

## Vatandaşlık Yorgunluğu

Seval Aksoy Kürü<sup>1</sup>

### Özet

Örgütsel vatandaşlık davranışları, modern örgütlerde uzun yıllar boyunca gönüllü, özgeci ve örgütsel etkililiği artıran katkılar olarak ele alınmıştır. Ancak son dönemde artan ampirik bulgular, bu davranışların her koşulda sürdürülebilir olmadığını ve belirli bağlamlarda çalışanlar için ciddi psikososyal maliyetler doğurabildiğini göstermektedir. Bu kitap bölümü, örgütsel vatandaşlık davranışlarının süreklilik kazanması ve normatif bir beklentiye dönüşmesi sonucunda ortaya çıkan **vatandaşlık yorgunluğu** kavramını, modern örgütlerin yapısal ve psikososyal dinamikleri çerçevesinde ele almaktadır. Bölümde öncelikle vatandaşlık yorgunluğu kavramsal olarak tanımlanmakta ve bu olgunun klasik tükenmişlik yaklaşımlarından hangi yönleriyle ayrıştığı tartışılmaktadır. Ardından, vatandaşlık yorgunluğunun kaynakların korunması kuramı, sosyal mübadele kuramı, rol teorisi ve ahlaki rasyonelleştirme yaklaşımlarıyla nasıl açıklanabileceği bütüncül bir biçimde ele alınmaktadır. Bu kuramsal çerçeve doğrultusunda, vatandaşlık yorgunluğunun bireysel (psikolojik yıpranma, geri çekilme), örgütsel (sessizlik, bilgi saklama, performansın sürdürülebilirliğinde zayıflama) ve etik (ahlaki rasyonelleştirme, normatif sınırların bulanıklaşması) düzeylerde ortaya çıkan sonuçları ayrıntılı biçimde tartışılmaktadır. Bölüm ayrıca, vatandaşlık yorgunluğunu ölçmeye yönelik geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının, bu kavramın ampirik olarak izlenebilir ve karşılaştırılabilir bir araştırma alanına dönüşmesine sağladığı katkıya dikkat çekmektedir. Bu yönüyle kitap bölümü, vatandaşlık yorgunluğunu yalnızca bireysel bir tükenmişlik deneyimi olarak değil, örgütsel ve etik sürdürülebilirlik açısından kritik bir olgu olarak ele almakta ve gelecekteki araştırmalar için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

1 Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, drsevalaksoykuru@gmail.com,  
ORCID ID: 0000-0003-1370-0287

## 1. Giriş

Modern örgütlerde çalışanlardan beklenen performans, yalnızca biçimsel rol tanımlarıyla sınırlı kalmamaktadır. Çalışanların iş tanımlarının ötesine geçmeleri, gerektiğinde fedakârlık yapmaları, çalışma arkadaşlarına destek olmaları ve örgütün genel işleyişine katkı sunmaları, günümüz örgütlerinde çoğu zaman iyi çalışan ve kabul gören çalışan olmanın doğal ve hatta vazgeçilmez bir parçası olarak görülmektedir. Bu beklentiler, örgütsel davranış literatüründe uzun yıllar boyunca örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) kapsamında ele alınmıştır. Söz konusu bu davranışlar gönüllü, özgeci ve örgütsel etkililiği artıran katkılar olarak kavramsallaştırılmıştır (Podsakoff vd., 2009 ).

ÖVD literatürü, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren hız kazanmış ve çok sayıda ampirik çalışma, bu davranışların bireysel performans, takım etkinliği ve örgütsel verimlilikle olan olumlu ilişkilerini ortaya koymuştur. Nitekim kapsamlı meta-analiz ve sistematik derleme çalışmaları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş performansı, örgütsel bağlılık ve yönetsel değerlendirmelerle tutarlı biçimde pozitif ilişkiler içinde olduğunu göstermektedir (Podsakoff vd., 2009). Bu bilgiler doğrultusunda örgüt yönetimleri ÖVD'yi uzun süre "iyi örgütlerin vazgeçilmez bir bileşeni" olarak konumlandırmış ve yöneticiler açısından teşvik edilmesi gereken bir davranış unsuru olarak meşrulaştırmıştır.

Ancak son on yılda literatürde giderek daha fazla çalışma, bu iyimser tablonun eksik ve tek taraflı olabileceğine işaret etmektedir. Özellikle yapılan bütüncül değerlendirmeler, örgütsel vatandaşlık davranışlarının her koşulda maliyetsiz olmadığını; belirli yapısal ve psikosozal bağlamlarda çalışanlar açısından duygusal, bilişsel ve motivasyonel bedellere yol açtığını ortaya koymaktadır (Bolino vd., 2015; Bolino ve Grant, 2016). Bu çalışmalar, ÖVD'nin aydınlık yüzü kadar, çoğu zaman göz ardı edilen karanlık ve yıpratıcı boyutlarının da dikkate alınması gerektiğini önemle vurgulamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının zaman içinde süreklilik kazanarak örgüt kültürü içinde norm haline gelmesi ve örtük biçimde beklenen bir rol gerekliliğine dönüşmesi, çalışanların psikolojik kaynaklarını aşındıran ve literatürde vatandaşlık yorgunluğu olarak kavramsallaştırılan bir tükenme sürecine zemin hazırlamaktadır (Bolino vd., 2015; Deery vd., 2017). Meta-analitik ve bütüncül çalışmalar, başlangıçta gönüllülük temelinde sergilenen bu davranışların zamanla seçilebilir olmaktan çıkarak zorunlu olarak algılanmaya başladığını ve bu algı dönüşümünün önemli psikosozal sonuçlara yol açtığını göstermektedir (Bolino vd., 2013). Vatandaşlık yorgunluğu, ilk bakışta paradoksal bir olguyu işaret etse de aslında iyi niyetin yorgunluğu veya bir başka ifadeyle modern örgütlerde görünmez psikosozal bir yük olarak da değerlendirilmektedir. Örgütler tarafından teşvik edilen, hatta çoğu zaman

performans değerlendirmelerinde örtük biçimde ödüllendirilen fazladan çaba ve gönüllü katkı, zamanla çalışanlar için tükenmişlik, geri çekilme ve motivasyon kaybı doğurabilmektedir. Ampirik çalışmalardaki bulgular, yoğun ve sürekli vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların, uzun vadede daha yüksek düzeyde duygusal tükenmişlik, iş-yaşam çatışması ve psikolojik yıpranma yaşadıklarını ortaya koymaktadır (Bolino vd., 2013; Netchaeva vd., 2023). Bu bulgular, ÖVD'nin yalnızca ne kadar sergilendiğinin değil, hangi koşullarda ve hangi sıklıkta sergilendiğinin de kritik önemde olduğunu göstermektedir.

Bu yönüyle vatandaşlık yorgunluğu, modern örgütlerde iyi niyetle başlayan davranışların nasıl sürdürülemez bir psikososyal maliyete dönüştüğünü anlamak açısından merkezi bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Dahası, bu sendrom yalnızca bireysel iyi oluşla sınırlı bir sorun olmayıp, çalışanların örgütsel katkılarını bilinçli biçimde geri çekmelerine neden olabilmektedir. Nitekim vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar, zamanla düşüncelerini, serzenişlerini ve eleştirilerini dile getirmekten kaçınarak örgütsel sessizlik davranışına yönelebilmekte (Morrison, 2014); sahip oldukları bilgi ve uzmanlığı korumaya yönelik bir kaynak savunma stratejisi olarak bilgi saklama eğilimi gösterebilmektedir (Shen vd., 2025). Benzer biçimde, sürekli olarak karşılıksız katkı sunmanın yol açtığı psikolojik yıpranma, çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirmesine ve örgütsel sinizm düzeylerinin artmasına neden olabilmektedir (Bolino vd., 2015; Singh ve Randhawa, 2022). Daha da önemlisi, bu yorgunluk durumu, bireylerin “örgüt için zaten yeterince fedakârlık yaptıkları” inancıyla etik sınırları esnetmelerine yol açarak etik karar süreçlerinde bozulma riskini artırabilmektedir (Umphress & Bingham, 2011). Bu bulgular, yoğun ve sürdürülebilir olmayan vatandaşlık beklentilerinin, örgütlerin uzun vadeli etik, psikososyal ve yapısal sürdürülebilirliği açısından önemli bir risk alanı oluşturduğunu göstermektedir (Bolino vd., 2013).

Bu kitap bölümünde, vatandaşlık yorgunluğu kavramı, modern örgütlerin yapısal dinamikleri ve psikososyal süreçleri bağlamında ele alınacaktır. Bu kapsamda, (i) örgütsel vatandaşlık davranışlarının nasıl ve hangi koşullarda yıpratıcı bir deneyime dönüştüğü, (ii) vatandaşlık yorgunluğunun altında yatan psikososyal mekanizmalar ve (iii) bireysel, örgütsel ve etik sonuçları bütüncül bir çerçevede tartışılacaktır. Nitekim bu çok yönlü yapıyla vatandaşlık yorgunluğu, modern örgütlerde rol ötesi katkıların normatif baskıya dönüşmesi sonucunda ortaya çıkan özgün bir örgütsel sendrom olarak değerlendirilebilir. Böylelikle bu bölümün, örgütsel davranış alanında örgütsel vatandaşlık davranışlarının görünmeyen maliyetlerine dikkat çekerek literatüre kuramsal ve kavramsal bir katkı sunması beklenmektedir .

