

Örgütsel Prososyal Motivasyon ve Davranışlar

Gökhan Karadirek¹

Özet

İhtiyaçların karşılanması ve arzulanan şeylere ulaşabilmede motivasyonun önemli bir faktör olduğu bilinir. Bireyler içsel ve dışsal faktörlerce motive edilmektedir. İnsanlar daha çok kendi ihtiyaçlarını karşılamak, kişisel başarılar elde etmek ve hedeflerine ulaşabilmek için motive olmaktadır. İnsanların bir başkasına, gruba, örgüte fayda sağlamak gayesiyle motive olduğu durumlar söz konusudur. Kendine fayda sağlamak gibi bir beklentisi olmayan kişilerin başkasına ve/veya başkalarına fayda sağlamayı arzulaması prososyal motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Prososyal motivasyonla başkasına yardımcı olarak fayda sağlamak arzulanır. Prososyal motivasyon pozitif davranışların kaynağı olarak görülmektedir. Bazı olumlu örgütsel davranışların prososyal motivasyonun sonucunda ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Prososyal motivasyonun sonucunda gerçekleşen olumlu davranışlara prososyal davranış denilmektedir. Prososyal davranışlar, başkalarının refahını sağlamak ve sürdürülebilir kılmak amacıyla gönüllü bir şekilde gerçekleştirilen eylemlerdir. Yardım etmek, paylaşmak, bağış yapmak, destek olmak, korumak gibi olumlu sosyal davranışlardır. Bu davranışlar bireysel ve örgütsel ortamlarda meydana gelebilmektedir. Örgüt tarafından açık bir şekilde tanımlanmış rollerin ötesinde örgüt üyelerinin sergilediği örgüt içi olumlu eylemler prososyal örgütsel davranış kabul edilmektedir. Çalışanların iş arkadaşlarıyla iş birliğinde bulunması, örgütü beklenmedik tehlikelere karşı korumak veya korumak için harekete geçmek, örgütün gelişimine katkı sağlamak ve geliştirmeye yönelik önerilerde bulunmak, kişisel olarak kendini örgütsel sorumluluğa hazırlamak ve geliştirmeyi amaçlamak prososyal örgütsel davranışlardır. Örgüt içerisindeki prososyal davranışlar örgüte ve bireye (çalışana) yönelik eylemleri kapsamaktadır. Bir çalışanın başka bir çalışana yardımcı olması, faydalı eylemlerde bulunması bireye yönelik prososyal örgütsel davranıştır. Örgüte yönelik prososyal davranış ise çalışanın temel görevleri veya rolleri dışında örgütün çıkarına ve hedeflerine yönelik gönüllü eylemler sergilemesidir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, Tirebolu Mehmet Bayrak MYO, gokhankaradirek_28@hotmail.com, orcid: 0000-0002-0804-9904

Yükümlüğü olmamasına rağmen bir çalışanın örgütün dışı paydaşlarına kişi, grup, kurum/kuruluşlara örgüt hakkında olumlu şeyler söylemesi prososyal örgütsel davranış örneğidir. Prososyal davranışın sonucunda kişide meydana gelen içsel rahatlatma, mutluluk, sevinç, haz/keyif alma vb. kendini iyi hissetmeyle ilgili olumlu geri bildirimler örgütsel prososyal davranışın yinelenmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca anıların prososyal davranışların yinelenmesine ve sürdürülebilirliğine katkı yapması olasıdır.

Giriş

İnsanları motive eden, güdüleyen temel güç ihtiyaçlardır (Maslow, 1954). Örgütsel davranışın temel kavramlarından motivasyon (Tortumlu ve Uzunbacak, 2021) yaratıcılığı besleyen ve harekete geçiren duygulardır. Bireyler kendi ve başkasının ihtiyaçlarını karşılamak, bir başkasına, gruba veya örgüte fayda sağlamak, insanların hayatını kolaylaştırmak için motivasyona gereksinim duyabilmektedir. İçsel, dışsal ve prososyal motivasyon ihtiyaçların karşılanmasını kolaylaştıran (Grant ve Berry, 2011) güdülerdir. İçsel, dışsal ve prososyal motivasyon kişilere ve örgütlere sağladığı faydanın çeşitliliği ve etkisi bakımından farklılık gösterebilmektedir. İş motivasyonu olarak da ifade edilen içsel ve dışsal motivasyon örgütsel bağlılığa olumlu katkı yapmaktadır (Garipağaoğlu-Uğur, 2020). İçsel motivasyon bir eylemin doğası gereği her zaman gönüllü (Osterloh ve Frost, 2002) ve kişinin keyif almasıyla ilgili yaratıcılığın ve yeniliğin ön koşuludur (Frey ve Osterloh, 2002). Dışsal motivasyon davranışların bir sonuç için gerçekleştirildiği motivasyondur (Aslan ve Doğan, 2020). Prososyal motivasyon çalışanlar ve örgütler için olumlu sonuçlardır (Grant ve Berg, 2012). Çalışanların prososyal motivasyonunda işin prososyal özelliği önemlidir (Grant, 2007). İşle ilgili görevler ve iş aracılığıyla fayda sağlanan kişilerle iletişim kurabilmek çalışanları prososyal açıdan motive edebilmektedir (Grant ve Berg, 2012). Prososyal bakımdan motive olmuş kişiler prososyal davranışta bulunarak kendilerini iyi hissedebilmektedir. Bazen prososyal davranışların bireylerde ortaya çıkardığı olumlu duygular başka bir prososyal motivasyon ve davranış için başlangıçtır. Prososyal davranışın sonucunda mutlu veya iyi hislere sahip olanlar prososyal yönden tekrar motive hale gelir ve prososyal davranışta bulunur (Bierhoff, 2002). Böylece yeni bir prososyal motivasyon ve davranış döngüsü ortaya çıkmış ve tamamlanmıştır. Prososyal davranışlar için başka motivasyon türlerinin bir arada bulunması gerekebilir. Bazı prososyal davranışlar insanın içsel ve dışsal yönden motive edilmesini gerektirir (Eisenberg vd., 1984). Prososyal davranışlar karmaşık ve çok yönlü eylemlerdir (Dovidio vd., 2006; Staub, 1978). Prososyal davranıştan bahsedildiğinde genellikle yardımsever kişi ve/veya kişiler ile yardımda bulunulan ve fayda sağlanan kişi ve/veya kişiler arasındaki ilişki anlaşılmaktadır (Sinha, 1984). Bu ilişki en az iki kişi

arasında, yardımda bulunandan yardımdan fayda sağlayana doğru gerçekleşir (Bierhoff, 1984). İhtiyaç sahibi birine fayda sağlamak amacıyla bir kişinin eylemde bulunması prososyal davranışın bireysel düzeyde ne derece önemli olduğunun göstermektedir (Staub, 1978). Örgütsel düzeyde gerçekleşen ve örgütü ilgilendiren prososyal davranışlar da bulunmaktadır. Bazı prososyal davranışlar aynı zamanda örgütsel davranışlardır. Prososyal davranışlar çabalama, ısrar etme, performans, yaratıcılık, proaktif ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi örgütsel eylemleri içermektedir (Grant ve Berg, 2012).

Bu bölüm temelde prososyal motivasyon ve prososyal davranış kavramı üzerine kurgulanmıştır. Konu bütünlüğünün sağlanabilmesi amacıyla öncelikle prososyal motivasyon ve davranışla ilişkili motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon kavramları açıklanmıştır. Prososyal motivasyon ve davranış kavramlarının tanımı, kapsamı ve özelliği, bazı kavramlarla ilişkisi (yardım etme, özgecilik vb.), kişisel ve örgütsel bağlamda olumlu yönleri ve sonuçları hakkında bilgiler verilmiştir.

1. Motivasyon

Motivasyon tek kelimeyle kendini gerçekleştirme (Maslow, 1954). Maslow (1954), motivasyonu insanlar için karakter gelişimi, olgunlaşma veya bir gelişim süreci olarak görmektedir. Örgütsel davranışın ve psikolojinin temel araştırma konularından olan motivasyon (İmadoğlu, 2022) özgüven ve rol üstlenme kapasitesi gibi bireysel özelliklerin fonksiyonudur (Staub, 1978). Motivasyon eylemleri yönlendiren, harekete geçiren ve sürdüren bir dizi psikolojik süreçtir (Ambrose ve Kulik, 1999; Grant, 2007; Mitchell ve Daniels, 2003). Motivasyon kişilik oluşumuyla bağlantılı bir kavramdır. Bu sebeple motivasyon kişilik oluşumunun “doğal” bir sonucu görülmektedir (Reykowski, 1984). Bununla birlikte bazı bilim dalları motivasyona farklı anlamlar yüklemektedir. Şahin’e (2004) göre ruhbilimciler insan davranışının gücü ve yönüyle ilişkilendirdiği motivasyonun psikolojik yönünü, fizikçiler ise organizmanın dokularında enerji dönüşümü yapan uyarıcı, güçlendirici ve düzenli bir davranış olduğunu vurgulamaktadır. Diğer taraftan örgütsel düzeyde motivasyon bireyin örgütteki verimli davranışını açıklayan içsel ve dışsal enerjinin toplamıdır (Şahin, 2004).

