

**T.C.  
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ  
VATANDAŞLIK YORGUNLUĞUNA ETKİSİNDE İŞ  
STRESİ VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ ARACILIK ROLÜ**

**Doktora Tezi**

**Hazırlayan  
Şener ÖZEN**

**Danışman  
Prof. Dr. İlhami YÜCEL**

**MAYIS 2026, ERZİNCAN**

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

**“Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisinde İş Stresi ve İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü” Doktora** tezim tarafımda İncelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik İhlali ve İntihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim. Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

Şener ÖZEN

**T.C.**  
**ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü**

Ana Bilim Dalı : İşletme  
Program Adı : Doktora  
Tez Başlığı : Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Vatandaşlık  
Yorgunluğuna Etkisinde İş Stresi ve İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 142 sayfalık kısmına ilişkin 07/05/2026 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı % 8 'dir.

Filtrelemeye tırnak içerisindeki alıntılar dahil edilmiştir. Filtrelemede yedi (7) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 20/05/2026

**Danışman:** Prof. Dr. İlhami YÜCEL

**Öğrenci:** Şener ÖZEN

## **KILAVUZA UYGUNLUK**

**“Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisinde İş Stresi ve İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü ”** başlıklı Doktora Tezi Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

**Hazırlayan**

Şener ÖZEN

**Danışman**

Prof. Dr. İlhami YÜCEL

## KABUL VE ONAY TUTANAĞI

**Prof. Dr. İlhami YÜCEL** danışmanlığında **Şener ÖZEN** tarafından hazırlanan “**Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisinde İş Stresi ve İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü**” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **İşletme** Ana Bilim Dalı’nda **Doktora Tezi** olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

14/05/2026

### JURI:

Danışman : **Prof. Dr. İlhami YÜCEL** (İmza)  
Üye : **Prof. Dr. Yavuz DEMİREL** (İmza)  
Üye : **Prof. Dr. Daimi KOÇAK** (İmza)  
Üye : **Prof. Dr. Gökhan KERSE** (İmza)  
Üye : **Doç. Dr. Gürkan ALAGÖZ** (İmza)

### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun .... /..../2026 tarih ve .....sayılı kararı ile onaylanmıştır.

...../...../ 2026

Doç. Dr. Müge MANGA

Enstitü Müdürü

## ÖN SÖZ

Bu tez çalışması, “Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisinde İş Stresi ve İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü” başlığı altında hazırlanmıştır. Çalışmada, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla dikkat çeken zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlar üzerindeki etkileri ve bu süreçte iş stresi ile iş-aile çatışmasının oynadığı rol derinlemesine incelenmiştir.

Tez çalışmam boyunca bana rehberlik eden, bilimsel bilgi ve deneyimleriyle yolumu aydınlatan değerli danışman hocam **Prof. Dr. İlhami Yücel**'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Çalışma sürecinde bana her zaman destek olan ve katkı sağlayan hocamın yönlendirmeleri, akademik yolculuğumun önemli bir parçası olmuştur.

Ayrıca bu süreçte bana destek veren aileme, sabırları ve sevgileriyle her an yanımda oldukları için minnettarım. Araştırma sırasında elde edilen verilerin toplanmasında katkı sağlayan tüm katılımcılara da teşekkür ederim. Onların desteği olmadan bu çalışma mümkün olmazdı.

Tez çalışmasının, zorunlu vatandaşlık davranışı, vatandaşlık yorgunluğu, iş stresi ve iş-aile çatışması gibi konulara katkı sağlayarak, iş dünyası ve akademik literatüre faydalı olmasını temenni ediyorum. Bu çalışmanın hazırlanmasında emeği geçen herkese bir kez daha teşekkür eder, bu tez çalışmasını kıymetli aileme, çalışmalarım boyunca sürekli çalışmalarımı bölen iki yaşındaki oğlum Agâh'a ithaf ederim.

Saygılarımla,

**Şener ÖZEN, Erzincan, 2026**

**ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ VATANDAŞLIK  
YORGUNLUĞUNA ETKİSİNDE İŞ STRESİ VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ  
ARACILIK ROLÜ**

**Şener ÖZEN**

**Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi,**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Doktora Tezi, Mayıs 2026**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. İlhami YÜCEL**

**ÖZET**

Bu araştırma, sağlık sektöründe gözlemlenen zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisini ve bu etkileşimde iş stresi ile iş aile çatışmasının ardışık aracı rollerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Günümüzde sağlık çalışanlarından beklenen fedakârlık kültürünün, gönüllülükten çıkarak örtük bir zorunluluğa dönüşmesinin psikolojik ve davranışsal maliyetlerini ortaya koymak araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. İlişkiler, Kaynakların Korunumu Teorisi ve İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde ele alınmıştır. Araştırma, nicel deseniyle tasarlanmış ve bir araştırma hastanesinde kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 483 sağlık profesyonelinin katılımıyla yürütülmüştür. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modellemesi ile ardışık çoklu aracılık analizi kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde, dokuz hipotezin tamamı desteklenmiştir. Bulgular, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde doğrudan, anlamlı ve pozitif etki yarattığını göstermiştir. Ayrıca, zorunlu vatandaşlık davranışının önce iş stresini artırdığı, yükselen stresin sınırları aşarak iş aile çatışmasını tetiklediği ve zincirleme kaynak tüketimi sürecinin nihayetinde vatandaşlık yorgunluğuna yol açtığı saptanmıştır. Test edilen ardışık modelin, vatandaşlık yorgunluğundaki değişimin yüzde kırk birini açıkladığı doğrulanmıştır. Bulgular ışığında, sağlık yöneticileri gönüllülük görünümü altındaki baskıcı uygulamalardan kaçınmalı, adil iş yükü dağılımı sağlamalı ve çalışan refahını merkeze alan destekleyici etik kurum iklimi inşa etmelidir.

Anahtar Kelimeler: Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, Vatandaşlık Yorgunluğu, İş Stresi, İş-Aile Çatışması, Seri Aracılık Analizi.

**THE MEDIATING ROLE OF JOB STRESS AND WORK-FAMILY CONFLICT  
ON THE EFFECT OF COMPULSORY CITIZENSHIP BEHAVIOR ON  
CITIZENSHIP FATIGUE**

**Şener ÖZEN**

**Erzincan Binali Yıldırım University**

**Graduate School of Social Sciences**

**PhD Dissertation, May 2026**

**Supervisor: Prof. Dr. İlhami YÜCEL**

**ABSTRACT**

This study examines the effect of compulsory citizenship behavior on citizenship fatigue in healthcare, and the serial mediating roles of job stress and work-family conflict. Revealing the psychological and behavioral costs of the expected sacrifice culture, which morphed from volunteerism into implicit obligation, constitutes the starting point. Relationships were framed by the Conservation of Resources Theory and Job Demands-Resources Model. Designed quantitatively, the study involved 483 healthcare professionals reached via convenience sampling in a research hospital setting. Data analysis utilized structural equation modeling and serial multiple mediation analysis, supporting all nine hypotheses. Findings showed compulsory citizenship behavior had a direct, significant, and positive effect on citizenship fatigue. Furthermore, compulsory citizenship behavior initially increased job stress. This rising stress crossed boundaries to trigger work-family conflict, and this chain resource consumption ultimately led to citizenship fatigue. The tested serial model clearly explained forty-one percent of the variance in citizenship fatigue. Consequently, healthcare managers should avoid oppressive practices hidden under the guise of volunteerism, ensure fair task distribution, and build a supportive, ethical organizational climate that centers on employee well-being.

**Keywords:** Compulsory Citizenship Behavior, Citizenship Fatigue, Job Stress, Work-Family Conflict, Serial Mediation Analysis.

## İÇİNDEKİLER

### ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ VATANDAŞLIK YORGUNLUĞUNA ETKİSİNDE İŞ STRESİ VE İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ ARACILIK ROLÜ

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....         | i    |
| TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....             | ii   |
| KILAVUZA UYGUNLUK .....               | iii  |
| KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....           | iv   |
| ÖN SÖZ.....                           | v    |
| ÖZET .....                            | vi   |
| ABSTRACT .....                        | vii  |
| SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ ..... | xiv  |
| TABLOLAR LİSTESİ.....                 | xvi  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                | xvii |
| GİRİŞ.....                            | 1    |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ STRESİ

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı .....                                                              | 3  |
| 1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı<br>ile İlişkisi..... | 4  |
| 1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları .....                                              | 8  |
| 1.1.2.1. Özgecilik.....                                                                               | 8  |
| 1.1.2.2. Vicdanlılık .....                                                                            | 10 |
| 1.1.2.3. Centilmenlik (Sportmenlik).....                                                              | 11 |
| 1.1.2.4. Sivil Erdem .....                                                                            | 12 |
| 1.1.3. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Tanımı.....                                                   | 13 |
| 1.1.4. Zorunlu Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler .....                                      | 15 |
| 1.1.4.1. Örgütsel Faktörler.....                                                                      | 15 |

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.4.1.1. İş Stresi .....                                             | 16 |
| 1.1.4.1.2. Liderlik Tarzı .....                                        | 17 |
| 1.1.4.1.3. Yönetim Uygulamaları ve Karar Alma Süreçleri .....          | 18 |
| 1.1.4.1.4. Örgütsel İklim ve Kültür .....                              | 20 |
| 1.1.4.2. Bireysel Faktörler .....                                      | 21 |
| 1.1.4.2.1. Kişilik Özellikleri.....                                    | 21 |
| 1.1.4.2.2. İşle İlgili Demografik Özellikler (Yaş, Cinsiyet vb.) ..... | 21 |
| 1.1.4.2.3. Çalışanların Örgütsel Beklentileri .....                    | 22 |
| 1.1.5. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....                 | 24 |
| 1.1.5.1. Bireysel Sonuçlar.....                                        | 25 |
| 1.1.5.1.1. İş Stresi ve Tükenmişlik .....                              | 25 |
| 1.1.5.1.2. İş-Aile Çatışması.....                                      | 26 |
| 1.1.5.1.3. Öfke, Ahlaki Ayrışma ve Kaynak Tükenmesi.....               | 26 |
| 1.1.5.1.4. Genel Çalışma Refahı ve Görelî Yoksunluk.....               | 27 |
| 1.1.5.2. Örgütsel Sonuçları .....                                      | 27 |
| 1.1.5.2.1. Düşük İş Performansı ve Yenilikçilik.....                   | 27 |
| 1.1.5.2.2. Üretken Karşıtı İş Davranışları .....                       | 28 |
| 1.1.5.2.3. Çalışan Sessizliği ve Proaktif Yardım Davranışı.....        | 28 |
| 1.1.5.2.4. İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Adalet .....               | 29 |
| 1.1.5.2.5. Örgüt Temelli Özsaygı ve Sosyal Sonuçlar .....              | 29 |
| 1.2. İş Stresi .....                                                   | 30 |
| 1.2.1. İş Stresinin Tanımı ve Kuramsal Temelleri .....                 | 30 |
| 1.2.2. İş Stresine Etki Eden Faktörler .....                           | 32 |
| 1.2.2.1. Bireysel Stres Kaynakları .....                               | 32 |
| 1.2.2.1.1. Bilişsel Değerlendirme ve Kayıp Algısı .....                | 33 |
| 1.2.2.1.2. Öz-Yeterlik ve Kontrol İnancı .....                         | 33 |
| 1.2.2.1.3. Aşırı Bağlılık ve Kişilik .....                             | 34 |
| 1.2.2.2. Örgütsel, Çevresel ve Sosyal Stres Kaynakları .....           | 34 |
| 1.2.2.2.1. Yüksek Talep ve Rol Stresörleri.....                        | 34 |
| 1.2.2.2.2. İş-Kişî Uyumsuzlukları.....                                 | 35 |
| 1.2.2.2.3. Gayrimeşru Görevler .....                                   | 36 |
| 1.2.2.2.4. Örgütsel Adalet Algısı .....                                | 37 |
| 1.2.2.2.5. Çaba-Ödül Dengesizliği.....                                 | 37 |
| 1.2.2.2.6. Sosyal Destek ve Kontrol .....                              | 38 |

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1.2.2.2.7. Ekonomik ve Yapısal Kaynaklar .....        | 39 |
| 1.2.3. İş Stresinin Sonuçları .....                   | 39 |
| 1.2.3.1. Psikolojik ve Duygusal Sonuçlar.....         | 40 |
| 1.2.3.1.1. Tükenmişlik.....                           | 40 |
| 1.2.3.1.1.1. Duygusal Tükenme.....                    | 41 |
| 1.2.3.1.1.2. Duyarsızlaşma .....                      | 41 |
| 1.2.3.1.1.3. Azalmış Kişisel Başarı Hissi .....       | 42 |
| 1.2.3.1.2. Vatandaşlık Yorgunluğu.....                | 42 |
| 1.2.3.1.3. Artan Kaygı ve Depresyon Belirtileri.....  | 43 |
| 1.2.3.2. Fizyolojik ve Fiziksel Sağlık Sonuçları..... | 44 |
| 1.2.3.3. Davranışsal Sonuçlar.....                    | 44 |
| 1.2.3.3.1. Sağlıksız Başa Çıkma Davranışları.....     | 44 |
| 1.2.3.3.2. İşten Kaçınma Davranışları.....            | 45 |
| 1.2.3.4. Örgütsel Sonuçlar.....                       | 45 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE VATANDAŞLIK YORGUNLUĞU

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. İş Aile Çatışması ve Kuramsal Temeller .....                                        | 47 |
| 2.1.1. İş-Aile Çatışmasının Türleri ve Boyutları.....                                    | 49 |
| 2.1.2. İş-Aile Çatışmasının Etki Eden Faktörler .....                                    | 51 |
| 2.1.2.1. Örgütsel Faktörler.....                                                         | 52 |
| 2.1.2.1.1. İş Taleplerinin İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi.....                      | 52 |
| 2.1.2.1.2. Rol Belirsizliği.....                                                         | 53 |
| 2.1.2.1.3. Zorunlu Vatandaşlık Davranışları ve Sosyal Baskı .....                        | 53 |
| 2.1.2.1.4. Vatandaşlık Baskısı.....                                                      | 54 |
| 2.1.2.1.6. Tükenme .....                                                                 | 55 |
| 2.1.2.2. Ailesel Faktörler .....                                                         | 56 |
| 2.1.2.3. Bireysel Faktörler .....                                                        | 57 |
| 2.1.3. İş-Aile Çatışmasının Sonuçları .....                                              | 58 |
| 2.1.3.1.1. Fizyolojik Sonuçlar: Uyku Bozuklukları ve Somatik Şikayetler.....             | 60 |
| 2.1.3.1.2. Aile İçi Sonuçlar: Evlilik Doyumunda Azalma, Aile İçi Çatışmanın Artması..... | 60 |
| 2.1.3.2. Örgütsel Sonuçlar .....                                                         | 61 |
| 2.1.3.2.1. İş Performansında ve Verimlilikte Düşüş.....                                  | 62 |

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2. Vatandaşlık Yorgunluğu .....                                 | 63 |
| 2.2.1. Vatandaşlık Yorgunluğunun Tanımı, Özellikleri.....         | 64 |
| 2.2.2. Vatandaşlık Yorgunluğunun Kuramsal Temelleri .....         | 65 |
| 2.2.3. Vatandaşlık Yorgunluğunun İlgili Kavramlardan Ayrımı ..... | 67 |
| 2.2.4. Vatandaşlık Yorgunluğuna Etki Eden Faktörler .....         | 68 |
| 2.2.4.1.Örgütsel Faktörler.....                                   | 68 |
| 2.2.4.1.1. İş Stresi ve Vatandaşlık Baskısı.....                  | 68 |
| 2.2.4.1.2. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı .....                    | 69 |
| 2.2.4.1.3. İşyeri Dışlanması ve Sosyal Destek Eksikliği .....     | 69 |
| 2.2.4.2.Bireysel Faktörler .....                                  | 69 |
| 2.2.4.2.1. Duygusal İstikrar.....                                 | 70 |
| 2.2.4.2.2. Kişilerarası Hassasiyet.....                           | 70 |
| 2.2.4.2.3. İş-Aile Çatışması.....                                 | 70 |
| 2.2.5. Vatandaşlık Yorgunluğunun Sonuçları .....                  | 71 |
| 2.2.5.1.Bireysel Sonuçları .....                                  | 71 |
| 2.2.5.2.Örgütsel Sonuçlar .....                                   | 72 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE ARAŞTIRMA MODELİ

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1. Kuramsal Çerçeve .....                                                                          | 74 |
| 3.1.1. Kaynakların Korunumu Teorisi .....                                                            | 74 |
| 3.1.1.1. Kaynakların Tanımı.....                                                                     | 75 |
| 3.1.1.1.1. Kaynakların Korunumu Teorisi'nin İlkeleri ve Sonuçları.....                               | 75 |
| 3.1.2. İş Talepleri-Kaynakları Modeli.....                                                           | 80 |
| 3.1.2.1. Sağlık Bozulması Süreci (Enerjetik Süreç) .....                                             | 81 |
| 3.1.2.2. Motivasyonel Süreç .....                                                                    | 81 |
| 3.1.2.3. Pratik Uygulamalar ve Müdahale Stratejileri.....                                            | 84 |
| 3.1.2.3.1. İş Ortamını Hedefleyen Örgütsel Düzey Müdahaleler .....                                   | 84 |
| 3.1.2.3.2. Bireyi ve Kişisel Kaynakları Hedefleyen Müdahaleler .....                                 | 85 |
| 3.1.3. Rol Teorisi.....                                                                              | 85 |
| 3.1.3.1. Rol Stresörleri: Çatışma, Belirsizlik ve Aşırı Yük .....                                    | 87 |
| 3.2. Değişkenlerarası İlişkiler ve Hipotezler .....                                                  | 89 |
| 3.2.1. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile Vatandaşlık Yorgunluğu ile İlişkisi (H <sub>1</sub> ) ..... | 90 |

|                                                                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.2. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile İş Stresi İlişkisi (H <sub>2</sub> ) .....                                                                             | 92  |
| 3.2.3. İş Stresi ile İş-Aile Çatışması İlişkisi (H <sub>3</sub> ) .....                                                                                         | 93  |
| 3.2.4. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile İş-Aile Çatışması İlişkisi (H <sub>4</sub> ).....                                                                      | 95  |
| 3.2.5. İş Stresi ile Vatandaşlık Yorgunluğu İlişkisi (H <sub>5</sub> ).....                                                                                     | 96  |
| 3.2.6. İş-Aile Çatışması ile Vatandaşlık Yorgunluğu İlişkisi (H <sub>6</sub> ).....                                                                             | 97  |
| 3.2.7. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının İş Stresi Aracılığıyla Vatandaşlık<br>Yorgunluğu Üzerindeki Dolaylı Etkisi (H <sub>7</sub> ) .....                      | 98  |
| 3.2.8. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının İş-Aile Çatışması Aracılığıyla Vatandaşlık<br>Yorgunluğu Üzerindeki Dolaylı Etkisi (H <sub>8</sub> ) .....              | 99  |
| 3.2.9. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının İş Stresi ve İş-Aile Çatışması Aracılığıyla<br>Vatandaşlık Yorgunluğu Üzerindeki Dolaylı Etkisi (H <sub>9</sub> ) ..... | 100 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM VE VERİLERİN ANALİZİ**

|                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                                       | 103 |
| 4.2. Araştırmanın Yöntemi .....                                              | 105 |
| 4.2.1. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama Tekniği.....          | 105 |
| 4.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklem Seçimi .....                           | 107 |
| 4.2.3. Araştırmada Kullanılan Analizler .....                                | 108 |
| 4.3. Veri Analizi ve Araştırmanın Bulguları.....                             | 110 |
| 4.3.1. Araştırma Örnekleminin Demografik Profili .....                       | 110 |
| 4.3.2. Normallik ve Betimleyici İstatistik Analizleri .....                  | 111 |
| 4.4. Ölçek Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri .....                           | 113 |
| 4.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri..... | 114 |
| 4.4.1.1. Modelin Uyum İyiliği ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları.....   | 115 |
| 4.4.2. Ölçüm Modeli ve Alternatif Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması.....  | 116 |
| 4.4.3. Yapısal Geçerlik: AVE ve CR Değerleri .....                           | 119 |
| 4.4.4. Ayırışım Geçerliliği Bulguları .....                                  | 119 |
| 4.4.5. Korelasyon Analizi.....                                               | 120 |
| 4.5. Hipotez Testleri.....                                                   | 121 |
| 4.5.1. Ardışık (Seri) Çoklu Aracılık Analizi .....                           | 121 |
| 4.5.1.1. Doğrudan Etkilerin Regresyon Katsayıları.....                       | 121 |
| 4.5.1.2. Dolaylı (Aracılık) Etkilerin Bootstrap Sonuçları .....              | 122 |

|                                                                                          |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.5.2. Alternatif Post-Hoc Analizleri .....                                              | 124        |
| 4.5.2.1. Hiyerarşik Regresyon Analizi ile Doğrudan Etkilerin İncelenmesi.....            | 124        |
| 4.5.2.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile Model Uyumunun<br>Değerlendirilmesi ..... | 126        |
| 4.6. Tartışma .....                                                                      | 128        |
| 4.6.1. Araştırmanın Teorik Katkıları .....                                               | 131        |
| 4.6.2. Araştırmanın Pratik Katkıları .....                                               | 135        |
| 4.6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Öneriler .....                                     | 136        |
| SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....                                                              | 1388       |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                                     | <b>141</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                       | <b>159</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                                    | <b>163</b> |

## SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

|                   |                                                                                   |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AVE</b>        | : Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted).                        |
| <b>CFI</b>        | : Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index).                           |
| <b>CR</b>         | : Bileşik Güvenirlilik (Composite Reliability).                                   |
| <b>DFA</b>        | : Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis).                      |
| <b>GFI</b>        | : Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index).                                   |
| <b>İAÇ</b>        | : İş-Aile Çatışması.                                                              |
| <b>İS</b>         | : İş Stresi.                                                                      |
| <b>NFI</b>        | : Normalize Edilmiş Uyum İndeksi (Normed Fit Index).                              |
| <b>ÖVD</b>        | : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.                                                 |
| <b>RMR</b>        | : Kök Ortalama Karekök Artık (Root Mean Square Residual).                         |
| <b>RMSEA</b>      | : Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation). |
| <b>SEM / YEM</b>  | : Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling).                     |
| <b>TLI / NNFI</b> | : Tucker-Lewis İndeksi / Normalize Edilmemiş Uyum İndeksi.                        |
| <b>VY</b>         | : Vatandaşlık Yorgunluğu.                                                         |
| <b>ZVD</b>        | : Zorunlu Vatandaşlık Davranışı.                                                  |
| <b>A</b>          | : Cronbach's Alpha (İç Tutarlılık Katsayısı).                                     |
| <b>B</b>          | : Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı (Beta).                                 |
| $\chi^2$          | : Ki-Kare İstatistiği (Chi-Square).                                               |
| <b>Df</b>         | : Serbestlik Derecesi (Degrees of Freedom).                                       |
| $f^2$             | : Etki Büyüklüğü Katsayısı.                                                       |
| <b>N/n</b>        | : Örneklem Büyüklüğü / Katılımcı Sayısı.                                          |
| <b>P</b>          | : Anlamlılık Düzeyi (p-value).                                                    |

- r** : Pearson Korelasyon Katsayısı.
- R<sup>2</sup>** : Açıklayıcılık Katsayısı (Belirleme Katsayısı).
- t** : t-testi istatistik değeri.
- ΔR<sup>2</sup>** : R-kare değışimi.
- SE** : Standart Hata (Standard Error).

## TABLolar LİSTESİ

|                                                                                                                                           |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo 4. 1:</b> Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları .....                                                     | 111 |
| <b>Tablo 4.2:</b> Normallik Analizi Sonuçları .....                                                                                       | 112 |
| <b>Tablo 4.3:</b> Ölçeklere Ait Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayıları.....                                                              | 114 |
| <b>Tablo 4.4:</b> Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Faktör Yükleri .....                                                     | 115 |
| <b>Tablo 4. 5:</b> Farklı Gizil Değişken Yapılarına Ait Ölçüm Modellerinin Uyum İndeksleri Karşılaştırılması.....                         | 116 |
| <b>Tablo 4.6:</b> Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) Değerleri .....                                           | 119 |
| <b>Tablo 4 7:</b> Ayrışım Geçerliliği.....                                                                                                | 120 |
| <b>Tablo 4.8:</b> Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları .....                                                                     | 120 |
| <b>Tablo 4.9:</b> Doğrudan Etkilerin Regresyon Katsayıları Tablosu .....                                                                  | 122 |
| <b>Tablo 4.10:</b> Aracılık Etkileri.....                                                                                                 | 123 |
| <b>Tablo 4.11:</b> Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisini Açıklayan Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları ..... | 125 |
| <b>Tablo 4.12:</b> Aracılık Modeli Regresyon Ağırlıkları ve Anlamlılıkları.....                                                           | 126 |
| <b>Tablo 4. 13:</b> Araştırmanın Temel Teorik Sentezi ve Özgün Katkı Matrisi .....                                                        | 131 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1. Araştırma Modeli .....                                                             | 102 |
| Şekil 2. Dört Faktörlü Ölçüm Modeli: DFA Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları<br>..... | 118 |

## GİRİŞ

Günümüz çalışma yaşamında kuruluşların varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmeleri, çalışanların yalnızca resmi iş tanımlarını yerine getirmeleriyle değil, aynı zamanda rol ötesi davranışlar sergilemeleriyle yakından ilişkilidir. Literatürde "örgütsel vatandaşlık davranışı" olarak adlandırılan bu kavram, çalışanların resmi sorumluluklarının ötesine geçerek gönüllü bir biçimde örgütsel işleyişe katkı sağladıkları olumlu tutum ve eylemleri ifade etmektedir (Organ, 1988, s. 4). Uzun yıllar boyunca örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumlar için arzu edilen bir fenomen olarak kabul görmüş, çalışan refahını destekleyen ve kurumsal performansı artıran temel bir güç olarak değerlendirilmiştir.

Bununla birlikte güncel araştırmalar, bu fazladan davranışların her zaman gönüllülük esasına dayanmadığını; kurumsal normlar, yönetici beklentileri ve çalışma ortamındaki örtük baskılar aracılığıyla dayatmacı bir nitelik kazanabileceğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Vigoda-Gadot (2006, s. 77), çalışanların iradeleri dışında sergilemek zorunda kaldıkları bu eylemleri "zorunlu vatandaşlık davranışı" kavramı altında kavramsallaştırmış ve söz konusu olgunun örgütsel yaşamda giderek yaygınlaştığına dikkat çekmiştir. Zorunlu vatandaşlık davranışı, bireylerin kendi özgür iradelerinden ziyade, olası yaptırımlardan kaçınmak, sosyal dışlanmayı önlemek veya hiyerarşik beklentileri karşılamak amacıyla üstlendikleri rol dışı faaliyetleri tanımlamaktadır.

Özellikle süreklilik, aciliyet ve insan hayatına doğrudan müdahale gerektiren sağlık sektöründe, zorunlu vatandaşlık davranışlarının yaygınlaşması kritik bir yapısal sorun olarak öne çıkmaktadır. Sağlık kurumlarının kısa vadeli krizlerini veya personel eksikliklerini aşmalarına yardımcı olan bu örtük dayatmalar, uzun vadede personelin psikolojik ve duygusal kaynakları üzerinde ağır bir tahribat yaratmaktadır. Kaynakların Korunumu Teorisi'ne göre bireyler; sahip oldukları zaman, enerji ve duygusal dayanıklılık gibi değerli kaynakları koruma ve olası kayıpları önleme eğilimindedir (Hobfoll, 1989, s. 516). Bu teorik çerçevede, bireyin kaynaklarının tehdit edilmesi veya fiilen kaybedilmesi şiddetli bir stres tepkisini tetiklemekte ve tükenmişlik benzeri sonuçlara yol açmaktadır (Hobfoll, 2001, s. 341). Sağlık çalışanının iş tanımının ötesinde ek taleplerle karşılaşması, bu kaynak kaybı sürecini başlatan ve iş stresini doğrudan

artıran temel bir faktör olarak görülmektedir (He vd., 2020, s. 4). İş Talepleri ve Kaynakları Modeli (Bakker & Demerouti, 2007, s. 275) açısından bakıldığında, zorunlu vatandaşlık beklentileri çalışanların kontrol duygusunu zayıflatan, rol belirsizliğini artıran ve psikolojik gerilimi tırmandıran ağır bir "engelleyici iş talebi" niteliği taşımaktadır.

İş ortamında deneyimlenen bu yoğun stres, yalnızca hastane sınırları içinde kalmamakta, aynı zamanda çalışanın iş ve aile rollerini dengeleme kapasitesini de aşındırmaktadır. Rol Teorisi perspektifiyle ele alındığında (Greenhaus & Beutell, 1985, s. 77); bireylerin aynı anda birden fazla rol üstlendiği ve bu rollerin zaman veya enerji ekseninde rekabet ettiği durumlarda iş-aile çatışması ortaya çıkmaktadır. Sağlık çalışanlarının resmi görevleri dışında üstlenmek zorunda kaldıkları ekstra roller, aile yaşamına ayrılması gereken enerjinin iş yerinde tüketilmesine neden olmaktadır (Bolino vd., 2010, s. 840). İş yükünün yoğun ve destek mekanizmalarının yetersiz olduğu yüksek talepli ortamlarda bu çatışma çok daha belirgin hale gelmektedir. Nihayetinde, zorunlu vatandaşlık baskısıyla başlayan, iş stresi ve iş-aile çatışmasıyla derinleşen bu kaynak kaybı süreci, çalışana "vatandaşlık yorgunluğu" olarak adlandırılan son evreye sürüklemektedir. Klasik tükenmişlikten farklı olarak vatandaşlık yorgunluğu; bireyin örgütsel vatandaşlık beklentileri nedeniyle kendini tamamen yıpranmış, bitkin ve duygusal açıdan boşalmış hissetmesi, dolayısıyla rol dışı taleplere karşı geliştirdiği savunmacı bir kaynak koruma tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Bolino vd., 2015, s. 57).

Tüm bu değerlendirmeler ışığında bu araştırma; sağlık sektöründe gözlemlenen zorunlu vatandaşlık davranışlarının çalışan refahı üzerindeki psikolojik etkilerini bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymayı amaçlamaktadır. Kurulan yapısal model aracılığıyla, zorunlu vatandaşlık davranışından vatandaşlık yorgunluğuna uzanan süreçte iş stresi ve iş-aile çatışmasının ardışık (seri) aracı rolleri incelenecek olup; elde edilecek ampirik bulguların örgütsel davranış, sağlık yönetimi ve vatandaşlık yorgunluğu literatürlerine derinlikli bir katkı sunması hedeflenmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **ZORUNLU VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE İŞ STRESİ**

#### **1.1. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı**

Zorunlu vatandaşlık davranışını ele almadan önce, bu kavramın teorik zeminini oluşturan örgütsel vatandaşlık davranışının temellerini anlamak büyük önem taşımaktadır. Zorunlu vatandaşlık davranışı, akademik literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal mirası ile ilişkilendirilmekle birlikte, özü itibarıyla bu mirasla çelişen yönleri de barındıran bir olgudur; bu durum, kavramın birbiriyle iç içe geçmiş karmaşık yapısını ortaya koymaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya koyduğu gönüllülük, içsel motivasyon ve ödüksüz katkı gibi temel varsayımlar (Organ, 1988, s.4), zorunlu vatandaşlık davranışının anlaşılmasında bir referans noktası oluşturmaktadır.

Zorunlu vatandaşlık davranışını salt bir davranış kalıbı olarak değil, örgütsel dinamiklerin ve güç ilişkilerinin bir yansıması olarak ele almak gerekmektedir. Bu kavram, örgüt içindeki baskı mekanizmalarının, çalışanların görünüşte gönüllü olan davranışlarını nasıl zorunlu hale getirdiğini açıklamakta ve örgütsel vatandaşlık olgusuyla ilgili yeni bir perspektif sunmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının aksine, zorunlu vatandaşlık davranışı altında yatan itici güç; samimi bir istekten ziyade, örgüt tarafından dayatılan beklentiler ve bu beklentileri karşılamamanın potansiyel sonuçlarına ilişkin kaygılar olarak değerlendirilmektedir (Vigoda-Gadot, 2007, s. 381). Bu kavramsal çerçeve, örgütlerdeki formel olmayan sosyal süreçlerin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütsel sistem tarafından nasıl şekillendirildiğini ve görünüşte özgeci olan davranışların ardındaki zorunluluk dinamiğini ortaya koymaktadır. Bu açıdan bakıldığında, zorunlu vatandaşlık davranışı sadece bireysel davranışlarla ilgili değil, aynı zamanda örgüt kültürü, liderlik tarzları ve örgütsel iletişim gibi daha geniş örgütsel bağlamlarla da yakından ilişkilidir (Vigoda-Gadot, 2006, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki bu kavramsal bağ, araştırmacılara örgütsel davranışları daha bütüncül bir perspektifle inceleme imkanı sunmaktadır. Bir davranışın görünürdeki niteliği ile onu motive eden gerçek nedenler arasındaki ayırım, örgütlerdeki sosyal etkileşimlerin karmaşıklığını anlamada kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, zorunlu vatandaşlık davranışını derinlemesine anlamak, kaçınılmaz olarak onun kavramsal kökenlerine ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan örtük ilişkisine odaklanmayı gerektirmektedir. Bu bağlamda, zorunlu vatandaşlık davranışının kavramsal temellerinin daha açık biçimde ortaya konulabilmesi için; öncelikle örgütsel vatandaşlık davranışının tanımlanması ve zorunlu vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisinin ele alınması gerekmektedir.

### **1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı ve Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi**

Günümüz yönetim literatüründe, örgütlerin sürdürülebilir başarısı ve rekabet avantajı elde etmesi için, çalışanların yalnızca resmi görevlerini yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda gönüllülük esasına dayalı, inisiyatif alıcı ve örgütün genel etkinliğine katkı sağlayan davranışlar sergilemeleri büyük önem taşımaktadır. Bu tür davranışlar, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, örgütlerin sağlıklı işleyişini sağlama, istenmeyen davranışlardan koruma, çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirme ve koordinasyonu artırarak örgütün etkinlik ve verimliliğini yükseltme gibi hedeflere ulaşmada kilit bir rol oynamaktadır. Ayrıca, örgütün öğrenen bir kimlik yapısına ulaşması, çevresine uyum sağlaması ve çalışanların sadakati, özverisi ve bağlılığı ile yakından ilişkilidir (Basım & Şeşen, 2006, s. 84).

Vatandaşlık kavramı, genel olarak bir yere ait olmayı, sahip olunan hakları ve yükümlülükleri ifade eder (Lies vd., 2007, s. 269). Bu yükümlülükler itaat (yapılara, süreçlere ve yasalara saygı), sadakat ve katılım olmak üzere üç ana kategoride incelenebilir (Graham, 1991, ss. 251-255). Örgütsel bağlama uyarlandığında ise örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılım şeklinde tezahür eder. Örgütün sosyal mekanizmasının sağlıklı işlenmesini sağlaması nedeniyle vatandaşlık davranışları son derece önemlidir. Beklenmeyen sorunlara karşı esneklik sunar ve çalışanların birbirlerine bağlı kalarak zor durumlarla başa çıkmalarına yardımcı olur. Örgütsel vatandaşlık

davranışı terimi, modern anlamıyla ilk kez 1983 yılında Dennis Organ ve meslektaşları (Bateman & Organ, 1983) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Organ (1988) tarafından yapılan ve en yaygın kabul gören tanıma göre, ÖVD; isteğe bağlı olan, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açık bir şekilde tanınmayan ve toplamda organizasyonun etkili işleyişini destekleyen bireysel davranışlar olarak ifade edilmiştir (Organ, 1997, s. 93). Bu tanımın anahtar özelliklerinden birincisi isteğe bağlı olması; davranışın çalışanın iş tanımında veya iş sözleşmesinde yer alan, uygulanması zorunlu olan ve uygulanmadığında cezai sorumluluğu bulunan bir davranış olmamasıdır. İkinci olarak çalışan bu davranışı herhangi bir role veya sözleşmeye bağlı olarak değil, kendi isteği ile yapar. Bu, kişisel bir tercih meselesidir ve ihmal edilmesi durumunda cezai bir yaptırım yoktur (Podsakoff vd., 2000, s. 513). Bateman ve Organ (1983), örgütsel vatandaşlık davranışının, yaptırımlar veya resmi ödül teşvikleri dikkate alınmaksızın, katılımcıların örgütsel etkinlikleri gerçekleştirmeyi veya engellemeyi seçebilecekleri gayri resmi katkılardan oluştuğunu belirtmiştir (Bateman ve Organ, 1983, ss. 587-588). Resmi ödül sistemi tarafından tanınmaması; örgütsel vatandaşlık davranışının terfi veya ücret artışı gibi doğrudan resmi ödüllendirme mekanizmaları içinde yer almamasıdır. Çalışanlar bu davranışları sergilerken ödül beklentisi içerisinde değildir. Ancak, bu tür davranışların yöneticiler ve diğer ekip üyeleri üzerinde olumlu bir etki yaratabileceği ve zamanla takdir, ödüllendirme veya terfi gibi avantajlar getirebileceği belirtilmektedir. Örgütün etkin işleyişine katkı sunması; bu davranışların örgütün genel verimliliğine, etkinliğine ve başarısına doğrudan veya dolaylı olarak önemli katkılar sağlamasıdır (Bateman & Organ, 1983; ss. 587-588). Çalışanların kendi performanslarından ziyade başkalarının performansına katkıda bulunmaları da bu kapsamdadır (Smith vd., 1983, ss. 653-654).

Örgütsel vatandaşlık davranışı aynı zamanda "ekstra rol davranışı" olarak da bilinir ve normal görev akışının ve mevzuatın ötesindeki davranışları kapsar. Bu terim Organ (1988)'de, "İyi Asker Sendromu" olarak da adlandırılır (Tambe & Shanker, 2014, s. 67). İyi bir asker, normalin çok üzerinde çaba sarf eden, her işe koşan, verilen görevi zamanında yapan, yenilikçi, yardımsever, uyumlu davranış gösteren ve çözüm üreten örnek bir kişi olarak tanımlanır. Askerlerin emir-komuta zinciri içinde hareket etmeleri, yüksek özdisiplin, görev bilinci ve otokontrol sistemine sahip olmaları, zaman yönetimi konusunda duyarlı olmaları nedeniyle bu benzetme kullanılmıştır. Bu davranış türü; yenilik yapma, başkalarına yardım etme, gönüllülük gibi olumlu eylemleri barındırırken,

şikayet etme, kusur bulma, tartışma gibi olumsuz eylemlerden uzak kalmayı da içerir (Bragger vd., 2005, ss. 304-305).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, Organ'ın tanımının yanı sıra birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ele alınmıştır. Koçel'e (2020, s. 470) göre, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın kendi görev alanı dışında olmasına ve yapmadığında yaptırım olmamasına rağmen, sırf sahip olduğu sorumluluğu gereği işletmesine yardım etme, işletmeyi dışarıda savunma ve destekleme, hatalı işlemleri çözme çabası (çözüm bulma, kişileri uyarma) gibi gönüllü davranışlardır. Lev ve Koslowsky (2012, s. 258) ise Örgütsel vatandaşlık davranışının, herhangi bir ödül olmaksızın gerçekleştirilen ve işle ilgili sorunlarda diğer kişilere yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışlar olarak tanımlamaktadır. Graham (1991, s. 258), örgütsel vatandaşlık davranışını örgütlerin gelişimini sağlayan ve çalışanların bireysel davranışlarını kapsayan bütüncül bir kavram olarak ele almıştır. Robbins ve Judge (2017, ss. 12-13); örgütsel davranışı; bireylerin, grupların ve yapının örgüt içindeki davranışlar üzerindeki etkisini inceleyerek; verimliliği artırma, devamsızlığı ve çalışan devir oranını azaltma, örgütsel vatandaşlık davranışını ve iş tatminini yükseltme amacıyla kullanılan bir inceleme alanı olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı literatürde; prososyal davranışlar, ekstra rol davranışı, örgütsel spontanlık ve bağlamsal performans gibi benzer dinamikleri açıklayan ancak odak noktaları açısından farklılık gösteren kavramlarla ilişkilendirilmektedir (Motowidlo & Van Scotter, 1994, s. 475). Bu kavramlar özünde örgüte fayda sağlayan gönüllü çabaları ifade etse de; her biri davranışın kaynağı, kapsamı veya ödüllendirme biçimi açısından kendine has teorik sınırlarla örgütsel vatandaşlık davranışından ayrılmaktadır. Ekstra rol davranışı; "gönüllü, mevcut rol beklentileri tarafından gerekli olmayan olumlu davranış" olarak tanımlanır ve örgüt için yarar sağlayan, rol beklentilerinin ötesine geçen davranışları kapsar. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer bir anlam taşısa da, ekstra rol davranışı, kişinin iş tanımında ima edilen veya açık olan normlara bağlılığı da ifade ettiği için Örgütsel vatandaşlık davranışından daha geniş bir kavram olarak görülebilir (Wu & Xiao, 2014, s. 174). Prososyal davranışlar; bireylerin herhangi bir beklenti içinde olmadan, olumlu bir şekilde, başkalarının iyiliğini düşünerek örgüte fayda sağlayacak davranışlar sergilemesidir. Yardım etme, paylaşma ve iş birliği yapma gibi eylemleri kapsar. Ancak, prososyal davranışların bazıları örgütün amaçlarını gerçekleştirmede katkıda bulunurken, bazıları

örgüt için işlevsel olmayabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise yapılan eylemlerle örgüte katkı sağlamayı ve örgüte zarar verecek eylemlerden uzak durmayı amaçlar (Bateman & Organ, 1983, ss. 587–588). Borman ve Motowidlo (1997) tarafından ortaya atılan bağlamsal performans kavramı ise, teknolojik sürecin çekirdeğine katkıda bulunan "görev performansı"ndan farklı olarak, örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı şekillendirerek örgütsel etkinliğe katkıda bulunan gönüllülük, sebat etme, yardım etme, kurallara uyma gibi faaliyetleri içerir. Organ (1997, s. 91), örgütsel vatandaşlık davranışı tanımını "görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamın sürdürülmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunan davranış" olarak yeniden tanımlayarak bu iki kavramı birbirine yakınlaştırmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının olumlu ve gönüllü karakterine karşılık; zorunlu vatandaşlık davranışı, örgütlerde çalışanların baskı, zorunluluk veya örtük beklentiler nedeniyle gönülsüzce sergiledikleri "vatandaşlık" davranışlarını ifade etmektedir (Vigoda-Gadot, 2006, s. 77). Kavramsal olarak zorunlu vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışının karanlık yüzü olarak değerlendirilmektedir. Organ (1988) tarafından tanımlandığı şekliyle örgütsel vatandaşlık davranışının temel özellikleri olan gönüllülük, resmi ödül sistemi dışında kalma ve içsel motivasyon unsurları, zorunlu vatandaşlık davranışının tam tersine dönüşmektedir (Vigoda-Gadot, 2007, s. 59).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve zorunlu vatandaşlık davranışının arasındaki temel ayrım, davranışların altında motivasyon kaynağında yatmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı içsel ve olumlu duygulardan (örgütsel bağlılık, iş tatmini, adalet algısı) beslenirken (Organ, 1988, s. 115), zorunlu vatandaşlık davranışı dışsal baskılar (iş güvencesizliği, terfi kaygısı, sosyal dışlanma korkusu) ve olumsuz duygularla şekillenmektedir (Vigoda-Gadot, 2006, s. 79). Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bir çalışan, iş arkadaşlarına içten gelen bir istekle yardım ederken; zorunlu vatandaşlık davranışı sergileyen çalışan, yöneticisinin tepkisinden çekindiği için veya zorunlu hissettiği için yardımda bulunur (Bolino vd., 2013, s. 545). Benzer şekilde, örgütün sosyal etkinliklerine örgütsel vatandaşlık davranışı çerçevesinde katılan çalışan bunu bir aidiyet göstergesi olarak yaparken, zorunlu vatandaşlık davranışı kapsamında katılan çalışan katılımın zorunlu olduğu düşüncesiyle hareket eder (Vigoda-Gadot, 2007, s. 62). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve zorunlu vatandaşlık davranışı kavramsal olarak birbirine bağlı olmakla birlikte; temel motivasyon kaynakları (içsel-gönüllüye karşı

dışsal-baskıcı) ve davranışsal çıktıları (iş tatminine karşı vatandaşlık yorgunluğu) açısından önemli farklılıklar göstermektedir. Bu iki kavram arasındaki ayrım, örgütlerdeki gönüllü katılım ile zorunlu katılım arasındaki farkı anlamak açısından kritik öneme sahiptir (Bolino vd., 2013, s. 547).

### **1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların resmi görev tanımlarının ötesine geçerek organizasyonun işleyişine katkı sağlayan gönüllü davranışlarını ifade eder. Bu kavram, çalışanların örgütsel amaçlara destek olmak için gösterdikleri ekstra rol davranışlarını kapsar ve örgüt içinde iş birliğini, verimliliği ve uyumu artırıcı bir rol oynar. Ancak, örgütsel vatandaşlık davranışı tek bir boyuttan ibaret değildir; farklı yönleriyle çalışanların ve örgütlerin dinamiklerine çeşitli şekillerde etki etmektedir. Bu boyutlar; çalışanların bireysel, grup ve örgüt düzeyinde nasıl bir vatandaşlık sergilediklerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Organ (1988) tarafından ortaya konulan temel örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları; iş yerinde yardımseverlikten özveriye, nezaketten örgütsel bağlılığa kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Bu bölümde, örgütsel vatandaşlık davranışının farklı boyutları ele alınarak; her birinin birey, grup ve örgüt düzlemindeki etkileri ile örgütsel işleyiş üzerindeki yansımaları detaylı şekilde incelenecektir.

#### **1.1.2.1. Özgecilik**

Örgütsel vatandaşlık davranışının çeşitli boyutları arasında, genellikle özveri ve başkalarına yardım etme isteği ile karakterize edilen özgecilik, işbirliğine dayalı bir çalışma ortamının teşvik edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İşyerinde özgecilik, çalışanlar arasında işbirliğini geliştirmek, bağlılığı artırmak ve nihayetinde örgütsel performansı iyileştirmek için gereklidir (Podsakoff vd., 2000, s. 516)

Özgecilik, başkalarının refahı için özverili bir yaklaşım olarak tanımlanabilir ve bireyleri iş arkadaşlarına ve bir bütün olarak örgüte fayda sağlayacak davranışlarda bulunmaya yönlendirir (Podsakoff vd., 2000, s. 516). Farklı araştırmacılar (Bolino vd, 2002; Organ, 1988; Podsakoff vd. 2000) yaptıkları çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutunun, takım çalışması ve işbirliğinin başarı için kritik önem taşıdığı bulgularına ulaşmışlardır (aktaran Leung, 2008, s. 43). Özgeci davranışlar sergileyen çalışanların iş arkadaşlarına görevlerinde yardımcı olma, zorlu zamanlarda duygusal

destek sağlama ve olumlu bir işyeri atmosferine katkıda bulunma olasılıkları daha yüksektir (Leung, 2008, s. 43). Araştırmalar, özgeciliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermekte, özgeci davranışlarda bulunan çalışanların rollerinden tatmin olma ve örgütlerine bağlılık duyma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Organ, 1994; Alfonso vd., 2016).

Örgütsel vatandaşlık davranışı içindeki özgeciliğin teorik temeli, çalışanların örgütlerinden aldıkları destek ve kaynaklar için bir karşılıklılık biçimi olarak özgeci davranışlarda bulduklarını öne süren Sosyal Değişim Teorisi'ne dayanmaktadır (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Çalışanlar kurumlarının destekleyici bir ortam sağladığını algıladıklarında, iş arkadaşlarına ve kuruma fayda sağlayan özgeci eylemlerle karşılık verme olasılıkları daha yüksektir. Bu karşılıklı ilişki, bireylerin iyiliklere karşılık vermek için sosyal bir yükümlülük hissettiklerini öne süren karşılıklılık normu ile daha da pekiştirilir (Blau, 1964, ss. 88-89). Dolayısıyla özgecilik, çalışanların minnettarlıklarını ve kurumlarına olan bağlılıklarını ifade edebilecekleri bir mekanizma olarak hizmet eder.

Özgeci davranışlar, etkili ekip çalışması için gerekli olan çalışanlar arasındaki işbirliğinin artmasına katkıda bulunur (Jalili & Salempour, 2019, s. 128). Çalışanlar birbirlerine yardım etmeye istekli olduklarında, bu durum genel performansın artmasına yol açabilecek bir topluluk ve işbirliği duygusunu teşvik eder. Örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, özgeciliği teşvik eden bir kültürün ekipler içinde bilgi paylaşımını önemli ölçüde artırdığı ve böylece örgütsel etkinliği geliştirdiği bulunmuştur. Bu durum, ekip üyeleri arasında daha iyi bir işbirliği ve iletişime yol açabileceğinden, özgeci davranışları teşvik eden bir örgüt kültürü geliştirmenin önemini vurgulamaktadır. Dahası, özgeciliğin çalışan bağlılığını olumlu yönde etkilediği gösterilmiştir. Özgeci davranışlarda bulunan çalışanların kurumlarına aidiyet ve bağlılık hissetme olasılıkları daha yüksektir ve bu da genel bağlılık düzeylerini artırabilir (Jalili & Salempour, 2019, s.129). Bağlılığı yüksek çalışanların iş gerekliliklerinin ötesine geçme olasılığı daha yüksektir ve bu da daha üretken ve motive bir işgücüne katkıda bulunur. Kurumlarına bağlı hisseden çalışanların başka bir yerde iş arama olasılığı daha düşük olduğundan, bu artan bağlılık daha düşük işten ayrılma oranlarına da yol açabilir (Aggarwal & Mittal, 2021, s. 245)

Araştırmalar, özgeci davranışların yaygın olduğu kurumların genel performansının arttığını, ekip çalışmasının geliştiğini ve çalışanların elde tutulma olasılıklarının yükseldiğini göstermektedir (Bui vd., 2021, ss. 93-100). Özgecilik; nihayetinde performans sonuçlarının iyileşmesine yol açan bir iş birliği ve destek kültürünü teşvik etmektedir. Atan (2020) tarafından yapılan çalışmada, özgeciliğin dönüştürücü liderlik ile kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkilediği, bunun da kurumsal performansı doğurduğu vurgulanmaktadır. Söz konusu açıklamalar ışığında özgecilik; iş yeri işleyişine, çalışan bağlılığına ve örgütsel performansa önemli ölçüde katkıda bulunan örgütsel vatandaşlık davranışının hayati bir boyutudur. Kurumsal aidiyeti yüksek olan çalışanların, özgeci davranışlar sergileyerek çalışma ortamını iyileştirmeleri, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bu karşılıklı ilişkinin doğal bir sonucu olarak değerlendirilmelidir.

#### **1.1.2.2. Vicdanlılık**

Örgütsel vatandaşlık davranışının çeşitli boyutları arasında vicdanlılık davranışı, işyeri sorumluluğunu, görev performansını ve genel örgütsel başarıyı artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Lv vd., 2012). Vicdanlılık davranışı sergileyen çalışanlar örgütsel politikalara bağlılık, güvenilirlik ve güçlü bir görev bilinci gibi davranışlar sergilerler ve bunların tümü verimli bir çalışma ortamını teşvik eder. Araştırmalar vicdanlılık davranışının, güvenilirlik, azim ve çalışkanlık gibi nitelikleri kapsadığı için iş performansının önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (LePine vd., 2002, ss. 53-54). Yüksek vicdanlılık davranışına düzeyine sahip çalışanlar daha organize, proaktif ve rollerine bağlı olma eğilimindedir ve bu da görev performansının artmasına yol açar. Borman ve Motowidlo'ya (1997, ss. 100-102) göre, vicdanlılık davranışı sergileyen çalışanlar yalnızca iş gerekliliklerini yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda genel çalışma ortamını iyileştiren davranışlarda bulunur ve böylece hem görev hem de bağlamsal performansa katkıda bulunur. Dahası, vicdanlılık davranışı sergileyen çalışanlar daha yüksek düzeyde hesap verebilirlik ve inisiyatif göstererek hata ve verimsizlik olasılığını azaltırlar. Bu ilişki, kurumsal hedefleri ve sürdürülebilirliği destekleyen sorumlu bir işgücünün teşvik edilmesinde kritik bir faktör olarak vicdanlılığın önemini altını çizmektedir (Avis vd., 2002 ss.88-89). Ayrıca, Aderibigbe ve Mjoli (2018, ss. 44-47), vicdanlılık davranışı sergileyen çalışanlar arasında iş yeri bağlılığını ve sorumluluk duygusunu teşvik ettiğini vurgulamaktadır. Psikolojik sermaye

bağlamında değerlendirilen bu özellik, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını sürdürmelerinde ve stresle başa çıkmalarında belirleyici bir rol oynamaktadır.

Vicdanlılık davranışları aynı zamanda işyerinde işbirliği ve etik davranışların geliştirilmesiyle de ilişkilidir. Vicdanlılık davranışı sergileyen çalışanların özellikleri, örgütsel normlara uyma, meslektaşlarına saygı gösterme ve ekip uyumunu artıran işbirlikçi çabalara katılma olasılığı daha yüksektir (Çavuş & Develí, 2017, ss. 41-45). Bu işbirlikçi tutum, çalışanların belirlenmiş sorumluluklarının ötesinde katkıda bulunmak için desteklendiklerini ve motive olduklarını hissettikleri olumlu bir kurum kültürünü teşvik eder. Ayrıca araştırmalar, güçlü bir etik iklimin vicdani davranışları pekiştirerek örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına yol açabileceğini göstermektedir. Moorman (1991, ss. 848-855), örgütsel adalet algısının çalışanların vicdani davranışlarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Auh vd. (2014, ss. 558-559), güçlendirici liderlik tarzının çalışanların vatandaşlık davranışlarını ve kişisel sorumluluklarını artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Çalışan gelişimini destekleyen liderlerin, vicdanlılık gibi kişilik özelliklerinin örgütsel performansa dönüşmesini kolaylaştırdığı ve bu etkiyi grup düzeyinde daha da güçlendirdiği vurgulanmaktadır

### **1.1.2.3. Centilmenlik (Sportmenlik)**

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları arasında yer alan sportmenlik, özellikle işyerindeki zorluklara rağmen rahatsızlığı tolere etme ve olumlu bir tutum sergileme isteğini yansıtması bakımından dikkat çekicidir. Sportmenlik, şikâyet etmekten kaçınma, değişimlere direnç göstermeme ve küçük aksaklıkları büyütmeden çözüme gibi davranışları içererek, işbirlikçi ve uyumlu bir çalışma ortamını teşvik eden tutumlarla karakterize edilmektedir. Bu tür davranışlar, yöneticilerin dikkatini dağıtan sorunları azaltarak kaynakların daha verimli kullanılmasına olanak tanır ve örgütsel değişim süreçlerinin daha sorunsuz işlemlerini sağlar. Söz konusu davranışın şekli, çalışanlar arasında ekip çalışmasını ve işbirliğini teşvik ettiğinden, olumlu bir kurumsal iklimin geliştirilmesi için büyük önem taşımaktadır (Organ vd., 2006). Araştırmalar sportmenliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir; bu durum sportmenlik davranışlarında bulunan çalışanların rollerinden

tatmin olma ve kurumlarına bağılı hissetme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Podsakoff vd.,2000).

Atalla ve Abdelaal (2019), sportmenlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin, örgüt kültürü ve liderlik tarzı gibi çeşitli faktörlerden etkilendiğini ortaya koymuştur. Yöneticilerin performans odaklanmayı teşvik etmesi, olumlu pekiştirme sağlaması ve çalışanlar arasında mizah duygusunu koruması gibi uygulamaların, sportmenliğe değer veren bir örgüt kültürü inşa etmede etkili olduğu belirtilmiştir (Atalla & Abdelaal, 2019, ss. 13-17). Bu bağlamda, sportmenliğe değer veren ve ödüllendiren bir örgüt kültürü, çalışanların bu tür davranışları sergileme olasılığını önemli ölçüde artırabilir.

#### **1.1.2.4. Sivil Erdem**

Sivil erdem, bir çalışanın örgütsel yönetim süreçlerine sorumlu ve yapıcı biçimde katılımını ifade etmektedir.. Sivil erdem; toplantılara katılma, örgütsel gelişmeleri takip etme, öneriler sunma ve kurumun uzun vadeli çıkarlarını gözeten davranışlarla karakterize edilmektedir (Organ vd., 2006). Bu boyut, örgüte bağlılık ve yönetsel süreçlere aktif katılım açısından özel bir öneme sahiptir. Sivil erdem hem günlük örgütsel işleyişe katkı sağladığı hem de çalışanların örgütün geleceğine yönelik sorumluluk üstlenme düzeyini yansıttığı değerlendirilmektedir. Sivil erdem sergileyen çalışanların olumlu bir örgüt iklimine katkıda bulunma olasılığı daha yüksektir; çünkü bu davranışlar meslektaşları arasında bir topluluk ve ortak sorumluluk duygusunu teşvik etmektedir.

Araştırmalar, sivil erdem in iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir; bu durum, sivil erdemle meşgul olan çalışanların rollerinden tatmin olma ve örgütlerine bağlılık duyma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Podsakoff, vd., 2000, s. 525). Tatar ve Malekian (2022), sivil erdem in örgütsel vatandaşlık davranışının temel boyutlarından biri olduğunu ve bu davranışın örgüt kültürü ile liderlik tarzı gibi arka plan faktörlerinden doğrudan etkilendiğini ortaya koymaktadır. Araştırmada, sivil erdem; örgüt varlıklarına özen gösterme, kurum hakkında olumlu ifadelerde bulunma, yardım etkinliklerine katılma ve örgütsel değerlere bağlılık gibi davranışlarla tanımlanmıştır. Özellikle sivil erdeme değer veren ve bu davranışları ödüllendiren destekleyici bir örgüt kültürü, çalışanların bu tür davranışları

sergileme olasılığını önemli ölçüde artırmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesi için kurumların kültürel yapısını ve liderlik yaklaşımlarını stratejik biçimde şekillendirmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Walumbwa vd. (2008), otantik liderlerin yüksek etik standartlar, şeffaflık ve içsel değerlerle hareket ederek çalışanlara örnek olduklarını ve bu davranışların çalışanlar tarafından benimsenerek örgütsel vatandaşlık davranışlarına dönüştüğünü tespit etmiştir. Bu etkileşim, sivil erdem davranışlarını teşvik eden ve genel kurumsal performansı artıran erdemli bir döngü yaratmaktadır. Bu etkileşim; sivil erdem davranışlarını teşvik ederek genel kurumsal performansı artıran bir döngü yaratmaktadır. Bolino vd. (2004) tarafından da belirtildiği üzere sivil erdem; örgüt içinde güven ortamı oluşturarak örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaygınlaşmasına ve ekip performansına doğrudan katkı sağlamaktadır. Bu tür bir kolektif sivil erdem, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yaygınlaşmasına katkı sağlarken, ekip performansında ve genel üretkenlikte gözle görülür iyileşmelerle ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte, araştırmacılar sivil erdem her zaman yalnızca olumlu sonuçlar doğurmadığını vurgulamakta; bu davranışlarla sürekli meşgul olan çalışanların, kurumsal yönetişime katılma beklentileri karşısında zamanla bunalmış hissedebileceğini ve bunun da aşırı rol yükü ile tükenmişliğe yol açabileceğini belirtmektedir.

