



İşgörenlerin Prososyal Davranışları ve Örgütsel Verimlilik Etkileşimi: Kuramsal Bir Değerlendirme *

Melek Sermin Efeoğlu | 0000-0002-7277-7260 | melek.efeoglu@lisansustu.selcuk.edu.tr
Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, Türkiye

Adnan Çelik | 0000-0002-8538-9937 | adnancelik@selcuk.edu.tr
Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya, Türkiye

ROR ID: <https://ror.org/045hgzm75>

Öz

İnsan davranışları, genelde psikolojinin temel konuları arasında sıralanır. Bu olgunun iş örgütlerine yönelik boyutu ise örgütsel davranış gündeme getirir. Prososyal davranışlar ise pozitif örgütsel davranışlar perspektifinde değerlendirilen bir unsurdur. Bu kavram, iş yaşamında arzu edilen davranış biçimlerini kapsar. Bu çalışma, işgörenlerin prososyal davranışları ve örgütsel verimlilik etkileşimine yöneliktir. Bu konudaki değerlendirmeler için, öncelikle alanyazın incelemesi tercih edilmiştir. Bu amaçla, ulusal ve uluslararası literatür taranmıştır. Önce, prososyal davranışlar ve örgütsel verimlilik açıklanmıştır. Sonra, prososyallik ve örgütsel verimlilik alanına yönelik seçilmiş araştırmalara yer verilmiştir. Sonuçta, işgörenlerin prososyal davranışları ve örgütsel verimlilik etkileşimi değerlendirilmiştir. Bu sahadaki teorik ve uygulamalı çalışmaların sayı ve nitelik olarak artmaya başlaması kayda değerdir. Prososyal davranışlar, kültürden kültüre veya sektörden sektöre kısmi değişiklikler gösterebilir. Önemli olan temel kabullerdir. İş örgütlerinin, pozitif örgütsel davranışlara olan ihtiyacının içselleştirilmesidir. Bu çalışma, söz edilen hususlara yönelik öneriler ile sonlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler

Verimlilik, Prososyal Davranışlar, Prososyallik ve Örgütsel Verimlilik Etkileşimi.

Atıf Bilgisi

Efeoğlu, M. S. ve Çelik, A. (2024). İşgörenlerin prososyal davranışları ve örgütsel verimlilik etkileşimi: kuramsal bir değerlendirme, Selçuk Turizm ve Bilişim Araştırmaları Dergisi, 5:52-74.

| | |
|----------------------|---|
| Geliş Tarihi | 16.05.2024 |
| Kabul Tarihi | 24.06.2024 |
| Yayın Tarihi | 30.06.2024 |
| Değerlendirme | İki Dış Hakem / Çift Taraflı Körleme *Uluslararası Göl Turizmi ve Turizmde Güncel Trendler Kongresinde sunulan bildirinin içeriği geliştirilerek ve kısmen değiştirilerek üretilmiş hâlidir. |
| Etik Beyan | Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur. |
| Yazar Katkıları | Efeoğlu, M. S. (%50), Çelik, A. (%50) |
| Benzerlik Taraması | Yapıldı - Turnitin |
| Etik Bildirim | ethics.stbad@selcuk.edu.tr |
| Çıkar Çatışması | Çıkar çatışması beyan edilmemiştir. |
| Finansman | Bu araştırmayı desteklemek için dış fon kullanılmamıştır. |
| Telif Hakkı & Lisans | Yazarlar dergide yayınlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını CC BY-NC 4.0 lisansı altında yayımlanmaktadır. |



Prosocial Behaviors of Employees and Organizational Productivity Interaction: A Theoretical Evaluation *

Melek Sermin Efeoğlu | 0000-0002-7277-7260 | melek.efeoglu@lisansustu.selcuk.edu.tr
Selcuk University, Institute of Social Science, Konya, Türkiye

Adnan Çelik | 0000-0002-8538-9937 | adnancelik@selcuk.edu.tr
Selcuk University, Economics and Administrative Sciences, Konya, Türkiye

ROR ID: <https://ror.org/045hgzm75>

Abstract

Human behavior is generally listed among the basic topics of psychology. The dimension of this phenomenon towards business organizations brings organizational behavior to the agenda. Prosocial behaviors are the elements evaluated from the perspective of positive organizational behaviors. This concept covers the desired behavior patterns in business life. This study is aimed at the interaction between employees' prosocial behaviors and organizational productivity. For analysis on this subject, literature review was primarily preferred. For this purpose, national and international literature was scanned. First, prosocial behaviors and organizational productivity are explained. Then, selected research on the field of prosociality and organizational productivity is included. At the end, the interaction between employees' prosocial behaviors and organizational productivity was evaluated. It is noteworthy that theoretical and applied studies in this field have begun to increase in number and quality. Prosocial behaviors may vary slightly from culture to culture or from sector to sector. The important things are the basic assumptions. It is the internalization of business organizations' need for positive organizational behaviors. This study was concluded with suggestions regarding the mentioned issues.

Keywords

Productivity, Prosocial Behaviors, Prosociality and Organizational Productivity Interaction.

Citation

Efeoğlu, M. S. and Çelik, A. (2024). Prosocial behaviors of employees and organizational productivity interaction: a theoretical evaluation, Selcuk Tourism and Information Research Journal, 5:52-74.

| | |
|-----------------------|--|
| Date of Submission | 16.05.2024 |
| Date of Acceptance | 24.06.2024 |
| Date of Publication | 30.06.2024 |
| Peer-Review | Double anonymized - Two External * This is a version of the paper presented at the International Lake Tourism and Current Trends in Tourism Congress, with its content improved and partially modified. |
| Ethical Statement | It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited. |
| Author Contributions | Efeoğlu, M. S. (%50), Çelik, A. (%50) |
| Plagiarism Checks | Yes - Turnitin |
| Conflicts of Interest | The author(s) has no conflict of interest to declare. |
| Complaints | ethics.stbad@selcuk.edu.tr |
| Grant Support | The author(s) acknowledge that they received no external funding in support of this research. |
| Copyright & License | Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the CC BY-NC 4.0 . |

Giriş

Prososyallik, tarihsel süreç içinde gelişme gösteren bir olgudur. Konuya özgü bilimsel çalışmalar nispeten yenidir. Prososyal davranışlar, daha çok yönetim ve organizasyon düşüncesinin gelişimi ile ivme kazanmıştır. Yani sistematik çalışmalar, çağdaş işletmecilik anlayışı içinde yoğunlaşmıştır. Sistematik anlamda çalışma yapan öncüllerden birisi Mc Dougall (1908) olmuştur. Yazar, prososyal davranış eğilimi konusunda ilk incelemeleri gerçekleştirmiştir. Ebeveyn iç güdüsü ile gelişen ve şefkat hissinden (hassas duygulardan) doğan tutum ve davranışların, prososyal davranışa kaynak oluşturduğu fikri ileri sürülmüştür (Penner vd., 2005: 366). Brief ve Motowidlo (1986) ise prososyal davranışları, başka insanların refahını ve bütünlüğünü sağlamak ve sürdürmek üzerine gerçekleştirilen sosyal davranışlar olarak ifade etmişlerdir. Brief ve Motowidlo'nun (1986) çalışması prososyal örgütsel davranışlar konusunu ele alan en önemli çalışmalardan birisi olarak kabul edilmektedir (Hazzi ve Maldaon, 2012: 106).

Örgütsel verimlilik, örgütün elinde bulunan kaynaklarla mümkün olan en iyi sonuçlara ulaşılmasıdır. Ayrıca örgütsel verimlilik, örgüte ait çıktıların örgüt girdilerine oranı olarak da ifade edilmektedir. Örgütsel verimlilik, örgütün iç koşullarına bağlı ekonomik, teknik ve niceliksel bir kavramdır (Atay, 1991: 13). Kısacası örgütsel verimlilik, bir örgütün ne kadar verimli olduğu anlamına gelir (Rana ve Abbasi, 2013).

Günümüz örgütlerinde, olumsuz örgütsel davranışların azaltılarak, nitelikli insan faktörünün etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması hedeflenmektedir. Bunun için çalışanların sergiledikleri rol içi ve rol dışı prososyal davranışlarının en üst düzeye çıkarılmasına gayret edilmektedir (İpek ve Özbilgin, 2015: 130). Bu bağlamda çalışanların biçimsel görev ve sorumluluklarının dışında prososyal davranış eğilimi göstermelerinin örgütsel verimlilik açısından da önemli olduğu söylenebilir. Çalışma yaşamında işgörenlerin daha fazla hoşgörü, sabır, iş birliği, uyum, nezaket ve anlayış göstermesi önemlidir. Çalışanların birbirileri ile olan dayanışması, müşteriler gibi örgütün diğer paydaşlarına da yansyarak örgütsel verimliliği etkileyebilecektir.

Prososyal davranışlar; yardım etme, iş birliği yapma, paylaşma gibi pek çok davranış türünü içeren geniş bir kavram olarak kabul edilmektedir. Ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere bu tür davranışların incelenmesinin önemli olduğu ve sonuçlarından örgütler için çıkarımlar yapılması son yıllarda bu kavramın araştırmasının en önemli sebepleri arasında gösterilebilir (Hazzi ve Maldaon, 2012: 106). Pozitif örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve başarıları elde etmesinde, örgütsel davranışlara pozitif bir pencereden bakılarak değerlendirilmesi gerektiğini düşünmektedirler (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 99).