1.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon icra edilen işe veya eylemin kendisine duyulan ilgi (Deci vd., 1991) ve işten haz almaya bağlı çabalama arzusudur (Grant ve Berry, 2011). İçsel motivasyon bireyin ilgi çekici bulunduğu iş ya da faaliyetten haz almak, doyum elde etmek (Aslan ve Doğan, 2020) veya faaliyetin kendisindeki tatmin için bir aktiviteyi gerçekleştirmektir (Ryan

ve Deci, 2000b). Bir faaliyetin ya da etkinliğin sonucundan ziyade onun doğal bir parçası olan tatminle ilişkilendirilen içsel motivasyon bireyin hayatı boyunca başlıca enerji, keyif veya haz alma kaynağıdır (Ryan ve Deci, 2000a- 2000b). İçsel yönden motive olmak bireyin daha yüksek düzeyde kendini gerçekleştirmesini sağlar (Maslow, 1954). Böylece birey daha yüksek seviyede kişisel mutluluğa ulaşır (Maslow, 1998-1954). İçsel bakımdan motive olanlar dış dürtüler, baskılar ya da ödüllerden daha çok eğlence veya bir meydan okuma için harekete geçmektedir (Ryan ve Deci, 2000a). Grant (2008a) içsel motivasyonun dışsal motivasyondan daha sürdürülebilir olduğuna dikkate çekmektedir. Dışsal motivasyonla ilişkili baskı ve zorlamalar kişide strese neden olur ve kişinin enerjisini tüketir. Deci ve Ryan (1985), içsel motivasyonun doğuştan gelen bir nitelik olduğunu düşünmektedir. Koşullar izin verdiğinde, şartlar oluştuğunda insanlar içsel motivasyonun dışı vurumlarını sergileme eğiliminde olur (Deci ve Ryan, 1985). Çalışanların motivasyonu üzerinde içsel motivasyon araçlarının veya faktörlerin etkisi dışsal motivasyon araçlarına kıyasla daha yüksektir (İbicioğlu vd., 2013). Bu etki çalışanların cinsiyetine, yaşına, görev yaptığı departmana ve çalışma süresine göre farklılık gösterir (Dündar vd., 2007). Bazı toplumlarda içsel motivasyonla ilgili araçların örgütün sağladığı dışsal araçlara göre daha güçlü bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Brislin vd., 2005; Dündar vd., 2007; Mottaz, 1985). Eğitim alanında içsel ve dışsal motivasyonun etkisiyle ilgili farklılıklar olduğu dile getirilmektedir. Matematik öğretiminde öğrencilerin dışsal yönden motive olmaları içsel yönden motive olmalarından daha faydalıdır (Dede ve Argün, 2004). İçsel motivasyon güçlü ve sürekli olmasına rağmen çevresel zorluklara ve baskılara karşı savunmasızdır (Deci ve Ryan, 1985).

Dışsal ödüller ve gelecekle ilgili beklenmedik olaylar içsel motivasyonu baltalayabilmektedir (Deci ve Ryan, 1985). Buna rağmen yeni fikirlerin üretilmesinde içsel motivasyon önem arz etmektedir. Grant ve Berry'e (2011) göre içsel motivasyon bilişsel esneklik sağlayarak çalışanların yeni fikirler üretmesine olumlu etki yapmaktadır. İçsel motivasyonun ortaya çıkardığı bu olumlu etki başka motivasyonların katkısıyla daha anlamlı ve etkili hale dönüşebilmektedir. İçsel ve prososyal motivasyon birlikte daha büyük pozitif etki yaratması mümkündür. Örneğin beste yapma veya müzik yazarlığı konusunda içsel motivasyona sahip besteciler, dinleyicileri için mükemmel besteler oluşturmak istediklerinde prososyal açıdan da motive olduklarında yaratıcılık ve estetiklik bakımından daha önemli eserler ortaya çıkarabilir (Grant ve Berry, 2011). Çünkü içsel ve prososyal motivasyon farklı duygulardan beslenebilen iki farklı kavramdır. İçsel motivasyonun kaynağı çabalara yön veren haz iken, prososyal motivasyonun kaynağı başkalarına faydalı olmanın

sonucundaki mutluluktur (İmadoğlu, 2022). İçsel motivasyon, insanların süreç odaklı hareket etmesiyle ilgili bir gddr. İçsel yönden motive olmuş bireyler tecrübelerinden hareketle mevcut durumlara odaklanarak işin yerine getirilmesiyle ilgilenir. Prososyal motivasyon ise başkalarının işlerini tamamlamaya odaklanmayı sağlar. nk prososyal motivasyon amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde çabalamaktır. İçsel motivasyon önemli bir motivasyon türü olmasına rağmen insanların yaptığı faaliyetlerin çoğu içsel olarak motive edilmemektedir (Ryan ve Deci, 2000a). İçsel motivasyonun yapısı, bilişsel ve sosyal gelişim için oldukça önemli olduğu düşünülen özümleme, ustalaşma, kendiliğinden ilgi ve keşfetmeye yönelik doğal eğilimi içermekte, insanın içten gelen yaşamı boyunca keyif ve canlılığın kaynağını temsil etmektedir (Ryan ve Deci, 2000b).

1.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, bir eylemin kendisinden ayrılabilen sonuç ve/veya sonuçlara ulaşabilmenin performansını ifade eder (Legault, 2016; Ryan ve Deci, 2000b). Performans artışı için dışsal motivasyon önemlidir (Aslan ve Doğan, 2020). Dışsal motivasyon doğası gereği araçsaldır ve başka bir sonuca ulaşmak amacıyla gerçekleştirilir (Deci vd., 1991). Genç bir bireyin harçlık almak için evde bulaşık yıkaması dışsal motivasyona örnektir (Legault, 2016). nk bulaşık yıkama eyleminden ayrılabilen harçlık elde etmek sonucuna ulaşmak amacıyla bir performans söz konusudur. Ebeveyn yaptırımlarından korkan bir öğrencinin dev yapması da dışsal motivasyonla ilgili bir durumdur (Ryan ve Deci, 2000a). Öğrenci devle ilgili davranış davranışın kendisinden ayrılabilen sonucuna ulaşmak, yaptırımlardan kaçınmak amacıyla performans sergilemektedir. Dışsal motivasyona ilişkin verilen örnekler ve yapılan tanımlamalar dışsal motivasyonun aynı zamanda içsel motivasyondan farklılıklarıdır.

Dışsal motivasyonu içsel motivasyondan farklı kılan bazı özellikler bulunmaktadır. Dışsal motivasyon bir itici güce ihtiyaç duyarken, içsel motivasyon itici güce gereksinim duymayan kişide sürekli bulunan bir tür gdlenmedir (İmadoğlu, 2022). Para kazanma, tanınma, terfi arzusu dışsal motivasyonun nedenlerindedir (Grant ve Berry, 2011). Ryan ve Deci'ye (2000a) göre içsel motivasyon eylemin araçsal değerinden ziyade eylemin kendisinden haz almak için yapmaktır. Başka bir anlatımla içsel motivasyon faaliyetin özünde ya da doğasındaki tatmin için yapmaktır (Ryan ve Deci, 2000b). Herzberg'in çift faktör teorisine göre dışsal motivasyon faktörleri işin tatminsizliğini önlemekle ilgilidir. İçsel motivasyon faktörleri ise işin içeriğiyle ilgili olup çalışanı motive etmektedir (Herzberg, 1968). Bu bağlamda dışsal motivasyon aracılığıyla çalışanların tatminsizliğini ortadan

kaldırmak ve içsel motivasyonu harekete geçirmek mümkündür (Aslan ve Doğan, 2020). İçsel prososyal motivasyon daha bağımsız ve kendi kararlarını verme gücüne sahiptir (Grant ve Berg, 2012). Örneğin yardım etmeyi istemenin keyif almak, mutlu ve tatmin olmak gibi içsel motivasyon duygusuyla ilişkisi bulunmaktadır. Dışsal prososyal motivasyon genellikle dışsal olarak kontrol edilen kişinin baskılanmasına dayalı duygulardır (Gebauer vd. (2008). İnsanın kendini yardım yapmak zorunda hissetmesi gibi (Cunningham vd., 1980).

Genellikle içsel motivasyon bireysel ihtiyaç ve arzuların sonucunda ortaya çıkan ve kontrolü bireyin kendisinde olan güdülerdir. Dışsal motivasyon çevrenin etkisiyle bir şeyi yapmaya isteklendirilmektir. Dolayısıyla dışsal motivasyonun kaynağı bireyin kendisinin dışındaki faktörlerin itici gücüdür.