Sivil erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, kişilik özellikleri ve demografik faktörler gibi bireysel farklılıklardan da etkilenmektedir. Örneğin, çalışmalar daha genç çalışanların ve daha yüksek eğitim geçmişine sahip olanların, potansiyel olarak daha fazla uyum sağlama ve ekstra rol davranışlarına katılma isteklilikleri nedeniyle daha yüksek düzeyde sivil erdem sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Podsakoff vd., 2000, s. 526). Bu durum, çalışanların sivil erdemine yatırım yapmanın kuruluşlar için önemli getiriler sağlayabileceği fikrini güçlendirmektedir. Genel bir değerlendirme yapıldığında, sivil erdem; işyeri dinamiklerini ve örgütsel performansı önemli ölçüde etkileyen örgütsel vatandaşlık davranışının kritik bir boyutudur.

### **1.1.3. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Tanımı**

Organ (1988, s.4), örgütsel vatandaşlık davranışını, çalışanların resmi görev tanımları dışında kalan ve organizasyona katkı sağlayan gönüllü eylemler olarak

tanımlamaktadır. Ancak Vigoda-Gadot (2006, s.77), bu gönüllülük ilkesinin her zaman geçerli olmadığını ve bazı çalışanların dışsal baskılar nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışının zorunlu olarak sergilediklerini öne sürmektedir. Yönetim baskısı, sosyal normlar ve iş güvencesi kaygısı gibi faktörler, çalışanları gönülsüz biçimde bu davranışlara yönlendirebilir. Bu durum literatürde zorunlu vatandaşlık davranışı olarak adlandırılmakta ve geleneksel, özgecil temelli örgütsel vatandaşlık davranışı anlayışına karşıt bir fenomen olarak değerlendirilmektedir (Vigoda-Gadot, 2006, ss. 78–85; Vigoda-Gadot, 2007, s. 381). Bolino vd. (2004), çalışanların performans değerlendirmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışının dikkate alınmasının, bu davranışları sergileme konusunda üzerlerinde açık ya da örtük baskı oluşturabileceğini belirtmektedir. İş kaybetme korkusu, terfi beklentisi ve grup içi dışlanma gibi sosyal baskılar, çalışanları gönülsüz vatandaşlık davranışlarına yönlendiren temel etkenlerdir. Zorunlu vatandaşlık davranışının ortaya çıkışında yönetsel baskılar kadar örgüt kültürü ve sosyal normlar da etkili olabilmektedir. Bolino vd. (2013), kurumların bu tür beklentileri doğrudan ya da dolaylı yollarla oluşturabileceğini vurgulamaktadır. Bu çerçevede, Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964), İş Talepleri-Kaynaklar Modeli (Demerouti vd., 2001) ve Güç Dinamikleri Teorisi (French & Raven, 1959) gibi kuramsal yaklaşımlarla açıklanabilir. Gönüllü örgütsel vatandaşlık davranışı sosyal karşılıklılık ilkesiyle açıklanırken, zorunlu vatandaşlık davranışı daha çok güç dengesizlikleri ve aşırı iş yüküyle ilişkilidir.

Podsakof vd. (2000), yöneticilerin çalışanlardan sürekli ekstra çaba beklемelerinin bu davranışları dolaylı olarak zorunlu hale getirebileceğini belirtmektedir. Bu baskılar, doğrudan emirler şeklinde olabileceği gibi, Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyenlerin ödüllendirilmesi ve sergilemeyenlerin dezavantajlı konuma düşmesiyle de gerçekleşebilir.

Zorunlu vatandaşlık davranışının çalışanlar üzerindeki etkileri oldukça çeşitlidir. Eatough vd. (2011) ve Vigoda-Gadot (2007); bu tür davranışların iş kaygısını artırarak tükenmişlik sendromuna yol açabileceğini belirtmektedir.

Literatürde zorunlu vatandaşlık davranışının iş tatminini düşürdüğü (Vigoda-Gadot, 2007), kuruma bağlılığı azalttığı (Köksal & Gürsoy, 2020) ve iş-aile çatışmasını artırarak özel yaşamı olumsuz etkilediği çeşitli çalışmalarla ortaya konulmuştur (Chen vd., 2023).

Bu olumsuz etkileri azaltmak için çeşitli stratejiler önerilmektedir. İlk olarak, görev tanımlarının netleştirilmesi, örgütsel vatandaşlık davranışının zorunlu hale gelmesini önleyebilir (Bolino vd., 2013, ss. 553–554). İkinci olarak, destekleyici bir çalışma kültürü oluşturmak, çalışanların değerli hissetmelerini sağlayarak zorunlu vatandaşlık davranışının etkilerini hafifletebilir (Chen vd., 2023). Son olarak, adil ödül ve takdir sistemleri geliştirilerek, gönüllü katkılar teşvik edilmeli ve zorlamaya dayalı davranışlar ödüllendirilmemelidir (Karayanni vd., 2025, ss. 284-286). Yönetimsel, sosyal ve kültürel baskılar; çalışanları zorunlu vatandaşlık davranışına yönlendirerek iş stresi, tükenmişlik ve iş-aile çatışması gibi çok boyutlu olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu olumsuz süreçleri kontrol altına alabilmek için organizasyonların; görev tanımlarını netleştirilmesi, destekleyici bir kurumsal kültür inşa etmesi ve adil ödül sistemlerini hayata geçirmesi stratejik bir gerekliliktir. Özellikle zorunlu vatandaşlık davranışı ile gönüllü örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki kavramsal ayrımın netleştirilmesi, örgütlerde uygulanacak müdahale stratejilerinin başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir (Vigoda-Gadot, 2006; Bolino vd., 2010).

#### **1.1.4. Zorunlu Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler**

Zorunlu vatandaşlık davranışının öncüllerinin sistematik bir şekilde incelenmesi hem akademik anlamda kavramsal bir derinlik kazanmak hem de pratik düzeyde örgütsel müdahaleler geliştirmek açısından büyük önem taşımaktadır (Vigoda-Gadot, 2007).

Zorunlu vatandaşlık davranışının öncülleri, birbirinden bağımsız değil; aksine örgütsel dinamiklerin karmaşık ve karşılıklı etkileşimli bir ekosistemi içinde varlık göstermektedir. Bu bölüm, zorunlu vatandaşlık davranışının çok yönlü belirleyicilerini beş ana kategori altında kapsamlı biçimde ele almaktadır: iş stresi, örgütsel faktörler (liderlik ve yönetim alt başlıklarıyla birlikte), bireysel faktörler (kişilik ve demografik özellikler alt başlıklarıyla birlikte), örgütsel iklim ve kültür ile çalışanların örgütsel beklentileri.

##### **1.1.4.1. Örgütsel Faktörler**

Organizasyonun yapısı ve aktörleri, çalışanların gönüllü katkıya dayalı bir ortamda mı yoksa zorlayıcı uyuma dayalı bir ortamda mı bulunacağını belirlemede önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel faktörler, çalışanlara hangi davranışların değerli, ödüllendirilen veya daha da önemlisi, pazarlık götürmez şekilde rol performansının bir

parçası olarak beklendiğini gösteren biçimsel ve biçimsel olmayan katılım kurallarını oluşturmaktadır. Bu bağlamda öne çıkan en önemli iki örgütsel faktör liderlik tarzı ve yönetim uygulamalarıdır; her biri, örgütün iradesinin çalışanlara nasıl iletildiğini ve uygulandığını belirleyen güçlü birer kaldıraç işlevi görür (Vigoda-Gadot, 2006).

#### **1.1.4.1.1. İş Stresi**

Zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanların özellikle iş stresi baskısı altında, ekstra rol faaliyetlerine istemsizce katılmalarını ifade etmektedir. İş stresi; çalışanların işlerinde karşılaştıkları aşırı iş yükü, kişilerarası çatışmalar ve performans beklentileri gibi çeşitli baskıları kapsamaktadır. Lazarus (2006), psikolojik stresi, bireyin başa çıkma kapasitesini aşan çevresel talepler karşısında verdiği tepki olarak tanımlamakta ve bu durumun duygusal tükenmişlik, kaygı ile fiziksel sağlık sorunlarına yol açabileceğini belirtmektedir. Yüksek iş yükü, psikolojik baskı (Pelenk, 2023), rol belirsizliği ve kişilerarası çatışmalar iş stresini artırarak çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışı sergilemesine neden olabilmektedir (Abukhait vd., 2023, ss. 3-4).

Zorunlu vatandaşlık davranışı, genellikle çalışanların örgütsel performans beklentilerine uyum sağlamaya zorlandıkları durumlarda ortaya çıkmaktadır. İş stresi düzeylerinin yükselmesiyle birlikte çalışanların; örgüte bağlılıklarını ispat etme veya olumsuz sonuçlardan kaçınma amacıyla bu davranışlara yöneldiği görülmektedir. Hemşire örnekleminde gerçekleştirilen güncel bir çalışmada Selçuk ve Harmancı Seren (2024), işten ayrılma niyeti ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, iş stresinin tetiklediği zorunlu yükümlülüklerin uzun vadede iş doyumunu ve motivasyon üzerinde yıkıcı etkiler yarattığını doğrulamaktadır.

Benzer şekilde Koçak vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada, zorunlu vatandaşlık davranışının çalışanların iş stresini anlamlı biçimde artırdığı ve iş tatminini azalttığı saptanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları; zorunlu vatandaşlık davranışının iş stresini pozitif, iş tatminini ise negatif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca iş stresinin, iş tatmini üzerindeki doğrudan negatif etkisi ile birlikte, bu ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu veriler; iş ortamındaki baskıların duygusal tükenmişliği tetikleyerek çalışanları zorunlu vatandaşlık davranışına yönlendirdiğini, bu davranışların ise bir "kayıp döngüsü" yaratarak iş doyumunu daha da

düşürdüğünü kanıtlamaktadır. Pooja vd. (2016, ss. 380-383) ise kurumsal destek algısının bu süreci yumuşatabileceğini; ancak desteğin yetersiz olduğu durumlarda sadakat gösterme baskısının yine zorunlu vatandaşlık davranışını beslediğini belirtmiştir.

Zorunlu vatandaşlık davranışının etkileri, özellikle iş stresi tarafından yönlendirildiğinde, bireysel refahın ötesinde örgütsel bir risk teşkil eder. Vigoda-Gadot (2006); yöneticilerin maliyetleri düşürme hedefiyle zorlayıcı taktikler kullanmasının kısa vadede performansı artırıyor gibi görünse de uzun vadede tükenmişlik ve artan işten ayrılma niyeti gibi örgütsel maliyetlere yol açtığını vurgulamaktadır. Bu davranış biçimi; iş yerindeki güçlü figürlerin baskısı altında sergilendiğinde gönüllülükten uzaklaşmakta ve bireyin seçim özgürlüğünü ihlal ederek yüksek psikolojik maliyet yaratmaktadır. Hung vd. (2022, ss. 10-11); yöneticilerin profesyonel kapasiteleri aşan taleplerinden kaynaklanan bu olumsuz etkileri azaltmak için proaktif stratejilerin ve çalışan destek programlarının hayati önem taşıdığını belirtmektedir. Tüm bu değerlendirmeler ışığında; iş stresi ve zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki bu karmaşık ilişkiyi anlamak, stres kaynaklarını ele alan ve gönüllü katılım kültürünü besleyen stratejiler geliştirmek açısından temel gerekliliktir.

#### **1.1.4.1.2. Liderlik Tarzı**

Zorunlu vatandaşlık davranışının en doğrudan ve etkili örgütsel öncüllerinden biri liderliktir, çünkü liderler örgüt kültürünün birincil yorumlayıcıları ve uygulayıcılarıdır. Soran vd. (2017), farklı liderlik tarzlarının zorunlu vatandaşlık davranışı üzerinde belirgin etkiler yarattığını; özellikle despotik liderliğin zorunlu vatandaşlık davranışını artırırken, dönüştürücü ve ödüllendirici liderliğin bu davranışı azalttığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik, çalışanların içsel motivasyonunu ve bağlılığını artırarak zorunlu vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini azaltmaktadır. Benzer şekilde Vigoda-Gadot (2006), yönetsel beklentiler ve liderlik tarzlarının çalışanları rol dışı davranışlara zorlayabileceğini belirtmiştir. Bass (1985, s. 232) tarafından tanımlanan dönüşümcü liderlik, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve idealize edilmiş etki gibi unsurlarıyla genellikle olumlu sonuçlarla ilişkilendirilir. Batmaz ve Güler (2016) tarafından yapılan çalışmada, dönüştürücü liderliğin çalışanların içsel motivasyonu üzerinde pozitif yönlü orta derecede bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderler, çalışanların kendi ilgi alanlarının ötesine geçmelerini ve örgüt vizyonu

doğrultusunda sorumluluk hissetmelerini sağlayarak, karar oluştururken çalışanları bu sürece katan ve işlerin yapılma sürecinde onlara özgürlük veren liderlerdir. Bu liderler, astlarının bireysel gelişim ve ihtiyaçlarını koçluk veya mentorluk gibi süreçlerle ortaya çıkarıp geliştirirler, onların yetenek ve becerileri üzerinde yoğunlaşarak kendilerine olan güvenlerini artırmaya çalışırlar. Çalışanların ihtiyaçlarına ve arzularına önem veren, onları amaçlara ulaşmada yüksek düzeyde motive eden dönüştürücü liderler, örgüt amaçları ile kişisel amaçları ortak noktalarda birleştirerek çalışanların içsel motivasyonlarının artırılmasında etkili liderlik becerilerine sahip olduğu değerlendirilmektedir. İçsel motivasyonun sağlanmasında, çalışanlara sorumluluk ve yetki verilmesi, takdir edilmeleri ve karar mekanizmalarına katılımlarının sağlanması gibi örgütsel uygulamaların önemli rol oynadığı belirtilmiştir.

Liang (2024) tarafından yürütülen çalışmada, otoriter liderlik tarzının çalışanlar üzerindeki etkileri detaylı biçimde incelenmiştir. Bu liderlik biçimi, astların motivasyonları üzerinde mutlak güç ve kontrol uygulanmasını ve tam itaat talebini temel almaktadır. Otoriter liderlik tarzı, mutlak itaat beklentisi ve cezalandırma korkusu yaratarak çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerini anlamlı ve pozitif yönde artırmaktadır. Otoriter liderler, çalışanlardan emirlerine sorgusuz sualsiz uymalarını beklemekte; uyumsuzluk durumunda ise cezalandırma eğiliminde olabilmektedirler. Bu bağlamda, çalışanlar otoriter liderlik deneyimlediklerinde, kişisel iradelerine aykırı düşen ve gönüllülük esasına dayanmayan ekstra rol davranışlara, yani zorunlu vatandaşlık davranışlarına katılmak zorunda kalabilmektedirler. Bu durum, çalışanların kendi değerlerini bastırarak liderin değerlerini destekliyormuş gibi görünmelerine ve cezadan kaçınmak amacıyla 'uyum cepheleleri' oluşturmalarına neden olabilmektedir. Çalışmada, otoriter liderliğin zorunlu vatandaşlık davranışı ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ampirik olarak ortaya konulmuştur. Bu bulgu, çalışanların gönüllülüğünden ziyade iş güvencesi, korku ve zorunluluk gibi faktörlerle hareket ettiklerini göstermektedir.

#### **1.1.4.1.3. Yönetim Uygulamaları ve Karar Alma Süreçleri**

Hung vd. (2022) tarafından, bireysel liderlik tarzlarının ötesinde, örgütlerin yönetim uygulamaları ve karar alma süreçlerinin niteliğinin zorunlu vatandaşlık davranışı üzerinde temel belirleyici faktörler olduğu ileri sürülmektedir. Özellikle operasyonel

verimlilik, performans metrikleri ve kâr odaklı çıktıları önceliklendiren yönetim anlayışları, örgütsel vatandaşlık davranışına aşırı vurgu yapılmasına neden olmakta; bu durum çalışanların yalnızca görev tanımlarına değil, aynı zamanda örgütsel beklentilere de yanıt vermek zorunda kaldıkları bir iş ortamı yaratmaktadır. Yönetim kararlarının çalışan refahını göz ardı ettiği koşullarda, bireyler kendilerini adeta “optimize edilmesi gereken araçlar” gibi algılamakta ve bu algı, zorunlu vatandaşlık davranışına yönelme eğilimini artırmaktadır. Yöneticilerin çalışanlardan profesyonel kapasitelerinin ötesinde görevleri tamamlamalarını talep etmeleri ve bu doğrultuda baskı uygulamaları, çalışanların iş yüklerini aksatma, tazminatsız fazla mesai yapma gibi olumsuz sonuçlara rağmen zorunlu vatandaşlık davranışına katılım göstermelerine yol açabilmektedir. Verma vd. (2025) tarafından gerçekleştirilen çalışma, örgütsel bağlamda etik bir çalışma ikliminin önemini vurgulamaktadır. Sosyal değişim teorisi çerçevesinde değerlendirilen bulgular, çalışanların organizasyon tarafından adil muameleye tabi tutulduklarında ve kurumsal normlara bağlılık gösterildiğinde kendilerini daha değerli hissettiklerini; bu durumun da olumlu karşılık verme olasılıklarını artırdığını ortaya koymaktadır. Çalışanlar tarafından adil ve iyilikseverlik ilkelerini içeren bir etik iklim olarak algılanan örgütsel ortamın, gönüllü örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı ve pozitif biçimde teşvik ettiği ampirik olarak desteklenmiştir. Bu bağlamda etik çalışma iklimi, örgütsel adaleti tesis ederek çalışanların üzerindeki baskı algısını azaltmakta ve zorunlu vatandaşlık davranışı sergileme ihtiyacını minimize etmektedir (Vigoda-Gadot, 2007). Araştırma; etik iklimin rol içi davranışlar, birey odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ve organizasyon odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Buna karşılık, etik standartların eksikliği güven duygusunu zedeleyerek işten ayrılma niyetlerini artırabilmektedir. Etik değerlerin zayıf olduğu iklimlerde, çalışanların kurumsal beklentilere uyum sağlamak adına kendilerini baskı altında hissederek zorunlu vatandaşlık davranışına yöneldikleri görülmektedir (He vd., 2019). Çalışma kapsamında güç mesafesi, karar alma yetkisinin örgüt içindeki dağılımına ilişkin algılarla ilişkilendirilmiş; ancak elde edilen bulgular, güç mesafesinin etik iklim ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici rol oynamadığını ortaya koymuştur. Bu durum, kolektivist kültürlerde bireylerin güç mesafesini doğal ve yerleşik bir yapı olarak algılamalarıyla açıklanmıştır.

#### 1.1.4.1.4. Örgütsel İklim ve Kültür

Örgüt içindeki kolektif algı ve paylaşılan anlam sistemleri olarak iklim ve kültür, çalışanların davranışlarını şekillendirmede merkezi bir role sahiptir (Hofstede vd., 2010, ss. 6-7). Örgütsel iklim ve kültür, çalışanların resmi görevlerinin ötesindeki davranışlarını çeşitli mekanizmalarla etkileyebilir. Özellikle "vatandaşlık baskısı", yani bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek için baskı hissetmesi, örgütsel iklim ve kültürün bir yansıması olarak ortaya çıkar (Bolino vd., 2010, s. 836). Bu baskı, yöneticilerden veya iş arkadaşlarından gelen sosyal veya yönetsel baskılar şeklinde tezahür edebilir (Vigoda-Gadot, 2007, s. 380-382). Geleneksel olarak örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllü bir eylem olduğu düşünülse de, örgütlerin maliyetleri artırmadan etkinlik ve verimliliği maksimize etme çabaları, çalışanları zımnen veya açıkça daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye zorlayarak bir "iyi asker sendromu" yaratabilir (Organ, 1988). Bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük niteliğini ortadan kaldırarak onu zorunlu bir davranışa dönüştürür (Vigoda-Gadot, 2006, s. 82). Bu zorlayıcı mekanizmaların temelinde çeşitli faktörler yatmaktadır. Birincisi, yöneticilerin suistimalci veya sömürücü davranışları, çalışanların ekstra rol faaliyetlerine istemsizce dahil olmalarına neden olabilir (Zhao vd., 2013, s. 188). Bu tür taciz edici davranışlar, çalışanların olumsuz tepkiler vermesine ve motivasyonlarının azalmasına yol açar (Vigoda-Gadot, 2007, s. 382-383). İkincisi, örgüt kültürü, belirli davranışların toksik olup olmadığını belirleyebilir (Appelbaum & Roy-Girard, 2007, ss. 17-34). Üçüncüsü, çalışanlar, resmi bir ödül veya tazminat beklentisi olmaksızın, gayri resmi iş faaliyetlerine katılmak için baskı altında kalabilirler (Vigoda-Gadot, 2007, s. 381).

Tüm bu hususlar göz önüne alındığında, örgütsel iklim ve kültür, çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışı sergilemeleri için güçlü bir zemin hazırlayan kritik öncüllerdir. Yöneticilerin suistimalci yaklaşımları, yüksek güç mesafeli kültürler ve yetersiz ödül sistemleri gibi faktörler, gönüllü olması beklenen davranışları zorunlu hale getirerek çalışanların kaynaklarını tüketir ve örgütsel vatandaşlık yorgunluğuna neden olur. Bu durum, nihayetinde bireysel ve örgütsel performans üzerinde olumsuz etkiler yaratır. Bu nedenle, örgütler sürdürülebilir bir iş ortamı sağlamak için olumlu bir iklim ve kültürü teşvik ederek bu zorunlu davranışların ortaya çıkışını azaltmalı ve çalışan refahını ön planda tutmalıdır.

#### **1.1.4.2. Bireysel Faktörler**

Örgütsel faktörler sahneyi hazırlasa da, bireysel farklılıklar çalışanların zorunlu vatandaşlık baskısını nasıl algılayacağını, içselleştireceğini ve buna nasıl tepki vereceğini belirler (Vigoda-Gadot, 2007; Hung vd., 2022, s. 7; Yıldız vd., 2023). Aynı örgütsel ortam, farklı bireylerde farklı sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle zorunlu vatandaşlık davranışının bireysel faktörler üzerinden anlaşılması, hedefe yönelik müdahaleler geliştirmek açısından kritik öneme sahiptir (Hung vd., 2022, s.7)

##### **1.1.4.2.1. Kişilik Özellikleri**

Liang'ın (2024) çalışması, kişilik özelliklerinin zorunlu vatandaşlık davranışına verilen tepkilerde belirleyici olduğunu göstermektedir. Özellikle nevroitiklik boyutunun, bireylerin baskı altında daha fazla stres, kaygı ve duygusal tükenmişlik yaşamasına yol açtığı, ayrıca zorunlu vatandaşlık davranışı ile vatandaşlık baskısı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği bulunmuştur. Yüksek nevroitiklik düzeyine sahip çalışanların, zorunlu vatandaşlık davranışının etkisiyle daha fazla vatandaşlık baskısı üretme ve bu baskıyı uyum cepheleri ile sürdürme eğiliminde oldukları da rapor edilmiştir.

Yıldız vd. (2023) ise sorumluluk boyutu zorunlu vatandaşlık davranışının potansiyel bir öngörücüsü olarak değerlendirmiştir. Çalışmada, sorumluluk düzeyi yüksek bireylerin vatandaşlık davranışlarını bir tercih değil, örgütsel rollerinin zorunlu bir parçası olarak algılamaya daha yatkın olabileceği ileri sürülmektedir.

Öte yandan Hung vd. (2022, s. 361) ise kişilik özelliklerinden ziyade bireysel farklılıkları, özellikle de duygusal düzenleme kapasitesini ele almıştır. Bulgular, yüksek bilişsel yeniden değerlendirme stratejilerine sahip çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışının olumsuz etkilerini iş performansı üzerinde azaltabildiklerini göstermektedir. Bu sonuç, bireysel başa çıkma stratejilerinin zorunlu vatandaşlık davranışının etkilerini hafifletmede kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

##### **1.1.4.2.2. İşle İlgili Demografik Özellikler (Yaş, Cinsiyet vb.)**

Demografik özellikler tek başına belirleyici olmasa da, zorunlu vatandaşlık davranışı eğilimini sosyolojik ve psikolojik yollarla etkileyebilmektedir. Yaş ve kariyer evresi bu noktada kritik faktörler olarak görülmektedir (Ölçer & Çoban, 2021).

Cinsiyet ve medeni durum gibi dinamikleri de önemli bir rol oynamaktadır. Ölçer ve Çoban'ın (2021, ss. 121, 123-124) bulguları, evli çalışanların daha yüksek zorunlu vatandaşlık davranışı sergilediğini ortaya koymuştur. Bu durum, aile yükümlülükleri ve iş güvencesi kaygısı ile açıklanmaktadır. Benzer biçimde, eğitim düzeyi de belirleyici bir faktördür. Çalışma, düşük eğitim düzeyine sahip çalışanların daha yüksek zorunlu vatandaşlık davranışı eğilimi gösterdiğini, eğitim düzeyi yükseldikçe zorunlu vatandaşlık davranışının azaldığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, mavi yakalı çalışanların daha yoğun örgütsel baskı hissetmeleriyle ilişkilendirilmiştir.

#### **1.1.4.2.3. Çalışanların Örgütsel Beklentileri**

Çalışanların örgüte katılırken ve görevlerini yerine getirirken geliştirdikleri beklentiler, onların işyerindeki tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkileyen temel belirleyiciler arasında yer almaktadır. Bu beklentiler; iş güvencesi (Mahmoud vd., 2021, s. 268), adil muamele (Bizri & Hamieh, 2020, ss. 699–718), karşılıklılık (Gouldner, 1960, ss. 161–178) ve performans değerlendirmeleri ile terfi gibi tanınma ve kariyer fırsatları (Bolino vd., 2013, s. 543) gibi çeşitli unsurları kapsamaktadır. Çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiyi açıklayan psikolojik sözleşme ise, bireyin iş ilişkisine yönelik algıları ile örgütün vaatlerini yerine getirme derecesi arasındaki uyumu ifade etmektedir (Paillé, 2015, s. 204). Bu beklentilerin karşılanma düzeyi, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini doğrudan etkilemekte; özellikle beklentilerin karşılanmaması durumunda, bu davranışların gönüllü niteliği zayıflayarak zorunlu bir karakter kazanabilmektedir.

Karşılanmayan ya da belirsiz nitelikteki beklentiler, çalışanlar üzerinde örtük bir baskı oluşturarak zorunlu vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların örgütün yükümlülüklerini yerine getirmediğini algılamasıyla ortaya çıkmakta ve bu durum çalışanların örgüte olan bağlılıklarının azalmasına, iş tatminlerinin düşmesine ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açabilmektedir (Paillé, 2015, s. 204). Bununla birlikte, çalışanların rol tanımları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki sınırların belirsizleşmesi, iş yükünü ve algılanan baskıyı artırmaktadır. Rol belirsizliği, çalışanların daha fazla zaman ve enerji harcamasına neden olarak vatandaşlık baskısını güçlendirmekte ve bu durum örgütsel vatandaşlık davranışlarının gönüllü olmaktan çıkarak zorunlu bir nitelik

kazanmasına katkı sağlamaktadır (Bolino vd., 2010, s. 836). Nitekim yöneticilerin veya çalışma arkadaşlarının açık ya da örtük beklentileri doğrultusunda sergilenen vatandaşlık davranışları, çalışanın gönüllülük algısını ortadan kaldırarak zorunlu vatandaşlık davranışına dönüşebilmektedir (Vigoda-Gadot, 2006, s. 78).

Çalışanların örgütsel beklentilerinin farklı boyutları, zorunlu vatandaşlık davranışının ortaya çıkışında belirleyici rol oynamaktadır:

*İş Güvencesi:* İş güvencesine ilişkin endişeler, çalışanların davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Özellikle işten çıkarma riskinin yüksek olduğu dönemlerde çalışanlar, mevcut pozisyonlarını koruyabilmek amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha sık sergileme eğilimi gösterebilmektedir (Bolino vd., 2013, s. 543). Bununla birlikte iş güvencesizliği, psikolojik sözleşmenin ihlali olarak algılanabilmekte ve çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini azaltarak örgütsel vatandaşlık davranışına gönüllü katılımı zayıflatabilmektedir (Mahmoud vd., 2021, ss. 270–273). Bu durum, çalışanların söz konusu davranışları isteğe bağlı olarak değil, işlerini koruma kaygısıyla yerine getirmelerine neden olarak zorunlu vatandaşlık davranışını ortaya çıkarabilmektedir.

*Adalet:* Örgütsel adalet, çalışanların işyerinde kendilerine nasıl davranıldığına, ödüllerin nasıl dağıtıldığına ve süreçlerin ne ölçüde adil yürütüldüğüne ilişkin algılarını ifade etmektedir (Colquitt vd., 2001, s. 429). Adalet algısı yüksek olduğunda çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını gönüllü olarak sergilemeye daha istekli olmaktadır (Bizri & Hamieh, 2020, ss. 699–718). Ancak adalet algısının düşük olduğu durumlarda ya da yöneticilerin suistimalci davranışlar sergilediği ortamlarda, çalışanlar olumsuz sonuçlardan kaçınmak amacıyla bu davranışları sürdürmek zorunda hissedebilmektedir (Zhao vd., 2013, ss. 177–195). Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllü bir katkı olmaktan çıkarak zorunlu vatandaşlık davranışına dönüşebilmektedir.

*Karşılıklılık:* Sosyal Değişim Teorisi'ne göre çalışanlar, örgütten gördükleri olumlu muameleye karşılık verme eğilimindedir (Blau, 1964; Organ, 1988). Bu çerçevede örgütsel vatandaşlık davranışı, karşılıklılık normunun bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak örgütün bu karşılıklılık ilkesine uygun davranmaması veya çalışan katkılarının karşılıksız kalması durumunda, çalışanlar ekstra rol davranışlarını sınırlandırabilmekte ya da bu davranışları isteksiz biçimde sürdürmektedir (Ensher vd.,

2001, ss. 53–72). Örgütün çalışanların çabalarına yeterli karşılık vermemesi, işverenin güvenilirliğinin sorgulanmasına yol açmakta (Bal vd., 2010, s. 257) ve bu süreçte örgütsel vatandaşlık davranışları gönüllü bir tepki olmaktan uzaklaşarak zorunlu bir davranış biçimine dönüşebilmektedir.

*Tanınma ve Ödüller:* Örgütsel vatandaşlık davranışı çoğu zaman resmi ödül sistemlerinin dışında değerlendirilmekte ve daha çok gayriresmî yollarla teşvik edilmektedir (Organ, 1988, s. 39). Bu durum çalışanlar üzerinde “iyi asker” olma yönünde örtük bir baskı oluşturabilmektedir. Çalışanlar, performans değerlendirmelerinde avantaj elde etmek, yöneticilerin takdirini kazanmak veya terfi fırsatlarını artırmak amacıyla bu davranışları sergilemeleri gerektiğini düşünebilmektedir (Bolino vd., 2010, s. 852). Bu algı, örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllü doğasını zayıflatarak çalışanların bu davranışları zorunluluk temelinde gerçekleştirmelerine yol açabilmektedir.

Çalışanların örgütsel beklentileri ile bu beklentilerin karşılanma düzeyi, örgütsel vatandaşlık davranışının niteliğini belirleyen önemli bir faktördür. Beklentilerin karşılanmadığı, belirsiz olduğu veya baskı unsuru haline geldiği durumlarda, örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllü bir katkı olmaktan çıkarak zorunlu vatandaşlık davranışına dönüşmektedir (Vigoda-Gadot, 2006, s. 79). Buna karşılık, yöneticilerden gelen destek gibi iş kaynakları, vatandaşlık baskısından kaynaklanan tükenmişliği azaltarak çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye yönelik yeterlilik algılarını güçlendirebilir (Eliyahu & Somech, 2023, s. 243). Bu durum, işverenin çalışan refahına yönelik mevcut programları sürdürme isteğini de yansıtabilir (Paillé, 2015, s. 203).

### **1.1.5. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Sonuçları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürü uzun yıllar boyunca, çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri ve örgütsel etkinliği artırdığı varsayılan davranışlara odaklanmıştır. Bu çerçevede örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel rol tanımlarının ötesine geçen ve örgüte katkı sağlayan gönüllü davranışlar olarak ele alınmıştır. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar, bu davranışların her zaman gönüllülük temelinde ortaya çıkmadığını ve farklı motivasyon kaynaklarına dayanabileceğini göstermektedir.

Bu bağlamda zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanların örgüt içindeki açık ya da örtük baskılar, yönetsel beklentiler veya sosyal zorunluluklar nedeniyle, görev tanımlarının dışında kalan davranışları sergilemek zorunda hissetmeleri olarak

tanımlanmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006, s. 81). Bu tür davranışlar dışarıdan bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışına benzerlik gösterse de, gönüllülük esasına dayanmaması ve dışsal baskılarla ortaya çıkması bakımından kavramsal olarak ondan ayrılmaktadır.

Zorunlu vatandaşlık davranışının temelinde, çalışanın özerkliğinin sınırlanması ve davranışlarının içsel motivasyon yerine dışsal zorunluluklarla şekillenmesi yer almaktadır. Bu durum, kısa vadede örgütsel işleyişe katkı sağlıyor gibi görünse de, çalışan üzerinde ek rol yükü ve psikolojik baskı oluşturarak orta ve uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Nitekim literatürde zorunlu vatandaşlık davranışının tükenmişlik, iş stresi, iş-aile çatışması ve vatandaşlık yorgunluğu gibi olumsuz çıktılarla ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Vigoda-Gadot, 2006; Ahmadian vd., 2017; He vd., 2019).

Bu doğrultuda, zorunlu vatandaşlık davranışı yalnızca bireysel düzeyde çalışan refahını değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde performans, bağlılık ve sürdürülebilirlik gibi kritik çıktıları da etkileyen önemli bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Bu bölümün amacı, mevcut akademik literatür ışığında zorunlu vatandaşlık davranışının çalışanların psikolojik sağlığı, iş performansları ve örgütsel tutumları üzerindeki çok boyutlu etkilerini sistematik bir şekilde incelemek ve bu olgunun örgütsel yönetim açısından taşıdığı önemi ortaya koymaktır.

#### **1.1.5.1. Bireysel Sonuçlar**

Zorunlu vatandaşlık davranışının en belirgin ve en yıkıcı sonuçları, çalışanların psikolojik ve duygusal refahı üzerinde görülmektedir. Bireyin içsel kaynaklarını tüketen bu davranış, bir dizi olumsuz psikolojik duruma yol açmaktadır.

##### **1.1.5.1.1. İş Stresi ve Tükenmişlik**

Araştırmalar, zorunlu vatandaşlık davranışı ile iş stresi ve tükenmişlik arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Ahmadian vd. (2017, s. 116), zorunlu vatandaşlık davranışının yüksek düzeyde iş stresi, örgütsel siyaset ve tükenmişlik ile pozitif korelasyon gösterdiğini tespit etmiştir. Benzer şekilde, Vigoda-Gadot, (2007, ss.396-397) zorunlu vatandaşlık davranışına zorlanan çalışanların yüksek düzeyde iş stresi ve tükenmişlik yaşadıklarını belirtmiştir. Tükenmişliğin özellikle duygusal tükenme boyutu, zorunlu vatandaşlık davranışının yol açtığı zararlı süreçlerde kritik bir aracı role sahiptir. Liang vd. (2022), zorunlu vatandaşlık davranışının işyeri sapkınlığı ve

uyum cepheleri gibi sonuçlara yol açmasında duygusal tükenmenin önemli bir mekanizma olduğunu ortaya koymuştur. He vd. (2019, ss. 266-268) ise, zorunlu vatandaşlık davranışının örgütsel sessizliği davranışını tamamen ahlaki kopuş aracılığıyla etkilediğini bulgulamıştır.

#### **1.1.5.1.2. İş-Aile Çatışması**

Zorunlu vatandaşlık davranışının olumsuz etkileri işyeri sınırlarını aşarak çalışanın özel yaşamına sirayet eder. Zorunlu ekstra davranışlar, genellikle çalışanın zamanını ve enerjisini tükettiği için ailevi rollerini yerine getirmesini engeller ve iş-aile çatışmasına neden olur. Nisar vd. (2024, s. 914), zorunlu vatandaşlık davranışı ile iş aile çatışması arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu bulurken, Chaudhary vd. (2023, s. 430) de zorunlu vatandaşlık davranışının, iş-aile çatışmasını tetiklediğini gösterilmiştir. Daha da önemlisi, iş-aile çatışması, zorunlu vatandaşlık davranışı ile çalışanların psikolojik sağlığı arasındaki ilişkide tam aracılık rolü üstlendiği tespit etmiştir. Yani, zorunlu vatandaşlık davranışı önce iş-aile arasında çatışma yaratmakta, bu çatışma ise psikolojik sağlığın bozulmasına yol açmaktadır. İlginç bir moderatör etki olarak, ailesini ön planda tutma düzeyi yüksek olan bireylerin, zorunlu vatandaşlık davranışı varlığında daha az iş-aile çatışması yaşadığı bulunmuştur (Chaudhary vd., 2023, s. 421, 430). Bu durum, bireyin değerlerinin, zorunlu vatandaşlık davranışının olumsuz etkilerine karşı bir tampon görevi görebileceğini düşündürmektedir.

#### **1.1.5.1.3. Öfke, Ahlaki Ayırışma ve Kaynak Tükenmesi**

Zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanda adaletsizlik ve özerklik ihlali hissi uyandırarak olumsuz duygusal ve bilişsel tepkilere neden olur. Yıldız vd. (2022), zorunlu vatandaşlık davranışının, örgüte yönelik öfkeyi ve ahlaki ayırışmayı (bireyin etik standartlarını devre dışı bırakarak kendi eylemlerini meşrulaştırması) pozitif yönde etkilediğini bulmuştur. Dahası, örgüte yönelik öfkenin, zorunlu vatandaşlık davranışı ile ahlaki ayırışma arasındaki ilişkiye aracılık ettiği gösterilmiştir. Bu bulgu, zorunlu davranışın çalışana önce örgüte karşı öfkeli olduğunu, bu öfkenin ise onun ahlaki çözülme yaşamamasına zemin hazırladığını ortaya koymaktadır. Kaynakların Korunumu Teorisi açısından bakıldığında, zorunlu vatandaşlık davranışı bireyin değerli kaynaklarını (zaman, enerji, öz-denetim) tüketir. Chi vd. (2024) bu davranışın bireyin serbest iradesine aykırı olduğu için kaynak kaybını tetikleyebileceğini belirtmektedir. Günlük düzeyde

yapılan çalışmalar, bir gün sergilenen zorunlu vatandaşlık davranışının, rol stresörleri aracılığıyla çalışanların ertesi gün deneyimledikleri ego tükenmesini (kendini kontrol etme kapasitesindeki azalma) artırdığını göstermektedir (Qin & Zhang, 2024, s. 977). Ancak, bireysel farklılıklar bu süreci etkileyebilir; yüksek düzeyde dışadönüklük özelliğine sahip çalışanların kaynak kaybına ve ego tükenmesine karşı daha az duyarlı olabildikleri bulunmuştur (Chi vd., 2024, s. 664).

#### **1.1.5.1.4. Genel Çalışma Refahı ve Görelî Yoksunluk**

Tüm bu bulguların ışığında, zorunlu vatandaşlık davranışının çalışan refahı üzerindeki etkisinin olumsuz olduğu söylenebilir. He vd. (2022, s. 1116) bu olumsuz etkinin önemli bir mekanizmasını açıklamaktadır: zorunlu vatandaşlık davranışı, özellikle örgüt tarafından yeterli kaynak telafisi (örneğin, takdir, ödül, destek) sağlanmadığı durumlarda, çalışanlarda görelî yoksunluk (başkalarına kıyasla haksız muameleyle uğradığını hissetme) duygusunu artırarak çalışma refahını düşürmektedir.

#### **1.1.5.2. Örgütsel Sonuçları**

Zorunlu vatandaşlık davranışının psikolojik sonuçları, kaçınılmaz olarak çalışanın davranışlarına ve performansına yansır. Bu etkiler, örgüt açısından zorunlu vatandaşlık davranışının kısa vadeli kazanımlarının aslında nasıl uzun vadeli kayıplara dönüştüğünü gözler önüne serer.

##### **1.1.5.2.1. Düşük İş Performansı ve Yenilikçilik**

Ahmadian vd. (2017), zorunlu vatandaşlık davranışı ile iş performansı ve iş tatmini arasında negatif korelasyon olduğunu doğrudan rapor etmiştir. Bunun yanı sıra, örgütler için hayati öneme sahip olan yenilikçilik ve yaratıcılık da zorunlu vatandaşlık davranışından olumsuz etkilenmektedir. Ahmadian vd. (2017) zorunlu vatandaşlık davranışı ile yenilikçilik arasında negatif bir ilişki bulmuştur. He vd. (2020) ise bu ilişkinin ardındaki süreci detaylandırarak, zorunlu vatandaşlık davranışının, yaratıcı öz-yeterliliği (bireyin yaratıcı görevleri başarabileceğine dair inancı) düşürerek çalışan yaratıcılığı üzerinde negatif bir dolaylı etki yarattığını göstermiştir. Bu dolaylı ilişkinin, çalışanın negatif duygu düzeyi yüksek olduğunda daha da güçlendiği tespit edilmiştir.

### **1.1.5.2.2. Üretken Karşıtı İş Davranışları**

Belki de zorunlu vatandaşlık davranışının en tehlikeli davranışsal sonuçları, örgüte ve bireylere zarar veren üretken karşıtı davranışlardır. Fox vd. (2012, s. 207), zorunlu vatandaşlık davranışına zorlanan çalışanların yaşadıkları stres ve negatif duygular nedeniyle üretken karşıtı iş davranışları sergileyebileceklerini öne sürmüştür. Naqshbandi vd. (2024, s. 13) bu ilişkinin bir korelasyona sahip olduğunu doğrulamıştır. Song vd. (2023) ise bu ilişkinin doğrusal olmayabileceğine dair önemli bir bulgu sunmuştur. Zorunlu vatandaşlık davranışının, üretken karşıtı iş davranışları üzerinde, belirli bir düzeye kadar azalan ancak bu noktadan sonra keskin bir şekilde artan J şeklinde bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu, düşük düzeyde zorunlu vatandaşlık davranışının çalışanlar tarafından tolere edilebileceğini, ancak bir eşiği aştığında şiddetli bir misilleme davranışı olarak üretken karşıtı iş davranışlarına dönüşebileceğini göstermektedir.

Liang vd. (2022, ss. 21236-21238) zorunlu vatandaşlık davranışının işyeri saldırganlığı (örgüte veya bireylere zarar veren davranışlar) ve uyum cepeleri (içsel inançları gizleyip örgütün beklediği tutumları takınmak) ile doğrudan pozitif ilişkili olduğunu belirtmiştir. Chi vd. (2024, s. 665) günlük düzeyde, ZVD'nin artan ego tükenmesi yoluyla kişilerarası sapkınlığını (meslektaşlara yönelik zarar verici davranışlar) pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

### **1.1.5.2.3. Çalışan Sessizliği ve Proaktif Yardım Davranışı**

Zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanın örgütsel süreçlere katılımını da engelleyebilir. He vd. (2019, s. 131, 136) ve Naqshbandi vd. (2024), zorunlu vatandaşlık davranışının ahlaki ayırışma mekanizması aracılığıyla çalışan sessizliğini (örgütle ilgili endişe veya fikirleri dile getirmekten kasıtlı olarak kaçınma) pozitif yönde etkilediğini bulmuştur. Bu bulgu, zorunlu davranışın çalışana örgüte karşı duyarsızlaştırdığını ve onu pasifize ettiğini göstermektedir.

Bununla birlikte, zorunlu vatandaşlık davranışının her zaman olumsuz bir davranışsal sonucu olmayabilir. Chi vd. (2024, ss. 660–667), zorunlu vatandaşlık davranışının her zaman olumsuz sonuçlar doğurmadığını gösteren dikkat çekici bir bulgu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, günlük zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanların örgüt temelli öz saygı düzeylerini (bireyin örgüt içinde kendisini değerli, yeterli ve önemli hissetmesi) artırarak ertesi gün sergilenen proaktif yardım davranışlarını

olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu bulgu, zorunlu vatandaşlık davranışının yalnızca kaynak tüketen bir süreç olarak değil, belirli koşullar altında kaynak kazanımını da destekleyebilen bir mekanizma olarak değerlendirilebileceğine işaret etmektedir. Bu olumlu etkinin özellikle Lider-Üye Etkileşimi yüksek olan çalışanlarda görülme olasılığı daha yüksektir. Bu, lider desteğinin ZVD'nin olumsuz etkilerini hafifletmede ne kadar kritik olabileceğini gösterir.

#### **1.1.5.2.4. İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Adalet**

Ahmadian vd. (2017, s. 112) zorunlu vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan pozitif bir korelasyon olduğunu belirlemiştir. Yıldız vd. (2023, s. 11-14) tarafından yapılan meta analiz, çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışına karşı bir kendini koruma stratejisi olarak işten ayrılma niyetlerini artırdıklarını vurgulamıştır. Bu niyet, örgütsel adalet algısındaki düşüşle yakından ilişkilidir. Yine aynı çalışma da, zorunlu vatandaşlık davranışı ile dağıtımsal adalet arasında negatif korelasyon ve etkileşimsel adalet (iletişim ve muameledeki nezaket ve saygı) arasında da negatif korelasyon olduğunu göstermiştir. Zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışmada bu temel adalet algılarını zedelemektedir.

#### **1.1.5.2.5. Örgüt Temelli Özsaygı ve Sosyal Sonuçlar**

Örgüt temelli öz saygı, zorunlu vatandaşlık davranışı sürecinde çift yönlü bir role sahiptir. Chi vd.(2024), zorunlu vatandaşlık davranışın yerine getirmeyi reddetmelerinin, çalışanın sosyal konumuna veya resmi statüsüne zarar verebileceği riskini taşıdığını belirtmektedir. Bu sosyal baskı, çalışanı zorunlu vatandaşlık davranışı sergilemeye iter. Ancak, zorunlu vatandaşlık davranışı ile gerçek gönüllü örgütsel vatandaşlık davranışları arasında net bir ayırım yapmak esastır. Araştırmalar, bu iki kavramın ya ilişkisiz ( $r = .04$ ) ya da düşük negatif ilişkili ( $r = -.18$ ) olduğunu göstermektedir. Zorunlu vatandaşlık davranışı, özü itibarıyla örgütsel vatandaşlık davranışı değildir ve örgütler bu ikisini birbirine karıştırmamalıdır.

Zorunlu vatandaşlık davranışının yıkıcı sonuçlarını hafifletmede en önemli faktörlerden biri kaynak telafisidir. He vd. (2022, ss. 1108–1114), örgüt tarafından zorunlu vatandaşlık davranışı karşılığında yeterli kaynak telafisi (takdir, ödül, terfi, destek) sağlandığında, çalışanın hissedeceği görelî yoksunluk duygusunun azaldığını ve böylece zorunlu vatandaşlık davranışının psikolojik durum ve iş tutumları üzerindeki

yoğun olumsuz etkisinin büyük ölçüde önlendiğini vurgulamaktadır. Bu, yönetim uygulamaları açısından hayati bir çıkarımdır.

## **1.2. İş Stresi**

### **1.2.1. İş Stresinin Tanımı ve Kuramsal Temelleri**

İş stresi, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını etkileyen, modern organizasyonlarda yaygın olarak incelenen bir olgudur. Bu alandaki araştırmaların çoğuna, iş ortamının bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkilere yol açtığını ve bunların da sağlık semptomları ile hastalıklara neden olduğunu varsayan genel bir çerçeve rehberlik eder. Bu genel modellerde nedensel akış, çevreden bireyin algılarına ve oradan da sonuçlara doğru ilerlemektedir (Spector vd., 1988). Literatürde, iş stresörlerinin fiziksel şikayetler, tükenmişlik ve devamsızlık gibi davranışsal sonuçlarla ilişkili olduğu konusunda temel bir fikir birliği bulunmaktadır. İlginç bir şekilde, devamsızlık örgüt için zarar verici olsa da, çalışanlar açısından yaşanan iş stresinden kurtulmak için kullanılan bir başa çıkma aracı işlevi de görebilmektedir (Bakker vd., 2003). Modern iş hayatının getirdiği değişimler, işin doğasındaki zorlanmayı da dönüştürmüştür. Özellikle yoğunlaşan iş yapısı, zaman baskısı ve artan sosyal etkileşimler gibi faktörler nedeniyle son yıllarda zihinsel zorlanmanın arttığı gözlemlenmektedir (Mohr vd., 2006). İş stresinin somut sağlık sonuçları da bulunmaktadır. Örneğin, kardiyovasküler hastalık riskiyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğu; yüksek çaba/düşük ödül koşullarına sahip çalışanların, düşük çaba/ödül dengesine sahip olanlara kıyasla 2.4 kat daha yüksek kardiyovasküler ölüm riski taşıdığı tespit edilmiştir (Kivimäki vd., 2002). Hatta kronik iş zorlanmasına maruz kalmanın, genç deneklerde bile sol ventrikül kütle indeksinde artış ile ilişkili olduğu gözlemlenmiştir (Schnall vd., 1990).

Stresin ne olduğuna dair temel bir çerçeve sunmak gerekirse, psikolojik stres tek bir değişken değil, birçok değişken ve süreçten oluşan bir üst başlık olarak kabul edilmektedir (Lazarus & Folkman, 1984). Bu karmaşık yapıyı anlamak için Lazarus ve Folkman'ın İşlemsel Modeli oldukça aydınlatıcıdır. Bu model, stresi ne yalnızca çevrede ne de yalnızca kişide konumlandırır; bunun yerine, kişi ve çevrenin dinamik ve karşılıklı etkileşiminin bir ürünü olarak ele alır (Lazarus & Folkman, 1984). Modele göre stres, bireyin kaynaklarını zorlayan veya aşan işlemlerin anlamları etrafında örgütlenmiş genel bir kavramdır (Lazarus & Folkman, 1984, s. 307). Bu etkileşimsel süreçte merkezi bir rol

oyunayan mekanizma ise bilişsel değerlendirmedir. Stres ve duygu, bireyin çevreyle olan işlemlerini nasıl değerlendirdiğine bağlıdır (Lazarus, 2006, ss. 314-316). Birincil değerlendirme, bir olayın bireyin refahı için bir tehdit veya kayıp oluşturup oluşturmadığının değerlendirilmesini içerir. Bir tehdit algılandığında devreye giren ikincil değerlendirme ise, bu tehdidin kişinin başa çıkma yeteneklerini aşip aşmadığının belirlenmesidir (Tepper, 2001, ss. 198-199). Özellikle bir sosyal talebin güçlü bir değerle çatışması veya gerekliliklerin kişinin kaynaklarını aşması gibi durumlar, olayların stresli olarak değerlendirilmesine yol açar (Lazarus & Folkman, 1984, ss. 238-239).

İş stresinin bu karmaşık dinamiklerini açıklamak üzere literatürde bir dizi teorik model geliştirilmiştir. Bunlardan ilki, Karasek'in İş Zorlanması Modeli'dir. Bu model, psikolojik zorlanmanın yalnızca yüksek iş taleplerinden değil, bu taleplerle çalışanın sahip olduğu karar takdir yetkisinin (kontrol) ortak etkisinden kaynaklandığını öne sürer. Yüksek talep ve düşük kontrolün birleşimiyle tanımlanan "yüksek zorlanmalı işler" en olumsuz sağlık çıktılarıyla, özellikle de hipertansiyon gibi kardiyovasküler risklerle ilişkilendirilir (Karasek, 1979, s. 287; Schnall vd., 1990, s. 1934). Bu model, sosyal destek faktörünün de eklenmesiyle genişletilerek "eş gerilim" modeline dönüşmüştür. Buna göre, düşük sosyal destekle birleşen iş zorlanması durumu en olumsuz sağlık sonuçlarıyla bağlantılıdır; zira sosyal destek, iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki etkisini zayıflatan bir tampon işlevi görebilir (Bakker vd., 2005, s. 171).

İş Talepleri ve Kaynakları Modeli ise daha kapsayıcı bir yaklaşım sunar. Model, tüm meslekler için risk faktörlerinin iş talepleri ve iş kaynakları olarak iki genel kategoride toplanabileceğini varsayar (Bakker vd., 2005, ss. 170-171). İş Talepleri ve Kaynakları Modeli, iş stresi ve tükenmişliği açıklayan iki temel süreci ortaya koyar: Yüksek iş taleplerinin sürekli bir yüklemeye ve tükenmeye ve sağlık sorunlarına yol açtığı "sağlık bozulma süreci" ve iş kaynaklarının eksikliğinin hedefe ulaşmayı engelleyerek motivasyonu düşürdüğü ve işten uzaklaşmaya neden olduğu "motivasyonel süreç" (Bakker vd., 2003, ss. 343-344). Siegrist'in Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli ise stresi, sosyal değişim temelinde ele alır. Bu model, iş stresini, harcanan yüksek çaba (iş baskısı) ile alınan düşük ödül (maaş, saygı, iş güvencesi) arasındaki dengesizlik olarak tanımlar (Siegrist, 1996, s. 27). Son olarak, "Gayrimeşru Görevler" kavramı, stresin kaynağını bireyin mesleki kimliğine yönelik bir tehdit olarak görür. Çalışandan beklenmesi gereken normları ihlal eden, gereksiz veya mantıksız olarak algılanan görevler, kişinin kimliğine

yönelik örtük bir saldırı olarak yorumlanır ve gücenme, sinirlilik ve tükenmişlik gibi sonuçları öngörür (Semmer vd., 2015, s. 33).

İş stresi sürecinde, bireyin psikolojik kaynakları da kritik bir rol oynar. Bu bağlamda, bireyin kendini ne kadar yetenekli gördüğünü ifade eden öz-yeterlik algısı öne çıkar. Bandura'nın öz-yeterlik teorisine göre, psikolojik prosedürler kişinin öz-yeterlik düzeyini ve gücünü değiştirir (Bandura, 1977, ss. 191-192). Örgütsel bağlamda ise adalet algıları, bu psikolojik kaynağı doğrudan etkiler. Adil olmayan muamele, bir başa çıkma kaynağı olan öz-yeterlik duygusunu zayıflatarak çalışanı savunmasız bırakır. Araştırmalar, özellikle dağıtımsal adaletin (ödüllerin dağıtımı) düşük olduğu koşullarda, prosedürel adaletsizlik algılarının (karar süreçleri) bireyleri tehditleri daha "stresli" olarak değerlendirmeye sevk ettiğini ve dolayısıyla daha yüksek düzeyde psikolojik zorlanmaya yol açtığını göstermektedir (Tepper, 2001, ss. 197-198). Sonuç olarak, iş stresi, bireyin işindeki gereklilikler ile kontrol, kaynaklar, sosyal destek, adil ödül ve öz-yeterlik gibi sahip olduğu veya olmayı beklediği araçlar arasındaki karmaşık bir uyumsuzluk olarak tanımlanabilir. Söz konusu uyumsuzluk; tükenmişlik, işten uzaklaşma ve fiziksel hastalıklar gibi somut olumsuz sonuçlara zemin hazırlamakta; bu süreçte sağlık bozulması ve motivasyonel kayıplar gibi çeşitli psikolojik mekanizmalar rol oynamaktadır.

### **1.2.2. İş Stresine Etki Eden Faktörler**

İş stresinin kapsamlı bir analizi, temelini, stresin sadece bireyden veya çevreden kaynaklanmak yerine, birey, çevre ve örgüt arasındaki sürekli ve dinamik bir etkileşimin ürünü olduğunu savunan transactional modelden alır. Bu süreçte kritik öneme sahip olan faktör ise, bireyin kendisi ile çevresi arasındaki bu etkileşimleri anlamlandırmak ve onlara bir anlam yüklemek için kullandığı bilişsel değerlendirme mekanizmasıdır (Lazarus & Launier, 1978, aktaran Graham vd., 2012, ss. 50-51). Aşağıda, iş stresine etki eden çok katmanlı faktörler, alandaki önemli teorik çerçeveler olan örgütsel adalet, İş Talep ve Kaynakları ve İş Talep-Kontrol-Destek modelleri esas alınarak açıklanmıştır.

#### **1.2.2.1. Bireysel Stres Kaynakları**

Bireysel stres kaynakları, kişinin iş yaşamındaki talepleri nasıl algıladığını, yorumladığını ve nihayetinde bu taleplerle başa çıkma kapasitesini ve yöntemlerini derinden şekillendiren içsel ve psikolojik özelliklerden oluşmaktadır.

### 1.2.2.1.1. Bilişsel Değerlendirme ve Kayıp Algısı

Bir durumun stresli olup olmadığını belirleyen en temel süreç, bireyin o duruma dair yaptığı birincil ve ikincil bilişsel değerlendirmelerdir.

*Temel Uyuşmazlık:* Stres, esas itibarıyla, kişinin sahip olduğu kişisel kapasite ve kaynaklar ile içinde bulunduğu durumun kendisinden talep ettiği şeyler arasında algılanan bir uyumsuzluğun değerlendirilmesi sonucu ortaya çıkan bir durumdur; (Lazarus & Launier, 1978; Lewin, 1938, aktaran Graham vd., 2012, s. 50).

*Tehdit Değerlendirmesi:* Bu değerlendirme türü, henüz gerçekleşmemiş olmakla birlikte, kişinin benliği veya refahı için yakın bir gelecekte zarar veya kayıp potansiyeli taşıyan bir talep karşısında yapılır (Selye, 1980, aktaran Lazarus & Folkman, 1984, s. 16).

*Meydan Okuma Değerlendirmesi:* Benzer şekilde zorlu ve talepkar bir durum olarak algılansa da, meydan okuma değerlendirmesi, kişinin sonuçlara ilişkin daha olumlu ve iyimser beklentiler içinde olması ve aynı zamanda bu durumdan bir heyecan duyması ile karakterize edilir (Lazarus & Folkman, 1984, s.22).

*Kayıp Değerlendirmesi:* Bireyin hayatında en derin ve kalıcı psikolojik etkileri yaratan olaylar, genellikle kişinin kendisine anlam ve kimlik katan, merkezi ve kapsamlı bağlılık alanlarında (örneğin, iş, ilişkiler, sağlık) yaşanan kayıplardır (Lazarus & Folkman, 1984, ss. 32-33).

