum, kamu çalışanlarının özellikle yardımseverlik gibi toplumsal değerlere dayalı davranışlarını örgütsel olumsuzluklara rağmen sürdürdüklerini göstermektedir. Nitekim 2024 yılında yapılan bir araştırmada da (Zhang vd., 2024), kamu çalışanlarının sosyal dayanışma ve yardımseverlik eğilimlerinin örgütsel adalet algısından bağımsız biçimde sürdüğü belirlenmiştir.

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli sonuç, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğidir. Adalet algısı yüksek olduğunda çalışanlar, görev tanımlarının ötesine geçerek örgüte gönüllü katkı sağlamaktadır. Bu bulgu, Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ile Organ'ın (1988) örgütsel vatandaşlık davranışı modeliyle de örtüşmektedir.

Bu sonuçlar, belediyelerde adalet algısının yalnızca yönetsel bir değer değil, örgütsel sürdürülebilirliği destekleyen psikososyal bir kaynak olduğunu göstermektedir. Özellikle kamu kurumlarında adil uygulamaların güçlendirilmesi, çalışanların psikolojik sözleşme algısını koruyarak vatandaşlık davranışlarını sürdürmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu sonuçlar örgütsel adaletin kamu yönetiminde sürdürülebilir performansın temel belirleyicilerinden biri olduğunu göstermektedir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmanın temel amacı, kamu kurumlarında çalışan bireylerin algıladıkları psikolojik sözleşme ihlalinin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgütsel adaletin aracılık rolünü incelemektir. Bulgular, araştırma modelinde öngörülen tüm ilişkilerin istatistiksel olarak doğrulandığını ortaya koymuştur.

Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Adalet İlişkisi

Araştırmada elde edilen ilk bulgu, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel adalet algısını negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışanların örgütlerinden bekledikleri vaatlerin yerine getirilmediğine inanmaları hem dağıtımsal hem işlemsel hem de etkileşimsel adalet algılarını zayıflatmaktadır. Bu sonuç, Blau'nun (1964) Sosyal Mübadele Kuramı ve Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ile tam bir uyum göstermektedir. Kuramlar, çalışanların örgütle olan ilişkilerini karşılıklılık ilkesi çerçevesinde değerlendirdiğini ve beklentiler karşılanmadığında adalet algısının zedelendiğini savunmaktadır. 2020 sonrası çalışmalar da bu bulguyu desteklemektedir. Örneğin Ebrahimzadeh vd. (2024), çalışanların algıladıkları adalet düzeylerinin sözleşme ihlali algısını önemli ölçüde yordadığını; adil olmayan uygulamaların güven ve sadakati zayıflatıldığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Qureshi vd. (2023) kamu sektöründe adalet eksikliğinin çalışanların psikolojik

sözleşme yükümlülüklerini yerine getirme isteğini azalttığını bulmuştur. Bu doğrultuda, belediye çalışanlarının örgüt içi adalet algısının düşük olması, sözleşme ihlali algısını tetikleyen temel faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir.

Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Araştırma sonuçları, psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu, literatürde yer alan birçok çalışmayla tutarlıdır (Robinson & Morrison, 2000; Turnley & Feldman, 1999). Çalışanlar, örgütlerinden bekledikleri yükümlülüklerin yerine getirilmediğini düşündüklerinde, gönüllü katkı ve ekstra rol davranışlarını azaltma eğilimindedirler.

Son dönem çalışmalarda da benzer eğilimler görülmektedir. Ha vd. (2023), psikolojik sözleşme ihlali yaşayan çalışanların vatandaşlık davranışlarında azalma, görev bilincinde düşüş ve örgüte karşı sinik tutumlar geliştirdiklerini saptamıştır. Bununla birlikte, bu etkinin tüm boyutlarda eşit olmadığı; özellikle diğergamlık (yardımseverlik) davranışının kamu sektöründe görece daha dirençli olduğu görülmektedir. Zhang vd. (2024) da benzer biçimde, kamu çalışanlarının sosyal dayanışma ve yardımseverlik eğilimlerinin örgütsel olumsuzluklara rağmen sürdüğünü vurgulamaktadır. Bu sonuç, Türkiye’deki kamu çalışanlarının toplumsal sorumluluk bilincinin güçlü olduğunu göstermekte ve yerel yönetim kültürüyle de örtüşmektedir.