Bu çalışma, son yıllarda pozitif örgütsel davranış alanında kendine yer bulan prososyal davranışların örgütsel verimlilik etkileşimine yönelik gerçekleştirilmiştir. Çalışma, kendi içinde üç ayrı bölümden oluşmuştur. Kavramsal çerçeve içinde, prososyal davranışlar ve örgütsel verimlilik kavramlarına açıklık getirilmiştir. Sonra, prososyallik ve örgütsel

verimlilik alanına yönelik seçilmiş araştırmalar tanıtılmıştır. Sırasıyla, örgütsel verimliliğe yönelik, işgörenlerin prososyal davranışlarına yönelik, işgörenlerin prososyal örgütsel davranışlarına yönelik ve işgörenlerin prososyal hizmet davranışlarına yönelik araştırmalar paylaşılmıştır. Son bölümde, işgörenlerin prososyal davranışları ve örgütsel verimlilik etkileşimine yönelik düzenlenmiştir. Çalışma sonrasında, ilgili çevreler için kayda değer öneriler geliştirilmiştir.

1. Prososyal Davranışlar

Prososyal davranışlar, olumlu sosyal davranışlardan biridir. Prososyal davranışlar; yardım etmeyi, iş birliği yapmayı, rahatlatmayı ve paylaşmayı içeren ve insanların başkalarına fayda sağladığı davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Farklı bir ifadeyle prososyal davranışlar, kişilerin, grupların ya da örgütlerin refahını destekleyen veya koruyan davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır (Bolino ve Grant, 2016: 603). Prososyal davranışların, başkalarının iyiliğini isteyerek, bilinçli bir çaba ve fedakârlık eylemleri (kaybet-kazan) olduğu vurgulanmaktadır (Hazzi ve Maldaon, 2012: 107).

Bireylerin prososyal davranışlar sergilemesine neden olabilecek farklı motivasyon türlerinden bahsedilebilmektedir (Yang vd., 2022: 111; Zettler, 2022: 140). Bazı araştırmacılar (Franzoi, 2000: 482; Kumru vd., 2004: 110; Weinstein ve Ryan, 2010: 222; Tongeren vd., 2016: 225); bireylerin prososyal davranış gösterme eğiliminin sebebi olarak, bireyin dolaylı olarak kendisine yararı olacağı için bu davranışı sergilediği görüşünü savunmaktadır. Bu düşünceye göre, tutum ve davranışların ana merkezinde bireyin kendini ödüllendirmek gibi bencil motivasyonların varlığı söz konusudur (Barasch vd., 2014: 393). Diğer araştırmacılar (Hoffmann, 1982: 281; Freedman vd., 1976: 261; Akçay, 2018: 383) ise; prososyal davranışlar gösteren bireylerin, başka insanlara gönüllü ve bilinçli olarak yararlı olmaya çalıştığı ve kendi yararını gözetmeden gerçekleştirdiği olumlu sosyal davranışlar olduğunu ileri sürmektedir (Can ve Aykaç, 2020: 1838). Prososyal davranışların insanlardaki oluşum ve gelişim evreleri hakkında farklı açıdan fikirler geliştirilmiştir. Ancak bu davranışların prososyal davranışlar olarak kabul edilebilmesi için gereken ortak ve temel unsurdan bahsedilebilir. Bu da kişilerin herhangi bir baskı altında olmadan gönüllülük esasına dayalı olarak olumlu sosyal davranışta bulunma niyetleridir (Saha, 2004: 10; Penner vd., 2005: 366; Esmer ve Özdaşlı, 2018: 74). Prososyal davranışlar bireysel tercihler sonucunda gerçekleştiği için, böyle bir davranış biçiminin sergilenmemesi durumunda cezalandırma gibi herhangi bir olumsuz sonucu bulunmamaktadır (İpek ve Özbilgin, 2015: 131).

Carlo ve Randall (2002: 32-34), prososyal davranışları altı boyutlu olarak sınıflandırmaktadır. Karşılık beklemezsizin başkalarına yardım etme, başkalarının ihtiyaçlarını ve iyiliklerini önemseme güdüsüyle gösterilen davranış biçimi özgeci; Sözlü yada sözsüz bir yardım talebinde bulunulduğunda gösterilen davranış şekli itaatkar (uyumlu); Duygusal uyarıcıların olduğu durumlarda (örn., birisi üzgün olduğunda) gönüllü gerçekleşen davranış biçimi duygusal; Diğer insanlara (topluma) fayda sağlama, saygı

kazanma ve değer görme güdülerıyla gerçekleştirilen davranışlar kamusal; Kriz ya da acil durumlarda yardım etme eylemleri acil; Diğer insanların bilgisi olmadan yardımda bulunulan davranış biçimi gizli (anonim) prososyal davranışlardır.

Bireylerin dış çevreye karşı örgütlerinin olumlu bir imajının yaratılması ve sürdürülmesinde prososyal davranışlar sergilemeleri önemlidir. Örgütün dış çevresinde olumlu bir imaj yaratılmasında prososyal davranışları; örgütsel işlevselliği olan ile örgütsel işlevselliği olmayan prososyal davranış olarak ikiye ayırmak mümkündür. Brief ve Motowidlo (1986: 713-716), prososyal davranışların işlevselliğinden söz edebilmek için birtakım özellikler olduğunu vurgulamaktadır:

- Çalışanların, iş arkadaşlarına mesleki ve bireysel sorunları hakkında yardımda bulunmak,
- Bireysel alınan kararlara hoşgörü göstermek,
- İşi için daha fazla çaba sarfetmek,
- Ek görevlere gönüllü olmak, örgüt içerisinde her konuda yüksek düzeyde sorumluluk almak,
- Örgüte bağlılık duymak, örgütünün imajına uygun hareket etmek,
- Örgütü için iyileştirici tavsiyeler geliştirmek,
- Müşterilere ürün veya hizmet sunmada istekli olmak,
- Müşterilere hizmet veya ürün sunma dışında da yardım etmeyi hedeflemek,
- İş arkadaşları ile sürdürülebilir ilişkiler tesis etmek.

Örgütsel işlevselliği olmayan prososyal davranışları da sıralamak mümkündür (Brief ve Motowidlo, 1986: 713-716):

- Örgüt üyelerinin örgütün amaçları ile uyuşmayan kişisel hedeflerini gerçekleştirmek için birbirlerine yardım etmeleri,
- Örgüt üyelerinden birilerinin diğer bir üyeyi korumak için örgütün kayıtlarında değişiklik yapmaları.

Prososyal davranışlar ve örgütsel verimlilik etkileşiminde, birey boyutunun iyi analiz edilmesi gerekir. Birey; kişisel özellikler, sosyal değerler ve ahlâki varsayımlar etkisindedir. Prososyal hareket tarzını benimseyeler; görevlerini, kuruluş içindeki varlık nedenlerini ve geleceğe ilişkin vizyonlarını tanımlayabilirler. Yalnızca görev ve performans odaklı değil, konuya aynı zamanda, ahlâki, felsefi ve toplumsal bir anlam da yükleyebilirler. Örneğin yeni teknoloji üretmek, görevin bir parçası olabilir. Lakin, yeni teknolojilerin yaşama katacağı değerler de söz konusudur. Yani yaşam kalitesi üzerine etkiler vardır. Bu düşünceler de prososyal davranış açısından öne çıkabilir (Öcal ve Sarnıç, 2017: 110).

2. Örgütsel Verimlilik

P. F. Drucker'a göre verimlilik, yapılan veya yapılmak üzere olan bir işi daha iyi gerçekleştirmek, kaynaklardan elde edilen sonucu optimize etmektir. Verimliliği yükseltmek için uygun ortamı oluşturmak gerekir. Yapısal, fiziksel ve sosyal ortamları uygun hale getirerek verimliliği artırmak mümkündür. Söz konusu ortamların kısaca açıklanmasında yarar vardır (Güney, 2020: 525):

- **Yapısal Ortam:** Formel ortam ifade edilir. Örgütsel yapı ve yönetim sistemlerini içermektedir.
- **Fiziksel Ortam:** Mekânsal seçim ve düzenlemelerdir. Çalışma koşullarının fiziksel yönleri kastedilmektedir.
- **Sosyal Ortam:** İnformel ortam ifade edilir. Birbirleriyle etkileşimde bulunan kişi ve gruplar arasındaki ilişkiler ifade edilmektedir.

Verimlilik, genel anlamda “belirli bir üretim miktarı ile bu üretimi elde etmek için kullanılan faktörler arasındaki oran” şeklinde tanımlanmaktadır. Genellikle uygulamada verimlilik ile üretim kavramları birbirleri ile karıştırılmaktadır. Üretim, “bir sistemde ne kadar fayda yaratıldığını”; verimlilik ise “üretim faktörlerinin ne kadar iyi kullanıldığını” belirtir. (Şimşek ve Çelik, 2023: 132). Farklı bir ifade ile verimlilik, verilen kaynak miktardan elde edilen hizmetin seviyesini ve kalitesini ifade eder (Ranjbar vd., 2014: 93).

