

## VATANDAŞLIK YORGUNLUĞU: KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Gizem KARADENİZ<sup>1</sup>, Hasan Hüseyin UZUNBACAK<sup>2</sup>, Alper KARABABA<sup>3</sup>

### Öz

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılımı sonucunda yaşamış oldukları vatandaşlık yorgunluğu ile ilgili olarak kavramsal bir çerçeve sunmaktır. Bu amaçla alan yazında vatandaşlık yorgunluğu ile ilgili olarak yapılmış olan çalışmalar incelenmiştir. Elde edilen çalışmalar değerlendirildiğinde, vatandaşlık yorgunluğunun çalışanların çeşitli motivasyonlarla (içsel veya dışsal motivasyon) örgütsel vatandaşlık davranışına katılırken bir süre sonra bu davranışlara katılmada vatandaşlık baskısının veya zorunlu vatandaşlığın rol oynamasıyla kendilerini yıpranmış, yorgun ve gergin hissetmelerini kapsayan bir durum olduğu dikkat çekmiştir. Ayrıca, vatandaşlık yorgunluğu çalışanların, çok fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinden değil örgütsel vatandaşlık davranışı sergilerken kaynaklarına yönelik bir tehdit algılamalarından kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan bu çalışmayla birlikte, vatandaşlık yorgunluğunu ortaya çıkaran birçok faktör olduğu ve vatandaşlık yorgunluğunun hem örgüt hem de çalışanlar için önemli sayılabilecek olumsuz etkilerinin bulunduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu makale vatandaşlık yorgunluğunu etkileyen faktörleri, aracı mekanizmaları ve sonuç değişkenlerini ortaya koymasından dolayı önemlidir. Sonuç olarak, makalenin vatandaşlık yorgunluğu yapısı dolayısıyla yeni olduğu için bu konuyla ilgili daha çok ampirik çalışmaların yapılabilmesine yol açabileceği, ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik var olan olumlu anlayışın yeniden gözden geçirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Vatandaşlık Yorgunluğu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Derleme

**JEL Kodları:** D23, M10

## CITIZENSHIP FATIGUE: A CONCEPTUAL FRAMEWORK

### Abstract

The aim of this study is to present a conceptual framework regarding citizenship fatigue experienced by employees as a result of their participation in organizational citizenship behaviors. For this purpose, studies on citizenship fatigue in the literature were examined. When the obtained studies are evaluated, it is seen that citizenship fatigue is a situation in which employees engage in organizational citizenship behaviors with various motivations (intrinsic or extrinsic motivation), but after a while they feel worn out, tired or on edge due to the effect of citizenship pressure or compulsory citizenship in engage in these behaviors. In addition, citizenship fatigue is not caused by employees engaging in too much organizational citizenship behavior, but by the perception of a threat to their resources while engaging in organizational citizenship behavior. On the other hand, with this study, it has been seen that there are many factors that reveal citizenship fatigue and that it has negative effects that can be considered important for both the organization and the employees. Therefore, this article is considered important in terms of revealing the factors, intermediary mechanisms and outcome variables that affect citizenship fatigue. As a result, it is thought that the study will lead to more empirical studies on this subject, since the structure of citizenship fatigue is new, and it will also contribute to the revision of the existing positive understanding of organizational citizenship behavior.

**Keywords:** Citizenship Fatigue, Organizational Citizenship Behavior, Review

**JEL Codes:** D23, M10

<sup>1</sup> Araş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [gizemkaradeniz@sdu.edu.tr](mailto:gizemkaradeniz@sdu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-6405-177X>

<sup>2</sup> Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [hasanuzunbacak@sdu.edu.tr](mailto:hasanuzunbacak@sdu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-3297-1659>

<sup>3</sup> Araş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, [alperkarababa@mu.edu.tr](mailto:alperkarababa@mu.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0002-4771-2000>



## **GİRİŞ**

Örgütsel vatandaşlık davranışı uzun zamanlardan beri araştırmacılar tarafından ilgi görmüş bir yapıdır. İşletmelerin olumlu çıktılarında çalışanların sahip oldukları önemli bir özelliktir. Bu kavram örgüt için çalışanların kendinden beklenenden daha fazlasını yapmalarını kapsamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, sadakat, başkalarına yardım etme ve örgütsel uyum gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkar (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000). Bu davranışlar örgütler için resmi olmasa da bireyin, grubun ve örgütün gelişmesine oldukça katkı sağlamaktadır.

Yönetim ve organizasyon alanında çalışmalar yürüten araştırmacıların örgütsel vatandaşlık davranışının pozitif yapısıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında ortaya koyduğu şekliyle (Bolino, Hsiung, Harvey ve LePine, 2015) çalışanlar, olumlu güdüler veya örgütlerinden ya da diğer kişilerden aldıkları olumlu tavra karşılık verme arzusuyla örgütsel vatandaşlık davranışına katılmaktadırlar (Bateman ve Organ, 1983; Eliyahu ve Somech, 2022; Organ, 1997). Öte yandan, son araştırmalar örgütsel vatandaşlık davranışına katılmanın yıpratıcı ve tüketici olabileceğini göstermektedir (Bergeron, 2007; Bolino ve Turnley, 2005; de Geus, Ingrams, Tummers ve Pandey, 2020; Koopman, Joel, Klodiana Lanaj ve Scott, 2016). Dolayısıyla her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt için fayda sağlıyor olsa da başka bir açıdan değerlendirildiğinde bu davranışların çok fazla olmasından ya da karşılığının alınamamasından kaynaklı olarak çalışan üzerinde olumsuz bir etki yarattığı belirtilmektedir (Bolino vd., 2015). Vatandaşlık davranışının bu olumsuz etkisi onun tamamen yeni bir bakış açısıyla araştırılması ihtiyacını doğurmuş ve vatandaşlık yorgunluğu\* kavramını ortaya çıkarmıştır.

Bu derleme çalışmasında yurt dışı alan yazınında yeni ortaya çıkmış ve hala güncelliğini koruyan fakat yurtiçi alan yazınında henüz fark edilmemiş olan vatandaşlık yorgunluğu kavramı ile ilgili genel bir çerçeve sunulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla öncelikle kavramın ne olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla olan ilişkisine yer verilmiştir. Ardından Bolino vd. (2015)'nin vatandaşlık yorgunluğu yapısını ortaya koyarken vurguladığı merhamet yorgunluğu, tükenmişlik, stres ve rol yükü gibi kavramlarıyla olan ilişkisi ve farkı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Diğer taraftan alan yazında var olan çalışmalar etrafında vatandaşlık yorgunluğunun ortaya çıkmasında rol oynayan etmenlerle birlikte vatandaşlık yorgunluğunun örgütteki olumsuz çıktıları sunulmaya çalışılmıştır.

