

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**PROSOSYAL DAVRANIŞ VE SÜPEREGO
İLİŞKİSİNDE NEPOTİZM ALGISININ
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Gülay TINMAZ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY

AĞUSTOS – 2020

Gülay Tınmaz tarafından hazırlanan “Prososyal Davranış ve Süperego İlişkisinde Nepotizm Algısının Düzenleyici Rolü” başlıklı bu tez, 18/08/2020 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Emrah Özsoy
Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Ali Taş
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu
İstanbul Üniversitesi



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	GÜLAY TINMAZ
Öğrenci Numarası	:	Y176004019
Enstitü Anabilim Dalı	:	İŞLETME
Enstitü Bilim Dalı	:	YÖNETİM VE ORGANİZASYON
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Prososyal Davranış ve Süper Ego İlişkisinde Nepotizm Algısının Düzenleyici Rolü
Benzerlik Oranı	:	%9

İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

Gülay Tınmaz
28/07/2020
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....
İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY

Tarih: 28.07.2020

İmza: Emrah

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Birlikte çalıştığım için kendimi şanslı kabul ettiğim; yönlendiricilik, kolaylaştırıcılık ve tevazu ile bu çalışmanın her aşamasında değerli bilgilerini, tecrübelerini ve zamanını esirgemeyen hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Emrah ÖZSOY'a;

Tez sunumu esnasındaki değerli görüşleri ve katkıları nedeniyle değerli hocalarım Prof. Dr. Ali TAŞ ve Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU'na;

Desteklerini her zaman hissettiğim aileme, bugünlere gelmemde haklarını ödeyemeyeceğim anne ve babama sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

GÜLAY TINMAZ

18.08.2020

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
TABLO LİSTESİ	iii
ŞEKİL LİSTESİ	iv
ÖZET	v
SUMMARY	vi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. Prososyal Davranış	4
1.1.1. Prososyal Davranışın Teorik Dayanakları	7
1.1.2. Prososyal Davranışın Öncülleri	9
1.1.3. Prososyal Davranışın Boyutları	13
1.1.4. Prososyal Davranış ile İlişkili Kavramlar	15
1.1.5. Prososyal Davranışın Sonuçları	17
1.2. Süper Ego	19
1.2.1. Topografik Kuram	20
1.2.2. Yapısal Kişilik Kuramı	22
1.3. Nepotizm	28
1.3.1. Nepotizmin Boyutları	32
1.3.2. Nepotizmin Öncülleri	34
1.3.3. Nepotizmin Sonuçları	40
İKİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI	46
2.1. Araştırma Problemi	46
2.2. Araştırma Soruları	48
2.3. Araştırma Modeli	49
2.4. Araştırmanın Hipotezleri	49
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA	54
3.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması	54
3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	54
3.3. Bulgular	55
3.3.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular	55

3.3.2.	Tanımlayıcı İstatistikler ve İçsel Tutarlılık Testi.....	56
3.3.3.	Faktör Analizi	58
3.3.4.	Korelasyon Analizi	62
3.3.5.	Regresyon Analizi.....	63
3.3.6.	Düzenleyici Etki (Moderating) Testi	66
TARTIŞMA VE SONUÇ.....		68
KAYNAKÇA		73



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım	56
Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Analizi Sonuçları	57
Tablo 3: Prososyal Davranış Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	59
Tablo 4: Nepotizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	60
Tablo 5: Süperego Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları	61
Tablo 6: Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi.....	62
Tablo 7: Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	65



ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Prososyal Davranışın Bağlamsal Öncülleri.....	12
Şekil 2: Araştırmanın Teorik Modeli.....	49



Tezin Başlığı: Prososyal Davranış ve Süper Ego İlişkisinde Nepotizm Algısının Düzenleyici Rolü	
Tezin Yazarı: Gülay TINMAZ	Danışman: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY
Kabul Tarihi:	Sayfa Sayısı: vi (ön kısım)+ 84 (tez) + (ek)
Anabilimdalı: İşletme	Bilimdalı: Yönetim ve Organizasyon
<p>Bu çalışmanın amacı, süperego'nun prososyal davranış ile ilişkisi ve bu ilişkide nepotizm algısının düzenleyici rolünün incelenmesidir. Bu doğrultuda çalışmada amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. Çalışma için gerekli veriler anket tekniği vasıtası ile elde edilmiştir. Çalışmaya Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli sektörlerden toplamda 271 çalışan katılmıştır. Araştırma sorularını cevaplamak ve hipotezleri test etmek üzere korelasyon, regresyon ve Hayes’in düzenleyici etki analizlerinden yararlanılmıştır. Katılımcılar süperego düzeylerini, prososyal davranış sergileme düzeylerini ve nepotizm algı düzeylerini öz-bildirim yöntemiyle değerlendirmiştir.</p> <p>Araştırma bulgularına göre, çalışanların süper ego düzeyleri ile prososyal davranış düzeyleri arasında (tüm boyutlar dâhil) pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda çalışanların prososyal davranış sergileme düzeyleri ile nepotizm algıları arasında orta düzeyli ve negatif yönlü istatistikî açıdan anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizi bulgularında, terfide kayırmacılık algısının rol ötesi prososyal davranış üzerinde düşük düzeyde negatif etkili olduğu görülmektedir. İşlem kayırmacılığı algısının, prososyal davranışın toplam skoru, rol içi prososyal davranış ve iş birliğine dayalı prososyal davranış üzerinde düşük düzeyde negatif etkili olduğu görülmektedir. İşe alımda kayırmacılık algısının ise prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ayrıca nepotizm, süper ego ve prososyal davranış ilişkisinde düzenleyici bir rol oynamamıştır. Bulgular tartışma bölümünde detaylıca ele alınmıştır.</p>	
Anahtar Kelimeler: Süper Ego, Prososyal Davranış, Nepotizm	

Title of the Thesis: The Moderating Role of Nepotism Perception in the Relationship Between Prosocial Behavior and Super Ego

Author: Gülay TINMAZ

Supervisor: Assoc. Prof. Emrah ÖZSOY

Date:

Np: vi (pre text)+ 84 (main body)+ (App.)

Department: Business Administration **Subfield:** Management and Organization

The purpose of this study is to examine the relationship of superego with prosocial behavior and the moderating role of nepotism perception in this relationship. In this direction, quantitative research methods have been used in accordance with the purpose of the study. The data required for the research were obtained through the survey technique. A total of 271 employees from various sectors operating in Turkey participated in the study. Correlation, regression, and Hayes' moderating effect analysis were used to answer research questions and to test hypotheses. Participants rated their superego levels, prosocial behavior levels, and nepotism perception levels by self-reporting.