2. Örgütsel Prososyal Motivasyon ve Davranışlar

2.1. Örgütsel Prososyal Motivasyon

Prososyal motivasyon başkasına veya bir gruba yardım etmek, fayda sağlamak kaygısıyla insanların çabalamayı arzulamasıdır (Batson, 1987; Grant, 2008a; Grant ve Sumanth, 2009). Dolayısıyla prososyal motivasyondan bahsedebilmek için bireyin bir başkasına yardımcı olmak, fayda sağlamak gibi çabalama arzusunun olması gerekir (Grant, 2007). Bir kişi başkasının mevcut durumuyla arzulanan veya ideal durumu arasında tutarsızlık olduğunu algıladığında, başkasının birtakım şeylere ihtiyaç duyduğunu hissettiğinde bilişsel olarak rahatsız edici tutarsızlığı azaltmak için kişide ortaya çıkan motivasyon türü prososyal motivasyondur. Yardım ederek başkasının ihtiyacını gidermenin ve tutarsızlığı ortadan kaldırmanın yolu olarak görülen prososyal motivasyon (Batson vd., 2008), bazı kişisel ve örgütsel kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Prososyal motivasyonun yaratıcılık, performans, işin niteliği, işe bağlılık, işkoliklik, işe gömülmürlük, sosyal sorumluluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal emek, mesleki öz yeterlik, kariyer bağlılığı, başarısı ve tatminiyle olumlu ilişki içerisinde olduğu ifade edilmektedir (Grant ve Berg, 2012; Grant, 2007; Karadirek, 2023a; Karadirek, 2023b; Karadirek, 2022; Kesen ve Akyüz, 2016). Prososyal motivasyonun birçok kavram ilişkili olması onun çok sayıda amaca hizmet edebilme özelliğini gösterir. Bunlardan biri çalışanların başkalarına yardımcı olmayı arzulamasıdır (Grant ve Berry, 2011). Prososyal motivasyon duygusuna sahip çalışanlar başkalarına yardım etmeyi önemsemektedir. Çünkü onlar için yapılması gereken en doğru şey diğer insanları umursamak ve başkasına önem vermektir. Başkalarını umursamanın yanında prososyal motivasyon saygın bir grubun üyesi olmak,

üyeliğın sürdürülmesini arzulamak ve bunun sonucunda bireyin kendisini iyi hissetmesiyle de nitelendirilir (Batson vd., 2008).

Prososyal motivasyon içsel ve dışsal motivasyonla ilişkili bir kavramdır (İmadoğlu, 2022). İnsanları faydalı fikirlere ve yararlı şeylere odaklandıran prososyal motivasyon, içsel motivasyonu harekete geçip kanalize ederek hem çalışanların fikir üretmesini hem de başkalarına yararlı olmasını sağlar (Grant ve Berry, 2011). İçsel motivasyon dışsal motivasyona kıyasla prososyal motivasyonla daha yakın bir ilişki içerisindedir (Akduru vd., 2016; İmadoğlu, 2022). Bireysel yaratıcılığın ortaya çıkmasına ve gelişmesine katkı sağlayan prososyal motivasyon, içsel motivasyonla birlikte ortaya çıkabilecek yaratıcılığın gelişimini kolaylaştırmaktadır (Grant ve Berry, 2011). Haz ya da keyif alma temelli prososyal motivasyon içsel motivasyonla, baskı temelli prososyal motivasyon ise dışsal motivasyonla tutarlıdır (Gebauer vd., 2008). Gebauer vd. (2008) göre hazza dayalı prososyal motivasyon daha çok içsel olarak yönlendirilen, baskıya dayalı prososyal motivasyon daha çok dışsal faktörler tarafından yönetilen bir motivasyondur. Ayrıca haz temelli prososyal motivasyon başkası, bir grup veya örgüt adına en ideal olanı temsil etmektedir. Oysa baskıya dayalı prososyal motivasyon olması gerekeni temsil etmekte ya da beklenen rolün sahnelenmesini içermektedir (Gebauer vd., 2008). Bununla birlikte prososyal motivasyonu içsel motivasyondan farklı kılan özellikler bulunmaktadır. Prososyal ve içsel motivasyon hedefe yönelik olma açısından farklılık gösterebilmektedir (Grant, 2008a). Prososyal motivasyonun süreç odaklı olmaktan daha çok sonuç odaklı olması, şimdiki zamandan ziyade gelecek odaklı olması, daha fazla bilinçli otokontrol içermesi ve irade gücüne sahip olması gibi yönlerden içsel motivasyondan farklılık arz eder (Grant ve Berg, 2012). Prososyal motivasyonun yaratıcılığı, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını etkileyen gücü bulunmaktadır (Grant ve Berry, 2011). Ayrıca prososyal motivasyonlar kadın ve erkek tarafından farklı şekillerde ifade edilebilen bir kavramdır (Diekmann ve Eagly, 2008). Akduru vd. (2016) göre prososyal motivasyonlar psikolojik etmenlerce desteklenmektedir. Bazı durumlarda dışsal faktörlerin prososyal motivasyonu etkilemesi mümkündür.

Prososyal motivasyon ve özgecilik (altruizm) teriminin birbiriyle olan anlamsal ilişkisi ve yakınlığı bu iki kavramın birbirlerinin yerine kullanılmasına ve karıştırılmalarına sebep olmaktadır (De Dreu, 2006; Grant ve Berg, 2012). Çağlar boyunca filozoflar, bugünün davranış ve sosyal bilimcileri özgeciliği, prososyal motivasyon için merak uyandıran ve tartışmalı davranış türlerinden saymıştır (Batson vd., 2008). Bunlardan biri prososyal motivasyonun ile özgecilik kavramının anlamsal olarak birbirine yakın olmasıdır. Genellikle prososyal motivasyon, özgecikle karıştırılmakta

(Grant ve Berg, 2012) ve özgecilikle özdeşleştirilmektedir (De Dreu, 2006). Hazzi ve Maldaon (2012), çalışanların yönlendirilmiş prososyal davranışlarını özgecilikle aynı kavram olarak değerlendirmektedir. Grant ve Berry'ye (2011) göre prososyal motivasyon özgeciliği içerebilir. Ancak mutlaka özgecilikle bir tutulmamalıdır. Prososyal motivasyon başkaları için endişelenmektir. Fakat kişisel çıkarlar pahasına başkaları için endişelenmek değildir. Bir menfaat sağlama amacı olmadan başkaları için endişe duymak ya da kaygılanmaktır (De Dreu, 2006). Nihai amacı kişinin kendi refahını artırmak olan motivasyon bir egoistlik iken nihai amacı bir başkasının refahını artırmak olduğu durumlar özgecildir (Batson, 1987). Batson (1987), Auguste Comte'un özgecilik olarak tanımladığı "başkaları için yaşamak" gibi bencil olmayan bazı sosyal davranışları prososyal motivasyonla ilişkilendirmektedir. Yardım etme motivasyonunu harekete geçiren özgecilik, bireyler için bir prososyal motivasyon kaynağıdır (İmadoğlu, 2022).

Prososyal motivasyona ait bazı özellikler ve durumlar prososyal motivasyonu farklılaştırdığı düşünülmektedir. Gebauer vd. (2008), prososyal motivasyonun temelinde iki güdünün olduğunu ileri sürmektedir. Birincisi bireyin aldığı hazza veya keyfe bağlı prososyal motivasyon iken ikincisi baskılanma/zorlama temelli prososyal motivasyondur. Bu iki güdü arasındaki farklılıklar prososyal kişiliğin doğru anlaşılmasını sağlamaktadır. Prososyal açıdan motive olmuş çalışanlar, işlerini başkalarına fayda sağlamanın yolu görmektedir (Grant, 2007). Bu durum prososyal motivasyonu çalışanlar için sonuç odaklı hale getirmektedir (Grant, 2008a). Dolayısıyla başkalarının bedensel (sağlık ve güvenlik), gelişimsel (öğrenme ve büyüme), psikolojik (mutluluk ve eğlence) veya maddi refahını (ekonomik ve mali durum) korumak ve geliştirmek için çalışanlar prososyal bakımdan motive edilmelidir (Grant ve Berg, 2012). Nitekim prososyal motivasyon çalışanların iş tatminine olumlu katkı yapmaktadır (Akduru vd., 2016). Grant ve Berg (2012), fayda sağladığı etki alanı bakımından prososyal motivasyonun farklılık gösterebildiğini vurgulamaktadır. Prososyal motivasyon bireylere, gruplara veya daha büyük sosyal topluluklara (örgütler, uluslar ya da toplumlar) yönelik olup olmamasına göre değişebilmektedir. Grup içi ya da grup dışı üyelere, örgüt içinde (iş arkadaşları, yöneticiler) ve/veya örgüt dışındaki kişilere (müşteriler, tedarikçiler) yönelik olmak prososyal motivasyonu farklılaştıran durumlardır (Grant ve Berg, 2012). Prososyal motivasyonun şiddeti, gücü ve devamlılığı/sürekliliğiyle ilgili özellikler de prososyal motivasyonu farklılaştırmaktadır. Şiddeti ya da yoğunluğu bakımından ele alındığında, prososyal motivasyon ne kadar aşırı olursa "sıcak" deneyimsel sistem tarafından yönetilme olasılığı "soğuk" bilişsel sistem tarafından yönetilme olasılığından muhtemel daha fazla olacaktır (Grant ve Wade-Benzoni, 2009; Metcalfe ve Mischel, 1999).