## **VATANDAŞLIK YORGUNLUĞU**

Uzun yıllardan beri araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu doğasına dikkat çekmiş ve bunu “iyi vatandaşlık davranışı” olarak adlandırmışlardır (Podsakoff, Ahearne ve Mackenzie, 1997; Organ, 1998). Son yıllarda ise bazı araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışının bu olumlu yapısını

tekrardan yorumlamışlardır (Bolino, Klotz, Turnley ve Harvey, 2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu yapısında çalışanların bu davranışlarını kendi istekleriyle, gönüllü olarak ve içsel bir motivasyonla gerçekleştirdikleri vurgulanmaktadır (Bateman ve Organ, 1983). Bu kavramın yeniden yorumlanmasıyla birlikte çalışanların her zaman örgütsel vatandaşlık davranışına gönüllü olarak katılmadığı, kendi istekleri dışında da bu davranışları gerçekleştirebileceği öne sürülmüştür. Bu şekildeki açıklamalarla vatandaşlık baskısı, vatandaşlık zorunluluğu gibi örgütsel vatandaşlık davranışının özerk olmayan tarafları ortaya konulmuştur (Bolino, Turnley, Gilstrap ve Suazo, 2010; VigodaGadot, 2006). Son zamanlarda ise örgütsel vatandaşlık davranışının özerk olmayan yapısından kaynaklı olarak çalışanların vatandaşlık yorgunluğu yaşadıkları öne sürülmektedir. (Bolino, Hsiung ve Harvey, 2012).

Vatandaşlık yorgunluğu kavramının alan yazında son yıllarda ele alındığı görülmektedir (Altaf, Sajid, ve Ali, 2020; Liu ve Yu, 2019a). Kavramdan ilk kez Bolino vd. (2012) tarafından bahsedilmiştir. Vatandaşlık yorgunluğu çalışanların vatandaşlık davranışına katılmaktan dolayı kendilerini yıpranmış, yorgun veya gergin hissettikleri bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram hem duygu hem de biliş ile karakterize edilen bir durumdur; yıpranmış, yorgun veya gergin olma hissini ve ayrıca bu duyguların oluşmasında payı olan kendinden beklenenden daha fazlasını yapma veya isteğe bağlı davranışlarda bulunduğu dair bir inancı içermektedir. Vatandaşlık yorgunluğunun kökeni, kişinin işinin ayrılmaz bir parçası olduğu anlarda, başkaları için kendi isteklerinden uzaklaştığı zaman kişide ne olduğuna dair bir anlayışı ortaya koyan çalışmalara dayanmaktadır (Bolino vd., 2015, s.57). Vatandaşlık yorgunluğu, işyerinde vatandaşlık faaliyetlerine katılmaktan yorulan veya bıkan bireyleri ifade eder (Altaf vd., 2020). Vatandaşlık yorgunluğu deneyimi işlevsel değildir (De Clercq vd., 2019) ve vatandaşlık yorgunluğundan muzdarip çalışanlar gelecekteki örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalmaktadır (Bolino vd., 2015).

Görüldüğü üzere vatandaşlık yorgunluğunun ortaya çıkmasında çalışanın vatandaşlık davranışlarına sahip olması gerekmektedir. Bu bakımdan vatandaşlık davranışına değinmek de faydalı olacaktır. Öncelikle vatandaşlık kavramına tanımı itibarıyla bakıldığında ortaya net bir ifade koymak oldukça zordur. Vatandaşlığın birçok tanımı yapılsa da Türk Dil Kurumu'na göre vatandaşlık "yurttaşlık" vurgusuyla ele alınmıştır. Vatandaşlık kavramında kişi ile devlet arasındaki hukuksal bir bağdan söz edilmektedir. Bu bağ sayesinde görev, hak ve yükümlülükler belirlenebilmektedir. Bu bağ bireyi devletine ait kılmaktadır. Dolayısıyla ait olma hissi, aynı ortak duygunun paylaşımı bireyleri o devletin vatandaşı olmayan kişilerden ayrı bir konuma getirmektedir. Bu durumda bireylerin devletlerine karşı ödev ve sorumlulukları ortaya çıkmaktadır (Aybay, 2006; Doğan, 2001). Bireylerin devletine karşı bu ödev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri vatandaşlık davranışı olarak ifade edilebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise çalışanın kendinden beklenenden daha fazlasını yaptığı örgüte olumlu katkılar sağlamaya yönelik gerçekleştirdiği

davranışları tarif etmektedir (Organ, 1988). Örneğin çalışanın iş arkadaşlarının ve yöneticilere yardım ederek onların performanslarını arttırmaları, kurumun aktif çalışmasını destekleyen bireysel davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında değerlendirilmektedir (Podsakof vd., 2000).

Alan yazında genellikle örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışanın kendinden beklenenden daha fazlasını yaparak örgütün ve diğer çalışanların performansını arttırmak için ekstra davranışlar sergileme, nedenini açıklamaya çalışan iki eğilim karşımıza çıkmaktadır. Bir tarafta, çoğunluğun eğilim gösterdiği ve uzun zamandır herkes tarafından bilinen çalışanların içsel olumlu motivasyonlarından dolayı ya da örgütsel veya bireysel olumlu karşılıklılık amacıyla vatandaşlık davranışının ortaya çıktığı (Bergeron, 2007) görüşü bulunmaktadır. Bu görüş çalışanları genellikle “iyi askerler” olarak etiketlemektedir. İyi askerler özgecil veya diğer yönelimli çalışanlardır (Grant ve Mayer, 2009). Bir diğer görüş ise örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanları “iyi aktörler” olarak etiketlemektedir (Bolino, 1999). Bu görüş ise çalışanların bireysel olarak vatandaşlık davranışına gönüllü olmadığı çoğu zaman baskı altında veya saf ve özgecil olmayan güdülere dayanarak örgütsel vatandaşlık davranışını sergilediklerini savunmaktadır (Bolino vd., 2013). Bu görüş vatandaşlık davranışının olumsuz tarafını açıklamada bir temel oluşturmaktadır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinde bir çeşit bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynaklara yatırım motivasyonu bulunmaktadır. Dolayısıyla bu kaynaklar kıt olduğunda çalışan davranışlarını adalet ve fayda muhakemesi yaparak değerlendirdiğinde içsel bir gerilim yaşamaktadır. Ortaya çıkan bu gerilim de birey üzerinde yük olmaya başlamakta ve çalışanın yorgunluk yaşamasına neden olmaktadır. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışına katılmaya çok meyilli olabilecek çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönelik bir fırsat veya ihtiyaçla karşı karşıya kaldıklarında olumsuz tepki verebilmektedirler (Bolino vd., 2015). Bu doğrultuda, çalışanların yaşadıkları yorgunluk sebebiyle örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılmaya yönelik istekleri azalacak ve zamanla bu davranışları göstermeyeceklerdir.