### 1.2.2.1.2. Öz-Yeterlik ve Kontrol İnancı

Bireyin, hem kendi yeteneklerine olan inancını (öz-yeterlik) hem de olaylar üzerinde ne derece kontrol sahibi olduğunu düşündüğünü (kontrol odağı) yansıtan bu içsel algılar, bir durumu tehdit veya meydan okuma olarak değerlendirme eğilimini doğrudan ve güçlü bir şekilde etkilemektedir.

*Öz-Yeterlikte Azalma:* İş yerinde karşılaşılan stresörlerin en önemli anlık etkilerinden bir tanesi, kişinin kendi yeterliliğine dair inancını zayıflatması ve öz-yeterlik düzeyinde bir düşüşe yol açabilmesidir (Brief & Aldag, 1981, ss. 80-81).

*Yetersizlik Duygusunun Rolü:* Kişinin kendi kapasitesine dair derin bir şekilde hissedilen bir yetersizlik duygusu, karşılaşılan hemen hemen her yeni talebin otomatik olarak bir tehdit olarak algılanmasına zemin hazırlayarak stres sürecini hızlandırır (Lazarus, 2006, s. 77).

*Kırılgan Yetkinlik Duygusu:* Özellikle, mesleki beceri ve yeterlilik algısı kırılabilir ve istikrarsız olan, başka bir deyişle kırılabilir bir yetkinlik duygusuna sahip bireyler için, iş yaşamındaki neredeyse her talep, benlik saygısına yönelik potansiyel bir tehdit olarak yorumlanma eğilimindedir (Benner, 1982, akt. Lazarus & Folkman, 1984, s. 188).

#### **1.2.2.1.3. Aşırı Bağlılık ve Kişilik**

Bireyin stres tepkilerini şekillendiren bir diğer önemli içsel faktör seti ise, onun kişilik yapısı ve işine duygusal olarak bağlanma biçimi ile ilgilidir.

*Aşırı Bağlılık:* Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli içinde önemli bir yere sahip olan aşırı bağlılık kavramı, bireyin aşırı derecede iddialı, iş yükümlülüklerinden duygusal olarak kopamayan ve sürekli olarak onay arayışı içinde olması şeklinde tanımlanan bir içsel çaba faktörüdür. Bu durumun, çaba ile ödül arasındaki dengesizliğin yarattığı sağlık risklerini daha da şiddetlendirdiği varsayılmaktadır (Siegrist vd., 2005, s. 1034).

#### **1.2.2.2. Örgütsel, Çevresel ve Sosyal Stres Kaynakları**

Örgütsel stres kaynakları, temel olarak işin doğasından kaynaklanan, çalışandan sürdürülebilir fiziksel ve/veya psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba göstermesini talep eden ve bu çabanın uzun vadede fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkili olan unsurları kapsamaktadır.

##### **1.2.2.2.1. Yüksek Talep ve Rol Stresörleri**

İş-Kaynakları ve Talepleri Modeli'ne göre, yüksek düzeydeki iş talepleri, bireyin enerji kaynaklarını sistematik bir şekilde tüketerek sağlığın bozulması sürecini tetikleyen temel faktörlerdir.

*İş Taleplerinin Çeşitliliği:* Yüksek iş baskısı, rol aşırı yükü (bir rolden kaynaklı görevlerin fazlalığı), olumsuz fiziksel çevre koşulları ve örgütsel yeniden yapılanma süreçlerinden kaynaklanan belirsizlikler ve sorunlar, iş taleplerine verilebilecek tipik örnekler arasında yer almaktadır (Bakker vd., 2004, s. 88).

*Rol Stresörlerinin Sonuçları:* İş yükünün aşırı olması, duygusal olarak yıpratıcı taleplerle karşı karşıya kalınması, iş arkadaşları ve yöneticilerden yeterli sosyal desteğin alınamaması ve rol belirsizliği gibi faktörler, zamanla çalışanda kronik bir tükenmişlik ve enerji kaybı hissine yol açabilmektedir (Bakker vd., 2004, ss. 87-90).

*Kronik Tükenme Süreci:* Yüksek iş talepleri, çalışanların sahip olduğu zihinsel ve fiziksel kaynakları kademeli olarak tüketerek enerji depolarının azalmasına neden olmakta ve bu durum, çeşitli sağlık sorunlarının yanı sıra, nihai bir duygusal tükenmişlik sendromuna kadar varabilen olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Bakker vd., 2004, ss. 87-90).

#### **1.2.2.2.2. İş-Kişi Uyumsuzlukları**

Maslach ve Leiter (1997), tükenmişliğin temel nedenini, bireyin değerleri, becerileri ve beklentileriyle işin gereklilikleri arasındaki kronik uyumsuzluk olarak açıklamışlardır. Bu uyumsuzlukları altı ana kategori altında toplamışlardır (Maslach, vd., 2001, ss. 413–415).

*İş Yüklü Uyumsuzluğu:* İş yükü uyumsuzluğu genellikle çalışanın kapasitesini aşan aşırı taleplerle ilişkilidir. Çalışanlardan beklenen iş miktarının, sahip oldukları enerji ve kaynakları tükenme noktasına kadar zorlaması, toparlanmayı imkânsız hâle getirebilir. Bazı durumlarda ise sorun miktardan değil, işin niteliğinden kaynaklanır; bireyin becerileri veya eğilimleri, yapılan işin gereklilikleriyle örtüşmeyebilir. Özellikle duygusal emek gerektiren görevlerde, kişinin hissettiklerinden farklı duyguları sergilemesi gerektiğinde bu durum daha yıpratıcı hâle gelir. Bu tür uyumsuzluk, tükenmişliğin duygusal tükenme boyutuyla yakından ilişkilidir (Maslach vd., 2001, s. 4314).

*Kontrol Eksikliği:* Kontrol uyumsuzluğu, bireyin görevini yerine getirmek için gerekli kaynaklara veya karar verme yetkisine yeterince sahip olmamasıyla ilgilidir. Çalışan, işini en etkili şekilde yapma konusunda özerklikten yoksun olduğunda veya sorumluluğu yetkisinin üzerinde olduğunda kontrol krizine girebilir. Bu tür durumlar, tükenmişliğin yetersizlik veya azalmış kişisel başarı boyutuyla ilişkilidir (Maslach vd., 2001, s. 414).

*Ödül Eksikliği:* Ödül uyumsuzluğu, bireyin emeğinin karşılığını maddi, sosyal veya içsel olarak yeterince alamadığı durumlarda ortaya çıkar. Bu, düşük maaş veya yetersiz sosyal haklar kadar, yapılan işin takdir edilmemesi ya da değer görmemesi şeklinde de kendini gösterebilir. Özellikle tanınma ve takdir eksikliği, hem işi hem de çalışanı değersizleştirir. Ayrıca, yapılan işten duyulan içsel gurur ve anlam kaybı da tükenmişliği artırır. Bu uyumsuzluk, etkisizlik hissiyle yakından ilişkilidir (Maslach vd., 2001, s. 414).

*Topluluk Uyumsuzluğu:* Bu tür uyumsuzluk, bireylerin iş yerindeki sosyal ilişkilerinde destek, güven veya aidiyet duygusunu kaybetmesiyle ilgilidir. Çalışanlar, başkalarıyla olumlu ilişkiler kurduklarında, ortak değerleri paylaştıklarında ve sosyal destek

aldıklarında daha iyi performans gösterirler. Ancak, kronik çatışmalar, izolasyon veya güven eksikliği gibi olumsuz sosyal koşullar, tükenmişliği derinleştirir (Maslach vd., 2001, s. 415).

*Adalet Eksikliği:* Adalet uyumsuzluğu, iş yerinde adil olmayan uygulamaların ve eşitsizliğin algılanmasıyla ilgilidir. Ücret, iş yükü veya terfi süreçlerinde adaletsizlik; etik dışı davranışlar veya şeffaf olmayan değerlendirme sistemleri, çalışanlarda değersizlik hissini artırır. Bu durum yalnızca duygusal açıdan yıpratıcı değildir, aynı zamanda örgüte karşı sinizm duygularını da güçlendirir (Maslach vd., 2001, s. 415).

*Değer Çatışması:* Değer uyumsuzluğu, bireyin kişisel değerleriyle örgütün değerleri arasında çelişki yaşaması durumudur. Çalışan, işinin gereği olarak kendi etik ilkeleriyle çelişen davranışlarda bulunmak zorunda kaldığında veya örgütün misyonu ile uygulamaları arasında tutarsızlık gördüğünde derin bir içsel çatışma yaşar. Bu tür durumlar, tükenmişliğin sinizm ve yabancılaşma boyutlarını besler (Maslach vd., 2001, s. 415).

### **1.2.2.2.3. Gayrimeşru Görevler**

Bu kavram iş stresi literatürüne, bir görevin kişinin mesleki rol tanımına ve kimliğine aykırı düşmesi nedeniyle yarattığı spesifik stresi tanımlamak üzere kazandırılmıştır (Semmer vd., 2015, s. 33). Gayrimeşru görevler; bir çalışandan kendi mesleki rolünün sınırları içerisinde meşru bir şekilde beklenmeyen, bunun yerine gereksiz veya kişiye yapılan bir haksızlık olarak değerlendirilen görevler olarak tanımlanmaktadır. Bu tür görevlerin en tahripkâr yönü, kişinin kendisini bir profesyonel olarak algılama biçimine yönelik doğrudan bir tehdit oluşturmasıdır. Yapılan araştırmalar; bu görevlerin daha genel rol çatışması veya örgütsel adaletsizlik algılarından bağımsız olarak bile psikolojik zorlanmayı artırabildiğini göstermektedir (Semmer vd., 2015, s. 34). Dolayısıyla gayrimeşru görevlere maruz kalmanın, çalışanda yoğun bir kızgınlık, gücenmişlik hissi ve benlik saygısında düşüş gibi olumsuz duygusal tepkilerle güçlü bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Semmer vd., 2015, ss. 33-34).

*Duygusal ve Psikolojik Sonuçlar:* Gayrimeşru görevlere maruz kalmanın, çalışanda yoğun bir kızgınlık, gücenmişlik hissi ve benlik saygısında düşüş gibi olumsuz duygusal tepkilerle güçlü bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Semmer vd., 2015, s. 33-34).

#### **1.2.2.2.4. Örgütsel Adalet Algısı**

Çalışanların, örgüt içindeki karar ve uygulamaların ne kadar adil olduğuna dair algıları, bilişsel değerlendirme sürecinin temelini oluşturarak psikolojik zorlanma ile güçlü bir ilişki sergilemektedir. Örgütsel adalet kavramı temelde; dağıtımsal (sonuçların adaleti), prosedürel (karar süreçlerinin adaleti), kişilerarası (muamele adaleti) ve bilgilendirici (açıklama adaleti) olmak üzere dört boyuttan oluşan çok boyutlu bir yapıdır (Greenberg, 2004, aktaran Graham vd., 2012, s. 51). Bu boyutlardan biri olan dağıtımsal adaletsizlik; ücret artışları, terfiler veya iş yükünün dağılımı gibi kişi için kayıp ya da zarar anlamına gelen olumsuz sonuçların adil olmayan bir şekilde paylaşılması durumunu ifade etmektedir (Lazarus & Launier, 1978, aktaran Tepper, 2001, s. 199).

Dağıtımsal adaletsizliğin yarattığı bu olumsuz tablo, prosedürel adalet eksikliğiyle birleştiğinde çalışanın üzerindeki stres yükü daha da artmaktadır. Karar süreçlerinde çalışanlara tarafsızlık, tutarlılık ve saygı çerçevesinde davranılmaması, onların örgüt ve temsilcileri tarafından desteklenmediği hissine kapılmalarına neden olmaktadır (Moorman vd., 1998, aktaran Tepper, 2001, s. 197). Bu durum, çalışanın stresle başa çıkmak için ihtiyaç duyduğu sosyal destek sistemi ve öz-yeterlik duygusu gibi iki hayati kaynağı elinden almaktadır (Cohen & Wills, 1985; Folkman, 1984, aktaran Tepper, 2001, s. 197). Yapılan araştırmalar, dağıtımsal adaletin düşük olduğu durumlarda prosedürel adaletsizlik algısının, yaşanan olumsuzlukları daha "stresli" bir durum olarak kodlamaya yol açarak psikolojik zorlanmayı şiddetlendirdiğini göstermektedir. Buna karşılık, olumsuz sonuçlar olsa bile süreçlerin adil işlediğine inanan çalışanların, mevcut durumu daha az tehdit edici ve kabul edilebilir olarak değerlendirerek daha düşük düzeyde psikolojik zorlanma yaşadıkları gözlemlenmiştir (Tepper, 2001, s. 198).

#### **1.2.2.2.5. Çaba-Ödül Dengesizliği**

Çaba ve Ödül Dengesizliği modeli, iş yaşamındaki stresin, bireyin harcadığı çaba ile elde ettiği ödüller arasında sosyal bir değişim ilişkisi çerçevesinde ortaya çıkan dengesizlikten kaynaklandığını öne sürmektedir. Çaba ve Ödül Dengesizliği modeli, yüksek düzeyde harcanan çabanın (fiziksel ve duygusal), düşük düzeyde alınan ödülle karşılık bulması durumunda ortaya çıkan dengesizliğin yarattığı duygusal stresi merkezine alır. Modelde bahsedilen ödüller, sadece parasal kazançları değil, aynı zamanda iş yerinde gösterilen saygı ve takdiri, kariyer fırsatları ve iş güvencesini ve statü

kontrolünü de içeren geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Yüksek çaba ve düşük ödül koşullarına uzun süre maruz kalmak, bireyde sürekli bir tehdit, öfke ve hatta depresyon veya demoralizasyon gibi olumsuz duygusal durumlara yol açarak, otonom sinir sisteminde sürekli bir uyarılma hali yaratmakta ve bu da çeşitli fizyolojik rahatsızlıklar için risk oluşturmaktadır (Siegrist, 1996, s. 29-32).

#### **1.2.2.2.6. Sosyal Destek ve Kontrol**

İş çevresindeki sosyal ilişkilerin kalitesi ve bireyin bu ilişkilerden aldığı destek, stresörlerin yarattığı olumsuz etkilerin şiddetini belirleyen en önemli kaynaklardan biridir.

*İş kaynakları;* sosyal destek, özerklik ve geri bildirim gibi işin sosyal, örgütsel ve psikolojik yönlerini kapsar. Bu kaynaklar yalnızca iş hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda iş taleplerinin yol açtığı fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltarak kişisel gelişim ve iyilik hâlini destekler (Demerouti vd., 2001, ss. 501-503).

*Talep–Kontrol–Destek Modeli ve İzole Zorlanma:* Karasek’in orijinal Talep–Kontrol Modeli daha sonra sosyal destek boyutunun da eklenmesiyle Talep–Kontrol–Destek Modeli olarak genişletilmiştir. Bu modele göre, yüksek psikolojik taleplerin, düşük karar serbestisi (kontrol) ve düşük sosyal destekle birleştiği çalışma ortamlarında "izole zorlanma" (iso-strain) ortaya çıkar. Bu durum, çalışanların en yüksek düzeyde psikolojik ve fizyolojik zorlanma yaşama riski altında olduklarını göstermektedir (Johnson & Hall, 1988, akt. Terrill & Garofalo, 2012, s. 88).

*Tamponlama Hipotezi:* Sosyal desteğin en temel işlevlerinden biri, stresli deneyimlerin yol açabileceği olumsuz psikolojik ve fiziksel sağlık sonuçlarına karşı bireyi koruyan bir "tampon" görevi görmesidir (Cohen & Wills, 1985, s. 312). Bu doğrultuda sosyal destek, iş yerindeki stresörlerin olumsuz etkilerini hafifleten en güçlü durumsal kaynaklardan biri olarak değerlendirilir. Bununla birlikte, bazı araştırmalar sosyal desteğin her zaman olumlu etkiler yaratmadığını, kimi durumlarda ise zorlanmayı artırabilen "ters tamponlama" etkisine neden olabileceğini göstermektedir (Kickul & Posig, 2001, aktaran Dewe vd., 2012, s. 34). Özellikle sosyal desteğin, fiziksel veya örgütsel stresörlerin varlığını vurgulayıp, buna rağmen yeterli veya etkili bir çözüm sunmadığı durumlarda bireydeki stres düzeyinin daha da artabileceği belirtilmiştir (Frese, 1999, s. 180).

### 1.2.2.2.7. Ekonomik ve Yapısal Kaynaklar

Makroekonomik dalgalanmalar, sektörel dönüşümler ve örgütsel değişim süreçleri gibi daha geniş çevresel faktörler, bireysel düzeyde önemli stres kaynakları yaratabilmektedir.

*İş Güvensizliğinin Yıkıcı Etkileri:* Ekonomik kriz dönemlerinde artan iş güvensizliği, çalışanlar üzerinde kronik bir stres kaynağı oluşturmakta ve bu durum, genel iş stresi düzeyini ve psikiyatrik bozukluk riskini önemli ölçüde yükseltmektedir. Düşük iş güvencesi, yüksek psikolojik talep ve iş arkadaşlarından alınan düşük sosyal destek gibi faktörlerin bir arada bulunması, zihinsel sağlık sorunlarıyla güçlü bir şekilde bağlantılıdır (Mucci vd., 2016, ss. 983-990).

*Yeniden Yapılanma Süreçlerinin Rolü:* Örgütsel ve yapısal değişikliklere (birleşme, küçülme, yeniden yapılanma vb.) doğrudan dahil olmak veya bu süreçlerden etkilenmek, çalışanlarda belirsizlik, gelecek kaygısı ve artan psikolojik zorlanmanın gelişimini tetikleyen önemli bir öngörücü faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Mucci vd., 2016, s. 988).

*Sosyoekonomik Statünün Etkisi:* Düşük gelir düzeyine sahip çalışanlar, genellikle iş-aile çatışması gibi stres kaynaklarını hafifletebilecek maddi kaynaklara ve hizmetlere (örneğin, çocuk bakımı, ev yardımı) erişimde daha kısıtlı olanaklara sahiptir (Mucci vd., 2016, s. 985). Düşük sosyoekonomik statü, bir yandan fiziksel olarak daha zorlu işlerde çalışmaya bağlıyken, diğer yandan da stresörlerin olumsuz sağlık etkilerine karşı bireyleri daha savunmasız hale getiren bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir (Kuper & Marmot, 2003, s. 147).

### 1.2.3. İş Stresinin Sonuçları

İş stresi, yalnızca bireysel bir “rahatsızlık” hâli değil, çok düzeyli sonuçlar doğuran karmaşık bir süreçtir. Bireyin çevresel talepleri, bu talepleri karşılama kapasitesine ilişkin bilişsel değerlendirmeleri ve elindeki kaynaklar arasındaki uyumsuzluk; psikolojik, duygusal, fizyolojik, davranışsal ve örgütsel düzeyde bir dizi olumsuz çıktıya yol açmaktadır (Lazarus & Folkman, 1984, ss. 19-22; Michie, 2002, ss. 67-69). Özellikle modern çalışma yaşamında yoğun iş talepleri, rol çatışmaları, belirsizlik, düşük kontrol, dengesiz ödüllendirme ve “her zaman ulaşılabilir olma” beklentisi; süregelen stres tepkilerini kronikleştirerek tükenmişlik, vatandaşlık yorgunluğu,

kaygı ve depresyon belirtileri ile fiziksel sağlık sorunlarına ve örgütsel işlev kayıplarına zemin hazırlamaktadır (Karasek, 1979, ss. 287-290; Nakao, 2010, ss. 1-3; Siegrist, 1996, ss. 27-29; Spector vd., 1988, ss. 11-13).

Aşağıda iş stresinin sonuçları; bireysel (psikolojik-duygusal, tükenmişlik, vatandaşlık yorgunluğu, psikopatoloji belirtileri, fizyolojik sağlık), davranışsal ve örgütsel düzeyler altında sistematik biçimde ele alınmaktadır.

### **1.2.3.1. Psikolojik ve Duygusal Sonuçlar**

İş stresi öncelikle bireyin öznel iyi oluşunu, duygudurumunu ve bilişsel değerlendirmelerini hedef alır. Lazarus ve Folkman'ın (1984, ss. 19-21) işlemci stres modeline göre psikolojik stres, birey ile çevresi arasında, bireyin kaynaklarını aşan veya tehdit eden bir ilişki olarak değerlendirdiği durumlarda ortaya çıkan özel bir ilişki biçimidir. Bu değerlendirme süreci olumsuz olduğunda; öfke, umutsuzluk, gerginlik, çaresizlik duyguları ve kronik olumsuz duygulanım güçlenmektedir.

Ampirik çalışmalar, iş stresörlerinin (yüksek iş yükü, rol belirsizliği, düşük kontrol, adaletsizlik, destek eksikliği vb.) çalışanların duygusal iyi oluşu, iş doyumunu ve genel yaşam doyumunu üzerindeki olumsuz etkilerini tutarlı şekilde göstermektedir. Yüksek talepler ve düşük kaynaklar, çalışanlarda; süreğen gerginlik ve huzursuzluk, işe karşı duygusal mesafe, kendine yönelik olumsuz değerlendirmeler, umutsuzluk ve tükenmişlik algısı gibi sonuçlar üretmekte; bu duygusal maliyetler, ilerleyen alt başlıklarda ele alınacak tükenmişlik ve vatandaşlık yorgunluğunun psikolojik temelini oluşturmaktadır (Zapf vd., 2001, ss. 527-545).

Özellikle duygusal emek ve kişilerarası taleplerin yüksek olduğu işlerde, duygusal dengesizliğin, sinirlilik ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duyguların arttığı; bunun da hem iş performansını hem kişilerarası ilişkileri zedelediği gösterilmiştir (Maslach vd., 2001, ss. 397-442; Spector, 2002, ss. 133-136). İş stresinin bu psikolojik-duygusal çıktıları, aynı zamanda iş-aile çatışmasının ve vatandaşlık yorgunluğunun da önemli bir ara mekanizması olarak değerlendirilebilmektedir.

#### **1.2.3.1.1. Tükenmişlik**

Tükenmişlik, kronik iş stresinin en iyi belgelenmiş psikososyal sonuçlarından biridir. Maslach vd. (2001, ss. 399-401), .tükenmişliği, özellikle kişilerarası ve duygusal

taleplerin yüksek olduğu iş bağlamlarında, süreğen stresörlere verilen üç boyutlu bir psikolojik sendrom olarak tanımlanmaktadır: duygusal tükenme, duyarsızlaşma (ya da sinizm) ve azalmış kişisel başarı hissidir. İş talepleri ve Kaynaklar Modeli, yüksek iş taleplerinin (yoğun iş yükü, duygusal talepler, rol baskıları) ve yetersiz iş kaynaklarının (düşük sosyal destek, sınırlı özerklik, geri bildirim eksikliği) birleştiği durumlarda tükenmişliğin ortaya çıktığını; bu sürecin hem çalışan sağlığı hem de örgütsel performans açısından kritik önemde olduğunu vurgulamaktadır (Bakker & Demerouti, 2003; Bakker vd., 2005). Tükenmişlik, zorunlu vatandaşlık davranışlarının yol açtığı ek rol yükleri ve kaynak tüketimiyle de yakından ilişkilidir. Çalışanlar, sürekli olarak “daha fazlasını yapma” baskısı altında kişisel kaynaklarını tüketmekte ve zamanla duygusal tükenmişlik ile örgüte yönelik olumsuz duygular geliştirebilmektedir (Bolino & Turnley, 2005; Vigoda-Gadot, 2007).

#### **1.2.3.1.1.1. Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme, tükenmişliğin çekirdek boyutu olarak kabul edilir ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarını tüketmiş hissetmesi, kendini yorgun, bitkin, “artık veremeyecek durumda” hissetmesiyle karakterizedir (Maslach vd., 2001, s. 399-400). Yüksek iş yükü, zaman baskısı, duygusal emek zorunluluğu, rol çatışmaları ve kontrol eksikliği gibi iş stresörleri duygusal tükenmenin temel belirleyicilerindendir (Karasek, 1979; Bakker vd., 2005). Duygusal tükenme, yalnızca enerji kaybı değil; çalışanların işe karşı motivasyonunun düşmesi, işe gelme isteksizliği, işle ilgili olumsuz beklentiler ve genel yaşam doyumunda azalma ile birlikte seyrederek (Maslach vd., 2001, ss. 401-403). Ayrıca zorunlu vatandaşlık davranışları bağlamında, “gönüllülük” niteliğini kaybetmiş, zorlayıcı ek rol beklentilerine maruz kalan çalışanlarda duygusal tükenme düzeylerinin daha yüksek olduğu; bu durumun da vatandaşlık yorgunluğu ve işten kaçınma davranışlarını tetiklediği ileri sürülebilir (Bolino & Turnley, 2005, ss. 741-743, akt. Bolino vd., 2015, s. 57).

#### **1.2.3.1.1.2. Duyarsızlaşma**

Duyarsızlaşma, çalışanın hizmet sunduğu kişilere, işine veya örgütüne karşı mesafeli, alaycı, umursamaz ve olumsuz bir tutum geliştirmesi; duygusal tükenmenin ardından gelen savunmacı bir başa çıkma biçimi olarak görülür (Maslach vd., 2001, s. 400-401). Çalışan, kendini korumak amacıyla, müşterileri, hastaları, öğrencileri ya da

meslektaşlarını birer “nesne” gibi görmeye başlayabilir. Yüksek iş talepleri, adaletsizlik algısı, düşük lider-üye etkileşimi, düşük örgütsel destek ve zorlayıcı ek rol beklentileri, duyarsızlaşmayı artıran temel faktörler arasındadır (Niehoff & Moorman, 1993, s. 546-552; Graen & Uhl-Bien, 1995, aktaran. Zhao, 2019, s. 834). Zorunlu vatandaşlık davranışları çerçevesinde çalışan, “iyi asker” rolleriyle tükenirken; örgüte karşı içsel kırgınlık ve sinizm geliştirip vatandaşlık yorgunluğuna evrilen bir duyarsızlaşma yaşaması olası bir durumdur.

#### **1.2.3.1.1.3. Azalmış Kişisel Başarı Hissi**

Azalmış kişisel başarı hissi, bireyin işinde yeterli, etkili ve başarılı olmadığına inanması; kendi mesleki yeterliğini küçümsemesi ve başarısızlık duygularının güçlenmesi şeklinde tanımlanır. Süreğen iş stresi ve destek eksikliği, çalışanların performanslarını nesnel ölçütlere göre değil, kronik yorgunluk ve olumsuz duygulanım prizmasından değerlendirmelerine yol açar (Maslach vd., 2001, ss. 401–402). Yüksek talepler ve karşılıksız çaba; düşük takdir, sınırlı terfi olanakları ve düşük özerklikle birleştiğinde, çaba–ödül dengesizliği modeli bağlamında bireyin kendini değersizleşmiş hissetmesine ve öz-yeterlik algısının zayıflamasına yol açmaktadır (Siegrist, 1996, ss. 28–30). Bu boyut, zorunlu vatandaşlık davranışlarının “karşılığını bulamayan fedakârlık” hissiyle birleştiğinde, vatandaşlık yorgunluğunun duygusal ve bilişsel temelini daha da güçlendirmektedir.

#### **1.2.3.1.2. Vatandaşlık Yorgunluğu**

Vatandaşlık yorgunluğu, çalışanların tekrarlayan, yoğun ve çoğu zaman zorunlu hâle gelen örgütsel vatandaşlık davranışları sonucunda kendilerini tüketilmiş, yıpranmış, gerilimli ve isteksiz hissetmeleriyle ortaya çıkan, görece yeni fakat teorik olarak güçlü bir kavramdır. Bolino vd. (2015), vatandaşlık yorgunluğunu, çalışanların sergiledikleri vatandaşlık davranışlarının bilişsel, duygusal ve zamansal maliyetlerinin birikmesi sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik benzeri bir durum olarak tanımlamaktadır (Bolino vd., 2015, ss. 57-59). Vatandaşlık yorgunluğu; zorunlu vatandaşlık davranışları, rol aşımı, iş yaşam dengesizliği ve iş stresi ile pozitif yönde, örgütsel destek, adalet algısı, özerklik ve sağlıklı liderlik ile ise negatif yönde ilişkili bir kavram olarak örgütler tarafından dikkate alınması gereken bir olgudur (Bolino & Turnley, 2005, ss. 741–744; Bolino vd., 2015, ss. 69–71). Kaynakların Korunumu Teorisi perspektifinden bakıldığında, zorunlu

vatandaşlık davranışları çalışanların zaman, enerji, dikkat ve duygusal kaynaklarını tüketen ek talepler olarak işlev görür. Bu talepler karşılığında yeterli ödül, takdir veya denge sağlayamayan örgütsel bağlamlarda, çalışanlar kendilerini “sürekli vermek zorunda olan ama karşılığını alamayan” aktörler olarak deneyimlemekte, bu da vatandaşlık yorgunluğunu besleyen kronik bir kaynak kaybı sarmalı yaratmaktadır (Bolino vd., 2013, ss. 544-546; Hobfoll, 1989, ss. 516-518). Vatandaşlık yorgunluğu, klasik tükenmişlikten farklı olarak, özellikle ek rol davranışlarının maliyetlerine odaklanır. Çalışan, “iyi vatandaş” olmak adına sürekli fazladan rol üstlendiğinde; bu davranışlar gönüllülük niteliğini yitirdiğinde, hem iş stresi artmakta hem de örgüte yönelik kırgınlık, sinizm ve geri çekilme eğilimleri güçlenmektedir. Tezin modelinde de öngörüldüğü üzere, zorunlu vatandaşlık davranışlarının iş stresi ve iş-aile çatışması üzerinden vatandaşlık yorgunluğunu artırması, Kaynakların Korunumu Teorisi, Rol Teorisi ve İş Talepleri ve Kaynakları Modeli temelli olarak kuramsal bir tutarlılığa sahiptir.

#### **1.2.3.1.3. Artan Kaygı ve Depresyon Belirtileri**

Kronik iş stresi, yalnızca anlık duygusal dalgalanmalar üretmekle kalmaz; klinik düzeye yaklaşan kaygı ve depresyon belirtilerinde artışla da ilişkilidir. İş taleplerinin süreğen yüksekliği, kontrol düşüklüğü, iş güvencesizliği, ekonomik krizler ve örgütsel yeniden yapılanmalar, çalışanlarda depresif duygu durum, anhedoni, uyku ve iştah bozuklukları, yoğun endişe ve somatik yakınmalarla karakterize bir tabloya zemin hazırlar (Dooley vd., 1994, ss. 746-747; Nakao, 2010, ss. 3-5; Mucci vd., 2016, s. 985).

Talep-Kontrol Modeli ve Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli kullanılarak yapılan boylamsal ve meta-analitik çalışmalar, yüksek iş gerilimi (yüksek talep/düşük kontrol) ve dengesiz ödüllendirme koşullarının depresyon ve anksiyete riskini anlamlı düzeyde artırdığını göstermektedir (Karasek, 1979, ss. 292-297; Siegrist, 1996, ss. 33-37). Bu bulgular, iş stresinin yalnızca “normal” duygusal tepkiler değil, klinik açıdan önemli psikiyatrik belirtiler üretebileceğini göstermesi açısından önemlidir. Zorunlu vatandaşlık davranışları ve bunların yol açtığı vatandaşlık yorgunluğu da benzer şekilde, çalışanların öznel iyi oluşunu ve ruh sağlığını olumsuz etkileyen ek bir stres kaynağı işlevi görebilir; çalışan kendini sürekli “olmaktan fazlasını yapmak zorunda” hissettikçe kaygı ve kontrol kaybı hisleri güçlenmekte, bu da depresif değerlendirmeleri beslemektedir.

### **1.2.3.2. Fizyolojik ve Fiziksel Sağlık Sonuçları**

İş stresinin kronikleşmesi yalnızca psikososyal düzeyde değil, fizyolojik sistemler üzerinde de derin etkiler yaratmaktadır. Hans Selye'nin Genel Uyum Sendromu yaklaşımı, organizmanın süregelen stresörlere verdiği alarm, direnç ve tükenme aşamalarının uzun dönemde çeşitli sağlık sorunlarına yol açabileceğini göstermektedir. Selye, stresin hem biyolojik hem de psikolojik düzeyde nesnel olarak gözlenebilen bir sendrom olduğunu, farklı bireylerde farklı sonuçlar doğurmasının ise koşullandırıcı faktörlerle ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Selye, 1975, ss. 37–40). Yüksek iş gerilimi, dengesiz ödül yapıları ve uzun çalışma saatleri; kardiyovasküler hastalıklar, hipertansiyon, metabolik sendrom, kas-iskelet sistemi problemleri, uyku bozuklukları ve başta gastrointestinal problemler olmak üzere çeşitli somatik yakınmalarla ilişkili bulunmuştur (Schnall vd., 1990, ss. 1934-1935; Kivimäki vd., 2002, ss. 1-4; Siegrist, 1996, ss. 35-37). İş stresine maruz kalan çalışanlarda, stres hormonlarında (kortizol vb.) düzensizlikler, bağışıklık sistemi işlevlerinde zayıflama ve kronik inflamatuvar süreçlerin arttığına ilişkin bulgular da fizyolojik mekanizmaları desteklemektedir. Bu fizyolojik etkiler, özellikle zorunlu vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili ek iş yükü ve çalışma saatleri, kesintisiz ulaşılabilirlik ve dinlenme zamanının daralmasıyla daha da pekişmektedir. Çalışanlar, temel dinlenme ve toparlanma haklarını kullanamadıklarında, Kaynakların Korunumu Teorisi perspektifinde “kaynak yenileme fırsatlarından mahrum kalmakta”, bu da uzun vadede hem ruhsal hem fiziksel sağlık risklerini artırmaktadır.

### **1.2.3.3. Davranışsal Sonuçlar**

İş stresi, bireyin duygu ve bilişleri üzerinden davranışsal örüntülerine de yansır. Davranışsal sonuçlar, çoğu zaman örgütler için görünür hale gelen ilk sinyallerdir ve çalışanların stresle başa çıkma biçimleriyle yakından ilişkilidir. Bu sonuçlar arasında sağlıksız başa çıkma davranışları, işten kaçınma, performans düşüşü, kişilerarası çatışmalar ve üretkenlik karşıtı davranışlar sayılabilir (Michie, 2002, ss. 70-72; Spector vd., 1988, ss. 16-18).

#### **1.2.3.3.1. Sağlıksız Başa Çıkma Davranışları**

Stres altındaki çalışanlar, her zaman problem odaklı ve uyumlu başa çıkma stratejilerine başvurmazlar. Özellikle taleplerin kişinin kontrol kapasitesini aştığı, sosyal

desteğin sınırlı olduğu ve örgütün yapısal olarak stres üretici olduğu durumlarda, kaçınmacı veya işlevsiz başa çıkma biçimleri yaygınlaşmaktadır. Bunlar arasında:

Aşırı sigara ve alkol kullanımı, düzensiz beslenme, aşırı kafein/tetik edici madde tüketimi, inaktif yaşam biçimi, aşırı internet/sosyal medya kullanımı, öfke patlamaları ve saldırganlık sayılabilir (Michie, 2002, ss. 71-72; Nakao, 2010, ss. 5-6). Bu davranışlar kısa vadede stres algısını hafifletiyor gibi görünse de uzun vadede hem fiziksel sağlık sorunlarını hem de işlevsellik kaybını büyütmektedir.

Zorunlu vatandaşlık davranışları bağlamında, çalışanların “hayır diyememe” ve sürekli fazla rol üstlenme baskısına karşı; pasif agresif davranışlar, içten içe direnç, iş yavaşlatma veya gizli karşı üretken davranışlar geliştirebildiği; bunun da vatandaşlık yorgunluğu ve örgüte yönelik güvensizlikle bağlantılı olduğu ileri sürülebilir (Bolino vd., 2013, ss. 546-548).

#### **1.2.3.3.2. İşten Kaçınma Davranışları**

İş stresi, özellikle kronikleştiğinde, çalışanların işten fiziksel veya psikolojik olarak uzaklaşma eğilimlerini artırır. Bu bağlamda:

Devamsızlık, geç gelme, erken ayrılma, hasta raporlarının artması, işte “var olup yokmuş gibi davranma”, görev ve sorumluluklardan geri çekilme gözlenen temel kaçınma davranışlarıdır (Geurts vd., 1994, ss. 1872-1886; Dewa vd., 2010, ss. 758-759). Bu tür davranışlar, bireyin tükenmişlik ve vatandaşlık yorgunluğu yaşadığı durumlarda, kendini koruma ve kalan kaynaklarını muhafaza etme girişimi olarak da okunabilir.

Kaynakların Korunumu Teorisi açısından bakıldığında, çalışan kaynak kaybı yaşadığında, ilave kayıpları önlemek için rol yatırımlarını azaltma ve talep yoğun ortamlardan geri çekilme eğilimine girebilir. Zorunlu vatandaşlık davranışlarının dayatıldığı ortamlar, çalışanların önce psikolojik olarak (ilgisizlik, sinizm), sonra davranışsal olarak (devamsızlık, düşük katılım) geri çekilmelerine ve sonuçta vatandaşlık yorgunluğunun artmasına neden olabilmektedir.

#### **1.2.3.4. Örgütsel Sonuçlar**

İş stresi, yalnızca bireysel düzeyle sınırlı kalmayıp, örgütlerin performans, verimlilik ve sürdürülebilirlik boyutlarını da etkileyebilir. Yüksek iş stresi ve tükenmişlik

ile vatandaşlık yorgunluğu deneyimleyen çalışanların bulunduğu örgütlerde bazı olumsuz eğilimler gözlemlenmiştir:

*Verimlilik ve performans:* Stres, dikkat dağınıklığı, bilişsel yorgunluk, motivasyon kaybı ve duygusal tükenme ile ilişkilendirilmiştir; bu durumun hata oranlarının artmasına ve üretkenliğin azalmasına katkıda bulunabileceği raporlanmaktadır (Spector vd., 1988).

*Devamsızlık ve işten ayrılma eğilimleri:* Stres ve tükenmişlik, kısa süreli devamsızlıkları artırabilir ve uzun dönemde çalışanların işten ayrılma niyetlerini yükseltebilir (Jex & Gudanowski, 1992, s.512).

*Sağlık maliyetleri:* İşe bağlı hastalıklar, ruhsal bozukluklar ve psikosomatik yakınmalar, tazminat, sağlık sigortası ve iş göremezlik maliyetleri üzerinden örgütler için ek yük oluşturabilir (Kuper & Marmot, 2003, ss.148–149; Dewa vd., 2010, s.758).

*İş kazaları ve hata riski:* Yorgun veya dikkatini toparlayamayan çalışanların, güvenlik ihlali ve hata yapma olasılığı daha yüksek olabilir (Bradley & Rudolph, 2011, s.1248).

*Örgütsel bağlılık ve güven:* Adaletsiz ve destekleyici olmayan iş ortamları ile zorunlu vatandaşlık davranışlarının teşvik edildiği örgütlerde, çalışanların örgüte bağlılığının zayıflayabileceği, sinizm ve yalnızca zorunlu görevleri yerine getirme eğilimlerinin artabileceği öne sürülmektedir (Poor vd., 2014, s.2046).

*Olumsuz örgütsel iklim ve kültür:* Yüksek stres ve tükenmişlik, örgüt genelinde “stres kültürü” olarak tanımlanan kolektif ve işlevsiz bir yapının oluşmasına katkıda bulunabilir. Bu yapı moral, motivasyon, bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler gösterebilir; ekip işleyişini bozabilir, işbirliğini sınırlayabilir ve kişilerarası çatışmaları artırabilir. Suçlama kültürü ve anksiyeteden kaçınma davranışları, çalışanların kendi durumlarını kontrol etme algısını zayıflatabilir ve problemlere müdahale etmeme eğilimini pekiştirebilir (Thompson vd., 1996, ss.651–663). Bu çerçevede iş stresinin sonuçları; bireysel düzeyde tükenmişlik ve sağlık sorunları, davranışsal düzeyde sağlıksız başa çıkma ve işten kaçınma eğilimleri, örgütsel düzeyde ise performans, bağlılık ve maliyet göstergelerinde bozulma şeklinde çok boyutlu ve birbirini besleyen bir yapıyı göstermektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ AİLE ÇATIŞMASI VE VATANDAŞLIK YORGUNLUĞU

#### 2.1. İş Aile Çatışması ve Kuramsal Temeller

İş-aile çatışması, bir bireyin iş ve aile alanlarındaki rol baskısı birbiriyle uyumsuz olduğunda ortaya çıkan, roller arası çatışmanın özel bir biçimidir. Greenhaus ve Beutell (1985, s. 77), Kahn vd. (1964) çalışmalarından yararlanarak bu çatışmayı, bir role katılımın diğer role katılım nedeniyle daha zor hale geldiği durumlarda ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlamaktadır. Temel olarak, iş alanındaki rol taleplerinin aile alanındaki rol talepleriyle uyumsuz olduğu bir çatışma biçimi olarak değerlendirilmektedir. İş-aile çatışması araştırmaları büyük ölçüde Rol Teorisi'ni temel almaktadır. Bu teori, iş ve aile alanlarının farklı normlara ve sorumluluklara sahip olduğunu varsayar; dolayısıyla, bir birey uyumsuz birden fazla rol üstlendiğinde, rol çatışması kaçınılmaz olmaktadır. İş-aile çatışması, bu iki merkezi yaşam alanı arasındaki etkileşimle karakterize edilmektedir (Greenhaus & Beutell, 1985, s. 77). Yapısal olarak, İş-aile çatışması genellikle iki farklı yönü bulunan çift yönlü bir kavram olarak kavramsallaştırılmaktadır: işin aileye etkisi ve ailenin işe etkisi. Bu ayrım önem taşımaktadır, çünkü ampirik kanıtlar bu iki yönün öncülleri ve sonuçlarının önemli ölçüde farklılık gösterebileceğini ortaya koymuştur (Netemeyer vd., 1996, ss. 400-402).

İş-aile çatışmasının sonuçlarını anlamak için önemli bir teorik çerçeve, Hobfoll (1989) tarafından geliştirilen Kaynakların Korunumu Teorisi'ni merkeze almaktadır. Bu teori, bireylerin değerli kaynaklarını (örneğin zaman, enerji, duygusal dayanıklılık, sosyal destek) elde etmek, muhafaza etmek ve artırmak için motive olduklarını öne sürmektedir. Kaynakların Korunumu Teorisi'ne göre, bireyler kaynak kaybı tehdidi altında olduklarında, kaynaklarını gerçekten kaybettiklerinde veya önemli bir yatırımdan sonra beklenen kaynakları elde edemediklerinde stres yaşamaktadırlar (Hobfoll vd., 2018, s. 104). Bu çerçeve içinde, iş-aile çatışması, sınırlı kaynakların iki merkezi yaşam alanının birbiriyle rekabet eden talepleri tarafından tüketildiği bir kaynak tükenme süreci olarak

işlev gören, belirgin bir stres faktörü olarak değerlendirilebilmektedir. İş-aile çatışması, bu bağlamda bir *kaynak kaybı* süreci olarak şu şekilde açıklanabilir:

*Kaynak Tükenmesi:* Çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışı gibi ekstra görevlere zaman, enerji ve çaba harcaması, kaynak yatırımı gerektirir ve bu durum çalışanların kaynaklarının tükenmesine yol açmaktadır. Zorunlu vatandaşlık davranışı, fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynakların yatırılmasını gerektirdiği için çalışanların stres tepkilerini artırmaktadır (Bolino ve Turnley, 2005, s. 740). Bu durum, vatandaşlık yorgunluğuna neden olabilmektedir.

*Çatışmanın Oluşumu:* Zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanların normal iş görevlerinin ötesinde ek zaman ve çaba harcamasını gerektirerek onların sınırlı kaynaklarını (zaman, enerji) tüketebilmektedir. Kaynakların Korunumu Teorisi (Hobfoll, 1989) kapsamında değerlendirildiğinde, bu kaynak tükeniminin, iş ve aile alanları arasındaki sınırları zayıflatarak iş taleplerinin aile yaşamına sızmasına zemin hazırladığı düşünülebilir. İş yaşamından kaynaklanan bu ek taleplerin kişisel alana sızması ise, İş aile çatışması yaşanma olasılığını artırabilmektedir. İş ve aile sorumlulukları arasında ortaya çıkan bu gerilim, bireyin duygusal ve psikolojik rezervlerini aşındırarak psikolojik sağlık üzerinde olumsuz etkiler yaratma potansiyeli taşımaktadır. Bu bağlamda, iş aile çatışmasının, zorunlu vatandaşlık davranışı ile psikolojik sağlık arasındaki ilişkide aracılık edebileceği öne sürmektedir (Chaudhary vd., 2023, s. 425).

*İş aile çatışması'nın Sonucu:* İş ve aile sorumlulukları arasında ortaya çıkan gerilimin, bireyin duygusal, zamansal ve psikolojik rezervlerini tüketebileceği ve bu durumun zayıflamış psikolojik sağlık riskini artırabileceği değerlendirilmektedir. Kaynakların Korunumu Teorisi (Hobfoll, 1989) kapsamında, bir alanda (örneğin işte) kaynak kaybı yaşayan bireylerin, bu kaybın etkilerinin farklı yaşam alanlarına yayılması nedeniyle genel refah düzeylerinin olumsuz etkilenebileceği öne sürülmektedir (Chaudhary vd., 2023, s. 425).

*Sınır Teorisi ve Rol Çatışması Bağlamında İş Aile Çatışması:* İş aile çatışması, iş ve aile rollerinin uyumsuzluğundan kaynaklandığı için bu alanlar arasındaki sınırların yönetilmesi kritik önem taşımaktadır. Rol çatışması, bireylerin uyumsuz çoklu roller üstlenmesi durumunda ortaya çıkar ve psikolojik gerginlikle ilişkilidir. İş ve aile, bireyin yaşamındaki iki ana alan olup, bir alandaki kaynak tükenimi diğer alandaki günlük

sonuçları doğrudan etkileyebilmektedir (Zhang vd., 2012, ss. 696–700). Bu durum, bir alandaki stres taleplerinin kişisel kaynak kaybı yoluyla diğer alandaki sonuçları etkilediğini öne süren İş-Ev Kaynakları Modeli ile tutarlılık göstermektedir. İş yerinde tükenen kaynaklar, bireyin ailevi rolünü yerine getirmesi için gerekli kaynakları azaltmakta ve bu durum aile içi sosyal etkileşimlere ve ortak aktivitelere katılımı olumsuz etkileyebilmektedir (Netchaeva vd., 2023, ss. 3-4).

İşten kaynaklı tükenmenin aile yaşamına olumsuz yansımaları, bireyin işte yaşadığı kaynak tehditleri ve kayıplarının yorgunluk yoluyla eve taşmasıyla açıklanabilir. Özellikle vatandaşlık baskısı ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına ayrılan ek zaman ve çabanın enerji kaynaklarını tüketmesi, gün sonunda hissedilen zihinsel yorgunluğu artırır; bu yorgunluk da akşam saatlerinde eşle gerçekleştirilen sosyal etkileşimlere katılımı azaltarak ailevi rol performansını sınırlayabilir. Bu bulgular, işteki kaynak tüketiminin aile alanındaki günlük sonuçları kişisel kaynak kaybı mekanizması üzerinden etkilediğini ileri süren İş-Ev Kaynakları Modeli ile tutarlıdır (Netchaeva vd., 2023, ss. 3–4).

### **2.1.1. İş-Aile Çatışmasının Türleri ve Boyutları**

İş-aile çatışması literatüründe çatışma geleneksel olarak üç temel biçimde ele alınmaktadır. Zaman temelli çatışma, bir rolün zaman taleplerinin diğer rolün gereklerini yerine getirmeyi zorlaştırmasıyla ortaya çıkar. Gerilim temelli çatışma, bir rolde yaşanan stresin diğer roldeki performansı olumsuz etkilemesi durumudur. Davranış temelli çatışma ise bir rolde gerekli görülen davranışların diğer rolde beklenen davranışlarla uyumsuz olmasıyla ilişkilidir. Bu üç temel formun yanı sıra, çatışmanın yönsel boyutu da önemlidir; yani işten aileye doğru veya aileden işe doğru aktarılan baskılar bireyin rol performansını zorlaştırabilir (Greenhaus & Beutell, 1985, ss. 77-81).

*Zaman Temelli Çatışma:* İş-aile çatışması literatüründe zaman temelli çatışma, bir rolün zaman baskılarının diğer rolün gereklerini yerine getirmeyi zorlaştırmasıyla tanımlanır. Greenhaus ve Beutell (1985) bu durumu, “bir roldeki zaman taleplerinin diğer roldeki beklentileri karşılamayı fiziksel olarak imkânsız hale getirmesi” ve “bir role yönelik zaman baskısının, bireyin diğer rolün gereklerini yerine getirmeye çalışırken zihinsel olarak o role odaklanmasına yol açması” şeklinde açıklamaktadır. Bu bağlamda uzun çalışma saatleri, işte geçirilen zamanın artması ve iş sürekliliği, bireyin aile yaşamına ayırabileceği zamanı kısıtlayarak çatışmayı artırmaktadır. Nitekim yapılan çalışmalar,

işte geçirilen saatlerin işten aileye çatışma için güçlü bir gösterge olduğunu ortaya koymaktadır. İşe ve iş dışı faaliyetlere ayrılan zamanın sınırlı olması, roller arası çatışmayı ve duygusal deneyimleri doğrudan etkilemektedir (Greenhaus & Beutell, 1985, ss. 77-78).

*Gerilim Temelli Çatışma:* Gerilim temelli çatışma, bir rolde yaşanan stres, gerginlik, anksiyete, zihinsel yorgunluk veya tükenmişliğin, bireyin diğer roldeki yükümlülüklerini yerine getirme kapasitesini engellemesi durumunda ortaya çıkar. Greenhaus ve Beutell (1985, s. 80) bu çatışmayı, “bir rolde yaşanan gerilimin diğer roldeki performansı olumsuz etkilemesi” olarak tanımlamaktadır. Araştırmalar, iş stresi ve rol aşırı yüklenmesinin işten aileye çatışmanın en güçlü yordayıcıları arasında olduğunu göstermektedir (Bolino & Turnley, 2005, ss. 741–743). Yüksek düzeyde iş stresi yaşayan çalışanların aile yaşamlarında daha fazla müdahale deneyimi yaşadıkları bulgulanmıştır. Örneğin, çalışanların “çok fazla gerilim altında çalışıyorum” şeklindeki ifadeleri, iş stresi ölçümlerinde tipik bir göstergedir (Netemeyer vd., 1996, ss. 401-402). Kaynakların korunumu Teorisi (Hobfoll, 1989, ss. 516–517) gerilim temelli çatışmayı açıklamak için sıklıkla kullanılır. Vatandaşlık baskısı, çalışanların enerji kaynaklarını farklı düzeylerde tüketerek yorgunluğa yol açmaktadır. Bu yorgunluk, işten aileye taşarak çalışanların eşleriyle sosyal etkileşimlere katılımını olumsuz etkiler. Netchaeva vd. (2023, ss. 2-8) ayrıca bu sürecin, uyku kalitesi ve eşin sağladığı toparlanma desteği gibi kaynak temelli faktörler tarafından dengelenebileceğini vurgulamaktadır.

*Davranış Temelli Çatışma:* Davranış temelli çatışma, bir rolde gerekli görülen davranış kalıplarının diğer rolde beklenen davranışlarla uyumsuz olması durumunda ortaya çıkar. Greenhaus ve Beutell (1985, ss. 80-81) bu çatışmayı, işte sergilenen davranışların aile yaşamında beklenen davranışlarla bağdaşmaması üzerinden açıklamaktadır. Örneğin, iş yaşamında yöneticilik rolüyle özdeşleşen davranışlar (otoriterlik, mantıksallık, duygusal sınırlılık) aile ortamında beklenen davranışlar (yakınlık, duygusal açıklık, şefkat) ile çatışabilir.

Bartolome (1972), genç erkek yöneticilerin işte sergilenen “duygusal sınırlılık” ile ailede beklenen “açıklık” arasında sıkıştığını belirtmektedir (aktaran Greenhaus & Beutell, 1985, s. 81). Burke ve Weir (1981), erkeklerin işte sergilediği davranış tarzlarının (mantıksallık, otorite, güç) çocuklarının aile ortamında beklediği davranışlarla uyumsuz

olabileceğini vurgulamaktadır (aktaran Greenhaus & Beutell, 1985, s. 81). Herman ve Gyllstrom (1977), iş desteği davranışlarının (örneğin amirlerin çalışanların programlarını aileye uyumlu hale getirmelerine yardımcı olması) iş-aile çatışmasını azaltabileceğini göstermektedir (aktaran Greenhaus & Beutell, 1985, ss. 77–78).

Araştırmalar, iş desteği davranışı ve aile desteği davranışının hem işten aileye çatışma hem de aileden işe çatışma üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir (Netemeyer vd., 1996, ss. 401–403).

*Yön Temelli Çatışma:* İş aile çatışması, çift yönlü bir kavramdır ve bir alandaki rol taleplerinin diğer alandaki rol taleplerine müdahale etmesiyle ortaya çıkar. Greenhaus ve Beutell (1985, s. 77) bu durumu “iş (veya aile) rolüne katılımın, aile (veya iş) rolüne katılımı zorlaştırması” şeklinde tanımlamaktadır. Bu nedenle iş aile çatışması iki yönlü olarak incelenir. İşten aileye çatışma, iş yükü, iş stresi veya uzun çalışma saatleri gibi iş kaynaklı faktörlerin aile yaşamına müdahale etmesi durumudur. Örneğin, işte geçirilen uzun saatler aile sorumluluklarını yerine getirmeyi engelleyebilir (Greenhaus & Beutell, 1985, s. 77). Aileden işe çatışma, aile sorumluluklarının iş yaşamına müdahale etmesi durumudur. Örneğin, çocuk bakımı veya aile içi gerilimler iş performansını olumsuz etkileyebilir (Netemeyer vd., 1996, s. 401). Netemeyer vd. (1996, ps. 401–403) tarafından geliştirilen ölçekler, hem iş aile çatışması hem de aileden işe çatışmanın ölçülmesini sağlamıştır. Araştırma bulguları, iş desteği davranışı ve aile desteği davranışının bu çatışma türleri üzerinde anlamlı etkiler yarattığını göstermektedir. Regresyon analizlerinde, destekleyici davranışların hem işten aileye hem de aileden işe çatışmayı azalttığı bulunmuştur.

### **2.1.2. İş-Aile Çatışmasının Etki Eden Faktörler**

İş aile çatışması, bireyin yaşamındaki iki ana alan olan iş ve ailenin taleplerinin uyumsuzluğundan kaynaklanır. İş aile çatışmasının öncülleri genellikle üç ana kategoriye ayrılır: iş alanı değişkenleri, iş dışı alan değişkenleri ve bireysel/demografik değişkenler. Bu bölümde, iş-aile çatışmasını tetikleyen ve genellikle işin aileye müdahalesi üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olan örgütsel faktörler derinlemesine ele alınmaktadır.

### 2.1.2.1. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların iş rollerinde karşılaştıkları talepler, belirsizlikler ve destek mekanizmalarıyla ilgilidir. Araştırmalar, bu faktörlerin özellikle işten aileye çatışma üzerinde daha güçlü etkiler yarattığını göstermektedir (Byron, 2005). Bunun nedeni, iş ortamındaki taleplerin doğrudan bireyin zaman, enerji ve psikolojik kaynaklarını tüketmesi ve bu tükenmişliğin aile yaşamına taşınmasıdır. Bu süreç, kaynakların korunumu teorisi (Hobfoll, 1989) ile açıklanabilir. Kaynakların Korunumu Teorisi'ne göre bireyler sahip oldukları kaynakları korumaya çalışır; iş ortamındaki zorlayıcı talepler kaynak kaybı tehdidi yaratarak tükenmişliğe ve dolayısıyla aile yaşamında çatışmaya yol açar.

#### 2.1.2.1.1. İş Taleplerinin İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisi

*İş talepleri*, iş-aile çatışmasının en güçlü belirleyicileri arasında yer almaktadır. Greenhaus ve Beutell (1985, s. 80), zaman baskısı ve rol taleplerinin, iş-aile çatışmasının temel kaynakları olduğunu belirtmiş; Netemeyer vd. (1996, s. 401) ise iş taleplerinin bireyin ailevi sorumluluklarını yerine getirme kapasitesini kısıtladığını vurgulamıştır. Byron'un (2005, s. 183) meta-analiz bulguları da iş taleplerinin işin aileye müdahalesi üzerinde, ailenin işe müdahalesine kıyasla daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

İş talepleri bağlamında özellikle ağır iş yükü, rol aşırı yüklenmesi ve rol belirsizliği iş-aile çatışmasını tetikleyen kritik stresörler olarak öne çıkmaktadır. Bu faktörler, çalışanın enerji ve psikolojik kaynaklarını tüketerek gerilim temelli bir çatışma yaratmaktadır. İş yükünün nicel (fazla miktarda iş) ve nitel (işin karmaşıklığı) boyutları, bireyin kaynak stokunu aşındırarak aile yaşamına müdahale riskini artırmaktadır. Kaynak tükenişi sürecinde, iş yükü ve vatandaşlık baskısı gibi faktörler çalışanların kişisel kaynaklarını tüketerek yorgunluğa yol açmakta; bu yorgunluk hali ise bireyin aile yaşamındaki sosyal etkileşimleri üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Yapılan araştırmalar, yorgunluğun eşle yapılan sosyal aktivitelere katılımı anlamlı düzeyde azalttığını göstermektedir. Ancak eş iyileşme desteğinin, yorgunluğun sosyal aktiviteler üzerindeki bu negatif etkisini tamponladığı görülmektedir (Netchaeva vd., 2023, s. 8).

Bu bulgular, Çin bağlamında yapılan bir çalışmada da desteklenmekte olup, fazla mesainin çalışanların aile yaşamına fedakârlık olarak yansıdığı ve işten aileye çatışmayı

artırdığı tespit edilmiştir (Chen, 2023, ss. 6645-6646). Benzer şekilde, iş yükünün çalışanların işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Omar, 2020, s. 75).

#### **2.1.2.1.2. Rol Belirsizliği**

Bir çalışanın iş rolüne ilişkin beklentileri, sorumlulukları veya çalışma hedeflerinin net olmaması durumu olarak tanımlanır. Bu belirsizlik, çalışanda stres ve psikolojik gerginlik yaratarak, iş performansını ve genel refahı olumsuz etkileyebilir. Rol aşırı yüklenmesi gibi, rol belirsizliği de iş stresinin temel kaynaklarından biri olarak kabul edilir ve örgütsel davranış modellerinde rol çatışması ile birlikte kritik bir değişken olarak ele alınır (Ford vd., 2007, ss. 57-59). Rol belirsizliğinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisi, İş Talepleri ve Kaynaklar modeli çerçevesinde açıklanabilir. Bu modele göre, rol belirsizliği yüksek düzeyde bir iş talebi oluşturarak çalışanın zihinsel enerji ve dikkat gibi psikolojik kaynaklarını sistematik olarak tüketir. Bu sürekli kaynak kaybı, bireyin iş ve aile alanları arasında etkili sınırlar koyma ve sürdürme kapasitesini aşındırır (Bakker vd., 2014, s. 392).