Grant ve Berg'e (2012) göre devamlılık/süreklilik durumu bakımından prososyal motivasyon çok kısa ya da uzun süreli olabilmektedir. Fayda sağlanan kişinin ihtiyacının karşılanması bazen birkaç dakika veya saat alabilir. Böyle durumlarda prososyal motivasyonun devamlılığı/sürekliliği nispeten daha kısa sürelidir (Batson, 1998). Öte yandan bir mühendisin ömür boyu insanlığa yardım etmeye kendisini adanması ise çok daha uzun bir süreyi kapsamaktadır (Grant ve Berg, 2012).

İş ve görev bilinciyle ilgili roller, çalışanların örgütsel prososyal motivasyonun yüksek düzeyde olmasında ve devamlılığında, fayda sağlayıcılara olumlu etki yapacak yardım etme davranışında ve başkasına yardımcı olmaya yönelik bir çabanın ortaya çıkmasında önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışanların fayda sağladığı kişi/kişilerle doğrudan bağlantı kurabilmesi daha yüksek örgütsel prososyal motivasyonun ortaya çıkmasını sağlar ve örgütsel prososyal motivasyonla ilgili durumların devamlılık kazanmasını isteklendirir. Örneğin ölümleri ve ciddi yaralanmaları önleme potansiyeli bulunan güvenlik mekanizmalarını tasarlamaktan sorumlu mühendise çalıştığı otomotiv şirketinin arabalarını kullanmış ve tecrübe etmiş sürücülerle tanışma veya iletişim kurabilme imkânı tanınarak mühendisin daha güçlü örgütsel prososyal motivasyon deneyimleyebilmesi sağlanabilir (Grant ve Berg, 2012). İşin ilişkisel özelliği çalışanların prososyal motivasyonlarını şekillendirmede önemli rol oynamaktadır (Hackman ve Oldham, 1976). Öyle ki örgütler diğer insanlarla güçlü iletişim kurabilme yeteneğine ve prososyal motivasyona sahip bireyleri talep etmektedir (İmadoğlu, 2022).

Prososyal motivasyonun şekillenmesinde ve uyarılmasında bazı normların (bireyci ve kolektif normlar) önemli rolünün olduğu varsayılmaktadır. Grant ve Berg'e (2012) göre bazen bireyci normlar, çalışanlara prososyal motivasyonu ifade etmenin uygun olmadığı yönünde bir uyarımda bulunabilir. Çalışanların bireyci normlara sahip olması çalışanların başkalarına ve kuruluşa fayda sağlama arzularını bastırabilir. Bazı durumlarda bireyci normlar özellikle çalışanların kişisel faydalarını artıracak eylemde bulunmaya odaklandırmaktadır (Miller, 1999). Kolektif normlar ise örneğin kolektivist ödüller prososyal motivasyonu artırabilmektedir. Kolektif isteklendirmeler ya da özendirici şeyler insanların prososyal motivasyonunu artırmaktadır (De Dreu vd., 2000). Kolektivist normların vurgulandığı örgütlerde (mühendislik şirketleri gibi) çalışanların meslektaşlarına yardım etmeye yönelik örgütsel prososyal motivasyonu deneyimleme olasılığı daha yüksek olur (Perlow ve Weeks, 2002). Bununla birlikte çalışanların örgütsel prososyal motivasyona yönelik eğiliminde değerlerden çok bazı genel kişisel özelliğin etkisi hissedilmektedir (Grant ve Berg, 2012). Bunlardan ikisi uyumluluk ve vicdanlılıktır. Uyumluluk başkalarına karşı olumlu bir yönelimi ifade

eder. Vicdanlı olma ise iş birliği, sempati, güven, ahlak ve alçakgönüllülüğe yönelik daha yüksek eğilimlerde kendini gösterir. Vicdanlılık ise güvenilirliğe atıfta bulunur. Vicdanlılık görev bilinci, yeterlilik, öz disiplin, başarı çabası, düzenlilik ve ihtiyatlılığa yönelik daha yüksek eğilimlerde kendini göstermektedir (Barrick ve Mount, 1991; Costa vd., 1991). Vicdanlı çalışanlar tipik olarak sorumlu olmaya ve kurallara uymaya odaklanır (Grant ve Berg, 2012).

Bireyler kendileri için önemli ve duygusal olarak kendilerine bağlı olduğunu hissettikleri kişilere faydalı olmak için daha fazla enerji harcamaya motivedir. Çalışanlar, prososyal bir fark yaratmak için motive edildiklerinde, geleneksel beklenti ve motivasyonun planlanmış davranış teorileri tarafından tahmin edildiği gibi kendilerine verilen işlere kayda değer düzeyde zaman ayırır ve enerji harcar. Çünkü insanlar davranış-sonuç olasılığının ve değerinin farkındadır. Dolayısıyla kendilerine verilen işi etkin bir şekilde tamamlayabilmek için çalışanların yüksek düzeyde çaba harcaması ve işi etkili bir şekilde yerine getirmede ısrarcı olması muhtemeldir (Grant, 2007).

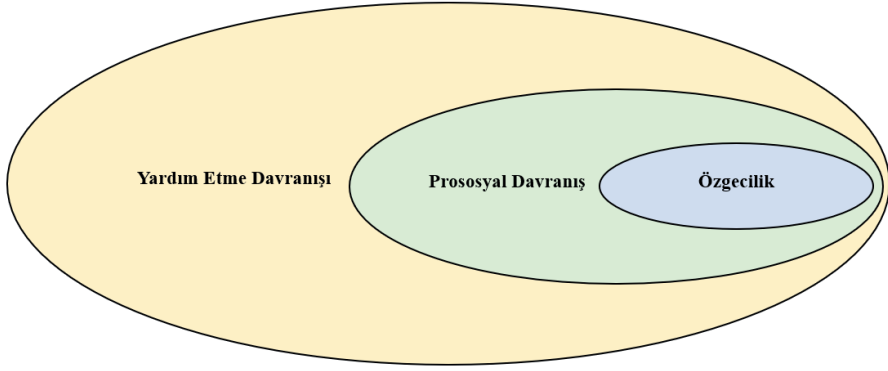
Özetle prososyal motivasyon gönüllü ve kişisel çıkarlardan bağımsız olarak başkasının, bir grubun ya da topluluğun iyiliğini, ideal durumda olmasını amaçlayan arzulardır. Prososyal motivasyon bir karşılık beklemeden yardımcı olmayı önemsemek ve çabalamakla ilgili güdülerdir. Prososyal yönden motive bireylerin ihtiyacı olanlara fayda sağlayarak veya yardımda bulunarak mutluluğunu artırması mümkündür. Başkasına faydalı olmayı arzulayanlara ve önemseyenlere kendini iyi hissettirmek prososyal motivasyonun özelliklerinden biridir.

2.2. Örgütsel Prososyal Davranışlar

Prososyal davranış modern bir ilgi alanı olduğu kadar eski bir konudur (Radke-Yarrow ve Zahn-Waxler, 1984). Prososyal davranış çoğunlukla başkasına fayda sağlamaya yönelik davranışlarda bulunmaktır (Dovidio vd., 2006; Eisenberg vd., 1984; Piliavin vd., 1981; Staub, 1978). Herhangi bir dışsal ödül ve menfaat beklentisi olmaksızın bir kişiye fayda sağlamak gayesiyle gerçekleştirilen, fayda sağlamaktan başka bir amacın arzulanmadığı, bir karşılık veya geri iade eylemi gerektirmeyen gönüllü (Bar-Tal, 1976) ve ödüllendirici davranışlardır (Bierhoff, 2002). Gönüllü olarak yapılması (Karadağ ve Mutafçılar, 2009) ve olumlu bir sosyal davranışı amaçlaması prososyal davranışın iki temel koşuldur (İmadoğlu, 2022). Prososyal motivasyon arzuların sonucunda ortaya çıkan prososyal davranışlar, kişisel maliyetler tarafından engellenmediğinde ve prososyal amaçlardan vazgeçmek söz konusu olmadığında gerçekleşmektedir (Grant,

2007). Staub (1978), prososyal davranışları pozitif davranışlar şeklinde tanımlamaktadır. Staub'a göre prososyal davranışlarda bulunmak isteyen kişiler başkasının ihtiyaç, arzu ve amaçlarını anladıktan sonra prososyal eylemde bulunmalıdır.

