



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 örnekleminde 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.

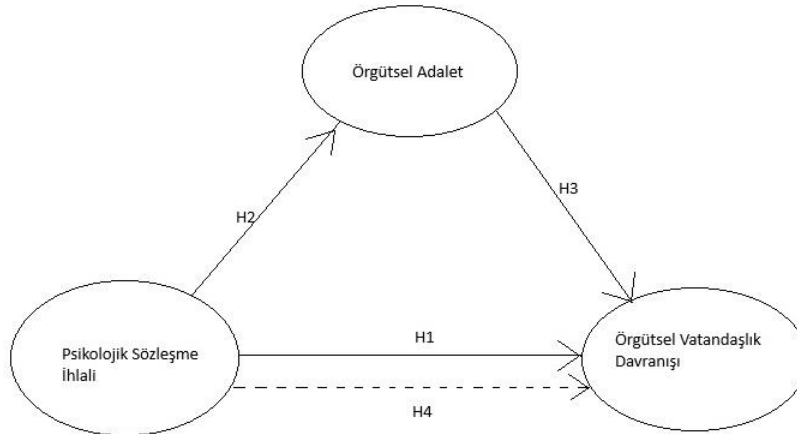
3. YÖNTEM

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 ihlalinin daha yüksek algılandıklarını 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.