## 2. Vatandaşlık Yorgunluğu Kavramsal Çerçeve

Vatandaşlık yorgunluğu, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını uzun süreli, yoğun ve çoğu zaman karşılıksız biçimde sergilemeleri sonucunda ortaya çıkan; duygusal, bilişsel ve motivasyonel düzeylerde hissedilen bir psikososyal tükenme durumu olarak tanımlanmaktadır (Bolino vd., 2015; Ali Nisar vd., 2024). Bu kavram, biçimsel iş taleplerinden, rol tanımlarından ya da açık performans beklentilerinden kaynaklanan klasik iş stresi türlerinden ayrılmakta; çalışanların rol ötesi katkılarından doğan özgün bir yıpranmayı ifade etmektedir. Dolayısıyla vatandaşlık yorgunluğu, yalnızca işin “fazlalığına” değil, katkının niteliğine, sürekliliğine ve algılanan karşılıksızlığına işaret etmektedir. Vatandaşlık yorgunluğunu ayırt edici kılan temel özellik, başlangıçta gönüllü ve özgeci çaba ve motivasyonlarla sergilenen vatandaşlık davranışlarının zaman içinde süreklilik kazanması ve normatif bir beklentiye dönüşmesidir. Örgütsel bağlam içinde tekrar eden bu davranışlar, giderek takdire şayan katkılar olmaktan çıkarak, zaten olması ve yapılması gereken davranışlar olarak algılanmaya başlamaktadır. Bu dönüşüm, çalışanların katkı sunmama seçeneğini fiilen ortadan kaldırmakta ve vatandaşlık davranışlarını psikolojik bir zorunluluk hâline getirmektedir (Bolino ve Grant, 2016; Haldorai vd., 2025). Böyle bir bağlamda, çalışanlar yalnızca daha fazla katkı sunmakla kalmamakta; aynı zamanda bu katkıların artık görünür olmadığına ve örgütsel olarak karşılık bulmadığına dair güçlü bir algı geliştirmektedir. Bu noktada vatandaşlık yorgunluğu, niceliksel bir aşırı yüklenmeden ziyade, algısal ve ilişkisel bir yıpranma sürecini temsil etmektedir. Çalışanlar, biçimsel rollerinin ötesinde sundukları katkılarla örgüte değer kattıklarını düşünürken, bu katkıların zamanla sıradanlaşması ve beklenen bir norm hâline gelmesi, psikolojik adalet ve karşılıklılık algılarını zedelemektedir. Bu süreçte çalışanlar, verdikleri emeğin artık ekstra olarak görülmediğini fark etmekte; bu farkındalık, motivasyonel kaynakların yıpranmasına ve duygusal anlamda geri çekilmeye yol açmaktadır.

Bu yönüyle vatandaşlık yorgunluğu, klasik ve bilinen manada çok çalışmaktan öte; sürekli vermekten kaynaklanan bir tükenme biçimini temsil etmektedir. Çalışanlar yalnızca zaman ve enerji kaybetmemekte; aynı zamanda katkılarının anlamına ve değerine ilişkin bilişsel bir çözülme yaşamaktadır. Bir başka ifade ile bu sürecin yalnızca bireysel iyi oluş üzerinde değil, örgütsel tutumlar, iş ilişkileri ve uzun vadeli katkı isteği üzerinde de belirgin olumsuz etkiler yarattığını göstermek olasıdır (Bolino vd., 2013; Karadeniz, 2025). Dolayısıyla vatandaşlık yorgunluğu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının doğrudan bir yan ürünü olmaktan ziyade, bu davranışların nasıl, hangi sıklıkta ve hangi örgütsel bağlamda sergilendiğiyle şekillenen özgün bir psikososyal olgu olarak ele alınmalıdır. Bu kavram, örgütlerde iyi niyetle teşvik edilen katkı davranışlarının, uygun sınırlar ve geri kazanım mekanizmaları olmaksızın sürdürüldüğünde,

çalışanlar açısından nasıl bir yıpranma kaynağına dönüşebileceğini görünür kılmaktadır. Bu nedenle vatandaşlık yorgunluğu hem bireysel iyi oluş hem de örgütsel sürdürülebilirlik açısından dikkate alınması gereken temel bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

## 2.1. Vatandaşlık Yorgunluğunun Kuramsal Temelleri

Vatandaşlık yorgunluğu, tek bir kuramsal çerçeve ile açıklanamayacak kadar çok katmanlı bir psikososyal süreci ifade etmektedir. Bu nedenle literatürde bu kavramın, farklı teorik yaklaşımların kesişiminde konumlandırıldığı görülmektedir. Bununla birlikte, mevcut ampirik ve bütüncül değerlendirmeler, vatandaşlık yorgunluğunun özellikle kaynakların korunması kuramı (COR) başta olmak üzere, sosyal mübadele, rol teorisi ve ahlaki rasyonelleştirme yaklaşımlarıyla anlamlı biçimde temellendirilebileceğini göstermektedir.

Vatandaşlık yorgunluğunu açıklamada en güçlü kuramsal dayanak, Hobfoll tarafından geliştirilen kaynakların korunması kuramıdır (Hobfoll vd., 2018). COR kuramına göre bireyler, sahip oldukları sınırlı kaynakları (zaman, enerji, duygusal kapasite, dikkat ve sosyal destek) korumaya, sürdürmeye ve mümkünse artırmaya yönelik bir motivasyonla hareket etmektedirler. Bu kaynakların sürekli olarak tüketilmesi ve yeterli geri kazanım fırsatlarının bulunmaması, stres, tükenme ve psikolojik geri çekilme ile neticelenmektedir. Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında, çalışanların biçimsel rol beklentilerinin ötesinde sürekli katkı sunmaları, duygusal ve bilişsel kaynakların tek yönlü ve geri dönüşü olamayacak biçimde tüketilmesine yol açmaktadır. COR perspektifinden bakıldığında, vatandaşlık davranışlarının yıpratıcı ve zaman içinde yıkıcı hâle gelmesi, bu davranışların süreklilik kazanması ve karşılığının beklenen ve arzulanan düzeyde algılanmaması ile yakından ilişkilidir. Çalışanlar, başlangıçta örgüte katkı sundukça sosyal onay ve kabul görme, aidiyet ve anlam bulma gibi psikolojik kazanımlar elde edebilmekte; ancak zamanla bu katkılar normatif beklentiye dönüştüğünde, sağlanan psikolojik geri dönüşler zayıflamaktadır. Bu durum, bireylerin kaynak kaybı algısını derinleştirerek vatandaşlık yorgunluğunu tetikleyen bir kaynak kaybı sarmalına yol açmaktadır (Bolino vd., 2015).

Vatandaşlık yorgunluğunun kuramsal temellerini açıklamada sosyal mübadele kuramı da tamamlayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Sosyal mübadele kuramına göre, çalışanlar örgütle kurdukları ilişkilerde karşılıklılık ilkesine dayalı beklentiler geliştirmektedir. Vatandaşlık davranışlarının süreklilik kazanmasına rağmen, bu katkıların örgütsel olarak tanınmaması ya da ödüllendirilmemesi, karşılıklılık algısının zedelenmesine yol açmaktadır. Bu bağlamda vatandaşlık

yorgunluğu, yalnızca kaynak tükenmesi değil, aynı zamanda ilişkisel bir dengesizlik deneyimi olarak da yorumlanabilmektedir (Bolino ve Grant, 2016).

Buna ilave olarak, rol teorisi vatandaşlık yorgunluğunu açıklamada önemli bir kavramsal zemin sunmaktadır. Rol teorisi perspektifinden bakıldığında, örgütsel vatandaşlık davranışlarının normatif bir beklentiye dönüşmesi, çalışanların rol sınırlarını belirsizleştirmekte ve rol genişlemesine yol açmaktadır. Bu genişleme, çalışanların hangi davranışların gönüllü, hangilerinin zorunlu olduğu hususunda net bir değerlendirme yapamamasına neden olmakta; bu durum da rol belirsizliği ve rol aşırı yüklenmesi deneyimini derinleştirmektedir. Vatandaşlık yorgunluğu, bu rol belirsizliğinin psikososyal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Son olarak, vatandaşlık yorgunluğu literatürü, ahlaki rasyonelleştirme ve öz meşrulaştırma yaklaşımlarıyla da anlamlı biçimde ilişkilendirilmektedir. Sürekli olarak örgütüne katkı sunan ancak bu katkıların karşılığını alamadığını düşünen çalışanlar, zamanla örgüt için zaten yeterince fedakârlık yaptıkları inancını geliştirebilmektedir. Söz konusu bu inanç, çalışanların hem geri çekilme davranışlarını hem de etik sınırları esneten kararlarını meşrulaştırmalarına ve rasyonelleştirmelerine doğrudan zemin hazırlamaktadır (Umphress ve Bingham, 2011). Bu açıdan vatandaşlık yorgunluğu, yalnızca bir tükenme biçimi değil, aynı zamanda etik değerlendirme süreçlerini dolaylı biçimde etkileyen bir psikososyal mekanizma olarak da ele alınmaktadır.

Özetle, vatandaşlık yorgunluğu; kaynak tüketimi, karşılıklılık algısı, rol sınırlarının bulanıklaşması ve ahlaki rasyonelleştirme süreçlerinin kesişiminde şekillenen çok boyutlu bir olgudur. Bu kuramsal temeller, vatandaşlık yorgunluğunun neden klasik tükenmişlik kavramıyla tam olarak örtüşmediğini ve neden ayrı bir psikososyal yapı olarak ele alınması gerektiğini açıklamaktadır. Bir sonraki bölümde, bu ayrışma, vatandaşlık yorgunluğu ile tükenmişlik arasındaki kavramsal ve işlevsel farklılıklar üzerinden ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

### 3. Vatandaşlık Yorgunluğu ve Tükenmişlik Arasındaki Ayrışma

Vatandaşlık yorgunluğu kavramı, yüzeysel bir bakışla klasik tükenmişlik literatürüyle örtüşüyormuş gibi algılanabilmektedir. Nitekim her iki kavram da duygusal yıpranma, enerji kaybı ve motivasyon düşüşü gibi benzer belirtilerle ilişkilendirilmektedir. Ancak kavramsal kökenleri, ortaya çıkış mekanizmaları ve örgütsel anlamları gözetildiğinde, vatandaşlık yorgunluğu ile tükenmişlik arasında önemli ve sistematik farklılıklar bulunmaktadır.