Örgütsel prososyal davranışla anlamsal yakınlığı olan kavramlar (özgecilik veya diğerkâmlık vb.) prososyal davranış terimini dar ve sınırlı anlamda kullanılabilir hale getirmektedir. “Prososyal davranış”, “yardım etme davranışı” ve “özgecilik” sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır (Bierhoff, 2002). Bu kavramların arasındaki ilişki Şekil 1’de özetlenmektedir. Örgütsel prososyal davranışların tanımlanmasında kullanılan yardımcı olmak, fedakârlıkta bulunmak, empatik biçimde tepki vermek, nazik ve yardımsever olmak vb. sözcükler özgeci davranışları tarif etmek amacıyla da kullanılmaktadır (Oppenheimer ve Heller, 1984). Özgeci davranışlar prososyal davranışın bir alt türüdür (Eisenberg vd., 1984). Yardım etme, prososyal davranış ve özgecilik kavramlarının birbirleriyle ilişkili olsa da farklı şeyleri ifade ettikleri düşünülmektedir. Bu kavramların ayırt edici özellikleri veya farklılıkları tanımsal ve görsel (Şekil 1) metotlarla açıklanmaya çalışılmaktadır. Bierhoff (2002) yardım etme, prososyal davranış ve özgeciliği tanım ve şekil yardımıyla açıklaya çalışmıştır. Bierhoff’a (2002) göre “yardım etme”, kişilerarası her türlü desteği içeren çok daha kapsamlı bir kavramdır. “Prososyal davranış” yardım etme davranışına göre daha dar anlamlı ve yardım alan kişinin durumunu iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bu davranışta bulunan kişi ya da aktör, mesleki yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle motive değildir. Kendisine yardım edilen kimse bir kuruluş değil, kişidir. “Özgecilik”, prososyal davranışın ekstra, biraz daha kısıtlandırılmış biçimidir. Yardım eden kişinin motivasyonu perspektif ve empatiyle karakterizedir. Prososyal davranış paylaşımcı ve yardımcı olma, savunmacı, korumacı, sempati, hayat kurtarma, iş birliği veya dayanışma, özveri, sosyal sorumluluk, fedakârlık, îsâr, diğerkâmlık vb. bireysel ve örgütsel tutumları içeren geniş bir anlama sahiptir (Brief ve Motowidlo, 1986; Düzgüner, 2019; Yarrow vd., 1976). Daha çok tanıdığımız insanlara yönelik olduğu düşünülen prososyal davranışlar iyilikte bulunmak, yardım etmek, yardım ederken elimizden gelenin en iyisini yapmak, zor veya muhtaç durumdaki kişilere yardımcı olmayı istemek ve diğer insanların hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışmaktır (Staub, 1978).



Şekil 1. Yardım etme davranışı, prososyal davranış ve özgeçililik kavramları arasındaki ilişki (Bierhoff, 2002).

Biri yardımda bulunan aktör, diğeri yardım edilen veya yardımdan faydalanan kişi olmak üzere (Dovidio vd., 2006) prososyal davranış en az iki kişinin etkileşimini gerektirir (Bierhoff, 1984). Prososyal davranışın aktörü, prososyal eylemde bulunan kimse faydalı davranışın tanığıdır (Hoffman, 1984). Prososyal davranışlarda eylemin aktörü ya da eylemden faydalanan bazen çalışan bir kişidir. Faydalananlar/yararlanıcılar, çalışanların işteki eylemlerinin sonucundan pozitif bir biçimde etkilenme potansiyeli olduğu düşünülen kişiler veya gruplardır (Grant, 2007). Grant'e (2007) göre bir eylemden fayda sağlayanlar, prososyal davranışta bulunan çalışanların davranışlarını ve deneyimlerini etkileme gücüne sahiptir. Prososyal davranış sosyal hayatın dokusuyla iç içe, kapsamlı, dışsal ödüllendirme beklentisiyle motive edilmemiş (Eisenberg vd., 1984) kişilerarası eylemdir (Dovidio vd., 2006). Bu bağlamda ödüllendirme beklentisinin olduğu durumlarda prososyal davranıştan bahsetmek mümkün değildir. Tesadüfen, kendi mutluluğu ve iyiliğini artırmak amacıyla başkasına fayda sağlayıcı bir girişimde bulunmak ne bir özgeci ne de prososyal davranıştır (Eisenberg vd., 1984).

Prososyal bir fark yaratmak gayesiyle motive olmuş çalışanların gönüllü bir biçimde yardım etme davranışına zaman ve enerji harcaması muhtemeldir (Grant, 2007). Grant'e (2007) göre çalışanlar prososyal fark yaratmaya yönelik davranışlar sergileyerek fayda sağlayıcıların hayatlarına önemli katkıda bulunmaktadır. Prososyal davranışın sonucunda çalışanların kendilerini değerli hissetmesi ve fayda sağlayan bireylerden itibar görmesi olasıdır. Birinin problemine çözüm üretmek ve insanlara faydalı davranışlarda bulunabilmek için bireyin yeteneğinin farkında ve ahlaki değerlere sahip olması gerektirir (Schwartz, 1977). Ayrıca prososyal davranışta değerli olan

niyetten ziyade prososyal davranışın sonucudur (Wispé, 1972). Schwartz ve Howard (1984), içselleştirilmiş ahlaki değerlerin prososyal davranışı motive eden unsurlardan olduğunu ifade etmektedir. Çünkü toplum tarafından kabul gören ahlaki değerlerin yardım etmeyi motive etmesiyle özgecil ve örgütsel prososyal davranışların ortaya çıkması kolaylaşmaktadır. Schwartz ve Howard'a (1984) göre yetişkin birinin kavga eden çocukları durdurması, onların kavga etmesine mâni olması önemli bir prososyal davranıştır. Eylemde bulunan kişi çocukların iyiliğini düşündüğünden prososyal davranışta bulunmuştur. Bu tür prososyal davranışlar toplum tarafından olumlu karşılanmakta ve insanların yeterlilik duygusunun gelişimine katkı sağlamaktadır (Schwartz ve Howard, 1984).

2.3. Prososyal Motivasyonun ve Davranışların Örgütsel Yansımaları

Örgütle ilgili bazı eylemler ve sonuçlar, prososyal motivasyonun ve davranışların yansımaları şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Prososyal bakımdan motive olan örgüt çalışanlarının sorumluluk alabilme, örgüt kültürüne katkı sağlama, örgütün başarısına beklentinin ötesinde katkıda bulunma ve örgüt üyelerinin faydasına yönelik davranışlar sergileme olasılığı daha yüksektir (Yıldız, 2019). Örgüte yönelik gönüllü hizmetler, örgütsel amaçlara yönelik ekstra çaba ve bağlılık ifadeleri, örgütsel prosedürlerle uyumlu eylemlerde bulunmak, çalışana ve müşteriye yönelik prososyal davranışlar, whistleblowing ile ilgili eylemler prososyal örgütsel davranışlardır (Hazzi ve Maldaon, 2012; Staw, 1983-1984). Örgüt içerisindeki bu davranışlar bireye ve örgüte yönelik gerçekleştiği düşünülmektedir. Bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları prososyal değerler tarafından motive edilmektedir (Rioux ve Penner, 2001). Başkaları hissedilen endişenin değeri ve empati bireylere yönelik prososyal davranışlarda belirleyici olmaktadır (McNeely ve Meglino, 1994). Staw (1983, 1984), prososyal davranışın bireylere yönelik davranışlarla sınırlandırılmaması gerektiğini, prososyal davranışların örgüte yönelik eylemleri de içerebildiğini ifade etmektedir. Çünkü prososyal örgütsel davranışlar bireylerin zaman, enerji ve diğer kişisel kaynaklarını örgütün hizmetine adanması, örgüt üyesinin kişisel çıkarlarını örgütün iyiliği için feda etmesidir (Brief ve Motowidlo, 1986). McNeely ve Meglino (1994), örgüte yönelik prososyal davranışları örgütsel kaygı güdüsü ve örgüte fayda sağlama çabasıyla ilişkilendirilmektedir. Örgüte yönelik prososyal davranışlar büyük ölçüde işlevselken bireylere yönelik prososyal davranışlar örgüt için işlevsel olmayabilir (Brief ve Motowidlo, 1986).