Örneğin, net olmayan görev tanımları ve performans beklentileri, çalışanı sürekli bir belirsizlik ve tetikte olma durumunda bırakabilir. Bu durum, işle ilgili düşünce ve endişelerin çalışanın zihnini meşgul etmeye devam etmesine ve dolayısıyla işin fiziksel olarak sona ermesine rağmen psikolojik olarak eve taşınmasına neden olur. Sonuç olarak, birey aile rolüne odaklanmak ve nitelikli zaman ayırmak için gereken psikolojik ve zamansal kaynaklardan yoksun kalır. Bu mekanizma, özellikle işin aileye müdahalesi boyutunda kendini gösteren bir çatışmayı besler. Araştırmalar, rol belirsizliği gibi iş stresörlerinin yalnızca işten ayrılma niyetini tetiklemeyle kalmayıp, aynı zamanda çalışanın aile içi etkileşimlerini ve iş yaşam dengesini de olumsuz etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla, rol belirsizliği iş-aile çatışmasını besleyen ve çalışanın hem iş hem de aile alanındaki işlevselliğini aşındıran önemli bir öncül faktör olarak değerlendirilebilir (Byron, 2005, s. 183).

#### **2.1.2.1.3. Zorunlu Vatandaşlık Davranışları ve Sosyal Baskı**

Zorunlu vatandaşlık davranışlarının çalışanların iş-aile yaşam dengesi üzerinde olumsuz etkiler yarattığı literatürde tutarlı biçimde ortaya konulmaktadır. Çalışmalar, zorunlu vatandaşlıkdavranışının, iş-aile çatışmasını doğrudan artırdığını ve çalışanların

roller arası uyumunu zayıflattığını göstermektedir. Nitekim ampirik bir araştırmada zorunlu vatandaşlık davranışı ile iş-aile çatışması arasında güçlü düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır. Bu bulgu çalışanların işte üstlenmek zorunda kaldıkları fazladan görevlerin aile rollerini yerine getirmelerini güçleştirdiğini ortaya koymuştur (Chaudhary vd., 2023, s,428). Benzer şekilde, nedensel etkiyi inceleyen bir diğer çalışmada zorunlu vatandaşlık davranışının, iş-aile çatışmasını anlamlı ve pozitif biçimde etkilediği doğrulanmış ( $\beta = 0.327$ ) ve zorunlu vatandaşlık davranışının çalışanların kaynaklarını tüketerek aile sorumluluklarını aksatmalarına neden olduğu belirtilmiştir (Nisar vd., 2024 s.913). Literatürde iş-aile çatışmasının ölçüm biçimlerine bakıldığında, bazı araştırmalarda bu yapı iş ev çatışması olarak ele alınmış ve Geurts vd. (2005), ölçeği temel alınarak çalışanların iş programlarının ev yükümlülüklerini yerine getirmelerini ne ölçüde engellediği veya işten kaynaklı zihinsel meşguliyetin ev içi sorumluluklarla başa çıkmayı nasıl zorlaştırdığı değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra, iş-aile çatışmasının bireysel ve örgütsel sonuçlar arasında aracı bir mekanizma olarak rol oynadığı da gösterilmiştir; örneğin bazı bulgular iş-aile çatışması, zorunlu vatandaşlık davranışı ile çalışanların psikolojik iyilik hâli arasındaki ilişkide anlamlı bir aracı değişken olduğunu ortaya koymaktadır (Chaudhary vd., 2023, s. 430). Türkiye’de yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiş; iş-aile aşırı yüklenmesi ile bilişsel ve duygusal irritasyon arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunarak, artan iş taleplerinin çalışanlarda tükenme, gerginlik ve duygusal zorlanmayı artırdığı gösterilmiştir (Mohr vd., 2006, ss. 203-204). Tüm bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, zorunlu vatandaşlık davranışının çalışanların aile yaşamlarını olumsuz etkileyen önemli bir stres kaynağı olduğu ve iş-aile çatışması üzerinden çeşitli psikolojik riskler yarattığı söylenebilir.

#### **2.1.2.1.4. Vatandaşlık Baskısı**

İş-aile çatışması, İş Talepleri ve Kaynakları modeli çerçevesinde açıkça bir iş talebi olarak sınıflandırılmaktadır (Bakker vd., 2005, s. 171). İş Talepleri ve Kaynakları modeline göre, bu tür iş talepleri çalışanların zihinsel ve fiziksel kaynaklarını sistematik olarak tüketerek uzun vadede sağlık sorunlarına ve tükenmişliğe yol açmaktadır (Bakker vd., 2003, s. 344). Özellikle yüksek iş yükü ve iş ev girişimi gibi talepler, sürekli bir aşırı yüklenme durumu yaratarak bireyin başa çıkma kaynaklarını aşmakta ve tükenmişlik gelişimine zemin hazırlamaktadır (Bakker vd., 2003, s. 341). İş-aile çatışmasından kaynaklanan gerginlik ve kaynak kaybı, bireyin iş yaşamında ek çaba gösterme

kapasitesini önemli ölçüde azaltır. Kaynakların Korunumu Teorisi temelinde, iş ve aile alanlarındaki çatışan taleplerin mevcut kaynaklarda bir dengesizlik ve tükenmeye yol açtığı belirtilmektedir. Bu kaynak yoksunluğu, çalışanlarda stres ve tükenmişlik yaratmakta ve enerji, zaman ve psikolojik iyi oluş gibi kişisel kaynakların kaybına neden olmaktadır (Chaudhary vd., 2023, s. 424). Bu durum, gönüllü veya zorunlu olarak sergilenen vatandaşlık davranışlarının yarattığı psikolojik yükü daha da ağırlaştırarak vatandaşlık yorgunluğuna dönüşümü hızlandırır. Nitekim çalışanlardan zorla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri istendiğinde, bunun vatandaşlık yorgunluğuna yol açtığı ampirik olarak gösterilmiştir. Dahası, zorunlu vatandaşlık ile vatandaşlık yorgunluğu arasındaki ilişkinin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş-aile çatışması tarafından seri olarak aracılık edildiği kanıtlanmıştır (Nisar vd., 2024, ss. 908, 913). Bu bulgu, zorunlu davranışların ek rol yükü getirdiğini, bu durumun iş-aile çatışmasını tetiklediğini ve nihayetinde vatandaşlık yorgunluğuna yol açtığını ortaya koymaktadır. "Kuruluşum için fazla çaba göstermenin beni zihinsel ve fiziksel olarak yorduğunu hissediyorum" şeklindeki ifadelerle ölçülen vatandaşlık yorgunluğu (Bolino vd., 2015), iş ve aile arasında denge kurmakta zaten zorlanan çalışanlar için ek rol davranışlarının yarattığı kaynak tükeniminin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu ilişki, iş-aile çatışmasının vatandaşlık yorgunluğunu pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini gösteren ampirik kanıtlarla da desteklenmektedir (Nisar vd., 2024, s. 913).

#### **2.1.2.1.5. İş Stresi ve Psikolojik Talepler**

İş stresi ve psikolojik talepler, örgüt tarafından çalışana yöneltilen ve Kaynakların Korunumu Teorisi'ne göre bireyin psikolojik, duygusal ve fiziksel kaynaklarını tüketen önemli iş yükleri olarak tanımlanmaktadır. Bu kaynak tükenimi, çalışanlarda yüksek düzeyde stres ve tükenmişliğe yol açmaktadır. Özellikle polislik gibi mesleklerde diğer profesyonellere kıyasla daha yoğun yaşanan iş stresi, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz etkilemekte ve iş-aile çatışmasının en güçlü öncüllerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### **2.1.2.1.6. Tükenme**

İş-aile çatışması ile tükenme arasında güçlü ve çok boyutlu bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki, hem ampirik bulgularla hem de teorik çerçevelerle desteklenmektedir. Araştırmalar, iş-aile çatışmasının tükenmişlik ve vatandaşlık

yorgunluğu üzerinde anlamlı bir yordayıcı olduğunu göstermektedir. Nisar vd. (2024), iş-aile çatışmasının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde güçlü bir pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, İş Talepleri ve Kaynakları modeli çerçevesinde, iş-ev müdahalesi tükenme üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Bakker vd., 2005, s. 175). Bu ilişkinin altında yatan temel mekanizma, kaynak tükenimidir. Kaynakların Korunumu Teorisi'ne göre, iş ve aile talepleri arasındaki çatışma, bireyin sınırlı olan duygusal ve zihinsel kaynaklarında bir dengesizliğe ve tükenmeye yol açar (Chaudhary vd., 2023, s. 424).

İş-aile çatışması yalnızca nesnel bir zaman darlığı sorunu değil, aynı zamanda bireyin psikolojik kaynaklarını tüketen ve onu duygusal ve zihinsel olarak tükenmişliğe sürükleyen nitel bir yük olduğu yukarıdaki tanımlardan böyle bir çıkarım yapılabilir. Dahası iş yerindeki zorunlu vatandaşlık gibi ek stresörler, bu sarmalı güçlendirerek tükenme riskini daha da artırabilir.

#### **2.1.2.2. Ailesel Faktörler**

Aile sistemi, iş-aile çatışmasının ortaya çıkış biçimini ve yoğunluğunu doğrudan şekillendiren kritik bir bağlam sunmaktadır. Aile işleyişinin karmaşık yapısını anlamak için, araştırmalarda yalnızca çalışan bireyin değil, eşin perspektiflerinin de dikkate alınması büyük önem taşır (Morrill vd., 2010, ss. 60-62). Evlilik uyumu ile ebeveyn-çocuk ilişkisi arasındaki bağ; yalnızca aile içi etkileşimlerden değil, iş taleplerinin aile alanına sızması gibi dışsal stres faktörlerinden de doğrudan etkilenmektedir. Bu bağlamda, ortak ebeveynliğe geçiş gibi kritik aile dinamikleri, dışsal baskılara karşı sürecin yeniden şekillendiği önemli dönüm noktaları oluşturmaktadır (Morrill & vd., 2010, s. 61). Ailevi sorumluluklar iş-aile çatışmasının temel belirleyicilerindedir. Meta-analitik bulgular, aileye ayrılan zaman ile aileden işe çatışma arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Byron, 2005, s. 183). Özellikle kadınların yoğun olarak çalıştığı yaşlı bakım sektörü gibi alanlarda bu yük daha belirgin hale gelmektedir (Jensen vd., 2011, s. 2426). Çocuk bakımı, eş desteği ve örgütsel destek gibi faktörlerin iş-aile çatışmasını azaltmadaki katkıları ise kültürel bağlama göre farklılaşabilmektedir (Aycan & Eskin, 2005, ss. 453-454). Zaman temelli çatışmanın tipik göstergelerinden biri, “İşim veya kariyerim, ailemle geçirmek istediğim zaman miktarını kısıtlıyor” şeklindeki ifadelerdir (Chen vd., 2023, s. 6644). Bu noktada aile içi destek

mekanizmaları, iş stresörlerinin olumsuz etkilerine karşı koruyucu bir işlev görmektedir. Nitekim meta analiz sonuçları, aile desteği ile iş-aile çatışması arasında anlamlı negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Byron, 2005, s. 182). Yüksek düzeyde sosyal destek, bireyleri iş stresörlerinin olumsuz etkilerinden korumakta ve tükenmişlik riskini azaltmaktadır (Frese, 1999, s. 179).

### **2.1.2.3. Bireysel Faktörler**

İş-aile çatışması, yalnızca iş ve aile rollerinin yapısal talepleriyle değil, aynı zamanda bireylerin kişilik özellikleri, bilişsel yetenekleri ve duygusal eğilimleriyle de yakından ilişkilidir. Nitekim Schmitt (2014, ss. 46–47), genel zihinsel yetenek ve kişilik özelliklerinin iş taleplerini karşılama ve performans süreçlerinde belirleyici olduğunu; bu bireysel farklılıkların çalışanların iş ve aile rollerini dengeleme kapasitelerini de önemli ölçüde etkilediğini vurgulamaktadır. Bu kapsamda proaktif kişilik, iş taleplerini yönetme ve çevresel koşulları şekillendirme kapasitesiyle öne çıkan güçlü bir kişisel kaynak olarak değerlendirilmektedir. Chen vd. (2023, s. 6646), proaktif kişiliğin zorunlu vatandaşlık davranışının yol açtığı iş stresini düzenlediğini ve bu mekanizmanın iş-aile çatışmasına yansıdığını göstermekte; proaktif bireylerin iş stresini daha etkili yöneterek iş-aile çatışması düzeylerini görece düşük yaşadığını belirtmektedir. Öte yandan olumsuz duygusallık, bireyin kaygı, öfke, gerginlik ve üzüntü gibi olumsuz duyguları daha yoğun deneyimleme eğilimini ifade eden bir kişilik boyutu olup, iş-aile çatışmasının en güçlü bireysel öncüllerinden biri olarak görülmektedir. Kinnunen ve Mauno (2009, s. 140), olumsuz duygusallığı yüksek çalışanların gündelik stres kaynaklarına daha duyarlı olduklarını ve hem iş hem aile rollerini yönetmede daha fazla zorlanarak daha yüksek düzeyde iş-aile çatışması yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Bu bulgular bir arada değerlendirildiğinde, iş-aile çatışmasının yalnızca role dayalı taleplerden değil, aynı zamanda bireylerin kişisel özelliklerinden ve içsel kaynaklarından da güçlü biçimde etkilendiği açıkça görülmektedir.

Başa çıkma tarzları, iş-aile çatışmasının ortaya çıkışında belirleyiciler arasında yer almakta olup (Byron, 2005, s. 191), çalışanların stresle başa çıkma biçimleri iş ve aile rollerini dengeleme kapasitelerini doğrudan etkilemektedir. Ayrıca Mohr vd. (2006, ss. 203-204), iritasyonun (sürekli zihinsel meşguliyet, sinirlilik ve tükenmişlik hissiyle ortaya çıkan psikolojik rahatsızlık) bireyin yaşadığı zihinsel gerginliğin geçerli bir

göstergesi olduğunu belirterek, duygusal ve bilişsel tepkilerin iş-aile çatışmasının şiddetini artırabileceğini ortaya koymaktadır.

### **2.1.3. İş-Aile Çatışmasının Sonuçları**

İş-aile çatışması, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çeşitli olumsuz sonuçlar yaşamasına neden olmaktadır. Bireysel açıdan değerlendirildiğinde, çatışma çalışanların psikolojik sağlıklarını, yaşam tatminlerini ve mutluluk düzeylerini doğrudan etkileyerek stres, tükenmişlik ve kaynak kaybı gibi sorunlara yol açmaktadır (Hobfoll, 2011, ss. 128–131; Michel vd., 2011, ss. 690–692; Doğan vd., 2025, s. 26). Örgütsel açıdan ise iş-aile çatışması, çalışanların iş doyumunu, örgütsel bağlılığını ve performansını azaltmakta, aynı zamanda işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır (Bacharach vd., 1991, ss. 40–43; Tavassoli & Sunyer, 2025, ss. 8–10). Bu nedenle iş-aile çatışmasının sonuçları, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çok boyutlu olarak ele alınmalı ve alt başlıklar altında ayrıntılı biçimde incelenmelidir.

#### **2.1.3.1. Bireysel ve Psikolojik Sonuçlar**

İş-aile çatışması, bireyin ruh sağlığı, duygusal kaynakları ve genel yaşam kalitesi üzerinde derin ve çoğunlukla olumsuz etkiler yaratan bir stres kaynağıdır. İş ve aile rollerinden gelen taleplerin uyumsuzluğu, bireyin psikolojik dayanıklılığını zayıflatmakta ve çeşitli psikolojik sorunlara zemin hazırlamaktadır.

İş-aile çatışması, çalışanların kendilerini psikolojik açıdan yıpranmış hissetmesine neden olmakta ve stres kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir. İş ve aile rollerinden gelen baskıların bireyde yarattığı uyumsuzluğun iş-aile rol çatışması olarak tanımlandığı ifade edilmektedir (Çarıkçı & Çelikkol, 2009, s. 155). Yapılan araştırmalar, iş-aile yaşam çatışmasının depresyon, kaygı ve genel ruh sağlığı sorunları gibi olumsuz sonuçlara yol açabildiğini göstermektedir (Greenhaus & Beutell, 1985, s. 77; Kansoy, 2025, ss. 85–87). Benzer şekilde, iş-aile çatışmasının psikolojik sıkıntı ve ruh sağlığı üzerindeki etkileri çok sayıda araştırmada incelenmiştir (Çelik & Turunç, 2010, ss. 229–233; Major vd., 2002, ss. 427–429).

Kaynakların Korunumu Teorisi'ne göre, iş ve aile alanlarından gelen talepler bireylerin psikolojik ve davranışsal kaynaklarında kayıplara yol açabilmekte; bu kayıplar stresin artmasına ve kaynakların yeniden kazanılmasının güçleştiği durumlarda bireyin

çevreye karşı tepkisel bir tutum geliştirmesine neden olmaktadır (Hobfoll, 2011, ss. 115–117; Michel vd., 2011, ss. 690–692). İş-aile çatışması, bireylerin mesleki ve duygusal dayanıklılığını zayıflatarak tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına da katkıda bulunmaktadır. Nitekim araştırmalar, iş-aile çatışmasının tükenmişlik düzeylerini artırdığını ve bunun çalışanların iş doyumunu olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır (Sousa & Ferro, 2025, ss. 10–12). Farklı kültürel bağlamlarda yapılan çalışmalar da iş-aile çatışması ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve bu durumun çalışanların işten ayrılma niyetlerini yükselttiğini göstermektedir (Tavassoli & Sunyer, 2025, ss. 7–9). Sağlık profesyonelleri üzerine yapılan çalışmalarda, iş-aile çatışmasının merhamet yorgunluğu ile anlamlı bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir (Etesaminia & Tarım, 2025, ss. 22–23). Bu bulgu, yoğun iş yükü ve aile sorumluluklarının sağlık çalışanlarında duygusal tükenme ve empati kapasitesinde azalmaya yol açabileceğini göstermektedir. Ayrıca, stres düzeyinin iş-aile çatışması ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği, sosyal desteğin ise tampon etkisi oluşturarak tükenmişliği azalttığı yapılan çalışmalarla desteklenmektedir (Halbesleben, 2009, ss. 122–125). Sağlık sektöründe yapılan klasik araştırmalar da iş talepleri ile aile sorumlulukları arasındaki uyumsuzluğun çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırdığını göstermiştir (Bacharach vd., 1991, ss. 40–43).

İş-aile çatışmasının artması, çalışanın yalnızca iş yaşamındaki performansını değil, aynı zamanda iş dışındaki yaşamından aldığı tatmini ve genel mutluluk düzeyini de olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda yapılan araştırmalar, iş-aile ve aile iş çatışmalarının azalmasının bireylerin mutluluk düzeylerini artırdığını; çatışmaların artmasının ise mutluluk düzeylerinde belirgin bir azalmaya yol açtığını göstermektedir (Doğan vd., 2025, ss. 14–16). Benzer şekilde, iş-aile çatışması ile yaşam tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışanların iş talepleri ile aile sorumlulukları arasında yaşadığı uyumsuzluk, yaşamdan alınan genel tatmini azaltmakta ve bireylerin psikolojik iyi oluşunu zedelemektedir (Arıbaş & Özşahin, 2021, ss. 300-305). Ayrıca, iş-aile çatışmasının yaşam doyumunu düşürdüğü ve bireylerin mutluluk düzeylerinde kayıplara yol açtığı vurgulanmaktadır (Şentürk & Bayraktar, 2018, ss. 34-39). İş-aile çatışması yaşayan bireylerin yaşam tatmin düzeyleri, özellikle kadınlarda erkeklere kıyasla daha fazla azalabilmektedir. Bu durum, kadınların iş ve aile rollerinden kaynaklanan talepleri aynı anda karşılamak zorunda kalmalarıyla açıklanabilir (Kossek

& Ozeki, 1998, ss. 139–141). Aile rolünden kaynaklanan stresörlerin, doğrudan aile tatmininin azalmasıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, eş desteği özellikle kadınların aile memnuniyetinde kritik bir rol oynamakta; eşten alınan sosyal destek, aile yaşamındaki doyumunu artırarak iş-aile çatışmasının olumsuz etkilerini azaltabilmektedir (Parasuraman vd., 1992, ss. 120–123). Ayrıca bireylerin hobilerine zaman ayırması ve sevdiği faaliyetlerde bulunması, mutluluk düzeylerinin artmasına katkı sağlayarak iş-aile çatışmasını olumsuz etkilerini dengeleyebilmektedir (Doğan vd., 2025, ss. 14–16).

#### **2.1.3.1.1. Fizyolojik Sonuçlar: Uyku Bozuklukları ve Somatik Şikâyetler**

İş-aile çatışması, bireyin hem fiziksel hem de psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasını engelleyen bir gerginlik kaynağı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çatışma, çalışanların uyku düzenlerinde bozulmalara, kronik yorgunluk hissine ve çeşitli somatik şikâyetlere yol açabilmektedir. Özellikle uzun süreli stres, biyolojik sistemde belirli olmayan değişimlere neden olarak bireyin hem içsel hem de çevresel uyaranlara karşı verdiği tepkileri olumsuz yönde etkilemektedir (Bingöl, 1997, s. 265). Bu bağlamda stres, bireyin biyolojik sisteminde çok çeşitli fizyolojik tepkilere yol açabilmektedir. İş-aile çatışması gibi sürekli ve yoğun stres kaynakları; ağız kuruluğu, baş ağrısı, kabızlık, ishal, kas ve sırt ağrıları, mide rahatsızlıkları, tansiyon ve kalp problemleri, aşırı terleme, yeme bozuklukları, uyku düzensizlikleri ve cilt döküntüleri gibi somatik belirtilerle kendini gösterebilmektedir. Bu fizyolojik tepkiler, bireyin günlük yaşam kalitesini düşürmekte ve iş performansını olumsuz etkilemektedir. Stresin uzun süre devam etmesi halinde ise bireyin duygusal ve psikolojik sağlığı daha derin bir şekilde etkilenmektedir. Başlangıçta ortaya çıkan fizyolojik belirtiler, zamanla anksiyete, öfke, saldırganlık, duyumsuzluk ve depresyon gibi psikolojik sorunlara dönüşebilmektedir. Bu durum, stresle başa çıkma çabalarının başarısına bağlı olarak farklı düzeylerde ortaya çıkmakta ve bireyin hem iş hem de aile yaşamında uyumunu zorlaştırmaktadır (Atkinson vd., 1999, s. 495).

#### **2.1.3.1.2. Aile İçi Sonuçlar: Evlilik Doyumunda Azalma, Aile İçi Çatışmanın Artması**

İş ve aile yaşamı arasındaki uyumsuzluklar, bireylerin aile ilişkileri, evlilik doyumunu ve ebeveynlik rolleri üzerinde önemli olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Cingöz & Kaya, 2018). İş-aile çatışmasının hem işten aileye hem de aileden işe yönelimi,

bireylerin evlilikten ve genel aile yaşamından aldıkları doyumunu azaltmakta; aynı zamanda aile içi ilişkilerin niteliğini zayıflatmaktadır (Voydanoff, 2005, ss. 826–829).

Araştırmalar, işten aileye yönelik çatışmanın hem erkekler hem de kadınlarda evlilik tatmininde azalmaya yol açtığını ortaya koymaktadır. Çift kariyerli Türk ailelerde ise özellikle işin aile yaşamına zarar vermesi, aile sorumluluklarının iş yaşamına zarar vermesine kıyasla daha rahatsız edici bulunmuştur (Aycan & Eskin, 2005, ss. 465-468). Benzer biçimde, iş-aile çatışması yaşayan bireylerin aileleriyle yeterli zaman geçirememeleri, aile yaşamının kalitesini düşürmekte ve aile memnuniyetinin azalmasına yol açmaktadır (Amstad vd., 2011 ss.159-160). Bu durum, eşler arasındaki anlayış ve iletişimin zayıflamasıyla sonuçlanarak evlilik doyumunu olumsuz etkileyebilmektedir (Brackett, 2008, s. 383). İş-aile çatışması aynı zamanda aile birimi içinde rol stresini, gerginliği ve çatışmayı artırmaktadır. Aile iş çatışmasının aile yaşamında daha yüksek düzeyde olumsuz etki yarattığı, bunun da düşük yaşam tatmini ve artan iç çatışma ile sonuçlandığı belirtilmektedir (Boles vd., 1997, s. 23). Aile rolüne ilişkin stres kaynaklarının özellikle aile tatmininin azalmasıyla ilişkili olduğu gösterilmektedir (Parasuraman vd., 1992, s. 348). İş-aile çatışmasının aile içi gerginliği doğrudan artırdığı çeşitli çalışmalarla ortaya konmuştur (El Keshky & Sarour, 2024, s. 6; Swanson & Power, 1999, ss. 240–241). Eşler arasındaki anlaşmazlıklar, istihdam durumuna ilişkin tutumsal farklılıklar ve eşlerin kariyer eğilimlerinin uyumsuzluğu aile gerginliğini ve çatışmayı artırabilmektedir (Krishnan vd., 2020, ss. 452-453). Çocuklar ve ebeveynlik rolleri de iş-aile çatışmasının önemli etki alanlarından. Çocuğu olan bireylerin olmayanlara göre daha fazla çatışma yaşadıkları ve yaşamın diğer alanlarını daha fazla ihmal ettikleri görülmektedir (Doğan vd., 2025, s. 28). Aycan ve Eskin (2005, ss.463-466) hem Türkiye hem de İsveç örneklerinde işten aileye çatışmanın ebeveyn rolü performans tatminini azalttığını tespit etmiştir.

### **2.1.3.2. Örgütsel Sonuçlar**

İş-aile çatışmasının işveren organizasyonları için olumsuz sonuçları bulunmakta ve bu çatışma, çalışanların işten ayrılma niyeti, iş memnuniyetinde azalma ve tükenmişlik gibi durumlarla ilişkilendirilmektedir (Allen vd., 2000, s. 278; Kossek & Ozeki, 1998). Çalışanların iş ve özel yaşamları arasındaki dengeyi sağlayamaması, iş yaşamlarına olumsuz yansımakta ve işlerine tam olarak odaklanmalarını engelleyebilmektedir. Genel

olarak, iş-aile çatışmasının olumsuz örgütsel sonuçları arasında düşen üretkenlik ve artan işten ayrılma niyetleri bulunmaktadır (Tokmak, 2021, s. 114).

### **2.1.3.2.1. İş Performansında ve Verimlilikte Düşüş**

İş-aile çatışmasının sonuçlarını inceleyen çok sayıda araştırma, bu tür rol çatışmasının çalışanların tutum ve davranışları üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya koymuştur. Goff vd. (1990, s. 802) gibi bu alandaki ilk araştırmalar, iş-aile çatışması ile devamsızlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Benzer şekilde, Frone vd. (1992, s. 74), iş-aile çatışması ile bu sonuçlar arasında doğrudan bir ilişki gözlemlememiş olsalar da, iş-aile çatışmasının devamsızlık ve geç kalma ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Buna karşılık, Boyar vd. (2003, ss. 185-186), devamsızlık ile her iki yöndeki çatışma arasında önemli ilişkiler tespit etmiş ve bağlamsal ve mesleki faktörlerin iş-aile çatışmasının çalışan davranışlarında nasıl ortaya çıktığını şekillendirebileceğini öne sürmüştür.

İş-aile çatışmasının en sık incelenen sonuçlarından biri iş tatminidir. Çok sayıda çalışma, iş-aile çatışması ile iş tatmini arasında tutarlı bir şekilde olumsuz bir ilişki olduğunu göstermektedir. Netemeyer vd. (1996, ss. 407-408), hem iş-aile hem de aile iş çatışmasının daha düşük iş tatmini ve bağlılığı azalttığı, işten ayrılma niyetini ve iş arama davranışını artırdığı, rol çatışması ve belirsizliği yükselttiği, iş gerilimini artırdığı ve performansı düşürdüğünü ortaya koymuşlardır. Arslan (2012, s. 110), yalnızca iş-aile çatışmasının iş memnuniyetini önemli ölçüde azalttığını bildirirken, Yapraklı ve Yılmaz (2007, s. 178), iş-aile çatışmasının iş memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu, ancak rol çatışması ve rol belirsizliğinin böyle bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir. Kinnunen vd. (2006, ss. 157–159) tarafından yapılan çalışmada gerçekleştirilen path analizi, iş-aile arayüzündeki farklı taşma türlerinin çalışanların iyi oluşu ve örgütsel tutumları üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Frone vd. (1997, ss. 330-333), aile-iş çatışmasının iş stresi ve iş yükü yoluyla dolaylı olarak iş-aile çatışmasını artırdığını, iş-aile çatışmasının ise ebeveynlik talepleri yoluyla dolaylı olarak aile-iş çatışmasını etkilediğini bulmuştur. Bu bulgular, iş ve aile rolleri arasındaki çatışmanın tek yönlü olmadığını, dinamik geri bildirim süreçleri yoluyla gelişebileceğini göstermektedir. İş-aile çatışmasının olumsuz sonuçları özellikle kadınlar için belirgin görünmektedir. Arslan (2012, s. 111), iş-aile çatışmasının kadınların iş memnuniyetini ve

örgütsel bağlılığını azalttığını ve potansiyel olarak uzun vadeli kariyer yollarını engellediğini bildirmiştir. Aile ve iş rolleri arasındaki dengesizlik, işin aile yaşamı üzerindeki olumsuz etkilerinin genellikle ailenin iş üzerindeki olumsuz etkilerinden daha önemli olarak algılandığını gösteren araştırmalarla daha da vurgulanmaktadır (Cinamon & Rich, 2005, s. 374). Bu durum, rol yükümlülükleri yerine getirilmediğinde aile üyelerinin amirlere kıyasla daha fazla hoşgörü ve anlayış göstermesine bağlanabilir. Tutum sonuçlarının ötesinde, iş-aile çatışması önemli organizasyonel göstergeleri de etkilemektedir. Bu nedenle, iş-aile çatışmasının neden olduğu iş tatminindeki düşüşler, daha geniş kapsamlı örgütsel zorlukları tetikleyebilir. Literatürdeki bir diğer önemli bulguya göre, Aras ve Karakiraz (2013, s. 9), zamana dayalı iş-aile çatışması ve azalan kişisel başarının, doktora araştırma asistanları arasında iş tatmininin düşmesini önemli ölçüde öngördüğünü bulmuşlardır. Bu bulgu, iş-aile çatışmasının yüksek zaman baskısı ve akademik taleplerin olduğu bağlamlarda nasıl özellikle zararlı olabileceğini göstermektedir.

## **2.2. Vatandaşlık Yorgunluğu**

Örgütsel davranış literatüründe uzun yıllar boyunca, örgütlerin etkinliğini ve performansını artıran olumlu bir davranışlar kümesi olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı son dönemde bu davranışları sergileyen bireyler üzerindeki potansiyel olumsuz etkileri nedeniyle yeniden sorgulanmaya başlanmıştır. Geleneksel yaklaşım, örgüt vatandaşlığını teşvik etmenin faydalarına odaklanırken, bu davranışların sürdürülmesinin çalışanlar için bir maliyeti olabileceği göz ardı edilmiştir. Vatandaşlık yorgunluğu kavramı, bu kritik boşluğu doldurarak, çalışanların görev tanımlarının ötesine geçme baskısı veya sürekli bir ihtiyacı nedeniyle deneyimledikleri duygusal, bilişsel ve fiziksel tükenme halini tanımlamaktadır (Bolino vd., 2015, s. 60).

Bolino vd. (2015) tarafından öne sürülen bu kavram, örgütler için değer yaratan davranışların, onları sergileyen bireyler için kaynak tüketen ve yıpratıcı bir sürece dönüşebileceğini göstermektedir. Özellikle küresel rekabetin arttığı, kaynakların kısıtlı olduğu ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaştığı günümüz iş dünyasında, çalışanlardan sürekli olarak "fazlasını yapmaları" beklenmektedir. Bu beklenti, çalışanların enerji depolarını tüketerek onları tükenmişliğe, sağlık sorunlarına, örgütsel bağlılıkta azalmaya ve nihayetinde işten ayrılma niyetlerinin artmasına kadar giden bir

dizi olumsuz sonuca sürükleyebilmektedir (Chen vd., 2023; Fu vd., 2022; He vd., 2024; Karadeniz, 2025; Liu & Yu, 2019; Qiu vd., 2020; Vapur & Dere, 2025; Zugay vd., 2025). Dolayısıyla, sürdürülebilir bir insan kaynakları yönetimi ve örgütsel sağlık için vatandaşlık yorgunluğunun dinamiklerini, öncüllerini ve sonuçlarını anlamak büyük önem taşımaktadır.

Tezin bundan sonraki bölümünde, vatandaşlık yorgunluğu kavramının tanımı, özellikleri ve ölçüm yöntemleri ele alınacak, ardından kavramı açıklamak için kullanılan temel kuramsal çerçeveler (Kaynakların Korunumu Teorisi ve Öz Belirleme Teorisi) derinlemesine tartışılacaktır. Daha sonra, vatandaşlık yorgunluğunun tükenmişlik, vatandaşlık baskısı gibi ilgili kavramlardan nasıl ayrıştığı ortaya konulacaktır. Tezin ilerleyen kısımlarında, vatandaşlık yorgunluğunu tetikleyen örgütsel ve bireysel faktörler ile vatandaşlık yorgunluğunun birey ve örgüt üzerindeki yıkıcı sonuçları (tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, performans düşüşü, üretken karşıtı davranışlar vb.) sistematik bir şekilde analiz edilecektir.

### **2.2.1. Vatandaşlık Yorgunluğunun Tanımı, Özellikleri**

Vatandaşlık yorgunluğu, Bolino vd. (2015, s. 57) tarafından, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesi sonucunda, yıpranmış, yorgun veya gergin hissetme durumu” olarak tanımlanmıştır. Bu tanımın merkezinde, yorgunluğun kaynağının doğrudan örgütsel vatandaşlık davranışları olması yer almaktadır. Geleneksel iş yükü veya rol çatışmasından kaynaklanan genel tükenmişlikten farklı olarak vatandaşlık yorgunluğu, çalışanın "iyi bir örgüt vatandaşı" olmak adına yaptığı gönüllü katkıların bir sonucu olarak ortaya çıkan spesifik bir tükenme biçimidir. Bu davranışlar, bir iş arkadaşına yardım etmek, örgütü dışarıda temsil etmek, örgütün kaynaklarını korumak veya kendi uzmanlığını örgüt yararına geliştirmek gibi resmi görev tanımının dışında kalan faaliyetleri kapsar. Vatandaşlık yorgunluğunun temel özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

*Kaynak Tüketimi:* Vatandaşlık yorgunluğu, öncelikle çalışanın sınırlı olan bilişsel, duygusal ve fiziksel kaynaklarının tükenmesiyle ilişkilidir.

*Motivasyonel Köken:* Vatandaşlık yorgunluğu, örgütsel vatandaşlık davranışının içsel bir istekten ziyade dışsal bir baskı (vatandaşlık baskısı) veya zorunluluk (zorunlu vatandaşlık davranışı) ile sergilenmesi durumunda daha belirgin hale gelir.

*Davranışsal Sonuçlar:* Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan çalışanlar, kaynaklarını korumak amacıyla gelecekte örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini azaltırlar ve hatta bilgi saklama gibi savunmacı veya üretkenlik karşıtı davranışlara yönelebilmektedirler.

### **2.2.2. Vatandaşlık Yorgunluğunun Kuramsal Temelleri**

Vatandaşlık yorgunluğunun neden ve nasıl ortaya çıktığını açıklamak üzere temel alınan iki önemli kuram, Kaynakların Korunumu Teorisi ve Öz Belirleme Teorisidir. Bu kuramlar, vatandaşlık yorgunluğunun sadece bir "yorgunluk" hali olarak değil, dinamik bir psikolojik süreç olarak anlaşılmasına olanak tanımaktadır.

Vatandaşlık yorgunluğunun en güçlü kuramsal dayanağı, Hobfoll'ün (1989, 2001) tarafından geliştirdiği Kaynakların Korunumu Teorisi'dir. Kaynakların Korunumu Teorisi'ne göre bireyler, sahip oldukları değerli kaynakları (zaman, enerji, duygusal dayanıklılık, öz-yeterlik, sosyal destek vb.) korumaya, bu kaynakları geliştirmeye ve kaynak kaybı tehdidi altında strese girme eğilimindedir (Hobfoll, 2001, ss. 337-338). Teori, kaynak kaybının, kaynak kazanımından psikolojik olarak daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu vurgular. Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında Kaynakların Korunumu Teorisini şu şekilde uygulamak mümkündür:

*Kaynak Yatırımı ve Tükenişi:* Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek, çalışanın değerli kaynaklarını (özellikle zaman ve zihinsel enerji) tüketen bir yatırımdır. Bu yatırım, örgüt için fayda sağlarken, birey için bir maliyet oluşturmaktadır. (He vd., 2024, s. 569)

*Kaynak Kaybı Döngüsü:* Eğer bu kaynak yatırımı, çalışanın kaynaklarını yenileyebileceği dinlenme, özerklik veya adil bir geri dönüş (örneğin, takdir, terfi) ile telafi edilmezse, bir kaynak kaybı döngüsü başlar. Çalışan kendini tükenmiş hisseder ve vatandaşlık yorgunluğu ortaya çıkar (Bolino vd., 2015, s.59).

*Savunma Mekanizması:* Vatandaşlık yorgunluğu yaşayan bir çalışan, kalan sınırlı kaynaklarını korumak için savunmacı davranışlara yönelir. Bu, gelecekteki örgütsel vatandaşlık davranışlarından kaçınma, işten erken ayrılma veya bilgi saklama gibi davranışlar şeklinde tezahür edebilir (He vd., 2024, s. 586).

Ayrıca Kaynakların Korunumu Teorisi, vatandaşlık yorgunluğunu azaltabilecek faktörleri de öngörmektedir. Örneğin, bir liderin sağlığı teşvik edici davranışları veya

çalışanın anlamlı bulduğu bir akran mentorluğu faaliyeti, çalışana yeni kaynaklar sağlayarak vatandaşlık yorgunluğunun olumsuz etkilerini tamponlayabilmektedir. Bu durum, kaynak kazancının, kaynak kaybının etkilerini dengeleyebileceğini göstermektedir.

Ryan ve Deci'nin (2000, ss. 69-70) tarafından öne sürülen Öz Belirleme Teorisi, vatandaşlık yorgunluğunu anlamada motivasyonel dinamikleri vurgulayarak Kaynakların Korunumu Teorisi'ni tamamlar. Öz Belirleme Teorisi, bireylerin psikolojik iyi oluşları ve içsel motivasyonları için temel olan üç psikolojik ihtiyaçtan bahsetmektedir: özerklik (kendi davranışlarının kaynağı olma hissi), yeterlik (etkili olma ihtiyacı) ve ilişkili olma (başkalarıyla bağ kurma ihtiyacı) ihtiyacıdır. Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında Öz Belirleme Teorisi şu kritik içgörülerini sunmaktadır:

*Dışsal Motivasyonun Maliyeti:* Örgütsel vatandaşlık davranışı terfi almak, olumsuz bir değerlendirmeden kaçınmak veya sosyal baskı nedeniyle sergilemek (izlenim yönetimi güdülleri), özerklik ihtiyacını ciddi şekilde baltalar. Bu tür dışsal motivasyonla yapılan davranışlar, "gönüllülük" unsurunu ortadan kaldırarak, çalışanın kendi iradesi dışında hareket ettiği hissini uyandırır. Bu durum öz düzenleme için daha fazla kaynak tüketimine ve dolayısıyla daha yüksek düzeyde vatandaşlık yorgunluğuna yol açmaktadır (Vohs vd., 2005, ss. 632-635). Qiu vd. (2020, ss. 10-14) tarafından yapılan çalışmada, içsel güdülerin vatandaşlık yorgunluğu üzerinde negatif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

*İçsel Motivasyonun Koruyucu Rolü:* Buna karşılık, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütüne içten bir bağlılık, sorumluluk duygusu veya yardım etmekten keyif alma (örgütsel kaygı güdülleri) gibi içsel nedenlerle sergilemek, özerklik, yeterlik ve ilişkili olma ihtiyaçlarını besler. Bu tür davranışlar, kaynak tüketmekten ziyade, psikolojik ihtiyaçları karşıladığı için çalışana enerji verir ve canlılık hissini artırır (Ryan & Deci, 2000, s. 68). İçsel güdülerin ise vatandaşlık yorgunluğu üzerinde negatif bir etkisi olduğunu tespit etmiştir (Qiu vd., 2020, ss.10-17).

Bu bulgular, vatandaşlık yorgunluğunun sadece ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilendiğinden değil, aynı zamanda bu davranışların niçin sergilendiğini, yani altında yatan motivasyonel kaliteden derinden etkilendiğini göstermektedir. Örgütler, çalışanlarının özerklik, yeterlik ve ilişkili olma ihtiyaçlarını destekleyen bir ortam yaratarak, vatandaşlık yorgunluğu riskini önemli ölçüde azaltabilmektedir.

### 2.2.3. Vatandaşlık Yorgunluğunun İlgili Kavramlardan Ayrımı

Vatandaşlık yorgunluğu, literatürdeki diğer stres ve tükenme kavramlarıyla yakından ilişkili olsa da, kendine özgü nitelikleriyle onlardan ayrışır. Bu ayrımı netleştirmek, kavramın özgünlüğünü anlamak açısından önemlidir.

*Tükenmişlik:* Tükenmişlik, Maslach ve Jackson (1981) tarafından duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma ile oluşan çok boyutlu bir sendrom olarak tanımlanır (Maslach vd., 2001, s. 397). Tükenmişlik, işin genel taleplerine (iş yükü, rol belirsizliği, müşteri talepleri vb.) karşı verilen kronik bir tepki iken, vatandaşlık yorgunluğu özellikle örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye atfedilen spesifik bir yorgunluk halidir. Bir başka deyişle, tükenmişlik daha geniş bir şemsiye kavram iken, vatandaşlık yorgunluğu bu şemsiye altında, özgül bir davranış kategorisiyle ilişkili bir alt tür olarak düşünülebilir. Ancak, bu iki kavram arasında güçlü bir nedensellik ilişkisi vardır. Liu ve Yu (2019) duygusal tükenmenin, vatandaşlık yorgunluğu ile olan ilişkide önemli bir aracı değişken olduğunu göstermiştir. Ayrıca yazarlar, sürekli olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten dolayı yorulan bir çalışanın, nihayetinde genel bir tükenmişlik sendromu yaşayabileceğini öne sürmüştür.

*Vatandaşlık Baskısı:* Bu ayrımda en kritik nokta, neden ile sonuç arasındaki farktır. Vatandaşlık baskısı, çalışana örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi için uygulanan örtük veya açık dışsal bir talep, bir stresördür. Örneğin, "Bu ekstra işi yapmazsan takım oyuncusu olarak görülmezsin" şeklindeki bir algı, vatandaşlık baskısıdır. Vatandaşlık yorgunluğu ise, bu baskıya maruz kalmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan psikolojik durumdur. Bolino vd. (2015) bu ilişkiyi net bir şekilde ortaya koymuş, Vatandaşlık baskısının, vatandaşlık yorgunluğu üzerinde güçlü ve pozitif bir doğrudan etkisi olduğunu kanıtlamıştır. Vatandaşlık baskısı, vatandaşlık yorgunluğunun en önemli öncüllerinden biridir (Bolino vd., 2015, ss. 56-74).

*Zorunlu Vatandaşlık Davranışı:* Vatandaşlık yorgunluğu ile yakından ilişkili olan zorunlu vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülükten çıkıp örtük bir zorunluluk haline gelmesi ve çalışanın bu davranışları özerkliği zedelenmiş bir şekilde sergilemesidir (Vigoda-Gadot, 2006, s. 82). Zorunlu vatandaşlık davranışı, vatandaşlık baskısının davranışsal tezahürüdür denebilir. Doğal olarak, zorunlu vatandaşlık davranışı da vatandaşlık yorgunluğu ile güçlü bir pozitif ilişki içindedir. Bir araştırmada zorunlu

vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde pozitif ve anlamlı bir doğrudan etkisi olduğu bulunmuştur (Nisar vd., 2024, s. 913).

#### **2.2.4. Vatandaşlık Yorgunluğuna Etki Eden Faktörler**

Vatandaşlık yorgunluğunun ortaya çıkışını anlamak, onu tetikleyen faktörleri belirlemekten geçer. Bu faktörler, çalışanın kaynaklarını doğrudan tüketen veya onları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye zorlayan örgütsel, sosyal ve bireysel dinamiklerden oluşur. Kaynakların Korunumu Teorisi çerçevesinden bakıldığında, bu faktörlerin her biri, çalışanın sınırlı kaynak stokuna bir tehdit oluşturur ve bu tehdit, yeterli telafi edici kaynak sağlanmadığında vatandaşlık yorgunluğuna dönüşebilir (Bolino vd., 2015).

##### **2.2.4.1. Örgütsel Faktörler**

###### **2.2.4.1.1. İş Stresi ve Vatandaşlık Baskısı**

İş stresi, modern iş yaşamının en yaygın sorunlarından biridir ve bireyin fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz etkileyen bir baskı olarak tanımlanır (Lazarus, 2006, ss. 314-316). Vatandaşlık yorgunluğu bağlamında, iş stresi genel bir kaynak tüketici olarak işlev görür. Ancak daha da kritik olanı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile doğrudan ilişkili spesifik bir stresör olan vatandaşlık baskısıdır. Vatandaşlık baskısı, çalışana, görev tanımının dışında kalan bu gönüllü davranışları sergilemesi yönünde uygulanan örtük veya açık sosyal ve örgütsel beklentiler bütünüdür. Bu baskı, çalışanın özerklik ihtiyacını zedeler ve davranışları üzerindeki kontrolünü kaybettiği hissini uyandırır (Bolino vd., 2015, s. 60). Bolino vd. (2015) tarafından yapılan çalışmada, vatandaşlık baskısının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde güçlü ve pozitif bir doğrudan etkisi olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, örgütsel kültürün "daima fazlasını yapmayı" norm haline getirmesinin, çalışanlar üzerinde yıpratıcı bir etkisi olabileceğine işaret eder. İş stresi ile vatandaşlık yorgunluğu arasında gözlemlenen güçlü pozitif korelasyon ve vatandaşlık yorgunluğunun, iş stresi ile tükenmişlik arasındaki tam aracı rolü, bu sürecin merkezinde vatandaşlık yorgunluğunun yer aldığını kanıtlar niteliktedir. Yani, iş stresi önce çalışanı vatandaşlık davranışlarından dolayı yormakta, bu yorgunluk ise genel tükenmişliğe evrilmektedir.

#### **2.2.4.1.2. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı**

Vatandaşlık baskısının davranışsal bir sonucu olarak ortaya çıkan zorunlu vatandaşlık davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülüğten çıkıp bir zorunluluk haline gelmesidir (Vigoda-Gadot 2007, s. 548). Çalışanlar, bu davranışları içsel bir istekten ziyade, korku, suçluluk duygusu veya sosyal dışlanma endişesiyle sergilerler (Bolino vd., 2013, s. 545). Zorunlu vatandaşlık davranışı, Öz Belirleme Teorisi bağlamında özerklik ihtiyacının ciddi bir ihlalidir. Bu nedenle, dışsal motivasyonla sergilenen bu davranışlar, içsel motivasyonla sergilenenlere kıyasla çok daha fazla kaynak tüketir. Bir araştırmada, zorunlu vatandaşlık davranışının, vatandaşlık yorgunluğu üzerinde pozitif ve anlamlı bir doğrudan etkisi olduğu bulunmuştur (Nisar vd., 2024, s. 913). Bu durum, örgütlerin "gönüllü" katkıları ne kadar zorunlu hale getirirse, çalışanların o kadar çabuk tükeneceğini göstermektedir.

#### **2.2.4.1.3. İşyeri Dışlanması ve Sosyal Destek Eksikliği**

İnsan sosyal bir varlıktır ve işyerinde aidiyet hissetmek temel bir psikolojik ihtiyaçtır (Deci & Ryan, 2000). İşyeri dışlanması ve bunun sonucunda hissedilen yalnızlık, bu ihtiyacın karşılanamaması anlamına gelir ve güçlü bir stres kaynağıdır (Ferris vd., 2008). Sosyal destek mekanizmalarının zayıf olduğu ortamlarda, çalışanlar kendilerini izole ve savunmasız hissederler (Rook, 1984). Araştırmalar, işyeri izolasyonu ile vatandaşlık yorgunluğu arasında güçlü bir pozitif korelasyon ve işyeri yalnızlığı ile vatandaşlık yorgunluğu arasında daha da güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Liu ve Yu, 2019; Liu, 2025). Dışlanma, çalışanı sadece duygusal olarak yıpratmakla kalmaz, aynı zamanda onu "kabul görmek" için daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye zorlayabilir; bu durum çalışanın kaynaklarını daha fazla tüketerek bir kısır döngü yaratır (Liu, 2025, s. 7). Sosyal Değişim Teorisi'ne göre, kaliteli sosyal ilişkiler (örneğin, yönetici-ast arasındaki pozitif ilişkiler) bir kaynak kazancı olarak görülür ve vatandaşlık yorgunluğunun etkilerini hafifletebilir.

#### **2.2.4.2. Bireysel Faktörler**

Vatandaşlık yorgunluğuna karşı hassasiyet, büyük ölçüde bireyin kişilik özellikleri ve kaynak yönetimi stratejileri tarafından belirlenir. Aynı örgütsel koşullar, farklı bireylerde farklı düzeylerde yorgunluğa yol açabilir (Bolino vd., 2010, s. 837)

#### **2.2.4.2.1. Duygusal İstikrar**

Duygusal istikrar (nörotiklik kişilik özelliğinin tersi), bireyin stresörler karşısında duygusal dengelerini koruma yeteneği ile ilişkilidir. Düşük duygusal istikrara sahip bireyler, olumsuz duyguları daha yoğun yaşama, strese daha hassas tepki verme ve duygusal olarak daha çabuk tükenme eğilimindedir. Liu ve Yu (2019) tarafından yapılan bir çalışma, düşük duygusal istikrarın, duygusal tükenme aracılığıyla vatandaşlık yorgunluğunu daha yüksek düzeyde yordadığını göstermiştir. Bu bireyler, işyerindeki baskı ve talepler karşısında daha kırılgan oldukları için, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemenin getirdiği ek yükü kaldırmakta zorlanırlar ve daha hızlı bir kaynak tükenişi yaşarlar (Liu & Yu, 2019, ss. 254-256).

#### **2.2.4.2.2. Kişilerarası Hassasiyet**

Kişilerarası hassasiyet, bireyin başkalarının kendisi hakkındaki düşüncelerine, sosyal reddedilmeye ve eleştiriye aşırı derecede duyarlı olmasıdır. Yüksek kişilerarası hassasiyete sahip çalışanlar, sosyal onay ve kabul görme ihtiyaçları çok güçlü olduğu için, işyerinde dışlanma veya olumsuz değerlendirilme tehdidine karşı aşırı savunmasızdırlar. Bu nedenle, sosyal bir baskı unsuru olan vatandaşlık baskısından diğerlerine göre daha fazla etkilenirler. Liu ve Yu (2019), kişilerarası hassasiyetin, vatandaşlık baskısı ile vatandaşlık yorgunluğu arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiğini (modere ettiğini) bulmuştur (vatandaşlık yorgunluğu × kişisel hassasiyet etkileşim terimi:). Yüksek kişisel hassasiyete sahip bir çalışan için, "hayır diyememe" ve sürekli olarak fazla mesai yapma veya ekstra işler üstlenme eğilimi, onu hızla vatandaşlık yorgunluğuna sürükleyebilir. (Liu & Yu, 2019, ss. 254-262).

#### **2.2.4.2.3. İş-Aile Çatışması**

İş-aile çatışması, iş ve aile rollerinin birbirinden talep ettiği kaynakların (zaman, enerji, dikkat) birbirini engellemesi durumudur (Nisar vd., 2024, s. 907). Vatandaşlık yorgunluğu ile iş-aile çatışması arasında çift yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. Bir yandan, vatandaşlık yorgunluğuna yol açan kaynak tükenmesi, çalışanın aile rolünü yerine getirmek için gerekli enerjiden yoksun kalmasına neden olarak iş-aile çatışmasını artırır. Diğer yandan, iş-aile çatışması zaten sınırlı olan kaynakları tükettiği için, çalışanın işyerindeki ekstra taleplere karşı direncini düşürerek vatandaşlık yorgunluğunu tetikleyebilir. Özellikle, zorunlu vatandaşlık davranışının, vatandaşlık yorgunluğu

aracılığıyla iş-aile çatışmasına yol açtığı bulunmuştur (Neves & Andrade, 2021, ss. 1785-1791). Bu durum, çalışanların zorunlu vatandaşlık davranışına katılmasının yorgunluk yarattığını ve bu yorgunluğun iş ve aile yaşamları arasındaki çatışmayı şiddetlendirdiğini gösteren önemli bir bulgudur.

### **2.2.5. Vatandaşlık Yorgunluğunun Sonuçları**

Vatandaşlık yorgunluğu, sadece geçici bir rahatsızlık değil, bireyin sağlığını, örgütsel tutumlarını ve davranışlarını derinden etkileyen, önemli bireysel ve örgütsel sonuçlar doğuran bir durumdur. Kaynakların Korunumu Teorisi'nin öngördüğü gibi, kaynakları tükenen çalışan, bu kayıpları telafi etmek veya daha fazla kaynak kaybını önlemek için çeşitli tepkiler verir. Bu tepkilerin çoğu, hem çalışan hem de örgüt için olumsuzdur (Xu vd., 2021, s. 2).

#### **2.2.5.1. Bireysel Sonuçları**

Vatandaşlık yorgunluğu, bireylerin iş yaşamındaki kaynaklarını sürekli tüketen ve bu nedenle en güçlü etkilerini çalışanın kendi refahı üzerinde gösteren bir olgudur. Enerji, zaman ve duygusal dayanıklılığın zorunlu biçimde harcanması, çalışanlarda uzun vadede tükenmişlik ve sağlık sorunları şeklinde yansımaktadır.

Araştırmalar, vatandaşlık yorgunluğunun tükenmişlik sendromunun önemli bir öncülü olduğunu göstermektedir. Özel spor merkezi çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, vatandaşlık yorgunluğunun iş stresi ile tükenmişlik arasındaki ilişkide belirleyici bir mekanizma olduğu ve bu ilişkide tam aracı rol üstlendiği bulunmuştur (Vapur & Dere, 2025, s. 57). Bu durum, iş stresi ile tükenmişlik arasındaki bağlantının doğrudan değil, vatandaşlık davranışlarının yol açtığı yorgunluk üzerinden işlediğini ortaya koymaktadır. Vatandaşlık yorgunluğunun özellikle duygusal tükenme ile güçlü biçimde ilişkili olduğu, hatta düşük duygusal istikrar gibi kişilik özelliklerinin bu ilişkiyi güçlendirdiği belirlenmiştir (Liu & Yu, 2019, s. 259). Bu nedenle vatandaşlık yorgunluğu, tükenmişliğin duygusal boyutuna özgü bir yansıma olarak değerlendirilebilir.

Vatandaşlık yorgunluğu yalnızca psikolojik yıpranmayla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda çalışanların sağlık şikâyetleriyle de ilişkilendirilmektedir. Fu vd. (2022) tarafından yapılan çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışlarının vatandaşlık yorgunluğu aracılığıyla sağlık sorunlarıyla bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu sağlık sorunları arasında soğuk algınlığı ve mide ağrısı gibi fiziksel rahatsızlıkların yanı sıra

sinirlilik ve gerginlik gibi psikolojik yakınmalar da yer almaktadır (Fu vd., 2022, ss. 3-10). Bulgular, örgütsel açıdan yararlı görülen davranışların çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel sağlıkları üzerinde göz ardı edilen maliyetler doğurabileceğini göstermektedir. Vatandaşlık yorgunluğunun bireysel sonuçları bu çerçevede değerlendirildiğinde, çalışanın yaşam kalitesi, psikolojik dayanıklılığı ve iş sürekliliği üzerinde önemli riskler oluşturduğu anlaşılmaktadır. Uzun vadede bu durum iş performansında düşüşe, işten ayrılma eğiliminin artmasına ve çalışan sağlığında kalıcı bozulmalara zemin hazırlamaktadır.

### **2.2.5.2. Örgütsel Sonuçlar**

Vatandaşlık yorgunluğu, birey üzerinde yarattığı yıpratıcı etkilerin yanı sıra, örgütsel çıktılar üzerinde de önemli sonuçlar doğurmaktadır. Kaynaklarını sürekli olarak tüketen çalışanların işten ayrılma eğilimi, örgüte bağlılık düzeyleri, performansları, psikolojik sermayeleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları doğrudan etkilenmektedir.