Alan yazında, vatandaşlık yorgunluğunun Kaynakların Korunması Teorisiyle açıklandığı görülmektedir. Teori, insanların işe ve yaşamın diğer alanlarına katkıda bulunmak için sınırlı miktarda enerji, zaman ve duyguya sahip olduğunu ve bu kaynaklarını korumaya ve genişletmeye yönelik çabaladığını öne sürmektedir. Çalışanlar kaynaklarına yönelik bir tehdit veya eksiklik hissettiğinde sınırlı kaynaklarını nasıl kullanacağına öncelik vermektedir (Hobfoll, 2001). Bu kaynaklar stresli durumlara karşılık vermede kullanabildiği gibi, aynı zamanda gelecekteki ihtiyaçları karşılayabilmek için sürdürülebilir kaynak rezervi oluşturmak için de kullanırlar. Ayrıca, kişisel, sosyal ve maddi kaynakların elde edilmesi ve elde tutulması, insanlarda, ailelerde ve kuruluşlarda stresli zorluklarla başa çıkabilecekleri duygusunu yaratır (Hobfoll, Halbesleben, Neveu ve Westman; 2018). Kaynaklar nesnel, kişisel özellikler,

koşullar veya enerjiler olarak tanımlanır. Teoriye göre kaynaklar birbiriyle ilişkilidir ve bir veya daha fazla kaynak tipindeki değişikliklerin diğer kaynakların kullanılabilirliğini etkileyebilir (Hobfoll, Shirom ve Golembiewski, 2000). Bu açıdan ele alındığında çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışları bu kaynakları tüketebilir, özellikle çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı yeterince takdir edilmediğinde veya dikkate alınmadığında çalışan bunları kaynaklarına yönelik tehdit olarak algılayabilir (Bergeron, 2007; Bolino vd., 2015). Bunun sonucunda çalışan vatandaşlık yorgunluğuyla karşı karşıya gelmektedir. Dolayısıyla vatandaşlık yorgunluğu çalışanın çok fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinden değil bu davranışlarında kaynaklarına yönelik bir tehdit algıladığında ortaya çıkmaktadır.

Özetle, Bolino vd. (2015), vatandaşlık yorgunluğunu çalışanların isteğe bağlı davranışlarından kaynaklı olarak yaşadıkları iş yeri stresine gösterdikleri bir tepki olarak açıklamaktadırlar. Örgütsel vatandaşlık davranışına katılmak için ayrılan enerji ve tüketilen kişisel kaynaklar yorgunluğu ortaya çıkarmaktadır. Özellikle, çalışanlar olumsuz ve sürekli devam eden bir stres yaşadıklarında veya bir kaynak kaybı döngüsüne girdiklerinde kendilerini savunmasız hissetmektedirler. Bunlara ek olarak, çoklu rol taleplerini karşılamak için yeterli fiziksel kaynaklara, bilişsel ve duygusal becerilere sahip olmadıklarında vatandaşlık yorgunluğuyla karşı karşıya kalmaktadırlar (Chen, Zhang, Ahmad ve Liu, 2023). Çalışanlar vatandaşlık yorgunlukları deneyimleriyle kaynaklarını kaybedebilecekleri gibi aynı zamanda Kaynakların Korunması Teorisi'nde bahsedildiği gibi performanslarını sürdürülebilmek için var olan kaynaklarını da koruma eğiliminde olmaktadır (De Clercq vd., 2019). Örgütsel vatandaşlık davranışına katılmaya eğilimli olabilecek çalışanlar, daha sonra vatandaşlık davranışlarını sergileyecekleri bir fırsat veya gereklilik ile karşı karşıya kaldıklarında olumsuz tepki verebilmektedirler (Bolino vd., 2015). Örneğin He, Zheng, Zhao, Jiang ve Wu (2023) çalışmalarında çalışanların vatandaşlık yorgunluklarından kaynaklı olarak örgüt içinde örgütün diğer üyelerine karşı bilgi paylaşımı yapmadıklarını bilgi saklama eğiliminde olduklarını ortaya koymuşlardır.

Vatandaşlık yorgunluğunun kaynakların korunma teorisi bağlamında ele alınması onu diğer başka kaynak tehdidi ve yetersizliği sonucunda ortaya çıkan merhamet yorgunluğu, tükenmişlik, stres ve aşırı rol yükü gibi olumsuz sonuçlarla karıştırılmasına sebep olabilmektedir. Bu bakımdan vatandaşlık yorgunluğunun bunlardan farkına değinmek kavramın anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

Vatandaşlık yorgunluğu merhamet yorgunluğundan kökleri itibariyle ayrılmaktadır. Merhamet yorgunluğu empati duygusu ve çaresiz ve umutsuz durumlardaki insanların bakımına yönelik duyulan sorumluluk duygusundan kaynaklanırken vatandaşlık yorgunluğu daha çok organizasyona fayda sağlayacak görece olarak isteğe bağlı eylemlerde bulunma arzusu sonucu ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla merhamet yorgunluğu üzüntü ve çaresizlik gibi duygularla ilişkilendirilirken, vatandaşlık



yorgunluğu yaşayan çalışanların hayal kırıklığı ya da yeterince takdir görmemiş hissettikleri ifade edilmektedir (Bolino vd., 2015, s. 57).

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının takdir edilmemesi, bu davranışlarına örgüt tarafından değer verilmemesi çalışanların örgütteki adalet mekanizmasını sorgulamalarına yol açmış ve bunun sonucunda adaletsizlikle karşılaşmaları vatandaşlık yorgunluğu yaşamalarına neden olmuş olabilir. Bu durum Adams'ın Eşitlik Teorisi (1963) ile yorumlanabilir. Çalışan örgüt için gösterdiği ekstra davranışları ve elde ettiği kazanımları, ayrıca örgüt içindeki diğer çalışanların örgüte katkılarını ve kazanımlarını kıyasladığında kendi aleyhine bir eşitsizlik görüyorsa bu durumu adil görmeyecektir. Bir çalışan açısından örgüte katkı sağlamayan çalışanların daha fazla kazanım elde etmesi, kendi katkılarının karşılık bulmaması neticesinde çalışanın vatandaşlık yorgunluğu yaşayabileceği ön görülmektedir. Özellikle çalışanların örgütsel adalet algılarıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki bu ön görüyü kanıtlar niteliktedir. Örneğin; sistematik bir derleme çalışmasında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılmaları üzerinde örgütsel adaletin önemli bir belirleyici faktör olduğu ortaya konmuştur (de Geus, Tummers, Ingrams ve Pandey, 2020).