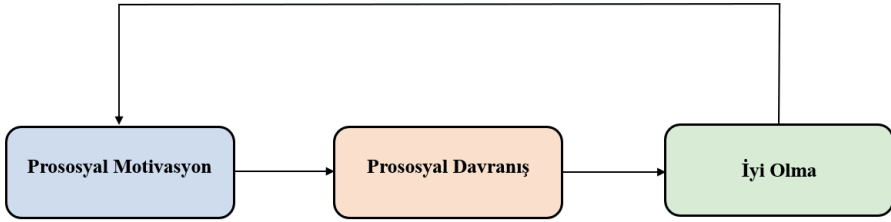
İş yerindeki prososyal davranışlar iş sözleşmesinde tanımlanmamış, isteğe bağlı ve gönüllü davranışlardır (De Dreu ve Nauta, 2009). De Dreu

ve Nauta (2009, prososyal davranışların örgütsel vatandaşlık davranışının bir türü olduğunu ileri sürmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütte prososyal davranışların varlığını gösterir (Bierhoff, 2002). Prososyal değerlerin, kaygıların ve hizmetle ilgili motivasyonun örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve sunulan hizmetlerde rolünün olduğu bilinmektedir. Görevin önemine binaen güçlü prososyal değerlere sahip çalışanların başkalarına fayda sağlamaya ilgili değerleri yerine getirmek gayesiyle daha fazla çaba göstereceği düşünülürken, zayıf prososyal değerlere sahip çalışanların ise işlerin başkaları üzerindeki olumlu etkisi konusunda daha az endişe duyacağı varsayılmaktadır (Grant, 2008b). Örneğin kamu çalışanlarının sahip olduğu prososyal değerler yardım etme davranışlarına (Finkelstein ve Penner, 2004; Rioux ve Penner, 2001), hizmet motivasyonuna yansımaktadır. Perry ve Hondeghem (2008), Kore ve Amerika Birleşik Devletleri gibi toplumlarda kamu hizmet motivasyonunun örgütsel vatandaşlık davranışı için bir öngörücü olduğunu ifade etmektedir. Bir kişinin mesai veya iş arkadaşına yardımcı olma eylemi hem hizmet motivasyonu kaynaklı yardım etme davranışı hem de bir örgütsel vatandaşlık davranışı örneğidir (Finkelstein ve Penner, 2004; Rioux ve Penner, 2001).

Prososyal örgütsel davranış türleri arasında bazı önemli ayrımların olduğundan bahsedilmektedir. Brief ve Motowidlo (1986) bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: Birincisi bazı prososyal davranışlar örgütsel olarak işlevseldir. Çünkü prososyal davranışlar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Örgüt üyeleri birbirleriyle iş birliği yaptığında ve örgütü beklenmedik tehlike ve risklerden korumak için harekete geçtiğinde, başkalarına kuruluş hakkında olumlu sözler söylediğinde örgütün hayatta kalması, başarılı olması ve hedeflerine ulaşma yeteneğinin gelişmesi daha olasıdır. Brief ve Motowidlo'ya (1986) göre bazen örgüt üyeleri iş arkadaşlarının kişisel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olan prososyal davranışlarda bulunurken müşterilere örgütsel çıkarlara aykırı davranışlar sergilemektedir. Bu tür prososyal davranışlar örgütsel başarıya katkıda bulunmadığı gibi örgütün etkili olmasını zorlaştırmaktadır. Prososyal örgütsel davranış türlerine ilişkin ikinci ayrımın belirli prosedürler/kurallar çerçevesinde öngörülen roller ile gerçekleşen ekstra rollerin farkından kaynaklandığı düşünülmektedir (Katz, 1964). Ekstra roller resmi olarak açıkça tanımlanmış rol ve/veya rollerin dışında, zorunlu olmayan ve örgütte istenilenden fazlasını yapmaya yönelik (Kılıklı ve Çarıkçı, 2019) olumlu sosyal eylemlerdir. Çalışanların örgütün beklentisinin üzerinde çaba göstererek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri prososyal motivasyonun bir sonucu (İmadoğlu, 2022), örgütsel düzeyde gerçekleştirilmiş prososyal davranıştır. Brief ve Motowidlo'ya (1986) göre bir rol ya da görevin

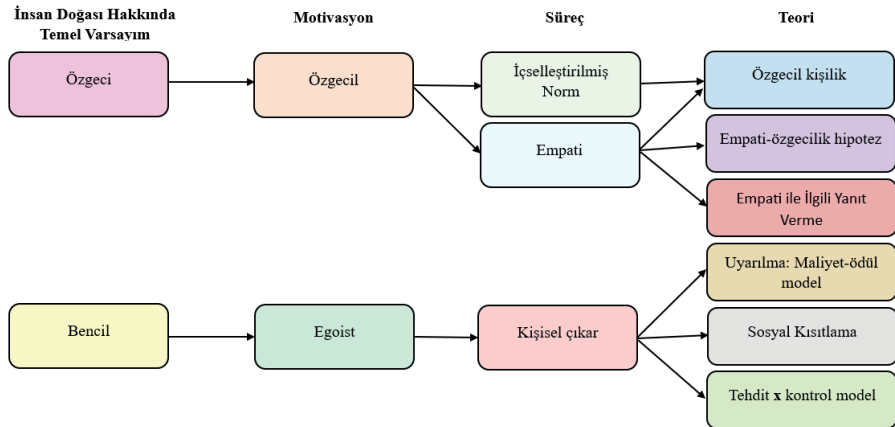
gerektirdiği prososyal davranışlar örgüte özgüdür. Örgütün üyesi örgütsel rolün resmi bir parçasıdır. Prososyal örgütsel davranışla ilgili bir başka önemli ayırım prososyal eylemleri yönlendiren hedeflerdir. Bazı prososyal davranışlar doğrudan hedefe fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilir. Hedef bir iş arkadaşı (yönetici, ast) olabileceği gibi kurumsal ürün ve hizmetlerin tüketicisi (müşteri veya hizmet alan bir kişi) olabilir (Brief ve Motowidlo, 1986). Prososyal hedefler psikolojik ihtiyaçların tatminini kolaylaştırmaktadır (Deci ve Ryan, 1985; Gebauer vd., 2008; Maslow, 1954).

Bireylerin prososyal davranışında içsel ve dışsal faktörlerin belirleyici olduğu düşünülmektedir. İnsanların başkalarına olumlu davranışlarda bulunmasında rol model kişilerin (anne-baba) prososyal özellikleri, örgütsel iklim ve uygulamalar (okul veya sınıf vb.), kişisel tercihler ve değerler, bireysel özellikler, mevcut koşullar/durumsal olasılıklar potansiyel belirleyicilerdir (Aydın, 2021; Bağcı Çetin ve Öztürk Samur, 2018; Çalık vd., 2009; Eisenberg vd., 1984). Dickman ve Eagly'e (2008) göre riskli veya toplumsal, empatik davranışları içermeye derecesi prososyal davranışların cinsiyet farklılığıyla ilgili yönünü gösterir. Tehlikeli durumlar ve ortamlarda prososyal davranışlar cinsiyete göre değişkenlik gösterebilmekte, yardım etme eğiliminde istatistiksel olarak farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Prososyal davranışlar teşvik edici ve engelleyici faktörlere, eylemlerin özelliklerine ve bireyin iç mekanizmasına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Kochanska, 1984). Bar-Tal'a (1976) göre prososyal davranışı teşvik eden ya da engelleyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bireysel normatif standartlar ve empati prososyal davranışın kişiye özgü belirleyicilerindedir. İnsanların daha önce sergilediği prososyal davranışlar gelecekteki olumlu davranışları isteklendirmektedir (Reykowski ve Karylowski, 1984). Başka bir anlatımla prososyal davranışlar sonraki prososyal davranışların teşvik edicisidir. Prososyal davranışın sonucundaki kişide ortaya çıkan olumlu duygular prososyal davranışların tekrarını ve benzerlerinin ortaya çıkmasını, taklit edilmesini kolaylaştırmaktadır (Bierhoff, 2002). Bierhoff'a (2002) göre prososyal davranışın sonucunda olumlu geri bildirimler, prososyal davranışta bulunan kişide iyi olma duygusunun ortaya çıkmasına (mutluluk, sevinç ve keyif/haz vb.) ve prososyal davranışın yinelenmesine ortam hazırlamaktadır. Kişinin iyi olmasını sağlayan olumlu eylemler, yardımseverlik ile ilgili olumlu anılar prososyal motivasyonun ve davranışın tekrarlanmasını tetiklemektedir. Bierhoff, Şekil 2 aracılığıyla prososyal motivasyon, prososyal davranış ve iyi olma arasındaki ilişkiyi görselleştirmektedir.



Şekil 2. Prososyal motivasyon, prososyal davranış ve iyi olma arasındaki karşılıklı ilişki modeli (Bierhoff, 2002: 228).