Kaynakların Korunumu Teorisi perspektifinden değerlendirildiğinde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları aracılığıyla tüketilen kaynaklarını telafi edememeleri, onları bu kaybın yaşandığı ortamdan uzaklaşmaya yöneltmektedir. Nitekim yapılan çalışmalarda, vatandaşlık yorgunluğunun işten ayrılma niyetini anlamlı ve güçlü biçimde yordadığı görülmektedir. Örneğin, öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada, vatandaşlık yorgunluğunun işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Karadeniz, 2025, s. 770). Benzer şekilde, vatandaşlık yorgunluğunun çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını zayıflattığı ortaya konmuştur (Zugay vd., 2025, s. 10). Bu bulgular, vatandaşlık davranışları nedeniyle yıpranan çalışanların örgütle olan bağlarının zedelendiğini göstermektedir. Vatandaşlık yorgunluğunun örgütsel düzeydeki bir diğer yansıması, çalışanların normal şartlarda sergilemeyeceği üretkenlik karşıtı davranışlara yönelmesidir. Kaynaklarını koruma çabası, onları işbirliğini azaltıcı davranışlara itmektedir. Bilgi saklama bu tür davranışların tipik bir örneğidir. He vd. (2024, ss. 588-589), vatandaşlık baskısının vatandaşlık yorgunluğu aracılığıyla bilgi saklama eğilimini artırdığını ortaya koymuştur. Dahası, vatandaşlık yorgunluğunun özellikle bilgi saklama ve aptal oynama gibi daha aldatıcı bilgi saklama türleri ile güçlü biçimde ilişkili olduğu, ancak daha rasyonel bir gerekçeye dayalı olan “rasyonel saklama” ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı bulunmuştur. Bu durum, çalışanların doğrudan çatışmadan

kaçınarak pasif-agresif bir savunma mekanizması geliştirdiğini göstermektedir. Performans kaybı da vatandaşlık yorgunluğunun dikkate değer sonuçları arasındadır. Enerji ve motivasyonunu kaybeden çalışan, yalnızca gönüllü davranışlarda değil, aynı zamanda temel görev performansında da düşüş yaşamaktadır (De Clercq, vd., 2021, s. 496). Ayrıca, vatandaşlık yorgunluğu çalışanın psikolojik sermayesini de aşındırmaktadır. Azila-Gbette (2023, s. 687), vatandaşlık yorgunluğunun çalışanların psikolojik sahiplenme duygusunu zayıflattığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Qiu vd. (2020, ss. 10-11), izlenim yönetimi güdüsüyle hareket eden çalışanların yaşadığı yüksek düzeyde vatandaşlık yorgunluğunun, işyerinde gelişme hissini azalttığını göstermiştir. Vatandaşlık yorgunluğunun en doğrudan örgütsel sonucu ise, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltmalarıdır. Bolino vd. (2015, s. 59), vatandaşlık yorgunluğunun gelecekteki örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgu, Kaynakların Korunumu Teorisi'nin öngörüsüyle tutarlıdır: kaynak kaybı yaşayan bireyler, bu kaybı artıracak davranışlardan uzak durmaktadır. İlginç bir şekilde, vatandaşlık yorgunluğunun örgüte yönelik vatandaşlık davranışlarını anlamlı düzeyde azalttığı, ancak bireylere yönelik davranışların üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı saptanmıştır (Karadeniz, 2025, ss. 762, 770). Bu farklılık, çalışanların soyut bir yapı olarak örgüt yerine, somut ilişkiler geliştirdikleri iş arkadaşlarına karşı sosyal sorumluluklarını sürdürme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, vatandaşlık yorgunluğunun örgütsel sonuçları hem çalışanların örgüte olan bağlılıklarını hem de örgütün verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. İşten ayrılma niyetinden bilgi saklamaya, performans kaybından vatandaşlık davranışlarının azalmasına kadar geniş bir yelpazede olumsuz çıktılar ortaya çıkmakta; bu da vatandaşlık yorgunluğunun örgütsel sürdürülebilirlik açısından kritik bir tehdit oluşturduğunu göstermektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ VE ARAŞTIRMA MODELİ

#### 3.1. Kuramsal Çerçeve

Bu bölümde, araştırmada geliştirilen hipotezlerin kuramsal temelleri ayrıntılı biçimde ele alınacak; ilgili teoriler açıklanarak bu teorik çerçeve doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulacaktır.

##### 3.1.1. Kaynakların Korunumu Teorisi

Kaynakların Korunumu Teorisi, Stevan E. Hobfoll tarafından geliştirilmiş, stresin ve insan motivasyonunun kapsamlı ve dinamik bir modelidir. Teori, bireylerin değerli gördükleri kaynakları elde etmeye, muhafaza etmeye, korumaya ve geliştirmeye yönelik temel bir güdüye sahip oldukları varsayımına dayanır (Hobfoll 1989, s. 516). Kaynakların Korunumu Teorisi, özellikle örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanlarında yaygın olarak atıf yapılan merkezi bir çerçeve haline gelmiştir (Hobfoll vd., 2018, ss. 120-121).

Kaynakların Korunumu Teorisi, stresi kavramsallaştırmada, genellikle bireyin kişisel değerlendirmesine odaklanan yaklaşımlara karşıt bir bakış açısı sunar. Lazarus ve Folkman'ın (1984) stres-değerlendirme teorisinin aksine, Kaynakların Korunumu Teorisi, stres sürecini belirlemede çevrenin nesnel ve kültürel olarak inşa edilmiş doğasına daha merkezi bir şekilde güvenir. Kaynakların Korunumu Teorisi, bireysel değerlendirmenin önemini kabul etmekle birlikte, bu değerlendirmelerin büyük ölçüde evrensel olarak değer verilen ve kültürel olarak senaryolaştırılmış nesnel olaylara dayandığını savunur (Hobfoll vd., 2018, ss. 104-105).

Stres değerlendirme teorileri, stresli olanın stresli olarak algılanan şey olduğunu ileri sürdüğü için, olay meydana gelene kadar stresin tanımlanamaması nedeniyle eleştirilmektedir. Bunun yanı sıra, sadece algıya odaklanmak, işyeri kötü muamelesi gibi

durumlarda stresi yaşıyan bireylerin (mağdurların) kendi algılarını düzeltmek zorunda bırakılması gibi olası bir "mağduru suçlama" durumuna yol açabilmektedir. Kaynakların Korunumu Teorisi, kaynak kaybının veya tehdidinin, bu kayıp veya tehdidin kişisel olarak nasıl algılandığına bakılmaksızın stresin ana bileşeni olduğunu öne sürmektedir (Hobfoll, 1989, s. 516; Hobfoll vd., 2001, ss. 341-342; Hobfoll vd., 2018, ss. 104-105).

### **3.1.1.1. Kaynakların Tanımı**

Kaynaklar, birey için değerli olan veya bireyin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan araçlar olarak hizmet eden nesnelere, kişisel özelliklere, koşullara veya enerjilere olarak tanımlanır. Daha genel bir ifadeyle, kaynaklar, birey tarafından hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğu algılanan her şey olarak tanımlanabilir. Kaynakların değeri, bireysel deneyimlere ve durumlara göre değişmekle birlikte, genel olarak kabul gören ve kültürlerarası öneme sahip kaynaklar mevcuttur (örneğin, sağlık, iyi oluş, aile, öz saygı). Kaynakların değerli olması, onların korunma güdüsünün temelini oluşturur (Halbesleben vd., 2014, s. 1339; Hobfoll, 1989, s. 516; Hobfoll vd., 2001, ss. 341-342; Hobfoll vd., 2018, ss. 104-). Hobfoll, kaynakları dört ana kategoriye ayırmıştır (Hobfoll vd., 2018, ss. 105-107);

*Nesne Kaynakları:* Fiziksel faydaları veya nadirlikleri nedeniyle değerli olan somut varlıklar (örneğin, ev, araba, iş aletleri).

*Koşul Kaynakları:* Değerli ve aranan durumlar veya pozisyonlar (örneğin, iş güvencesi, kıdem, işte statü).

*Kişisel Özellikler Kaynakları:* Stres direncine yardımcı olan bireysel özellikler ve beceriler (örneğin, öz saygı, iyimserlik, yeterlilik duygusu, öz-yeterlik).

*Enerji Kaynakları:* Başka kaynakların edinilmesine veya korunmasına yardımcı olan araçlar (örneğin, zaman, para, bilgi, finansal kredi).

#### **3.1.1.1.1. Kaynakların Korunumu Teorisi'nin İlkeleri ve Sonuçları**

Kaynakların Korunumu Teorisinin temel varsayımından dört temel ilke ve dört sonuç ortaya çıkar (Hobfoll vd., 2018, ss. 105-106).

##### **3.1.1.1.1.1. Temel İlkeler**

*Kaynak Kaybının Önceliği İlkesi:* Kaynak kaybı, kaynak kazanımından orantısız olarak daha belirgin, daha hızlı ve psikolojik açıdan daha zararlıdır. Eşit miktardaki kayıp, eşit

miktardaki kazançtan çok daha büyük bir etkiye sahiptir. Bu ilke, kayıp karşısında risk alma eğilimini açıklayan bilişsel psikolojideki kayıp üstünlüğü fikriyle tutarlıdır. Evrimsel açıdan, küçük kayıplar bile hayatta kalma başarısızlığına yol açabileceği için, kayıp öncelikli olma eğilimi biyolojik ve derinlemesine öğrenilmiş bir mekanizmadır.

*Kaynak Yatırımı İlkesi:* Bireyler, kaynak kaybına karşı korunmak, kayıplardan kurtulmak ve yeni kaynaklar kazanmak için mevcut kaynaklarını yatırmak zorundadırlar. Bu yatırım, zaman, enerji veya sosyal destek gibi kişisel ve sosyal kaynakları kullanmayı içerir. Eğer bu yatırım, beklenen kaynak kazancını getirmezse veya kaybı durdurmazsa, bu durum stresli olarak deneyimlenir ve net bir kayıp hissi yaratır.

*Kazanç Paradoksu İlkesi:* Kaynak kazanımı, kaynak kaybı bağlamında daha fazla önem kazanır. Yani, kaynak kaybı koşullarının yüksek olduğu durumlarda, kaynak kazanımları daha değerli hale gelir.

*Umutsuzluk İlkesi:* Bireylerin kaynakları tükenmiş veya gerilmiş olduğunda, kendilerini korumak için genellikle savunmacı, saldırgan ve hatta mantık dışı olabilen bir moda geçerler. Bu, kaynakları korumak veya beklemede kalmak için evrimsel olarak yerleşik bir strateji olarak değerlendirilmektedir.

### **3.1.1.1.2. Temel Sonuçlar**

*Kaynak Kervanları ve Savunmasızlık:* Daha fazla kaynağa sahip olan bireyler, kaynak kaybına karşı daha az savunmasızdır ve kaynak kazanımını daha iyi organize edebilirler. Kaynaklar münferit olarak değil, kervanlar halinde seyahat eder; bir ana kaynağa sahip olmak, genellikle diğerlerinin de mevcut olmasıyla ilişkilidir (örneğin, öz-saygı, iyimserlik ve öz-yeterlik bir arada bulunabilir) (Hobfoll vd., 2018, s. 107).

*Kaynak Kaybı Sarmalları:* Kaynakları yetersiz olanlar, ilk kaybın gelecekteki kayıpları doğurması nedeniyle, kaynak kaybına karşı daha savunmasızdır. Kayıp döngüleri, kaynak yatırımını giderek zorlaştırdığı için, hem etki hem de hız olarak artan bir ivme kazanır (Hobfoll vd., 2018, ss. 107-110).

*Kaynak Kazanım Sarmalları:* Kaynaklara sahip olanlar, daha fazla kaynak kazanma yeteneğine sahiptir ve ilk kazanım daha fazla kazanımı doğurur. Ancak, kayıp önceliği ilkesi gereği, kazanç sarmalları kayıp sarmallarından daha zayıf ve daha yavaş gelişir (Hobfoll vd., 2018, ss. 107-110).

*Savunmacı Tepki:* Kaynakları tükenmiş veya yetersiz olanlar, kalan kaynaklarını korumak için savunmacı bir duruş sergilerler. Bu durum, daha fazla kayıp riskini en aza indirmek amacıyla başa çıkma çabalarını ertelemeyi veya durumu geri çekilme stratejileriyle yönetmeyi içerebilir (Hobfoll vd., 2018, ss. 106-107).

*Kaynak Kervanları Geçitleri:* Bu kavram, bireyin kaynaklarının var olduğu ekolojik koşulları vurgular. Örgütsel ve kültürel bağlam, kaynak oluşumunu, sürdürülmesini ve kısıtlanmasını teşvik eden veya engelleyen geçitler yaratır. Bu geçitler, kaynak düzeyindeki değişimleri (kazanım veya kayıp) hızlandırabilir (Hobfoll vd., 2018, ss. 107-110).

### ***3.1.1.1.3. Kaynakların Korunumu Teorisi'nin Örgütsel Davranışa Uygulanması***

Kaynakların Korunumu Teorisi, işyeri stresi, tükenmişlik, performans ve kaynakların kişilerarası etkileşimi gibi karmaşık örgütsel olguları açıklamak için güçlü bir temel sunmaktadır.

*Duygusal Emek ve Tükenmişlik:* Duygusal emek, bir çalışanın, hizmet verdiği kişilerarası etkileşim bağlamında "sosyal olarak arzu edilen duyguları sergileme eylemi" olarak tanımlanır. Kaynakların Korunumu Teorisi çerçevesinde, rol talepleri (gösterim kuralları) çalışanların kaynaklarını (özellikle duygusal enerjilerini) harcamasına neden olur. Duygusal emeğin tükenmişliğe yol açıp açmaması, harcanan kaynakların, hizmet etkileşiminden elde edilen anlık ödüller ve diğer iç/dış kaynakların uygulanmasıyla dengelenip dengelenmediğine bağlıdır (Brotheridge & Lee, 2002, s. 58). Çalışanlar, rol taleplerine yanıt olarak iki ana duygusal oyunculuk yöntemi kullanır (Brotheridge & Lee, 2002, s. 59):

*Yüzeysel Oyunculuk:* Çalışanın, gerekli duyguları bilinçli olarak ifade etmesi, ancak bu duyguları gerçekten hissetmemesi veya hissetmeye çalışmamasıdır. Bu, hissedilen ve ifade edilen duygular arasında bir tutarsızlık yaratır, duyguların bastırılmasını gerektirdiği için daha büyük bir kaynak yatırımı temsil eder. Yüzeysel oyunculuk, özgünlük duygusunu düşürür ve duygusal tükenmişliğe yol açar.

*Derin Oyunculuk:* İç duygular ile sergilenen duyguların uyumlu hale getirilmesini içerir. Bu sürecin başarılı olması, çalışanın özgün benliğini ifade etmesine olanak tanıyarak kişisel başarı hissini pekiştirmekte ve böylece tükenmişlik riskini azaltmaktadır.

Araştırmalar, duygusal emeğin tükenmişlik üzerindeki etkisinin, ödüllendirici sosyal ilişkiler ve hissedilen özgünlük aracılığıyla kısmen aracılık edildiğini göstermiştir. Eğer harcanan duygusal çabaya karşılık gelen ödüllendirici ilişkiler kurulamazsa, çalışanlar net bir kaynak kaybı hisseder ve duygusal tükenmişlik yaşarlar ( Brotheridge & Lee, 2002, ss. 57-58).

Kaynakların Korunumu Teorisi, uzun süreli duygusal tükenmişliğin sonuçlarını öngörmeye kullanılmıştır. Duygusal olarak tükenmiş çalışanlar, genellikle performanslarını azaltma veya gönüllü olarak işten ayrılma gibi davranışsal geri çekilme stratejileri sergilerler. Bu davranışlar, daha fazla kaynak kaybını en aza indirmek amacıyla kalan kaynakları korumaya yönelik savunmacı stratejilerdir (Wright & Cropanzano, 1998, s. 490). Wright ve Cropanzano (1998, s. 490) tarafından yapılan çalışmada, duygusal tükenmişliğin daha düşük iş performansı ve müteakip gönüllü işten ayrılma ile ilişkili olduğunu bulmuştur. En kritik bulgulardan biri, duygusal tükenmişlik ile gönüllü işten ayrılma arasındaki ilişkinin, düşük iş performansı tarafından aracılık edildiği hipotezinin desteklenmesidir. Bu, duygusal kaynakları tükenen çalışanın performansının düşmesine ve bu düşüşün, kaynak kaybını durdurmak için işten ayrılma ihtiyacını tetiklemesine neden olan bir "dalgalanma etkisi" olduğunu gösterir. Başka bir deyişle, tükenmiş çalışanlar performanslarını artırmak için ek kaynaklara sahip olmadıkları için işten ayrılmaya daha yatkın hale gelirler.

Kaynakların Korunumu Teorisi, kaynakların veya stresin sosyal çevre içinde kişilerarası transferini açıklayan Çapraz Geçiş Modeli'ni de destekler. Çapraz Geçiş Modeli, bir kişinin yaşadığı iş stresi veya psikolojik gerilimin, aynı sosyal çevredeki (genellikle eş veya partner gibi) diğer bir kişinin gerilim düzeyini etkilemesiyle ortaya çıkan kişilerarası bir süreçtir. Bu süreç, kaynak kervanları içindeki kaynak değişim mekanizmalarından biridir (Hobfoll vd., 2018, s. 107). Çapraz Geçiş üç mekanizma yoluyla gerçekleşebilir (Hobfoll vd., 2018, ss. 107-111):

*Doğrudan Çapraz Geçiş:* Deneyimlerin, duygusal durumların ve kaynakların eşler arasında empati yoluyla aktarılması.

*Dolaylı Çapraz Geçiş: Aktarım* sürecine başa çıkma, sosyal destek veya sosyal zayıflatma gibi aracı mekanizmaların girmesi. Örneğin, bir partnerin strese girerek diğerini zayıflatması, bu durumun zayıflatılan partnerde strese yol açması. Çapraz Geçiş kavramı sadece olumsuz durumlarla (stres, tükenmişlik) sınırlı değildir; pozitif deneyimlerin ve kaynakların (örneğin, işe bağlılık, öz yeterlik, öz saygı) çapraz geçişini de içerir. Örneğin, bir partnerin işten getirdiği yüksek öz yeterlik algısı, diğer partnerin öz yeterlik inançlarını artırabilir, bu da kaynak kazanım sarmalını tetikler. Bu mekanizma, ekipler ve organizasyonlar içinde daha fazla işe bağlılık ve dayanıklılık yaratmak için önemlidir.

*Ortak Stresörler / Ortak Kaynaklar:* İki kişinin aynı çevresel koşullara veya stres kaynaklarına maruz kalması nedeniyle benzer sonuçların ortaya çıkmasıdır. Burada duygu aktarımı olmak zorunda değildir; aynı koşullar aynı sonucu üretir. Örneğin, aynı hastanede çalışan iki hemşirenin yoğun iş yükü nedeniyle tükenmişlik yaşaması gibi.

#### ***3.1.1.1.4. Kaynakların Korunumu Teorisinde Güncel Tartışmalar***

Kaynakların Korunumu Teorisi'nin gücü, motivasyondan travmatik strese kadar geniş bir yelpazede uygulanabilmesi ve karmaşık hipotezleri test etme yeteneğinden gelmektedir (Hobfoll vd., 2018, s. 120). Teorinin en yaygın eleştirisi, "kaynak" kavramının çok geniş tanımlanması ve hemen hemen her olumlu şeyin kaynak olarak görülebilmesidir. Halbesleben vd. (2014, ss.1338-1352), bu sorunu çözmek için kaynakları, birey tarafından hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğu algılanan her şey olarak tanımlamayı önermiştir. Bu durum kaynağı elde edilen sonuçtan bağımsızlaştırarak, başarısız yatırım durumlarında dahi söz konusu kaynağın değerini korumasını sağlamaktadır. Kaynak değeri, bireyin bir kaynağı elde etmek için mevcut kaynaklarını ne kadar yatırım yapmaya istekli olduğuyla da belirlenebilir. Kaynakların sürekli dalgalanma halinde olduğunu varsayan dinamik bir teoridir. Kaynak kayıp sarmallarının hızı ve kazanç sarmallarının yavaş gelişimi, zamanın önemini vurgular. Araştırmalar, kaynakların tükenmesini önlemek için dinlenme periyotlarının (örneğin hafta sonları, öğle molaları) kaynakları yeniden doldurma işlevi gördüğünü doğrulamıştır. Kaynakların Korunumu Teorisi perspektifinden, kaynakların hayat boyu ve kariyer boyunca nasıl değiştiği incelenmeye devam edilmelidir; zira kaynakların değeri yaş ve kariyer evresi ile değişir.

Kaynakların Korunumu Teorisi evrensel bir motivasyonel çerçeve sunsa da, kaynakların değeri ve anlamı kültürel bağlamdan etkilenir. Bireyci ve kolektivist kültürlerde, hangi kaynakların daha değerli olduğu ve nasıl edinildiği farklılık gösterebilir. Örneğin, bazı kültürlerde özerklik en yüksek motivasyonel değere sahipken, diğer kolektivist kültürlerde ilişkisellik daha öncelikli bir kaynak olabilir. Kaynakların Korunumu Teorisi bu kültürel geçitlerin kaynak dinamiklerini nasıl şekillendirdiğini anlamaya çalışır (Halbesleben vd., 2014, ss. 1340-1343).

### **3.1.2. İş Talepleri-Kaynakları Modeli**

İş Talepleri-Kaynakları Modeli, iş stresi ve iş motivasyonu teorilerinden esinlenerek ortaya çıkmış ve Bakker & Demerouti, (2007); Demerouti vd., (2001) tarafından geliştirilmiş kapsamlı bir çerçevedir. Bu model, iş tasarımı teorilerinin sıklıkla iş stresörlerinin (taleplerin) rolünü göz ardı etmesine ve iş stresi modellerinin ise iş kaynaklarının motive edici potansiyelini büyük ölçüde ihmal etmesine karşın, bu iki araştırma geleneğini birleştirir (Bakker & Demerouti 2013, s. 113). İş Talepleri-Kaynakları Modelinin temel amacı, iş talepleri ve iş kaynaklarının iş stresi ve motivasyonu üzerinde hem benzersiz hem de çarpan etkileri olduğunu açıklamaktır (Bakker & Demerouti 2014, s. 2). İş Talepleri-Kaynakları Modeli'nin popülerliğinin temel nedenlerinden biri esnekliğidir (Bakker & Demerouti, 2013, s. 108). Karasek'in Talep-Kontrol Modeli veya Siegrist'in Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli gibi önceki modellere kıyasla, İş Talepleri-Kaynakları Modeli kendini spesifik talepler veya kaynaklarla sınırlamaz. Aksine, herhangi bir talebin ve herhangi bir kaynağın çalışan sağlığını ve refahını etkileyebileceğini varsayar, bu da modelin çok çeşitli çalışma ortamlarına ve mesleklere uyarlanabilmesini sağlar (Schaufeli & Taris, 2013, s. 44). Model, işyeri özelliklerini iki ana genel kategoriye ayırır: İş talepleri ve iş kaynaklarıdır (Bakker & Demerouti, 2013, s.108).

İş talepleri, işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönleri olup, sürdürülebilir fiziksel veya psikolojik (bilişsel ve duygusal) çaba veya beceri gerektiren ve bu nedenle fizyolojik veya psikolojik maliyetlerle ilişkilendirilen unsurları ifade eder (Bakker & Demerouti, 2014, s. 8). İş talepleri zorunlu olarak olumsuz olmamakla birlikte, beklenen performans seviyesini sürdürmek için yüksek çaba gerektirdiklerinde ve çalışan yeterince iyileşemediğinde stresörlere dönüşebilir. İş taleplerine örnek olarak yüksek iş

baskısı, duygusal açıdan talepkâr etkileşimler (örneğin müşterilerle), rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü gösterilebilir (Bakker vd., 2023, s. 28; Meijman & Mulder, 1998, aktaran Bakker & Demerouti, 2007, s. 312).

İş kaynakları, işin fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel yönleridir ve şu amaçlardan herhangi birine hizmet edebilir: (a) iş hedeflerine ulaşmada işlevsel olmak; (b) iş taleplerini ve bunlarla ilişkili fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltmak; (c) kişisel gelişimi, öğrenmeyi ve kalkınmayı teşvik etmek. Bu nedenle, kaynaklar sadece iş talepleriyle başa çıkmak için gerekli olmakla kalmaz, aynı zamanda kendi başlarına da önemlidirler (Bakker & Demerouti, 2014, s. 9). İş kaynakları, organizasyon düzeyinde (maaş, kariyer fırsatları), kişilerarası ve sosyal ilişkiler düzeyinde (amir ve meslektaş desteği, takım iklimi) veya görev düzeyinde (otonomi, geri bildirim) bulunabilir (Hakanen vd., 2006, s. 497). İş Talepleri-Kaynakları Modeli'nin ikinci temel önermesi, iş talepleri ve kaynaklarının iki psikolojik süreci tetiklemesidir. Bunlardan ilki sağlık bozulması süreci ve ikinci ise motivasyonel süreç şeklinde gerçekleşir.

#### **3.1.2.1. Sağlık Bozulması Süreci**

Bu süreç, yüksek iş taleplerinin (örneğin iş yükü veya duygusal talepler) tükenmişliğe yol açarak çalışanın fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklarını tüketmesini açıklar. Kronik iş taleplerine maruz kalmak, çalışanın zihinsel ve fiziksel kaynaklarını tüketir ve enerji kaybına (tükenmişlik hali) ve sağlık sorunlarına yol açabilir (Bakker & Demerouti, 2013, s. 108). Bu süreçte, çalışanın performansı sürdürmek için sürekli olarak telafi edici çaba göstermesi kilit rol oynar. Talepler arttığında, çalışanın performansını korumak için sempatik aktivasyon ve artan öznel çaba (kompanzasyon maliyeti) devreye girer. Uzun süreli bu telafi edici çabanın harekete geçirilmesi, çalışanın enerjisini tüketerek tükenmişliğe (özellikle tükenmişlik ve sinizm) ve uzun vadede sağlık sorunlarına neden olur. İş Talepleri-Kaynakları Modeli, tükenmişliğin, yüksek iş talepleri ile kötü sağlık sonuçları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini öngörmektedir (Bakker & Vries, 2021, ss. 2-3; Schaufeli & Taris, 2013, s.47).

#### **3.1.2.2. Motivasyonel Süreç**

Bu süreçte ise iş kaynaklarının motive edici potansiyele sahip olduğunu ve yüksek işe adanmışlığa yol açtığını varsayar. İş kaynakları iki şekilde motive edicidir (Bakker & Demerouti, 2013, s. 108):

*İçsel Motivasyon:* İş kaynakları, özerklik, yeterlilik ve ilişkililik gibi temel psikolojik ihtiyaçları tatmin eder. Bu, çalışanların gelişimini, öğrenmesini ve büyümesini teşvik ederek işe karşı dinçlik ve adanmışlık ile karakterize edilen olumlu bir durum olan işe adanmışlığı ortaya çıkarır (Bakker & Demerouti, 2013, s. 113).

*Dışsal Motivasyon:* Kaynaklar, görev hedeflerine ulaşmada araçsal oldukları için (örneğin, amir desteği) çalışanın çaba sarf etme isteğini artırır. Motivasyonel süreçte, işe adanmışlık, iş kaynakları ile olumlu örgütsel sonuçlar (örneğin örgütsel bağlılık, performans) arasındaki ilişkiye aracılık eder. Yüksek düzeyde adanmış çalışanlar daha yüksek performans gösterir ve ek çaba sarf etmeyi artırır (Schaufeli & Taris, 2013, ss. 46-47).

İş Talepleri-Kaynakları Modeli, zaman içinde eleştirel gözden geçirmeler ve ampirik çalışmalarla sürekli olarak genişletilmiş ve rafine edilmiştir. İş kaynakları, iş taleplerinin gerginlik/tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkisini azaltır. Örneğin, sosyal destek, otonomi veya performans geri bildirim gibi kaynakların mevcudiyeti, iş baskısı gibi taleplerin tükenmişlik üzerindeki etkisini hafifletebilir. Çalışanlar ne kadar çok kaynağa sahip olursa, günlük iş talepleriyle o kadar iyi başa çıkabilirler. İş talepleri, iş kaynaklarının motivasyon/adanmışlık üzerindeki olumlu etkisini artırır. Kaynaklar, özellikle iş talepleri yüksek olduğunda (örneğin zorlayıcı görevler), daha belirgin hale gelir ve işe adanmışlık üzerindeki pozitif etkileri güçlenir. Bu durum, İş Talepleri-Kaynakları Modelinin, kaynakların yüksek talepler bağlamında değer kazandığı ve motivasyon potansiyelini artırdığı yönündeki önermesiyle uyumludur (Bakker & Demerouti, 2013, s. 113).

İş Talepleri-Kaynakları Modeli'nin önemli bir rafinasyonu, iş taleplerinin doğasına göre ayrıştırılmasıdır. Zorlayıcı talepler (örneğin iş yükü, sorumluluk, görev karmaşıklığı), çalışanın öğrenmesini ve büyümesini teşvik etme potansiyeline sahipken, engelleyici talepler (örneğin rol çatışması, bürokrasi, rol belirsizliği) kişisel gelişimi engeller ve hedefe ulaşmayı sekteye uğratar. Ampirik çalışmalar, engellerin işe adanmışlıkla olumsuz, zorlukların ise olumlu ilişkili olduğunu göstermiştir (Crawford vd., 2010, ss. 837-838).

Modelin ilerleyen aşamalarında, bireysel faktörlerin etkileşimini dikkate almak amacıyla kişisel kaynaklar İş Talepleri-Kaynakları Modeline dahil edilmiştir. Kişisel kaynaklar, bireylerin kendi çevrelerini başarılı bir şekilde kontrol etme ve etkileme

yeteneğine dair algılarını ifade eden, dayanıklılıkla ilişkili pozitif öz değerlendirmelerdir. Bu kaynaklar, çalışanların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı oldukları için motive edicidir. Örnekler arasında öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık yer almaktadır (Xanthopoulou vd., 2007, ss. 123-126). İş kaynakları, kişisel kaynakların (örneğin öz-yeterlilik ve iyimserlik) gelişimini desteklemekte; bu kişisel kaynaklar ise işe adanmışlığa kısmen aracılık etmektedir. Kişisel ve iş kaynakları arasında karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Yüksek düzeyde kişisel kaynaklara sahip çalışanlar, zamanla daha fazla iş kaynağı elde etmekte veya mevcut kaynakları daha güçlü biçimde algılamaktadır. Bu süreç, kazanım sarmalını tetiklemektedir. Ayrıca kişisel kaynaklar, iş taleplerinin gerginlik üzerindeki olumsuz etkilerini tamponlayıcı bir rol üstlenmektedir. Örneğin, öz-yeterliliği yüksek çalışanlar, yoğun duygusal taleplerle karşılaştıklarında dahi daha yüksek düzeyde işe adanmışlık sergileyebilmektedir (Bakker, vd., 2023, s. 36). İş Talepleri-Kaynakları Modeli, çalışanların işlerinde pasif alıcılar olmadığını, aksine aktif olarak iş ortamlarını şekillendirdiklerini kabul ederek deterministik olmaktan çıkar ve dinamik bir yaklaşım benimser. İş Talepleri-Kaynakları Modeli'nin, tükenmişlik ve işe adanmışlık düzeylerinin, zaman içinde iş taleplerini ve kaynaklarını da etkileyebileceğini kabul eder.

*Kayıp Sarmalı:* İş gerginliği ve tükenmişlik, zamanla daha fazla iş talebi yaratabilir. Örneğin, tükenmiş çalışanlar işlerinin gerisinde kalabilir, bu da zaman baskısı ve rol çatışmaları gibi ek talepler yaratır. Ayrıca tükenmiş çalışanlar iş taleplerini daha eleştirel değerlendirerek olumsuz bir çalışma iklimi yaratabilirler. Bu durum, uyumsuz öz düzenleme stratejilerine yol açar; çalışanlar kaçınma odaklı başa çıkma ve öz sabotaj gibi davranışlar sergileyebilir. Öz sabotaj, iş performansını düşüren ve hâlihazırdaki yüksek iş taleplerine eklenen engeller yaratma davranışdır. Bu durum, gerginliği artırarak bir "kayıp sarmalı" başlatır (Bakker & Costa, 2014, ss. 114-115; Bakker & Demerouti, 2013, ss. 113-114; Bakker vd., 2023, s. 36).

*Kazanım Sarmalı:* İşe adanmışlık, olumlu duygu durumunu ve proaktif davranışları teşvik eder, bu da çalışanların yeni kaynakları harekete geçirmesini veya yaratmasını sağlar (örneğin meslektaşlara yardım etmek). Bu olumlu döngü, zamanla iş ve kişisel kaynakları artırarak gelecekteki işe adanmışlığı besler (Bakker vd., 2023, s. 36; Bakker & Demerouti, 2007, s. 315). İş Talepleri-Kaynakları Modelinde, çalışanların iş ortamlarını aktif olarak nasıl değiştirdiğini açıklayan temel mekanizma iş şekillendirmedir. İş şekillendirme,

çalışanların görev, ilişki ve bilişsel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişikliklerdir. İş şekillendirme, işin tasarımını bireyin yetenekleri ve tercihleriyle daha iyi hizalamak için iş taleplerini ve kaynaklarını proaktif olarak değiştirme girişimidir (Bakker & Demerouti, 2014, s. 19). İş Talepleri-Kaynakları Modeli çerçevesinde, iş şekillendirme dört ana davranış türü içerir (Bakker & Demerouti, 2014, s. 16):

1. Yapısal iş kaynaklarını artırma (örneğin, geri bildirim talep etme).
2. Sosyal iş kaynaklarını artırma (örneğin, amirden veya meslektaşlardan destek isteme).
3. Zorlayıcı iş taleplerini artırma (örneğin, yeni projeler üstlenme).
4. Engelleyici iş taleplerini azaltma (örneğin, iş süreçlerini basitleştirme veya bürokrasiyi azaltma).

İş şekillendirme, genel olarak işe adanmışlığı, iş tatminini ve performansı artırma konusunda olumlu etkiler gösterir, çünkü çalışanların iş-kişi uyumunu iyileştirir. Çalışanlar, iş talepleri yüksek olduğunda kaynakları artırmaya çalıştıklarında daha fazla işe adanmışlık sergilerler.

### **3.1.2.3. Pratik Uygulamalar ve Müdahale Stratejileri**

İş Talepleri-Kaynakları Modeli, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde tükenmişliği önlemek ve işe adanmışlığı teşvik etmek için spesifik müdahalelere rehberlik eder. Bu müdahaleler, hedef (iş ortamı veya kişisel kaynaklar) ve düzey (bireysel veya örgütsel) olmak üzere iki boyutta sınıflandırılabilir (Bakker & Demerouti, 2013, ss. 113-114).

#### **3.1.2.3.1. İş Ortamını Hedefleyen Örgütsel Düzey Müdahaleler**

*İşin Yeniden Tasarımı:* Yapısal bir müdahale olup, iş taleplerini azaltmayı ve kaynakları artırmayı amaçlar (yukarıdan aşağıya yaklaşım). Organizasyonlar, iş tasarımlarını optimize ederek çalışanların refahını ve performansını artırmayı hedefler. İş Talepleri-Kaynakları Modeli anketleri kullanılarak toplanan verilere dayanarak, yöneticiler ve insan kaynakları departmanları, iş talepleri ve kaynakları hakkında bireyselleştirilmiş geri bildirim sunabilir ve çalışma ortamını optimize edebilir (Bakker & Demerouti, 2013, s. 114; Bakker & Demerouti, 2014, s. 19).

*Psikososyal Güvenlik İklimi:* Üst yönetimin, çalışanların psikolojik sağlığını ve refahını korumaya yönelik politika ve uygulamaları hayata geçirmesi, daha zengin bir iş talebi ve

kaynak kombinasyonu sağlayarak işe adanmışlık düzeyini artırır (Bakker vd., 2023, s. 39).

### **3.1.2.3.2. Bireyi ve Kişisel Kaynakları Hedefleyen Müdahaleler**

*İş Şekillendirme Müdahaleleri:* Bireysel düzeyde başlatılan bu proaktif müdahaleler, çalışanların kendi taleplerini ve kaynaklarını aktif olarak değiştirmeyi öğrenmelerini sağlar. Çalışanlar, atölye çalışmaları veya çevrimiçi araçlar aracılığıyla, kaynakları nasıl artıracaklarını (örneğin destek arama) ve engelleyici talepleri nasıl azaltacaklarını öğrenerek işe adanmışlıklarını artırabilirler (Bakker & Demerouti, 2013, ss. 113-114).

*Eğitim:* Örgütsel düzeyde uygulanan ancak bireysel kaynakları hedefleyen bir müdahaledir. Çalışanlara öz-yeterlilik, iyimserlik ve dayanıklılık gibi kişisel kaynakları (psikolojik sermaye) artırmaya yönelik eğitimler verilebilir. Kişisel kaynaklardaki bu olumlu değişiklikler, amir tarafından değerlendirilen performansta da pozitif değişikliklerle ilişkilidir (Bakker & Demerouti, 2014, s. 20).

*Güçlü Yönlere Dayalı Müdahaleler:* Bireysel düzeyde, çalışanın kendi pozitif özelliklerini (örneğin merak, cesaret) günlük iş faaliyetlerinde daha fazla kullanmasına odaklanır, bu da kişisel kaynakları ve işe adanmışlığı artırır. İş Talepleri-Kaynakları Modeli'nin, tükenmişliğin yapısal nedenlerini (yüksek talepler ve düşük kaynaklar) ele alarak ve bireysel öz düzenleme stratejilerini (iş şekillendirme ve toparlanma) entegre ederek, iş ve sağlık psikolojisi araştırmaları ve uygulamaları için kapsamlı ve ilerici bir çerçeve sunduğu değerlendirilmektedir. Bu modelin esnekliği, yöneticilerin çalışanların refahını ve üretkenliğini artırmak için yüksek iş talepleri ve kaynakları arasındaki optimal dengeyi sağlamalarına rehberlik eder (Bakker & Demerouti, 2014, ss. 21-23).

### **3.1.3. Rol Teorisi**

Rol kavramı, rol teorisinin merkezinde yer alır. Rol, bir sosyal yapı veya organizasyon içinde belirli bir pozisyonda bulunan bir bireyden, o pozisyonun gerektirdiği normlar, kurallar ve beklentiler doğrultusunda beklenen davranışlar bütünüdür. Bu bağlamda, görev, organizasyon yapısı içinde tanımlanmış her bir pozisyon veya düğümü ifade eder. Bir bireyin bu pozisyonda üstlendiği ve sergilediği davranışlar, sadece kendi performansını değil, aynı zamanda organizasyonel birimler arasındaki

ilişkilerin işleyişini, koordinasyonu ve yapısal istikrarı da belirler (Crawford vd., 2010, ss. 834-835).

Rol teorisi, bireylerin organizasyonel ve sosyal sistemler içindeki davranışlarının büyük ölçüde kendilerine atanan roller ve bu rollerle ilişkili beklentiler tarafından şekillendirildiğini varsayar. Bu bağlamda roller statik değildir; sosyal etkileşimler yoluyla sürekli olarak yeniden üretilen ve müzakere edilen yapılardır. Rol beklentileri açık, tutarlı ve bireyin kapasitesiyle uyumlu olduğunda, rol performansı sorunsuz bir şekilde ilerler; beklentiler belirsiz, çelişkili veya aşırı olduğunda, rol gerilimi ve çatışmaya yol açar. Bu sürecin nasıl işlediğini açıklamak için Kahn vd. (1964) tarafından geliştirilen rol olayı modeli, rol teorisinin en temel ve açıklayıcı çerçevelerinden biri olarak kabul edilir. Bu modele göre, rol süreci karşılıklı etkileşimlere dayalı dinamik bir yapı sergiler ve birbirleriyle ilişkili bir dizi bileşenden oluşur (Kahn vd., 1964, s. 1-12).

Modelin ilk bileşeni, rol seti kavramıdır. Rol seti, odak kişiyle doğrudan etkileşime giren ve ondan belirli davranışlar bekleyen aktörlerden oluşur. Bu aktörler genellikle yöneticiler, meslektaşlar, astlar, müşteriler ve bazen aile üyeleri gibi farklı sosyal ve örgütsel ortamlardan gelen bireylerdir. Her aktör, odak kişiden farklı ve bazen çelişkili beklentiler geliştirebilir. İkinci bileşen rol beklentileridir. Rol beklentileri, odak kişinin görevlerini nasıl yerine getirmesi gerektiğine ilişkin rol kümesini oluşturan bireyler tarafından belirlenen normatif standartları ifade eder. Bu beklentiler, yazılı iş tanımlarından, örgütsel kültürden, sosyal normlardan veya örtük varsayımlardan kaynaklanabilir. Üçüncü aşamada, bu beklentiler çeşitli kanallar aracılığıyla odak kişiye iletilir. Bu süreçte, bireye yöneltilen talepler gönderilen rol olarak adlandırılır; bu taleplerin birey üzerinde yarattığı baskı ise rol baskısı olarak kavramsallaştırılır. Rol baskıları, bireyin davranışını beklentilerle uyumlu hale getirmeyi amaçlar; ancak baskının yoğunluğu ve niteliği, bireyin psikolojik ve davranışsal tepkilerini önemli ölçüde etkiler. Dördüncü bileşen, alınan rol ve rol deneyimidir. Odak kişi, kendisine iletilen rol beklentilerini ve baskıları doğrudan algılamaz; bunun yerine, bunları kendi bilişsel süreçleri, kişisel değerleri, geçmiş deneyimleri ve mevcut kaynakları aracılığıyla yorumlar. Bu aşamada, bireyin rol algısı ile rol beklentileri arasındaki uyumluluk veya uyumsuzluk belirgin hale gelir. Son olarak, geri bildirim döngüsü modelde önemli bir rol oynar. Bireyin rol baskılarına verdiği tepkiler, uyum, direnç ve geri çekilme gibi rol setindeki aktörlerin beklentilerini yeniden şekillendirir ve rol sürecinin sürekliliğini

sağlar. Bu döngüsel yapı, rollerin zaman içinde statik kalmadığını, aksine değişen sosyal etkileşimlere yanıt olarak sürekli olarak yeniden tanımlandığını gösterir (Kahn vd.,1964, s. 1–12)..

### 3.1.3.1. Rol Stresörleri: Çatışma, Belirsizlik ve Aşırı Yük

Örgütsel stres literatüründe stres, bireyin uyum sağlama kapasitesini zorlayan veya aşan çevresel taleplerden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır; bu talepler “stres faktörleri” olarak tanımlanmaktadır. Rol teorisi perspektifinden bakıldığında, bu stres faktörlerinin önemli bir kısmı, bireyin örgüt içindeki rolüyle ilgili beklenti ve taleplerden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, literatürde üç temel rol temelli stres faktörü özellikle öne çıkmaktadır.

*Rol çatışması:* Rol çatışması, bir bireyin aynı anda uyumsuz veya çelişkili beklentilerle karşı karşıya kaldığı bir durumu ifade eder. Kahn vd. (1964), rol çatışmasını beklentilerin kaynaklarına göre dört ana alt kategoriye ayırmıştır. *Gönderen-iç çatışma*, aynı rol göndereninin bireye çelişkili talepler iletilmesi durumunda ortaya çıkar. Örneğin, bir yöneticinin öncelik sırası belirlemeden hem hız hem de doğruluk talep etmesi bu tür bir çatışmayı örneklemektedir. *Göndericiler arası çatışma*, bir bireyin farklı rol göndericilerinden (örneğin, iki farklı yönetici veya bir yönetici ve bir müşteri) uyumsuz beklentilere maruz kaldığı durumlarda ortaya çıkar. Bu tür çatışmalar, özellikle çoklu raporlama ilişkilerinin olduğu organizasyonel yapılarda yaygındır. *Kişi-rol çatışması*, bir bireyin kişisel değerleri, inançları veya etik anlayışı ile rolünün gerektirdiği davranışlar arasında uyumsuzluk yaşadığı bir durumu ifade eder. Bu gibi durumlarda, birey rol beklentilerini yerine getirmek ile kendi değerlerini korumak arasında bir ikileme karşı karşıya kalabilir. *Rol-rol çatışması*, bir bireyin birden fazla rolünün (örneğin, çalışan ve aile üyesi) taleplerinin birbiriyle uyumsuz olduğu durumlarda ortaya çıkar. İş ve aile rolleri arasında zaman, enerji ve dikkat için rekabet, bu tür çatışmaların en yaygın örneğidir. Literatürde, iş-aile çatışması bağlamında rol çatışması sıklıkla ele alınmakta ve bunun hem psikolojik hem de fiziksel sağlık için olumsuz sonuçlara yol açtığı vurgulanmaktadır (Kahn vd., 1964, ss. 11-14).

*Rol belirsizliği:* Rol belirsizliği, bir bireyin bir organizasyon içindeki görev ve sorumluluklarının kapsamı, yetki sınırları, kendisinden beklenen davranışlar ve performansının değerlendirileceği kriterler hakkında yeterli ve net bilgiye sahip olmadığı

bir durumu ifade eder. Bu belirsizlik, bireyin rolünü nasıl yerine getireceği konusunda sürekli bir bilişsel belirsizlik yaşamasına neden olur ve karar vermeyi zorlaştırır. Kahn ve meslektaşları (1964) göre, rol belirsizliği bireyin kontrol duygusunu zayıflatır, bu da stres düzeyinin artmasına ve psikolojik iyilik halinin bozulmasına yol açar. Belirsiz bir ortamda, bireyler hangi davranışların ödüllendirileceğini veya hangilerinin olumsuz sonuçlara yol açacağını tahmin edemedikleri için sınırlı enerji ve dikkatlerini verimsiz bir şekilde yönlendirebilirler. Bu süreç, çaresizlik ve yetersizlik duygularını güçlendirerek motivasyon kaybı ve tükenmişlik gibi olumsuz uzun vadeli sonuçlara yol açar (Kahn vd., 1964, s. 14). Ampirik bulgular, rol belirsizliğinin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisinin bazı durumlarda rol çatışmasının etkisinden daha büyük olabileceğini göstermektedir. House ve Rizzo (1972), Judeh (2011) ve Siegall (2000) tarafından yapılan çalışmalar, belirsizliğin çalışanların kuruluşa karşı tutumlarını zayıflattığını ve iş tatminini önemli ölçüde azalttığını göstermektedir.

*Rol Aşırı Yüku:* Rol aşırı yükü, bireyin kendisine verilen görevleri mevcut zaman dilimi içerisinde tamamlayamayacağı algısını ifade eder ve bu durum çalışanın sürekli bir zaman baskısı altında kalmasına neden olur (Keenan & McBain, 1978, ss. 41-42). Bu baskı altındaki çalışma süreci, bireyin dikkat ve bilişsel kapasitesini zorlayarak hata yapma olasılığını artırmakta (Bano vd., 2011, s.112) ve iş rollerine ayrılan aşırı vaktin ailevi sorumluluklarla çatışması sonucu iş-özel yaşam dengesinin bozulmasına yol açmaktadır (Nisar vd., 2024, ss. 909-910). Özellikle uzun süreli ve kronik aşırı yüklenme durumlarında, bireyin fiziksel ve zihinsel kaynakları (zaman, enerji, psikolojik dayanıklılık) hızla tükenmekte; bu durum Kaynakların Korunumu teorisi çerçevesinde bir "kayıp sarmalı" yaratarak ciddi bir stres kaynağı haline gelmektedir (Hobfoll, 2010, s. 4; Li vd., 2024, s. 2). Kaynakların bu şekilde tükenmesi, literatürde duygusal tükenme ve işten zihinsel uzaklaşma gibi tükenmişlik boyutlarıyla doğrudan ilişkilendirilmektedir (Boles vd., 1997, s. 20). Bu negatif süreçlerin kümülatif etkisi, nihayetinde çalışanın görev odaklı verimliliğinde ve genel performansında düşüş olarak kendini göstermektedir. Rol teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, aşırı yüklenme, bireyin kendisinden beklenen rol taleplerini başarıyla karşılayabilme ve bu rolleri etkin bir şekilde yönetebilme algısını zedelemektedir. Bu algısal bozulma, bireyin organizasyon içindeki konumuna duyduğu güveni sarsarak örgütsel uyumu ve genel bireysel iyilik

hâlini, iş tatminsizliği ve kaygı gibi faktörler üzerinden olumsuz yönde etkilemektedir (Amstad vd., 2011, ss. 151,163).

### **3.2. Değişkenlerarası İlişkiler ve Hipotezler**

Bu çalışmada iş stresi ve iş-aile çatışmasının seri aracı olarak ele alınmasının temel gerekçesi, literatürde bu iki değişkenin nedensel ve zamansal olarak ardışık biçimde konumlandırılmasıdır. Zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanların teknik görev tanımlarının ötesinde, gönüllülük esasına dayanmayan ek rol taleplerini yerine getirmeye zorlanmaları sonucunda, iş taleplerini karşılamak için daha fazla zaman ve enerji harcamalarına neden olmakta; bu durum öncelikle iş stresini artırmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006, ss. 79–83). Rol kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, bu süreç çalışanın mevcut iş rolüne ek olarak dayatılan bir “örgütsel üye rolü”nün rol aşırı yüklenmesi ve rol gerilimi yaratmasıyla açıklanmaktadır (Bolino & Turnley, 2005, s. 74; Kahn vd., 1964, ss. 19–23).

Artan iş stresi ise, çalışanın iş rollerinden kaynaklanan zaman baskısını ve duygusal yükü aile alanına taşımasına neden olmakta ve bu durum iş-aile çatışmasını tetiklemektedir. Rol kuramına göre, bir role ilişkin taleplerin yoğunlaşması, diğer rollerin gereklerinin yerine getirilmesini zorlaştırmakta; iş ve aile rolleri arasındaki uyumsuzluk çatışmaya dönüşmektedir (Greenhaus & Beutell, 1985, s. 77). Nitekim ampirik çalışmalar, iş stresinin iş-aile çatışmasının temel öncüllerinden biri olduğunu ve bu ilişkinin özellikle zorunlu vatandaşlık davranışı gibi engelleyici iş talepleri bağlamında güçlendiğini göstermektedir (Chen vd., 2023, s. 6646).

Kaynakların Korunumu Teorisi’ne göre, bu iki süreç birlikte ele alındığında, iş stresi bireyin zaman ve enerji gibi temel kaynaklarını zayıflatan ilk kayıp aşamasını; iş-aile çatışması ise bu kaynak kaybının iş dışı alana yayılmasıyla ortaya çıkan ikincil kayıp aşamasını temsil etmektedir (Hobfoll, 1989, ss. 513–516). Bu ardışık kaynak kaybı ve rol gerilimi süreci, çalışanların ekstra rol taleplerine karşı kendilerini yıpranmış, bitkin ve gergin hissetmelerine yol açarak vatandaşlık yorgunluğu gibi tükenmeye dayalı sonuçların ortaya çıkmasını açıklamak açısından teorik olarak daha kapsayıcıdır (Bolino vd., 2015, ss. 64–66; Eliyahu & Somech, 2023, s. 259). Bu nedenle, çalışmada iş stresi ve iş-aile çatışması paralel değil, seri aracı olarak modellenmiştir.

### **3.2.1. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile Vatandaşlık Yorgunluğu ile İlişkisi (H1)**

Zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanların normal iş tanımlarının ötesine geçen, ancak kendi özgür iradeleriyle değil, amirlerden veya iş arkadaşlarından gelen sosyal veya yönetsel baskılar nedeniyle gerçekleştirdikleri rol ötesi faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel olarak gönüllülük esasına dayanan örgütsel vatandaşlık davranışının aksine zorunlu vatandaşlık davranışı, "iyi asker" olmaya yönelik harici zorlamaları ifade eder ve bu durum çalışan için ciddi bir iş yeri stresörü haline gelir (Vigoda-Gadot, 2006, s. 78).

Kaynakların Korunumu Teorisi, bu ilişkiyi açıklamak için temel bir çerçeve sunmaktadır. Teoriye göre bireyler zaman, enerji ve ilgi gibi değerli kaynaklarını koruma ve geliştirme motivasyonuna sahiptir. Zorunlu vatandaşlık davranışı, doğası gereği çalışanın bu kıt kaynaklarını istemediği görevlere yönlendirmesini gerektiren engelleyici bir iş talebi (hindrance job demand) olarak işlev görür. Çalışanlar, kendi rızaları dışında bu görevleri yerine getirmeye zorlandıklarında, mevcut kaynak havuzlarında hızlı bir tükenme yaşarlar (Hobfoll, 1988, aktaran Hobfoll, 1989, s. 516). Bu kaynak tükenme süreci, literatürde vatandaşlık yorgunluğu olarak kavramsallaştırılan; çalışanın kendini "tükenmiş, yıpranmış veya gergin" hissettiği bilişsel ve duyuşsal bir durumu tetikler. Vatandaşlık yorgunluğu, genel iş stresinden farklı olarak, doğrudan çalışanın "görevinin ötesine geçme" çabasıyla kaynaklanan bitkinliği temsil eder (Bolino vd., 2015, s. 57). Kaynaklarda yer alan ampirik bulgular, zorunlu vatandaşlık davranışı ile vatandaşlık yorgunluğu arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tutarlı bir şekilde göstermektedir.

Örneğin, Bolino vd. (2015, s. 63), vatandaşlık baskısını teorileştiren çalışmalarında, çalışanların "iyi bir asker" olma konusunda yüksek düzeyde baskı hissettiklerinde, sergiledikleri vatandaşlık davranışlarının sonunda doğrudan vatandaşlık yorgunluğuna yol açtığını bulmuşlardır. Benzer şekilde, He vd. (2024), vatandaşlık baskısının, çalışanların duygusal ve yenileyici kaynaklarını tüketerek vatandaşlık yorgunluğunu artırdığını belirtmiştir; bu süreçte bireyler, geri çekilme ve kaçınma gibi savunmacı başa çıkma stratejilerine başvururlar. De Clercq vd. (2021) yaptıkları çalışmada, çalışanların gönüllü faaliyetlere katılmaya zorlandıklarına dair inançlarının,

“enerji tükenmesi” ile karakterize edilen vatandaşlık yorgunluğunu artırdığını ve iş performansını olumsuz etkilediğini göstermiştir. Nisar vd. (2024), sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları analizde, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğunu olumlu ve önemli ölçüde etkilediğini bulmuştur. Türk bağlamında Sen vd. (2025), zorunlu vatandaşlık davranışı ile vatandaşlık yorgunluğu arasında güçlü, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Karadeniz ve Uzunbacak (2023), Zorunlu vatandaşlık davranışının Türk örnekleminde vatandaşlık yorgunluğunun en güçlü belirleyicilerinden biri olduğunu vurgulamıştır. Günlük deneyim örnekleme yöntemini kullanan Netchaeva vd. (2023), gün içinde vatandaşlık baskısının algılamanın, vatandaşlık davranışında bulunmaktan daha fazla yorgunluğa neden olduğunu, çünkü bu baskının söz konusu davranışın sağlayabileceği olumlu duygusal geri bildirimini engellediğini saptamışlardır. Neves ve Andrade (2021), zorunlu vatandaşlık uygulamalarının, vatandaşlık yorgunluğu yoluyla iş-aile çatışmasını tetikleyen temel bir mekanizma olduğunu göstermiştir. He vd. (2024), çalışanların algıladıkları vatandaşlık baskısının, duygusal kaynakları tüketerek vatandaşlık yorgunluğuna yol açtığını ve bu durumun çalışanların işten ayrılma niyetlerini de artırabileceğini doğrulamıştır.

Zorunlu katılımın olduğu ortamlarda, çalışanlar kendi değerleri ile örgütsel talepler arasında bir bilişsel çelişki yaşamakta, bu da zihinsel ve fiziksel bitkinliği derinleştirmektedir. Ayrıca, Altaf vd. (2020), yöneticiler üzerinde yaptıkları çalışmada, vatandaşlık baskısının vatandaşlık yorgunluğunu artırdığını ve özellikle stres altındaki kadın çalışanların refahını olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Hammack (2018) da ABD'deki bir örnekleme vatandaşlık baskısı ile vatandaşlık yorgunluğu arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu ve bu baskının, olumsuz çalışma koşullarıyla birleştiğinde yorgunluk düzeylerindeki varyansın önemli bir kısmını açıkladığını bulmuştur.

Tüm bu değerlendirmeler ışığında; örgütlerin çalışanları "gönüllü" gibi görünen ancak zorunlu kılınan faaliyetlere itmesi, çalışanın enerji rezervlerini tüketmekte ve bu durum kaçınılmaz bir şekilde vatandaşlık yorgunluğuyla sonuçlanmaktadır. Bu teorik argümanlar doğrultusunda hipotez şu şekildedir:

*H<sub>1</sub>: Zorunlu vatandaşlık davranışı ile çalışanların vatandaşlık yorgunluğu düzeyleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.*

### 3.2.2. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile İş Stresi İlişkisi (H<sub>2</sub>)

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının "karanlık yüzü" olarak tanımlanmış zorunlu vatandaşlık faaliyeti, kişilerin kendi özgür iradeleri dışında, yönetsel baskı veya sosyal teşvikler yoluyla üstlendikleri rol dışı faaliyetleri yerine getirmesini ifade etmektedir. Geleneksel örgütsel vatandaşlık davranışı gönüllülük esasına dayanırken; zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanın bu tür rol ötesi görevleri bir baskı ve zorunluluk unsuru olarak algılamasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu durum, çalışanların bilişsel ve duygusal kaynakları üzerinde ek bir yük oluşturarak, psikolojik gerilim ve iş stresini tetikleyen bir mekanizmaya dönüşmektedir (Vigoda-Gadot, 2007, s. 381). Zorunlu vatandaşlık davranışının iş stresi üzerindeki etkisini teorileştiren Vigoda-Gadot (2006, ss. 79-83); çalışanın üzerinde hissettiği vatandaşlık baskısının tipik bir engelleyici stresör işlevi gördüğünü ve bu baskının doğrudan çalışanların stres düzeylerini artırdığını savunmuştur. Zorunlu vatandaşlık davranışı ile iş stresi arasındaki ilişkileri araştıran bazı çalışmalar aşağıda sunulmuştur.

Ahmadian vd. (2017, s.115) Türkiye'deki konaklama işletmelerinde yürüttükleri araştırmada, zorunlu vatandaşlık performansının iş stresi ile olumlu ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu ve iş stresindeki varyansın yaklaşık %14'ünü açıkladığını ortaya koymuştur.