Örgütsel verimliliği etkileyen faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Solaja vd., 2016: 107):

- **Çevresel Faktörler:** Bir örgütün verimlilik düzeyine etki eden coğrafik, politik ve ekonomik çevresi ile ilgili faktörler bulunmaktadır. Herhangi bir örgütün çevresel faktörleri kontrol etmesi çok zordur. Bu nedenle örgütün bu faktörlere uyum sağlama konusunda her zaman esnek olması gerekir.
- **Örgütsel Faktörler:** Bir örgütün yapısı, teknolojisi ve iklimi onun etkinliğini, üretkenliğini ve kârlılığını etkiler. Bu etkiler verimlilik açısından yöneticiler tarafından dikkatlice ele alınmalıdır.
- **Yönetimsel Faktörler:** Her örgütün bilinçli olarak tasarlanmış, benimsemiş veya doğal olarak geliştirilmiş bir yönetim modeli vardır. Görev odaklı, demokratik veya otoriter olabilir. Yönetim tarzının çalışanlar üzerinde doğrudan bir etkisi vardır. Yöneticilerin açık iletişimi liderlik işlevini önemli ölçüde etkiler.
- **Çalışanlar ile İlgili Faktörler:** Çalışanların tutumu, örgütsel verimlilik üzerinde en güçlü etkiye sahip olan faktör olduğu söylenebilir. Çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşmanın aracı olduğundan, bir örgütün başarısını veya başarısızlığını yönlendirme gücüne sahiptirler. Bu nedenle çalışanların tutumları, yetenekleri ve motivasyonu örgütsel verimlilik için son derece önemlidir.

Örgütsel verimliliği artırmak için etkili bir mekanizmaya ihtiyaç vardır (Ranjbar vd., 2014: 92). Verimliliğin artırılmasında yöneticilerin ve çalışanların ortak çabası gerekir. Örgüt yönetimi çalışan verimliliği için gereken tedbirleri almalı ve uygulamalıdır. Bu sayede çalışanlar sorumluluklarını ve görevlerini daha etkili bir biçimde gerçekleştirebilecek ve örgütsel verimliliğe katkı sağlayabileceklerdir (Dalmış, 2022: 1087). Ayrıca, çalışanların resmi görev tanımlarının ötesinde görevlerini yerine getirme istekliliği de yaratılması önemlidir. Etiğin stratejik bir anahtar olduğu düşünüldüğünde, örgütte etik anlayışın uygulamalara yansımaları çalışanlar üzerinde etkili olacaktır. Bu durum örgütsel verimliliği doğrudan ve önemli ölçüde etkileyebilecektir (Burke ve Black, 1990: 132; Ranjbar vd., 2014: 92). Bu bakımdan şu hususların, örgütsel verimlilik kapsamında değerlendirilmesi gerekir (Kozjek ve Ferjan, 2015: 13); “Örgütsel yapının kalite standartlarına uygunluğu, hizmet sunumunun kalitesi, çalışanlara yönelik bilgi şeffaflığı, müşterilere yönelik bilgi şeffaflığı ve paydaş memnuniyeti”.

3. Prososyallik ve Örgütsel Verimlilik Alanına Yönelik Seçilmiş Araştırmalar

Burada, prososyal davranışlar ve örgütsel verimlilik kapsamındaki bazı seçilmiş araştırmalara yer verilmiştir. Bu kapsamda “verimlilik, prososyal davranışlar, prososyallik ve örgütsel verimlilik etkileşimi” anahtar kelimeleri taranmıştır. Bunların dışında olanlar, temel değerlendirme dışında tutulmuştur. Böylece, ilk olarak örgütsel verimlilik alanındaki bazı araştırmalar paylaşılmıştır. İkinci olarak, işgörenlerin prososyal davranışlarına yönelik araştırmalara odaklanılmıştır. Sonra, işgörenlerin prososyal örgütsel davranışlarına yönelik araştırmalar değerlendirilmiştir. En sonunda ise işgörenlerin prososyal hizmet davranışlarına yönelik araştırmalar tanıtılmıştır.

3.1. Örgütsel Verimlilik Alanındaki Araştırmalar

Örgütsel verimlilik ve gelişim, örgütte insan kaynaklarının etkinliğine bağlıdır (Bordbar vd., 2019: 198). Liderler işgörelere gurur aşıladığında örgütsel verimlilik artar. Bu durum işgörelerin bir değer duygusu hissetmelerine yardımcı olur. Ayrıca işgöreleri örgütlerine daha fazla katkıda bulunmaya motive eder. Liderler işgörelerin güçlü yönlerini geliştirmeye yardımcı olduklarında, işgörelere güçlü yönlerini örgütsel üretkenliği ve verimliliği artırmak için kullanırlar. Tüm bunlara ek olarak işgörelere ahlâki ve etik değerlerin aşılmasının örgüt için olumlu sonuçları vardır. Örgütsel verimlilik ile ilgili alan yazında çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bunlar arasında şunlar öne çıkmaktadır; “Dönüşümcü liderlik (Omama-Koranteng vd., 2022: 339); Örgüt kültürü (Mahdiyeh vd., 2016: 170); Örgütsel hafıza (Jennex ve Olfman, 2002: 1029); Örgütsel yaratıcılık (Sözbilir, 2018: 98); Sosyal güvenlik, gelir güvencesi ve istihdam güvencesi (Kozjek ve Ferjan, 2015: 17); Örgütsel adalet (Dalmış, 2022: 1089); Örgütsel vatandaşlık davranışı (Ranjbar vd., 2014: 92); Çalışan performansı (Mohamed vd., 2018: 6199); Örgütsel sessizlik (Bordbar vd., 2019: 198); Çalışanların kaygı düzeyi (Akdemir vd., 2021: 347)”.

3.2. İşgörenlerin Prososyal Davranışlarına Yönelik Araştırmalar

Prososyallik konusuna yönelik literatür, “Prososyal Davranışlar” başlığında ve “Prososyallik ve Örgüt Gerçeği” alt başlığında kapsamlı biçimde yer almıştır. Burada, işgörenlerin prososyal davranışlarına yönelik bazı seçilmiş araştırmalara yer verilmiştir:

- Khattak vd. (2023: 836), 385 operasyonel kurtarma çalışanıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında, prososyal davranışlar ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

- Durrani vd. (2023: 97), Belucistan (Pakistan)’da 200 üniversite öğrencisine yönelik bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Prososyal davranışlar ile yaşam doyumu arasında bir ilişki bulunmuştur. Farklı yaş gruplarında, prososyal davranış eğilimi kapsamında önemli farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucuna göre, insanlar yalnızca kendi ihtiyaçlarını karşılarken duygusal ve ruhsal olarak tatmin olamamaktadırlar. Bu sebeple, yaşamdan tatmin olabilmek için başkalarına yönelik prososyal davranış eğilimine olan ihtiyaç artmaktadır (Durrani vd., 2023: 97).

- Prososyal davranışlar, iş yeri nezaketi (Dempsey, 2021: 7) ile pozitif ilişkilidir. Örgütlerde yönetici ve çalışanların nezaket odaklı davranış sergilemeleri, iyi bir çalışma ortamı, motivasyon artışı, üretkenlik ve başarı artışına sebep olabilecektir (Eriş ve Kocabıyık, 2022: 346). Cho ve Jeong (2022: 413) büyük mağazalarda çalışanların olumlu sosyal davranışlarını ve buna teşvik eden faktörleri incelemiştir. Araştırma, “Teşekkür ederim” ifadesinin gücünü ortaya koymuştur. Yöneticilerin şükran ifadelerinin dolaylı olarak çalışanların öz yeterlik, öz saygı ve prososyal davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Benzer bir çalışma Eriş ve Kocabıyık (2022: 346) tarafından yiyecek ve içecek işletmeciliğinin de bulunduğu dört sektöre uygulanmış ve açık-şeffaf iletişim ile söylemlerde diplomatik dil kullanımının, “Lütfen”, “Teşekkür ederim” ve “Özür dilerim” gibi ifadelerin basit ama etkisinin büyük olduğu, zamanında ve sıklıkla kullanılmasının önemi bulgular arasındadır.

- Wong vd. (2021: 1) tarafından ABD’de 758 otel çalışanı ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın prososyal davranışı önemli ölçüde etkilediği tespit edilmiştir. Özellikle, küresel salgın gibi sorunların aşılmasında, prososyal davranışlara dikkat çekilmesi vurgulanmıştır (Wong vd., 2021: 3).

- Sucu (2021: 665) tarafından Covid-19 pandemi döneminde, prososyal davranışlar üzerine İstanbul’daki 209 doktor ve hemşire üzerinde yapılan bir araştırma da, duygusal zekâ ve unsurlarının, prososyal davranışların gerçekleşmesi ile rol ötesi prososyal davranışların ortaya çıkması üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.

- Küçüközkan ve Yüksekbilgili (2017: 156) tarafından Şanlıurfa ilindeki hastanelerde görev yapan 135 ebe üzerinde gerçekleştirilen çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, ebelerin buldukları kurumda algıladıkları otantik liderlik tarzı ile prososyal davranışlar sergileme düzeyleri arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca,

ebelerin algıladıkları otantik liderlik tarzı hem hastalara yönelik hem de çalışma arkadaşlarına yönelik gösterdikleri prososyal davranışları olumlu yönde etkileyerek arttırmaktadır.