Klasik tükenmişlik literatürü, büyük ölçüde iş taleplerinin yoğunluğu, duygusal emek davranış gereksinimleri ve biçimsel rol beklentilerinin

çalışanların psikolojik kaynaklarını tüketmesi üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda tükenmişlik, yoğunlukla iş tasarımı ve yapısal taleplerle ilişkili bir sonuç değişkeni olarak ele alınmaktadır (Maslach vd., 2001). Buna karşılık, vatandaşlık yorgunluğu; biçimsel rol tanımlarının ötesinde sergilenen rol ötesi katkıların uzun süreli ve normatif hâle gelmesiyle ortaya çıkan özgün bir yıpranma biçimini temsil etmektedir (Bolino vd., 2015). Bu ayrımın en kritik noktası, vatandaşlık yorgunluğunun kaynağında yatmaktadır. Nitekim, tükenmişlik, yoğunlukla niceliksel iş yükü ve kontrol edilemeyen taleplerle ilişkilendirilirken; vatandaşlık yorgunluğu, kendinden fazla verme, karşılıksız katkı ve gönüllülüğün zorunluluğa dönüşmesi deneyimiyle şekillenmektedir. Bu farklılaşma, meta-analitik bulgular tarafından da desteklenmektedir. Örneğin, Bergeron'un (2007) çalışmasının bulguları, yoğun ve sürekli örgütsel vatandaşlık davranışlarının, duygusal tükenmişlik ve iş-yaşam çatışması gibi iyi oluş göstergeleriyle eğrisel ve olumsuz ilişkiler sergilediğini ortaya koymaktadır.

Bir diğer önemli ayrışma noktası, bu iki kavramın psikolojik anlamlandırma süreçleri ile ilgilidir. Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, çoğu zaman işin taleplerini aşırı, kontrol edilemez ya da adaletsiz olarak algılamak; vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar, sundukları katkıların artık görünmez hale geldiğini ve örgütsel olarak karşılık bulmadığını düşünmektedir. Bu algısal farklılık, çalışanların örgütle kurdukları ilişkiyi yeniden değerlendirmelerine yol açmakta ve yalnızca enerji kaybını değil, katkı isteğinin bilinçli bir biçimde geri çekilmesini beraberinde getirmektedir. Meta-analitik ve bütüncül değerlendirmeler de bu durumu doğrulamakta ve vatandaşlık yorgunluğunun tükenmişlikle ilişkili olmakla birlikte, örgütsel sessizlik, bilgi saklama davranışı ve sinizm gibi stratejik yapıdaki geri çekilme davranışlarıyla daha güçlü ilişkiler sergilediğini göstermektedir (Bolino vd., 2015; Bolino vd., 2013; De Clercq vd., 2021). Bu bulgular, vatandaşlık yorgunluğunun pasif bir tükenme hâlimden ziyade, çalışanların katkı sunma biçimlerini bilinçli olarak yeniden düzenledikleri aktif bir psikososyal tepki olduğunu düşündürmektedir. Tüm bunlara ek olarak, daha önceki bölümde de değinildiği üzere vatandaşlık yorgunluğu kavramı, tükenmişlikten farklı olarak etik ve normatif boyutları daha belirgin biçimde içermektedir. Sürekli katkı sunan ancak bu katkıların karşılığını alamadığını düşünen çalışanlar, zamanla örgüt için zaten yeterince fedakârlık yaptıkları inancını geliştirerek geri çekilme davranışlarını ve etik sınırları esneten kararlarını meşrulaştırabilmektedir. Bu süreç, etik dışı örgüt yararına davranışlar literatüründe tartışılan ahlaki rasyonelleştirme mekanizmalarıyla örtüşmektedir (Umphress ve Bingham, 2011).

Sonuç olarak, vatandaşlık yorgunluğu ile tükenmişlik arasında kavramsal bir örtüşme bulunsa da meta-analiz çalışmalarında ortaya konulan bulgular bu iki yapının aynı olgunun farklı adları olmadığını açık biçimde göstermektedir

(Bolino vd., 2013). Vatandaşlık yorgunluğu, rol ötesi katkıların normatif baskıya dönüşmesiyle ortaya çıkan, algısal, ilişkisel ve etik boyutları güçlü olan özgün bir psikososyal süreci temsil etmektedir. Bu ayrışmanın net biçimde ortaya konması, vatandaşlık yorgunluğunun örgütsel davranış literatüründe bağımsız ve açıklayıcı bir kavram olarak konumlandırılabilmesi bakımından kritik bir öneme sahiptir.

*Tablo 1 Vatandaşlık Yorgunluğu ve Tükenmişliğin Kavramsal ve Yapısal Karşılaştırılması*

Boyut	Vatandaşlık Yorgunluğu	Tükenmişlik
Kavramsal Köken	Örgütsel vatandaşlık davranışlarının süreklilik kazanması ve normatif baskıya dönüşmesi	İş taleplerinin yoğunluğu ve duygusal emek gereksinimleri
Ortaya Çıkış Noktası	Rol ötesi, gönüllü katkıların karşılıksız ve görünmez hâle gelmesi	Biçimsel rol talepleri ve iş yükü
Temel Mekanizma	Kaynakların tek yönlü tüketimi ve karşılıklı algısının zedelenmesi	Aşırı iş talepleri ve kontrol kaybı
Psikolojik Anlam	“Sürekli vermek”ten kaynaklanan algısal ve ilişkisel yıpranma	“Çok çalışmak”tan kaynaklanan duygusal tükenme
Gönüllülük Boyutu	Başlangıçta gönüllü, zamanla zorunlu algılanan davranışlar	Gönüllülükten bağımsız, yapısal talepler
Davranışsal Tepkiler	Bilinçli geri çekilme, sessizlik, bilgi saklama	Pasif geri çekilme, performans düşüşü
Etik Boyut	Ahlaki rasyonelleştirme ve etik sınırların esnemesi	Etik boyut ikincil ve dolaylı
Örgütsel Sonuçlar	Sessizlik, sinizm, etik riskler	Motivasyon kaybı, devamsızlık, işten ayrılma niyeti
Kuramsal Dayanaklar	COR, sosyal değişim, rol teorisi	İş talepleri–kaynaklar modeli, stres kuramları

Bu tablo, vatandaşlık yorgunluğu ile tükenmişlik arasındaki kavramsal ayrımı ortaya koymak amacıyla, örgütsel vatandaşlık davranışlarının karanlık yönlerine ve psikososyal sonuçlarına odaklanan ampirik çalışmalar ile meta-analiz ve bütüncül sistematik derleme çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur (Bolino vd., 2015; Bolino ve Grant, 2016; Bolino vd., 2013).

Tablo 1’de sunulan karşılaştırma, vatandaşlık yorgunluğunun tükenmişlikten yalnızca belirtiler düzeyinde değil, kavramsal kökenleri, psikososyal mekanizmaları ve örgütsel sonuçları bakımından da sistematik biçimde ayrıştığını göstermektedir. Bu ayrım, vatandaşlık yorgunluğunun klasik tükenmişlik literatürünün bir alt boyutu olarak değil, rol ötesi katkıların

normatif baskıya dönüşmesiyle ortaya çıkan özgün bir psikososyal olgu olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

#### 4. Vatandaşlık Yorgunluğunun Öncülleri

Vatandaşlık yorgunluğu, tekil bir örgütsel uygulamanın ya da bireysel bir eğilimin sonucu olmaktan ziyade, birden fazla bireysel, ilişkisel ve yapısal öncülün etkileşimiyle ortaya çıkan bir süreçtir. Literatürdeki ampirik bulgular, vatandaşlık davranışlarının yıpratıcı hâle gelmesinin özellikle bu davranışların süreklilik kazanması, normatif beklentiye dönüşmesi ve karşılıksız algılanması ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Bolino vd., 2015). Aşağıda vatandaşlık yorgunluğunun temel öncülleri, kuramsal bütünlük korunarak ele alınmaktadır.

##### 4.1. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak algılamaları ve örgütsel hedefleri kişisel hedefleriyle bütünleştirmeleri olarak tanımlanmaktadır (Mael ve Ashforth, 1992). Yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgüt yararına gönüllü katkı sunma eğilimlerini artırmakta ve vatandaşlık davranışlarını teşvik etmektedir. Nitekim meta-analiz çalışmaları, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında güçlü ve tutarlı ilişkiler olduğunu göstermektedir (Riketta, 2005; van Dick vd., 2004, Aksoy Kürü, 2020). Ancak vatandaşlık yorgunluğu perspektifi, yüksek düzeyde seyreden örgütsel özdeşleşmenin potansiyel bir risk faktörü olabileceğine işaret etmektedir. Zira örgütle güçlü biçimde özdeşleşen çalışanlar, katkı sunma konusunda daha az sınır çizmekte ve vatandaşlık davranışlarını daha yoğun ve sürekli biçimde sergilemektedir. Bu durum, özellikle katkılarının örgütsel olarak tanınmadığı bağlamlarda, çalışanların psikolojik kaynaklarını aşındırarak vatandaşlık yorgunluğu riskini artırmaktadır (Bolino vd., 2015). Bu bakımdan örgütsel özdeşleşme, vatandaşlık yorgunluğunun dolaylı ama kritik bir öncülü olarak değerlendirilmektedir.

##### 4.2. Normatif Vatandaşlık Davranışı Beklentileri ve Örgütsel Baskı

Vatandaşlık yorgunluğunun en güçlü öncüllerinden biri, örgütsel vatandaşlık davranışlarının açık ya da örtük biçimde normatif bir beklentiye dönüşmesidir. Başlangıçta gönüllü olarak sergilenen katkıların zamanla beklenen ve sorgulanmayan davranışlar hâline gelmesi, çalışanlar üzerinde psikolojik bir zorunluluk algısı oluşturmaktadır (Bolino ve Grant, 2016). Bu tür normatif baskılar, katkı sunmama seçeneğini fiilen ortadan kaldırarak çalışanlar için yıpratıcı bir süreci tetiklemektedir. Ampirik çalışmalar, performans değerlendirme ve terfi süreçlerinde vatandaşlık davranışlarının örtük biçimde dikkate alındığı örgütlerde, çalışanların bu davranışları sergileme konusunda

üstlerinde daha yoğun baskı hissettiklerini göstermektedir (Bolino vd., 2013). Bu baskı, kısa vadede katkıyı artırsa da uzun vadede vatandaşlık yorgunluğunun ortaya çıkışını hızlandırmaktadır.