According to the research findings, a positive relationship obtained between the superego levels of the employees and their prosocial behavior levels (including all dimensions). At the same time, a moderate and negative statistically significant relationship obtained between the employees' levels of prosocial behavior and their perception of nepotism. In multiple regression analysis findings, nepotism perception in promotion has a low negative effect on extra-role prosocial behavior. The perception of process nepotism seems to have a low negative effect on the total score of prosocial behavior, in-role prosocial behavior, and cooperation prosocial behavior. It was seen that nepotism perception in recruitment does not have a significant effect on prosocial behavior. Also, nepotism has not played a moderating role in the relationship between superego and prosocial behavior. The findings are discussed in detail in the discussion section.

Keywords: Super Ego, Prosocial Behavior, Nepotism

GİRİŞ

Süperego kavramı, Sigmund Freud'un toplumsal yapı ve insan ilişkilerini daha anlaşılır hale getirmek amacıyla geliştirdiği yapısal kişilik kuramının bir parçasıdır. Yapısal kişilik kuramına göre kişilik, insan davranışlarını yönetmek amacı ile birbirleriyle sürekli etkileşim halinde bulunan id, ego ve süperego olmak üzere üç yapıdan oluşmaktadır (Freud, 1923). Bu üç yapı bütün olarak birlikte hareket etmekte ve insan davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (McLeod, 2017). En yalın haliyle ifade etmek gerekirse id, kişiliğin ilkel yanıdır ve bireyin istek ve arzuları tatmin etmek amacıyla hareket etmektedir. Ego kişiliğin, idin arzuları ile süperegonun kısıtlamaları arasında denge kurmaya çalışan yönüdür. Süperego ise aileden ve toplumdan edinilen içselleştirilmiş fikirlerden oluşan, kişilik gelişiminin son aşaması ve kişiliğin tamamlayıcı parçasıdır (Cherry, 2019). En yalın haliyle süperego kişiliğin ahlaki ve vicdani yapısıdır. Süperego, çocukluk döneminden itibaren gelişmeye başlamakta ve kişinin hayatı boyunca etkili olmaktadır. Aile ve toplum tarafından kazandırılan standartları yansıtan süperego, kişinin ahlaki standartlarını ve ideallerini belirleyerek günlük yaşamındaki davranışlarını şekillendirmektedir. Süperegonun kişilik gelişimi sürecindeki rolü, bireylerin insancıl değerleri ve prososyal davranış kalıplarını içselleştirmesi nedeniyle büyük önem taşımaktadır (Lam, 2012). Süperego düzeyi yüksek olan kişilerin çevresindekilere karşı daha ahlaki ve vicdani standartlara bağlı olarak davranması beklenmektedir. Özellikle çalışma hayatında süperegonun, prososyal davranışların oluşmasında ve artmasında rol oynadığı savunulmaktadır. Ancak bu görüşü destekleyecek ampirik kanıtlar literatürde mevcut değildir. Bu bağlamda yukarıda vurgulanan hususlara dayanarak süper ego ile prososyal davranış arasında pozitif bir ilişki olacağı ancak nepotizm algısının bu ilişkide bir düzenleyici etkisinin olduğu öngörüldüğü için bu çalışma tasarlanmıştır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde prososyal davranış, süperego ve nepotizm algısına yönelik teorik çerçeveye ve kavramların tanımlanmasına yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın arka planı ele alınmıştır ve araştırmanın arka planı başlığı altında; araştırma problemi, araştırma soruları, araştırmanın modeli ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise kurulan hipotezleri test etmek amacıyla tasarlanan araştırmanın içeriği ve bulgularına yer verilmiştir. Son olarak elde edilen bulgular tartışma ve sonuç bölümünde, bulguların özeti, bulguların

yorumlanması, çalışmanın özgünlüğü, araştırmanın kısıtları ve öneriler alt başlıkları altında incelenmiştir.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada süperego ile prososyal davranış arasında bir ilişki olup olmadığı ve varsa bu ilişkide nepotizm algısının düzenleyici etkisinin olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda çalışmada, çalışanların süperego düzeyleri ile prososyal davranış sergileme düzeyleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide çalışanların nepotizm algısının düzenleyici rolü incelenmiştir.

Çalışmanın Önemi

Örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde genellikle çalışanların örgütteki davranışlarının sebep ve sonuçları üzerinde durulduğu görülmektedir. Bu bağlamda literatürde çalışanların kişilik özellikleri, liderlik, motivasyon, örgütsel bağlılık, iş ve yaşam tatmini, tükenmişlik, nepotizm algısı gibi konular üzerine çok sayıda ampirik çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmalarda kişiliğin genellikle beş faktör kişilik özellikleri bağlamında değerlendirildiği ve vicdan olgusunun göz ardı edildiği görülmektedir. Bu nedenle kişiliğin ahlaki ve vicdani yapısı olarak ifade edilen süperegonun, çalışanların ve örgütün performansını arttıran prososyal davranışların sergilenmesinde etkili bir unsur olduğu düşünülerek bu araştırma tasarlanmıştır. Literatür incelendiğinde süperegonun prososyal davranış ile ilişkisini test etmeyi amaçlayan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Buna ek olarak örgüte yönelik olumsuz tutumun kişilik özellikleri ile prososyal davranışlar üzerindeki ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisini inceleyen bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu sebeple çalışmada süperegonun prososyal davranış ile ilişkisinde nepotizm algısının düzenleyici etkisi de incelenmiştir. Bu bakımdan çalışma;

- Süperegonun, çalışanların örgüte ve iş arkadaşlarına karşı sergiledikleri prososyal davranışlar ile ilişkisine,
- Nepotizm algısının çalışanların örgüte ve iş arkadaşlarına karşı sergiledikleri prososyal davranışlar ile ilişkisine,
- Nepotizm algısının, çalışanların süperego düzeyleri ile prososyal davranış sergileme düzeyleri arasındaki ilişkideki düzenleyici etkinin incelenmesine yönelik özgün bulgular elde edilmesini sağlayacaktır.