3.3. İşgörenlerin Prososyal Davranışlarına Yönelik Araştırmalar

Bu konuya yönelik kavramsal çerçeve, “Örgütlerde Sergilenen Prososyal Davranışların Boyutları” alt başlığında yer almıştır. Burada, işgörenlerin prososyal örgütsel davranışlarına yönelik seçilmiş bazı araştırmalar paylaşılmıştır:

- Elkhdr (2019: 110) tarafından Libya’da petrol şirketi çalışanlarına yönelik olarak 382 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen tez çalışmasında, örgütsel bağlılığın prososyal örgütsel davranış (rol tanımlı prososyal örgütsel davranış, prososyal bireysel davranış) üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

- Dönüştürücü liderliğin insanın doğasında var olan başka insanlar için iyilikte bulunma, çıkarlarını gözetme gibi olumlu sosyal davranışlara teşvik ve prososyal davranışlara öncülük edebilen bir etkisinin olacağı varsayılmaktadır (Öcal ve Sarnıç, 2017: 108). Bu varsayımdan hareketle Öcal ve Sarnıç (2017: 107) tarafından imalat endüstrisi işletmelerine yönelik gerçekleştirilen araştırmada, dönüştürücü liderliğin prososyal örgütsel davranış üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

- Kanten (2014: 251) tarafından İstanbul’da faaliyet gösteren özel hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, iş yaşam kalitesi ile prososyal örgütsel davranışlar arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

- Kanten vd. (2008: 30) tarafından konaklama işletmelerine yönelik gerçekleştirilen araştırmada, prososyal örgütsel davranışların arasındaki etkileşim sonucunda, çalışan-müşteri merkezli prososyal örgütsel davranışlar ile çalışan-çalışan merkezli prososyal örgütsel davranışlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3.4. İşgörenlerin Prososyal Hizmet Davranışlarına Yönelik Araştırmalar

Bu konuya yönelik kavramsal çerçeve, “Örgütlerde Sergilenen Prososyal Davranışların Boyutları” alt başlığında yer almıştır. Burada, işgörenlerin prososyal hizmet davranışlarına yönelik seçilmiş bazı araştırmalar özetlenmiştir:

- Türk vd. (2023: 266) tarafından Antalya ilinde 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. 397 katılımcıyla gerçekleştirilen çalışma sonucuna göre, örgütsel desteğin prososyal hizmet davranışı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların örgütsel destek algılarının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu da bulgular arasındadır. Liderin sergileyeceği tutum ve davranışlar, çalışanlardaki olumlu ve olumsuz yöndeki yansımaları açısından oldukça kıymetlidir.

- Türkoğlu ve Türk (2022: 457) tarafından Antalya ilindeki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma yapılmıştır. 457 katılımcıyla gerçekleştirilen çalışmada, alturistik liderlik algısının, prososyal hizmet davranışlarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

- Cheng ve Chen (2017: 2668) prososyal hizmet davranışlarının konaklama işletmeleri için önemini vurgulayarak, konuyu Tayvan otellerinde araştırmışlardır. Araştırma, 282 personel ile sınırlandırılmıştır. Bu kapsamda, iş becerikliliği ile rol tanımlı ve rol ötesi prososyal hizmet davranışları arasındaki ilişki incelenmiş ve pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu ilişkide işe adanmışlığın kısmi aracılık etkisi de bulunmuştur.

- Tsauro vd. (2014: 130) tarafından Tayvan'daki oteller, seyahat acenteleri ve tema parklarında bir araştırma yapılmıştır. Araştırma kapsamı, 336 personel ile 404 müşteriden oluşmuştur. Elde edilen verilere göre, prososyal hizmet davranışı, hizmet kalitesini olumlu yönde etkilemektedir. Ayrıca prososyal hizmet davranışları, iş standardizasyonu ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

- Amani (2022: 226) tarafından, 340 üniversite öğrencisinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada duygusal zekanın nevrotik kişilik özelliğinin prososyal davranışlar sergilemesinde düzenleyici rolü olduğunu tespit etmiştir. Arısoy ve Taş (2021: 827)'in dezavantajlı gruplara hizmet veren 279 sosyal çalışmacı üzerinde, meslek aşkı ve prososyal hizmet davranışları ilişkisine yönelik gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre, meslek aşkının prososyal hizmet davranışları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, meslek aşkının prososyal hizmet davranışları ile ilişkisinde yaşamın anlamının aracılık etkisi olduğu bulgular arasındadır.

- Güner (2019: 108) tarafından Burdur, Isparta ve Antalya illerinde görev yapan kamu ve özel banka çalışanı 400 katılımcı ile gerçekleştirilen bir çalışmada, duygusal iyi oluş ve prososyal hizmet davranışı arasında pozitif yönlü bir etki olduğu bulunmuştur. Bu sonuçla birlikte çalışanların mutlu hissetmelerinin örgütleri için potansiyellerini tam anlamıyla kullanmalarına ve daha fazlasını yapmaya istekli olmalarına yardımcı olabileceği söylenebilmektedir.

- Soydemir vd. (2014) tarafından kolluk kuvvetlerine yönelik gerçekleştirilen araştırmada, görev odaklı ve insan odaklı liderlik davranışlarının prososyal hizmet davranışları (rol ötesi, rol içi, iş birliğine dayalı) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucuna göre, görev odaklı liderlik davranışının rol içi hizmet davranışına etkisi istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde iken; insan odaklı liderlik davranışının rol içi hizmet davranışına etkisi ise istatistiki açıdan anlamlı fakat negatif yönde olduğu tespit edilmiştir. Rol içi davranış, çalışanların sadece tanımlı işini yaptığını, kendinden bekleneni yapıp daha fazlasına karışmadığını ifade etmektedir. Blake ve Mouton yönetim izgarası yaklaşımında, tek bir liderlik tarzının geçerli olamayacağını belirtmişlerdir. Yani içinde bulunulan durum ve koşul öne çıkmaktadır. Durumun gerektirdiği davranışların sergilenmesi önerilmiştir. Örneğin bir seviyeye kadar görev odaklı, bir seviyeye kadar ise

insan odaklı liderlik davranışlarının beraber sergilenmesinden söz edilmiştir. Bu dengenin hangi düzeyde insana, hangi düzeyde göreve yönelik kurulacağı mesleki karakteristiğe, durum ve koşullara ve takipçilere göre değişiklik gösterebilecektir. Bu araştırmanın bulguları da mesleğin karakteristiği gereği göreve yönelik liderliğin bir adım daha öncelikli ve daha etkin olabileceğini göstermektedir (Soydemir vd., 2014: 77).

- Kore’de 320 otel çalışanıyla gerçekleştirilen bir çalışmada; rol netliğinin, olumlu sosyal hizmet davranışı üzerinde doğrudan etkisi olduğu ortaya konmuştur. Araştırmada, psikolojik güçlendirmenin prososyal hizmet davranışları üzerinde de etkisi olduğu tespit edilmiştir (Kang vd., 2020: 1). Kore’de gerçekleştirilen otellere yönelik farklı bir çalışmada ise iş tatmini ne kadar yüksek olursa, çalışanların rolleri tarafından belirlenen müşteri hizmetlerinin de o kadar büyük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanları yetkilendirmenin prososyal hizmet davranışlarını artırdığı da tespit edilmiştir (Lee vd., 2006: 251). Tüm bu çalışmalara ek olarak rol stresi, prososyal hizmet davranışını azaltan bir etkidir (Jin vd., 2021: 9).

- İşgörenlerin prososyal hizmet davranışları boyutunda, birlikte değerlendirilebilecek şu çalışmalar da mevcuttur; Yeşiltaş vd. (2013: 333) tarafından İstanbul ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen araştırmaya göre, otantik liderliğin prososyal hizmet davranışları ile olumlu yönde bir ilişkisi olduğu, bu ilişki kapsamında çalışanların müşterilere yönelik rol tanımlı, rol ötesi ve çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal hizmet davranışlarını etkilediği tespit edilmiştir. Benzer bir çalışmada (Teng ve O-Yang, 2022) Tayvan’daki 325 otel çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak, otantik liderlik ile prososyal hizmet davranışı arasındaki ilişkide kişi-iş uyumu aracılık etmiştir (Teng ve O-Yang, 2022). Hsu ve Lai (2023: 1) tarafından liderlerin empati, dürüst ve motive edici dil kullanımının çalışanların görevin önemine dair algılarını nasıl artırdığını ve müşteri odaklı prososyal davranışlarını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Bu amaçla 304 katılımcı ile gerçekleştirilen araştırmanın sonucuna göre; liderin kullandığı dil, görevin önemini artırmış, çalışanların isteyerek rol ötesi müşteri odaklı prososyal hizmet davranışları sergilediği tespit edilmiştir. Otel çalışanlarıyla gerçekleştirilen farklı bir çalışmada (Jung vd., 2023) iş tatmini, prososyal hizmet davranışlarını olumlu yönde etkilemiştir (Jung vd., 2023: 11).

4. İşgörenlerin Prososyal Davranışları ve Örgütsel Verimlilik Etkileşimi

Burada, önce prososyal ve örgüt gerçeğine dikkat çekilmiştir. Sonra, örgütlerde sergilenen prososyal davranışların boyutları sıralanmıştır. Son olarak, işgörenlerin prososyal davranışları ve örgütsel verimlilik etkileşimi değerlendirilmiştir.

4.1. Prososyal ve Örgüt Gerçeği

Örgütler, insanların mal ve hizmet üretmek için bir arada bulunduğu yapılardır. Bu yapıda uyumlu, sabırlı ve iş birliği içinde gerçekleşen eylemler başarılı bir biçimde sonuca ulaşır. Örgüt yönetimleri, başarı ararlar. Onlar için verimlilik ve kârlılık önemlidir.