### **4.3. Karşılıklılık Algısının Zarar Görmesi ve Psikolojik Sözleşme İhlali**

Sosyal mübadele kuramı kapsamında, çalışanlar örgütle kurdukları ilişkide katkılarının tanınmasını ve karşılık bulmasını beklemektedir. Vatandaşlık davranışlarının süreklilik kazanmasına rağmen bu katkıların takdir edilmemesi ya da ödüllendirilmemesi, karşılıklılık algısının zedelenmesine yol açmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu durum, psikolojik sözleşme ihlali algısını da beraberinde getirebilmektedir. Çalışanlar, örgüte sundukları gönüllü katkılar karşılığında bekledikleri adaletli ve hakkaniyetli muamele, destek veya takdirin sağlanmadığını düşündüklerinde, vatandaşlık davranışlarını sürdürmekte zorlanmakta ve psikolojik geri çekilme eğilimi göstermektedir (Rousseau, 1995; Zhao vd., 2007). Bu bağlamda psikolojik sözleşme ihlali, vatandaşlık yorgunluğunun bilişsel ve ilişkisel öncüllerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

### **4.4. Algılanan Örgütsel Adaletsizlik**

Vatandaşlık yorgunluğunu besleyen bir diğer önemli öncül, algılanan örgütsel adaletsizliktir. Vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlar, bu katkıların adil biçimde tanınmadığını ya da dağıtım, süreç ve etkileşim adaletinin ihlal edildiğini düşündüklerinde, psikolojik kaynak kaybı daha hızlı gerçekleşmektedir (Colquitt vd., 2001; Cropanzano vd., 2017). Adaletsizlik algısı, katkıların anlamını zayıflatarak vatandaşlık yorgunluğunu derinleştirmektedir.

### **4.5. Kaynak Tüketimi, Duygusal Emek ve Geri Kazanım Eksikliği**

Kaynakların korunması kuramı (COR) perspektifinden bakıldığında, vatandaşlık yorgunluğu, çalışanların zaman, enerji, bilişsel ve duygusal kapasite gibi sınırlı kaynaklarının sürekli olarak tüketilmesi ve yeterli geri kazanım fırsatlarının bulunmamasıyla ilişkilidir (Hobfoll vd., 2018). Vatandaşlık davranışları çoğu zaman yalnızca davranışsal değil, aynı zamanda duygusal emek gerektirmektedir. Sürekli yardımsever, uyumlu ve pozitif olma beklentisi, çalışanların duygusal kaynaklarını aşındırmaktadır (Hochschild, 1983; Brotheridge ve Grandey, 2002).

### **4.6. Rol Belirsizliği, Rol Genişlemesi ve Sınırların Bulanıklaşması**

Vatandaşlık davranışlarının normatif bir beklentiye dönüşmesi, çalışanların rol sınırlarını belirsizleştirmekte ve rol genişlemesine yol açmaktadır. Rol

teorisi perspektifinden bakıldığında, bu durum çalışanların hangi davranışların gönüllü, hangilerinin zorunlu olduğu konusunda netlik kaybetmelerine neden olmaktadır (Katz ve Kahn, 1978). Rol belirsizliği ve rol aşırı yüklenmesi, vatandaşlık yorgunluğunu hızlandıran yapısal öncülleri arasında yer almaktadır.

#### 4.7. Performans Baskısı ve Rekabetçi Örgütsel İklim

Rekabetçi ve yüksek performans baskısının hâkim olduğu örgütsel iklimlerde, vatandaşlık davranışları ayırt edici bir katkı olmaktan çıkarak zorunlu bir performans sinyali hâline gelmektedir. Bu bağlamlarda çalışanlar, diğerlerinden geri kalmamak ya da diğerlerine kıyasla olumsuz değerlendirilmemek için sürekli olarak vatandaşlık davranışı sergilemek zorunda hissedebilmektedir (Bergeron, 2007; Bolino vd., 2013; Eliyahu ve Somech, 2023). Bu durum, vatandaşlık yorgunluğunun ortaya çıkışını hızlandıran önemli bir yapısal öncül olarak değerlendirilmektedir. Özetle, vatandaşlık yorgunluğu; örgütsel özdeşleşme, normatif beklentiler, karşılıklılık ve adalet algıları, kaynak tüketimi, rol sınırlarının bulanıklaşması ve rekabetçi iklim gibi çoklu öncüllerin etkileşimiyle ortaya çıkan sistematik ve bütüncül bir süreçtir. Bu öncüllerin birlikte ele alınması, vatandaşlık yorgunluğunun bireysel bir zayıflık değil, örgütsel bağlam tarafından üretilen yapısal bir olgu olduğunu göstermektedir.

### 5. Vatandaşlık Yorgunluğunun Sonuçları

Vatandaşlık yorgunluğu, yalnızca çalışanların öznel iyi oluşunu etkileyen bireysel bir deneyim değil; aynı zamanda örgütsel işleyişi ve etik karar süreçlerini şekillendiren çok katmanlı sonuçları beraberinde getirmektedir. Literatürdeki ampirik bulgular ve bütüncül değerlendirmeler, bu durumun etkilerinin bireysel, örgütsel ve etik düzeylerde birbirini besleyen bir yapı sergilediğini göstermektedir (Bolino vd., 2015; Bolino vd., 2013).

#### 5.1. Bireysel Sonuçlar

Vatandaşlık yorgunluğu, bireysel düzeyde yalnızca geçici bir enerji kaybı ya da genel bir iş memnuniyetsizliği olarak değerlendirilmemelidir. Aksine bu durum, çalışanların psikolojik kaynaklarını, bilişsel kapasitelerini, motivasyonel yönelimlerini ve zamanla benlik algılarını birlikte etkileyen, katmanlı bir yıpranma sürecine işaret etmektedir. Nitekim araştırma sonuçları, yoğun ve süreklilik kazanan örgütsel vatandaşlık davranışlarının bireysel iyi oluş göstergeleri üzerinde tutarlı ve çoğu zaman olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Podsakoff vd., 2009; Bolino vd., 2013). Ancak bu etkilerin niteliği, klasik tükenmişlik literatüründe tartışılan sonuçlardan daha karmaşık bir tabloya işaret etmektedir.

### 5.1.1. Duygusal Tükenme ve Psikolojik Yıpranma

Vatandaşlık yorgunluğunun bireysel düzeydeki en görünür sonuçlarından biri duygusal tükenme ve buna eşlik eden psikolojik yıpranmadır. Meta-analitik bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışlarının rol aşırı yükü ve iş–yaşam çatışması ile pozitif ilişkili olduğunu ve bu durumun çalışanların psikolojik kaynakları üzerinde önemli bir baskı yarattığını göstermektedir (Podsakoff vd., 2009). Bununla birlikte, burada dikkat çekici olan nokta, bu tükenmenin çoğu zaman biçimsel iş taleplerinden değil; çalışanların sürekli verme, başkaları için kendini geri plana atma ve karşılık beklemeden katkı sunma deneyiminden kaynaklanmasıdır. Bu yönüyle vatandaşlık yorgunluğunda ortaya çıkan duygusal tükenme, daha sessiz ve içsel bir yıpranma biçimi olarak ilerlemektedir.

### 5.1.2. Bilişsel Yorgunluk, Dikkat Dağınıklığı ve Karar Süreçlerinde Zayıflama

Vatandaşlık yorgunluğu yalnızca duygusal değil, aynı zamanda bilişsel kaynakların aşınması ile de ilişkilidir. Sürekli olarak diğerlerine yardım etme, başkalarının iş yükünü telafi etme ve örgütsel beklentileri sezgisel biçimde yönetme çabası, çalışanların dikkat ve bilişsel esneklik kapasitelerini zorlamaktadır. Öz-düzenleme literatürüne dayalı bütüncül değerlendirmeler, uzun süreli öz-kontrol gerektiren davranışların bilişsel yorgunluk, karar yorgunluğu ve karar kalitesinde düşüşle sonuçlandığını göstermektedir (Baumeister vd., 2007; Hobfoll vd., 2018). Bu durum, vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanların zamanla daha temkinli, kaçınımacı ve hata yapmaktan kaçınan bir karar verme tarzı geliştirmelerine yol açabilmektedir. Bu nokta, vatandaşlık yorgunluğunu salt bir motivasyon sorunu olarak görmenin neden eksik kalacağını açık biçimde göstermektedir.

### 5.1.3. İşe Yabancılaşma, Anlam Kaybı ve Katkı Kimliğinin Aşınması

Vatandaşlık yorgunluğunun bireysel sonuçları, zaman içinde çalışanların işe atfettikleri anlam üzerinde de belirgin etkiler yaratmaktadır. Başlangıçta özdeşleşme ve anlam duygusuyla sergilenen vatandaşlık davranışlarının sıradanlaşması ve beklenen bir norm hâline gelmesi, çalışanların katkılarının değerine ilişkin algılarını zedelemektedir. Sistematik derlemeler, bu sürecin işe yabancılaşma, anlamsızlık algısı ve duygusal kopuşla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Kahn, 1990; Rosso vd., 2010). Özellikle dikkat çekici olan, bu yabancılaşmanın yalnızca işe değil, bireyin “örgüte katkı sunan kişi” olarak benlik tanımına da yönelmesidir. Bu durum, vatandaşlık yorgunluğunu kimlik temelli bir yıpranma süreci olarak ele almayı gerekli kılmaktadır.