Tükenmişlik, bireylerin genel enerji veya kişisel kaynak düzeylerinin azaldığı genel bir sendromu yansıttığından, onu deneyimleyen bireyler, işlerinin birçok farklı yönünü daha az yerine getirebilmektedir (Halbesleben ve Buckley, 2004). Buna karşılık, vatandaşlık yorgunluğu yalnızca ÖVD'ye katılmaya ayrılmış enerji veya kişisel kaynaklara odaklanır; bu nedenle, yalnızca çalışanların vatandaşlık davranışlarını engelleyeceğini, görev veya rol performansını etkilemeyeceği öngörülmektedir. Dolayısıyla tükenmişlik vatandaşlık yorgunluğuna göre daha geniş çaplıdır (Bolino vd., 2015, s. 5758). Ayrıca vatandaşlık yorgunluğundan farklı olarak tükenmişlik, özellikle müşteriler, iş arkadaşları, hastalar veya öğrenciler gibi işleriyle ilişkili diğer kişilerle ilgili olarak, insanların işlerini etkili bir şekilde yapamayacaklarını hissettikleri azalmış kişisel yeterlik duygularını beraberinde getirir (Halbesleben ve Buckley, 2004), fakat vatandaşlık yorgunluğunda durum böyle değildir. (Bolino vd., 2015). Liu ve Yu (2019b) da Bolino vd. (2015) gibi vatandaşlık yorgunluğunun duygusal tükenmeden farklı olduğunu ancak bununla ilişkili olduğunu bulmuştur. Bulguları, duygusal istikrarın, kaynakların tükenmesinin bir göstergesi olan duygusal tükenme yoluyla vatandaşlık yorgunluğu üzerinde bir etkisi olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle, duygusal istikrar, düşük düzeyde vatandaşlık yorgunluğuna yol açmıştır çünkü duygusal olarak istikrarlı bireyler daha az kaynak tüketmektedir (Liu ve Yu, 2019b). Çalışanların tükenme deneyimleri içerisinde duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalmış kişisel başarı duygusu yer almaktadır. Ayrıca çalışanlar tükenme durumunda konsantre olamama ve düşünememe, başkalarına karşı sempatik ve duyarlı olamama ve başkalarına duygusal olarak yatırım yapmakta zorlanmayla tepki vermektedirler. Öte yandan

vatandaşlık yorgunluğu yıpranmış, yorgun veya gergin hissetmeyi kapsamaktayken çalışanlar yorgunluğa örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltarak karşılık vermektedirler (Bolino vd., 2015).

Hissedilen stres ve aşırı rol yükü ise, bireylerin işlerinde başarılı olma yeteneklerini etkileyecek şekilde kaynaklarının azalmasını ifade etmektedir. Bununla birlikte ne hissedilen stres ne de aşırı rol yükü özellikle örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili değildir ve aynı zamanda etkileri de genellikle çalışanların sadece vatandaşlık davranışı alanında değildir. Genel olarak çalışanların işlerini yapma yeteneklerini baltalaması yönüyle vatandaşlık yorgunluğundan ayrılmaktadır (Bolino vd., 2015, s. 57).

Yani, vatandaşlık yorgunluğuna kıyasla daha geniş bir alanda olumsuz sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir.

Araştırmacılar vatandaşlık yorgunluğunun tükenmişlik ve stres gibi durumlarla benzer bir alanı paylaşıyor gibi görünebileceğini öne sürmesine rağmen, bu kavramların bireylerin hayatlarının her alanında etkili olma gibi bir kapasiteye sahip olduğunu vatandaşlık yorgunluğunun ise çalışanların daha çok iş yaşamlarındaki örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilişkilendirilebileceğini vurgulamaktadır (Bolino vd., 2015). Örneğin, çalışan stres hissettiğinde bunun sonucu olarak fiziksel veya psikolojik sağlıkla ilgili sorunlar (örn. baş ağrısı, depresyon), iş davranışında veya performansta değişiklikler görülebilmektedir. Vatandaşlık yorgunluğu sonucunda ise vatandaşlık davranışında azalma olmaktadır çalışanın yaşamının diğer alanlarında bir problem görülmeyebilmektedir. Yine benzer şekilde çalışan aşırı rol yükü karşısında artan bir stresle, azalan bir iyi oluşla, olumsuz iş tutumuyla ve azalan iş performansı ile tepki verirken vatandaşlık yorgunluğuna vatandaşlık davranışını azaltarak tepki vermektedir. Çalışanın görev performansında bir azalma olmayabilmektedir (Bolino vd., 2015).

## VATANDAŞLIK YORGUNLUĞUNUN ÖNCÜLLERİ

Vatandaşlık yorgunluğunun ortaya çıkmasında birçok faktör etkili olabileceği gibi kavramın alan yazında yeni olması dolayısıyla sınırlı sayıda var olan çalışmalar kapsamında sunulmaya çalışılacaktır. Öncelikle yukarıda da bahsedildiği gibi vatandaşlık yorgunluğunun olması için vatandaşlık davranışının deneyimlenmesi gerekliliğinden dolayı en önemli öncülü olarak çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı olmadan vatandaşlık yorgunluğundan söz etmek mümkün değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışı her ne kadar örgüt ve çalışan için olumlu sonuçlar doğursa da diğer taraftan vatandaşlık yorgunluğu gibi olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir. Bunun, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlar ve örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin vatandaşlık yorgunluğu aracılığıyla gerçekleştiği görülmektedir. Özünde, örgütsel vatandaşlık davranışı vatandaşlık yorgunluğunu

etkileyerek olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin; Fu, Peng ve Wang (2022) kaynakların korunması teorisine dayandırdıkları çalışmalarında, örgütsel vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğunu tetiklediğini ve bunun da çalışanların sağlığını olumsuz yönde etkilediğini ve sağlık şikayetlerine yol açtığını bildirmektedir.

Vatandaşlık yorgunluğunu açıklamada en çok Kaynakların Korunma Teorisi'nden yararlanıldığı görülmektedir. Teori, insanların nesnelere, durumlar, kişisel özellikler, zaman ve enerji, yani kaynaklar gibi değer verdikleri şeyleri kazanmak ve korumak için belirli motivasyonları olduğunu varsayar (Hobfoll, 2001). Kaynaklarının kaybolması veya kaybolma veya tükenme riskini hissettiği tüm durumlar çalışanın vatandaşlık yorgunluğu yaşamasına yol açabileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle bu teorinin temel alınarak vatandaşlık yorgunluğunun açıklandığı bir dizi çalışma dikkat çekmektedir.