Çalışanların motivasyon unsurları ise daha farklı olabilir. Önemli olan tarafların amaçlarına ulaşma derecesidir. Bu yükseldikçe, örgütte iş barışı ve mutluluk da artabilir. Prososyal davranışlar, iş hayatının önemli bir parçasıdır. Örgüt yönetimleri ve çalışanlar, pozitif örgütsel iklimi teşvik etmek, sosyal etkinlikleri gönüllü organize etmek, genel olarak topluma fayda sağlayan mal veya hizmetler sağlamak için prososyal davranış biçimleri gösterebilmektedirler (Zettler, 2022: 140). Pozitif örgütsel ortamlar çalışanların daha nazik davranmalarına ve eskiye nazaran mutlu olmalarına yardımcı olacaktır (Varma vd., 2023: 550). Nitekim prososyal davranış eğilimi işyeri mutluluğunun bir sonucudur (Aydın ve Alacalar-Çakır, 2023: 213).

Örgütlerin varlıklarının devamlılığını sağlamak, üretkenlik ve verimliliklerini artırmada çalışan performansı önemlidir. Çalışanlar bir taraftan örgüt içinde kendisi için belirlenmiş iş tanımları çerçevesinde hareket ederken; öteki taraftan iş tanımlarının dışında, organizasyonun hedef ve amaçlarına katkı sağlayan isteğe bağlı davranışlar gösterebilmektedir. Bu davranışlar, organizasyona, müşterilere veya çalışma arkadaşlarına yönelik rol ötesi davranışlardır (Kılıklı ve Çarıkçı, 2019: 832). Organizasyonlarda meydana gelen prososyal davranış eğilimi, tek bir örgüt üyesine yapılabileceği gibi bir gruba veya müşterilere yönelik gerçekleştirilen tutum ve davranışlar da olabilmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986: 711-712). Prososyal davranışların meydana gelmesinde pek çok kişisel, çevresel ve liderlik faktörünün etkili olduğu söylenebilmektedir (Küçüközkan ve Yüksekbilgili, 2017: 152).

Prososyallik ve örgüt etkileşimi, her geçen gün daha çok dillendirilen konular arasındadır. Bu kapsamda, işletme sahipleri veya yöneticileri, çalışanlardan çeşitli fedakârlıklar beklemektedirler. Çalışanlar ise takdir edilmek istemektedirler. Ödüllendirmede eşitlik ve adalet dengesini dillendirmektedirler. Her şeyden önce açık iletişime ihtiyaç vardır. Paydaşlar, beklentilerini açıklık ve şeffaflık içinde bir diğeri ile paylaşabilmelidir. Örgütsel amaçlara ulaşmak için, sağlıklı bir örgüt yapısına olan ihtiyaç unutulmamalıdır. Karşılıklı anlayış, fedakârlık, yardım etme, sorun yaratmama ve sorun çözmeye çabalarına ihtiyaç vardır.

4.2. Örgütlerde Sergilenen Prososyal Davranışların Boyutları

Literatürde farklı sınıflandırmalar olmakla birlikte, genel itibariyle prososyal davranışlar, prososyal örgütsel davranışlar ve prososyal hizmet davranışları olarak iki boyutta ele alınmaktadır (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 82). Prososyal örgütsel davranışlar doğrudan hedefe yöneliktir. Müşteri odaklı, örgüt-çalışan odaklı ile örgüt yararına veya zararına yönelik prososyal örgütsel davranışlar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Esmer ve Özdaşlı, 2018: 82-83, Yeşiltaş vd., 2013: 337; Brief ve Motowidlo, 1986: 711-716):

- Müşteri Odaklı Prososyal Örgütsel Davranışlar: Çalışanların, iç ve dış müşterilere göstermiş olduğu pozitif hizmet davranış biçimleridir.
- Örgüt-Çalışan Odaklı Prososyal Örgütsel Davranışlar: Çalışanların, örgüte ya da diğer çalışanlara göstermiş olduğu olumlu davranış biçimleridir.

- **Örgüt Yararına veya Zararına Yönelik Prososyal Örgütsel Davranışlar:** Rol tanımlı ve rol ötesi davranış biçimleri örgüt yararına gerçekleşen prososyal örgütsel davranış biçimleridir. Bu davranış biçimleri örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmasında her zaman işlevsel olamayabilir. Fazla korumacılık veya yardımda bulunma adına etik kuralların ihlal edilmesi gibi örgüte zarar verici prososyal örgütsel davranışlar da gerçekleşebilmektedir.

İnsan unsurunun kritik ve önemli bir rol üstlendiği sektörlerde, çalışanların tutum ve davranışlarının hizmet süreçlerinin etkinliğinde belirleyici bir faktör olması prososyal davranışların önemini artırmaktadır (Kanten vd., 2020: 245). Son yıllarda müşteri odaklı prososyal örgütsel davranışların hizmet sektöründeki öneminin artmasıyla birlikte uluslararası yazında prososyal hizmet davranışı olarak anılmaktadır (Yeşiltaş vd., 2013: 337). Çalışanların prososyal hizmet davranışları, örgüte çeşitli faydalar sağlar (Hsu ve Lai, 2023: 1). Bireylerin prososyal hizmet davranışlarına eğiliminin yüksek olması, gelişen bir iletişime, yüksek iş memnuniyetine ve bunların neticesinde artan müşteri memnuniyetine yol açar (Khattak vd., 2023: 837).

Prososyal hizmet davranışları, aşağıdaki gibi üçlü bir ayrım içinde değerlendirilebilir (Öcal ve Sarnıç, 2017: 110; Yeşiltaş vd., 2013: 338-339; Brief ve Motowidlo, 1986: 711-712):

1. **Müşteri Odaklı Rol Tanımlı Prososyal Hizmet Davranışlar:** Çalışanların görevleri ve sorumlulukları kurumları tarafından belirlenmiştir. Müşterilere hizmet sunulurken çalışandan beklenen davranış biçimidir.

2. **Müşteri Odaklı Rol Ötesi Prososyal Hizmet Davranışlar:** Çalışanların tanımlanmış görev ve sorumlulukların dışında başkalarına ya da müşterilerin iyiliği ve refahı için hizmet etme, yardımcı olma ve memnun etmeye yönelik davranış biçimidir.

3. **Çalışma Arkadaşlarına (İşbirliğine) Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlar:** Bu davranış biçimi örgütsel başarı ve hizmet kalitesinde kritik rol üstlenir. Aynı birimde yer alan çalışanların birbirlerine müşteri memnuniyeti için yardım ettiği davranış biçimidir.

4.3. İşgörenlerin Prososyal Davranışları ve Örgütsel Verimlilik Etkileşimi

Pozitif örgütsel davranışlar, örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşmasında ve olumlu çıktılar elde etmesindeki çalışanların davranış biçimleridir. Çalışanların öz yeterlilik, iyimserlik ve umut gibi duygularının bileşenlerinden en üst düzeyde yararlanma kapasitesini ortaya çıkarmak önemlidir. Kısacası pozitif örgütsel davranışlar, çalışanların sahip olduğu psikolojik kapasitesinin örgüt ortamına yansması olarak değerlendirilir (Kanten ve Yeşiltaş, 2013: 83-85). Çalışanların, görev tanımları çerçevesinde olmayan fakat başka birey veya gruplar için fayda sağlayıcı prososyal davranışlar sergilemesinin olağan ve olağandışı durumlarda önemli katkılar sağlayacağı söylenebilir. Çünkü bu davranışların özünde ödül beklentisi olmamakta ve gönüllük esasına dayanmaktadır (Sucu, 2021: 665).

Örgütlerde olumlu sosyal davranışları teşvik etmek gerekir. Bu örgütsel verimliliğe de katkı sağlayabilecek bir unsur olacağı düşünülebilir. Gerçekleştirilecek olumlu sosyal

davranışlar yalnızca bireylere duygusal fayda sağlamakla kalmaz, aynı zamanda sosyal bağlılığı da artırabilecek güce sahiptir (Varma vd., 2023: 550). Olumlu sosyal davranışlar açısından değerlendirilen prososyal davranışların gerçekleşmesi de bu bakımdan önemlidir. Çünkü yardım etmek, iş birliği yapmak, işleri paylaşmak, tolere etmek ve tüm bunları gerçekleştirirken gönüllü olmak, prososyal davranışın formlarıdır. Prososyal davranışlar, bu tutum ve davranışları devam ettirmek için sosyal eylemleri üretmek ve diğer bireylerin iyiliğini sürdürmek üzere gerçekleştirilen pozitif iş ve eylemlerdir (Koçyiğit ve Akgemci, 2019: 95).

Örgütlerin sürekli büyümesi açısından müşterilerle doğrudan ilgilenen çalışanların yönetimi oldukça önemlidir (Jeong ve Lee, 2019: 259). Örgütlerin çalışanlarına sunması gereken ortam ve koşulların önemi artmaktadır. Çalışanlar, örgütlerine ve çalışma arkadaşlarına buldukları ortam koşulları, eğitimleri, kişilikleri ve inandıkları değerler doğrultusunda tutum ve davranış sergilerler. Bu kapsamda çalışanların prososyal davranış eğilimlerinin gerçekleşmesi ve örgütsel verimliliğin artması amacıyla örgüt yönetimleri belirli önerileri dikkate almak ve uygulamak durumundadır. İşgörenlerde prososyal davranışlara eğilimin geliştirilmesi için her bir bireyin geçmiş deneyimleri, potansiyeli, beklentileri, kişilik özellikleri ve yetenekleri göz önüne alınmalıdır. Çalışanlar kurumlarında ne denli değerli olduklarını fark ettiklerinde prososyal davranışlara yönelmelerinde daha istekli olabileceklerdir (Öcal ve Sarnıç, 2017: 113). Böylelikle örgüt çalışanları arasında lokomotif özelliği taşıyan prososyal davranışlar, örgütsel verimliliği azaltan üretkenlik karşıtı iş davranışlarının da önünde bir engel mekanizması olabileceği söylenebilir.