Çalışmanın Kapsamı

Çalışmaya Türkiye’de kamu ve özel sektörde çalışan 271 çalışan dahil edilmiştir. Katılımcılar süperego düzeylerini, prososyal davranış sergileme düzeylerini ve nepotizm algı düzeylerini öz-bildirim yöntemiyle değerlendirmiştir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada Bettencourt ve Brown (1997) tarafından geliştirilen prososyal davranış ölçeği, Ford ve McLaughlin (1985) tarafından geliştirilen nepotizm ölçeği ve Lazare, Klerman ve Armor (1966, 1970) tarafından geliştirilen süperego ölçeği kullanılmıştır. Veriler standardize edilmiş anket vasıtası ile elde edilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen veriler araştırmanın amacı, soruları ve hipotezlerine bağlı olarak nicel analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Bu doğrultuda veriler IBM SPSS 21 programı vasıtası ile faktör analizi, korelasyon, regresyon ve Hayes’in düzenleyici (moderatör) etki analizleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Prososyal Davranış

Prososyal davranış, sosyal psikolojinin inceleme alanına giren bir kavramdır. Bryan (1967) ve Rosenhan (1967) bağımsız bir şekilde ve neredeyse eşzamanlı olarak, sosyal psikoloji literatürüne “yardım etme davranışı” olarak prososyal davranış kavramını kazandırmıştır. Bryan (1967) prososyal davranışı, *yardım ve bağış gibi sosyal olarak sorumlu davranma* olarak tanımlarken Rosenhan (1967) ise *bireyin kazanacağından daha fazlasından vazgeçtiği içselleştirilmiş normlardan üretilmiş bağış davranışı* olarak tanımlamıştır (Wispé, 1972, s. 3). Her iki tanım da bireyin başkasına ya da başkalarına yardım etmesini içeren anlamlara vurgu yapılmıştır. Sosyal psikolojide prososyal davranış genel olarak antisosyal davranışların zıttı olarak kabul edilmekte ve prososyal davranış kavramı yerine olumlu sosyal davranış kavramının da kullanıldığı görülmektedir. Prososyal davranış kavramı için birbirine yakın tanımlamalar mevcuttur. Sosyal psikoloji literatüründe prososyal davranışların tanımlanmasına yönelik çeşitli yaklaşımlar ileri sürülmüştür. Bu doğrultuda ön plana çıkan bazı tanımlar şu şekildedir:

Agresif ve diğer rahatsız edici davranışların zıttı olan sosyal davranışların pozitif şekli (Wispé, 1972),

Diğer kişilere veya topluma avantaj sağlayan tüm faaliyetleri kapsayan davranışlar seti (Piliavin, Dovidio, Gaertner ve Clark, 1981),

Başka bir bireye veya bir gruba yardım etmeye veya fayda sağlamaya yönelik gönüllü eylemler (Eisenberg ve Mussen, 1989),

Sosyal açıdan sağlıklı ve sorumlu bir toplum oluşturan, kişilerarası empatiye, ortak fayda ve iyiliğe dayalı davranışlar (Sharma ve Tomer, 2018),

Amacına bakılmaksızın, başkalarına istekli bir şekilde yardım etme davranışı (Aydınlı, Bender ve Chasiotis, 2013) şeklinde tanımlanmıştır.

Bu tanımların temel olarak ifade ettiklerinin aynı olduğunu ve genel olarak kendiliğinden, isteğe bağlı olarak yardım etmenin ön planda olduğunu söyleyebiliriz.

1960’lardan sonra prososyal davranışa olan ilgi hızla artmaya başlamıştır ve günümüzde de sosyal bilimlerde konuyla ilgili çalışmalar yoğun bir şekilde devam etmektedir (Dovidio, Piliavin, Schroeder ve Penner, 2006; Esteve, Urbig, Witteloostuijn ve Boyne,

2015;Luria, Cnaan ve Boehm, 2014; Piff ve diğlerleri, 2010; Schroeder ve Graziano, 2015; Sharma ve Tomer, 2018).

Benzer şekilde örgütsel psikoloji çalışmalarında da son dönemlerde prososyal davranışlara ilişkin ilgi giderek artmaktadır (Hazzi ve Maldaon, 2012; Mayfield ve Taber, 2010; Penner, Dovidio, Piliavin ve Schroeder, 2005).

Örgütlerde Prosoyial Davranış: Örgütsel anlamda bakıldığında prososyal davranış çalışma arkadaşlarına, müşterilere, örgüt içindeki grubuna ya da genel olarak örgütün bizzat kendisine yarar sağlamak isteyen örgüt üyesi tarafından, kendi örgütsel rolünün yanında tamamen gönüllü bir şekilde (Clary, ve diğlerleri, 1998) yerine getirdiği bütün faaliyetler olarak tanımlanabilir (Uymaz, 2014). Literatür incelendiğinde örgütsel bağlamda prososyal davranış tanımlamada en çok atıf alan tanımlardan biri Brief ve Motowidlo (1986) tarafından yapılmıştır. Buna göre örgütlerde prososyal davranış; “bir örgütün üyesi tarafından yerine getirilen, kişinin örgütsel rolünü gerçekleştirirken etkileşimde olduğu kişilere, gruplara veya örgüte yönelik, örgütteki kişilerin, grupların veya örgütün refahını artırıcı davranışlar” olarak tanımlanmıştır (Brief ve Motowidlo, 1986). Bir diğler örgütsel prososyal davranış tanımını yapan Organ ve Konovsky (1989)’ye göre prososyal davranış *örgüt ile olan ekonomik ve sosyal mübadele ilişkilerinin* (Blau, 1964) *bir karışımını* yansıtmaktadır. Bu bakımdan örgütlerde prososyal davranış, prososyal davranılması gerektiğine dair bir inancın var olması nedeniyle, sosyal olarak istenen ve doğru kabul edilen davranışlardır (Baruch, O’creevy, Hind ve Vigoda-Gadot, 2004).

Prosoyial davranışların örgütler için önemli göstergeleri vardır. Bunlar, Katz’ın (1964) etkin örgütsel işleyiş için gerekli olduğunu düşündüğü davranış kalıplarını tanımlamasıyla gösterilmektedir. Katz (1964) bu davranışları şu şekilde tanımlamıştır:

- a) Örgüte katılmak ve örgütte kalmak,
- b) Yüksek standartlarda performans göstermek,
- c) Örgütsel hedeflere ulaşmada rol gerekliliklerinin ötesine geçen yenilikçi ve kendiliğinden, istekli bir şekilde faaliyet göstermek. Bu üçüncü durum örgütün hayatta kalması için özellikle önemlidir ve prososyal davranış olarak tanımlanabilen, çoğunlukla istekli ve gönüllü bir şekilde yerine getirilen rol-ötesi gereklilikleri temsil eden davranışları kapsamaktadır. Bunlara, iş arkadaşları ile iş birliği yapmak, beklenmeyen tehlikelerden örgütü korumak için gerektiğinde harekete geçmek, örgütü geliştirmek için

öneriler sunmak, daha üst düzeyde kurumsal sorumluluk için bilinçli olarak kişisel gelişim ve hazırlık yapmak ve örgüt hakkında örgüt dışındakilere olumlu bir şekilde konuşmak gibi davranışlar örnek verilebilir (Brief ve Motowidlo, 1986).