Prososyal davranışlar birtakım motivasyonel olgulara ve varsayımlara dayandırılmaktadır. Batson vd. (2008), kişisel çıkar (egoizm), başkalarına fayda sağlamak (özgecilik), bir gruba fayda sağlamak (kolektivizm) ve ahlaki ilkeler (ilkelik) nedeniyle insanların başkalarının yararına eylemde bulunduğunu varsaymaktadır. Prososyal davranışın ortaya çıkmasını sağlayan prososyal motivasyonun egoizm, özgecilik, kolektivizm ve ilkelik gibi dört farklı biçiminin olduğu ifade edilmektedir (Batson vd., 2008). Bierhoff (2002) prososyal davranışın altı teorisini insan doğasının temel varsayımı olarak kabul ettiği özgeci ve bencil olgulara dayandırmaktadır (Şekil 3). Buna göre prososyal davranışlar özgeci ve egoist kişilik ve motivasyonlarla başlayan, süreç içerisinde kişisel özellikler ve beklentilerle şekillenen eylemlerdir. Özgeci motivasyon prososyal davranışların kaynaklarındandır (Yavuzer, 2017).



Şekil 3. Prososyal davranışın altı teorisi (Bierhoff, 2002: 177)

Sonuç olarak prososyal motivasyonlar ve değerler, kişisel özellikler, örgütsel amaçlar, işin ve bir görevin prososyal niteliği, ahlaki değerler

prososyal davranışları ortaya çıkarabilen faktörlerdir. Olumlu davranışlar olması ve davranışta bulunanların kendini mutlu hissedebilmesi prososyal davranışı tekrar edilebilir yapmaktadır.

Sonuç

Motivasyon, bireysel arzu ve ihtiyaçların karşılanmasını, örgütsel hedeflere ulaşabilmeyi kolaylaştıran içsel ve dışsal güdülerdir. Bireyleri kişisel istek ve ihtiyaçlarının dışında içsel ve dışsal yönden motive eden prososyal arzular söz konusudur. İnsanların kişisel çıkarlarından bağımsız olarak başkalarına yardımcı olayı, fayda sağlamayı arzulaması prososyal motivasyondur (Grant, 2007). Çalışanları prososyal yönden motive eden çok sayıda faktör bulunmaktadır. İş tasarımı, iş ve görev bilinci, görevin prososyal niteliği, prososyal davranışta bulunulan kişilerle iletişim imkânı, bireyci ve kollektif normlar, kişisel değerler çalışanlar için birer örgütsel prososyal motivasyon faktörü sayılmaktadır (Grant ve Berg, 2012; Grant, 2007). Başkalarına çok fazla fayda sağlayan bir örgütte veya işte çalışmak çalışanların daha yüksek düzeyde prososyal motivasyon yaşamasını mümkün yapmaktadır. Örneğin hastaneler, çalışanların iş ve görevleri gereği çok kişiye fayda sağlayabilme ve yardımcı olabilme potansiyeli yüksek örgütlerdir. Dolayısıyla prososyal motivasyon gereksiniminin yüksek olduğu örgüt ve mesleklerde prososyal açıdan motive olma eğilimi yüksek kişilerin görev yapması önemlidir. Görevlerini yerine getirirken başkalarına fayda sağlayacak prososyal davranışlar için çalışanları daha fazla motive etmek, zaman ve enerji ayırmaya teşvik etmek gerekir (Grant, 2007). Prososyal davranışlar başkalarına fayda sağlayan tekrarlanabilir eylemlerdir (Bierhoff, 2002). Başkalarına faydalı eylemler, prososyal motivasyonla başlayıp prososyal davranış ve bireyin kendini iyi/mutlu hissetmesiyle prososyal motivasyonun tekrardan filizlenerek yeni bir prososyal davranışın ortaya çıkabildiği bir süreçtir. Prososyal davranışların kapsamı özgeci davranışlardan fazla, yardım etme davranışlarından ise daha azdır (Bierhoff, 2002). Prososyal motivasyon ve davranışın bireysel ve örgütsel çevrede olumlu etkilerinin bulunduğu bilimsel olarak ispatlanmıştır. Yaratıcılık, performans, işe bağlılık, kariyer bağlılığı ve başarısı, örgütsel özdeşleşme, iş ve kariyer tatmini, duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışları, görev çabası, örgüt yöneticilerine duyulan güven, grup uyumu/kaynaşması, sosyalleşme, adalet ve eşitlik algısının prososyal motivasyon veya davranışla olumlu ilişkisinin olduğundan bahsedilmektedir (Bierhoff, 2002; Grant ve Berg, 2012; Grant, 2007; Karadirek, 2023a; Karadirek, 2023b; Karadirek, 2022; Kesen ve Akyüz, 2016; McNeely ve Meglino, 1994; Perry ve Hondeghem, 2008; Rioux ve Penner, 2001). Örgüt içerisinde gerçekleştirilen prososyal davranışlar

örgütsel davranışlar olarak kabul edilmektedir (Hazzi ve Maldaon, 2012; Staw, 1984). Dolayısıyla prososyal davranışların bireye ve örgüte yönelik olumlu vatandaşlık davranışları içermesi olasıdır. Örgüt üyesinin gönüllü olarak bireysel menfaatlerini örgütün iyiliğine adanması, zaman, enerji ve başka bireysel kaynakları örgütsel hizmetlere feda etmesi, örgüte yönelik gönüllü hizmetlerde bulunması, örgütsel hedefler için ekstra çaba sarfetmesi, örgüte bağlılık hissetmesi, örgütle uyumlu davranışlar sergilemesi, diğer çalışanlara ve örgüt müşterisine olumlu davranışlarda bulunması prososyal örgütsel davranışlardır (Hazzi ve Maldaon, 2012; McNeely ve Meglino, 1994). Prososyal örgütsel davranışlar örgütün başarısına ve devamlılığına pozitif fayda sağlayan (Brief ve Motowidlo, 1986) bireysel eylemlerdir. Faydalı davranışların arzulanmasında ve gerçekleştirilmesinde çalışanın sahip olduğu prososyal değerler ve düzeyin önemli faktörler olduğu düşünülmektedir. İnsanların hayatındaki önemli yol gösterici ilkeler olarak tanımlanan prososyal değerler, başkalarının refahını korumaya ve artırmaya ne derece önem verildiğinin bir göstergesidir (Grant, 2008b).

Kısacası prososyal bakımdan motive olan bireyler başkalarına fayda sağlamayı arzulamakta ve önemsemektedir. Prososyal motivasyonlar prososyal davranışların başlangıcını oluşturmaktadır. Örgütsel düzeyde meydana gelen prososyal davranışlar işin ve görevin önemine, çalışanların fayda sağlayabileceği kişilerle iletişim kurabilmesine, prososyal davranışta bulunma isteğine ve çabasına, en önemlisi çalışanın prososyal motivasyon arzusuna, düzeyine ve değerlerine bağlıdır. Prososyal motivasyon düzeyi düşük çalışanların başkasına ve örgüte fayda sağlayan işler yapmak konusunda daha az endişe duyacağı varsayılmaktadır.

Kaynakça

- Akduru, H., Güneri, S. ve Semerciöz, F. (2016). Çalışanlarda Prososyal Motivasyon ile İş ve Yaşam Doyumu Düzeyi İlişkisine Dair Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(38), 375-391.
- Ambrose, M. ve Kulik, C. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Avoli, B., Bass, B. ve Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Aydın, M. (2021). 13-70 Aylık Çocuklarda Prososyal Davranışlar: Doğal Gözlem Çalışması. *Studies in Psychology*, 41(2), 673-709.
- Bağcı Çetin, B. ve Öztürk Samur, A. (2018). 60-72 Aylık Çocukların Prososyal Davranışları ile Anne-Babalarının Prososyal Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 1-17.
- Barrick, M. ve Mount, M. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Bar-Tal, D. (1976). *Prosocial Behavior: Theory and Research*. New York: Wiley.
- Batson, C. (1987). Prosocial Motivation: Is It Ever Truly Altruistic? L. Berkowitz içinde, *Advances in experimental social psychology Vol. 20* (s. 65-122). New York: Academic Press.
- Batson, C. (1998). Altruism and prosocial behavior. D. Gilbert, & S. Fiske içinde, *Handbook of Social Psychology* (s. 4th ed., Vol. 2, 282-316). Boston: McGraw-Hill.
- Batson, C., Ahmad, N., Powell, A. ve Stocks, E. (2008). Prosocial Motivation. J. Shah, & W. Gardner içinde, *Handbook of Motivation Science* (s. 135-149). New York: Guilford Press.
- Bierhoff, H. W. (1984). Altruism and Patterns of Social Interaction. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 309-321). New York: Plenum Press.
- Bierhoff, H. W. (2002). *Prosocial Behaviour*. New York: Psychology Press.
- Brief, A. ve Motowidlo, S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brislin, R., Kabigting, F., MacNab, B., Zukis, B. ve Worthley, R. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-104.