İyi bir lider, sosyal bilimlerin verilerinden yararlanır. İnsanın yapısını iyi tahlil eder. Formel ilişkiler dışında, informal ilişkileri de grubun amaçları doğrultusunda kullanır (Çelik, 2020: 85). Prososyal liderler, toplulukları ileriye taşımak için sosyal eşitlik ve güven inşa etmelidir. Ayrıca toplum yanlısı değerlere odaklanmalı, grup davranışlarını ve liderlik ettikleri grupların gelişim sürecini ve büyümesini anlamalıdır (Ewest, 2023: 1). Yoğun rekabet ortamında olan hizmet sektöründe işletme çalışanları duygularından bağımsız değildirler (Çelik ve Korkmaz, 2016: 180). Nezaket yoğun davranışlar, örgütsel bağlılığı güçlendirerek personel devir hızını etkileyebilecektir (Eriş ve Kocabıyık, 2022: 346-347). Yöneticilerin/Liderlerin kullanmış oldukları üslup (Hsu ve Lai, 2023: 10), çalışanları güçlü bir şekilde motive edebilir. Çalışmalarından dolayı bireylerin minnettarlık gösterilmesini (Makri ve Turner, 2019: 1) ve takdir edilmesini beklemesi insan doğasının temel gereksinimlerindedir. Bu gereksinimleri doğrudan veya dolaylı olarak karşılanan çalışanlar, müşterilerine ve iş arkadaşlarına karşı daha olumlu ve iş birliği içerisinde hareket ederek prososyal (hizmet ve örgütsel) davranışlar sergilerler (Cho ve Jeong, 2022: 413-414).

Daha iyi bir yönetici-çalışan ilişkisi, artan katılım için güvenli bir ortam oluşturur. Yöneticiler, gerçekten ihtiyaç duydukları veya düşündükleri bir şeyler hakkında daha fazla bilgi edinmek için çalışanlarla küçük veya bire bir toplantılar düzenleyebilirler. Bu durum

onların duyulduğunu ve anlaşıldığını hissetmelerine yardımcı olabilir. Yöneticiler ayrıca bir kuruluşa yaptıkları katkıları takdir ederek ve şükranlarını ifade ederek çalışanların performansını övebilirler. Tersine, çalışanlar düşük performans gösterdiğinde, yöneticiler endişelerini gösterebilir ve işte ya da kişisel yaşamlarında zorluk ya da sorun yaşayıp yaşamadıklarını sorabilirler (Hsu ve Lai, 2023: 10-11). Paydaşlar ile yakınlaşabilmek çok önemlidir. Bir yönetici, astlarına, motive edici dil ve eylemler ile yaklaşmalıdır. Onların fiziki ve sosyal kapasitelerini iyi bilmelidir. Bu herkes için yararlı bir harekettir.

Konu, genel kabul gören bir olgudur. Lakin kültürden kültüre, sektörden sektöre kısmi değişmelere de rastlanılabilir. Örneğin, emek-yoğun hizmet işletmelerinin insan kaynaklarını etkin bir biçimde yönlendirmesi ve yönetmesi öne çıkabilir. Özellikle müşterilerle birebir temasta olan ön saf çalışanlarının olduğu örgütlerde olumlu örgütsel davranışta bulunmaları, örgütsel başarı için kilit faktördür. Müşteriler ile etkileşim halinde olan çalışanların, müşteri istek ve şikayetlerini en hızlı şekilde çözülmesi örgütün imajı açısından olumlu katkı sağlayacaktır (Chen, 2016: 30). “Hizmeti sunan kişilerin, yani çalışanların olumlu veya olumsuz performanslarının tüketicilerin kendilerine sunulan hizmet hakkındaki görüşlerini anında ve oldukça güçlü etkileme gücü bulunmaktadır. Olumsuz davranışlar, müşteriler üzerinde kısa zamanda etki etmektedir; kalıcı bir özelliği vardır; hizmetin verimliliğini doğrudan ve olumsuz yönde etkilemektedir.” (İçöz vd., 1999: 28-29, Aktaran: Sezgin ve Karaman, 2009: 87).

Benzer durum, doğal afetler veya pandemik bir ortamda da kısmi değişiklikler gösterebilir. Pandeminin benzeri görülmemiş doğası, Covid-19'un pandemi öncesi dönemde hizmet işletmelerinin çalışma şeklini değiştirebileceğini göstermiştir. Burada, tüm paydaşları yakından ilgilendiren durumlar ortaya çıkmıştır. Yakın veya yerel çevre kapsamında, müşteriler ve çalışanlar etkilenmiştir. Bölgesel veya sektörel düzeyde hizmet organizasyonları etkilenmişlerdir. Makro veya ulusal düzeyde ise tüm endüstri etkilenir olmuştur (Prentice vd., 2021: 1-6). Şüphesiz, çeşitli iyileştirme eylem ve faaliyetlerine ihtiyaç duyulmuştur. Pozitif örgütsel davranışlar da bunlardan birisidir.

Üst yönetim, çalışanların psikolojik iyilik hallerini artırmayı hedeflemelidir. Astların, ruh sağlıkları zenginleştirilip, psikolojik refahları da artırılmalıdır. Bu türden tavır ve uygulamaların, örgütsel aidiyeti yükselteceği unutulmamalıdır. Yapılan iyileştirme hareketleri, paydaşlar ile de istişare edilebilir. Beyin fırtınası teknikleri veya katılımlı yönetim araçları bu davranışları kolaylaştırabilir. İnsanlar, yenilik yapma konusunda da desteklenmelidirler. Bu durum, örgüt içindeki olumlu tutum ve davranışları yükseltebilir. Mentörlük ve koçluk kolaylaşabilir. Eğitim kurumları veya spor kulüpleri ile iş birliklerine gidilebilir. Çeşitli atölye çalışmaları sunulabilir (Jung vd., 2023: 12).

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, işgörenlerin prososyal davranışları ve örgütsel verimlilik etkileşimi incelenmiştir. Ulusal ve uluslararası alanyazında yapılmış çalışmalardan hareketle, kuramsal değerlendirmeler yapılmıştır. Prososyal davranışlar, kültürden kültüre veya

sektörden sektöre kısmi değişiklikler gösterse de genel kabul gören ilke ve esaslar vardır. Bu konunun, örgütler açısından taşıdığı önem sürekli vurgulanmaktadır. Olumlu sosyal davranışların öne çıkması, tüm paydaşlar için yarar sağlayabilir. Bunlar, örgütsel bağlılığı ve örgütsel güveni güçlendirebilir. Örgütsel verimliliği artırabilir. Yaşam doyumu, geleceğe karşı umutlu olma, içsel huzur ve benzeri birçok olumlu duygunun da gelişmesine fayda sağlayabilir.

İşgörenlerin prososyal davranışları ve örgütsel verimlilik etkileşiminin göz ardı edilmemesi gerekir. Bireysel ve örgütsel davranışların, örgütsel verimlilik ile olan yakın ilişkisi içselleştirilmelidir. Bu alanda sağlanacak başarının, örgüt içi ve örgüt dışı tüm paydaşlara çeşitli yararlılıklar getireceği iyi bilinmelidir. Çalışma kapsamında, ilgili çevre için aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

- Örgüt yöneticileri, her şeyden önce çalışanları birer iç paydaş olarak görebilmelidir. Bu durum, girişimciler ve kurum liderleri için de geçerlidir.

- Üst yönetimden beklenen, pozitif örgütsel davranışları yükseltme çabalarıdır. Bunu tam anlamıyla yapanlar, birer “yönetici lider” olabilirler. “Lider yöneticilik”, uygun bir örgüt ikliminin tesis edilmesini gerektirir. Sonra, iletişimin önündeki tüm engellerin kaldırılması gerekir. İletişimi açık tutup, katımlı yönetim anlayışını sergileyenler için yararlar vardır. Paydaşların duygu ve düşünceleri önem kazanırsa, korku ve endişelerden uzaklaşılır. Eşitlik ve adalet hissi güçlenir. Yenilikçi düşüncenin önü açılır. Yeni iş görme usul ve teknikleri geliştirilebilir. Bu durum, örgüt kültürünün gelişimini de kolaylaştırır.

- Örgüte özgü bir moral ve motivasyon yönetimi geliştirilmelidir. Özendirme ve tatmin, her birey için önemlidir. Sadece fiziki iyileştirmeler yetmez, aynı zamanda psiko-sosyal destekler de gerekir. Örgüt bireyinin, teknik ve fikri yeteneklerinin artırılması önemlidir. Öğrenmenin önündeki engeller kaldırılmalıdır. Bunlar olumlu olursa örgütte iyimserlik hali hâkim olur. İş birliği ve ekip çalışması gelişir. Örgüt personeline özgüven artar. Başarma duygusu gelişir. Bunlar, pozitif psikolojik sermayeyi de artırır. Örgütsel aidiyet ve ötesinde örgütsel vatandaşlık davranışları da gündeme gelebilir.