He vd. (2020, s. 4) , zorunlu vatandaşlık davranışının, çalışanlarının duygusal ve yenileyici kaynakları tüketerek bir "kaynak tükenmesi" (ego tükenmesi) durumu yarattığını, bu sürecin bireysel iş stresi ve anksiyeteye karşı daha fazla hastalıkla sonuçlandığını ifade etmiştir. Chaudhary (2023, s. 428), Pakistan polisleri üzerinde yaptığı analizde, zorunlu vatandaşlık davranışının çalışanların sadece iş stresini artırmakla kalmadığını, aynı zamanda yüksek düzeydeki gerilim ve çatışmaya yol açtığı bulunmuştur. Sağlık sistemlerinde yapılan incelemeler, güç dengesizliğinin zorunlu vatandaşlık davranışı algılamasını güçlendirdiğini göstermiştir. Harmancı Seren ve Ünaldı Baydın vd. (2020, s. 854), hemşireler üzerinde yürüttükleri çalışmada, zorunlu vatandaşlık gelişimi ile iş stresi düzeyi arasında doğrudan ve güçlü bir ilişkiyi doğrulamışlardır. Li vd. (2025, s. 7) tarafından hemşireler üzerinde gerçekleştirilen güncel bir araştırmada; zorunlu vatandaşlık davranışının sağlık çalışanlarında strese yol açtığı ve bireylerin bu stresten korunmak amacıyla sessizlik gibi savunmacı geri çekilme

stratejilerine başvurdukları tespit edilmiştir. Zorunlu vatandaşlık davranışının, stres oluşumundaki bir diğer kritik boyut ise rol kuramı üzerinden açıklanmaktadır. Wu vd. (2018) , yıkıcı liderlik tarzının çalışanların üzerinde engelleyici bir stresör (engelleyici stres) oluşmasını ve bu stresin çalışanların istemedikleri halde vatandaşlık performansını sergilemeye zorladığını saptamıştır. Bu süreçteki çalışanlar, resmi görevler ile dayatılan ekstra roller bir rol çatışmasına neden olabilir. Bu durum ise kişinin üzerinde kronik bir stres kaynağı haline gelebilmektedir (Graham, vd., 2012, s. 47). Baig ve Riaz (2021, s. 10) , istismarcı yönetim altında çalışanların, yöneticilerin taleplerine "hayır" diyemedikleri için daha fazla zorunlu vatandaşlık davranışı sergilediklerini ve bu kapasitenin çalışanlarında duygusal tükenmeye ve yoğun iş stresine neden olduğu bildirmişlerdir. Mevcut literatürdeki yaygın bulgular değerlendirildiğinde; çalışanların kendi istekleri dışında maruz kaldıkları zorunlu vatandaşlık davranışının, bireysel kaynakların tüketilmesi ve rol gereklerini karmaşıklaştırması nedeniyle stresi artıracacağı yönündedir. Tüm bu teorik ve ampirik bilgilere dayanarak aşağıdaki hipotez kurulmuştur;

*H<sub>2</sub>: Çalışanların algıladıkları zorunlu vatandaşlık düzeyi ile iş stresi düzeyi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki vardır.*

### **3.2.3. İş Stresi ile İş-Aile Çatışması İlişkisi (H<sub>3</sub>)**

İş stresi ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi anlamlandırmak için literatürde üç temel kuramsal çerçeve öne çıkmaktadır. İş Talepleri ve Kaynakları Modeli, iş yerindeki aşırı iş yükü ve zaman baskısı gibi taleplerin bireyin enerjisini tüketen bir süreç başlattığını savunur (Crawford vd., 2010, ss. 834-835). Kaynakların Korunumu Teorisi, bireylerin zaman ve enerji gibi kıymetli kaynaklarını koruma eğiliminde olduğunu, iş yerindeki stresörlerin bu kaynakları tehdit etmesi durumunda bireyin "kaynak kaybı sarmalı"na girerek ailevi rollerini yerine getiremez hale geldiğini belirtir (Hobfoll vd., 2018, ss. 105-106). Rol teorisi ise bireyin iş ve aile gibi farklı alanlarda üstlendiği rollerin beklentilerinin birbiriyle uyumsuz olmasının roller arası çelişkiyi ve dolayısıyla çatışmayı doğurduğunu ifade eder (Kahn vd., 1964, ss. 1-12). Literatürde bu teoriler çerçevesinde gerçekleştirilen ilgili çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Ülbeği (2025, ss. 754-755) tarafından Türkiye'deki araştırmaları kapsayan kapsamlı bir meta-analiz çalışmasında, iş stresi ile iş-aile çatışması genel boyutu arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki saptanmıştır. Aynı çalışmada, aşırı iş yükü ile iş-aile

çatışması arasında da güçlü bir korelasyon olduğu rapor edilmiştir. Arslan (2011, s.110), kadın çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada, işten aileye yönelen çatışmaların aileden işe yönelenlerden daha fazla olduğunu ve iş-aile çatışmasının iş memnuniyeti üzerinde ters oranda negatif bir etki yarattığını belirtmiştir. Byron (2005, s.183)'un meta-analiz bulguları, iş stresinin iş-aile çatışmasının en güçlü yordayıcılarından biri olduğunu doğrulamaktadır. Amstad vd. (2011, s. 158), iş-aile çatışmasının genel stres düzeyleri ve işle ilgili gerginliklerle olan ilişkisinin tutarlı ve yüksek olduğunu meta-analitik olarak kanıtlamıştır. Boles vd. (1997, ss. 23-24), satış temsilcileri üzerinde yaptıkları çalışmada, rol çatışmasının duygusal tükenme ile iş-aile çatışmasının ise hem duygusal tükenme hem de iş doyumunu ile anlamlı derecede ilişkili olduğunu saptamıştır. Korkmazer (2018, s.123), sağlık çalışanları üzerinde yaptığı analizde, iş yükü fazlalığı algısının iş-aile çatışmasını ve aile-iş çatışmasını pozitif yönde ve anlamlı olarak artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Tavassoli ve Sunyer (2025, s. 9), yüksek iş taleplerinin duygusal tükenme ve sinizm gibi tükenmişlik boyutlarını tetiklediğini; artan bu tükenmişlik halinin ise iş-aile çatışmasıyla doğrudan ilişkili olduğunu saptamıştır. Ahmed (2022, ss. 5-6), Pakistan'daki hizmet sektörü çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, zorunlu vatandaşlık davranışları gibi stres faktörlerinin bireyin kaynaklarını tüketerek iş-aile çatışmasına ve ardından duygusal tükenmişliğe yol açtığını saptamıştır. Chaudhary vd. (2023, ss.422-423), polis çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, iş yeri stresörlerinin çalışanların aile sorumluluklarını yerine getirmesini engelleyen iş-aile çatışmasına neden olduğunu ve bunun psikolojik sağlığı bozduğunu belirtmiştir. Chen vd. (2023, s 6645), yüksek teknoloji şirketlerinde yaptıkları çalışmada, iş stresinin iş-aile çatışması ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasında aracılık rolü oynadığını ve bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu kanıtlamıştır. Greenhaus ve Beutell (1985, s. 77), kuramsal çalışmalarında gerginlik esaslı çatışmanın, bir roldeki stres veya yorgunluğun diğer rolün performansını etkilemesiyle oluştuğunu ve iş stresörlerinin (rol belirsizliği, rol çatışması vb.) bu süreci tetiklediğini ifade etmişlerdir.

Tüm bu ampirik ve meta-analitik bulgular, iş yerinde algılanan stres ve aşırı iş taleplerinin, çalışanın aile yaşam alanına müdahale ederek çatışmaya yol açtığını tutarlı bir şekilde göstermektedir. Bu bulgular ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>3</sub>: İş stresi ile iş-aile çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

### 3.2.4. Zorunlu Vatandaşlık Davranışı ile İş-Aile Çatışması İlişkisi (H4)

Kaynakların Korunma Teorisi'ne göre, bireyler zaman ve enerji gibi sınırlı kaynaklarını koruma eğilimindedir. Ancak zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanları teknik olarak görev tanımlarında olmayan işlere ekstra zaman ve çaba harcamaya zorladığında, bu kaynaklar tükenmektedir (Vigoda-Gadot, 2007, s. 381). Sonuç olarak, iş yerinde "zoraki" olarak harcanan bu kaynaklar, çalışanın aile rollerindeki sorumluluklarını yerine getirmesini zorlaştırarak iş-aile çatışmasını tetikleyebilir (Pan vd., 2022, s.2). Rol Teorisi açısından baktığımızda ise zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanın teknik görevlerinin ötesine geçen bir "örgütsel üye rolü" üstlenmesi için baskı yaratır. Bu ek rol yükümlülüğü, çalışanın aile rolüyle (eş veya ebeveynlik gibi) doğrudan çatışır; çünkü bir role ayrılan zaman ve enerji diğerinden çalınmaktadır (Bolino & Turnley, 2005, s.741). İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ne göre, zorunlu vatandaşlık davranışı gibi yüksek iş talepleri çalışanın enerjisini tüketen bir süreci tetikler; eğer bu talepler iş arkadaşı desteği gibi yeterli kaynaklarla dengelenmezse, süreç iş-aile çatışması, stres ve duygusal tükenmişlikle sonuçlanır (Baig & Riaz, 2021, s.2).

Literatürde, bu davranışların çalışanların kaynaklarını tüketerek iş-aile çatışması üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğu yönünde güçlü kanıtlar bulunmaktadır.

Bolino vd. (2010, s. 840) vatandaşlık baskısının, çalışanların rollerini yerine getirme becerilerine müdahale ettiğini ve bu baskının iş-aile çatışması ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur. Chen vd. (2023, s. 6646), Çin'deki yüksek teknoloji işletmelerinde yaptıkları çalışmada, zorunlu vatandaşlık davranışının iş-aile çatışmasını artırdığını ve bu ilişkinin iş stresi aracılığıyla gerçekleştiğini doğrulamışlardır. Chaudhary vd. (2023, s. 426) polis memurları üzerinde yürüttükleri araştırmada, zorunlu vatandaşlık davranışının çalışanların enerji ve kaynaklarını tüketerek aile sorumluluklarını yerine getirmelerini engellediğini ve bu durumun iş-aile çatışmasının ana nedeni olduğunu savunmuşlardır. Nisar vd. (2024, ss. 913-917) sağlık çalışanları (hemşireler) üzerinde yapılan bu çalışma, çalışanların ekstra rollere zorlanmasının sıklıkla iş yaşam çatışmasına yol açtığını ve bunun sonucunda "vatandaşlık yorgunluğu" oluştuğunu göstermiştir. Ahmed (2022, ss. 4-5) Pakistan'daki hizmet sektörü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, zorunlu vatandaşlık davranışının iş-aile çatışması yoluyla duygusal tükenmişliğe neden olduğunu ve zorunlu vatandaşlık davranışı ile iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişki olduğunu ampirik olarak kanıtlamıştır. Ulaştığımız literatürü

özetlersek, kurumların çalışanları gönüllülük esasına dayanmayan ekstra görevlere zorlaması, çalışanın özel hayatındaki rolleriyle iş sorumlulukları arasındaki dengeyi bozarak kaçınılmaz bir iş-aile çatışması yaratmaktadır. Bu bulgular ışığında araştırmamızın dördüncü hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>4</sub>: Zorunlu vatandaşlık davranışı ile iş-aile çatışması arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

### **3.2.5. İş Stresi ile Vatandaşlık Yorgunluğu İlişkisi (H<sub>5</sub>)**

İş stresi, çevresel taleplerin bireyin sahip olduğu kaynakları aşması durumunda ortaya çıkar. Kaynakların Koruma Teorisi'ne göre, kaynakların tehdit edilmesi veya gerçek bir kayıp yaşanması (zaman ve enerjinin iş stresiyle tüketilmesi) bireyde psikolojik ve fiziksel rahatsızlığa yol açar. Bu durumda hâlihazırda kısıtlı olan kaynaklarını korumaya daha duyarlı hale gelirler ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri istendiğinde veya kendilerini buna mecbur hissettiklerinde, kaynak depoları tamamen boşalır ve bu da vatandaşlık yorgunluğu (bitkinlik ve gerginlik hali) ile sonuçlanır (Vapur & Dere, 2025, s. 50). İş stresi (zaman baskısı, rol çatışması vb.), çalışan için enerji tüketen "engelleme bir iş talebi" olarak görülür ve tükenmişliğe veya vatandaşlık yorgunluğuna yol açabilir (Azila-Gbetor 2023, 679).

Vapur ve Dere (2025, s.55), iş stresinin vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisini doğrudan ölçmüş ve özel spor merkezi çalışanları üzerinde yaptığı analizde bu iki değişken arasında güçlü ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Araştırma sonucunda, iş stresinin vatandaşlık yorgunluğu üzerinden tükenmişliği tetikleyen bir aracı role sahip olduğu doğrulanmıştır. Altaf vd. (2020, ss.236-237), iş stresinin alt türleri olan "mücadeleci" ve "engelleme" stresörler incelemişlerdir. İlgili çalışma, çalışanların iş yerinde sürekli olumsuz stresörlere maruz kalmalarının onları duyarsızlaştırdığını ve stresle bunaldıklarında vatandaşlık yorgunluğuna düştüklerini ortaya koymuştur. Liu ve Yu (2019, s. 256), iş stresörlerinin vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki rolünü inceleyen bu çalışma, stresörlerin duygusal tükenmişliği artırdığını ve bu durumun vatandaşlık yorgunluğunu öngördüğünü savunmaktadır. Özellikle iş stresörlerinin yüksek olduğu durumlarda, duygusal dengesi düşük olan bireylerin yorgunluk hissetme olasılığının daha fazla olduğu belirtilmiştir. De Clercq vd. (2021, s.493) vatandaşlık baskısını "spesifik bir iş talebi ve stresör" olarak ele alan araştırmalarında, bu baskının çalışanlarda enerji

tükenmesine yol açtığını bulgusuna erişmiştir. Özetle; kaynaklar sadece genel iş stresini değil, aynı zamanda iş yerindeki dışlanma, cezalandırma ve ekstra rol beklentisi gibi spesifik stres kaynaklarının da vatandaşlık yorgunluğunun temel hazırlayıcıları olduğunu göstermektedir. Bu bulgular ışığında araştırmanın beşinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H5: İş stresi ile vatandaşlık yorgunluğu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

### **3.2.6. İş-Aile Çatışması ile Vatandaşlık Yorgunluğu İlişkisi (H6)**

İş-aile çatışması, bir rolden kaynaklanan taleplerin diğer roldeki katılımı zorlaştırdığı bir roller arası çatışma türüdür; bireylerin zaman ve enerji kaynaklarının sınırlılığı, iş ve aile rollerinin eşzamanlı yürütülmesinde uyumsuzluk ve baskı yaratır (Greenhaus & Beutell, 1985, s. 77). Rol teorisi ve iş talepleri perspektifinden, iş taleplerinin aile alanına sızması toparlanma fırsatlarını kısıtlayarak gün sonu yorgunluğunu ve duygusal aşınmayı artırır; bu aşınma, vatandaşlık yorgunluğunun zeminini oluşturur (Netchaeva vd., 2023, s.5). Kaynakların Korunumu Teorisi'ne göre bireyler zaman ve enerji gibi değerli kaynaklarını koruma eğilimindedir; iş-aile çatışması bu kaynakların hızla tükendiği bir "kaynak kayıp sarmalı" üretir (Hobfoll, 1989, s. 513–516; Hobfoll, 2001, s. 339–341, 349). Bu bağlamda, örgütsel vatandaşlık davranışının doğrudan yorgunlukla her zaman ilişkisi vermediği; buna karşılık vatandaşlık baskısının gün sonu yorgunluğunu artırdığı ve aile ilişkilerine olumsuz yansıdığı bulgusu, kaynak temelli mekanizmayı destekler (Netchaeva vd., 2023, s. 5). Vatandaşlık yorgunluğu, örgütsel vatandaşlık davranışına bağlı olarak çalışanların kendilerini 'yıpranmış, bitkin ve gergin' hissetmesi durumu olarak tanımlanmakta ve gelecekteki vatandaşlık davranışlarını azaltan bir kaynak koruma tepkisi olarak tezahür etmektedir (Bolino vd., 2015, s. 57). Literatürdeki çalışmalar, iş-aile çatışmasının vatandaşlık yorgunluğuyla anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğunu güçlü bulgularla desteklemektedir (Nisar vd., (2024).

Nisar vd., (2024, s. 913), sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, iş-aile çatışmasının vatandaşlık yorgunluğunu doğrudan ve pozitif bir şekilde etkilediğini, çalışanların bu çatışma altında kendilerini yıpranmış ve tükenmiş hissettiklerini kanıtlamıştır. He vd., (2023, ss. 2,8), vatandaşlık yorgunluğunun iş-aile çatışması gibi negatif sonuçlarla yüksek düzeyde ilişkili olduğunu rapor etmiş; zorunlu vatandaşlık davranışının iş yaşam dengesini bozarak yorgunluğu artırdığını vurgulamıştır. Bolino vd.,

(2015, s.57), vatandaşlık yorgunluğunun stres ve rol aşırı yüklemesiyle ilişkili ancak onlardan farklı özgün bir yapı olduğunu belirlemiştir. Bu yorgunluk hissinin bireyleri gelecekteki vatandaşlık faaliyetlerinden uzaklaştırdığını ortaya koymuştur (Bolino vd., 2015, ss. 64-66). Eliyahu ve Somech (2023, s. 259), vatandaşlık baskısının yorgunluğa yol açtığını ve bu sürecin çalışanların sınırlı kaynaklarını harcaması ve karşılığında yeterli destek bulamamasıyla derinleştiğini saptamıştır. Bu bulgular ışığında araştırmanın altıncı hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>6</sub>: İş-aile çatışması ile vatandaşlık yorgunluğu arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

### **3.2.7. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının İş Stresi Aracılığıyla Vatandaşlık Yorgunluğu Üzerindeki Dolaylı Etkisi (H<sub>7</sub>)**

Literatürde zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanların kendi iradeleri dışında maruz kaldıkları, yönetsel baskı ve örtük beklentiler yoluyla dayatılan bir ekstra rol talebi olarak ele alınmaktadır. Bu tür talepler, çalışanların sınırlı olan zaman, enerji ve duygusal kaynakları üzerinde ek bir yük oluşturarak iş stresini artıran bir mekanizmaya dönüşmektedir (Vigoda-Gadot, 2006, ss. 79–83; Vigoda-Gadot, 2007, s. 381). Kaynakların Korunumu Teorisi'ne dayalı çalışmalar, zorunlu vatandaşlık davranışının bireylerin mevcut kaynaklarını tükettiğini ve bu durumun psikolojik gerilim ile iş stresini tetiklediğini ortaya koymaktadır (He vd, 2020, s. 4).

Artan iş stresi ise, çalışanların örgütsel taleplerle başa çıkma kapasitelerini zayıflatarak, uzun vadede vatandaşlık yorgunluğu gibi tükenmeye dayalı sonuçlara yol açmaktadır. İş stresinin, bireyin enerji ve dayanıklılık kaynaklarını aşındıran engelleyici bir iş talebi olarak işlev gördüğü ve bu süreçte vatandaşlık yorgunluğunu artırdığı çeşitli çalışmalarda vurgulanmaktadır (Azila-Gbette, 2023, s. 679; Vapur & Dere, 2025, s. 50). Nitekim, iş stresi ile vatandaşlık yorgunluğu arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunduğu ve iş stresinin vatandaşlık yorgunluğunu tetikleyen temel bir mekanizma olduğu ampirik olarak da desteklenmiştir (Vapur & Dere, 2025, s. 55).

Bu bağlamda değerlendirildiğinde, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisinin doğrudan değil; öncelikle iş stresini artırması ve bu artan stresin zamanla çalışanlarda vatandaşlık yorgunluğuna yol açması yoluyla ortaya çıktığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle, zorunlu vatandaşlık davranışı bireysel kaynakların tüketilmesine neden olarak iş stresini artırmakta; artan iş stresi ise çalışanların ekstra rol

taleplerine karşı bitkinlik ve gerginlik hissetmelerine yol açarak vatandaşlık yorgunluğunu tetiklemektedir (He vd., 2020, s. 4; Vapur & Dere, 2025, s. 50). Tüm bu teorik ve ampirik bulgular doğrultusunda, araştırmanın yedinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>7</sub>: Zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisinde iş stresi aracılık rolü üstlenmektedir.*

### **3.2.8. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının İş-Aile Çatışması Aracılığıyla Vatandaşlık Yorgunluğu Üzerindeki Dolaylı Etkisi (H<sub>8</sub>)**

Zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanların kendi istekleri dışında üstlendikleri ekstra rol talepleri yoluyla, zaman ve enerji gibi sınırlı bireysel kaynakların hızla tüketilmesine neden olmaktadır. Kaynakların Korunumu Teorisi'ne göre, bu tür zorlayıcı talepler bireylerin iş dışı alanlara ayırabilecekleri kaynakları azaltmakta ve özellikle aile rollerinin yerine getirilmesini güçleştirerek iş-aile çatışmasını tetiklemektedir (Vigoda-Gadot, 2007, s. 381; Pan vd., 2022, s. 2). Rol teorisi bağlamında değerlendirildiğinde ise, zorunlu vatandaşlık davranışının dayattığı örgütsel üye rolü, çalışanın aile rolüyle doğrudan rekabet etmekte; bir role ayrılan zaman ve enerjinin diğerinden çalınması kaçınılmaz bir çatışma yaratmaktadır (Bolino & Turnley, 2005, s. 741).

İş-aile çatışması, bireyin hem iş hem de aile alanındaki rol taleplerini eş zamanlı olarak karşılayamaması sonucunda ortaya çıkan, yoğun kaynak kaybı ve psikolojik aşınma yaratan bir süreçtir (Greenhaus & Beutell, 1985, s. 77). Kaynakların Korunumu Teorisi'ne göre bu süreç, bireyin mevcut kaynaklarını korumaya yönelik savunmacı tepkiler geliştirmesine yol açmakta; artan kaynak kaybı ise zamanla yorgunluk, bitkinlik ve duygusal tükenmişlik hislerini beraberinde getirmektedir (Hobfoll, 1989, ss. 513–516; Hobfoll, 2001, ss. 339–341). Bu bağlamda, iş-aile çatışmasının vatandaşlık yorgunluğunun önemli bir öncülü olduğu ve çalışanların ekstra rol taleplerine karşı yıpranmışlık ve gerginlik hissetmelerine neden olduğu literatürde vurgulanmaktadır (Bolino vd., 2015, s. 57). Ampirik bulgular da bu kuramsal çerçeveyi desteklemektedir. Zorunlu vatandaşlık davranışının çalışanların aile yaşamına sızarak iş-aile çatışmasını artırdığı; artan bu çatışmanın ise vatandaşlık yorgunluğunu tetiklediği çeşitli örneklerde gösterilmiştir (Ahmed, 2022, ss. 4–5; Nisar vd., 2024, ss. 913–917). Özellikle sağlık ve kamu hizmetleri gibi yüksek talep içeren sektörlerde, çalışanların

ekstra rol beklentileri nedeniyle aile sorumluluklarını yerine getirmekte zorlandıkları ve bu durumun yoğun bir yorgunluk ve geri çekilme eğilimi yarattığı ifade edilmektedir (Chaudhary vd., 2023, s. 426; Nisar vd., 2024, s. 913).

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisinin doğrudan değil; öncelikle iş-aile çatışmasını artırması ve bu çatışmanın zamanla çalışanlarda bitkinlik ve gerginlik duygularını yoğunlaştırması yoluyla ortaya çıktığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle, zorunlu vatandaşlık davranışı bireysel kaynakların iş alanında zoraki biçimde tüketilmesine yol açarak iş-aile dengesini bozmaktadır. Bu bozulan denge ise çalışanlarda vatandaşlık yorgunluğunu tetikleyen temel mekanizmalardan biri olarak işlev görmektedir (Bolino vd., 2015, ss. 64–66; Eliyahu & Somech, 2023, s. 259). Tüm bu teorik ve ampirik bulgular doğrultusunda, araştırmanın sekizinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>8</sub>: Zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması aracılık rolü üstlenmektedir*

### **3.2.9. Zorunlu Vatandaşlık Davranışının İş Stresi ve İş-Aile Çatışması Aracılığıyla Vatandaşlık Yorgunluğu Üzerindeki Dolaylı Etkisi (H<sub>9</sub>)**

Zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanların teknik görev tanımlarının ötesinde, gönüllülük esasına dayanmayan ek rol taleplerini yerine getirmeye zorlandıkları bir süreci ifade etmektedir. Rol kuramına göre bireyler, aynı anda birden fazla role ilişkin beklentileri karşılamak durumunda kaldıklarında ve bu roller arasında uyumsuzluk oluştuğunda rol çatışması ve rol aşırı yüklenmesi yaşamaktadır (Kahn vd., 1964, ss. 19–23). Bu bağlamda, zorunlu vatandaşlık davranışı çalışanın mevcut iş rolüne ek olarak dayatılan bir “zoraki örgütsel üye rolü” yaratarak, bireyin rol kapasitesini aşan taleplerle karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır (Bolino & Turnley, 2005, s. 741).

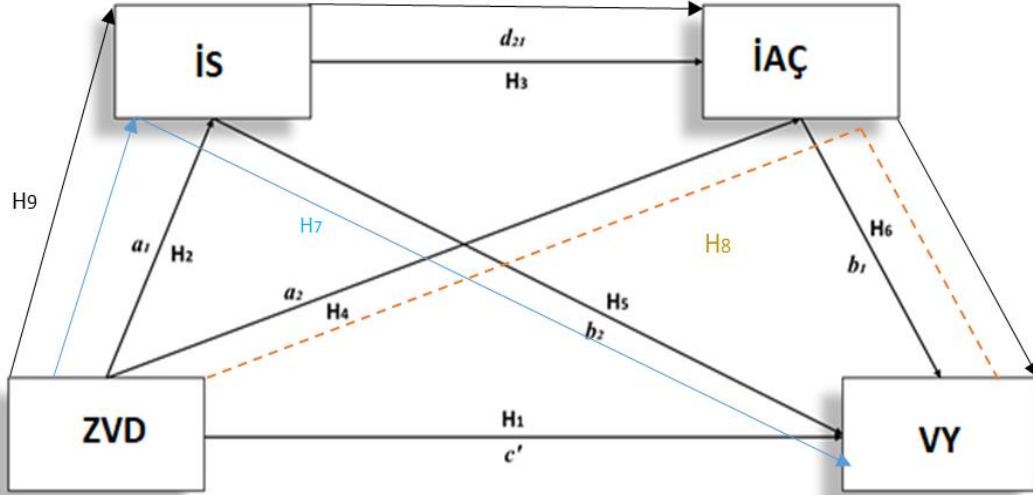
Bu aşırı rol yüklenmesi, çalışanların zaman ve enerji gibi sınırlı kaynaklarını tüketerek iş stresini artırmaktadır. Kaynakların Korunumu Teorisi’ne göre, bireyin üstlendiği rol talepleri mevcut kaynaklarını tehdit ettiğinde, psikolojik gerilim ve stres kaçınılmaz hale gelmektedir (Hobfoll, 1989, ss. 513–516). Nitekim, zorunlu vatandaşlık davranışının, çalışanların stres düzeylerini doğrudan artırdığı ve bu baskının tipik bir engelleyici stresör olarak işlev gördüğü literatürde vurgulanmaktadır (Vigoda-Gadot, 2006, ss. 79–83; He vd., 2020, s. 4).

Artan iş stresi ise, rol kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, iş rolüne ilişkin taleplerin aile rolüyle daha yoğun biçimde çatışmasına neden olmaktadır. İş stresinin yükselmesiyle birlikte çalışanlar, iş rollerinden kaynaklanan zaman baskısını ve duygusal yükü aile alanına taşımakta; bu durum iş-aile çatışmasını tetiklemektedir (Greenhaus & Beutell, 1985, s. 77; Kahn vd.,1964, ss. 1–12). Bu süreçte, iş stresi bireyin rol sınırlarını bulanıklaştırarak, iş ve aile rollerinin eş zamanlı yürütülmesini zorlaştıran temel bir mekanizma olarak işlev görmektedir (Chen vd., 2023, s. 6646).

İş-aile çatışması, bireyin hem iş hem de aile rollerine ilişkin beklentileri karşılayamaması sonucu ortaya çıkan yoğun bir kaynak kaybı ve rol gerilimi süreci yaratmaktadır. Kaynakların Korunumu Teorisi'ne göre bu süreç, bireyin kalan psikolojik ve duygusal kaynaklarını daha da tüketerek, yorgunluk ve tükenmişlik temelli sonuçlara zemin hazırlamaktadır (Hobfoll, 2001, ss. 339–341). Bu bağlamda, iş-aile çatışmasının vatandaşlık yorgunluğunu doğrudan ve pozitif yönde etkilediği; çalışanların ekstra rol taleplerine karşı kendilerini bitkin, yıpranmış ve gergin hissetmelerine yol açtığı çeşitli çalışmalarda gösterilmiştir (Bolino vd., 2015, ss. 64–66; Nisar vd., 2024, s. 913).

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisinin, önce rol aşırı yüklenmesi yoluyla iş stresini artırması, ardından bu stresin iş ve aile rolleri arasındaki çatışmayı derinleşirmesi ve nihayetinde vatandaşlık yorgunluğuna yol açması şeklinde ardışık bir süreç üzerinden gerçekleştiği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, zorunlu vatandaşlık davranışının yarattığı rol temelli baskı, iş stresi ve iş-aile çatışması aracılığıyla çalışanların kaynaklarını aşındırmakta ve vatandaşlık yorgunluğunu kaçınılmaz hale getirmektedir. Bu teorik ve ampirik bulgular doğrultusunda araştırmanın dokuzuncu hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>9</sub>: Zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisinde iş stresi ve iş-aile çatışması seri aracı rolü üstlenmektedir.*



**Şekil 1.** Araştırma Modeli

Seri aracı (ardışık aracılık) modelinin istatistiksel gösteriminde (ZVD) zorunlu vatandaşlık davranışını, (İS) iş stresini, (İAÇ) iş-aile çatışmasını ve (VY) vatandaşlık yorgunluğunu ifade etmektedir. Modelde yer alan yol katsayıları ilgili hipotezlere karşılık gelmekte olup H2  $a_1$ , H3  $d_{21}$ , H4  $a_2$ , H5  $b_2$ , H6  $b_1$  ve H1  $c'$  katsayıları ile temsil edilmektedir. Buna göre aracılık etkileri H7 kapsamında ZVD'nin İS aracılığıyla VY üzerindeki dolaylı etkisi ( $a_1 \times b_2$ ), H8 kapsamında ZVD'nin İAÇ aracılığıyla VY üzerindeki dolaylı etkisi ( $a_2 \times b_1$ ) ve H9 kapsamında ise ZVD'nin sırasıyla İS ve İAÇ üzerinden VY'ye uzanan seri aracı etkisi ( $a_1 \times d_{21} \times b_1$ ) şeklinde tanımlanmaktadır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **YÖNTEM VE VERİLERİN ANALİZİ**

#### **4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Son yıllarda yaşanan pandemiler, doğal afetler, artan nüfus ve gelişen sağlık hizmeti erişimi, sağlık çalışanlarından beklenen hizmet talebini ve mesleki fedakarlığı kritik seviyelere taşımıştır. Bu olağanüstü koşullar, çalışanlardan sadece teknik görevlerini değil, sıklıkla "takım ruhu" ve "hizmet aşkı" adı altında, rol tanımlarının çok ötesinde ekstra çaba ve davranışlar sergilemelerini bekler hale getirmiştir. Bu kapsamda araştırmada, sağlık çalışanlarının artan ve olağanüstü talepler karşısında maruz kalabilecekleri zorunlu vatandaşlık davranışının, onların vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisi ve bu etkide iş stresi ile iş-aile çatışmasının ardışık çoklu aracılık rollerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca bu araştırma ile sağlık çalışanlarının psikolojik refahının korunması, tükenmişliğin önlenmesi, böylece kaliteli ve sürdürülebilir bir hasta bakım hizmeti sunulabilmesine katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

Artan ve yoğunlaşan sağlık hizmeti talepleri karşısında, çalışanların yaşayabileceği psikolojik maliyetlerin (stres, çatışma, yorgunluk) sistematik bir şekilde ortaya konması, bu olumsuz süreçlerin önlenmesi için yönetici ve politika yapıcılara kanıta dayalı bir yol haritası sunmak çalışmanın önemli amaçlarından. Özellikle görünürde olumlu ancak özünde zorlayıcı olan zorunlu vatandaşlık davranışı gibi örtük baskı mekanizmalarının yıkıcı sonuçlarının gösterilmesi, sağlık kurumlarının insan kaynakları uygulamalarını “çalışan refahı” odağında yeniden gözden geçirmeleri için önemli bir dayanak oluşturmaktadır.

Bu temel amaçlar doğrultusunda, çalışmanın araştırma problemine yanıt olabilmesi için aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

Zorunlu vatandaşlık davranışı ile vatandaşlık yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Zorunlu vatandaşlık davranışı ile iş stresi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

İş stresi ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

Zorunlu vatandaşlık davranışı ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

İş stresi ile vatandaşlık yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

İş-aile çatışması ile vatandaşlık yorgunluğu arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

İş stresi, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmekte midir?

İş-aile çatışması, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmekte midir?

İş stresi ve iş-aile çatışması, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisinde seri (ardışık) çoklu aracılık rolü üstlenmekte midir?

Araştırmanın önemi şu noktalarda ortaya çıkmaktadır:

Zorunlu vatandaşlık davranışı, nispeten yeni bir kavram olup, özellikle sağlık sektöründeki etkileri üzerine sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır (Ünaldı Baydın vd., 2020, s. 852). Ayrıca, zorunlu vatandaşlık davranışının, Vatandaşlık yorgunluğu ile ilişkisinde iş stresi ve iş-aile çatışmasının seri çoklu aracılık rolünü test eden bütünlük bir modele literatürde rastlanmamıştır. Bu çalışma, bu üç kritik değişkeni (stres, çatışma, yorgunluk) aynı modelde birleştirerek, zorunlu vatandaşlık davranışının sonuçlarına dair daha karmaşık ve gerçekçi bir açıklama getirmekte ve literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Çalışma, Kaynakların Korunumu Teorisi ve İş Talepleri-Kaynakları Modeli gibi temel teorileri, sağlık sektörü gibi yüksek talepli ve insani bir bağlamda test etmektedir. Zorunlu vatandaşlık davranışını bir "engelleyici iş talebi" olarak konumlandırarak ve yol açtığı kaynak tükenme sarmalını izleyerek, bu teorilerin açıklayıcı gücünü güçlendirmekte ve uygulama alanlarını genişletmektedir. Bulgular; yöneticilerin çalışan tükenmişliğinin ve hizmet kalitesi düşüşünün arkasındaki önemli ama genellikle gözden kaçan bir nedeni (zorunlu vatandaşlık davranışından vatandaşlık yorgunluğuna) somut verilerle göstermektedir. Bulgular, yöneticileri, çalışan beklentilerini yönetme, destekleyici bir örgüt iklimi inşa etme ve iş-aile dengesini gözetten politikalar geliştirme

konusunda bilinçlendirecek ve harekete geçirecektir. Çalışma, sorunu sadece tanımlamakla kalmayıp, olumsuz sürecin (zorunlu vatandaşlık davranışından, vatandaşlık yorgunluğuna) hangi aşamalarında müdahalenin en etkili olabileceğine işaret etmektedir. Bu, hastane yönetimlerine ve insan kaynakları birimlerine, stres yönetimi programları, esnek çalışma düzenlemeleri ve liderlik eğitimleri gibi hedefe yönelik, önleyici müdahale stratejileri geliştirmeleri için değerli bir bilgi tabanı sağlar.

Araştırma teorik katkısıyla örgütsel davranış literatürünü zenginleştirirken, sunduğu pratik çıkarımlarla sağlık çalışanlarının psikolojik sağlığını ve dolayısıyla toplumun aldığı sağlık hizmetinin kalitesini iyileştirmeye yönelik somut adımların atılmasına rehberlik etme potansiyeli taşımaktadır. Bu çift yönlü katkısı, çalışmanın önemini ve özgün değerini ortaya koymaktadır.

## **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışma, zorunlu vatandaşlık davranışının çalışanların vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisini ve bu etkileşim sürecinde iş stresi ile iş-aile çatışmasının seri çoklu aracılık rollerini belirlemeyi amaçlayan nicel bir araştırmadır. Araştırmanın metodolojik kurgusu, değişkenler arasındaki nedensel ve zamansal ilişkileri test etmek amacıyla ilişkişel tarama modeline dayalı olarak tasarlanmıştır.

### **4.2.1. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama Tekniği**

Araştırmada veriler, nicel araştırma desenine uygun olarak anket tekniği ile toplanmıştır. Veri toplama aracı; katılımcıların demografik özelliklerini (yaş, cinsiyet, eğitim, kıdem, medeni durum ve unvan) belirleyen bir form ile araştırmanın temel değişkenlerini ölçmeye yönelik dört ölçekten oluşmaktadır.

*Zorunlu Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:* Katılımcıların zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını ölçmek amacıyla Vigoda-Gadot (2007) tarafından geliştirilen ve Harmancı Seren & Ünalı Baydın (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan 5 maddelik tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan, ifadelere 5’li Likert tipi bir dereceleme (1: Kesinlikle katılmıyorum – 5: Tamamen katılıyorum) üzerinden yanıt vermeleri istenmiştir. Vigoda-Gadot’un (2007) orijinal çalışmasında ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,83 olarak bulunmuş; Türkçe uyarlamasında ise bu değer 0,88 olarak hesaplanmıştır.

Mevcut çalışmamızdan elde edilen verilere göre ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,85 olarak tespit edilmiştir.

*Vatandaşlık Yorgunluğu Ölçeği:* Bireylerin örgütsel vatandaşlık faaliyetleri sonucunda hissettikleri zihinsel ve fiziksel bitkinlik halini değerlendirmek amacıyla Bolino & vd. (2015) tarafından geliştirilen 7 maddelik ölçek tercih edilmiştir. Araştırmanın veri toplama sürecinin gerçekleştirildiği dönemde (2024), ilgili ölçeğin Türkçe literatürde yayımlanmış bir geçerlilik ve güvenilirlik çalışması henüz bulunmadığından; ölçek araştırmacı tarafından tersine çeviri tekniği kullanılarak Türkçeye kazandırılmıştır. Bu süreçte her iki dile hakim alan uzmanlarının görüşlerine başvurularak maddelerin orijinal yapısıyla kavramsal ve anlamsal eşdeğerliği sağlanmıştır. 5'li Likert tipinde (1: Hiç katılmıyorum – 5: Tamamen katılıyorum) puanlanan ve tek boyutlu bir yapı sergileyen bu ölçeğin, araştırmamızdan elde edilen verilere göre iç tutarlılık katsayısı 0,860 olarak tespit edilmiş ve ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu doğrulanmıştır.

*İş Stresi Ölçeği:* Bireylerin iş yerinde algıladıkları talepler ile bu taleplerin duygusal, bilişsel ve sosyal sonuçlarını değerlendirmeyi amaçlayan iş stresi ölçeği, De Bruin (2006) tarafından geliştirilmiş ve Teleş (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Toplam 9 maddeden ve tek boyuttan oluşan bu ölçek, 5'li Likert tipinde (1: Hiçbir zaman – 5: Her zaman) puanlanmaktadır. Teleş (2021) tarafından yapılan uyarlama çalışmasında ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,91 olarak rapor edilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen verilere göre ise ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,89 olarak belirlenmiştir.

*İş-Aile Çatışması Ölçeği:* İş ve aile yükümlülükleri arasındaki çatışmanın derecesi, Netemeyer vd. (1996) tarafından geliştirilen ve Akın vd. (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek ile ölçülmüştür. Orijinal ölçek İş-Aile Çatışması ve Aile-İş Çatışması olmak üzere iki alt boyut ve toplam 10 maddeden oluşmaktadır. Ancak bu araştırmanın amacı doğrultusunda, orijinal ölçeğin sadece 5 maddeden oluşan "İş-Aile Çatışması" alt boyutu kullanılmıştır. Bu alt boyut, iş ve aile rollerinin birbiriyle uyumsuzluğundan kaynaklanan baskıyı ölçen tek boyutlu bir yapıdadır. Araştırma kapsamında ilgili maddeler, anketin genel yapısıyla bütünlük sağlaması amacıyla 5'li Likert tipinde (1: Kesinlikle katılmıyorum – 5: Kesinlikle katılıyorum) yapılandırılmıştır. Akın vd. (2017) tarafından yapılan uyarlama çalışmasında iş-aile çatışması alt boyutu için Cronbach

Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,91 olarak belirlenirken; mevcut araştırmada bu alt boyuta ait Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak hesaplanmıştır.

#### 4.2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini, Türkiye'deki sağlık kurumlarında görev yapan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Sağlık Bakanlığı'nın 2025 yılı verilerine göre, sistemde görev yapan toplam personel sayısı N:864970 olarak kaydedilmiştir. Sağlık sektörünün yoğun iş yükü içermesi, araştırmanın temel değişkenlerinin incelenmesi için uygun bir bağlam sunmaktadır.

Araştırmanın örnekleme, tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Araştırma verileri, 03/2025 – 07/2025 tarihleri arasında Erzincan il merkezinde faaliyet gösteren bir kamu eğitim ve araştırma hastanesinde görevli personelden elde edilmiştir. Araştırma etiği ve kurum gizliliği ilkeleri gereği ilgili sağlık kurumunun ismi açıkça belirtilmemiştir. Veri toplama sürecinde basılı (matbu) anket formları araştırmacı tarafından katılımcılara bizzat elden dağıtılmış ve yine elden toplanmıştır. Sahada toplam 600 anket formu dağıtılmış ve 530 anket geri dönüşü sağlanmıştır. Geri dönen 530 anketten eksik doldurulan veya uç değer sergileyen formların ayıklanması sonucunda, nihai olarak 483 geçerli anket formu üzerinden istatistiksel analizler yürütülmüştür. Örneklem büyüklüğünün bilimsel yeterliliği şu üç temel kıstas üzerinden ispatlanmıştır:

*Cochran Formülü (Evren Temsili):* 864970 kişilik büyük bir evren için %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile gerekli örneklem sayısı  $n = (1,962 \cdot 0,5 \cdot 0,5) / 0,052 \approx 384$  olarak hesaplanmaktadır. Çalışmada ulaşılan 483 katılımcı, bu kritik eşliğin üzerindedir (Cochran, 1977, aktaran Bardakçı, & Arslan, 2025, ss. 37-38).

*Hoelter (.05) İndeksi:* Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) literatüründe modelin veriye uyumunu test etmek için gereken minimum örneklem sayısını ifade eden Hoelter değeri bu çalışma için 299 olarak hesaplanmıştır. İstatistiksel olarak 200 üzerindeki değerler "iyi uyum" kabul edilmektedir; 483 katılımcı bu şartı fazlasıyla sağlamaktadır (Hoelter, 1983, s. 328).

*n:q Kuralı (Parametre Oranı):* Kline (2023), yapısal eşitlik modellemelerinde örneklem/parametre (n:q) oranının ideal olarak 20:1, asgari olarak ise 10:1 olmasını

önermekle birlikte; mutlak örneklem büyüklüğünün 400'ün üzerinde olduğu durumların 'büyük örneklem' statüsünde değerlendirildiğini belirtmektedir. Bu araştırmada modeldeki 60 serbest parametreye karşılık 483 katılımcıya ulaşılmıştır (yaklaşık 8:1 oranı). n:q oranı kabul edilebilir alt sınıra yakınsamakla birlikte, ulaşılan mutlak örneklem büyüklüğünün (n=483) YEM analizleri için önerilen kritik eşiklerin (n>400) oldukça üzerinde olması nedeniyle, veri setinin model testi için yeterli ve bilimsel olarak güvenilir olduğu kabul edilmiştir (Hair vd., 2014; Kline, 2023).

#### 4.2.3. Araştırmada Kullanılan Analizler

*Betimleyici İstatistikler ve Normallik Analizi:* Demografik değişkenlerin frekans ve yüzde dağılımları belirlenmiş; maddelerin çarpıklık ve basıklık değerleri (Skewness/Kurtosis) incelenerek verilerin normal dağılım varsayımını genel olarak sağladığı teyit edilmiştir.

*Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri:* Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının psikometrik özelliklerini ve yapı geçerliliklerini incelemek amacıyla aşamalı bir analiz süreci izlenmiş ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir.

Ölçüm modelinin birleşme geçerliliğini (convergent validity) kanıtlamak için Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted - AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability - CR) değerleri incelenmiştir. AMOS yazılımı bu katsayıları standart analiz çıktılarında doğrudan sunmadığından; ilgili değerler, DFA sonucunda elde edilen standartlaştırılmış faktör yükleri ( $\lambda_i$ ) kullanılarak araştırmacı tarafından aşağıdaki matematiksel formüller (Fornell & Larcker, 1981) aracılığıyla hesaplanmıştır:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

$$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^n (1 - \lambda_i^2)}$$

(Denklemlerde yer alan  $\lambda_i$ , her bir maddeye ait standartlaştırılmış faktör yükünü; n ise ilgili boyuttaki toplam madde sayısını ifade etmektedir).

Literatürde yapının güvenilir ve geçerli kabul edilebilmesi için CR değerlerinin 0,70'in, AVE değerlerinin ise 0,50'nin üzerinde olması gerektiği referans alınmıştır (Hair vd., 2014). Son olarak, yapıların birbirlerinden anlamlı derecede farklılaştığını gösteren ayırışım geçerliliğini test etmek amacıyla Fornell-Larcker kriteri kullanılmıştır. Bu kritere göre; her bir gizil değişkenin AVE değerinin karekökünün, o değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyon katsayılarından daha yüksek olması şartı aranmış ve yapılar arası ayırışım kanıtlanmıştır (Fornell & Larcker, 1981).

*Korelasyon Analizleri:* Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla, veri setinin normal dağılım varsayımını karşılaması nedeniyle parametrik bir test olan Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi uygulanmıştır.

*Ana Hipotezlerin Test Edilmesi (Seri Aracılık Analizleri):* Çalışmanın odağında yer alan seri (ardışık) aracılık hipotezlerini test etmek için Hayes (2013) tarafından geliştirilen IBM SPSS Statistics PROCESS Makro eklentisi (Model 6) tercih edilmiştir. Regresyon temelli bu yaklaşım, dolaylı etkilerin anlamlılığını test ederken bootstrap yöntemini kullanır; bu yöntem, veriden çok sayıda (örneğin 1.000 veya 5.000) örneklem çekerek bir güven aralığı oluşturur. Bootstrapping, normal dağılım varsayımına olan duyarlılığı azaltması ve küçük-orta ölçekli örneklerde bile dolaylı etkiler için daha güçlü ve kesin tahminler sunması nedeniyle modern sosyal bilimler araştırmalarında altın standart olarak kabul edilmektedir (Kline, 2011, ss. 36-43; Tabachnick & Fidell, 2019, s. 137).

*Alternatif ve Ek Analizler (Yöntemsel Sağlamlık ve Demografik Kontroller):*

*Hiyerarşik Regresyon Analizi:* Araştırmacıya bağımsız değişkenlerin modele giriş önceliğini belirleme ve her bir değişken setinin toplam varyansa yaptığı benzersiz katkıyı aşamalı olarak değerlendirme imkanı tanır. Bu yöntem, kontrol değişkenlerinin etkisini istatistiksel olarak "arındırarak" asıl incelenen değişkenlerin etkisini gözlemlemek ve aracılık ilişkilerinin ön koşullarını ampirik olarak doğrulamak için temel bir çerçevedir. Özellikle kuramsal olarak öncelikli olan değişkenlerin modele ilk adımlarda dahil edilmesi, sonraki değişkenlerin yarattığı anlamlı artışın ( $R^2$  değişimi) daha net görülmesini sağlar. (Kline, 2011, ss. 214-219; Tabachnick vd., 2018, 121-129).

*Yapısal Eşitlik Modellemesi:* Regresyon analizleri değişkenler arası ilişkileri parça parça test ederken; Yapısal Eşitlik Modellemesi, regresyon analizi ile faktör

analizini birleştirerek tüm modelin bütünsel olarak test edilmesine olanak tanır. IBM SPSS AMOS yazılımı kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik analizi, ölçüm hatasını tahmin ederek modelden uzaklaştırır ve böylece gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin daha gerçekçi bir şekilde ölçülmesini sağlar. Ayrıca bu yöntem; modelin veriye ne kadar uyum sağladığını gösteren çeşitli uyum indeksleri (RMSEA, CFI, SRMR vb.) üzerinden kuramsal modelin ampirik olarak doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirme imkânı verir (Ullman, 2018, ss. 731-812).

### **4.3. Veri Analizi ve Araştırmanın Bulguları**

Bu bölümde, araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz yöntemleri ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgular sunulmaktadır. Analiz süreci belirli bir sistematik izlenerek kurgulanmıştır. Öncelikle araştırma örnekleminin demografik özellikleri betimsel istatistiklerle ortaya konmuştur. Ardından veri setinin normal dağılım özellikleri incelenmiş ve araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Son aşamada ise değişkenler arası ilişkiler incelenerek araştırmanın ana hipotezleri ile aracılık (medyatör) etkileri test edilmiş ve elde edilen yapısal model bulguları detaylı bir şekilde raporlanmıştır.

#### **4.3.1. Araştırma Örnekleminin Demografik Profili**

Tablo 4.1' e göre katılımcıların yaş dağılımlarına göre %65,4'ünün 18–34 yaş aralığında, %30,0'ının 35–49 yaş aralığında ve %4,6'sının ise 50–64 yaş aralığında olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet dağılımında, katılımcıların %67,7'sinin kadın, %32,3'ünün erkek olduğu görülmüştür. Eğitim durumuna göre, en yüksek oranın %51,8 ile lisans mezunlarına ait olduğu saptanmıştır.

**Tablo 4. 1:** Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları

| Değişken      | Kategori                    | n   | %    |
|---------------|-----------------------------|-----|------|
| Yaş           | 18–34                       | 316 | 65,4 |
|               | 35–49                       | 145 | 30,0 |
|               | 50–64                       | 22  | 4,6  |
| Cinsiyet      | Erkek                       | 156 | 32,3 |
|               | Kadın                       | 327 | 67,7 |
| Eğitim Durumu | İlköğretim                  | 67  | 13,9 |
|               | Önlisans                    | 99  | 20,5 |
|               | Lisans                      | 250 | 51,8 |
|               | Lisansüstü Eğitim           | 67  | 13,9 |
| Çalışma Yılı  | 1–5 yıl                     | 261 | 54,0 |
|               | 6–15 yıl                    | 130 | 26,9 |
|               | 16–25 yıl                   | 92  | 19,0 |
| Medeni Durum  | Evli                        | 251 | 52,0 |
|               | Bekar                       | 232 | 48,0 |
| Görev         | Doktor                      | 45  | 9,3  |
|               | Hemşire/Ebe                 | 219 | 45,3 |
|               | Sağlık Teknikeri/Teknisyeni | 103 | 21,3 |
|               | Sağlık Destek Personeli     | 81  | 16,8 |
|               | Yönetici/İdari Personel     | 35  | 7,2  |

Not.  $N = 483$

Katılımcıların %54,0'ının 1–5 yıl, %26,9'unun 6–15 yıl, %19,0'ının ise 16–25 yıl arasında çalışma yılına sahip olduğu belirlenmiştir. Medeni durum açısından katılımcıların %52,0'sinin evli, %48,0'inin bekar olduğu tespit edilmiştir. Görev dağılımında en yüksek oran %45,3 ile hemşire/ebe grubunda bulunmuştur; bunu sırasıyla sağlık teknikeri/teknisyeni (%21,3), sağlık destek personeli (%16,8), doktor (%9,3) ve yönetici/ıdari personel (%7,2) grupları takip etmiştir.

#### 4.3.2. Normallik ve Betimleyici İstatistik Analizleri

Araştırma kapsamında kullanılan dört farklı ölçeğe ait toplam 26 maddeye ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri hesaplanmış ve elde edilen bulgular Tablo 4.2.'de sunulmuştur. Tek değişkenli normallik varsayımının değerlendirilmesinde, Kline (2023, s. 60) tarafından belirtilen, normallikten sapmayı kesin olarak belirlemek için evrensel "altın kurallar" veya mutlak eşik değerler bulunmadığı görüşü dikkate alınmıştır. Bununla birlikte, ilgili kaynakta ciddi normal dışı dağılımı tanımlamak için alan yazındaki yaygın sezgisel kriterlere atıfta bulunulmuştur. Bu bağlamda, çarpıklık

için 3'den, basıklık (kurtosis) için ise 10'dan büyük mutlak değerlerin ciddi bir normallikten uzaklaşma göstergesi olduğu kabul edilen eşik değerler esas alınmıştır. Dağılımdaki çarpıklık ve basıklık miktarı arttıkça, verilerin normallik varsayımına uygunluğunun "giderek daha az olası" hale geldiği vurgulanmaktadır.

**Tablo 4.2:** Normallik Analizi Sonuçları

| <b>Ölçek</b>                         | <b>Maddeler</b> | <b>Basıklık</b> | <b>Çarpıklık</b> |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| <b>Zorunlu Vatandaşlık Davranışı</b> | ZVD1            | -0,784          | 0,530            |
|                                      | ZVD2            | -0,176          | 0,754            |
|                                      | ZVD3            | -0,964          | 0,245            |
|                                      | ZVD4            | -0,934          | 0,245            |
|                                      | ZVD5            | -0,580          | 0,548            |
| <b>Vatandaşlık Yorgunluğu</b>        | VY1             | -1,278          | 0,226            |
|                                      | VY2             | -0,888          | 0,533            |
|                                      | VY3             | -1,169          | 0,252            |
|                                      | VY4             | -1,009          | 0,114            |
|                                      | VY5             | -1,246          | 0,340            |
|                                      | VY6             | -1,174          | 0,284            |
|                                      | VY7             | -0,600          | 0,281            |
| <b>İş Stresi</b>                     | İS1             | -1,144          | 0,296            |
|                                      | İS2             | -0,697          | 0,398            |
|                                      | İS3             | -1,095          | 0,173            |
|                                      | İS4             | -0,828          | 0,332            |
|                                      | İS5             | -0,881          | 0,355            |
|                                      | İS6             | -0,860          | 0,382            |
|                                      | İS7             | -1,120          | 0,084            |
|                                      | İS8             | -0,653          | 0,463            |
|                                      | İS9             | -0,921          | 0,050            |
| <b>İş-Aile Çatışması</b>             | İAÇ1            | -0,941          | -0,013           |
|                                      | İAÇ2            | -0,974          | 0,169            |
|                                      | İAÇ3            | -0,908          | 0,276            |
|                                      | İAÇ4            | -1,002          | 0,321            |
|                                      | İAÇ5            | -0,907          | 0,394            |

*Not. N = 483; ZVD = Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, VY = Vatandaşlık Yorgunluğu, İS = İş Stresi, İAÇ = İş-aile Çatışması.*

Zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeğinde yer alan beş maddenin tümü için çarpıklık değerleri 0,245 ile 0,754 arasında değişmekte olup hem  $\pm 1,5$  aralığında yer

almaktadır. Bu da verilerin simetrik dağılım sergilediğini göstermektedir. Ancak ZVD3 (-0,964) ve ZVD4 (-0,934) maddelerine ait basıklık değerleri, her ne kadar  $\pm 1,5$  sınırları içerisinde kalsa da, -1'e yakın olmaları nedeniyle dağılımın hafif düzeyde basık olduğunu göstermektedir. Vatandaşlık yorgunluğu ölçeğinde ise bazı maddelerde basıklık değerlerinin  $\pm 1,5$  sınırının dışına çıktığı gözlemlenmiştir. Özellikle VY1 (-1,278), VY3 (-1,169), VY5 (-1,246) ve VY6 (-1,174) maddelerinde bu durum dikkat çekicidir. Bu değerler  $\pm 1,5$  aralığında kalsa da, normallikten belirli ölçüde sapma içerdiğini ve dağılımın normalden daha basık olduğunu göstermektedir. Ölçek maddelerine ait çarpıklık değerleri incelendiğinde, tüm maddelerin  $\pm 1,5$  sınırında kaldığı ve bu nedenle dağılımın simetrik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş stresi ölçeğine ait bazı maddelerde (örneğin İS3: -1,095, İS7: -1,120, İS9: -0,921) basıklık değerlerinin -1'in altında olduğu görülmektedir. Bu değerler, dağılımın normalden hafifçe basık olduğuna işaret etse de tüm maddelerdeki çarpıklık değerlerinin ideal sınırlar içinde kalması bu durumu dengelemektedir. Öte yandan, iş-aile çatışması ölçeğinde yer alan beş maddenin tamamı hem çarpıklık hem de basıklık açısından  $\pm 1,5$  sınırları içerisinde kalarak normal dağılım varsayımını kusursuz bir şekilde sağlamıştır. Özetle, dört ölçeğe ait maddelerin büyük çoğunluğu hem çarpıklık hem de basıklık açısından  $\pm 1,5$  sınırları içerisinde kalmış, yalnızca birkaç maddede basıklık değerleri bu aralıkların alt sınırına yaklaşmıştır. İstatistiksel literatürde, büyük örneklemelerle yapılan çalışmalarda bu tür küçük normallik sapmalarının analiz sonuçları üzerinde ciddi bir etkisi olmadığı ve tolere edilebileceği belirtilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2019, s. 74). Bu bağlamda, verilerin genel olarak normal dağılıma uygun olduğu ve parametrik analiz varsayımlarının karşılandığı sonucuna ulaşılmıştır (Field, 2018, s. 110).

#### **4.4. Ölçek Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri**

Bu araştırmada kullanılan ölçme araçlarının içsel tutarlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmış ve Tablo 4.3'te gösterilmiştir. Zorunlu vatandaşlık davranışı ölçeği için Cronbach's Alpha değeri 0,850, vatandaşlık yorgunluğu ölçeği için 0,860, iş stresi ölçeği için 0,894 ve iş-aile çatışması ölçeği için 0,854 olarak bulunmuştur.

**Tablo 4.3:** Ölçeklere Ait Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayıları

| Alt Ölçek | Madde Sayısı | Cronbach's Alpha |
|-----------|--------------|------------------|
| ZVD       | 5            | 0,850            |
| VY        | 7            | 0,860            |
| İS        | 9            | 0,894            |
| İAÇ       | 5            | 0,854            |

*Not. Cronbach's Alpha = İç tutarlılık katsayısı; ZVD = Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, VY = Vatandaşlık Yorgunluğu, İS = İş Stresi, İAÇ = İş-Aile Çatışması.*

Nunnally'ye (1978, s. 245) göre 0,70 ve üzeri Cronbach Alfa değerleri, psikososyal ölçümler için kabul edilebilir düzeyde iç tutarlılığa işaret etmektedir. Ayrıca George ve Mallery (2003, s. 231) tarafından yapılan sınıflamaya göre, 0,80'in üzerindeki alfa değerleri "iyi" düzeyde, 0,90'a yaklaşan değerler ise "çok iyi" düzeyde güvenilirlik olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, araştırmada yer alan tüm ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarının 0,850'nin üzerinde olması, bu ölçeklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### 4.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Ölçüm Modeli Uyum İndeksleri

Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında modelin veriye uyumunu değerlendirmek amacıyla çeşitli uyum indekslerinden yararlanılmaktadır. Bu kapsamda kullanılan temel ölçütler aşağıda açıklanmıştır.

$\chi^2 / df$  (Ki-kare uyum testi / Serbestlik derecesi oranı), istatistiğinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen bu oran, modelin genel uyumunu değerlendirmede yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu değer 5'in altında olması kabul edilebilir, 3'ün altında olması ise iyi uyum göstergesi olarak değerlendirilir (Kline, 2023, s. 162; Schumacker & Lomax, 2016, s. 85). RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation – Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü) değeri 0,05'in altında olduğunda mükemmel uyum, 0,06–0,08 arası değerlerde kabul edilebilir uyum, 0,08'in üzerindeki değerlerde zayıf uyum göstermektedir (Browne & Cudeck, 1993, s. 144; Hu & Bentler, 1999, s. 27). CFI (Comparative Fit Index – Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), bağımsız modelle karşılaştırmalı olarak modelin uyumunu değerlendirmektedir. CFI için 0,90 üzeri değerler kabul edilebilir, 0,95 üzeri değerler ise iyi uyum olarak değerlendirilir

(Bentler, 1990, s. 238; Byrne, 2010, s. 81). SRMR (Standardized Root Mean Square Residual – Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamalarının Karekökü), örneklemeden elde edilen kovaryans matrisi ile model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi arasındaki standartlaştırılmış farkı ölçen mutlak bir uyum indeksidir. SRMR değerinin 0,05 ve altında olması mükemmel uyuma, 0,08 ve altında olması ise kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir (Hu & Bentler, 1999, s. 27; Kline, 2023, s. 83).