Bir çalışmada yüksek vatandaşlık baskısı gibi durumsal bir faktörün vatandaşlık yorgunluğu ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Vatandaşlık baskısı, “örgütsel vatandaşlık davranışlarını gerçekleştirmek için baskı altında hissettikleri bir iş talebi” olarak algılanmaktadır (Bolino, Turnley, Gilstrap ve Suazo, 2010). Bu sebeple vatandaşlık baskısı hisseden çalışanlar vatandaşlık yorgunluğu yaşamaktadırlar. Ancak vatandaşlık davranışı baskı sebebiyle yapılmıyorsa vatandaşlık yorgunluğu düzeyleri azalmaktadır (Bolino vd., 2015). Benzer şekilde bu ikisi arasındaki ilişki, pandemi döneminde sağlık çalışanlarından daha fazla rol dışı davranışlarında bulunmaları istendiğinde çalışanların daha fazla baskıyla karşı karşıya kalmaları ve bunun sonucunda vatandaşlık yorgunluğu yaşadıkları görülmektedir (Lan, Gong ve Yuan, 2022). Aynı zamanda De Clercq vd. (2019)'nin vatandaşlık baskısı ile performans arasındaki ilişkide vatandaşlık yorgunluğunun etkisini inceledikleri çalışmada vatandaşlık yorgunluğunun bu ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.

Zorunlu vatandaşlık davranışı, çeşitli baskılar sonucu ortaya çıkan vatandaşlık davranışları olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanın gönüllülüğü ve içsel motivasyonu ile gerçekleşirken zorunlu vatandaşlık davranışı mecburiyetten kaynaklanmaktadır. Zorunlu vatandaşlıkla yapılan davranışlar, vatandaşlık niteliğinde olmakla birlikte, bireyin inisiyatifine ve özgür iradesine dayanmamaktadır (VigodaGadot, 2006). Çalışanlar üstlerinden hissettikleri baskı neticesinde vatandaşlık davranışlarını zorunluluk duygusuyla gerçekleştirmektedir (Zellers, Tepper ve Duffy, 2002; Zhao, Peng, Han, Sheard ve Hudson, 2013). Bu durum da, üstleri tarafından zorunlu vatandaşlık davranışı göstermeleri için baskı yapılan çalışanların duygusal kaynakları tükendiği için vatandaşlık yorgunluğu yaşamalarına sebep olmaktadır (Neves ve Andrade, 2021).



Örgütsel vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde bir etkisi olduğu ortaya konmuş olsa da aslında vatandaşlık yorgunluğu çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına katılma motivasyonlarına göre şekillenebilmektedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına katılma motivasyonlarında çeşitli faktörler rol oynamaktadır. Örneğin; örgütsel kaygı güdüleri ve izlenim yönetimi güdüleri bu faktörlerden bazılarıdır. Örgütsel kaygı güdüleri çalışanların gönüllülüğünü, içsel motivasyonunu temsil ederken, izlenim yönetimi güdüleri çalışanların faydacı davranışlarını ve dışsal motivasyonunu temsil etmektedir (Rioux ve Penner, 2001). Örgütsel güdüler, diğerlerine ve örgüte yardımcı olma ve organizasyona dahil olma isteğini, izlenim güdüleri ise, izlenimleri yönetme ve olumlu görünme arzusunu ifade etmektedir. İzlenim yönetimi, olumlu imajı sürdürme ve olumsuz imajlardan kaçınma isteğine odaklanmaktadır (Takeuchi, Bolino ve Lin, 2015). Bir çalışmada, örgütsel kaygı güdülerinin çalışanların vatandaşlık yorgunluğunu azalttığını, izlenim yönetimi güdülerinin ise vatandaşlık yorgunluğunu arttırdığı ortaya konmuştur. Özellikle, ÖVD'nin altında yatan farklı güdülerin, çalışanın işyerinde vatandaşlık yorgunluğu yaşamalarını farklı şekillerde etkilediği görülmektedir. Çalışanların, keyif ve gönüllülükle karakterize edilen örgütsel kaygı güdüleri altında ÖVD'ye katıldıklarında daha az kaynak tüketecekleri ve daha az yorgunluk çekecekleri belirtilirken buna karşılık, genellikle dışsal bir motivasyon olarak görülen ve zevkten çok araçsal motivasyonları içeren izlenim güdüleriyle ÖVD'ye katıldıklarında daha fazla kaynaklarını tüketecekleri ve kendilerini yorgun hissedecekleri belirtilmektedir (Qiu, Lou, Zhang ve Wang, 2020).

Vatandaşlık yorgunluğunun çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile de ilişkili olduğu görülmüştür (Bolino vd., 2015; Xu, Xu, Zhu, Zhou, Zhang ve Yang, 2021). Algılanan örgütsel destek, kurum tarafından sağlanan maddi kaynakları (ör. ücretler) ve duygusal kaynakları (ör. saygı) içeren değerli bir kaynak türüdür (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart ve Adis, 2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanlar örgütsel destekten yoksunlarsa kendilerinden beklenenler dışındaki görevlere katılmaya yönelik kaynak kaybı yaşamaları da olasıdır ve ekstra isteğe bağlı davranışlarda bulunmak onlar için daha yorucu bir hal almaktadır (Bolino vd., 2015). Diğer taraftan, algılanan örgütsel desteği yüksek olan çalışanlar daha fazla kişisel kaynağa sahip olacağı ve bu kaynaklara yatırım yapmak için fırsatlara sahip olacağı için (Halbesleben, Neveu, Paustian Underdahl ve Westman, 2014) vatandaşlık yorgunluğu yaşama olasılıkları en aza inecektir (Xu vd., 2021). Aynı zamanda bir grubun üyeleri arasındaki değişim ilişkisini tanımlayan takım üye etkileşimi (Seers, 1989) çalışanların iş arkadaşlarına yardım etmek için harcadıkları kaynaklar iş arkadaşlarından onlara karşılık gelmesi durumunda tamamen geri kazanılabilir hatta daha fazlasıyla yerine konulabilir. Bu durum da çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışına katılma noktasında vatandaşlık yorgunluğunu azaltan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Bolino vd., 2015). Her ne kadar lider üye etkileşimiyle vatandaşlık yorgunluğu arasındaki ilişkiyi ortaya koyan doğrudan gerçekleştirilmiş ampirik

bir çalışmaya rastlanmasa da liderin çalışanlarıyla kuracağı olumlu ilişkinin çalışanların vatandaşlık yorgunluğu yaşamalarını önleyebileceği düşünülmektedir. Özellikle lider üye etkileşiminin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki olumlu etkisi göz önüne alındığında, bu etkileşimin çalışanların yorgunluk yaşamalarını önleyebileceği ön görülmektedir. Liderin çalışanlarıyla kuracağı olumlu, içten etkileşimin onların ekstra sorumluluk almasını, örgüt için ekstra çabalamasını desteklemektedir (Van Yperen, Berg ve Willering, 1999).