- İşgörenlerin prososyal davranışları, sadece örgütsel verimlilik artışı ile sınırlı değildir. Örgüt dışı çevre için de yararlılıklar vardır. Yani tüm paydaşlar için kayda değer sonuçlar elde edilebilir. Üretim kalitesi yükselebilir. Maliyetler düşebilir. Fire ve hurda kayıpları olmayabilir. Tüketicilere, kullanıma daha uygun mal ve hizmetler sağlanabilir. Ortakların, maddi ve maddi olmayan beklentileri gerçekleştirilebilir. Sürdürülebilirlik ve kurumsallaşma kolaylaşabilir. Çevreye duyarlılık ve sosyal sorumluluk gelişebilir. İşgörenlerin prososyal davranışları, herhangi bir kriz anının aşılmasında da yarar sağlayabilir. Bu olgu, doğal afetler veya pandemik bir dönemin yönetiminde de kayda değer yardımlar içerebilir.

- Pozitif örgütsel davranışları yükseltme eylemlerinin iç paydaşlar boyutu da vardır. İşgörenler, bu imkânları iyi değerlendirmelidirler. Bireysel çıkarlar, örgütsel çıkarların üzerine taşınmamalıdır. Örgüt vizyonu ve misyonu içselleştirilmelidir. Düşünme ve

sorgulama becerileri geliştirilmelidir. Örgütsel faaliyetler için, öğrenen birey olma hedefi korunmalıdır. Prososyal davranış eğilimleri, herkesin yararına olacak şekilde sergilenmelidir.

Günümüzde, prososyalite ve örgüt gerçeği önem kazanmaya başlamıştır. Bu sahadaki teorik ve uygulamalı çalışmalar, sayı ve nitelik olarak artmaya başlamıştır. Bu çalışma da alanyazına katkı sağlama düşüncesi ile hazırlanmıştır. Kuramsal bilgilerden hareketle, pozitif örgütsel davranışların, örgütsel verimliliği artıracak bir olgu olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, var olan veya potansiyel sorunlar için olası çözüm önerileri geliştirilme gayretine girilmiştir. Çalışma, kendi içinde temel bir sınırlılık barındırmaktadır. O da, saha araştırması içermemiş olmasıdır. Bunun aşılabilmesi amacıyla, sahada anket uygulaması ve örnek olay çalışmaları yapılabilir. Ya da seçilmiş ülkeler açısından karşılaştırmalı çalışmalar da gerçekleştirilebilir.

Kaynakça | References

- Akçay, V. H. (2018). Örgütlerde Prososyal Davranışlar, Sinizm ve Psikolojik Sermaye İlişkisi: Örgütle Özdeşleşmenin Moderatör Etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 9(2), 381-393.
- Akdemir, A., Günaydın, S. C. & İnal, İ. H. (2021). Pandemi Sonrası Oluşan Vuca Ortamının Çalışan İnsan Kaynakları Kaygı Düzeyi ve Verimliliği Üzerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(39), 347-374.
- Amani, M. (2022). Relationship between Personality Traits and Prosocial Behavior: The Moderating Role of Emotional Intelligence. *International Journal of Behavioral Sciences*, 15(4), 226-234.
- Arısoy, A., & Taş, M. A. (2021). Sosyal Çalışmacılarda Meslek Aşkı ve Prososyal Hizmet Davranışları İlişkisi: Yaşamın Anlamının Aracılık Etkisi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 21(53), 827-854. DOI: 10.21560/spcd.vi.787575.
- Atay, Ö. (1991). Otel İşletmelerinde Bölümlere Ayırma ile Örgütsel Verimlilik ve Etkililik İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, A., & Alacalar-Çakır, A. (2023). Akademisyenlerde İş Yerinde Mutluluğun Anlamı, Öncülleri ve Sonuçlarının Belirlenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 213-237.
- Barasch, A., Levine, E. E., Berman, J. Z., & Small, D. A. (2014). Selfish or Selfless? On the Signal Value of Emotion in Altruistic Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(3), 393-413. DOI: 10.1037/a0037207.
- Bolino, M. C., & Grant A. M. (2016). The Bright Side of Being Prosocial at Work, and The Dark Side, Too: A Review and Agenda for Research on Other-Oriented Motives, Behavior, and Impact in Organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599-670. DOI: 10.5465/19416520.2016.1153260.
- Bordbar, G., Shad, F. S., Rahimi, E., & Rostami, N. A. (2019). Effect of Organizational Silence on Employees' Productivity. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 6(3), 198-207.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Burke, F., & Black, A. (1990). Improving Organizational Productivity: Add Ethics. *Public Productivity & Management Review*, 14(2), 121-133. DOI: <https://doi.org/10.2307/3380960>
- Can, M., & Aykaç, E. (2020). Mesleki Bağlılığın Prososyal Motivasyon Davranışı Üzerindeki Rolü: Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 8(3), 1836-1854.
- Carlo, G., & Randall, B. A. (2002). The Development of a Measure of Prosocial Behaviors for Late Adolescents. *Journal of Youth and Adolescence*, 31(1), 31-44.
- Chen, W. J. (2016). The Model of Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior Among International Tourist Hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 24-32. DOI: 10.1016/j.jhtm.2016.05.002.

Cheng, J.-C., & Chen, C.-Y. (2017). Job Resourcefulness, Work Engagement and Prosocial Service Behaviors in the Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2668-2687. DOI: 10.1108/IJCHM-01-2016-0025.

Cho, S. L., & Jeong, S. C. (2022). Effects of Managers' Gratitude Expression on Service Employees. *ICIC Express Letters, Part B: Applications*, 13(4), 413-420.

Çelik, A. (2020). Liderlik. İçinde (Ed.: Şerif Şimşek, Adnan Çelik, Tahir Akgemci, Ahmet Diken) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (ss. 79-86). Konya: Eğitim Yayınevi.

Çelik, A., & Korkmaz, E. V. (2016). İş Güvencesizliği ve Duygusal Emek Gösterimi Etkileşimi Araştırması Alanya Turizm İşletmeleri Örneği. 1st International Academic Research Congress E-Kitap (ss. 180). Antalya, Türkiye.

Dalmış, A. B. (2022). Örgütsel Adaletin Örgütsel Verimlilik Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(3), 1082-1094. DOI: <https://doi.org/10.15295/bmij.v10i3.2106>

Dempsey, S. H. (2021). A Study of Prosocial Behavior, Workplace Civility, and Work Engagement among Employees in Higher Education (Order No. 28316575). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global (2572566085).

Durrani, R., Ambreen, S., & Looni, F. (2023). Prosocial Behavior and Life Satisfaction: Exploring Age and Gender Differences Among Higher Education Students. *Pakistan Languages and Humanities Review*, 7(1), 97-106. DOI: 10.47205/plhr.2023(7-1)10.

Elkhdr, H. R. H. (2019). Örgütsel Bağlılık ve Prososyal Örgütsel Davranış İçin İşgören Eğitim Programlarının İncelenmesi. Doktora Tezi, Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.

Eriş, E. D., & Kocabyık, M. S. (2022). Nezaket: Örgütlerde Yönetici-Çalışan İlişkilerini Güçlendirici Bir Davranış. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 17(65), 329-350. DOI: 10.19168/jyasar.986184.

Esmer, Y., & Özdaşlı, K. (2018). Akademik Yönetimde Psikolojik Sözleşme İhlali, Etik Liderlik ve Prososyal Davranışlar- Psychological Contract Breach, Ethical Leadership and Prosocial Behaviors in Academic Management. Konya: Çizgi Kitabevi.

Ewest, T. (2023). Prosocial Leadership Grounding Leaders in Empathetic Concern. In (Eds.: Dhiman, S. K., Marques, J., Schmieder-Ramirez, J., Malakyan, P. G.) *Handbook of Global Leadership and Followership* (pp. 1-20). Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-030-75831-8_39-1.

Franzoi, S. L. (2000). *Social Psychology*. Bostan: McGraw Hill.

Freedman, J., Sears, D., & Carlsmith, J. (1976). *Social Psychology*. New Jersey: Prentice Hill.

Güner, F. (2019). İşyerindeki Duygusal İyi Oluşun Belirleyicileri ve Prososyal Hizmet Davranışı ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.

Güney, S. (2020). Asistanlık, Yüksek Lisans, Doktora Yeterlik ve Doçentlik Sınavları için Yönetim ve Organizasyon El Kitabı. Ankara: Nobel.

Hazzi, O. A., & Maldaon, I. S. (2012). Prosocial Organizational Behaviors: The Lifeline of Organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 54, 106-113.

Hoffmann, M. L. (1982). Development of Prosocial Motivation: Empathy and Guilt. In (Ed.: N. Eisenberg), *The Development of Prosocial Behavior*. (pp. 281-313). New York: Academic Press.

Hsu, C.-P., & Lai, C.-F. (2023). Does a Leader's Motivating Language Enhance The Customer-Oriented Prosocial Behavior of Frontline Service Employees?, *Asia Pacific Management Review*, 1-16. DOI: 10.1016/j.apmr.2023.05.002.

İçöz, O., Tavmergen, İ., & Özdemir, P. (1999). Hizmet Pazarlamasında İnternet Kullanımı. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3).

İpek, M., & Özbilgin, İ. (2015). Prososyal Davranışta Liderlik Tarzının Rolü: Milletvekili-Danışman İlişkisi Üzerine Bir Araştırma-Role of Leadership Style on Pro-Social Behaviour: A Research on Relationship Between Turkish Parliament Members and their Advisors. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(13), 129-149.

Jennex, M. E., & Olfman, L. (2002, 10 January). Organizational Memory/Knowledge Effects on Productivity, A Longitudinal Study. *Proceedings Of The 35th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, Proceeding Book (pp.1029-1038)*, 10 January, Big Island, HI, USA. DOI: 10.1109/HICSS.2002.994053.