#### 4.4.1.1. Modelin Uyum İyiliği ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Çalışmada önerilen dört faktörlü modelin test edilmesi amacıyla yapılan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kapsamında gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarına göre, standartlaştırılmış faktör yükleri Tablo 4.4'te ve modelin uyum değerleri Tablo 4.5'te görülmektedir.

**Tablo 4.4:** Doğrulayıcı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Faktör Yükleri

| Değişken                             | Madde | Faktör Yüğü |
|--------------------------------------|-------|-------------|
| <b>Zorunlu Vatandaşlık Davranışı</b> | ZVD1  | 0,743       |
|                                      | ZVD2  | 0,729       |
|                                      | ZVD3  | 0,662       |
|                                      | ZVD4  | 0,749       |
|                                      | ZVD5  | 0,769       |
| <b>Vatandaşlık Yorgunluğu</b>        | VY1   | 0,729       |
|                                      | VY2   | 0,666       |
|                                      | VY3   | 0,648       |
|                                      | VY4   | 0,572       |
|                                      | VY5   | 0,718       |
|                                      | VY6   | 0,745       |
|                                      | VY7   | 0,714       |
| <b>İş Stresi</b>                     | IS1   | 0,709       |
|                                      | IS2   | 0,545       |
|                                      | IS3   | 0,720       |
|                                      | IS4   | 0,766       |
|                                      | IS5   | 0,813       |
|                                      | IS6   | 0,767       |
|                                      | IS7   | 0,746       |
|                                      | IS8   | 0,544       |
|                                      | IS9   | 0,581       |

**Tablo 4.4:** Doğrulamalı Faktör Analizi Standartlaştırılmış Faktör Yükleri (Devamı)

| Değişken          | Madde | Faktör Yüğü |
|-------------------|-------|-------------|
| İş-Aile Çatışması | İAÇ1  | 0,739       |
|                   | İAÇ2  | 0,695       |
|                   | İAÇ3  | 0,737       |
|                   | İAÇ4  | 0,748       |
|                   | İAÇ5  | 0,750       |

ZVD = Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, VY = Vatandaşlık Yorgunluğu, İS = İş Stresi, İAÇ = İş-Aile Çatışması.

#### 4.4.2. Ölçüm Modeli ve Alternatif Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

Önerilen 4 değişkenli model ve farklı modellerin karşılaştırılması Tablo 4.5'te sunulmuştur. Önerilen model için  $\chi^2/df$  oranı 1,84 olup,  $< 3$  sınır değerinin altında kalmaktadır. Bu bulgu, modelin gözlenen veriye iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir (Kline, 2023, s. 269). Benzer şekilde, CFI (0,959), gibi mutlak ve artı değer temelli uyum indekslerinin 0,90'ın üzerinde olması, modelin güçlü bir yapısal geçerliliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Hair vd., 2014, s. 605). Modelin yaklaşık uyum düzeyini ifade eden RMSEA değeri 0,042 olarak bulunmuş ve bu değer 0,05'in altında kaldığı için modelin mükemmel düzeyde bir uyum gösterdiği kabul edilmiştir (Brown, 2015, s. 82). Son olarak, modelin uyumunu değerlendirmede dikkate alınan mutlak uyum indekslerinden SRMR değeri 0,069 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, literatürde kabul edilebilir sınır olarak belirtilen 0,08'in altında kalması, yapısal modelin gözlenen veriyle uyumunu teyit eden bir diğer güçlü bulgudur (Hu & Bentler, 1999, s. 27).

**Tablo 4. 5:** Farklı Gizil Değişken Yapılarına Ait Ölçüm Modellerinin Uyum İndeksleri Karşılaştırılması

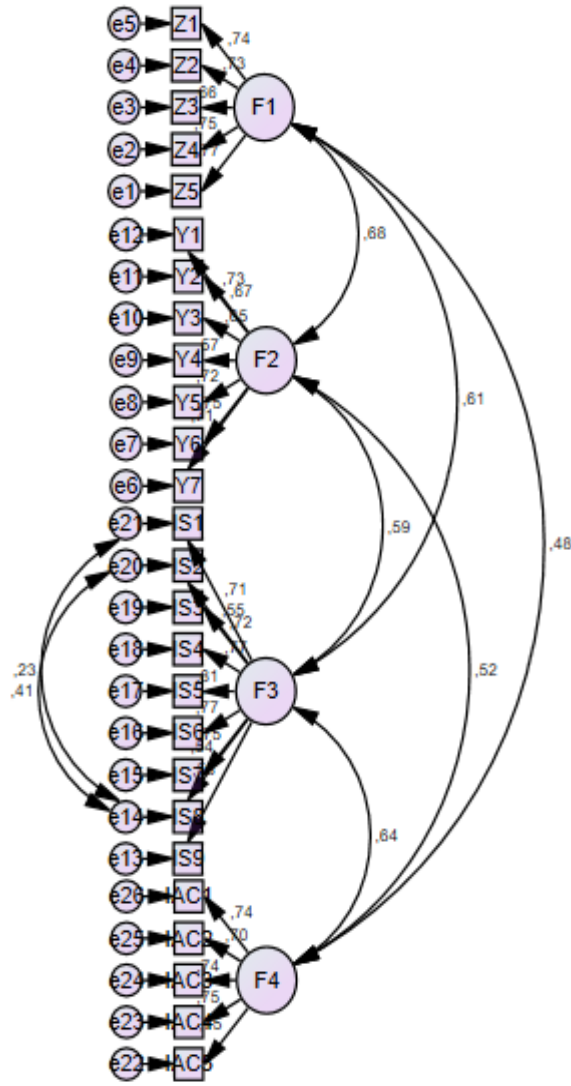
| Model               | Gizil Değişken Yapısı         | $\chi^2(df)$ | RMSEA | CFI   | SRMR  | Model Karşılaştırması $\Delta\chi^2 (\Delta df)$ |
|---------------------|-------------------------------|--------------|-------|-------|-------|--------------------------------------------------|
| <b>Ölçüm Modeli</b> | 4 değişkenli önerilen model   | 535 (291)    | 0,042 | 0,959 | 0,069 | –                                                |
| <b>Model 1</b>      | 3 değişkenli alternatif model | 985 (296)    | 0,069 | 0,884 | 0,089 | 450 (5)                                          |
| <b>Model 2</b>      | 3 değişkenli alternatif model | 1116 (296)   | 0,076 | 0,862 | 0,099 | 581 (5)                                          |
| <b>Model 3</b>      | 3 değişkenli alternatif model | 1316 (296)   | 0,085 | 0,828 | 0,125 | 781 (5)                                          |

**Tablo 4. 5:** Farklı Gizil Değişken Yapılarına Ait Ölçüm Modellerinin Uyum İndeksleri Karşılaştırılması (Devamı)

| Model   | Gizil Değişken Yapısı         | $\chi^2(df)$ | RMSEA | CFI   | SRMR  | Model Karşılaştırması $\Delta\chi^2 (\Delta df)$ |
|---------|-------------------------------|--------------|-------|-------|-------|--------------------------------------------------|
| Model 4 | 2 değişkenli alternatif model | 1440 (298)   | 0,089 | 0,807 | 0,112 | 905 (7)                                          |
| Model 5 | 1 değişkenli alternatif model | 2125 (299)   | 0,113 | 0,692 | 0,15  | 1590 (8)                                         |

*Not. N = 483; Tüm ki-kare fark testleri ( $\Delta\chi^2$ )  $p < .001$  düzeyinde anlamlıdır.  $\chi^2/df =$  Ki-kare/Serbestlik derecesi oranı; RMSEA = Yaklaşık hataların ortalama karekökü; CFI = Karşılaştırmalı uyum indeksi; SRMR= Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamalarının Karekökü.*

Alternatif modellerle yapılan karşılaştırmalar, orijinal dört değişkenli modelin üstünlüğünü açıkça ortaya koymaktadır. Üç gizil değişkenli ilk alternatif modelde zorunlu vatandaşlık davranışı ve vatandaşlık yorgunluğu tek bir değişken altında toplanmış, modelin uyumu anlamlı ölçüde kötüleşmiştir (Model 1:  $\chi^2(296) = 985,54$ , RMSEA = 0,069, CFI = 0,884, SRMR = 0,089;  $\Delta\chi^2(5) = 450$ ,  $p < .001$ ). Benzer şekilde, diğer iki üç gizil değişkenli modelde de farklı faktörlerin birleştirilmesi, model uyumunu daha da düşürmüştür. Model 2’de iş stresi ile vatandaşlık yorgunluğu birleştirilmiş ( $\chi^2(296) = 1116,34$ , RMSEA = 0,076, CFI = 0,862, SRMR = 0,099;  $\Delta\chi^2(5) = 581$ ), Model 3’te ise zorunlu vatandaşlık davranışı ve iş stresi bir değişkende toplanmıştır ( $\chi^2(296) = 1316,13$ , RMSEA = 0,085, CFI = 0,828, SRMR = 0,125;  $\Delta\chi^2(5) = 781$ ). Daha ileri düzeyde sadeleştirilmiş olan iki değişkenli model (Model 4:  $\chi^2(298) = 1440,44$ , RMSEA = 0,089, CFI = 0,807, SRMR = 0,112;  $\Delta\chi^2(7) = 905$ ) ve tek değişkenli model (Model 5:  $\chi^2(299) = 2124,87$ , RMSEA = 0,113, CFI = 0,692, SRMR = 0,150;  $\Delta\chi^2(8) = 1590$ ) ise modelin anlamlı ölçüde kötüleşmesine yol açmıştır. Özellikle tek değişkenli modelin CFI (0,692) ve RMSEA (0,113) değerleri kabul edilebilir uyum sınırlarının çok altında kalarak, bu modelin veriye uygun olmadığını göstermektedir (Hu & Bentler, 1999, ss. 27-28). Bu bulgular, dört gizil değişkenli önerilen modelin, araştırmada kullanılan yapıların birbirinden ayrıştığını ve kuramsal olarak ayırt edici özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Alternatif modellerin tümü istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha kötü uyum gösterdiğinden, dört gizil değişkenli modelin tercih edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır (Kline, 2023, s. 325; Schermelleh-Engel vd., 2003, s. 31).



**Şekil 2.** Dört Faktörlü Ölçüm Modeli: DFA Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları

Not.  $N = 483$ ; DFA = Doğrulayıcı Faktör Analizi; F1 = Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, F2 = Vatandaşlık Yorgunluğu, F3 = İş Stresi, F4 = İş-Aile Çatışması. Şekildeki e14 ile e20, e21 değerleri hata terimlerini, tek yönlü oklar üzerindeki değerler standartlaştırılmış faktör yüklerini, çift yönlü oklar ise yapılar arası korelasyonları ifade etmektedir,

Modelde elde edilen uyumun daha da iyileştirilmesi amacıyla, analiz sırasında önerilen modifikasyonlara dayalı olarak İS8 maddesi ile İS1 ve İS2 maddeleri arasında kovaryans atamaları yapılmıştır. Bu düzenleme, özellikle ölçme modelindeki lokal uyumsuzlukları gidererek modelin genel uyum indekslerini iyileştirmiştir. Bahse konu kovaryanslar, içerik bakımından benzer olan maddeler arasında makul ilişkileri temsil ettiğinden, teorik temele dayalı olarak modele dâhil edilmiştir (Byrne, 2010, s. 109).

#### 4.4.3. Yapısal Geçerlik: AVE ve CR Değerleri

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda elde edilen ve ölçek maddelerinin kendi gizil değişkenleri ile olan ilişkisini gösteren standartlaştırılmış faktör yükleri Tablo 4.4'te detaylandırılmıştır. Bu faktör yükleri temel alınarak hesaplanan Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) değerleri ise yapı geçerliliği ve iç tutarlılık kanıtları olarak Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.6 incelendiğinde; zorunlu vatandaşlık davranışı (0,548), iş stresi (0,537) ve iş-aile çatışması (0,541) değişkenlerine ait AVE değerlerinin 0,50 eşik değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Vatandaşlık yorgunluğu yapısına ait AVE değeri ise 0,496 ile bu sınırın oldukça yakınında kalmıştır. Ancak bu değere ait CR değeri 0,906 ile oldukça yüksek olup, Fornell ve Larcker (1981, s. 46) tarafından önerilen “ $CR \geq 0,70$  ise AVE sınırda olabilir” kriterini sağlamaktadır. Tüm CR değerleri 0,87'nin üzerinde yer alarak yüksek iç tutarlılığı ve yapı geçerliliğini desteklemektedir (Hair vd., 2014, s. 618).

**Tablo 4.6:** Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) Değerleri

| Değişkenler | AVE   | CR    | AVE > 0.50 ve CR > 0.70                |
|-------------|-------|-------|----------------------------------------|
| ZVD         | 0,870 | 0,548 | Evet                                   |
| VY          | 0,906 | 0,496 | AVE sınıra yakın,<br>CR yüksek (uygun) |
| İS          | 0,928 | 0,537 | Evet                                   |
| İAÇ         | 0,877 | 0,541 | Evet                                   |

*Not. N = 483; AVE = Ortalama açıklanan varyans; CR = Bileşik güvenilirlik; ZVD = Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, VY = Vatandaşlık Yorgunluğu, İS = İş Stresi, İAÇ = İş-Aile Çatışması.*

#### 4.4.4. Ayrışım Geçerliliği Bulguları

Ayrışım geçerliliğini test etmek için Fornell ve Larcker (1981) kriteri uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4.7'de özetlenmiştir. Buna göre, her bir değişkene ilişkin AVE'nin karekökü ( $\sqrt{AVE}$ ), bu değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyonlarından daha yüksek çıkmıştır. Örneğin, zorunlu vatandaşlık davranışına ilişkin  $\sqrt{AVE}$  değeri 0,740 iken, bu değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyonları 0,684 (vatandaşlık yorgunluğu), 0,614 (iş stresi) ve 0,479 (İş-aile çatışması) düzeyindedir.

**Tablo 4 7:** Ayırışım Geçerliliği

|     | ZVD          | VY           | İS           | İAÇ          |
|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ZVD | <b>0,740</b> |              |              |              |
| VY  | 0,684        | <b>0,704</b> |              |              |
| İS  | 0,614        | 0,590        | <b>0,733</b> |              |
| İAÇ | 0,479        | 0,522        | 0,638        | <b>0,736</b> |

Not.  $N = 483$ ; Köşegendeki değerler AVE'nin kareköküdür ( $\sqrt{AVE}$ ). ZVD = Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, VY = Vatandaşlık Yorgunluğu, İS = İş Stresi, İAÇ = İş-Aile Çatışması.

Benzer şekilde diğer faktörlerde de bu koşul sağlanmaktadır. Bu sonuçlar, yapıların birbirinden ayırt edilebilir olduğunu ve ayırışım geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir (Fornell & Larcker, 1981, s. 46; Hair vd., 2014, s. 621).

#### 4.4.5. Korelasyon Analizi

Araştırma modelinde yer alan temel değişkenler (zorunlu vatandaşlık davranışı, vatandaşlık yorgunluğu, iş stresi ve iş-aile çatışması) arasındaki ilişkilerin yönünü ve şiddetini belirlemek amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi gerçekleştirilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.8'te sunulmuştur.

**Tablo 4.8:** Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları

| Değişkenler | ZVD     | VY      | İS      | İAÇ |
|-------------|---------|---------|---------|-----|
| ZVD         | 1       |         |         |     |
| VY          | 0,581** | 1       |         |     |
| İS          | 0,528** | 0,513** | 1       |     |
| İAÇ         | 0,400** | 0,439** | 0,556** | 1   |

Not: Korelasyon analizleri, her değişken çifti için uygun örneklem büyüklüğünde yapılmıştır ( $N = 483$ ). Pearson korelasyon katsayıları ( $r$ ) ve iki uçlu anlamlılık değerleri ( $p$ ) raporlanmıştır. \* $p < 0.01$  seviyesinde anlamlı bulunan korelasyonlar çift yıldız (\*\*) ile belirtilmiştir.

Korelasyon matrisi incelendiğinde, araştırmadaki tüm değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler olduğu saptanmıştır ( $p < 0,01$ ). Çalışmanın temel bağımsız değişkeni olan zorunlu vatandaşlık davranışı; vatandaşlık yorgunluğu ( $r = 0,581$ ), iş stresi ( $r = 0,528$ ) ve iş-aile çatışması ( $r = 0,400$ ) ile pozitif ve orta düzeyde anlamlı ilişkilere sahiptir. Benzer şekilde, iş stresi ile iş-aile çatışması ( $r = 0,556$ ) ve vatandaşlık yorgunluğu ( $r = 0,513$ ) arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler

bulunmaktadır. Son olarak, iş-aile çatışmasının da vatandaşlık yorgunluğu ile ( $r = 0,439$ ) pozitif yönde ilişkili olduğu doğrulanmıştır. Bu bulgular, değişkenler arası ilişkilerin araştırma hipotezlerinde öngörülen teorik yönlerle ampirik olarak uyumlu olduğunu göstermektedir.

#### **4.5. Hipotez Testleri**

Araştırma modelinde öne sürülen hipotezlerin test edilmesinde ve değişkenler arasındaki seri (ardışık) aracılık ilişkilerinin çözümlenmesinde temel yöntem olarak, Hayes (2013) tarafından geliştirilen IBM SPSS Statistics PROCESS Makro eklentisi (Model 6) tercih edilmiştir. Bu analiz aracılığıyla zorunlu vatandaşlık davranışı ile vatandaşlık yorgunluğu arasındaki ilişkide; iş stresi ve iş-aile çatışmasının üstlendiği ardışık aracılık rolleri istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Analizlerde dolaylı etkilerin anlamlılığı, 5.000 örneklemlili bootstrap yöntemiyle test edilerek araştırma hipotezleri doğrulanmıştır.

##### **4.5.1. Ardışık (Seri) Çoklu Aracılık Analizi**

Bu çalışmada, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisini ayrıntılı olarak incelemek amacıyla Hayes (2017) Model 6 kullanılmıştır. Bu model, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki dolaylı etkilerin birden fazla aracı değişken vasıtasıyla nasıl iletildiğini değerlendirmeye imkân vermekte olup ardışık (seri) çoklu aracılık analizine olanak sağlamaktadır. Böylece, iş stresi ve iş-aile çatışmasının, zorunlu vatandaşlık davranışının yorgunluk üzerindeki etkisini nasıl şekillendirdiği ampirik olarak ortaya konulmuştur.

##### **4.5.1.1. Doğrudan Etkilerin Regresyon Katsayıları**

Model 6'ya ilişkin regresyon ağırlıkları, doğrudan ve dolaylı etkiler ile güven aralıkları Tablo 4.9' da verilmiştir.

**Tablo 4.9:** Doğrudan Etkilerin Regresyon Katsayıları Tablosu

| Bağımlı Değişken | Bağımsız Değişken | B     | SE     | t     | p    | %95 GA Alt | %95 GA Üst |
|------------------|-------------------|-------|--------|-------|------|------------|------------|
| İS               | ZVD               | 0,523 | 0,0384 | 13,62 | ,000 | 0,4475     | 0,5984     |
| İAÇ              | ZVD               | 0,163 | 0,0486 | 3,35  | ,001 | 0,0674     | 0,2583     |
| İAÇ              | İS                | 0,531 | 0,0490 | 10,82 | ,000 | 0,4342     | 0,6268     |
| VY               | ZVD               | 0,428 | 0,0438 | 9,77  | ,000 | 0,3418     | 0,5138     |
| VY               | İS                | 0,222 | 0,0487 | 4,56  | ,000 | 0,1261     | 0,3175     |
| VY               | İAÇ               | 0,153 | 0,0407 | 3,77  | ,000 | 0,0733     | 0,2330     |

Not.  $n = 483$ ; Tüm katsayılar  $p < .001$  düzeyinde anlamlıdır.  $B =$  Regresyon katsayısı;  $SE =$  Standart hata;  $t = t$ -testi değeri;  $p =$  Anlamlılık değeri;  $LLCI$  ve  $ULCI = \%95$  güven aralığının alt ve üst sınırları.  $ZVD =$  Zorunlu Vatandaşlık Davranışı,  $İS =$  İş Stresi,  $İAÇ =$  İş-Aile Çatışması,  $VY =$  Vatandaşlık Yorgunluğu.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, zorunlu vatandaşlık davranışının iş stresi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır ( $B = 0,523$ ;  $SE = 0,038$ ;  $p < 0,001$ ; %95 GA [0,4475, 0,5984]). Bu bulgu doğrultusunda (H2) desteklenmiştir. Benzer şekilde, zorunlu vatandaşlık davranışının iş-aile çatışması üzerinde de anlamlı pozitif etkisi olduğu görülmüştür ( $B = 0,163$ ,  $p = 0,001$ , %95 GA [0,0674, 0,2583]) ve (H4) kabul edilmiştir. İş stresinin iş-aile çatışması üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu saptanmış ( $B = 0,531$ ,  $p < 0,001$ , %95 GA [0,4342, 0,6268]) ve böylece (H3) desteklenmiştir. Vatandaşlık yorgunluğu üzerinde ise zorunlu vatandaşlık davranışının anlamlı pozitif etkisi tespit edilmiştir ( $B = 0,428$ ,  $p < 0,001$ , %95 GA [0,3418, 0,5138]). Bu sonuca göre (H1) desteklenmiştir. Ayrıca, iş stresinin ( $B = 0,222$ ,  $p < 0,001$ , %95 GA [0,1261, 0,3175]) ve iş-aile çatışmasının ( $B = 0,153$ ,  $p < 0,001$ , %95 GA [0,0733, 0,2330]) vatandaşlık yorgunluğu üzerinde pozitif yönde anlamlı birer etkiye sahip olduğu belirlenerek sırasıyla (H5) ve (H6) desteklenmiştir.

#### 4.5.1.2. Dolaylı (Aracılık) Etkilerin Bootstrap Sonuçları

Analiz sonuçlarına göre Tablo 4.10'da zorunlu vatandaşlık davranışının, vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmuştur ( $B = 0,4278$ ,

%95 GA [0,3418, 0,5138]). Ayrıca, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki toplam dolaylı etkisi de anlamlıdır ( $B = 0,1834$ , %95 GA [0,1267, 0,2474]).

**Tablo 4.10:** Aracılık Etkileri

| Etki Türü                 | Etki (B) | BootSE | %95 GA Alt | %95 GA Üst | p    |
|---------------------------|----------|--------|------------|------------|------|
| Doğrudan Etki             | 0,427    | 0,0438 | 0,3418     | 0,5138     | ,000 |
| Toplam Dolaylı Etki       | 0,183    | 0,0309 | 0,1267     | 0,2474     | ,000 |
| Ind1: ZVD → İS → VY       | 0,116    | 0,0291 | 0,0588     | 0,1730     | ,000 |
| Ind2: ZVD → İAÇ → VY      | 0,024    | 0,0115 | 0,0059     | 0,0504     | ,000 |
| Ind3: ZVD → İS → İAÇ → VY | 0,042    | 0,0163 | 0,0145     | 0,0780     | ,000 |

| Yollar              | Sobel z | p      | R <sup>2</sup> | F      |
|---------------------|---------|--------|----------------|--------|
| ZVD → İS → VY       | 4,32    | < ,001 | 0,28           | 185,56 |
| ZVD → İAÇ → VY      | 2,50    | ,012   | 0,32           | 115,51 |
| ZVD → İS → İAÇ → VY | 3,44    | <,001  | 0,41           | 112,98 |

*Not. N = 483; B = Etki büyüklüğü; BootSE = Bootstrap standart hata; GA = %95 güven aralığının alt ve üst sınırları (Sıfırı içermemesi etkinin anlamlı olduğunu gösterir). ZVD = Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, İS = İş Stresi, İAÇ = İş-Aile Çatışması, VY = Vatandaşlık Yorgunluğu, F = Regresyon modelinin genel anlamlılığını test eden F istatistiği, Sobel z = Aracılık etkisinin anlamlılığını test eden Sobel testi istatistiği, R<sup>2</sup> = Modelin açıklanan varyans oranı, p = Anlamlılık değeri.*

Bu dolaylı etkiler üç farklı yol üzerinden incelenmiştir. İlk olarak, zorunlu vatandaşlık davranışının iş stresi aracılığıyla vatandaşlık yorgunluğuna etkisi ( $B = 0,1160$ , %95 GA [0,0588, 0,1730])incelenmiştir. İkinci olarak, zorunlu vatandaşlık davranışının iş-aile çatışması aracılığıyla vatandaşlık yorgunluğuna etkisi ( $B = 0,0249$ , %95 GA [0,0059, 0,0504]) araştırılmıştır. Üçüncü olarak, zorunlu vatandaşlık davranışının önce iş stresi, ardından iş stresinin iş-aile çatışmasını etkileyerek vatandaşlık yorgunluğuna dolaylı etkisi ( $B = 0,0425$ , %95 GA [0,0145, 0,0780]) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Modelin açıklama gücünü gösteren sonuçların yanı sıra, aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek amacıyla gerçekleştirilen Sobel testi sonuçları da aracılık ilişkilerini desteklemektedir. Buna göre, zorunlu vatandaşlık davranışının iş stresi aracılığıyla vatandaşlık yorgunluğu yoluna ilişkin Sobel z değeri 4,32 olup bu etki

istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < ,001$ ). Aynı şekilde zorunlu vatandaşlık davranışının iş-aile çatışması aracılığıyla vatandaşlık yorgunluğu aracılık yolu için Sobel z değeri 2,50 ( $p = ,012$ ) olarak bulunmuştur. Seri aracılık yolunda ise zorunlu vatandaşlık davranışının önce iş stresi, ardından iş stresinin iş-aile çatışmasını etkileyerek vatandaşlık yorgunluğu için Sobel z değeri 3,44 olup bu etki de anlamlıdır ( $p < ,001$ ).

Modelin açıklayıcılığı incelendiğinde, iş stresi aracılığıyla kurulan modelin vatandaşlık yorgunluğundaki varyansın %28'ini ( $R^2 = 0,28$ ) açıkladığı, iş-aile çatışması aracılığıyla kurulan modelin %32'sini ( $R^2 = 0,32$ ) açıkladığı ve seri aracılık modelinin ise vatandaşlık yorgunluğundaki varyansın %41'ini ( $R^2 = 0,41$ ) açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlar, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisinde iş stresi ve iş-aile çatışmasının önemli aracılık mekanizmaları olduğunu göstermektedir.

#### **4.5.2. Alternatif Post-Hoc Analizleri**

Araştırmanın temel analizlerine ek olarak, elde edilen bulguların geçerliliğini ve kurulan modelin sağlamlığını test etmek amacıyla alternatif post-hoc analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde, değişkenler arası ilişkileri farklı istatistiksel yaklaşımlarla teyit etmek için iki aşamalı bir yol izlenmiştir. İlk olarak, değişkenlerin modele adım adım dâhil edildiği hiyerarşik regresyon analizi ile doğrudan etkiler incelenmiş ve varyans değişimleri gözlemlenmiştir. Ardından, araştırma modelinin bir bütün olarak test edilmesi ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin eşzamanlı olarak değerlendirilmesi amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) uygulanmıştır. Bu sayede bulguların farklı yöntemlerle tutarlılığı ortaya konulmuştur.

##### **4.5.2.1. Hiyerarşik Regresyon Analizi ile Doğrudan Etkilerin İncelenmesi**

Araştırma kapsamında test edilen ilişkileri ve elde edilen bulguları istatistiksel olarak daha güçlü bir şekilde desteklemek, ayrıca bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki açıklayıcı gücünü detaylandırmak amacıyla aşamalı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 4.11'de sunulan analiz sonuçlarına göre; kurulan ilk modelde zorunlu vatandaşlık davranışının, vatandaşlık yorgunluğunu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir ( $\beta = 0,581$ ,  $p < 0,001$ ). Bu model, vatandaşlık yorgunluğu değişkenindeki toplam varyansın %33,8'ini açıklamaktadır.

**Tablo 4.11:** Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisini Açıklayan Aşamalı Regresyon Analizi Sonuçları

| Model | Yordayıcı | B     | Std. Hata | $\beta$ | $t$    | $p$  | $R^2$ | $\Delta R^2$ | F( $\Delta$ ) | p( $\Delta$ ) |
|-------|-----------|-------|-----------|---------|--------|------|-------|--------------|---------------|---------------|
| 1     | Sabit     | 1,249 | 0,104     | —       | 12,066 | ,000 | 0,338 | —            | —             | —             |
|       | ZVD       | 0,611 | 0,039     | 0,581   | 15,675 | ,000 |       |              |               |               |
| 2     | Sabit     | 0,808 | 0,118     | —       | 6,848  | ,000 | 0,397 | 0,059        | 46,909        | ,000          |
|       | ZVD       | 0,453 | 0,044     | 0,431   | 10,323 | ,000 |       |              |               |               |
|       | İS        | 0,303 | 0,044     | 0,286   | 6,849  | ,000 |       |              |               |               |
| 3     | Sabit     | 0,665 | 0,122     | —       | 5,436  | ,000 | 0,414 | 0,017        | 14,189        | ,000          |
|       | ZVD       | 0,428 | 0,044     | 0,407   | 9,774  | ,000 |       |              |               |               |
|       | İS        | 0,222 | 0,049     | 0,209   | 4,556  | ,000 |       |              |               |               |
|       | İAÇ       | 0,153 | 0,041     | 0,160   | 3,767  | ,000 |       |              |               |               |

Not.  $N = 483$ ; Tüm katsayılar  $p < .001$  düzeyinde anlamlıdır.  $\beta$  = Standartlaştırılmış regresyon katsayısı;  $B$  = Standartlaştırılmamış regresyon katsayısı;  $SE$  = Standart hata;  $t$  =  $t$ -testi değeri;  $R^2$  = Belirlilik katsayısı;  $\Delta R^2$  = Varyans artış miktarı;  $F(\Delta)$  = Modelin genel anlamlılığını ifade eden  $F$ -değeri. ZVD = Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, İS = İş Stresi, İAÇ = İş-Aile Çatışması, VY = Vatandaşlık Yorgunluğu.

Aşamalı regresyon analizine göre, ilk modelde zorunlu vatandaşlık davranışının, vatandaşlık yorgunluğunu pozitif ve anlamlı düzeyde yordadığı görülmektedir ( $\beta = 0,581$ ,  $p < 0,001$ ). Bu model, vatandaşlık yorgunluğu değişkenindeki varyansın %33,8'ini açıklamaktadır ( $R^2 = 0,338$ ). İkinci modelde, vatandaşlık yorgunluğuna ek olarak iş stresi değişkeni eklenmiştir. Bu modelde hem zorunlu vatandaşlık davranışı ( $\beta = 0,431$ ,  $p < 0,001$ ) hem de iş stresi ( $\beta = 0,286$ ,  $p < 0,001$ ) anlamlı yordayıcı olarak bulunmuştur. Modelin açıklayıcılığı %39,7'ye yükselmiş, modelde %5,9'luk bir artış elde edilmiştir ( $\Delta R^2 = 0,059$ ,  $F(\Delta) = 460,909$ ,  $p < 0,001$ ). Üçüncü ve son modelde ise iş-aile çatışması değişkeni dahil edilmiştir. Zorunlu vatandaşlık davranışı ( $\beta = 0,407$ ,  $p < 0,001$ ), iş stresi ( $\beta = 0,209$ ,  $p < 0,001$ ) ve iş-aile çatışması ( $\beta = 0,160$ ,  $p < 0,001$ ) değişkenlerinin tamamı anlamlı bulunmuştur. Modelin toplam açıklayıcılığı %41,4 olup, bir önceki modele kıyasla %1,7'lik ek bir varyans açıklanmıştır ( $\Delta R^2 = 0,017$ ,  $F(\Delta) = 14,189$ ,  $p < 0,001$ ).

#### 4.5.2.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) ile Model Uyumunun Değerlendirilmesi

Bu çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve şiddetini analiz etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini adım adım incelemeye olanak sağlar. Ancak, regresyon analizi sınırlı olarak sadece değişkenler arasındaki doğrudan ilişkileri incelerken, modelin genel uyumunu değerlendirmek mümkün değildir. Bu nedenle, bulguların geçerliliğini ve model yapısının uygunluğunu daha kapsamlı biçimde test etmek amacıyla IBM SPSS AMOS yazılımı ile yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak sonuçlar Tablo 4.12’de gösterilmiştir. YEM, hem ölçüm modelinin hem de yapısal modelin doğrulanmasını sağlar ve modelin veriyle uyumunu çeşitli uyum indeksleri ile değerlendirir. Böylece, regresyon analizi ile elde edilen ilişkiler YEM ile desteklenmiş ve modelin genel uyumu teyit edilmiştir. Bu yöntem kombinasyonu, sonuçların güvenilirliğini artırmakta ve modelin yapısal bütünlüğünü göstermektedir.

**Tablo 4.12:** Aracılık Modeli Regresyon Ağırlıkları ve Anlamlılıkları

| Bağımlı Değişken<-- Bağımsız Değişken | $\beta$ | C.R.   | p     |
|---------------------------------------|---------|--------|-------|
| İS <--ZVD                             | 0,614   | 10,762 | ***   |
| İAÇ <--- İS                           | 0,552   | 8,212  | ***   |
| İAÇ <--- ZVD                          | 0,141   | 2,351  | 0,019 |
| VY <--- ZVD                           | 0,491   | 7,902  | ***   |
| VY <--- İAÇ                           | 0,173   | 2,977  | 0,003 |
| VY <--- İS                            | 0,178   | 2,748  | 0,006 |

*N = 483; \*\*\* p < .001;  $\beta$  = Standartize edilmiş yol katsayısı; C.R. = Kritik oran; ZVD: Zorunlu Vatandaşlık Davranışı, İS: İş Stresi, İAÇ: İş-Aile Çatışması, VY: Vatandaşlık Yorgunluğu*

Tablo 4.12’de sunulan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, zorunlu vatandaşlık davranışının genel iş stresi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $\beta = 0,614$ ;  $p < .001$ ). İş stresinin, iş-aile çatışmasını pozitif yönde ve anlamlı biçimde etkilediği görülmektedir ( $\beta = 0,552$ ;  $p < .001$ ). Ayrıca, zorunlu vatandaşlık davranışının iş-aile çatışması üzerinde doğrudan ve anlamlı, ancak görece daha düşük düzeyde bir etkisi olduğu belirlenmiştir ( $\beta = 0,141$ ;  $p < .05$ ). Bulgular, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde doğrudan, pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu

göstermektedir ( $\beta = 0,491$ ;  $p < .001$ ). Bununla birlikte, hem iş stresinin ( $\beta = 0,178$ ;  $p < .01$ ) hem de iş-aile çatışmasının ( $\beta = 0,173$ ;  $p < .01$ ) vatandaşlık yorgunluğu üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri bulunmaktadır. Bu sonuçlar, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisinin iş stresi ve iş-aile çatışması aracılığıyla kısmen açıklandığını ve modelde kısmi ve ardışık aracılık ilişkilerinin desteklendiğini ortaya koymaktadır. Çalışmada kullanılan Hayes Model 6 ve ek analizlerin (hiyerarşik regresyon, YEM) sonuçları birbirini desteklemekte olup, temel bulgular arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Tüm analizler, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerinde pozitif etkisi olduğunu ve bu etkinin iş stresi ile iş-aile çatışması aracılığıyla kısmen dolaylı olarak gerçekleştiğini ortaya koymuştur.

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizi, sistematik bir istatistiksel prosedür izlenerek gerçekleştirilmiştir. Öncelikle verilerin normal dağılım varsayımları çarpıklık ve basıklık değerleri (Kline, 2023) üzerinden incelenmiş ve değişkenler arası teorik beklentiler korelasyon analizi ile ampirik olarak doğrulanmıştır.

Araştırmada öne sürülen hem doğrudan hem de dolaylı (aracılık) hipotezlerin test edilmesinde temel analiz yöntemi olarak Hayes (2018) SPSS PROCESS Makro (Model 6) kullanılmıştır. Ana analiz yöntemi olan PROCESS Makro üzerinden elde edilen bulgular sonucunda; zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu ( $H_1$ ), iş stresi ( $H_2$ ) ve iş-aile çatışması ( $H_4$ ) üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkileri olduğu doğrulanmıştır. Benzer şekilde, iş stresinin iş-aile çatışmasını ( $H_3$ ); ayrıca hem iş stresinin ( $H_5$ ) hem de iş-aile çatışmasının ( $H_6$ ) vatandaşlık yorgunluğunu pozitif yönde ve anlamlı biçimde artırdığı saptanarak doğrudan etkilere yönelik hipotezler kabul edilmiştir.

Dolaylı etkilerin değerlendirildiği aracılık hipotezleri kapsamında ise yine temel analiz aracımız olan PROCESS Makro (Model 6) kullanılarak yapılan incelemelerde; zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki etkisinde iş stresinin ( $H_7$ ) ve iş-aile çatışmasının ( $H_8$ ) kısmi aracı rolleri üstlendiği doğrulanmıştır. Ayrıca, zorunlu vatandaşlık davranışından vatandaşlık yorgunluğuna uzanan ilişkide, iş stresi ve iş-aile çatışmasının sırasıyla devreye girdiği ardışık (seri) aracılık mekanizması da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve  $H_9$  hipotezi desteklenmiştir.

Temel analiz yöntemiyle (PROCESS Makro) elde edilen bu güçlü bulguların yapısal geçerliliğini ve veriyle genel uyumunu teyit etmek amacıyla destekleyici ek analizler (hiyerarşik regresyon ve Yapısal Eşitlik Modellemesi - YEM) gerçekleştirilmiştir. AMOS yazılımı ile test edilen yapısal model uyum indekslerinin ( $\chi^2/df$ , CFI, RMSEA ve SRMR) mükemmel uyum sınırları içerisinde yer aldığı görülmüştür. Hiyerarşik regresyon ve YEM ile gerçekleştirilen bu ek analizler, Hayes Model 6 ile elde edilen ana bulguları bütünüyle desteklemiş ve temel bulgular arasında hiçbir anlamlı farklılık gözlenmemiştir.

#### 4.6. Tartışma

Sağlık çalışanlarının mesleki yaşamlarında gönüllülük görünümü altında maruz bırakıldıkları gizli baskıları ve bu durumun yarattığı örgütsel yansımaları inceleyen bu araştırma sonucunda, kurulan teorik modelin oldukça yüksek bir açıklama gücüne ulaştığı ve öne sürülen dokuz hipotezin tamamının ampirik verilerle desteklendiği görülmüştür. İş ve yönetim literatüründe uzun yıllar boyunca Organ (1988, s. 4) tarafından kuruma fayda sağlayan "iyi asker" olmak şeklinde nitelendirilen fazladan davranışların, bir dayatmaya dönüştüğünde nasıl sistematik ve yıpratıcı bir sürece yol açtığı elde edilen bulgularla ortaya konulmuştur. Bu durumun, Vigoda-Gadot'un (2006) geleneksel yaklaşımlara getirdiği eleştirileri ve örgütsel vatandaşlığın karanlık tarafına dair uyarısını sağlık sektörü bağlamında belirgin bir biçimde desteklediği saptanmıştır.

Araştırmanın ortaya koyduğu temel bulgulardan ilki, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu ( $H_1$ ) ve iş stresi ( $H_2$ ) üzerinde yarattığı pozitif yönlü etkilerdir. Elde edilen bu sonuçlar, zorunlu vatandaşlık davranışının yalnızca bireysel bir isteksizlik hali olmanın ötesinde, İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde çalışanın fiziksel ve zihinsel enerjisini tüketen ağır bir "engelleme" olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır (Demerouti vd., 2001, s. 499). Çalışanların kendi iradeleri dışında; sosyal dışlanma korkusu veya yöneticilerin beklentileri gibi nedenlerle üstlendikleri bu rollerin, içsel çalışma motivasyonlarını zedeleyerek onları duygusal bir tükenmişliğe yönelttiği tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde, Chen vd. (2023) teknoloji sektöründe, He vd. (2024) ise eğitim alanında saptadığı etki düzeylerine kıyasla, mevcut araştırmada elde edilen katsayıların daha yüksek çıkması dikkat çekici bir bulgu olarak görülmektedir. İnsan hayatının söz konusu olduğu sağlık sektöründe, dışarıdan

gelen baskıyla yüklenen bu fazladan rollerin sıradan bir beklentiye aşarak çalışanı psikolojik bir zorlanmaya ittiği saptanmıştır. Bu bağlamda, Ahmadian vd. (2017) ile Koçak vd. (2019)'nin bulgularıyla da örtüşen şekilde, zorunlu vatandaşlık davranışının iş stresini doğrudan artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

İş stresinin artmasının ardından çalışanın kademeli olarak tükenmeye başlaması, modelin bir diğer kritik doğrulamasını oluşturmaktadır. Araştırmada iş stresinin vatandaşlık yorgunluğunu olumlu yönde tetiklediği (H<sub>5</sub>) bulunmuştur. Bu bulgunun, Vapur ve Dere'nin (2025, s. 55) de vurguladığı gibi, artan psikolojik gerilimin çalışanın enerji depolarını tüketerek onu eylemsizliğe yönelttiği değerlendirilmektedir. Spector vd. (1988) stres modelleri ile Maslach vd. (2001, s. 399) tanımladığı duygusal tükenme evresinin, Bolino vd. (2015) tarafından kavramsallaştırılan vatandaşlık yorgunluğuna giden yolda temel bir köprü işlevi gördüğü anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, hastane yönetimlerinin bu gizli baskıları bir performans artırma stratejisi olarak kullanmasının, kısa vadeli kazanımlar sağlasa dahi uzun vadede telafisi güç psikolojik maliyetler yaratabileceği öngörülmektedir.

İş ortamında yaşanan bu yoğun baskı ve enerji tüketiminin yalnızca kurum sınırları içinde kalmayıp, çalışanın özel yaşamına da yansıdığı saptanmıştır. Kahn vd. (1964) tarafından geliştirilen Rol Teorisi ışığında bakıldığında, iş stresinin iş-aile çatışmasını artırmasının (H<sub>3</sub>) ve zorunlu vatandaşlık davranışının bu çatışmayı doğrudan beslemesinin (H<sub>4</sub>), enerjisi azalan bireyin roller arası dengeyi kurmakta zorlandığını gösterdiği düşünülmektedir. Greenhaus ve Beutell (1985, s. 77) tarafından tanımlanan bu durumun, çalışanın mesai bitiminde bile zihinsel olarak işten kopamamasına ve evdeki sorumluluklarını aksatmasına neden olduğu görülmüştür. Liu vd. (2017, s. 696) ile Chaudhary vd. (2023, s. 428) çalışmalarında da işaret edildiği üzere, organizasyon için fedakâr bir personel olma baskısının, çalışanın sınırlı kaynaklarını tükettiği tespit edilmiştir. Deery vd. (2016, s. 1039) bu durumu vicdanlı olmanın bir bedeli olarak açıklamakta; sağlık çalışanlarının dışarıdan gelen hiyerarşik beklentilerle kabul ettikleri bu görevlerin, evdeki dengenin bozulmasına yol açabildiğine işaret etmektedirler.

Aile alanında yaşanan bu gerilimin ve rol çatışmasının nihayetinde vatandaşlık yorgunluğunu daha da artırdığı (H<sub>6</sub>) belirlenmiştir. Bu bulgunun, Netchaeva vd. (2023, s. 8) tarafından vurgulanan eş desteği gibi onarıcı adımların bile, iş yerinden kaynaklanan

aşırı rol yüklenmesi karşısında yetersiz kalabileceğini gösterdiği düşünülmektedir. Literatürde yer alan bazı araştırmalar (Neves & Andrade, 2021), yorgunluğu aile çatışmasından önceki bir evre olarak kurgulasa da ampirik bulgularımız sürecin farklı bir nedensellik sıralamasıyla işlediğini ortaya koymuştur. Elde edilen verilere göre bireyin; öncelikle işteki fazladan taleplerle zorlandığı, bu ruhsal gerilimi evine taşıdığı, evdeki rollerin aksamasıyla sosyal destek mekanizmasını da kaybettiği ve ancak bu aşamalardan sonra kronik bir vatandaşlık yorgunluğuna girdiği saptanmıştır. Nisar vd. (2024) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı güncel çalışmayla da uyum içinde olan bu bulgunun, vatandaşlık yorgunluğunun sürecin bir ara durağı olmaktan ziyade kaynak kaybı döngüsünün en son noktası olduğunu gösterdiği değerlendirilmektedir.

Tüm bu ikili ilişkilerin ve tekil aracı rollerin ötesinde, bu araştırmanın alana kazandırdığı en kapsamlı açılımın, zorunlu vatandaşlık davranışından başlayarak iş stresi ve iş-aile çatışması üzerinden vatandaşlık yorgunluğuna uzanan ardışık aracılık süreci (H<sub>9</sub>) olduğu söylenebilir. İş stresinin (H<sub>7</sub>) ve iş-aile çatışmasının (H<sub>8</sub>) üstlendiği tekil aracılık rollerini de destekleyerek içine alan bu zincirleme kaynak tüketim modelinin, Hobfoll'un (1989; 2001) Kaynakların Korunumu Teorisi'nde belirttiği "kaynak kaybı sarmalı"nın istatistiksel bir göstergesi olduğu düşünülmektedir. Hobfoll vd. (2018, s. 104)'nin belirttiği gibi, enerjisi azalan bireylerin yeni kayıplara karşı çok daha savunmasız hale geldiği ve kayıpların bir zincirleme sürece dönüştüğü görülmektedir. Araştırma modelimize göre sağlık çalışanının, bu döngünün başında yöneticilerin beklentilerini karşılamak adına karşılıksız bir enerji yatırımı yapmaya yönlendirildiği, yeterli ödül veya takdirle dengelenmeyen bu zorunlu çabanın (He vd., 2022, s. 1116) ise yüksek düzeyde bir iş stresi yarattığı tespit edilmiştir. Döngünün sonunda bireyin, psikolojik olarak tükenerek kurumu için fazladan hiçbir şey yapmak istemediği bir yorgunluk aşamasına girdiği anlaşılmaktadır.

Bu ardışık tükenme süreci değerlendirildiğinde, Baig ve Riaz (2021) ile Liu ve Yu (2019) gibi araştırmacıların parçalı yaklaşımlarının aksine, mevcut araştırmanın tüm bu unsurları birbirine bağlayan bütüncül bir model sunduğu saptanmıştır. Sağlık sektöründe duygusal çabanın ve nöbet usulü çalışmanın yarattığı stresin, zorunlu vatandaşlık davranışının etkilerini diğer sektörlere göre daha belirgin kıldığı görülmektedir. Liu vd. (2017, s. 695) tarafından vurgulanan çalışanın işini yönetme özerkliğinin kısıtlı olması bağlamında, vatandaşlık baskısının doğrudan psikolojik yıpranmaya dönüştüğü

düşünülmektedir. Ayrıca, De Clercq vd. (2019, s. 482) çalışmasında belirtildiği üzere, alternatif iş imkanlarının kısıtlılığının zorunlu vatandaşlığın olumsuz etkilerini daha da artırdığı sonucuna varılmıştır. Türkiye'deki sağlık çalışanlarının atama ve iş yükü koşulları göz önüne alındığında, maruz kalınan zorlanmanın ve vatandaşlık yorgunluğu düzeyinin neden bu denli yüksek çıktığı açıklanabilmektedir. Chi vd. (2024) ile Liang vd. (2022) bulguları da göz önüne alındığında, enerjisi azalan bir sağlık personelinin kurumdan duygusal olarak uzaklaşması veya üretkenlik karşıtı eylemlere yönelmesinin olası bir sonuç olduğu değerlendirilmektedir. Sonuç itibarıyla bu tartışma; kurumların işleyişi kolaylaştırmak amacıyla başvurdukları zorunlu vatandaşlık beklentilerinin, sürdürülebilir bir kurumsal strateji olmadığını somut verilerle ortaya koymaktadır.

#### 4.6.1. Araştırmanın Teorik Katkıları

Bu çalışmada, zorunlu vatandaşlık davranışı, iş stresi, iş-aile çatışması ve vatandaşlık yorgunluğu arasındaki nedensel ilişkiler, Kaynakların Korunumu Teorisi, İş Talepleri-Kaynakları Modeli ve Rol Teorisi kapsamında değerlendirilmiş ve bu teoriler ışığında hipotezler oluşturulmuştur. Literatürde yapılan taramada, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerine etkisinde iş stresi ve iş-aile çatışmasının ardışık çoklu aracılık rolünü inceleyen veya bu dört değişkeni aynı bütünlük modelde test eden başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın bu yönüyle literatüre yaptığı katkı görülmekte olup, daha önce incelenmemiş bir araştırma modeli içermesi sebebiyle bu tez çalışması önem arz etmektedir. Araştırmanın analiz bulguları literatürdeki mevcut teorik tartışmalarla sentezlendiğinde, çalışmanın temel kuramsal katkıları Tablo 4.13'te sunulan matris üzerinden özetlenebilir:

**Tablo 4. 13:** Araştırmanın Temel Teorik Sentezi ve Özgün Katkı Matrisi

| Temel Kuramlar / Teoriler    | Araştırmanın Bu Teoriye Özgün Katkısı ve Sentezi                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kaynakların Korunumu Teorisi | Zorunlu vatandaşlık davranışının sadece bir iş talebi olmadığını; stres ve aile alanı üzerinden bireyi yorgunluğa sürükleyen zincirleme bir "kaynak tüketim sarmalı" yarattığını ampirik olarak ortaya koymuştur. |

**Tablo 4. 13:** Araştırmanın Temel Teorik Sentezi ve Özgün Katkı Matrisi (Devamı)

| <b>Temel Kuramlar / Teoriler</b>         | <b>Araştırmanın Bu Teoriye Özgün Katkısı ve Sentezi</b>                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>İş Talepleri ve Kaynakları Modeli</b> | Literatürde genellikle fiziksel taleplere odaklanılırken; bu çalışma zorunlu vatandaşlık davranışı psiko-sosyal ve normatif bir "engelleyici talep olarak tanımlayarak modelin kapsamını genişletmiştir. |
| <b>Rol Teorisi</b>                       | Bireyin iş içindeki görev çatışmalarından ziyade, Zorunlu vatandaşlık davranışının dayattığı "ekstra rol" ile "aile rolü" arasındaki kaçınılmaz rekabeti ve bunun yarattığı yorgunluğu doğrulamıştır.    |
| <b>Sınır Teorisi</b>                     | Bireyin evdeki psikolojik toparlanma alanının zorunlu vatandaşlık davranışı kaynaklı stres tarafından işgal edildiğini ve bu durumun vatandaşlık yorgunluğunu tetiklediğini göstermiştir.                |
| <b>Öz Belirleme Teorisi</b>              | Gönüllülük esasına dayanması gereken davranışların, zorunlu vatandaşlık davranışı ile dışsal bir baskıya dönüşerek bireyin özerklik algısını ve içsel motivasyonunu nasıl zedelediğini saptamıştır.      |
| <b>Sosyal Mücadele Teorisi</b>           | Zorunlu vatandaşlık davranışının takas dengesini bozarak bir sömürü algısı yarattığını ve bu durumun örgütsel bağlılık yerine tükenmişlik benzeri bir yorgunluk ürettiğini kanıtlamıştır.                |

Kaynakların Korunumu Teorisi'ne göre, bireyler sahip oldukları değerli kaynakları (zaman, enerji, duygusal dayanıklılık) koruma, kazanma ve kaybetmekten kaçınma eğilimindedir (Hobfoll, 1989, s. 516). Teorik çerçevede ayrıntılandırıldığı gibi, zorunlu vatandaşlık davranışı çalışanların bu kişisel kaynaklarını tüketen bir talep olarak kavramsallaştırılmıştır (Bolino vd., 2015, s. 61). Bu çalışma, Kaynakların Korunumu Teorisi'ni temel alarak, zorunlu vatandaşlık davranışı kaynaklı tükenişin önce iş stresi (Koçak vd., 2019), ardından bu stresin iş-aile sınırlarını aşarak çatışma yarattığı (Nisar vd., 2024), nihayetinde ise vatandaşlık yorgunluğu adı verilen spesifik bir tükenme haline yol açtığı öngörülmüştür (Bolino vd., 2015, s. 57-59). Elde edilen bulguların bu öngörüye desteklemesi, Kaynakların Korunumu Teorisi'nin zorunlu vatandaşlık davranışı gibi örtük

örgütsel baskı mekanizmalarının sonuçlarını açıklamadaki geçerliliğini ve gücünü göstermekte, teoriye yeni bir uygulama alanı kazandırmaktadır.

İş Talepleri-Kaynakları Modeli ise iş taleplerinin (fiziksel, psikolojik, sosyal veya örgütsel nitelikteki işin çalışandan talep ettiği sürekli çaba) sağlık bozulma sürecini tetiklediğini öne sürmektedir (Bakker vd., 2003, ss. 343-344). Çalışmada, zorunlu vatandaşlık davranışının iş stresi üzerindeki güçlü etkisi (Koçak vd., 2019) bu model çerçevesinde değerlendirilmiştir. Zorunlu vatandaşlık davranışı, tipik bir "iş talebi" olarak, çalışanın rol tanımı dışında kalan ancak baskı ile talep edilen ekstra bir yüküdür. Bu çalışma, İş Talepleri-Kaynakları Modeli'ni, geleneksel iş yükü veya fiziksel taleplerin ötesine geçerek, psiko-sosyal ve normatif bir talep olan zorunlu vatandaşlık davranışını içerecek şekilde genişletmektedir. Bulgular, zorunlu vatandaşlık davranışının bir iş talebi olarak iş stresini nasıl artırdığını ve bunun da daha geniş yaşam alanlarına (aile) sıçradığını göstermek suretiyle, modelin "sağlık bozulma sürecinin" mekanizmalarını daha derinlemesine anlamamıza katkı sağlamaktadır.

Rol Teorisi bağlamında ise, zorunlu vatandaşlık davranışı ve iş-aile çatışması arasındaki ilişki önemli bir teorik katkı sunmaktadır. Çalışmada belirtildiği gibi, rol çatışması ve rol aşırı yüklenmesi temel stres kaynaklarıdır (Lazarus & Folkman, 1984, ss. 238-239). Zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışana ek ve çoğu zaman belirsiz roller yükleyerek ek rol yüklenmesine neden olur. Bu araştırma, bu ek rol yükünün sadece iş rolünde kalmayıp, bireyin sınırlı kaynaklarını tüketerek aile rolünün gerekliliklerini yerine getirmesini engellediğini ve böylece iş-aile çatışmasını doğurduğunu göstermektedir. Bu bulgu, Rol Teorisi'nin, iş ve aile rolleri arasındaki kaynak rekabeti ve çatışma dinamiklerini anlamada ne kadar merkezi olduğunu teyit etmekte ve zorunlu vatandaşlık davranışının bu çatışmanın yeni bir tetikleyicisi olarak literatüre kazandırmaktadır.

Araştırma, iş ve aile hayatı arasındaki etkileşimi açıklayan Sınır Teorisi ve İş-Ev Kaynakları Modeli literatürüne de önemli katkılar sağlamaktadır. Sınır Teorisi'ne göre iş ve aile alanları arasındaki sınırlar geçirgendir ve bir alandaki gerginlik diğer alana sızır (Zhang vd., 2012, ss. 696-700). Çalışma, zorunlu vatandaşlık davranışının bu sınırları nasıl zorla aşındırdığını ve "evdeki kaynakları" (eş desteği, dinlenme süresi) iş yerindeki "zorunlu vatandaşlık açıklarını" kapatmak için nasıl harcadığını ortaya koymuştur. İş

yerinde harcanan zorunlu ekstra mesai ve enerji, çalışanın evde "psikolojik toparlanma" yaşamasını engellemekte; bu da bireyi bir sonraki iş gününe daha yorgun başlatarak kronik bir vatandaşlık yorgunluğu döngüsüne sokmaktadır (Netchaeva vd., 2023, s. 4). Bu bulgu, aile yaşamının sadece bir stres kaynağı değil, aynı zamanda iş yerindeki baskıcı yönetim politikalarının (zorunlu vatandaşlık davranışı) "ikincil kurbanı" olduğunu teorik olarak temellendirmektedir.

Araştırmanın literatüre sunduğu bir diğer önemli teorik derinlik, Ryan ve Deci (2000) tarafından geliştirilen Öz Belirleme Teorisi çerçevesinde şekillenmektedir. Öz Belirleme Teorisi'ne göre, bireylerin psikolojik refahı ve içsel motivasyonu; özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır (Ryan & Deci, 2000, s. 68). Zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışanın "özerklik" ihtiyacını nasıl baltaladığını ampirik olarak tartışmaya açmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, doğası gereği bireyin içsel motivasyonu ile sergilenmesi gereken "gönüllü" eylemlerdir (Organ, 1988, s. 4). Ancak zorunlu vatandaşlık davranışı bağlamında, bu davranışlar dışsal bir baskı veya sosyal zorunluluk haline geldiğinde, motivasyon türü "içsel"den "dışsal kontrollü" motivasyona dönüşmektedir. Analiz sonuçlarımıza göre, zorunlu vatandaşlık davranışının vatandaşlık yorgunluğu üzerindeki güçlü etkisi sağlık çalışanlarının "özerklik" hissini kaybolduğunu ve bu kaybın bireyi duygusal bir tükenmişlik (vatandaşlık yorgunluğu) sarmalına soktuğunu göstermektedir. Bu bulgu, literatürdeki Öz Belirleme Teorisi temelli çalışmaları destekler niteliktedir; zira birey, kendi iradesi dışında bir eyleme zorlandığında, yaptığı işten duyduğu tatmin azalmakta ve bu durum bilişsel yorgunluğu tetiklemektedir (Ryan & Deci, 2024, s. 6231). Bu noktada araştırma, sağlık sektöründe "özveri" beklentisinin, çalışanın özerklik alanını daraltan bir "stresör" olarak teorize edilmesine katkı sağlar.

Çalışma, Blau (1964) ve Gouldner (1960) tarafından temelleri atılan Sosyal Takas Teorisi ve "karşılıklılık normu" bağlamında da kritik bir teorik katkı sunmaktadır. Sosyal takas teorisine göre, örgütler ve çalışanlar arasındaki ilişki, karşılıklı fayda ve güvene dayalı bir takas sürecidir (Blau, 1964). Çalışan, örgüte fazladan çaba (örgütsel vatandaşlık davranışı) sunduğunda, bunun karşılığında takdir, destek veya kariyer fırsatı bekler. Ancak bulgularımız, zorunlu vatandaşlık davranışının bu "sağlıklı takas" dengesini bozduğunu göstermektedir. Zorunlu vatandaşlık davranışı, çalışandan bir "borç" veya "zorunluluk" olarak talep edildiğinde, karşılıklılık normu bir "sömürü" algısına

dönüşmektedir. Sağlık çalışanlarının iş stresi ortalamasının yüksek çıkması, örgütün sürekli talep ettiği ancak karşılığında psikososyal kaynak sunmadığı "dengesiz bir takas" sürecini yansıtmaktadır. Bu durum, Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli ile de örtüşmektedir (Siegrist, 1996, ss. 27-31). Araştırma, yüksek çaba (zorunlu vatandaşlık davranışı) harcanmasına rağmen düşük kontrol ve düşük ödül algısının, bireyde yarattığı hayal kırıklığının vatandaşlık yorgunluğuna nasıl dönüştüğünü teorik olarak açıklar. Bu yönüyle çalışma, sosyal takas literatürüne, "zorunlu" hale getirilen takasın duygusal maliyetlerini ekleyerek özgün bir yer edinir.