Vatandaşlık yorgunluğu çalışanların kariyer uyum yeteneğinden (career adaptability) de etkilenmektedir (Liu ve Yu, 2019a). Kariyer uyum yeteneği, kişinin gelişimsel mesleki görevler ve iş travmaları tarafından sunulan alışılmadık, karmaşık veya kötü tanımlanmış sorunları çözmek için kullanabileceği öz düzenleme güçleri olarak tanımlanmaktadır (Savickas ve Porfeli, 2012). Düşük kariyer uyum yeteneğine sahip olan çalışanların duygusal bağlılıkların azalması ve duygusal tükenmişlik düzeylerinin artması aracılığıyla vatandaşlık yorgunluğu yaşadıkları gözlemlenmektedir. (Liu ve Yu, 2019a). Liu ve Yu (2019b), bir başka çalışmalarında duygusal istikrarın duygusal tükenme aracılığıyla vatandaşlık yorgunluğunu yormadığını bildirmektedir. Aynı zamanda duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte güçlü bir aidiyet duygusuna sahip olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışına sıklıkla katılsalar bile, güçlü bir vatandaşlık yorgunluğu yaşamazlar (Bolino vd., 2015). Bu çalışmalar, çalışanların duygusal süreçlerinin vatandaşlık yorgunlukları üzerinde önemli bir faktör olduğunu kanıtlar niteliktedir.

## **VATANDAŞLIK YORGUNLUĞUNUN ARDILLARI**

Örgütsel vatandaşlık davranışına katılımın bir dizi olumsuz sonucu olarak karşımıza çıkan vatandaşlık yorgunluğu, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanlara ve örgüte bir maliyet unsuru olarak ele alınabilir. Vatandaşlık yorgunluğu aynı zamanda çalışanı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten uzaklaştırarak (Bolino vd., 2015) yeni bir maliyet daha yaratmaktadır. Vatandaşlık yorgunluğunun vatandaşlık davranışı üzerindeki olumsuz etkisinin dışında çalışanların bireysel ve örgütsel alanlarında da çeşitli olumsuz etkilerine rastlamak mümkündür.

Yapılan çalışmalara bakıldığında vatandaşlık yorgunluğunun işte kendini yetiştirme üzerinde negatif bir etkisi olduğu görülmüştür. (Qiu, Lou, Zhang ve Wang, 2020). İşte kendini yetiştiren çalışan canlılık ve öğrenme duygularını deneyimleyebilmekte (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein ve Grant, 2005), aynı zamanda iş hayatında bir kişisel gelişim hissi içindedirler ve işlerinde daha iyi olma ve ivme kazanmaları olasıdır (Carmeli ve Spreitzer, 2009). Çalışanların kaynak kayıpları olduğunda vatandaşlık yorgunluğu yaşadıkları için, kaynakları rezerve etmek için kaynak yatırımında bulunmaktan kaçınma olasılıkları daha yüksek olacaktır. Bu nedenle, vatandaşlık yorgunluğu hisseden çalışanlar, kişinin canlılığını ve bilgisini

arttırma potansiyeline sahip vatandaşlık çalışmalarına daha az çaba harcadıkları için daha az işte kendilerini yetiştirebileceklerdir. Çalışanların vatandaşlık yorgunlukları azaldığında işte kendilerini yetiştirmeleri artarken vatandaşlık yorgunlukları arttığında işte kendilerini yetiştirmeleri azalmaktadır (Qiu vd., 2020).

Vatandaşlık yorgunluğunun varlığı nedeniyle enerji kaynaklarının tükenmesi, çalışanların performansı karşılamak için yeterli çabayı harcamasını engellemektedir. Çalışanlar, gönüllü faaliyetlerde bulunmaktan başka seçenekleri olmadığına dair inançlara (ek sorumluluk almak için baskı) sahip olduğunda da formal rol tanımlarında var olan iş görevlerini yerine getirmek için gereksinimlerini karşılayamayabilir rol içi iş gereksinimlerini karşılayamayabilir ve bu durumda vatandaşlık yorgunluğu, vatandaşlık baskısı deneyiminin çalışanların resmi iş görevlerinde düşük performans göstermesine neden olmaktadır (De Clercq vd., 2019). Çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarında da vatandaşlık yorgunluğunun rolünü görebilmekteyiz (Xu vd., 2021). Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilerken enerjilerinin ve kaynaklarının tükenmesi ve bunun stres yaratması olasıdır (Bolino ve Klotz, 2015; Klotz, Bolino, Song ve Stornelli, 2018). Özellikle enerji tükenmesi ve stres durumları onlarda vatandaşlık yorgunluğu yaratarak yeniden kaynak kazanımları elde etmek için üretkenlik karşıtı iş davranışlara yönelmelerine neden olmaktadır (Xu vd., 2021). Aynı zamanda vatandaşlık yorgunluğunun örgüte yönelik bir diğer olumsuz yansıması da çalışanların işten ayrılma niyetiyle pozitif (Lan vd., 2022; Zugay, 2021) örgütsel bağlılıkları ile negatif (Zugay, 2021) bir ilişki içinde olmasıyla ortaya çıkmaktadır.

Vatandaşlık yorgunluğunun örgüte yönelik olumsuzluklarının yanı sıra kişisel alanlarına yönelik de olumsuz etkileri olduğu görülmektedir. Fu vd. (2022) çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğunu tetiklediğini ve bunun da çalışanların sağlığını olumsuz yönde etkilediğini ve sağlık şikayetlerine neden olduğunu bulmuştur. Vatandaşlık yorgunluğunun, iş yerindeki stres faktörleri ile çalışanların ruh sağlıkları arasında önemli bir mekanizma olduğu görülmektedir. Çalışanlar stres faktörlerini olumsuz algıladığında, örgüt içindeki meydan okuyucu ve engelleyici stresörler de arttıkça vatandaşlık yorgunlukları da artmaktadır. Çalışanların artan vatandaşlık yorgunları onların psikolojik iyi oluşlarını düşürmektedir (Altaf vd., 2020). Vatandaşlık yorgunluğunun bireye yönelik bir diğer olumsuz çıktısı da kişilerin iş aile çatışması yaşamasına yol açmasıdır (Neves ve Andrade, 2021).

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, yurtdışı alan yazında son zamanlarda kendine yer bulan yurtiçi alan yazınının da ise henüz ele alınmamış olan vatandaşlık yorgunluğuna kavramsal bir çerçeve sağlamak amacıyla ele alınmıştır. Çalışma vatandaşlık yorgunluğunun yapısının tanıtılması açısından önemli bir teorik katkı sağlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt ve çalışanlar üzerindeki olumlu katkıları yadsınamayacağı gibi belli

koşullar altında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerinde vatandaşlık yorgunluğuyla karşılaşabileceği unutulmamalıdır. Özellikle çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha iyi anlaşılması noktasında yaşadıkları vatandaşlık yorgunlukları önemli bir işleve sahiptir.