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli sonuç, örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilemesidir. Bu bulgu, örgüt içinde adalet algısının yüksek olduğu durumlarda çalışanların gönüllü katkı ve işbirliği davranışlarının arttığını göstermektedir. Literatürde de bu ilişki çok sayıda çalışma tarafından desteklenmiştir (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2000; Colquitt, 2001).

Bu sonuç, örgütlerde adaletin yalnızca yönetsel bir ilke değil, aynı zamanda çalışanların içsel motivasyonunu ve örgüte aidiyetini güçlendiren psikososyal bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle işlemsel adaletin düşük çıkması, çalışanların karar süreçlerinde yeterince temsil edilmediklerini göstermekte ve gönüllü katkı davranışlarını sınırlandırabilmektedir.

Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü

Araştırmanın en dikkat çekici bulgularından biri, örgütsel adaletin psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide *yalnızca dolaylı etki aracılığı (indirect-only mediation)* rolü üstlenmesidir. Bu sonuç, adaletin sözleşme ihlalinin olumsuz etkilerini hafifleten bir “tampon mekanizma” işlevi gördüğünü göstermektedir. Çalışanlar, örgütlerinde adil kararlar ve saygılı iletişim biçimleri gözlemlediklerinde, sözleşme ihlali algısının yarattığı olumsuz duygusal etkileri kısmen telafi edebilmektedirler.

Bu bulgu, Cropanzano ve Mitchell’in (2005) sosyal değişim teorisinde vurgulanan “güvenin yeniden inşası” mekanizmasıyla da uyumludur. Ayrıca, Demirel ve Gözükar (2022) gibi yerli araştırmalarda da adaletin bu aracılık rolü doğrulanmıştır. 2020 sonrası çalışmalar da benzer şekilde, adaletin örgütsel güveni artırarak vatandaşlık davranışlarını güçlendirdiğini göstermektedir. Elde edilen bulgular genel olarak, belediye çalışanlarının örgüt içi ilişkilerinde adalet algısının psikolojik sözleşme süreçlerinin merkezinde yer aldığını göstermektedir. Çalışanlar, örgütlerinden bekledikleri sözlerin yerine getirilmediğini algıladıklarında, adalet duyguları zedelenmekte ve bu durum gönüllü katkı davranışlarını azaltmaktadır. Buna karşın, adil karar alma ve iletişim süreçleri, çalışanların örgüte yönelik bağlılığını ve vatandaşlık davranışlarını güçlendirmektedir.

Yönetsel açıdan değerlendirildiğinde, kamu kurumlarında adaletin güçlendirilmesi; açık iletişim, katılımcı karar süreçleri ve eşit ödüllendirme uygulamalarıyla desteklenmelidir. Özellikle işlemsel adaletin (karar alma süreçlerindeki adillik) artırılması, psikolojik sözleşme ihlallerinin olumsuz etkilerini azaltacaktır. Adaletin kurumsal kültüre entegre edilmesi, çalışanların yalnızca görev tanımlarını yerine getirmesini değil, örgüt yararına gönüllü davranışlarda bulunmalarını da teşvik edecektir.