Jeong, G. Y., & Lee, M. S. (2019). Study on the Influence of Grateful Disposition of Employees in Vietnam Hotel on Prosocial Behavior through Rapport. *Journal of Asia-Pacific Studies*, 26(2), 259-286.

Jin, Y., Cheng, L., Li, Y., & Wang, Y. (2021). Role Stress and Prosocial Service Behavior of Hotel Employees: A Moderated Mediation Model of Job Satisfaction and Social Support. *Frontiers in Psychology*, 12(698027), 1-15. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.698027.

Jung, H.-S., Hwang, Y.-H., & Yoon, H.-H. (2023). Impact of Hotel Employees' Psychological Well-Being on Job Satisfaction and Pro-Social Service Behavior: Moderating Effect of Work-Life Balance. *Sustainability*, 15(11687), 1-16. DOI: 10.3390/su151511687.

Kang, H. J. A., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Li, Y. (2020). How to Fuel Employees' Prosocial Behavior in the Hotel Service Encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 84(102333), 1-10. DOI: 10.1016/j.ijhm.2019.102333.

Kanten P., Pazarcık Y., Kanten S., & Durmaz M. G. (2020). İşyeri Arkadaşlığının Prososyal Kural İhlali Davranışı Üzerindeki Etkisinde Affetme İkliminin Rolü. *Turizm Akademik Dergisi*, 7(2), 241-254.

Kanten, P. (2014). İş Yaşamının Kalitesinin Proaktif ve Prososyal Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 251-274.

Kanten, P., & Yeşiltaş, M. (2013). Pozitif Örgütsel Davranışlar Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(8), 83-106.

Kanten, S., Aydın-Tükel Türk, Ş., & Baran, M. (2008). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Prososyal Örgütsel Davranışları Arasındaki Etkileşimi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(3), 30-38.

Khattak, A. Z., Bhati, M. I., Zaman, K., Imran, M., & et al. (2023). Rescue Workers Prosocial Behavior And Their Relationship with Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Social and Emotional Competence. *Journal of Positive School Psychology*, 7(4), 836-846.

Kılıklı, M., & Çarıkçı, 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.

Koçyiğit, N., & Akgemci, T. (2019). Örgütsel Vatandaşlık. İçinde (Ed.: Aykut Bedük) *Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar-Güncel Konular* (ss. 87-112). Konya: Atlas Akademi.

Kozjek, T., & Ferjan, M. (2015). *Organizational Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency - a Case Study of Slovenian Public and Private Sector Organizations*, *Organizacija, Sciendo*, 48(1), 3-21. DOI: <https://doi.org/10.1515/orga-2015-0001>

Kumru, A., Carlo, G., & Edwards, C. P. (2004). Olumlu Sosyal Davranışların İlişkisel, Kültürel, Bilişsel ve Duyuşsal Bazı Değişkenlerle İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54), 109-125.

Küçüközkan, Y., & Yüksekbilgili, Z. (2017, 20-22 Nisan). Algılanan Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Davranışlar ile İlişkilerinin İncelenmesi: Ebelik Hizmeti Veren Sağlık Personeline Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Kongresi (USAK'17) Bildiri Kitapçığı 1/6* (ss. 148-158). İstanbul, Türkiye.

Lee, Y., Nam, J., Park, D., & Ah-Lee, K. (2006). What Factors Influence Customer-Oriented Prosocial Behavior of Customer-Contact Employees?. *Journal of Services Marketing*, 20(4), 251-264. DOI: 10.1108/08876040610674599.

Mahdiyeh, M., Nakhaei, H., Kebriaei, A. (2016). Impact of Organizational Culture on Productivity: A Study among Employees of Ministry of Youth and Sports, Iran. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 3(3), 170-177.

Makri, S., & Turner, S. (2019). I Can't Express My Thanks Enough": The "Gratitude Cycle" in Online Communities. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 1-13. DOI: 10.1002/asi.24257.

McDougall, W. (1908). *Social Psychology*. London: Methuen

Mohamed, M. S., Khalifa, G. S. A., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, A. E. (2018). Effect of Organizational Excellence and Employee Performance on Organizational Productivity Within Healthcare Sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199-6210.

Omama-Koranteng, F., Iddris, F., Dwomoh, G., & Kofi-Dogbe, C. S. (2022). Assessing the Moderating Role Of Organizational Culture in the Relationship Between Organizational Leadership and Organizational Efficiency in the Banking Sector. *Evidence-Based HRM*, 10(3), 330-346. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2021-0143>

Öcal, H., & Sarıç, A. (2017). Dönüştürücü Liderliğin Prososyal Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkileri ve İmalat Endüstrisinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(2), 107-125. DOI: 10.5578/jeas.66186.

Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial Behavior: Multilevel Perspectives. *Annual Review of Psychology*, (56), 365-392.

Prentice, C., Altinay, L., & Woodside, A. G. (2021) Transformative Service Research and COVID-19. *The Service Industries Journal*, 41(1-2), 1-8. DOI: 10.1080/02642069.2021.1883262.

Rana, A. H., & Abbasi, A. S. (2013). *Impact of Talent Management and Employee Turnover Intention on Organizational Efficiency-A Case of Telecommunication Sector of Pakistan*. *Science International*, 25(3).

Ranjbar, M., Zamani, H., & Amiri, N. (2014, 22-23 March). *The study on relationship between organizational citizenship behavior and organizational productivity*. In *International conference on arts, economics and management (ICAEM-14)*, Dubai. (pp. 92-97). DOI: <http://dx.doi.org/10.15242/ICEHM.ED0314031>

Saha, L. J. (2004). *Prosocial Behaviour and Political Culture among Australian Secondary School Students*. *International Education Journal*, 5(1), 9-25.

Sezgin, M., & Karaman, A. (2009). *Müze Yönetimi ve Pazarlaması*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Solaja, O. M., Idowu, F. E., & James, A. E. (2016). *Exploring the Relationship Between Leadership Communication Style, Personality Trait and Organizational Productivity*. *Serbian Journal of Management*, 11(1), 99-117. DOI: 10.5937/sjm11-8480

Soydemir, S., Özdaşlı, K., & Alparslan, A. M. (2014). *Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma*. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 63-81. DOI: 10.5578/jeas.8647.

Sözbilir, F. (2018). *The Interaction Between Social Capital, Creativity and Efficiency in Organizations*. *Thinking Skills and Creativity*, 27, 92-100. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2017.12.006>

Sucu, M. (2021). *Pandemi Döneminde Sağlık Çalışanlarının Duygusal Zekâ Durumları ile Prososyal Davranışları Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(41), 665-698. DOI: 10.35408/comuybd.791517.

Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2023). *İşletme Bilimine Giriş*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Teng, H-Y., & O-Yang, Y. (2022). *How and When Authentic Leadership Promotes Prosocial Service Behaviors: A Moderated Mediation Model*. *International Journal of Hospitality Management*, 104(103227). DOI: 10.1016/j.ijhm.2022.103227.

Tongeren, D. R. V., Green, J. D., Davis, D. E., Joshua, N. H., & Hulsey, T. L. (2016) *Prosociality Enhances Meaning in Life*. *The Journal of Positive Psychology*, 11(3), 225-236, DOI: 10.1080/17439760.2015.1048814.

Tsaur, S.-H., Wang, C.-H., Yen, C.-H., & Liu, Y.-C. (2014). *Job Standardization and Service Quality: The Mediating Role of Prosocial Service Behaviors*. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 130-138. DOI: 10.1016/j.ijhm.2014.04.004.

Türk, O., Suiçer, M., & Doğan, Y. (2023). *The Mediating Role of Organizational Identification in the Effect of Organizational Support Perceptions of Employees in Accommodation Businesses on their Prosocial Service Behaviors*. *OPUS-Journal of Society Research*, 20(52), 266-275.

Türkoğlu, N. & Türk, O. (2022) *Alturistik Liderlik Algısının Prososyal Hizmet Davranışı Üzerindeki Etkisinde Sosyal Karşılaştırma Yöneliminin Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 457-486. DOI: 10.54838/bilgisosyal.1193672.

Varma, M. M., Chen, D., Lin, X., Akin, L. B., & Hu, X. (2023). *Prosocial Behavior Promotes Positive Emotion during the COVID-19 Pandemic*. *Emotion*, 23(2), 538-553. DOI: 10.1037/emo0001077.

Weinstein, N., & Ryan, R. M. (2010). *When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient*. *Journal of Personality and Social Psychology*, (98), 222-244.

Wong, A. K. F., Kim, S. S., Kim, J., & Han, H. (2021). *How the COVID-19 Pandemic Affected Hotel Employee Stress: Employee Perceptions of Occupational Stressors and Their Consequences*. *International Journal of Hospitality Management*, 93(102798), 1-10.

Yang, C., Lii, P., & Du, M. H. (2022). *Altruistic or Egoistic? Why and How Personality and Motivation Influence Prosocial Behavior*. *International Journal of Information and Management Sciences*, 33, 109-127. DOI: 10.6186/IJIMS.202206 33(2).0002.

Yeşiltaş, M., Kanten, P., & Sormaz, Ü. (2013). *Otantik Liderlik Tarzının Prososyal Hizmet Davranışları Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama*. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.

Zettler, I. (2022). *A Glimpse into Prosociality at Work*. *Current Opinion in Psychology*, 44, 140-145.