Vatandaşlık yorgunluğu, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına katıldıktan sonra yıpranmış, yorgun ve gergin hissetmeleridir (Bolino vd., 2015). Burada kendine ait görevlerinden daha fazla kendi istek ve gönüllükleriyle örgüt için çabalayan çalışanların vatandaşlık yorgunluğu yaşamaları dikkat çekmektedir. Bu durumun ortaya çıkmasında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılırken sahip oldukları motivasyonların önemli birer faktör olduğu görülmektedir. Buradan hareketle her vatandaşlık davranışının çalışanların kendi istekleri doğrultusunda gerçekleşmeyeceği, bazılarının onların gönüllüğü dışında olabileceği düşünülmelidir. Özellikle vatandaşlık baskısı (Hammack, 2018; Lan vd., 2022) ve zorunlu vatandaşlık davranışlarıyla (Neves ve Andrade, 2021) örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleşiyorsa çalışanların yorgunluk yaşamaları olasıdır. Bu yüzden yöneticiler çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarının nereden kaynaklandığıyla ilgili ayrımı yapabilmelidir. Eğer bunun kaynağı baskıysa yönetici bunun düzeyini değerlendirmeli ve bunu önlemek için bir dizi eylemi hayata geçirmelidir. Bu eylemlerden birkaçı yöneticinin çalışanı için destekleyici örgüt iklimi yaratması, görevlerin paylaşımı konusunda kontrol mekanizması sağlaması olabilir.

Vatandaşlık yorgunluğunun ortaya çıkması çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına katılma motivasyonlarıyla ilişkili olabilmektedir. İçsel motivasyonla örgütsel vatandaşlık davranışına katılan çalışanların yorgunluk yaşamalarının daha az olduğu, örgütsel vatandaşlık davranışına katılmada dışsal motivasyon rol oynadığında çalışanların yorgunluk yaşayabilecekleri vurgulanmaktadır. Örgütsel kaygılarla vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlarda yorgunluk yaşanmaması, izlenim kaygılarıyla motive olan çalışanların vatandaşlık yorgunluğu yaşamalarının artması beklenmektedir (Qiu vd., 2020). Dışsal motivasyondan hareketle, çalışanlar göstermiş oldukları ekstra rol davranışlarından sonra organizasyon veya amirleri tarafından bir ödüllendirilme beklentisi içinde olabilmektedirler. Bu durum Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1968) ile açıklanmaktadır. Bu kurama göre çalışanlar örgüt için bir kaynak sağladıklarında kendileri de aynı şekilde karşılık beklemektedirler. Bu karşılığın sağlanmasında bir zorunluluk yoktur. Özellikle tarafların takdirine bırakılmıştır. Çalışanların vatandaşlık davranışlarına katılmalarından sonra örgütün bu davranışları takdir etmesi, ödüllendirmesi çalışanların adalet duygusunu pekiştirecek ve bu davranışların sürdürülmesini destekleyecektir (Organ, 1990). Diğer taraftan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılmalarından kaynaklı olarak vatandaşlık yorgunluğu yaşamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılmamaları muhtemeldir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı yapısı itibariyle hem örgüte için hem de çalışanlara birçok açıdan katkı sağlamaktadır (Garg, Punia ve Jain, 2019). Diğer taraftan her ne kadar örgütler için istenen özellik olsa da olumsuz sonuçlar doğurduğu da görülmektedir (Bolino ve Klotz, 2015; Klotz ve Bolino, 2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının bu etkileri değerlendirildiğinde vatandaşlık yorgunluğunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve bunun olumsuz sonuçları arasında önemli bir mekanizma olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin; örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların sağlığı üzerindeki zararlı etkisinde çalışanların vatandaşlık yorgunluğunun negatif rolü bulunmaktadır (Fu vd., 2022). Diğer taraftan bu çalışmada vatandaşlık yorgunluğunun çalışanların sağlıkları üzerindeki negatif etkisini ortadan kaldıran sağlığı geliştirici liderliğin rolünü görmekteyiz. Bu da bir kez daha bize vatandaşlık yorgunluğunun en aza indirilmesinde liderlerin tutumlarının ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Özellikle çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma motivasyonlarının artırılmasında ve bu davranışlarının sürdürülmesinde etkili olan liderlik tutumlarının aynı zamanda çalışanların vatandaşlık yorgunluğu yaşamalarını önleyebileceği veya azaltabileceği düşünülebilir. Örneğin hizmetkar (Bambale, 2014; Ehrhart, 2004), dönüştürücü (Purwanto, Purba, Bernarto ve Sijabat, 2021; Tian, Iqbal, Akhtar, Qalati, Anwar ve Khan, 2020), kapsayıcı liderlik (Tran ve Choi, 2019) tarzlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumlu etkisi düşünüldüğünde bu liderlik tarzlarının çalışanların vatandaşlık yorgunluğu yaşamalarını önleyebileceği dolaylı olarak düşünülebilir.

Bunun yanı sıra vatandaşlık yorgunluğu iş aile çatışması (Neves ve Andrade, 2021), çalışanların psikolojik iyi oluşu (Altaf vd., 2020) gibi durumlar üzerinde olumsuz bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Hem örgüt hem de çalışanlar açısından bu etkileri değerlendirildiğinde göz ardı edilmemesi gereken bir durum olduğu dikkat çekmektedir. Buna ek olarak çalışanların yaşadığı vatandaşlık yorgunluğunun hem çalışan üzerinde hem de örgüt üzerinde yol açtığı birçok olumsuz durumun olabileceği düşünülmektedir. Örneğin, çalışan açısından duygusal işçilik, duygusal düzenleme vb. gibi duygusal sonuçları araştırılabilir. Ayrıca çalışanların işe yabancılaşması, iş tatmini gibi işe yönelik tutumları ele alınabilir. Tüm bunlara ek olarak vatandaşlık yorgunluğunun çalışanın öz saygı, öz yeterlik gibi kendisine yönelik değerlendirmeleri üzerindeki etkisini ortaya koyan çalışmalara yer verilebilir.

Sonuç olarak, vatandaşlık yorgunluğu yapısı itibariyle yeni olduğu için bu konuda yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılacak çalışmalar vatandaşlık yorgunluğunun hangi durumlardan etkilendiğini ve neleri etkilediğini belirlemeye çalışabilir. Ayrıca, Çalışanların vatandaşlık yorgunluğuyla nasıl baş çıktıklarını ortaya koymak da önemli olacaktır. Yurtiçi örnekleminde vatandaşlık yorgunluğunu ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmalar, yapının kültürel açıdan değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır.