- Costa, P. T., McCrae, R. ve Dye, D. (1991). Facet Scales for Agreeableness and Conscientiousness: A Revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887-898.
- Cunningham, M., Steinberg, J. ve Grev, R. (1980). Wanting to and Having to Help: Separate Motivations for Positive Mood and Guilt-Induced Helping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(2), 181-192.
- Çalık, T., Özbay, Y., Özer, A., Kurt, T. ve Kandemir, M. (2009). İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Zorbalık Statülerinin Okul İklimi, Prososyal Davranışlar, Temel İhtiyaçlar ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(60), 555-576.
- De Dreu, C. (2006). Rational self-interest and other orientation in organizational behavior: A critical appraisal and extension of Meglino and Korsgaard (2004). *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1245-1252.
- De Dreu, C. ve Nauta, A. (2009). Self-Interest and Other-Orientation in Organizational Behavior: Implications for Job Performance, Prosocial Behavior, and Personal Initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913-926.
- De Dreu, C., Weingart, L. ve Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889-905.
- Deci, E. ve Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E., Vallerand, R., Pelletier, L. ve Ryan, R. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Dede, Y. ve Argün, Z. (2004). Öğrencilerin Matematiğe Yönelik İçsel ve Dışsal Motivasyonlarının Belirlenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 29(134), 49-54.
- Dickman, A. ve Eagly, A. (2008). Of Men, Women, and Motivation: A Role Congruity Account. J. Shah, & W. Gardner içinde, *Handbook of Motivation Science* (s. 434-447). New York: Guilford Press.
- Dovidio, J., Piliavin, J., Schroeder, D. ve Penner, L. (2006). *The Social Psychology of Prosocial Behavior*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Düzgüner, S. (2019). Pro-sosyal Davranışlarda Diğerkâmlığın (Özgecilik) Tanımı ve Konumu. *Bilimname*, 40, 351-373.
- Eisenberg, N., Cameron, E. ve Tryon, K. (1984). Prosocial Behavior in the Pre-school Years: Methodological and Conceptual Issues. E. Staub, D. Bartal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance*

- of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 101-115). New York: Plenum Press.
- Finkelstein, M. ve Penner, L. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 383-398.
- Frey, B. ve Osterloh, M. (2002). Motivation-A Dual-Edged Factor of Production. B. S. Frey, & M. Osterloh içinde, *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives* (s. 4-26). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Garipağaoğlu-Uğur, N. (2020). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (Özel Sayı), 95-115.
- Gebauer, J., Riketta, M., Broemer, P. ve Maio, G. (2008). Pleasure and pressure based prosocial motivation: Divergent relations to subjective well-being. *Journal of Research in Personality*, 42(2), 399-420.
- Grant, A. (2007). Relational Job Design and The Motivation to Make A Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A. (2008a). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A. (2008b). The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124.
- Grant, A. ve Berg, J. (2012). Prosocial Motivation at Work: How Making a Difference Makes a Difference. K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer içinde, *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (s. 28-44). Oxford University Press.
- Grant, A. ve Berry, J. (2011). The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective-Taking, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Grant, A. ve Sumanth, J. (2009). Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- Grant, A. ve Wade-Benzoni, K. (2009). The Hot and Cool of Death Awareness at Work: Mortality Cues, Aging, and Self Protective and Prosocial Motivations. *The Academy of Management Review*, 34(4), 600-622.
- Hackman, J. ve Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

- Hazzi, O. ve Maldaon, I. (2012). Prosocial Organizational Behaviors: The Lifeline of Organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 54, 106-114.
- Herzberg, F. (1968). One More Time How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hoffman, M. (1984). Parent Discipline, Moral Internalization, and Development of Prosocial Motivation. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 117-138). New York: Plenum Press.
- İbicioğlu, H., Özdaşlı, K., Dalğar, H. ve Yılmaz, T. (2013). Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 93-105.
- İmadoğlu, T. (2022). *Hizmetkâr Liderliğin İş-Aile Çatışması ve İş-Aile Pozitif Yaşayılımlı Üzerindeki Etkisi: Prososyal Motivasyonun Rolü*. Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Karadağ, E. ve Mutaflı, I. (2009). Prososyal Davranış Ekseninde Özgencilik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 41-69.
- Karadirek, G. (2022). Prososyal Motivasyon ile Kariyer Başarısı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin ve Kariyer Bağlılığının Aracılık Rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(4), 801-815.
- Karadirek, G. (2023a). Sosyal Sorumluluk ve Prososyal Motivasyon ile İşe Bağlılık ve İşkoliklik Arasındaki İlişkide Bir Aracılık Modeli. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 78-104.
- Karadirek, G. (2023b). Çalışanların Prososyal Motivasyonu ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 332-350.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kesen, M. ve Akyüz, B. (2016). Duygusal Emek ve Prososyal Motivasyonun İş Gömülmüşlüğü Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 233-250.
- Kılıklı, M. ve Çarıkcı, İ. H. (2019). Ekstra Rol Davranışı Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 831-846.
- Kochanska, G. (1984). Regulatory Theory of Personality and the Development of Prosocial Behaviors. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: Inter-*

- national Perspectives on Positive Morality* (s. 155-176). New York: Plenum Press.
- Legault, L. (2016). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 1-4.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow, A. (1998). *Toward a Psychology of Being (3rd ed.)*. New York: Wiley.
- McNeely, B. ve Meglino, B. (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Metcalfe, J. ve Mischel, W. (1999). A Hot/Cool-System Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Willpower. *Psychological Review*, 106(1), 3-19.
- Miller, D. (1999). The norm of self-interest. *American Psychologist*, 54(12), 1053-1060.
- Mitchell, T. ve Daniels, D. (2003). Handbook of Psychology. W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski içinde, *Handbook of Psychology Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (s. 225-254). New York: Wiley.
- Mottaz, C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Oppenheimer, L. ve Heller, J. (1984). Development of Cooperation and Help-Seeking Activities: An Action Theoretical Approach. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 177-200). New York: Plenum Press.
- Osterloh, M. ve Frost, J. (2002). Motivation and Knowledge as Strategic Resources. B. S. Frey, & M. Osterloh içinde, *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives* (s. 28-51). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Perlow, L. ve Weeks, J. (2002). Who's helping whom? Layers of culture and workplace behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 345-361.
- Perry, J. L. ve Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.
- Piliavin, J., Dovidio, J., Gaertner, S. ve Clark, R. (1981). *Emergency intervention*. New York: Academic Press.
- Radke-Yarrow, M. ve Zahn-Waxler, C. (1984). Roots, Motives, and Patterns in Children's Prosocial Behavior. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 81-99). New York: Plenum Press.

- Reykowski, J. (1984). Spatial Organization of a Cognitive System and Intrinsic Prosocial Motivation. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 51-74). New York: Plenum Press.
- Reykowski, J. ve Karylowski, J. (1984). Determinants of Prosocial Behavior. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 225-228). New York: Plenum Press.
- Rioux, S. ve Penner, L. (2001). The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Ryan, R. ve Deci, E. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. ve Deci, E. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schwartz, S. H. (1977). Normative Influences on Altruism. L. Berkowitz içinde, *Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 10)* (s. 222-279). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. ve Howard, J. (1984). Internalized Values as Motivators of Altruism. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 229-255). New York: Plenum Press.
- Sinha, D. (1984). Community as Target A New Perspective to Research on Prosocial Behavior. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 445-455). New York: Plenum Press.
- Staub, E. (1978). *Positive Social Behavior and Morality. Volume 1. Social and Personal Influences*. New York: Academic Press.
- Staw, B. (1983). Motivation Research Versus the Art of Faculty Management. *Review of Higher Education*, 6(4), 301-321.
- Staw, B. (1984). Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables. M. Rosenzweig, & L. Porter içinde, *Annual Review of Psychology* (s. 627-666). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Tortumlu, M. ve Uzunbacak, H. (2021). Genç Gönüllülerin Kişilik Özelliklerinin Prososyal Motivasyonlarına Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi (PIAR)*, 8(1), 101-114.

- Weiner, B. (1980). A cognitive (attribution)-emotion-action model of motivated behavior: An analysis of judgments of help-giving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), 186-200.
- Wispé, L. (1972). Positive Forms of Social Behavior: An Overview. *Journal of Social Issues*, 28(3), 1-19.
- Yarrow, M., Waxler, C., Barrett, D., Darby, J., King, R., Pickett, M. ve Smith, J. (1976). Dimensions and Correlates of Prosocial Behavior in Young Children. *Child Development*, 47(1), 118-125.
- Yavuzer, N. (2017). Bir Prososyal Davranış Kaynağı Olarak Özgeci Motivasyonun İlgili Alan Yazını Işığında Değerlendirilmesi. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 105-126.
- Yıldız, E. (2019). *Prososyal Motivasyon ile Kişilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