Sonuç olarak bu araştırma, kamu sektöründe adalet algısının örgütsel sürdürülebilirliğin anahtarı olduğunu göstermektedir. Adaletin güçlü olduğu kurumlarda çalışanlar, psikolojik sözleşme ihlali yaşasalar dahi örgüte katkılarını sürdürmekte; bu durum kamu hizmetlerinde kalite ve verimliliği doğrudan etkilemektedir. Araştırma kesitsel veriyle yürütüldüğünden nedensel çıkarımlar sınırlıdır. Örneklemin tek ildeki belediyelerle sınırlı olması genellenebilirliği kısıtlayabilir. Gelecek çalışmalar boylamsal tasarım ve çoklu veri kaynağı kullanarak bulguları güçlendirebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & van der Velde, M. E. G. (2015). A longitudinal study of the relations between job resources, time pressure, and well-being among managers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 194–207.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Routledge.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2009). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Demirel, Y., & Gözükar, E. (2022). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1119–1136.
- Ebrahimzadeh, S., Bagheri, R., & Shahin, A. (2024). The impact of organizational justice dimensions on psychological contract breach and employee trust. *Management Decision*, 62(1), 98–117.
- Farid, T., Iqbal, S., & Ahmed, M. (2022). Linking organizational justice with organizational citizenship behavior: The mediating role of trust and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 857923.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (10th ed.). Pearson.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Ha, T., Lee, S., & Kim, J. (2023). Fairness and motivation in public sector organizations: The moderating effect of psychological contract breach. *Public Management Review*, 25(3), 412–431.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Ingrams, A. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Personnel Management*, 49(4), 478–500.
- Jiang, L., & Lavaysse, L. M. (2022). Linking psychological contract breach to work behaviors: The moderating role of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 103698.
- Johnson, R. E., Ng, T. W. H., & Meyer, J. P. (2024). The future of organizational citizenship behavior: Revisiting motives and context. *Journal of Organizational Behavior*, 45(1), 23–47.
- Kaya, B. (2022). Kamu kurumlarında psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Belediye çalışanları örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 20(4), 87–104.
- Kim, S. (2023). Organizational justice and citizenship behavior: Revisiting fairness in public service organizations. *Public Personnel Management*, 52(2), 145–168.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). The Guilford Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Qureshi, M. A., Ali, R., & Hassan, M. (2023). Organizational justice and psychological contract fulfillment: Implications for public sector employees. *Public Administration Quarterly*, 47(2), 201–228.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage Publications.
- Suazo, M. M. (2009). The mediating role of psychological contract violation on the relations between psychological contract breach and work-related attitudes and behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 24(2), 136–160.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty, and neglect. *Human Relations*, 52(7), 895–922.
- Türe, A., & Acar, A. Z. (2021). Belediyelerde örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(2), 45–66.
- Yüksel, M. (2017). Kamu çalışanlarında örgütsel adalet, güven ve vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 72(2), 385–410.
- Zhang, Y., Wang, C., & Li, X. (2024). Public employees' helping behavior: The role of social identity and perceived justice. *Public Personnel Management*, 53(1), 78–96.
- Zhao, H. A., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680.

ÇALIŞMANIN ETİK İZNİ

Yazarlar, derginin yazar yönergeleri sayfasında belirtildiği gibi derginin etik politikalarına uyulduğunu onaylarlar.

Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

ETİK KURUL İZİN BİLGİLERİ

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 11.02.2025

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 561926

ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI

Bu çalışmada yazarların katkıları eşit düzeydedir.

ÇATIŞMA BEYANI

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı bulunmamaktadır.

Araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

EXTENDED SUMMARY

In contemporary public organizations, effectiveness increasingly depends on employees' willingness to engage in voluntary, extra-role behaviors that go beyond formal job descriptions. Such discretionary behaviors, defined as organizational citizenship behavior, are essential for enhancing organizational efficiency and service quality. This study examines the effect of perceived psychological contract breach on organizational citizenship behavior among municipal employees and investigates the mediating role of organizational justice in this relationship. The research draws upon social exchange theory and equity theory, which emphasize reciprocity and fairness as the foundation of employee–organization relations.