Örgütlerde prososyal davranışları tanımlamak ve anlamak için örgütsel bağlamda sergilenen prososyal davranışlara çeşitli açıdan ele almak gerekmektedir. İlk olarak örgütsel bağlamda bazı prososyal davranışlar örgütün başarısına katkı sağladığı için örgütsel olarak işlevselken diğerleri işlevsel değildir (Brief ve Motowidlo, 1986). İkinci olarak, prososyal davranışlardan bazıları rol içi, bazıları ise ekstra rol davranışdır (Katz, 1964). Üçüncüsü ise, prososyal davranışların kime veya neye yönlendirildiği ile ilgili farklılıktır. Prososyal davranış ya iş arkadaşlarına (yönetici, görevdeş ya da astlara) karşı ya da müşterilere karşı gösterilebilir (Brief ve Motowidlo, 1986). Her ne kadar kavramsal olarak prososyal davranışın genel bir haritası olsa da bu üç ayrım kesin ve net bir ayrımı ifade etmemektir (Brief ve Motowidlo, 1986). Örneğin, prososyal davranış sadece bireye ya da sadece örgüte yönelik olmak zorunda değildir, kişi bir bireye yönelik hem o bireye hem de örgüte yarar sağlama düşüncesiyle davranış gösterebilir. Bununla birlikte Brief ve Motowidlo (1986) bu ayrımları on üç özel prososyal örgütsel davranış türünü tanımlamak için genel bir çerçeve olarak kullanmışlardır. Bu prososyal örgütsel davranış türleri şunlardır (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 713-716):

- İş arkadaşlarına işle ilgili konularda yardımcı olmak.
- İş arkadaşlarına kişisel konularda yardım etmek.
- Çalışanların kararlarına hoşgörü göstermek.
- Tüketicilere ya da müşterilere örgütsel amaçlarla tutarlı şekillerde hizmet veya ürün sunmak.
- Tüketicilere ya da müşterilere örgütsel amaçlarla tutarsız şekillerde hizmet veya ürünler sunmak.
- Örgütsel hizmet veya ürünler ile ilgili olmayan kişisel konularda tüketicilere yardım etmek.
- Örgütsel değerlere, politikalara ve düzenlemelere uymak.
- Yöntemsel, idari veya örgütsel iyileştirmeler önermek.
- Hatalı talimat, prosedür veya politikalara itiraz etmek.
- İşle ilgili ekstra çaba göstermek.
- Ek görevler için gönüllü olmak.

- Geçici zorluklara rağmen örgütte kalmaya devam etmek.
- Örgütü üçüncü kişilere karşı olumlu bir şekilde temsil etmek.

Prososyal Davranış Türleri: Prososyal davranışların türleri konusunda literatürde yapılmış çeşitli sınıflandırmalar bulunmaktadır. Prososyal davranış, davranışı gösteren kişinin motivasyonuna, yardım etme davranışının türüne, hedefine ve yardım edilecek kişiye göre çeşitli şekiller alabilir (Sharma ve Tomer, 2018). Bu doğrultuda beş tür prososyal davranış tanımlanmaktadır:

Özgecil prososyal davranışlar. Diğerlerinin iyiliği ve ihtiyaçları için endişe duyarak, sempati ve içselleştirilmiş normlar tarafından motive edilen davranışlardır.

Uyumlu prososyal davranışlar. Diğerlerinin sözlü veya sözlü olmayan taleplerine cevap olarak gösterilen (Eisenberg, Cameron, Tryon ve Dodez, 1981) daha çok düşünmeden yapılan, spontane davranışlardır.

Duygusal prososyal davranışlar. Duygusal olarak etkilenilen koşullar altında yapılan davranışlardır.

Kamusal prososyal davranışlar. Diğer kişilerin önünde gerçekleştirilen, diğerlerinin onayını kazanma ya da saygı görme arzusu ile gerçekleştirilen davranışlardır.

Gizli prososyal davranışlar. Yardım ettiğinden başkalarının bilgisi olmadan gerçekleştirilen davranışlardır. Bu davranışlar, kamusal prososyal davranışların zıttı olarak kabul edilebilir.

Bir başka sınıflandırmaya göre prososyal davranış üç kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar: Özgecilik, yardımlaşma ve iş birliğidir (Aydınlı, Bender ve Chasiotis, 2013).

1.1.1. Prososyal Davranışın Teorik Dayanakları

Prososyal davranış kavramını daha iyi anlamak ve açıklamak amacıyla yıllar boyunca pek çok bakış açısı ve teori ileri sürülmüştür. Aşağıda bunlar ana hatları ile ele alınmıştır.

Sosyal Mübadele Teorisi: 1920'lerden itibaren antropoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji alanlarında çalışılmış ancak ilk defa 1964 yılında Blau tarafından terim olarak kullanılan "sosyal mübadele teorisi" prososyal davranış kavramını açıklamak için en çok kullanılan teorilerden birisidir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 874-875). Bu teoriye göre, sosyal mübadele ve ekonomik mübadele olmak üzere iki tür ilişki vardır. Sosyal mübadele teorisi kişiler arasındaki ilişkilere ekonomik ilişkilere benzer şekilde fayda-maliyet

açısından bakar ve buna göre ekonomik mübadelede olduğu gibi, sosyal mübadelede de kişilerin, bir mübadele içinde yer almaları, katlandıkları sosyal maliyetlerin karşılığında ödül alabilecekleri beklentisine bağlıdır (Bolat, Bolat ve Aytemiz Seymen, 2009, s. 219). Sosyal mübadele ilişkisinde kişiler arasındaki ilişkiler, bir tarafın diğer tarafa kaynak sağlaması durumunda karşı tarafın da aynı karşılığı vermesi olarak düşünülen, hiçbir zorunluluğa dayanmayan, ekonomik mübadele ilişkisinin zıttına tamamen gönüllülük esasına dayalı ilişkilerdir. Ancak ekonomik mübadele ilişkisinde, gönüllülük söz konusu değildir ve ilişkiler belirli işlem ve sözleşmelere bağlıdır (Gürbüz, 2006, s. 52). Örgüt açısından bakıldığında sosyal mübadele teorisinin ekonomik (maddi ve somut) ve sosyoduygusal (manevi ve soyut) çıktılar olmak üzere iki tür çıktısı vardır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Kişilerin davranışlarının sonucunda karşılık bulma beklentilerinin yüksek olması durumunda daha fazla gönüllü olmaları, iş birliği yapmaları ve dolayısıyla da daha fazla prososyal davranmaları beklenmektedir.