Özetle, bu araştırma vatandaşlık yorgunluğu kavramının öncüllerinin anlaşılmasına önemli bir katkı yapmaktadır. Bolino vd. (2015) tarafından geliştirilen bu kavram, bu çalışmada sadece bir sonuç değişkeni olarak değil, örgütsel bir patolojinin nihai psikolojik çıktısı olarak konumlandırılmıştır. İş stresi ve iş-aile çatışmasının aracı rolleri, vatandaşlık yorgunluğunun basitçe "fazla çalışmaktan" değil, zorunlu, baskıcı ve kaynak tüketici örgütsel beklentilerin yarattığı bir dizi stresli süreçten kaynaklandığını göstermektedir. Bu, vatandaşlık yorgunluğu literatürüne mekanistik bir derinlik kazandırmakta ve onu daha geniş örgüt psikolojisi teorilerine bağlamaktadır.

#### **4.6.2. Araştırmanın Pratik Katkıları**

Bu araştırma, örgütlerdeki yöneticilere, insan kaynakları uygulayıcılarına ve çalışanlara önemli pratik çıkarımlar sunmaktadır.

*Yöneticiler ve Liderler için Uyarı ve Rehberlik:* Çalışma, zorunlu vatandaşlık davranışının yıkıcı zincirleme etkilerini ortaya koymaktadır. Çalışmada vurgulandığı gibi, otoriter liderlik zorunlu vatandaşlık davranışını artırmakta (Liang, 2024), buna karşılık dönüştürücü liderlik ve destekleyici bir örgüt kültürü ise bu olumsuz süreçleri hafifletebilmektedir (Batmaz & Güler, 2016; Verma vd., 2025). Yöneticiler, çalışanlardan ekstra çaba talep ederken, bunun gönüllülük ile örtük zorunluluk arasındaki ince çizgiyi nasıl aşabileceğinin farkında olmalıdır. Performans değerlendirmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışına aşırı vurgu yapmak (Bolino vd., 2004, ss. 234-237) veya "takım ruhu" adı altında sosyal baskı oluşturmak, kısa vadede görünür fayda sağlasa da uzun vadede vatandaşlık yorgunluğu, artan işten ayrılma niyeti ve düşük yenilikçilik gibi ağır bedeller doğurabilir (Vigoda-Gadot, 2007, ss. 396-397). Yöneticiler, çalışanların iş-aile

dengesini gözeten, net görev tanımları oluşturan ve gönüllü katkıları samimiyetle takdir eden bir ortam yaratmalıdır.

*Örgütsel Politika ve Uygulama Tasarımı:* İnsan Kaynakları departmanları, bu çalışmanın bulgularını performans yönetimi, eğitim ve kariyer geliştirme sistemlerine entegre edebilir. Örnek olarak, stres yönetimi programları gibi zorunlu vatandaşlık davranışının bir stres kaynağı olduğu bilinciyle, çalışanlara stresle başa çıkma ve sınır koyma eğitimleri verilebilir. İş-aile dengesini destekleyici politikalar; esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları ve aile dostu uygulamalar, iş-aile çatışmasını azaltarak vatandaşlık yorgunluğuna karşı bir tampon görevi görebilir.

*Etik İklimin Güçlendirilmesi;* araştırmada da atıf yapıldığı gibi, adil, şeffaf ve destekleyici bir etik iklim, gönüllü örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik ederken zorunlu vatandaşlık davranışını azaltabilir (Verma vd., 2025). Örgütsel iletişim ve karar alma süreçlerinde adalet ilkelerinin gözetilmesi kritik öneme sahiptir.

*Çalışan refahı ve farkındalık;* çalışanlar, kendilerinden beklenen ek davranışların "normalleştirilmiş bir sömürü" olup olmadığını değerlendirebilmeli ve gerektiğinde sağlıklı sınırlar koyabilmelidir. Sürekli "hayır diyememe" hali ve bunun yol açtığı tükenmişlik döngüsünün farkında olmak, bireysel başa çıkma stratejileri geliştirmenin ilk adımıdır.

#### **4.6.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Öneriler**

Her bilimsel çalışmada olduğu gibi, bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu sınırlılıklar ve gelecek araştırmalar için öneriler aşağıda sunulmuştur.

*Kesitsel Veri Tasarımı:* Bu çalışma, verileri tek bir zaman noktasında toplamıştır (kesitsel tasarım). Bu durum, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkilerinin kesin olarak yorumlanmasını sınırlandırmaktadır. Örneğin, vatandaşlık yorgunluğu yaşayan bir çalışan, işine daha az gönüllü katkı yapmaya başlayabilir ve bu da yöneticinin ona daha fazla baskı uygulamasına neden olabilir. Gelecek araştırmaların, değişkenleri farklı zamanlarda ölçen boylamsal tasarımlar kullanması, zorunlu vatandaşlık davranışından stres ve iş-aile çatışması en son vatandaşlık yorgunluğu zincirindeki nedensel akışı daha güçlü bir şekilde test edebilir.

*Örneklem Kapsamı ve Genellenebilirlik:* Çalışmanın bulguları, araştırmaya katılan sağlık sektörü çalışanlarından elde edilmiştir. Farklı kültürlerde, meslek gruplarında veya sektörlerde (örn. eğitim, finans, imalat sanayi) bu ilişkilerin gücü ve yönü değişiklik gösterebilir. Gelecek çalışmaların farklı bağlamlarda (örn. yüksek güç mesafeli kültürler, yaratıcı endüstriler) tekrarlanması, modelin geçerliliğini ve sınır koşullarını anlamamıza yardımcı olacaktır.

*Bireysel Farklılıkların Rolü:* Bu çalışma, örgütsel ve süreç odaklı bir modele odaklanmıştır. Ancak tezin literatür kısmında da değinildiği gibi, kişilik özellikleri (örn., nevroitiklik, sorumluluk) (Liang, 2022; Yıldız vd., 2023) ve başa çıkma stratejileri (örn., duygusal düzenleme) (Hung vd., 2022) zorunlu vatandaşlık davranışının etkilerini ılımlandırabilir veya şiddetlendirebilir. Gelecek araştırmalar, duygusal dayanıklılık, öz şefkat veya iş-aile sınır yönetimi stratejileri gibi bireysel kaynakları düzenleyici değişkenler olarak modele dahil ederek, bu olumsuz süreci kimlerin daha iyi yönetebildiğini anlamamıza katkı sağlayabilir.

*Ek Aracı ve Sonuç Değişkenleri:* Model, vatandaşlık yorgunluğu ile sonlanmaktadır. Ancak bu yorgunluğun nihai örgütsel sonuçları (örn., üretkenlik karşıtı iş davranışları, yenilikçilik, örgütsel vatandaşlık davranışında kalıcı azalma) da araştırılabilir (Ahmadian vd., 2017; He vd., 2020). Benzer şekilde, zorunlu vatandaşlık davranışı ile iş stresi arasındaki ilişkide örgütsel destek algısı veya lider üye etkileşimi gibi kaynakların tamponlama rolü incelenebilir (Chi vd., 2024; He vd., 2024).

Bu tez çalışması, örgütlerin "iyi vatandaş" yaratma çabalarının istemeden nasıl "yorgun ve tükenmiş" çalışanlar yaratabileceğine dair kuramsal ve kanıta dayalı bir harita sunmaktadır. Bulgular, örgütsel etkinliğin, çalışan refahı ve özerkliği göz ardı edilerek sürdürülemeyeceğini açıkça ortaya koymaktadır.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Sağlık hizmetleri, temel amacı insan hayatını korumak ve iyileştirmek olan; bu yönüyle teknik bir uzmanlığın ötesinde yüksek düzeyde mesleki adanmışlık ve hassasiyet gerektiren özgün bir çalışma alanıdır. İnsan sağlığının ertelenemez doğası, bu alanda hizmet sunan profesyonellerden zaman zaman olağanüstü bir esneklik ve çaba beklenmesini beraberinde getirmektedir. Mesleki normlar ve toplumsal beklentiler, sağlık profesyonellerinin kendi ihtiyaçlarını ikinci plana atarak kurum ve hasta gereksinimlerine öncelik vermesini teşvik eden bir fedakârlık kültürünü beslemektedir. Kurumların, hizmetin kesintisiz ilerlemesi adına personelden beklediği bu özveri, kriz anlarına özgü geçici bir dayanışma pratiği olmaktan çıkıp günlük işleyişin sıradan bir parçası haline geldiğinde, örgütsel dinamiklerde ciddi bir sapma meydana gelmektedir. Örgüt kültüründe yazısız bir kurala ve görünmez bir dayatmaya dönüşen bu sınır tanımayan fedakârlık beklentisi, Vigoda-Gadot'un (2006, s. 77) da belirttiği üzere, kurumların en değerli varlığı olan insan kaynağının sürdürülebilirliğine zarar veren kronik bir yapısal soruna işaret etmektedir.

Çalışanların asli görev tanımlarının ötesinde fazladan efor sarf etmeye yönlendirilmeleri, salt niceliksel bir iş yükü artışı olarak değerlendirilmemelidir. Bireyin kendi özgür iradesinden ve içsel motivasyonundan koparılarak; idari baskılar, meslektaş beklentileri veya sosyal dışlanma kaygılarıyla ekstra görevleri üstlenmek zorunda bırakılması, niteliksel olarak farklı ve çok daha derin bir psikolojik zorlanma yaratmaktadır. Olağan koşullarda bireye mesleki tatmin, aidiyet ve anlam duygusu sağlayan örgütsel vatandaşlık davranışları (Organ, 1988); bir mecburiyet halini aldığı anda eylemin doğasındaki tüm manevi ödül mekanizmaları işlevini yitirmektedir. Kuruma destek olmanın bir görev olarak dayatılması, çalışanın mesleki özerkliğini zedelemekte ve adaletsizlik algısını belirginleştirmektedir. İrade dışı sergilenen bu tür zorunlu eforlar, İş Talepleri ve Kaynakları Modeli çerçevesinde basit bir bedensel yorgunluk üretmekten ziyade, çalışanın bilişsel enerjisini ve psikolojik dayanma gücünü hızla tüketen engelleyici bir iş talebi olarak işlev görmektedir (Demerouti vd., 2001, s. 499).

İş ortamında tüketilen bilişsel ve duygusal kaynakların yetersizliği, bireyin mesleki sınırların ötesine taşan bir tükenmişlik yaşamasına zemin hazırlamaktadır. Elde edilen bulgular, işyerinde maruz kalınan örtük baskıların ve sürekli daha fazlasını yapma

zorunluluğunun yarattığı mesleki gerilimin, çalışanın özel yaşam alanına sızdığını göstermektedir. Aile ve ev ortamı, stres altında çalışan bireyler için günlük yorgunlukların atıldığı ve psikolojik toparlanmanın sağlandığı temel bir sosyal destek merkezidir. Ancak kurumun talepkâr yapısı, bireyin mesai bitiminde dahi zihnen işten kopamamasına neden olmaktadır. Rol Teorisi perspektifinden değerlendirildiğinde (Kahn vd., 1964, s. 240); hastane koridorlarında tüketilen fiziksel ve ruhsal kaynakların, çalışanın evindeki sorumluluklarına veya ailesine ayıracağı enerjiden eksildiği anlaşılmaktadır.

Ev ortamına taşınan bu tahammülsüzlük hali, bireyin ailevi rollerini gereği gibi yerine getirmesini engellemekte ve ev içi dengeleri sarsmaktadır (Greenhaus & Beutell, 1985, s. 77). Bu durum, bireyin sadece iş yaşamında değil, sığındığı ve güç aldığı özel yaşantısında da uyumsuzluklara taraf olmasına yol açmaktadır. Temel onarıcı alan olan ailenin bir huzur merkezi olmaktan çıkıp, yerine getirilemeyen sorumluluklar nedeniyle yeni bir stres kaynağına dönüşmesi, çalışanın mevcut dayanma gücünü daha da zayıflatmaktadır. Ailesiyle gerilim yaşayan ve evden alabileceği sosyal desteği yitiren çalışan, iş dünyasının yoğun talepleri karşısında destek mekanizmalarından yoksun bir duruma sürüklenmektedir.

Gönüllülük görünümü altında dayatılan ekstra efor beklentisiyle başlayan sürecin, bireyi her aşamada biraz daha eksilten bir tükeniş döngüsü yarattığı ampirik olarak gözlemlenmektedir. Bu ardışık gerileme, Hobfoll'un (1989, s. 516) Kaynakların Korunumu Teorisi'nde tanımladığı kaynak kaybı sarmalının çalışma hayatındaki somut bir yansımasıdır. İşyerinde sürekli kendi sınırlarını aşmaya zorlanarak ruhsal bir gerilime itilen, bu sebeple ailesiyle dengeyi kaybederek özel hayatındaki destek mekanizmalarını da yitiren çalışan, sarmalın en sonunda derin bir hissizleşme evresine girmektedir. Sürekli kaynak kaybeden ve yeterli onarımı sağlayamayan birey; mesleğine, örgüte ve çevresine karşı kronik bir eylemsizlik hissine hapsolmektedir. Sürecin nihayetinde çalışan, artık örgüt için fazladan adım atmak istemeyen, mevcut görevlerini dahi asgari düzeyde yerine getirme eğilimine giren ve duygusal olarak sistemden kopmuş bir vatandaşlık yorgunluğu profiline dönüşmektedir (Bolino vd., 2015, s. 57). Bu durum basit bir motivasyon eksikliğinden öte, sürekli sınır ihlaline uğrayan insan psikolojisinin kendini korumaya alma ve daha fazla kaynak kaybını önlemeye yönelik savunmacı bir geri çekilme stratejisidir.

Tüm bu bulgular ve teorik çıkarımlar bütüncül olarak değerlendirildiğinde, sağlık kurumlarının mevcut sistemik açıkları çalışanların sınırsız özverisiyle kapatmaya çalışmasının, uzun vadede sürdürülebilir bir yönetim stratejisi olmadığı öngörülmektedir. Daha yüksek performans veya örgütsel sadakat adına uygulanan örtük idari baskıların, personeli yordduğu ve onları hizmet sundukları kitleden duygusal olarak uzaklaştırdığı tespit edilmiştir. Sağlık hizmetlerinde kalitenin, güvenliğin ve başarının en temel belirleyicisi, doğrudan o hizmeti sunan çalışanın ruhsal ve bedensel bütünlüğüdür. Duyarsızlaşmış, tükenmiş ve mesleğine karşı derin bir yorgunluk geliştirmiş bir sağlık personelinin; dikkat gerektiren tıbbi süreçlerde hata yapma riskinin artması ve hasta ile kurduğu empatik bağın zayıflaması beklenen bir durumdur. Çalışanı sürekli daha fazla üretmeye zorlayan bir kurumsal anlayış, temelde hasta güvenliğini ve halk sağlığını riske atmaktadır.

Elde edilen bu kapsamlı anlayış, sağlık sektöründeki sınır tanımayan fedakârlık kültürünün yapısal olarak yeniden sorgulanmasını gerekli kılmaktadır. Çalışanın özerkliğini, dinlenme hakkını ve psikolojik sınırlarını geri plana iten, başarıyı personelin efor kapasitesinin aşılması pahasına elde edilen çıktılarla ölçen yönetim anlayışlarının kalıcı başarı sağlaması mümkün görünmemektedir. Modern sağlık kurumlarının gelecekte varlıklarını sağlıklı bir biçimde sürdürebilmeleri; günü kurtaran baskıcı stratejilerden vazgeçerek, çalışanın insan onurunu, özel yaşam sınırlarını ve ruhsal refahını kurumsal politikaların tam merkezine yerleştirmeleri ile gerçekleşebilecektir. İnsan hayatını iyileştirmeyi amaçlayan bir sistemin kendi çalışanlarını tüketerek işlemesi temel bir çelişki olup; gerçek kurumsal başarı ancak çalışanların korunduğu, desteklendiği ve adil bir dengenin tesis edildiği örgüt iklimlerinde yeşerebilecektir.

## KAYNAKÇA

- Abukhait, R., Khattak, M. N., Shaya, N., & Ramanathan, U. (2023). The underlying mechanism between compulsory citizenship behaviors and employee innovative work behaviors and knowledge sharing: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14, 1128499. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1128499>
- Aderibigbe, J. K., & Mjoli, T. Q. (2018). Evaluation of the components of psychological capital and organizational citizenship behavior among Nigerian graduate employees. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(5), 38-50.
- Aggarwal, A., & Mittal, A. (2021). Modeling the effect of organizational justice on employee's well-being, organizational citizenship behavior and turnover intentions through employee engagement. *The Open Psychology Journal*, 14(1). <https://doi.org/10.2174/1874350102114010238> PMCid:PMC7996087
- Ahmadian, S., Sesen, H., & Soran, S. (2017). Expanding the boundaries of compulsory citizenship behavior: Its impact on some organizational outputs. *Business and Economic Horizons*, 13(1), 110–118. <https://doi.org/10.15208/beh.2017.08>
- Ahmed, I. (2022). Compulsory citizenship behavior, work-family conflict and emotional exhaustion – Evidence from Pakistan. *Journal of Management and Administrative Sciences*, 2(2), 1–15. <https://jmas.pk>
- Akın, A., Tunca, M., & Bayrakdar, İ. (2017). İş-Aile Çatışması Ölçeği (IAÇÖ) Türkçe formu: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu içinde*, 39-44.
- Alfonso, L., Zenasni, F., Hodzic, S., & Ripoll, P. (2016). Understanding the mediating role of quality of work life on the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behaviors. *Psychological Reports*, 118(1), 107–127. <https://doi.org/10.1177/0033294115625262>
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Alshihabat, K., & Atan, T. (2020). The mediating effect of organizational citizenship behavior in the relationship between transformational leadership and corporate social responsibility practices: *Middle Eastern example/Jordan. Sustainability*, 12(10), 4248. <https://doi.org/10.3390/su12104248>
- Altaf, A., Sajid, K., & Ali, S. Z. (2020). Challenge-Hindrane stressors and psychological well-being: Moderating role of citizenship pressure and mediating role of citizenship fatigue. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 5(5), 231-239. DOI: 10.24088/IJBEA-2020-55003
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes: With a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169. <https://doi.org/10.1037/a0022170> PMid:21280939
- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(1), 17–34. <https://doi.org/10.1108/14720700710727087>
- Aras, Mustafa & Karakiraz, Ahmet, (2013), Zaman temelli iş-aile çatışması, düşük başarı hissi ve iş tatmini ilişkisi: Doktora yapan araştırma görevlileri üzerinde bir

- araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* ¼, 1-14. <https://izlik.org/JA98HC66WS>.
- Arıbaş, A. N., & Özşahin, F. (2021). A research on the effect of work-family conflict on life satisfaction and job satisfaction. *İşletme Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 294-308. <https://doi.org/10.33416/baybem.915194>
- Arslan, M. (2012). İş-Aile ve Aile-İş çatışmalarının kadın çalışanların iş doyumları üzerindeki etkisi. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 99-114.
- Atalla, A. D. G., & Abdelaal, N. H. (2019). Relationship between organizational trust and organizational citizenship behaviors: Staff nurses' perspective. *Journal of Nursing Education and Practice*, 9(11), 10-18. <https://doi.org/10.5430/jnep.v9n11p10>
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bern, D. J., & Nolen-Hoeksema, S. (1999). *Psikolojiye Giriş*; (Çeviren: Yavuz Alagon), Ankara: Arkadaş Yayınları.
- Auh, S., Menguc, B., & Jung, Y. S. (2014). Unpacking the relationship between empowering leadership and service-oriented citizenship behaviors: A multilevel approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(5), 558-579. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0370-0>
- Avis, J. M., Kudisch, J. D., & Fortunato, V. J. (2002). Examining the incremental validity and adverse impact of cognitive ability and conscientiousness on job performance. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 87-105. <https://doi.org/10.1023/A:1016200317002>
- Aycan, Z., & Eskin, M. (2005). Relative contributions of childcare, spousal support, and organizational support in reducing work-family conflict for men and women: *The case of Turkey*. *Sex Roles*, 53(7), 453-471.
- Azila-Gbetteor, E. M. (2023). Citizenship fatigue and psychological ownership among employees in family hotels: moderating effect of family management. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 674-696. DOI 10.1108/JHTI-09-2021-0258
- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-home conflict among nurses and engineers: Mediating the impact of role stress on burnout and satisfaction at work. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 39-53. <https://doi.org/10.1002/job.4030120104>
- Baig, A. T., & Riaz, Z. (2021). Tracing an unyielding work compulsion: a moderated mediation model of abusive supervision and compulsory citizenship behavior. *Frontiers in psychology*, 12, 746823. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.746823>
- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112-119. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.04.003>
- Bakker, A. B., & De Vries, J. D. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695> PMID:32856957
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales [The job demands-resources model]. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 107-115. <https://doi.org/10.5093/tr2013a16>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing: Wellbeing: A complete reference guide* (Vol. 3, pp. 2-28). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397-409. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.2.170> PMID:15826226
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 10(1), 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the Job Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393-417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1)
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S., & Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252–273. <https://doi.org/10.1108/02683941011023730>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bano, B., Talib, P., Sundarakani, B., & Gopalan, M. (2011). Organisational role stress: The conceptual framework. *International Journal of Logistics Economics and Globalisation*, 3(2/3), 102-115. <https://doi.org/10.1504/IJLEG.2011.042281>
- Bardakçı, S. & Arslan, R. (2025). Ölçek ve Anket Uygulamalarında Örneklem Problemi. In: Kırbaş, A. (ed.), *Sosyal Bilimlerde Güncel Araştırmalar*. Özgür Yayınları. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub916.c3826>
- Basım, H., & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- 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. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Batmaz Y. N., & Güler, A. (2016). Dönüştürücü liderliğin çalışanların işsel motivasyonu üzerindeki etkisi: Yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477–492.

- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238> PMID:2320703
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 3.
- Bizri, R. M., & Hamieh, F. (2020). Beyond the “giveback” equation: The influence of perceived organizational justice and support on extra-role behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 699–718. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1838>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Boles, J. S., Johnston, M. W., & Hair, J. F. Jr. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), 17-28. <https://doi.org/10.1080/08853134.1997.10754079>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of management review*, 27(4), 505-522. <https://doi.org/10.2307/4134400>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-748. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.740> PMID:16060790
- 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. DOI: 10.1002/job.635
- 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> PMID:25111252
- 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.1827>
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229-246. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.004>
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship, *Current Directions In Psychological Science*, 13(6), 238-241. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00316.x>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- Boyar, S. L., Maertz Jr, C. P., Pearson, A. W., & Keough, S. (2003). Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of managerial Issues*, 175-190. <https://doi.org/10.1037/e518712013-302>
- Brackett, K. P. (2008). *Battleground The Family-Volume 1(A-G)*, 1.Baskı, Westport: Greenwood Press. <https://doi.org/10.5040/9798400616938>
- Bradley Morrison, J., & Rudolph, J. W. (2011). Learning from accident and error: avoiding the hazards of workload, stress, and routine interruptions in the

- emergency department. *Academic Emergency Medicine*, 18(12), 1246-1254. <https://doi.org/10.1111/j.1553-2712.2011.01231.x> PMID:22168187  
PMCID:PMC3386799
- Bragger, J. D., Rodriguez-Srednicki, O., Kutcher, E. J., Indovino, L., & Rosner, E. (2005). Work-family conflict, work-family culture, and organizational citizenship behavior among teachers. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 303-324. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-8266-0>
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1981). The “self” in work organizations: A conceptual review. *Academy of Management Review*, 6(1), 75-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4288006>
- Brotheridge, C. M., & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 7(1), 57. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.57>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Sage.
- Bui, H. T., Liu, G., Ko, W. W., & Curtis, A. (2021). Harmonious workplace climate and employee altruistic behavior: from social exchange perspective. *International Journal of Manpower*, 42(1), 95-112. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2019-0518>
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Routledge.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of vocational behavior*, 67(2), 169-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Cingöz, A., & Kaya, A. (2018). İş-aile çatışmasının iç girişimcilik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik turizm sektörü çalışanları üzerinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 127-153. <https://izlik.org/JA36HA92ES>
- Chaudhary, A., Cheema, A. U., Sheikh, L., & Islam, T. (2023). How does compulsory citizenship behavior disturb police employees' psychological health? The roles of work-family conflict and putting family first. *International Journal of Public Sector Management*, 36(4/5), 420-439. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2023-0073>
- Chen, P., Xu, Y., Sparrow, P., & Cooper, C. (2023). Compulsory citizenship behaviour and work-family conflict: a moderated mediation model. *Current Psychology*, 42(8), 6641-6652. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01973-4>
- Chi, N. W., Lin, C. Y., Bruning, P. F., & Hung, Y. (2024). Forced to be a good citizen: Exploring the bright-and dark-side effects of daily compulsory citizenship behaviours on subsequent proactive helping and interpersonal deviance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(2), 647-671. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1120209>
- Cinamon R. G., Rich Y., (2005), Work-family conflict among female teachers, *Teaching and Teacher Education*, Volume 21, Issue 4, Pages 365-378, ISSN 0742-051X, <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.06.009>
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357, <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Çarıkçı, İ. H., & Çelikkol, Ö. (2009). İş–Aile çatışmasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 153-170.
- Çavuş, M. F., & Develi, A. (2017). Ethical climate and organizational citizenship behaviour. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(1), 38-51. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i1.10561>
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2010). Duygusal emek ve psikolojik sıkıntı: iş–aile çatışmasının aracılık etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40(2), 226-250. <https://izlik.org/JA29YJ28GW>
- 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. doi:10.1111/1744-7941.12241
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. *Plenum*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499> PMID:11419809
- Dewa, C. S., Chau, N., & Dermer, S. (2010). Examining the comparative incidence and costs of physical and mental health-related disabilities in an employed population. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52(7), 758-762. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3181e8cfb5> PMID:20595909
- Dewe, P. J., O’Driscoll, M. P., & Cooper, C. L. (2012). *Theories of psychological stress at work*. In R. J. Gatchel & I. Z. Schultz (Eds.), *Handbook of occupational health and wellness*, 23-38, Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4839-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4839-6_2)
- Doğan, S., Arslan, H., & Doğan, E. (2025). İş-yaşam dengesi, iş-aile çatışması ve mutluluk arasındaki ilişkinin analizi: Ataçehir’de beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (88), 12-37. <https://doi.org/10.26650/jspc.2025.88.1618134>
- Dooley, D., Catalano, R., & Wilson, G. (1994). Depression and unemployment: Panel findings from the Epidemiologic Catchment Area study. *American Journal of Community Psychology*, 22(6), 745-765. <https://doi.org/10.1007/BF02521557> PMID:7639201
- Eatough, E. M., Chang, C.-H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619–632. <https://doi.org/10.1037/a0021887>
- El Keshky, M. E. S., & Sarour, E. O. (2024). The relationships between work-family conflict and life satisfaction and happiness among nurses: a moderated mediation model of gratitude and self-compassion. *Frontiers in Public Health*, 12, 1340074. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1340074> PMID:PMC10914949

- 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>
- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 53–72. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200101/02\)12](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200101/02)12)
- Etesaminia, S., & Tarim, M. (2025). Investigation of the Correlation Between Work-Family Conflict and Compassion Fatigue in Healthcare Professionals. *Journal of International Health Sciences and Management*, 11(21), 13-24. <https://doi.org/10.48121/jihsam.1639641>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of applied psychology*, 92(1), 57. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.57>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199-220. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2011.02032.x>
- French, J. R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150–167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Frese, M. (1999). Social support as a moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: a longitudinal study with objective measures. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3), 179.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied psychology*, 77(1), 65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65> PMID:1556042
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(4), 325-335. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00652.x>
- 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. <https://doi.org/10.3390/ijerph19106343>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Geurts, S. A., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 482-492. <https://www.jstor.org/stable/40967600>

- Geurts, S. A., Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1994). Social comparisons and absenteeism: A structural modeling approach 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(21), 1871-1890. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1994.tb00565>.
- Geurts, S. A., Taris, T. W., Kompier, M. A., Dikkers, J. S., Van Hooff, M. L., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339. <https://doi.org/10.1080/02678370500410208>
- Goff, S. J., Mount, M. K., & Jamison, R. L. (1990). Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: A field study. *Personnel Psychology*, 43(4), 793-809. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb00683.x>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graham, H., Howard, K. J., & Dougall, A. L. (2012). The growth of occupational health psychology. In R. J. Gatchel & I. Z. Schultz (Eds.), *Handbook of Occupational Health and Wellness* (pp. 39-62). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4839-6>
- Graham, H., Howard, K. J., & Dougall, A. L. (2012). The growth of occupational health psychology. In R. J. Gatchel & I. Z. Schultz (Eds.), *Handbook of occupational health and wellness* (pp. 45–62). New York, NY: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4839-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4839-6_3)
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 4, 249-270. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2. bs.). Guilford Press
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. The Guilford Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014). *Pearson new international edition. Multivariate data analysis*, Seventh Edition. Pearson Education Limited Harlow, Essex.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Halbesleben, J. R. (2009). The influence of shift work on emotional exhaustion in firefighters: The role of work-family conflict and social support. *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 115-130.. DOI 10.1108/17538350910970200
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of

- resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364. DOI: 10.1177/0149206314527130
- Hammack, M. (2018). *Citizenship pressure, citizenship fatigue, and gender* (Master's thesis, Azusa Pacific University). Azusa Pacific University, School of Behavioral and Applied Sciences.
- Harmancı Seren, A. K., & Ünalı Baydın, N. (2017). Validity and reliability study of the compulsory citizenship behaviour scale in Turkish: A study among nurses. *Journal of Health and Nursing Management*, 4(2), 43-49. doi:10.5222/SHYD.2017.043
- He, P., Peng, Z., Zhao, H., & Estay, C. (2019). How and when compulsory citizenship behavior leads to employee silence: A moderated mediation model based on moral disengagement and supervisor-subordinate *guanxi* views. *Journal of Business Ethics*,
- He, P., Zheng, W., Zhao, H., Jiang, C., & Wu, T. J. (2024). Citizenship pressure and knowledge hiding: The mediating role of citizenship fatigue and the moderating role of supervisor-subordinate *guanxi*. *Applied Psychology*, 73(2), 565-598. <https://doi.org/10.1111/apps.12490>Digital Object Identifier (DOI)
- He, P., Zhou, Q., Zhao, H., Jiang, C., & Wu, Y. J. (2020). Compulsory citizenship behavior and employee creativity: creative self-efficacy as a mediator and negative affect as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 11, 1640. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01640
- He, Q., Fu, J., Wu, W., & Pervaiz, S. (2022). Does compulsory citizenship behavior necessarily reduce employee's work well-being? The role of relative deprivation and resource compensation based on compulsory citizenship behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, 1105-1119.155(1), 259-274. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3550-2>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513> PMID:2648906
- 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), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2010). *Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience*. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford handbook of stress, health, and coping* (pp. 127-147). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0007>
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. In S. Folkman (Ed.), *The Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping* (pp. 127-147). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0007>
- 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(1), 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hoelter, J. W. (1983). The analysis of covariance structures: Goodness-of-fit indices. *Sociological Methods & Research*, 11(3), 325-344. <https://doi.org/10.1177/0049124183011003003>

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(3), 467-505. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(72\)90030-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(72)90030-X)
- <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=149&locale=tr> (Erişim Tarihi: 15.02.2024)
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hung, T.-K., Liu, W.-H., Wang, C.-H., Tian, M., & Lin, M. (2022). How to prevent stress in the workplace by emotional regulation? The relationship between compulsory citizen behavior, job *engagement*, and job performance. *SAGE Open*, 12(2), 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440221105483>
- Jalili, Y. A., & Salempour, F. (2019). Organizational citizenship behavior and knowledge sharing: The moderating role of workgroup emotional climate. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(4), 490-508. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2018-0117>
- Jensen, J. N., Holten, A. L., Karpatschof, B., & Albertsen, K. (2011). Does collective efficacy moderate the associations between physical work load and intention to leave or sickness absence?. *Journal of Advanced Nursing*, 67(11), 2425-2434. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05674>
- Jex, S. M., & Gudanowski, D. M. (1992). Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13(5), 509-517. <https://doi.org/10.1002/job.4030130506>
- Judeh, M. (2011). Role ambiguity and role conflict as mediators of the relationship between socialization and organizational commitment. *International Business Research*, 4(3), 171-181. <https://doi.org/10.5539/ibr.v4n3p171>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Wiley.
- Kansoy, S. U. (2025). *İş-aile yaşam çatışması*. In S. Köse & O. S. Özkan (Eds.), *örgütsel davranışın karanlık yüzü* (ss. 73-96). Özgür Yayın-Dağıtım. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub816>
- 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>
- Karadeniz, G. & Uzunbacak, H. H. (2023). Adaptation of citizenship fatigue scale into Turkish culture: The study of reliability and validity. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(4), 558-576. doi: 10.54733/smar.1377965
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karayanni, R., Eliyahu, N., Bogler, R., & Somech, A. (2025). Strategies for coping with citizenship pressure: Development of a context-specific scale. *Work & Stress*, 39(3), 272-292. <https://doi.org/10.1080/02678373.2024.2383199>
- Keenan, A., & McBain, G. D. M. (1978). The job-related consequences of different types of role stress. *Personnel Review*, 7(3), 41-44. <https://doi.org/10.1108/eb055366>

- Kinnunen, U., & Mauno, S. (2009). *Work–family conflict in individuals’ lives: Prevalence, antecedents, and outcomes*. In S. L. Kinnunen & A. Mauno (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 126–153). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511490064.007>
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S., and Pulkkinen, L. (2006). Types of work family interface: well-being correlates of negative and positive spillover between work and family. *Scandinavian Journal of Psychology* 47: 149–62.
- Kivimäki, M., Leino-Arjas, P., Luukkonen, R., Riihimäki, H., Vahtera, J., & Kirjonen, J. (2002). Work stress and risk of cardiovascular mortality: Prospective cohort study of industrial employees. *BMJ*, 325, 857. <https://doi.org/10.1136/bmj.325.7369.857> PMID:12386034 PMCID:PMC129630
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). The Guilford Press.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Fifth Edition, pp. 1-514 Guilford publications.
- Koçak, D., Kerse, G., & Yücel, İ. (2019). Örgütsel vatandaşlığın zorunlu olması iş tatminini etkiler mi? İş stresi bağlamında bir inceleme, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 547–560. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.505213>
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*, 16. Baskı, İstanbul, ss.1-855, Beta Yayınları.
- Kossek, Ernst E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139.
- Köksal, K., & Gürsoy, G. (2020). The effect of age on compulsory organizational citizenship behavior: A study on hotel employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*.
- Krishnan, A. R., Alias, S. N., & Omar, Z. (2020). Factors Influencing Work-Family Conflict Among Dual-Career Couples: A Research Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 10(9), 446-460.
- Kuper, H., & Marmot, M. (2003). Job strain, job demands, decision latitude, and risk of coronary heart disease within the Whitehall II study. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 57(2), 147-153. <https://doi.org/10.1136/jech.57.2.147>
- Lazarus, R. S. (2006). *Stress and emotion: A new synthesis*. New York, NY: Springer Publishing Company, New York.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. pp.1-342, Springer Publishing Company, New York.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52> PMID:11916216
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Leung, A. S. (2008). Matching ethical work climate to in-role and extra-role behaviors in a collectivist work setting. *Journal of Business Ethics*, 79(1), 43-55. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9392-6>

- Lev, S., & Koslowsky, M. (2012). Teacher Gender As A Moderator Of The On-The-Job Embeddedness-OCB Relationship 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 81-99. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00868.x>
- Li, Y., Ni, X., Zhang, W., Wang, J., Yu, C., & Zou, H. (2024). The relationship between work-family conflict and job burnout among primary and secondary school teachers: The role of depression and cognitive reappraisal. *Frontiers in Psychology*, 15, 1438933. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1438933> PMID:39380760 PMCID:PMC11458517
- Li, Z., Yang, L., Xi, Z., Yi, W., Fu, Y., Chang, C., & Lei, Y. (2025). The relationship between compulsory citizenship behavior and nurses' silence: a cross-sectional study. *BMC nursing*, 24(1), 14. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02677-3>
- Liang, H.-L. (2022). Compulsory citizenship behavior and facades of conformity: A moderated mediation model of neuroticism and citizenship pressure. *Psychological Reports*, 125(6), 3141–3161. <https://doi.org/10.1177/003329412111031794>
- Liang, H.-L., Yeh, T.-K., & Wang, C.-H. (2022). Compulsory citizenship behavior and its outcomes: Two mediation models. *Frontiers in Psychology*, 13, 766952. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.766952>
- Liang, H.-L. (2024). How and when authoritarian leadership affects compulsory citizenship behavior? A moderated mediation model of façade creation and leader-member exchange. *Current Psychology*, 43, 21229–21241. <https://doi.org/10.1007/s12144-024-05909-6>
- Lies, R., Nahrgang, J. D. and Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.269> PMID:17227168
- Liu, Y., Zhao, H., & Sheard, G. (2017). Organizational citizenship pressure, compulsory citizenship behavior, and work–family conflict. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(4), 695-704.
- Liu, H., Zhang, H., Yu, X., & Xie, H. (2025). How do workplace ostracism and leader punishment behavior affect citizenship fatigue: the role of citizenship pressure and interpersonal sensitivity. *Current Psychology*, 44(20), 16385-16399. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08113-2>
- Liu, L., Wu, D., Wang, L., Qu, Y., & Wu, H. (2020). Effort-reward imbalance, resilience and perceived organizational support: a moderated mediation model of fatigue in Chinese nurses. *Risk Management and Healthcare Policy*, 893-901. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S259339>
- Liu, X., & Yu, K. (2019). Emotional stability and citizenship fatigue: The role of emotional exhaustion and job stressors. *Personality and Individual Differences*, 139, 254-262. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.11.033>
- Lv, A., Shen, X., Cao, Y., Su, Y., & Chen, X. (2012). Conscientiousness and organizational citizenship behavior: The mediating role of organizational justice. *Social Behavior and Personality Journal*, 40(8), 1293-1301. <https://doi.org/10.2224/sbp.2012.40.8.1293>
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Mohr, I. (2021). A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(2), 267–275. <https://doi.org/10.1111/sjop.12689>

- Major, V. S., Klein, K. J., & Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of applied psychology*, 87(3), 427.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397> PMID:11148311
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725. <https://doi.org/10.1002/job.695>
- Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and Environmental Medicine*, 59(1), 67-72. <https://doi.org/10.1136/oem.59.1.67> PMID:11836475 PMCID:PMC1740194
- Mohr, G., Müller, A., Rigotti, T., Aycan, Z., & Tschan, F. (2006). The assessment of psychological strain in work contexts. *European Journal of Psychological Assessment*, 22(3), 198-206. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.22.3.198>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Morrill, M. I., Hines, D. A., Mahmood, S., & Cordova, J. V. (2010). Pathways between marriage and parenting for wives and husbands: The role of coparenting. *Family process*, 49(1), 59-73. <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.2010.01308.x>Digital Object Identifier (DOI)
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>
- Mucci, N., Giorgi, G., Roncaioli, M., Fiz Perez, J., & Arcangeli, G. (2016). The correlation between stress and economic crisis: A systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(4), Pages 983—993 <https://doi.org/10.2147/NDT.S98525> PMID:27143898 PMCID:PMC4844458
- Nakao, M. (2010). Work-related stress and psychosomatic medicine. *BioPsychoSocial Medicine*, 4(4), 1-8. <https://doi.org/10.1186/1751-0759-4-4> PMID:20504368 PMCID:PMC2882896
- Naqshbandi, M. M., Farhana Said, T., & Hisa, A. (2024). How and when compulsory citizenship behaviors affect knowledge hiding and employee innovative performance: toward a conceptual framework. *Global Knowledge, Memory and Communication*. <https://doi.org/10.1108/GKMC-03-2024-0134>
- Netchaeva, E., Ilies, 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>
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.400>

- Neves, P. C., & Andrade, C. (2021). Citizenship fatigue as mediator between compulsory citizenship behavior and work-family conflict. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 21(4), 1785-1791. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.4.21945>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>
- Nisar, Q. A., 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>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10 (2): 85-97. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465-478. <https://doi.org/10.1177/014920639402000208>
- Organ, D. W., & Bateman, T. (1986). *Organizational behavior: An applied psychological approach* (3rd ed.). Business Publications, Inc.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>
- Ölcer, F., Çoban, C. (2021). A research on compulsory organizational citizenship behavior, psychological capital and organizational cynicism in terms of demographic factors. *Journal Business, Economics and Finance (JBEF)*, 10(3), 115-126. Permement link to this document: <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1445>
- Paillé, P. (2015). Perceived organizational support and work outcomes: The mediating role of psychological contract violation. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(2), 191–212. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2012-0627>
- Pan, Y., Aisihaer, N., Li, Q., Jiao, Y., & Ren, S. (2022). Work-family conflict, happiness and organizational citizenship behavior among professional women: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 13, 923288. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.923288>
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., & Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13(4), 339-356. <https://doi.org/10.1002/job.4030130403>
- Pelenk, S. E. (2023). The effect of compulsory citizenship behavior on work performance in private sector service class employees: The moderator role of psychological comfort. *Erciyes Akademi*, 37(1), 384–404. <https://doi.org/10.48070/erciyesakademi.1253150>
- Podsakoff P. M., S. B. Mackenzie, Paine J. B., and 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 <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>

- Pooja, A. A., De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2016). Job stressors and organizational citizenship behavior: The roles of organizational commitment and social interaction. *Human Resource Development Quarterly*, 27(3), 373-405. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21258>
- Poor, A. Y., Ahmed, E. M., Ansari, F. M., & Movahedi, M. (2014). Investigating the relationship between job stress and organizational trust in Sirjan Municipality. *World Applied Sciences Journal*, 32(10), 2042-2047.
- Qin, G., & Zhang, L. (2024). How compulsory citizenship behavior depletes individual resources—a moderated mediation model. *Current Psychology*, 43, 969–983. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04386-7>
- 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), 2231. <https://doi.org/10.3390/su12062231>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev.; 14. basım), ss. 1-388, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rook, K. S. (1984). The negative side of social interaction: Impact on psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(5), 1097–1108. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.46.5.1097>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2024). Self-determination theory. In Encyclopedia of quality of life and well-being research (pp. 6229-6235). Cham: Springer International Publishing. DOI: 10.1037110003-066X.55.1.68
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*, 43-68.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schmitt, N. (2014). Personality and cognitive ability as predictors of effective performance at work. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 45-65. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091255>
- Schnall, P. L., Pieper, C., Schwartz, J. E., Karasek, R. A., Schlussek, Y., Devereux, R. B., ... & Pickering, T. G. (1990). The relationship between job strain, workplace diastolic blood pressure, and left ventricular mass index: results of a case-control study. *Jama*, 263(14), 1929-1935. doi:10.1001/jama.1990.03440140055031
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315749105>
- Selçuk, D., & Harmancı Seren, A. K. (2024). Hemşirelerde işten ayrılma niyeti ile zorunlu vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 11(1), 11–21. <https://doi.org/10.54304/SHYD.2024.82956>
- Selye, H. (1975). Confusion and controversy in the stress field. *Journal of Human Stress*, 1(2), 37-44. <https://doi.org/10.1080/0097840X.1975.9940406> PMID:1235113
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., & Elfering, A. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 29(1), 32-56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003996> PMID:25892839  
PMCID:PMC4396521

- Siegall, M. (2000). Putting the stress back into role stress: Improving the measurement of role conflict and role ambiguity. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 427-435. <https://doi.org/10.1108/02683940010337176>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27> PMID:9547031
- Siegrist, J. (2005). Social reciprocity and health: new scientific evidence and policy implications. *Psychoneuroendocrinology*, 30(10), 1033-1038. <https://doi.org/10.1016/j.psyneuen.2005.03.017>
- Smith, C. A. O. D. W. N. J. P., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Song, H., Li, Y., Zhang, Q., & Cheng, Y. (2023). The moderating effects of trust and felt trust on the nonlinear relationship between compulsory citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Psychology Research and Behavior Management*, 2517-2531. DOI: 10.2147/PRBM.S413674
- Soran, S., H. Sesen & E.Caymaz, (2017). The relationship between compulsory citizenship behavior and leadership: a research by accommodation businesses. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, V.4, Iss.3, p.303-309.
- Sousa, C., & Ferro, A. S. (2025). From Passion to Burnout: The Role of Work–Family Conflict and Job Satisfaction in the Workplace. *Social Sciences*, 14(2), 104. <https://doi.org/10.3390/socsci14020104>
- Spector, P. E. (2002). Employee control and occupational stress. *Current Directions in Psychological Science*, 11(4), 133–136. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00185>
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: A comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 11-19. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.1.11> PMID:3350784
- Şentürk, F. K., & Bayraktar, E. (2018). İş-aile yaşam çatışmasının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 9(1), 24-41. <https://izlik.org/JA82WF85EZ>
- Swanson, V., & Power, K. G. (1999). Stress, satisfaction and role conflict in dual-doctor partnerships. *Community, Work & Family*, 2(1), 67-88. DOI: 10.1080/13668809908414250
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
- Tatar, P., & Malekian, F. (2022). Provide a Model for Teaching Organizational Citizenship Behavior in the Education and Training Organization based on Data Theory Strategy. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 4(3), 136-147. <https://qijes.com/index.php/ijes/article/view/1008>
- Tavassoli, T., & Sunyer, A. (2025). The Impact of Work–family conflict and burnout on satisfaction and turnover intentions across a Middle Eastern and a European country. *Administrative Sciences*, 15(3), 81. <https://doi.org/10.3390/admsci15030081>
- Teleş, M. (2021). Validity and reliability of the Turkish version of the General Work Stress Scale. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 710-720. <https://doi.org/10.1111/jonm.13211>Digital Object Identifier (DOI)

- Tambe, S., & Shanker, M. (2014). A study of organizational citizenship behaviour (OCB) and its dimensions: A literature review. *International Research Journal of Business and Management (IRJBM)*, 1(January), 67–73.
- Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 197-215.
- Terrill, A. L., & Garofalo, J. P. (2012). *Cardiovascular disease and the workplace*. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health and Wellness* (pp. 87–103). New York: Springer. DOI 10.1007/978-1-4614-4839-6\_5,
- Thompson, N., Stradling, S., Murphy, M., & O'Neill, P. (1996). Stress and organizational culture. *The British Journal of Social Work*, 26(5), 647-665. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.bjsw.a011139>
- Tokmak, M. (2021). İş-aile çatışması ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 113-124. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.581429>
- Ullman, J. B. (2018). *Structural equation modeling*. In B. G. Tabachnick, L. S. Fidell, & J. B. Ullman (Eds.), *Using multivariate statistics* (7th ed., pp. 731–812). Pearson.
- Ülbeği, İ. D. (2025). İş-aile çatışmasının meta analiz yöntemiyle incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34(1), 747-763. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1446057>
- Ünalı Baydın, N., Kartoglu Gurler, S., Dalli, B., & Harmancı Seren, A. K. (2020). A study on the relationship between nurses' compulsory citizenship behaviours and job stress. *Journal of Nursing Management*, 28(4), 851–859. <https://doi.org/10.1111/jonm.13009>
- Vapur, M., & Dere, G. (2025). The mediating role of citizenship fatigue in the effect of job stress on burnout: a research on private sports center employees. *Turkish Journal of Sport and Exercise / Türk Spor ve Egzersiz Dergisi*, 27(1), 47-64. <https://doi.org/10.15314/tsed.1507868>
- Verma, G. G., Ganesh, K. N., & Sahishnu, M. (2025, June). Ethical work climate and organizational citizenship behavior in collectivist culture: does power distance matter?. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 13, No. 3, pp. 535-552). Emerald Publishing <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2024-0019>
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9034-5>
- 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). <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x>
- Vohs, K. D., Baumeister, R. F., & Ciarocco, N. J. (2005). Self-regulation and self-presentation: regulatory resource depletion impairs impression management and effortful self-presentation depletes regulatory resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(4), 632. DOI: 10.1037/0022-3514.88.4.632
- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, 67(4), 822-836. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based

- measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 83(3), 486.
- Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). How destructive leadership influences compulsory organizational citizenship behavior. *Chinese Management Studies*, 12(2), 453-468. <https://doi.org/10.1108/CMS-10-2017-0298>
- Wu, S. Q., & Xiao, J. (2014). Organizational justice as mediator of the discretionary human resource practice-organizational citizenship behavior relationship: evidence from enterprises in China. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2(4), 173-181. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2014.24016> <https://dosyab.saglik.gov.tr/Eklenti/52859/0/siy2024tr31122025pdf.pdf> (Erişim tarihi: 19/05/2026)
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121. DOI: 10.1037/1072-5245.14.2.121
- 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, 619657. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.619657>
- Yapraklı, Ş., & Yılmaz, M. K. (2007). Çalışanların iş stresi algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisi: Erzurumda ilaç mümessilleri üzerinde bir saha araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 155-183.
- Yıldız, B., Kaptan, Z., Yıldız, T., Elibol, E., Yıldız, H., & Özbilgin, M. (2023). A systematic review and meta-analytic synthesis of the relationship between compulsory citizenship behaviors and its theoretical correlates. *Frontiers in Psychology*, 14, 1120209. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1120209>
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology & Health*, 16(5), 527-545. <https://doi.org/10.1080/08870440108405525> PMID:22804497
- Zhang, M., Griffeth, R. W., & Fried, D. D. (2012). Work-family conflict and individual consequences. *Journal of Managerial Psychology*, 27(7), 696-713. <https://doi.org/10.1108/02683941211259520>
- Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2019). Leader-member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834-848. <https://doi.org/10.1002/job.2359>
- 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. <https://doi.org/10.1080/00223980.2012.680522>
- Zugay, B., Simha, A., Zakaria, R., & Azhar, S. (2025). How citizenship fatigue mediates person-organization fit and employee outcomes. *Journal of Management & Organization*, 1-23. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2025.10037>

## EKLER

### EK-1.: Anket Formu

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde, “Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisinde İş Stresi ve İş-Aile Çatışmasının Rolü” başlıklı doktora tezi araştırması kapsamında oluşturulmuştur.

Sağlık çalışanlarının çalışma yaşamındaki psikolojik süreçlerini derinlemesine inceleyen bu akademik çalışmaya katılımınız tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Siz değerli sağlık çalışanlarımızın vereceği samimi yanıtlar, akademik literatüre ve sağlık yönetimi uygulamalarına sunulacak katkının doğruluğu açısından kritik bir öneme sahiptir.

**Çalışmadan elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup gizli tutulacaktır. Anket formuna isminizi yazmadığınız için sorulara güvenle yanıt verebilirsiniz.**

Lütfen tüm ifadeleri akıllıca okuyarak her soru için tercihlerini en iyi şekilde ayıran tek bir seçeneği işaretleyiniz. Çalışmaya ayırdığınız zamanı ve sağladığınız değerli katkılar için teşekkür eder, geleneksel çalışmaların başarılarını gösteririz.

Lütfen aşağıdaki demografik bilgileri yanıtlayarak ankete başlayın.

- Yaş: ( ) 18-34 ( ) 35-49 ( ) 50-64
- Cinsiyet: ( ) Erkek ( ) Kadın
- Eğitim Durumu: ( ) İlköğretim ( ) Önlisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ve Üstü
- Çalışma Yılı: ( ) 1-5 yıl ( ) 6-15 yıl ( ) 16-25 yıl
- Medeni Durum: ( ) Evli ( ) Bekar
- Görev: ( ) Doktor ( ) Hemşire/Ebe ( ) Sağlık Teknikeri ( ) Destek Personeli ( ) Yönetici/İdari
- Kaç yıldır mevcut görevinizde çalışıyorsunuz?  
1 yıldan az  1 – 5 yıl  6 – 15 yıl  16 – 25 yıl  26 yıl ve üzeri

| Lütfen aşağıdaki ifadeleri okuduktan sonra kendinizi değerlendirip sizin için en uygun seçeneğe daire içine alınız. Seçenekler 1'den (Hiç katılmıyorum), 5'e (Tamamen katılıyorum) doğru sıralanmaktadır. |                                                                                               | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Tamamen katılıyorum |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|------------|-------------|---------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                         | Bu kurum, çalışanlarına resmi görevleri dışında ek işleri yapmaları için baskı yapmaktadır.   | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 2                                                                                                                                                                                                         | Bu kurumda, fazla mesai yapma konusunda resmi karşılığı olmayan sosyal bir baskı vardır.      | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 3                                                                                                                                                                                                         | Bu işte, görev tanımım dışında fazladan çaba göstermem bekleniyor gibi hissediyorum.          | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 4                                                                                                                                                                                                         | Zamanım ve enerjim yetmese de, diğer çalışanlara yardım etmeye zorlandığımı hissediyorum.     | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 5                                                                                                                                                                                                         | Görevim kapsamında olmasa da, yöneticime yardımcı olmam için baskı hissediyorum.              | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 6                                                                                                                                                                                                         | Kurumum için fazladan çaba sarf ettiğim için çeşitli konularda kendimi “gergin” hissediyorum. | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 7                                                                                                                                                                                                         | Kurumum için görevimin ötesine geçtiğim için kendimi yıpranmış hissediyorum.                  | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 8                                                                                                                                                                                                         | Kurumum için bu kadar çok şey yapmak beni zihinsel veya fiziksel olarak yorgun bırakıyor.     | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 9                                                                                                                                                                                                         | İşyerinde görevlerimin ötesine geçtiğim için sık sık enerji eksikliği yaşıyorum.              | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 10                                                                                                                                                                                                        | Kurumum için görevlerimin ötesine geçmekten yoruldum.                                         | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 11                                                                                                                                                                                                        | İş yerinde ekstra görevler ve ödevler üstlenmeye gönüllü olmak beni tükenmiş hissettiriyor.   | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 12                                                                                                                                                                                                        | Kurumumda takım oyuncusu olmaktan yoruluyorum.                                                | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 13                                                                                                                                                                                                        | İşiniz, farklı bir iş sahibi olmayı dileyecek kadar sizi stresli kılıyor mu?                  | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 14                                                                                                                                                                                                        | İstifa etmeyi isteyecek kadar iş sırasında stres yaşıyor musunuz?                             | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 15                                                                                                                                                                                                        | Sabahları kalkıp işe gitme konusunda kaygı duyuyor musunuz?                                   | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 16                                                                                                                                                                                                        | İşinizle ilgili kaygı duyduğunuz için geceleri uyumakta zorluk yaşıyor musunuz?               | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |
| 17                                                                                                                                                                                                        | Önemli görevleri yapmayı unutacak kadar iş sırasında stres yaşıyor musunuz?                   | 1                | 2            | 3          | 4           | 5                   |

|    |                                                                                       |   |   |   |   |   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 18 | Görevlerinize odaklanmayı zorlaştıracak kadar iş sırasında stres yaşıyor musunuz?     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | İşiniz için kaygılanarak çok zaman harcıyor musunuz?                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Artık işinizle baş edemeyeceğinizi düşünüyor musunuz?                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | İşiniz öfkelenecek kadar sizi strese sokuyor mu?                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | İşim, ailemle yeterli düzeyde kaliteli zaman geçirmemi engelliyor.                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | İşimden dolayı gün sonunda evde yapmak istediğim işleri yapmak için zamanım kalmıyor. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | İşimle ilgili sorumluluklarından dolayı ailemi ihmal ederim.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | İşim aile yaşamımı olumsuz etkiliyor.                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | İşim sıklıkla beni evde gergin ve çabuk öfkelenen biri yapıyor.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



T.C  
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ  
İNSAN ARAŞTIRMALARI SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER  
ETİK KURULU KARARI

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Etik Kurul Toplantı Tarihi</b> | 25/12/2024                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Protokol No</b>                | 11/04                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Araştırma Başlığı</b>          | Zorunlu Vatandaşlık Davranışının Vatandaşlık Yorgunluğuna Etkisinde İş Stresi ve İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Araştırma Türü</b>             | Nicel- İlişki arayıcı araştırma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Araştırmacılar</b>             | Öğr. Gör. Şener ÖZEN (Tez öğrencisi)<br>Prof. Dr. İlhami YÜCEL (Danışman)                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Karar</b>                      | Başvuru dosyanıza ait araştırmanız etik açıdan uygun bulunmuştur.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Açıklama:</b>                  | <ol style="list-style-type: none"><li><i>Etik Kurul Onayı, uygulama ve/veya veri toplama için araştırmacının ilgili kurum veya kuruluşlardan izin alma sorumluluğunu ortadan kaldırmaz.</i></li><li><i>Kurul üyelerine ait araştırma önerileri görüşülürken, ilgili yönerge gereğince, öneri sahibi üye görüşmelere katılmamış ve oy kullanmamıştır.</i></li></ol> |

*e-imzalıdır*

**Prof. Dr. Haydar EFE**  
**İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşeri Bilimleri**  
**Etik Kurul Başkanı**

## ÖZGEÇMİŞ

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Ad Soyad: Şener ÖZEN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                       |
| <b>Eğitim Bilgileri</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                       |
| <b>Lisans</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                       |
| <b>Üniversite</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Anadolu Üniversitesi                  |
| <b>Fakülte</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  |
| <b>Bölümü</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | İşletme                               |
| <b>Yüksek Lisans</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                       |
| <b>Üniversite</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi |
| <b>Enstitü Adı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Sosyal Bilimler Enstitüsü             |
| <b>Ana Bilim Dalı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | İşletme                               |
| <b>Programı</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | İşletme                               |
| <b>Makale ve Bildiriler (Varsa)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                       |
| <p>1. Özen, Ş., &amp; Yücel, İ. (2026). The serial mediation of job stress and work-family conflict in the relationship between compulsory citizenship behaviour and citizenship fatigue among healthcare workers. <i>Journal of Health Organization and Management</i>, 1-17. <a href="https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2025-0435">https://doi.org/10.1108/JHOM-07-2025-0435</a></p> <p>2. Özen, Ş., &amp; Güney, S. (2025). Çalışanların Tekno-Stres Ve Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişkide Yaşamda Anlamın Aracılık Rolü. <i>Journal of Human and Work</i>, 12(2), 145-164. <a href="https://doi.org/10.18394/iid.1630048">https://doi.org/10.18394/iid.1630048</a></p> |                                       |