#### 5.1.4. Kaygı, Suçluluk ve İçsel Çatışma Deneyimi

Vatandaşlık yorgunluğu her zaman açık bir geri çekilme davranışıyla başlamamaktadır. Özellikle örgütle yüksek düzeyde özdeşleşmiş, sorumluluk duygusu güçlü çalışanlarda bu süreç, çoğu zaman kaygı ve suçluluk eşliğinde kendini göstermektedir. Çalışanlar, bir yandan psikolojik olarak yıprandıklarını hissederken, diğer yandan katkı sunmayı azaltmanın olumsuz değerlendirilme, dışlanma ya da diğerlerinin gözünde yetersizlik algısı yaratacağından endişe duyabilmektedir. Ampirik bulgular, bu tür içsel çatışmaların uzun vadede psikolojik stres yükünü artırdığını ve bireyin öznel iyi oluşunu daha da zayıflattığını göstermektedir (Bolino vd., 2015). Bu safhada vatandaşlık yorgunluğu, sessiz ama yoğun bir içsel gerilim alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 5.1.5. Psikolojik Geri Çekilme, Sessiz Kopuş ve Kendini Koruma Stratejileri

Vatandaşlık yorgunluğunun bireysel düzeydeki en kritik sonuçlarından biri, psikolojik geri çekilme ve içsel kopuştur. Çalışanlar biçimsel görevlerini yerine getirmeye devam etseler bile, örgüte yönelik duygusal bağlılıkları ve gönüllü katkı isteği belirgin biçimde azalmaktadır. Bu durum, son yıllarda tartışılan sessiz geri çekilme örüntülerinin mikro-psikolojik temelini oluşturmaktadır. Kaynakların korunması kuramına dayalı olarak yapılan değerlendirmeler, bu tür geri çekilme tepkilerinin bireylerin kalan sınırlı kaynaklarını korumaya yönelik uyumsal fakat maliyetli stratejiler olduğunu göstermektedir (Hobfoll vd., 2018; Bolino vd., 2013). Bu nedenle bu geri çekilme, her zaman pasif ya da işlevsiz bir tepki olarak yorumlanmamalıdır.

#### 5.1.6. Motivasyon ve Performans

Son olarak vatandaşlık yorgunluğu, çalışanların motivasyon yapılarında niteliksel bir dönüşüme yol açmaktadır. Yüksek katkı, özveri ve adanmışlık odaklı motivasyon yerini, kendini korumaya ve psikolojik dengeyi sürdürmeye yönelik daha sınırlı bir performans anlayışına bırakmaktadır. Alana ışık tutan bulgulara sahip meta-analiz çalışmalarının bulguları, bu dönüşümün basit ya da sıradan bir performans düşüşü değil; bireyin uzun vadeli sürdürülebilirliğini korumaya yönelik bilinçli bir yeniden yönelim olduğunu göstermektedir (Bolino vd., 2013). Bu yönüyle vatandaşlık yorgunluğu, bireysel düzeyde yalnızca bir tükenme değil, aynı zamanda denge arayışı olarak da okunmalıdır.

Tüm bu unsurlar birlikte ele alındığında, bu bireysel sonuçlar vatandaşlık yorgunluğunun yalnızca duygusal tükenmişlikten ibaret olmadığını; bilişsel yorgunluk, anlam kaybı, içsel çatışma, kimlik aşınması ve motivasyonel yeniden yönelim gibi çok katmanlı psikososyal sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

Bu durum, vatandaşlık yorgunluğunu bireylerin örgütle kurdukları ilişkiyi hem duygusal hem de bilişsel düzeyde yeniden yapılandıran özgün bir süreç olarak ele almanın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

## 5.2. Örgütsel Sonuçlar

Vatandaşlık yorgunluğu, bireysel düzeydeki psikolojik ve motivasyonel yıpranmanın ötesinde, örgütsel işleyişin temel dinamiklerini etkileyen önemli sonuçlar doğurmaktadır. Literatürde yer alan kapsamlı çalışmalar, yoğun ve sürdürülebilir olmayan örgütsel vatandaşlık beklentilerinin, çalışanların örgüte yönelik davranış ve tutumlarında niteliksel değişimlere yol açtığını göstermektedir (Bolino vd., 2015). Bu sonuçlar, örgütsel düzeyde çoğu zaman sessiz, kademeli ve dolaylı biçimde ortaya çıkmakta; ancak uzun vadede örgütsel öğrenme, iş birliği ve sürdürülebilir performans açısından kritik risk alanları oluşturmaktadır.

### 5.2.1. Örgütsel Davranış ve Tutumlar

#### 5.2.1.1. Örgütsel Sessizlik

Vatandaşlık yorgunluğu ile ilişkilendirilen en yaygın örgütsel sonuçlardan biri, çalışanların görüş, eleştiri ve önerilerini dile getirmekten kaçınmalarıdır. Örgütsel sessizlik literatürü, bu davranışın yalnızca cezalandırılma korkusundan değil, aynı zamanda çalışanların örgüte katkı sunma isteğinin zayıflamasından da kaynaklanabileceğini ortaya koymaktadır (Morrison, 2014). Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar, zamanla düşüncelerini paylaşmanın anlamlı olmadığı ya da karşılık bulmadığı algısını geliştirerek bilinçli olarak bir tür ifade geri çekilmesine yönelebilmektedir. Bu durum, örgütsel öğrenme ve hata düzeltme süreçlerini dolaylı biçimde zayıflatmaktadır.

#### 5.2.1.2. Geri Çekilme Davranışları

Meta-analiz çalışmaları, vatandaşlık davranışlarının yıpratıcı hâle gelmesinin, çalışanların örgütsel rollerine yönelik geri çekilme davranışlarını artırdığını göstermektedir (Podsakoff vd., 2009). Bu geri çekilme, doğrudan bir işten ayrılma niyeti güdülmesi ya da performans düşmesi biçiminde değil; daha çok rol ötesi katkıların sınırlandırılması, inisiyatif almaktan kaçınma, rol tanımları dışında faaliyet göstermekten imtina etme ve minimum rol gerekliliklerine odaklanma biçiminde ortaya çıkmaktadır. Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında bu davranışlar, bireylerin kalan sınırlı kaynaklarını korumaya yönelik uyumsal tepkiler olarak değerlendirilmektedir.

### 5.2.1.3. *Gönüllü Katkıların Azalması*

Vatandaşlık yorgunluğu, çalışanların örgüt yararına sundukları gönüllü katkıları bilinçli biçimde azaltmalarına yol açabilmektedir. Araştırma bulguları, örgütsel vatandaşlık davranışlarının uzun vadede her zaman artan bir getiri sağlamadığını; aksine belirli koşullar altında bu davranışlara yönelik motivasyonun zayıflayabildiğini göstermektedir. Bu durum, örgütlerde gönüllü katkıların sürekliliği açısından önemli bir kırılma noktası oluşturmaktadır.

Vatandaşlık yorgunluğu, çalışanların örgüt yararına sundukları gönüllü katkıları bilinçli biçimde azaltmalarına yol açabilmektedir. Ampirik bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışlarının zaman içinde vatandaşlık yorgunluğuna neden olabildiğini ve bu durumun çalışanların gelecekte bu tür davranışları sürdürme isteğini zayıflattığını göstermektedir (Bolino vd., 2015). Bu sonuçlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarının uzun vadede her zaman artan bir getiri sağlamadığını; aksine belirli koşullar altında bu davranışlara yönelik motivasyonun azalabileceğini ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütlerde gönüllü katkıların sürdürülebilirliği açısından kritik bir kırılma noktasına işaret etmektedir (Bolino ve Grant, 2016).

### 5.2.1.4. *Örgütsel Sinizm*

Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar, örgüte yönelik daha kuşkucu ve mesafeli tutumlar geliştirebilmektedir. Sürekli olarak katkı sunmalarına rağmen bu katkıların karşılık bulmadığını düşünen çalışanlar, örgütsel söylemler ile uygulamalar arasındaki tutarsızlıklara daha duyarlı hâle gelmektedir. Literatürde, bu sürecin örgütsel sinizm düzeylerinde artışla ilişkili olduğu ve çalışanların örgütsel niyetlere duyduğu güveni aşındırdığı belirtilmektedir (Dean vd., 1998; Bolino vd., 2015).

### 5.2.1.5. *Örgütsel Bağlılığın ve Özdeşleşmenin Azalması*

Meta-analiz çalışmalarındaki kapsamlı bulgular, vatandaşlık davranışlarının başlangıçta örgütsel bağlılıkla pozitif ilişkili olduğunu; ancak bu davranışların karşılıksız ve zorunlu algılandığı bağlamlarda, uzun vadede bağlılık üzerinde olumsuz etkiler oluşturabildiğini ortaya koymaktadır (Riketta, 2005; Bolino vd., 2013). Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında bu durum, çalışanların örgütle kurdukları duygusal bağın zayıflaması ve örgütsel aidiyet hissinin yıpranması olarak kendini göstermektedir.

### 5.2.1.6. *Örgüte Duyulan Güvenin Azalması*

Vatandaşlık yorgunluğunun bir diğer önemli sonucu, çalışanların örgüte ve yönetime duyduğu güvenin zayıflamasıdır. Karşılıklılık ve adalet algılarındaki

bozulma, çalışanların örgütsel ilişkileri daha temkinli, kontrollü ve mesafeli biçimde değerlendirmelerine neden olmaktadır. Sosyal mübadele kuramına dayalı olarak yapılan bütüncül değerlendirmeler, çalışanlarda tespit edilen bu güven kaybının iş birliği ve gönüllü katkı davranışlarını dolaylı biçimde olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Dirks ve Ferrin, 2002; Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Tüm bu örgütsel sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, vatandaşlık yorgunluğunun yalnızca bireysel bir yıpranma hâli olmadığı; örgütlerde katkı sunma biçimlerini, tutumsal yönelimleri ve ilişkisel dinamikleri dönüştüren sistematik bir süreç olduğu görülmektedir.

### **5.2.2. Bilgi ve Öğrenme Süreçleri**

Vatandaşlık yorgunluğu, örgütlerde yalnızca tutum ve davranışları değil, aynı zamanda bilginin üretilmesi, paylaşılması ve örgütsel öğrenmeye dönüşmesi süreçlerini de doğrudan etkilemektedir. Literatürdeki bütüncül değerlendirmeler, çalışanların gönüllü katkılarını sınırlandırmaya başlamalarının, bilgi temelli etkileşimlerde belirgin bir azalmaya yol açtığını göstermektedir (Bolino vd., 2015; Bolino vd., 2013). Bu durum, özellikle bilgi yoğun ve uzmanlığa dayalı örgütlerde daha görünür sonuçlar doğurmaktadır.