Karşılıklılık Norm Teorisi: Gouldner (1960) tarafından geliştirilen bu teorinin temelini sosyal mübadele teorisinde olduğu gibi birinden gelen yardıma ya da olumlu davranışa karşılık olumlu davranış gösterme oluşturmaktadır. Gouldner (1960)' a göre karşılıklılık normu temel olarak iki minimal düzeyde önerme sunmaktadır: İnsanlar kendilerine karşı olumlu davranışlar gösterenlere karşılık olumlu davranışlar sergilemeli ve kendilerine olumlu davranış sergileyenlere zarar verecek davranışlar sergilememelidir (Gouldner, 1960, s. 171). Örgütte çalışanlar, çalışma arkadaşlarından gelen olumlu davranışlar ile yöneticilerinden algıladıkları adil ve eşit davranışlar sonucu karşılıklılık normu gereği bir karşılık verme ihtiyacı hissedecekler ve bu ihtiyaç da çalışanların birbirlerine ya da yöneticilerine karşı prososyal davranışlar sergilemeleriyle sonuçlanacaktır (Gürbüz, 2006, s. 53).

Sosyal Adalet ve Denklik Teorisi: Örgüt çalışanları iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve en çok da örgüte yaptıkları katkı düzeyinde bir karşılık alma beklentisi içine girmektedir. İşte beklenen bu karşılığı Homans (1961) “sosyal adalet”, Adams (1965) ise “denklik” olarak adlandırmaktadır. Bu kurama göre, bir örgütte çalışanlar, kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirlemek için şu şekilde bir yol izlemektedir: İlk olarak örgüte sundukları katkılar (eğitim, zeka, tecrübe vb.) karşılığında elde ettikleri kazanımlara (ücret, terfi vb.) bakarak bir oranlama yapmakta, daha sonra da bu oranı aynı katkıyı sağlayan diğer çalışanın katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek bir sonuca varmaktadır (İçerli, 2010, s. 79). Bu şekilde yapılan bir değerlendirmenin sonucunda

çalışan, bir örgütsel adalet algısı geliştirmekte ve bu da çalışanın örgüte ve yöneticilerine karşı olan tutum, tavır ve davranışlarını belirlemektedir (İçerli, 2010). Sonuç olarak bu kurama göre, kendisine adil davranıldığını düşünen bir çalışanın örgütte daha fazla prososyal davranış göstermesi beklenmektedir.

Sosyal Sorumluluk Teorisi: İlk olarak Berkowitz ve Daniels (1963) tarafından başka bir kişinin pozitif bir amaca ulaşmak için bağımlı olduğu kişilerden yardım alması gerektiği algısı olarak tanımlanan sosyal sorumluluğun temel düşüncesi, insanların genellikle kendileriyle arasında bağımlılık ilişkisi olanlara yardım ettiğidir (Berkowitz ve Connor, 1966, s. 664). Bu durumu örgüt düzeyinde, çalışanların ve yöneticilerin örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ve örgütün başarısını sürdürmek gibi ortak amaç ve hedeflerle birbirlerine bağımlı olmaları olarak tanımlayabiliriz. Örgütün amaçları gerçekleştirirken örgütteki bütün çalışanların, işçi ya da yönetici fark etmeksizin sorumluluk bilincine sahip olmaları beklenmektedir. Böylece, sorumluluk bilincine sahip olan çalışanların örgüt düzeyinde, hem iş arkadaşlarına hem müşterilere hem de direkt örgüte karşı daha fazla prososyal davranışları beklenmektedir.

Şimdilerde literatürü incelediğimizde prososyal davranış konusunun geniş bir inceleme alanı bulduğu görülmektedir ve bu incelemelerde, prososyal davranışın ortaya çıkmasında etkili olan faktörler genel olarak bireysel ve bağlamsal öncüller olarak iki başlıkta ele alınmaktadır.

1.1.2. Prososyal Davranışın Öncülleri

Prososyal Davranışın Bireysel Öncülleri: Uzun yıllar insanların prososyal davranışlarında biyolojik faktörlerin bir etkisinin olup olmadığı tartışma konusu olmuştur (Campbell, 1979; Goldstein, 2013; Hoffman, 1978, 1981; Wilson, 2004). Bu konu üzerinde çalışan araştırmacılar genellikle empati olgusuna odaklanmışlardır ve onlara göre empati çoğu prososyal davranışın arkasındaki sebebi olarak ele alınmıştır (Penner, Dovidio, Piliavin ve Schroeder, 2005). Hoffman (1981), empati temelli prososyalliğin genetik olarak insan doğasının bir parçası olduğu görüşünü savunmuştur. Bireyler, empati kurarak karşısındaki insanlar dile getirmese dahi onların ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda davranma eğilimi gösterirler (İpek, 2014, s. 7).

Prososyal davranış ile ilgili çalışan bazı araştırmacılar dikkatlerini, yaşamın erken dönemlerinde görülen ve güçlü bir genetik bileşene sahip olduğu düşünülen, bireylerin çevresine karşı takındıkları tavırların belirleyicisi olan ağırlıklı olarak yaradılıştan gelen

mizaça (temperament) yöneltmiştir (Penner, Dovidio, Piliavin ve Schroeder, 2005). Burada mizaç, duygulanım eğiliminin, prososyal eğilimlerdeki bireysel farklılıkları ortaya çıkarması olarak ele alınmaktadır. (Penner, Dovidio, Piliavin ve Schroeder, 2005). Smith vd. (1983) yaptıkları çalışmada kişilik özellikleri ile prososyal örgütsel davranış arasındaki ilişki üzerinde durmuşlardır. Yazarlara göre, dışadönüklük ile prososyal davranış arasında pozitif bir ilişki bulunurken, nevrotilik ile prososyal davranış arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Graziano ve Eisenberg (1997) ile Ashton ve diğerleri (1998) ise uyumluluk düzeyi ile prososyal davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve uyumluluk düzeyindeki bir azalış ya da artışın prososyallik düzeyini etkileyeceğini belirtmişlerdir.