## YAZAR BEYANI / AUTHOR STATEMENT

Araştırmacılar makaleye birinci yazar %50, ikinci ve üçüncü yazar %25 oranda katkıda bulunduğunu bildirmiştir. Araştırmacı(lar) herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

## KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Altaf, A., Sajid, K., & Ali, S. Z. (2020). Challengehindrance stressors and psychological wellbeing: moderating role of citizenship pressure and mediating role of citizenship fatigue. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 5(5), 231-239.
- Aybay, R. (2006). *Vatandaşlık hukuku* (2. Baskı). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Ja'afaru Bambale, A. (2014). Relationship between servant leadership and organizational citizenship behaviors: Review of literature and future research directions. *Journal of Marketing & Management*, 5(1), 116.
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost? *Academy of Management Review*, 32, 1078–1095. doi:10.5465/AMR.2007.26585791
- Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, 7(4), 452-457.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?. *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
- Bolino, M. C., & Klotz, A. C. (2015). The paradox of the unethical organizational citizen: The link between organizational citizenship behavior and unethical behavior at work. *Current Opinion in Psychology*, 6, 45-49.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., & Harvey, J. (2012). A Challenge or a hindrance? Citizenship and citizenship fatigue. *Academy of Management Proceedings*, 1, 14404.
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56-74.
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., Gilstrap, J. B., & Suazo, M. M. (2010). Citizenship under pressure: What's a "good soldier" to do?. *Journal of Organizational behavior*, 31(6), 835-855.
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *The Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191.

- Chen, D., Zhang, Y., Ahmad, A. B., & Liu, B. (2023). How to fuel public employees 'change-oriented organizational citizenship behavior: A two-wave moderated mediation study. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 185-208.
- De Clercq, D., Suhail, A., Azeem, M. U., & Haq, I. U. (2019). Citizenship pressure and job performance: Roles of citizenship fatigue and continuance commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(3), 482-505. doi:10.1111/17447941.12241
- de Geus, C. J., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020). Organizational citizenship behavior in the public sector: A systematic literature review and future research agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259-270.
- Doğan, İ. (2001). *Modern toplumda vatandaşlık demokrasi ve insan hakları insan haklarının kültürel temelleri* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Eliyahu, N., & Somech, A. (2022). Team citizenship pressure: How does it relate to ocb and citizenship fatigue. *Small Group Research*, 54(2), 243-276.
- Fu, B., Peng, J., & Wang, T. (2022). The health cost of organizational citizenship behavior: Does health-promoting leadership matter?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 6343.
- Garg, N., Punia, B. K., & Jain, A. (2019). Workplace spirituality and job satisfaction: Exploring mediating effect of organization citizenship behaviour. *Vision*, 23(3), 287-296.
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 900-912.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": understanding the role of resources in conservation of resources theory. *J. Manag.*, 40, 1334-1364. doi: 10.1177/0149206314527130
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of Management*, 30(6), 859-879.
- Hammack, M. (2018). *Citizenship pressure, citizenship fatigue, and gender* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Azusa Pacific University, ABD.
- He, P., Zheng, W., Zhao, H., Jiang, C., & Wu, T. J. (2023). Citizenship pressure and knowledge hiding: The mediating role of citizenship fatigue and the moderating role of supervisor-subordinate guanxi. *Applied Psychology*, 134. doi: 10.1111/apps.12490
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-370.

- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Hobfoll, S. E., Shirom, A., & Golembiewski, R. (2000). Conservation of resources theory: Applications to Stress and Management in the Workplace. R. T. Golembiewski (Ed). *Handbook of organizational behavior* (ss. 57-80), Marcel Dekker, New York.
- Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2018). Examining the nature, causes, and consequences of profiles of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39(5), 629-647.
- Koopman, Joel, Klodiana Lanaj, & Brent A. Scott (2016). Integrating the bright and dark sides of OCB: A daily investigation of the benefits and costs of helping others. *Academy of Management Journal*, 59(2), 414-435.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: a metaanalytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. doi: 10.1177/0149206315575554
- Lan, J., Gong, Y., & Yuan, B. (2022). Requested to do right things excessively: how citizenship pressure/future focus influence healthrelated work outcomes in health organizations during the pandemic. *Journal of Health Organization and Management*, 36(6), 748-766.
- Liu, C. & Yu, K. (2019a), Career adaptability and citizenship outcomes: a moderated mediation model, *Career Development International*, 24(7), 658-671. <https://doi.org/10.1108/CDI1220180312>
- Liu, X., & Yu, K. (2019b). Emotional stability and citizenship fatigue: The role of emotional exhaustion and job stressors. *Personality and Individual Differences*, 139, 254-262.
- Neves, P. C., & Andrade, C. (2021). Citizenship fatigue as mediator between compulsory citizenship behavior and workfamily conflict. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21(4), 1785-1791.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. B. M. Staw, & L. L. Cummings (Ed.), *Research in organizational behavior* (ss. 43-72) içinde. Greenwich, CT: JAI Press.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. doi: 10.1207/s15327043hup1002\_2
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- 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.





- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of management innovation, transformational leadership, and knowledge sharing on market performance of Indonesian consumer goods company. *Journal of Applied Management, 19*(2), 424-434.
- Rioux, S. M., & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of applied Psychology, 86*(6), 1306-1314.
- Qiu, Y., Lou, M., Zhang, L., & Wang, Y. (2020). Organizational citizenship behavior motives and thriving at work: The mediating role of citizenship fatigue. *Sustainability, 12*(6), 22-31.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career AdaptAbilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior, 80*(3), 661-673.
- Seers, A. (1989). Teammember exchange quality: A new construct for rolemaking research. *Organizational behavior and human decision processes, 43*(1), 118-135.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science, 16*(5), 537-549.
- Takeuchi, R., Bolino, M. C., & Lin, C. C. (2015). Too many motives? The interactive effects of multiple motives on organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 100*(4), 1239-1248.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The impact of transformational leadership on employee retention: mediation and moderation through organizational citizenship behavior and communication. *Frontiers in Psychology, 11*, 1-11.
- Tran, T. B. H., & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: the mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology, 13*, e17.
- Van Yperen, N. W., Van Den Berg, A. E., & Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*(3), 377-392.
- Vigoda-Gadot, E. R. A. N. (2006). Compulsory citizenship behavior: Theorizing some dark sides of the good soldier syndrome in organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour, 36*(1), 77-93.
- Xu, F., Xu, S., Zhu, J., Zhou, J., Zhang, B., & Yang, C. (2021). Why and when do good soldiers behave unethically? Introducing conservation of resources theory to explain the curvilinear effects of organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology, 12*, 619-657.
- Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1068-1076.
- Zhao, H., Peng, Z., Han, Y., Sheard, G., & Hudson, A. (2013). Psychological mechanism linking abusive supervision and compulsory citizenship behavior: A moderated mediation study. *The Journal of Psychology, 147*(2), 177-195.
- Zugay, B. M. (2021). *Stressed and confused: An exploration into citizenship fatigue and the dark side of workplace friendship* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). The University of Wisconsin, ABD.