#### *5.2.2.1. Bilgi Paylaşımında Azalma*

Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar, sahip oldukları bilgi ve deneyimi paylaşma konusunda daha temkinli davranabilmektedir. Araştırma bulguları, bilgi paylaşımının yalnızca bireysel motivasyona değil, aynı zamanda karşılıklılık ve güven algılarına güçlü biçimde bağlı olduğunu ortaya koymaktadır (Connelly vd., 2012). Vatandaşlık davranışlarının karşılıksız ve zorunlu algılandığı bağlamlarda, çalışanların bilgi paylaşımına yönelik istekliliklerinin zayıfladığı görülmektedir (Podsakoff vd., 2009). Bu azalma, örgüt içi koordinasyonun ve kolektif problem çözme kapasitesinin sınırlanmasına yol açabilmektedir.

#### *5.2.2.2. Bilgi Saklama Davranışlarının Artması*

Bilgi paylaşımındaki azalmanın daha ileri bir biçimi, bilgi saklama davranışdır. Sistematik derlemeler, bilgi saklamanın çoğu zaman bilinçli bir zarar verme niyetinden değil; bireylerin kendi kaynaklarını koruma ve riskten kaçınma çabasından kaynaklandığını göstermektedir (Connelly vd., 2012; Shen vd., 2025). Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında bilgi saklama, çalışanların artık daha fazlasını vermek istememe tutumunun bilgi alanına yansması olarak değerlendirilebilir. Bu davranış, kısa vadede bireysel bir korunma stratejisi işlevi görse de uzun vadede örgütsel öğrenme açısından önemli maliyetler doğurmaktadır.

### 5.2.2.3. Örgütsel Öğrenmenin Azalması

Bilgi paylaşımının azalması ve bilgi saklama davranışlarının örgütte yaygınlaşması, kaçınılmaz olarak örgütsel öğrenme süreçlerini zayıflatmaktadır. Örgütsel öğrenme literatürü, öğrenmenin bireysel deneyimlerin paylaşılması ve kolektif olarak anlamlandırılması yoluyla gerçekleştiğini vurgulamaktadır. Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanların geri çekilmesi, bu kolektif öğrenme döngülerini sekteye uğratmaktadır (Argote, 2013). Bu durum, özellikle hatalardan öğrenme, süreç iyileştirme ve kurumsal hafızanın gelişimi bakımından kritik riskler içermektedir.

### 5.2.2.4. Yenilikçi Davranışların Azalması

Meta-analitik bulgular, yenilikçi davranışların büyük ölçüde bilgi paylaşımı, çalışan katılımı ve psikolojik güven ortamına dayandığını göstermektedir (Hülshager vd., 2009). Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında ise çalışanların gönüllü katkılarını sınırlandırması, risk almaktan kaçınması ve rol ötesi katılımlarını azaltması söz konusu olabilmektedir (Bolino vd., 2015). Bu durum, yenilikçi fikirlerin ortaya konulması ve uygulanmasına yönelik isteği zayıflatabilir. Bu azalma kısa vadede fark edilmese bile, uzun vadede örgütlerin öğrenme ve değişime uyum kapasitesini olumsuz etkileyebilecek bir risk alanı oluşturmaktadır.

### 5.2.2.5. Hatalardan Öğrenmenin Azalması

Son olarak, vatandaşlık yorgunluğu örgütlerde hata öğrenmesi süreçlerini de dolaylı biçimde zarar vermektedir. Sessizlik, sinizm, bilgi saklama ve geri çekilme davranışları, hataların açıkça paylaşılmasını ve kolektif biçimde analiz edilmesini zorlaştırmaktadır. Sistematik derlemeler, psikolojik güvenin zayıfladığı durumlarda hata öğrenmesinin ciddi biçimde sekteye uğradığını göstermektedir (Argote, 2013; Morrison, 2014). Vatandaşlık yorgunluğu, bu güven ortamını aşındırarak öğrenme döngülerini kırılğan hâle getirmektedir.

Bu bulgular, vatandaşlık yorgunluğunun yalnızca bireysel katkıları değil; bilginin örgüt içinde dolaşımını ve kolektif öğrenme süreçlerini de sınırlayan yapısal sonuçlar doğurduğunu göstermektedir.

### 5.2.3. Performans ve İşleyişe İlişkin Sonuçlar

Vatandaşlık yorgunluğu, örgütlerde performansın tamamen ortadan kalkmasına ya da ani bir verimlilik düşüşüne yol açan bir olgu olarak değerlendirilmemektedir. Aksine bu durumun performansı niceliksel olarak değil, niteliksel olarak etkilediğine işaret etmektedir (Podsakoff vd., 2009). Başka bir ifadeyle, çalışanlar çoğu zaman biçimsel görevlerini yerine getirmeye

devam etmekte; ancak performansın içeriği, kapsamı ve sürdürülebilirliği değişmektedir.

#### 5.2.3.1. Bağlamsal Performansın Azalması

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bağlamsal performansın temel bileşenlerinden biri olduğu ortaya konulmaktadır. Ancak bu davranışların yıpratıcı hâle gelmesi, çalışanların rol ötesi katkılarını bilinçli biçimde sınırlandırmalarına yol açabilmektedir. Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında bu durum, çalışanların yalnızca kendilerinden açıkça beklenen görevleri yerine getirmeleriyle sonuçlanmakta; destekleyici, kolaylaştırıcı ve iş birliğini güçlendirici davranışlar giderek azalmaktadır (Podsakoff vd., 2009; Bolino ve Grant, 2016). Bu zayıflama, kısa vadede fark edilmese bile, örgütsel işleyiş açısından önemli bir kırılma noktası oluşturmaktadır.

#### 5.2.3.2. Takım Etkinliğinin Azalması

Takım temelli çalışmalarda performans, büyük ölçüde üyeler arası gönüllü katkılara, karşılıklı yardım davranışlarına ve rol esnekliğine dayanmaktadır. Meta-analitik bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışlarının grup düzeyinde performans, koordinasyon ve etkinlik ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Podsakoff vd., 2009). Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar ise gönüllü katkılarını sınırlandırma ve başkalarının iş yükünü hafifletmeye yönelik davranışlardan geri çekilme eğilimi gösterebilmektedir (Bolino vd., 2015). Bu tür katkıların azalması, takım etkinliği ve koordinasyon kalitesini zayıflatabilmekte; özellikle görev karmaşıklığının ve belirsizliğin yüksek olduğu takım ortamlarında daha belirgin sonuçlar doğurabilmektedir.

#### 5.2.3.3. Hizmet ve Çıktı Kalitesinin Azalması

Vatandaşlık yorgunluğunun performansa ilişkin bir diğer önemli sonucu, hizmet ve çıktı kalitesinde ortaya çıkan ince ama sistematik bozulmalardır. Çalışanlar biçimsel görevlerini yerine getirmeye devam etseler bile, ekstra özen, dikkat ve müşteri odaklılık gerektiren durumlarda daha sınırlı çaba gösterebilmektedir. Bu tür bağlamsal katkıların hizmet kalitesi ve algılanan performans üzerinde belirleyici olduğunu ortaya konulmaktadır (Podsakoff vd., 2009). Vatandaşlık yorgunluğu, bu katkıların geri çekilmesi yoluyla kalite algısını dolaylı biçimde etkilemektedir.

#### 5.2.3.4. Performansın Sürdürülebilirliğine İlişkin Sorunlar

Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında performans, kısa vadede korunuyor gibi görünse de uzun vadede sürdürülebilirlik açısından kırılma noktası hâle gelmektedir. Sistematik derlemeler, sürekli olarak yüksek katkı beklentilerinin çalışanların

enerji ve motivasyon kaynaklarını tüketerek performansın devamlılığını tehdit ettiğini göstermektedir (Bolino vd., 2013). Bu durum, örgütlerin yalnızca mevcut performansı değil, gelecekteki işleyiş kapasitesini de riske atmaktadır.

#### 5.2.3.5. *Biçimsel Performans ile Gönüllü Katkı Arasındaki Ayrışma*

Son olarak, vatandaşlık yorgunluğu, örgütlerde biçimsel performans ile gönüllü katkılar arasındaki ilişkinin yeniden tanımlanmasına yol açmaktadır. Çalışanlar, performans değerlendirmelerinde olumsuz bir sonuçla karşılaşmamak için temel görevlerini yerine getirmeye devam ederken, rol ötesi katkıları bilinçli biçimde sınırlandırabilmektedir. Bu ayrışma, performans göstergeleri ile bağlamsal katkılar arasındaki ilişkinin bağlamsal ve zamansal olarak değişebileceğine işaret eden bulgularla örtüşmektedir (Podsakoff vd., 2009; Bolino ve Grant, 2016). Bu durum, örgütlerin performansı nasıl tanımladıkları ve ölçtükları konusunda da önemli sorular sorulmasını gerekli kılmaktadır.

Tüm bu bulgular, vatandaşlık yorgunluğunun örgütlerde performansı ortadan kaldırmaktan ziyade, performansın niteliğini ve sürdürülebilirliğini dönüştüren bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

### 5.3. Etik Sonuçlar

Vatandaşlık yorgunluğu, çoğu zaman bireysel iyi oluş ya da örgütsel işleyiş bağlamında ele alınsa da bu durumun en kritik ve uzun vadeli sonuçlarından biri etik karar süreçleri üzerindeki etkisidir. Literatürdeki bütüncül değerlendirmeler, sürekli ve karşılıksız katkı sunmanın yarattığı psikolojik yıpranmanın, çalışanların etik değerlendirmelerini dolaylı fakat sistematik biçimde etkileyebildiğini göstermektedir (Bolino vd., 2015). Bu etki, ani ve açık etik ihlallerden ziyade, ahlaki sınırların kademeli olarak esnemesi yoluyla ortaya çıkmaktadır.

#### 5.3.1. **Ahlaki Rasyonelleştirme ve “Hak Ettim” Algısının Artması**

Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar, zamanla örgüt için zaten yeterince fedakârlık yaptıkları yönünde güçlü bir algı geliştirebilmektedir. Bu algı, bireylerin bazı davranışlarını etik açıdan yeniden çerçevelemelerine olanak tanıyan bir ahlaki rasyonelleştirme zemini oluşturmaktadır. Çalışanlar, geçmişte sundukları gönüllü katkıları bir tür etik kredi olarak görmeye başlayarak, mevcut davranışlarını bu geçmiş fedakârlıklar üzerinden meşrulaştırabilmektedir. Bu süreç, ahlaki bozulma mekanizmalarının devreye girmesiyle örtüşmektedir. Bu noktada önemli olan, vatandaşlık yorgunluğunun etik dışı davranışı doğrudan üretmesi değil; etik karar verme sürecinde kullanılan gerekçeleri

dönüştürmesidir. Çalışanlar, etik açıdan gri alanlarda, kendilerini daha kolay ikna edebilecek gerekçelere başvurabilmektedir.