Diazgranados (2014)'a göre, yüksek düzeyde duygusal ve sosyal yeterliliği olan kişiler, kendileri, duyguları ve başkalarının ihtiyaçları konusunda daha bilinçlidirler ve bu bilinç kişilerin yapıcı ve karşılıklı ilişkiler geliştirmesini ve sürdürmesini sağlayarak, prososyal davranış sergileme eğilimini de arttırmaktadır (Martí-Vilar, Serrano-Pastor ve Sala, 2019, s. 912). Duygusal zeka olarak tanımlanabilen bu bilincin prososyal davranış ile ilişkisi üzerinde yapılan çalışmalarda sosyal-duygusal yeterliliklerin prososyal davranış üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmüştür (Martí-Vilar, Serrano-Pastor ve Sala, 2019, s. 913).

Rushton'a (1981) göre, güçlü prososyal eğilimleri olan bireyler, daha yüksek evrensel adalet standartlarını, sosyal sorumluluk ve ahlaki akıl yürütme biçimlerini içselleştirmiş, başkalarının duygularına karşı daha empatiktir ve dolayısıyla da bu bireyler dünyayı motivasyonel ve duygusal açıdan daha iyi görmektedir.

Brief ve Motowidlo (1986) ayrıca yaş, örgütteki görev süresi, cinsiyet ve eğitim seviyesinin prososyal davranışın öncülü olan bireysel farklılıklar olduğunu belirtmişlerdir. Eğitim, özgüveni, farkındalığı ve empatiyi arttırdığı ve bu da kişilerin daha fazla gönüllü olmalarını sağladığı için eğitim seviyesi yüksek olan bireyler daha fazla prososyal davranmaktadır (Wilson J. , 2000, s. 219-220). Normal şartlarda kişilerin yaşları arttıkça sosyal ağlarının da güçlenmesi ile daha fazla prososyal davranış göstermesi beklenebilir. Ancak yaşı ne olursa olsun kişilerin hayata bakış açısı, yetiştirilme tarzı ve yaşanmışlıkları farklı olduğundan yaştan bağımsız olarak prososyal davranma eğilimleri de farklıdır (Wilson J. , 2000, s. 226).

Prososyal davranışın bir diğer bireysel öncülü olarak pozitif ruh hali pek çok yazar tarafından çalışılmış ve bu çalışmalara göre pozitif ruh halinin prososyal davranışı teşvik

ettiği ve artırdığı yönünde bulgulara ulaşılmıştır (George, 1991; Hazzi ve Maldaon, 2012; Hornstein vd. 1975) Araştırmacılara göre pozitif ruh halinin örgütlerde prososyal davranışı etkilemesinin nedeni temelde iş tatminidir. Buna göre iş tatmini düzeyi yüksek olan bireyler, daha pozitif bir ruh haline sahiptir ve böylece prososyal davranma eğilimleri daha yüksektir (Aderman, 1972; Bateman ve Organ, 1983; Cunningham, Steinberg ve Grev, 1980; George, 1991; Hazzi ve Maldaon, 2012)

Aynı zamanda kişilerin sosyal ağları (Wilson J. , 2000, s. 223) ve bu ağlardaki ilişkinin boyutu (Brief ve Motowidlo, 1986) prososyalliği etkileyebilmektedir. Geniş sosyal ağlar ve çeşitli örgütlere üyelikler, kişilerin gönüllü davranma eğilimini artırmaktadır (Wilson J. , 2000, s. 223-224). Bu eğilimde sosyal ağlar önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal ağ teorisine göre geniş sosyal ağa sahip bireyler daha yüksek sosyoekonomik statüye sahiptir ve daha fazla dışadönüktür. Sosyal ağ teorisinin varsayımlarından bir diğerine göre ise daha fazla sosyal ağa sahip olan bireyler arasında güven ilişkileri oluşmaktadır ve bu bireyler birbirlerine karşı daha fazla prososyal davranış sergilemektedir (Wilson J. , 2000, s. 223-224).

Bunlara ek olarak, din olgusunun prososyal davranış üzerindeki etkisi araştırılan bir diğer konu olmuştur. Dinin prososyal davranışlar üzerindeki etkisini çalışan araştırmacılar, özellikle ibadet yerlerine giden ve kendisini dindar olarak tanımlayan kişilerin prososyal davranma eğilimlerinin daha yüksek olduğu sonucuna varmışlardır (Luria, Cnaan ve Boehm, 2014).

Prososyal Davranışın Bağlamsal Öncülleri: Örgütsel bağlam ya da iş çevresinin çeşitli özellikleri büyük ölçüde prososyal davranışı belirlemekte veya etkilemektedir (Brief ve Motowidlo, 1986). Örgüt yapısı, grup bağlılığı, rol modeller, örgütsel iklim, liderlik tarzı, stres etkenleri, örgütsel bağlılık ve kişinin modunu etkileyen diğer herhangi bir şey prososyal davranışın bağlamsal öncülü olarak ele alınabilir.

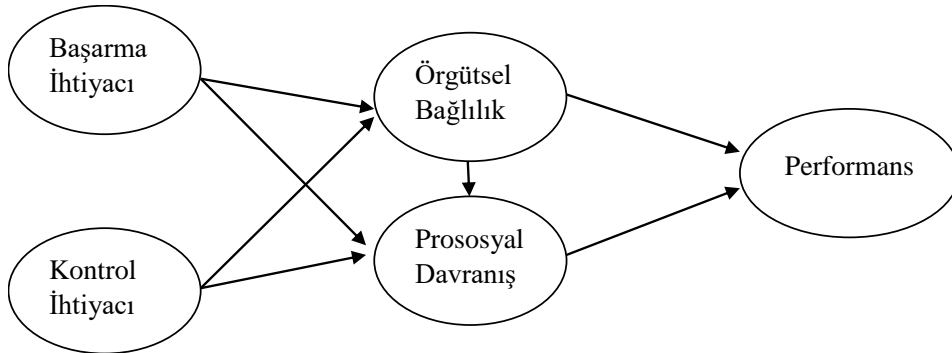
Sıcaklık, samimiyet, destek ve iş birliği ile karakterize edilen örgütsel bir iklime sahip olan örgüt genel olarak, yüksek düzeyde grup uyumu, prososyal davranışları ödüllendiren, personel güçlendirme faaliyetlerinin yüksek olduğu ve prososyal davranışlar sergileyen rol modellerinin bulunduğu bir örgüttür. Bu özelliklere sahip bir örgütte, çalışanların daha fazla prososyal davranması beklenmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 719). Aynı zamanda örgütteki personel güçlendirme faaliyetlerinin çalışanların prososyal davranışı teşvik ettiği (Moss ve Page, 1972) bulgusundan yola