The study was conducted in three municipalities in Türkiye—Zonguldak, Kozlu, and Kilimli—where public services directly engage with citizens. Data were collected through a structured questionnaire administered to 301 municipal employees selected through convenience sampling. All analyses were performed using the Statistical Package for the Social Sciences version 26.0 and the Analysis of Moment Structures software version 24.0. Confirmatory factor analysis confirmed the reliability and construct validity of the psychological contract breach, organizational justice, and organizational citizenship behavior scales. Structural analyses were carried out through multiple regression and mediation testing using PROCESS Macro (Model 4). Due to missing data, confirmatory factor analysis and structural model estimations were conducted with a final sample size of 291 cases.

The results revealed that psychological contract breach had a significant negative effect on organizational justice and organizational citizenship behavior. Employees who perceived a breach of the psychological contract reported lower fairness perceptions and reduced willingness to perform beyond their formal duties. Organizational justice was found to have a positive and significant impact on organizational citizenship behavior, indicating that fair treatment, transparent decision-making, and respectful communication promote voluntary employee contributions. Mediation analysis demonstrated that organizational justice exhibited an *indirect-only mediation* effect in the relationship between psychological contract breach and organizational citizenship behavior. When organizational justice was included in the model, the direct effect of psychological contract breach on organizational citizenship behavior diminished and became statistically insignificant, whereas the effect of organizational justice remained significant and positive. Although the explained variance was modest, the model was statistically valid and theoretically consistent with social exchange principles.

Psychological contract breach in municipal organizations should be interpreted within the broader institutional and relational context of public employment. As discussed in the main analysis, municipal employees often develop long-term expectations regarding job security, equitable workload distribution, career advancement, and managerial support. When these expectations are not met, perceptions of contract breach may arise not only from formal policy failures but also from day-to-day managerial practices. This highlights the relational nature of psychological contracts in local governments, where informal interactions and perceived sincerity of administrators play a central role in shaping employee attitudes.

The study also emphasizes the multidimensional structure of organizational justice and its relevance in explaining employee behavior in public organizations. Procedural fairness, equitable distribution of organizational outcomes, and respectful interpersonal treatment were found to be closely associated with employees' willingness to engage in organizational citizenship behavior. Consistent with the empirical findings, justice perceptions appear to function as a key interpretive lens through which employees evaluate organizational actions and respond to perceived psychological contract violations.

Furthermore, the findings contribute to the literature by demonstrating that organizational justice fully channels the effect of psychological contract breach on organizational citizenship behavior. This result suggests that employees do not automatically withdraw voluntary contributions when they perceive unmet expectations; rather, their reactions depend largely on whether they continue to perceive the organization as fair. In municipal settings, where formal rewards are often limited, justice-based management practices may therefore serve as a critical mechanism for sustaining employee engagement and discretionary effort.

Finally, the study offers context-specific implications for local government management. As highlighted in the discussion section, strengthening fairness perceptions through transparent procedures, consistent managerial behavior, and open communication can help municipalities mitigate the negative consequences

of psychological contract breach. By prioritizing justice-oriented governance practices, local administrations may enhance not only organizational citizenship behavior but also institutional trust, employee morale, and the overall quality of public service delivery.

These findings suggest that organizational justice acts as a psychological mechanism that mitigates the negative outcomes of psychological contract breach. In municipal organizations, where public accountability increases the relevance of fairness, strengthening justice perceptions can help preserve employee commitment and service quality despite perceived breaches. Moreover, these results highlight the centrality of justice-based management practices in shaping employee attitudes and behaviors within structurally constrained public organizations. In this respect, organizational justice emerges not merely as an outcome variable but as a key regulatory mechanism that conditions employees' responses to perceived psychological contract violations. From a managerial perspective, the results highlight the importance of fulfilling organizational commitments, ensuring transparent communication, and promoting equitable practices in order to reinforce trust and sustain citizenship-oriented behaviors. By institutionalizing justice and maintaining psychological contract integrity, public administrators can foster cooperative, motivated, and socially responsible work environments.