### **5.3.2. Normatif Sınırların Bulanıklaşması**

Vatandaşlık yorgunluğunun etik sonuçları, yalnızca bireysel gerekçelendirmelerle sınırlı değildir. Örgütsel düzeyde, sürekli katkı beklentilerinin normalleştiği bağlamlarda, etik normların ne ölçüde bağlayıcı olduğu konusunda belirsizlikler ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlar, örgütün kendilerinden sürekli olarak daha fazlasını beklediğini düşündüklerinde, etik kuralların da durumsal ve esnek olduğu yönünde örtük bir algı geliştirebilmektedir. Söz konusu bu algı, normatif sınırların giderek bulanıklaşmasına yol açmaktadır. Literatürde bu süreç, örgütsel normların açık ihlallerden ziyade, yorumlanma biçimlerinin değişmesi yoluyla aşınması şeklinde tanımlanmaktadır. Vatandaşlık yorgunluğu, bu aşınmayı hızlandıran bağlamsal bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Bolino vd., 2013).

### **5.3.3. Etik Karar Süreçlerinin Zarar Görmesi**

Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında etik sonuçların en belirgin biçimde ortaya çıktığı alanlardan biri, çalışanların günlük karar alma süreçleridir. Sürekli katkı sunmanın yarattığı yıpranma, bireylerin etik ikilemler karşısında daha araşsal ve sonuç odaklı düşünmelerine neden olabilmektedir. Bu durum, örgüt yararı söylemiyle gerekçelendirilen etik açıdan sorunlu kararların daha kolay kabul görmesine yol açmaktadır. Bu mekanizma, etik dışı örgüt yararına davranışlar literatürüyle de yakından ilişkilidir. Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar, örgüt için geçmişte yaptıkları fedakârlıkları gerekçe göstererek, etik açıdan tartışmalı davranışları daha kolay meşrulaştırabilmektedir.

### **5.3.4. Etik İklim ve Uzun Vadeli Riskler**

Vatandaşlık yorgunluğunun etik sonuçları, bireysel düzeyde kalmayarak örgütsel etik iklim üzerinde de birikimli etkiler yaratabilmektedir. Ahlaki rasyonelleştirmenin yaygınlaşması ve normatif sınırların esnemesi, zamanla örgütte ne yapılabilir ve ne yapılmamalı ayrımının belirsizleşmesine yol açmaktadır. Bu durum, örgütlerin etik bütünlüğü ve kurumsal itibarı bakımından uzun vadeli riskler doğurmaktadır. Konu özelinde yapılmış olan sistematik derlemeler, etik iklimin zayıfladığı örgütlerde etik ihlallerin daha kolay normalleştiğini ve bu sürecin geri döndürülmesinin oldukça güç olduğunu göstermektedir (Bolino vd., 2013). Bu bağlamda vatandaşlık yorgunluğu, örgütlerde etik risklerin erken ama çoğu zaman fark edilmeyen bir habercisi olarak değerlendirilebilir. Bu bulgular, vatandaşlık yorgunluğunun yalnızca bireysel bir yorgunluk ya da örgütsel bir verimlilik sorunu olmadığını; etik

karar süreçlerini ve normatif sınırları etkileyen derin ve uzun vadeli sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Bu nedenle vatandaşlık yorgunluğu, örgütlerde etik sürdürülebilirliğin korunması açısından da dikkatle ele alınması gereken kritik bir olgudur.

Yukarıda ele alınan kuramsal tartışmalar ve ampirik bulguların yorumlanması doğrultusunda, vatandaşlık yorgunluğunun ortaya çıkışını ve çok düzeyli sonuçlarını bütüncül biçimde özetleyen bir çerçeveye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çerçeve aşağıda Şekil 1’de sunulmaktadır.

*Şekil 1. Vatandaşlık Yorgunluğunun Öncülleri ve Sonuçlarına İlişkin Bütüncül Çerçeve*

Öncüller		Bireysel Sonuçlar	Sonuçlar	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgütsel özdeşleşme</li> <li>- Normatif vatandaşlık beklentileri ve örgütsel baskı</li> <li>- Karşılıklılık algısının zedelenmesi ve psikolojik sözleşme ihlali</li> <li>- Algılanan örgütsel adaletsizlik</li> <li>- Kaynak tüketimi, duygusal emek ve geri kazanım eksikliği</li> <li>- Rol belirsizliği, rol genişlemesi ve sınırların bulanıklaşması</li> <li>- Performans baskısı ve rekabetçi örgütsel iklim</li> </ul>	→ Vatandaşlık Yorgunluğu →	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duygusal tükenme ve psikolojik yıpranma</li> <li>- Bilişsel yorgunluk, dikkat dağınıklığı ve karar süreçlerinde zayıflama</li> <li>- İşe yabancılaşma, anlam kaybı ve katkı kimliğinin aşınması</li> <li>- Kaygı, suçluluk ve içsel çatışma deneyimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Örgütsel sessizlik</li> <li>- Geri çekilme davranışları</li> <li>- Gönüllü katılımın azalması</li> <li>- Örgütsel sinizm</li> <li>- Örgütsel bağlılıkta zayıflama</li> <li>- Örgütsel güveninde azalma</li> <li>- Bilgi paylaşımında azalma ve bilgi saklama</li> <li>- Örgütsel öğrenmede zayıflama</li> <li>- Yenilikçi davranışlarda azalma</li> <li>- Hata öğrenmesinin zayıflaması</li> <li>- Bağlamsal performansta zayıflama</li> <li>- Takım etkinliğinde azalma</li> <li>- Hizmet ve çıktı kalitesinde bozulma</li> <li>- Performansın sürdürülebilirliğine ilişkin sorunlar</li> <li>- Biçimsel performans ile gönüllü katkı arasındaki ayrışma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etik Sonuçlar</li> <li>- Ahlakî rasyonelleştirme</li> <li>- Normatif sınırların bulanıklaşması</li> <li>- Etik karar süreçlerinde bozulma</li> <li>- Etik iklim ve uzun vadeli riskler</li> </ul>

*Kaynak : Bolino vd., 2015; Bolino ve Grant, 2016; Bolino vd., 2013*

Şekil 1, örgütsel vatandaşlık davranışlarının karanlık yönlerine ve vatandaşlık yorgunluğunun psikososyal sonuçlarına odaklanan ampirik ve bütüncül değerlendirme çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur (Bolino vd., 2015; Bolino ve Grant, 2016; Bolino vd., 2013) ve vatandaşlık yorgunluğunu, örgütlerde rol ötesi katkıların süreklilik kazanması ve karşılıksız algılanması sonucunda ortaya çıkan merkezi bir psikososyal süreç olarak ele almaktadır. Şekilde, örgütsel, ilişkisel ve bireysel öncüllerin vatandaşlık yorgunluğunu tetiklediği; bu yorgunluğun ise bireysel, örgütsel ve etik düzeylerde çok katmanlı sonuçlara yol açtığı bütüncül bir çerçeve içinde gösterilmektedir. Bu bütüncül çerçeve, vatandaşlık yorgunluğunu tekil bir bireysel deneyimden ziyade, örgütsel bağlam tarafından şekillenen ve çok düzeyli etkiler yaratan bir süreç olarak ele almaktadır.

## Sonuç

Modern örgütlerde örgütsel vatandaşlık davranışları uzun yıllar boyunca gönüllü, özgeci ve örgütsel etkililiği artıran katkılar olarak ele alınmış; çalışanların rol ötesi çabaları çoğu zaman olumlu ve arzu edilen davranışlar olarak teşvik edilmiştir (Organ, 1988; Podsakoff vd., 2009). Ancak son yıllarda biriken ampirik bulgular ve bütüncül değerlendirmeler, bu iyimser yaklaşımın eksik kaldığını ve vatandaşlık davranışlarının her koşulda sürdürülebilir olmadığını göstermektedir (Bolino vd., 2015). Vatandaşlık yorgunluğu kavramı, bu noktada örgütsel davranış literatüründe önemli bir kavramsal boşluğu doldurarak, iyi niyetle başlayan katkıların nasıl psikososyal, örgütsel ve etik maliyetlere dönüşebildiğini anlamaya olanak tanımaktadır.

Vatandaşlık yorgunluğu, yalnızca bireylerin çok çalışması ya da yoğun iş talepleriyle karşı karşıya kalması sonucunda ortaya çıkan bir tükenme biçimi değildir. Aksine bu olgu, rol ötesi katkıların süreklilik kazanması, normatif beklentiye dönüşmesi ve karşılıksız algılanması sonucunda çalışanların psikolojik kaynaklarının aşınmasıyla şekillenen özgün bir süreçtir. Bu yönüyle vatandaşlık yorgunluğu, klasik iş stresi ve tükenmişlik yaklaşımlarından ayrılmakta; çalışanların gönüllü katkılar üzerinden deneyimledikleri yıpranmayı görünür kılmaktadır. Bu sürecin anlaşılmasında Kaynakların korunması kuramı önemli bir açıklayıcı çerçeve sunmaktadır. Zaman, enerji ve duygusal kapasite gibi sınırlı kaynakların uzun süreli ve karşılıksız biçimde tüketilmesi, çalışanların kaynak kaybı sarmalına girmesine yol açmaktadır (Hobfoll vd., 2018). Vatandaşlık yorgunluğu, bu sarmalın özellikle rol ötesi katkılar üzerinden nasıl işlediğini ortaya koymaktadır. Sosyal mübadele kuramı ise bu yorgunluğun ilişkisel boyutunu açıklamaktadır. Çalışanların sundukları katkılara karşılık adalet, takdir ve destek algılarının zedelenmesi, vatandaşlık davranışlarının anlamını dönüştürmekte ve katkı sunma isteğini aşındırmaktadır (Cropanzano

ve Mitchell, 2005). Rol teorisi perspektifi de vatandaşlık davranışlarının normatif hâle gelmesiyle birlikte gönüllü–zorunlu ayrımının bulanıklaştığını ve bunun rol yükünü artırarak yıpratıcı bir etki yarattığını göstermektedir (Katz ve Kahn, 1978).