çıkarak Brief ve Motowidlo (1986) örgütsel ödül sistemlerinin de prososyal davranış üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Liderlik tarzı, örgüt çalışanlarının prososyal davranış düzeyini etkileyen bir diğer öncüdür. Prososyal davranış ile liderlik tarzı arasındaki ilişki incelenirken literatürde en çok üzerinde durulan liderlik türleri; etik liderlik, dönüştürücü liderlik ve otantik liderlik olmuştur. Buna göre Brown ve Treviño (2006) tarafından yapılan çalışmaya göre etik lider davranışları ile çalışanların prososyal davranma eğilimleri arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Hannah, Avolio ve Walumbwa (2011) ise prososyal davranış ile otantik liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmekte ve bu ilişkide liderin etik değerlerinin bir aracı rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Zhu ve Akhtar (2014) tarafından yapılan araştırmada ise, araştırmacılar liderlerin davranışlarının genel olarak çalışanların yardımlaşma davranışları üzerindeki etkilerini, davranışsal ve bilişsel temelli güven ilişkileri yönüyle ele almakta ve dönüştürücü liderlik davranışları ile çalışanların prososyal davranma düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmektedir (Öcal ve Sarnıç, 2017, s. 111) .

Wilson ve Musick (1997, s. 257)' e göre kamu sektörü ile özel sektör çalışanlarının prososyal davranma eğilimleri farklıdır ve yazarlara göre kamu sektörü çalışanları özel sektör çalışanlarına göre daha fazla prososyal davranma eğilimine sahiptirler.

İş performansı ile prososyal davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen Baruch ve diğerleri (2004), örgütlerdeki prososyal davranış ile ilişkili üç önemli faktör olan başarıma ihtiyacı, maddi ödüller ve düşük seviyede algılanan rekabet (Puffer, 1987, s. 615) üzerinde durmuşlar ve aşağıdaki modeli geliştirmişlerdir:



Şekil 1: Prososyal Davranışın Bağlamsal Öncülleri

Kaynak: Bauch vd., 2004; 403

Bu modelden hareketle araştırmacılar, prososyal davranış ile örgütsel bağlılık, başarıma ihtiyacı, kontrol ihtiyacı ve iş performansı arasında belirgin ve pozitif yönlü bir ilişki bulmuşlardır.

Mowday vd. (1982, s. 28-34) prososyal davranışı da etkileyebilecek örgütsel bağlılığın bağlamsal öncülleri olarak ele aldıkları karar vermeye katılım, formalizasyon, ademi merkeziyetçilik gibi yapısal faktörler ile iş kapsamı ve rol belirsizliği gibi rolle ilişkili faktörleri incelemişlerdir. Bu çalışmadan hareketle bu öncüller, prososyal davranışın da belirleyicileri olarak kabul edilmektedir (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 720)

Kültürel değişikliklerin prososyal davranış üzerindeki etkisi yoğun bir şekilde çalışılan bir diğer bağlamsal öncüdür (Kemmelmeyer, Jambor ve Hartje, 2006; Luria, Cnaan ve Boehm, 2014; Parboteeah, Cullen ve Lim, 2004; Papastylianou ve Lampridis, 2014). Ulusal kültür özelliklerinin örgüt üzerindeki etkisine çalışan ve bu özelliklerin bireylerin örgütteki tutum ve davranışları üzerinde belirleyici olduğunu ifade eden Hofstede'yi (2000) referans alan Luria, Cnaan ve Boehm (2014), kültür özelliklerinin prososyal davranış üzerindeki etkisini 66 ülkeden topladıkları veriler ile Hofstede'nin kültür boyutları çerçevesinde açıklamıştır. Buna göre bireycilik düzeyi ile prososyal davranış arasında pozitif bir ilişki; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma derecesi ve uzun döneme yönelme ile prososyal davranış arasında ise negatif bir ilişki vardır. Ek olarak bu çalışmada kültür boyutlarından olan erillik-dişillik ile prososyal davranış arasında bir ilişki bulunamamıştır (Luria, Cnaan ve Boehm, 2014).

1.1.3. Prososyal Davranışın Boyutları

Prososyal davranışın boyutlarını çalışanların müşterilere yönelik olarak yerine getirdiği rol içi ve rol ötesi davranışlar ile çalışanların iş arkadaşlarına yönelik olarak yerine getirdiği iş birliğine dayalı davranışlar oluşturmaktadır. Aşağıda prososyal davranışın boyutları genel hatlarıyla ele alınacaktır:

Rol İçi Prososyal Davranış: Örgütün tanımlanmış düzenlemeleri içinde açık ve net biçimde yer alan (Katz, 1964), çalışanların işyerindeki rol ve görevlerinin resmi bir parçası olan (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 711), bu nedenle de çalışandan beklenen ve örgütün başarısına katkı sağlayacak her türlü davranış, rol içi prososyal davranış olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda rol içi davranışlar, görevin gerektirdiği temel gereklilikler ve çalışanların üzerine düşen sorumluluklardır (Zhu, 2013, s. 23-24). Bu davranışlar, düzenli ve sürekli bir iş performansının temelini oluşturan, örgüt için gerekli

ve beklenen davranışlar olduğundan (Katz, 1964), çalışanlar bu davranışları sergilemedikleri takdirde; örgütsel ödüllerden faydalanamazlar, yöneticilerinden azar işitebilirler ve hatta işlerini kaybetme tehlikesiyle karşılaşabilirler (Van Dyne ve LePine, 1998, s. 108).

Rol içi prososyal davranışlara örnek olarak şu davranışları verebiliriz: Müşterilere nazik davranmak, işyerindeki hizmetler hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi vermek, hizmet sunumunda kaliteyi esas almak, müşterilere isimleriyle hitap etmek, müşterilerle selamlaşmak ve onlara teşekkür etmek (Bettencourt ve Brown, 1997, s. 42).

Rol Ötesi Prososyal Davranış: Literatürde ekstra rol davranışı olarak da ifade edilen, resmi olarak belirlenmiş rol gereklilikleri olmayan ve işin bir parçası olarak gerçekleştirilmesi zorunlu görülmeyen ancak yerine getirildiğinde büyük ölçüde örgüte olumlu anlamda katkı sağlaması beklenen davranışlardır (Brief ve Motowidlo, 1986, s. 712). Diğer bir tanıma göre ise, örgütün hizmet kalitesini artırmak amacıyla gerçekleştirilen, müşterilere fayda sağlamak amacıyla yapılan isteğe bağlı ve gönüllü davranışlardır (Bettencourt ve Brown, 1997, s. 384).