Ele alınan bulgular, vatandaşlık yorgunluğunun bireysel düzeyde yalnızca duygusal tükenmişlik değil; bilişsel yorgunluk, anlam kaybı, kimlik aşınması ve motivasyonel yeniden yönelim gibi çok katmanlı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar çoğu zaman biçimsel görevlerini yerine getirmeye devam etmekte; ancak gönüllü katkılarını bilinçli biçimde sınırlandırarak psikolojik dengelerini korumaya çalışmaktadır. Bu durum, bireylerin örgütle kurdukları ilişkinin niteliğini değiştirmekte ve uzun vadede işe yabancılaşma ve içsel kopuş riskini artırmaktadır.

Örgütsel düzeyde ise vatandaşlık yorgunluğu, sessizlik, geri çekilme davranışları, bilgi paylaşımında azalma, bilgi saklama davranışında artış ve örgütsel öğrenmenin azalması gibi sonuçlar aracılığıyla örgütsel işlevi dolaylı fakat derin biçimde etkilemektedir. Bu etkiler çoğu zaman ani performans düşüşleri şeklinde ortaya çıkmamakta; aksine bağlamsal performansın, takım etkinliğinin ve hizmet kalitesinin zaman içinde aşınması yoluyla kendini göstermektedir. Literatürdeki çalışma bulguları da performansın niceliğinden ziyade niteliğinin ve sürdürülebilirliğinin bu süreçten etkilendiğine işaret etmektedir (Podsakoff vd., 2009).

Vatandaşlık yorgunluğunun en kritik sonuçlarından biri ise etik karar süreçleri üzerindeki etkileridir. Sürekli katkı sunmanın yarattığı psikolojik yıpranma, çalışanların etik ikilemleri değerlendirme biçimlerini dönüştürmekte ve ahlaki rasyonelleştirme eğilimlerini güçlendirmektedir (Bandura, 1999, 2016). Çalışanlar geçmişte sundukları fedakârlıkları bir tür hak ediş olarak göyerek, etik açıdan gri alanlarda kendilerini daha kolay meşrulaştırabilmektedir. Bu durum, etik dışı örgüt yararına davranışlar literatürüyle örtüşmekte ve normatif sınırların kademeli biçimde bulanıklaşmasına zemin hazırlamaktadır (Umphress ve Bingham, 2011).

Uygulama bakımından bakıldığında, bu çerçeve yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri için önemli uyarılar içermektedir. Nitekim, örgütsel vatandaşlık davranışlarının teşvik edilmesi ile bu davranışların örtük biçimde zorunlu hâle gelmesi arasındaki sınırın dikkatle yönetilmesi gerekmektedir. Vatandaşlık davranışlarının açık biçimde tanınması, takdir edilmesi ve sınırlarının belirlenmesi, bu yorgunluğun önlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Performans değerlendirme sistemlerinin rol ötesi katkıları örtük bir beklenti hâline getirip getirmediğinin sorgulanması da bu bağlamda önem taşımaktadır. Kısa vadeli katkı artışları uğruna sürdürülebilirlikten ödün

verilmesi, uzun vadede motivasyon kaybı, etik riskler ve örgütsel kırılğanlıklar yaratabilmektedir.

Elbette bu değerlendirmelerin bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Vatandaşlık yorgunluğuna ilişkin ampirik çalışmalar henüz sınırlı sayıdadır ve bulguların farklı kültürel ve sektörel bağlamlarda nasıl şekillendiği yeterince bilinmemektedir. Gelecek araştırmaların boylamsal tasarımlar kullanarak vatandaşlık yorgunluğunun zaman içindeki dinamiklerini incelemesi, bu sürecin daha net anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca liderlik tarzları, etik iklim, örgütsel adalet ve kültürel değerler gibi bağlamsal değişkenlerin bu süreçteki rolü daha ayrıntılı biçimde ele alınmalıdır.

Sonuç olarak vatandaşlık yorgunluğu, modern örgütlerde iyi niyetle başlayan katkıların nasıl psikososyal, örgütsel ve etik maliyetlere dönüşebildiğini gösteren merkezi bir kavramdır. Bu kavram, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yeniden düşünülmesini, katkı ile sürdürülebilirlik arasındaki dengenin sorgulanmasını ve örgütlerde etik sınırların nasıl korunduğuna ilişkin daha geniş bir tartışmayı gerekli kılmaktadır.

Bu çalışma, vatandaşlık yorgunluğunu yalnızca kuramsal bir tartışma alanı olarak değil, aynı zamanda ölçülebilir ve ampirik olarak izlenebilir bir olgu olarak ele almanın gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, vatandaşlık yorgunluğunun görünmez psikososyal yükünü daha somut biçimde inceleyebilmek amacıyla yürütülen ölçek uyarlama çalışmaları, bu kavramın farklı bağlamlarda güvenilir ve geçerli biçimde araştırılabilmesine önemli bir zemin sunmaktadır (Aksoy Kürü ve Kürü, baskıda). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının uzun süreli ve karşılıksız sergilenmesinin çalışanlar üzerindeki yıpratıcı etkilerini doğrudan ölçmeye olanak tanıyan bu araçlar, vatandaşlık yorgunluğunu soyut bir hissetme hâli olmaktan çıkararak, ampirik analizlere açık bir araştırma nesnesine dönüştürmektedir. Bu bağlamda ölçek uyarlama çalışmaları, vatandaşlık yorgunluğunun yalnızca bireysel iyi oluşla ilişkili bir sonuç değil; örgütsel, ilişkisel ve etik süreçlerle sistematik biçimde bağlantılı bir yapı olduğunu test edebilmek açısından kritik bir katkı sağlamaktadır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik özelliklerinin ortaya konulması, gelecekte yapılacak araştırmalarda vatandaşlık yorgunluğunun tükenmişlik, örgütsel sessizlik, bilgi saklama davranışı, etik karar süreçleri ve liderlik yaklaşımları gibi değişkenlerle birlikte ele alınmasına olanak tanımaktadır. Böylelikle literatürde sıkça dile getirilen ancak ölçülmesi güç olan görünmez yük, yalnızca kavramsal düzeyde tanımlanmakla kalmamakta; aynı zamanda hangi koşullarda, kimler için ve ne tür sonuçlar doğurduğu sistematik biçimde incelenebilir hâle gelmektedir. Bu yönüyle kitap bölümü, potansiyel araştırmacılar için yalnızca kavramsal bir çerçeve değil, aynı zamanda somut bir araştırma çağrısı niteliği taşımaktadır.

Vatandaşlık yorgunluğunun farklı kültürel bağlamlarda, sektörlerde ve örgütsel yapılarda nasıl deneyimlendiğinin incelenmesi; boylamsal, çok düzeyli ve karma yöntemli tasarımlarla ele alınması, örgütsel davranış ve iş etiği literatürüne önemli katkılar sunacaktır. Ölçek uyarlama çalışmalarının sağladığı ölçüm imkânı ise bu araştırma gündeminin genişlemesi ve derinleşmesi açısından güçlü bir başlangıç noktası oluşturmaktadır.

## Kaynakça

- Aksoy Kürü, S. (2020). Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir meta-analiz çalışması. (Yayınlanmamış doktora tezi) Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.
- Aksoy Kürü, S., & Kürü, B. (in press). Assessing the measurement properties of the citizenship fatigue scale: Evidence from Turkish employees. *Measurement Instruments for the Social Sciences*.
- Ali Nisar, Q., Haider, S., Waqas, A., Khan, W. A., & Selem, K. M. (2024). Cost of organizational citizenship behaviors: serial mediation model of citizenship fatigue. *Management Research Review*, 47(6), 904-927. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2023-0540>
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209. [https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3)
- Bandura, A. (2016). Moral disengagement: How people do harm and live with themselves. Worth Publishers.
- Bergeron, D. M. (2007). *The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost?* *Academy of Management Review*, 32(4), 1078-1095.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1153260>
- 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. <https://doi.org/10.1037/a0037583>
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64-88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

- De Clercq, D., Suhail, A., Azeem, M. U., & Haq, I. U. (2021). Citizenship pressure and job performance: roles of citizenship fatigue and continuance commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *59*(3), 482-505. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12241>
- Deery, S., Rayton, B., Walsh, J., & Kinnie, N. (2017). The costs of exhibiting organizational citizenship behavior. *Human Resource Management*, *56*(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>
- Eliyahu, N., & Somech, A. (2023). Team citizenship pressure: how does it relate to OCB and citizenship fatigue. *Small Group Research*, *54*(2), 243-276. <https://doi.org/10.1177/10464964221105422>
- Haldorai, K., Kim, W. G., Mussina, K., & Li, J. J. (2025). Walking the tightrope: The dark side of going above and beyond the call of duty. *International Journal of Hospitality Management*, *128*, 104174. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2025.104174>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, *94*(5), 1128-1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Karadeniz, G. (2025). The effect of citizenship fatigue on organisational citizenship behaviour and turnover intention. *Business & Management Studies: An International Journal*, *13*(2), 762-775. <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i2.2523>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Shen, Y., Lythreathis, S., Singh, S. K., & Cooke, F. L. (2025). A meta-analysis of knowledge hiding behavior in organizations: Antecedents, consequences, and boundary conditions. *Journal of Business Research*, *186*, 114963. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114963>
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(2), 103-123.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, *15*(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>

- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Netchaeva, E., Iliès, R., Magni, M., & Yao, J. (2023). What we are pushed to do versus what we want to do: comparing the unique effects of citizenship pressure and actual citizenship behavior on fatigue and family behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 141, 103845. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103845>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., Whiting, S. W., Podsakoff, N. P., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Singh, S., & Randhawa, G. (2022, May). Good soldier syndrome. Do organizational cynicism and work alienation matter?. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 10, No. 2, pp. 189-205). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2021-0004>
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621–640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>