Groth (2005) bu davranışları, örgütsel olarak çalışandan beklenmeyen ve karşılığında çalışanın ödüllendirilmediği ancak sağlanan hizmetin kalitesini artıran ve bu sayede de hem örgütsel performansı hem de etkinliği artıran davranışlar olarak tanımlamaktadır.

Van Dyne ve diğerleri (1995) yaptıkları çalışmada teşvik edici, engelleyici, destekleyici ve zorlayıcı davranışlar olmak üzere dört tane ekstra rol davranışı özelliği belirlemektedir. Araştırmacılara göre, teşvik edici davranışlar, proaktiftir ve örgüt için yararlı davranışları teşvik etmek ya da cesaretlendirmek bu davranışlardandır. Engelleyici davranışlar, koruyucu ve önleyicidir, uygunsuz ya da etik olmayan davranışları durdurmak için öneriler dile getirmek ve görece güçsüz yapıdaki çalışanları korumak bu davranışlardandır. Destekleyici davranışlar, iş birliğine dayalı davranışlardır ve bu davranışlar kişiler arası ilişkileri güçlendirmektedir. Zorlayıcı davranışlar, fikir ve sorunları vurgulayan, değişim ve çözüm odaklı davranışlardır (Van Dyne ve LePine, 1998). Van Dyne ve diğerleri (1995) bu dört özelliğin kendi içinde kombinasyonunu yaparak dört tür ekstra rol davranışı ortaya koymaktadır: destekleyici-teşvik edici, zorlayıcı-teşvik edici, destekleyici-engelleyici ve zorlayıcı-engelleyici. Bu davranışlara örnek vermek gerekirse yardım etme bir destekleyici-teşvik edici davranış; örgütsel karar vermede etkili olan ve çalışanların görüşlerinin gönüllü olarak ifade edilmesi

(Somanathan ve Banerjee, 2001) olarak tanımlanan örgütsel ses, zorlayıcı-teşvik edici davranış; hizmetkar liderlerin gösterdiği davranışlardan biri olan sorumlu yönetici davranışı, destekleyici-engelleyici davranış; Türkçe literatürde genel olarak bilgi uçurma olarak kullanılan whistleblowing ise zorlayıcı-engelleyici davranıştır (Van Dyne ve LePine, 1998).

Rol içi prososyal davranışlar genelde örgütsel anlamda fonksiyonel olarak kabul edilse de, rol ötesi prososyal davranışlar hem fonksiyonel hem de işlevsiz olabilmektedir.

İş Birliğine Dayalı Prososyal Davranış: Prososyal davranışın bu boyutu, aynı örgütte çalışan ve birbirleriyle etkileşim halinde bulunan çalışanların, karşılıklı olarak yerine getirdiği prososyal davranışları ifade etmektedir (Bellou ve Andronikidis, 2008, s. 946; Bettencourt ve Brown, 1997, s. 42). İşbirliğine yönelik davranışta, adından da anlaşılacağı gibi örgütteki aynı işi yapan çalışanlar arasında tamamen gönüllülük esasına göre kurulan, karşılığında örgütten hiçbir şekilde ödül beklenmeyen, karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma söz konusudur. Bu davranışların temel amacı, rol içi ve rol ötesi davranışta olduğu gibi daha kaliteli hizmet sunmak, örgütün etkinlik ve verimliliğine katkı sağlamaktır.

1.1.4. Prososyal Davranış ile İlişkili Kavramlar

Özgecilik: Özgecilik kavramını ilk ortaya atan Auguste Comte (1875)'a göre, 1789 Fransız ihtilalinin getirdiği bireycilik ile ihtilal sonucunda ortaya çıkan bencilliğin toplumda doğurduğu otorite boşluğunu gidermek için ihtiyaç duyulan toplum düzeninin başlıca ilkesi başkaları için yaşamak olmalıdır (Koç, 2018, s. 19). Bu düşünceden hareketle Comte özgeciliği, *başkaları için yaşama eğilimi ve arzusu* olarak tanımlamaktadır. Kullanılan en genel anlamıyla özgecilik ise, herhangi bir beklenti olmaksızın karşı tarafa yardım etme amacıyla yapılan davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

Literatürde özgecilik ile prososyal davranış kavramını aynı anlamda kullanan çalışmaların var olması ile birlikte genel olarak prososyal davranış, özgeciliği kapsayan bir davranış olarak görülmektedir. Bunun nedeni; özgeci davranış sergileyenlerin kişisel hiçbir beklentisi yokken; prososyal davranış sergileyen bireylerin, bunu gerek kişisel çıkar elde etme beklentisine girmeden gerekse ödül, takdir edilme gibi (örneğin sosyal mübadele kuramı kapsamında yapılan yardımlar gibi) beklentilerle ya da başkalarının ve örgütün faydası için endişe ederek yapmasıdır (Bolino ve Grant, 2016, s. 614). Bu nedenle

özgeci davranışlar prososyal davranışın bir türü olarak ele alınmaktadır (Sharma ve Tomer, 2018). Özgeci davranış sadece karşılık beklemeden yapılan davranışlar değil, bazen de kişinin kendisini riske ederek başkalarına yardım etme girişimini de kapsamaktadır (Aronson, Wilson ve Akert, 2012).

Örgütsel Vatandaşlık: Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), genel itibariyle örgütle ilgili konularda iş arkadaşlarına yardım etmek (yardım etme), başkaları örgütü kötü bir şekilde eleştirdiğinde örgütü savunmak (bağlılık), örgütteki sıkıntıları tolere etmek (sportmenlik), her koşulda örgüt kurallarına uymak (uyumluluk), ek görevler için gönüllü olmak (bireysel inisiyatif) ve değişim için yapıcı önerilerde bulunmak gibi *sadece örgütün faydası için* yerine getirilen ve prososyal davranışın bir örneği/boyutu olarak kabul edilen davranışlardır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006). Bu davranışlardan bazıları diğerlerine göre daha prososyaldir. Örneğin, yardım etme davranışı doğası gereği uyumluluk davranışından daha prososyaldir. Bunun nedeni örgüte uyumlu davranmanın, prososyal davranış için gerekli olan doğrudan bir yararlanıcısının olmamasıdır (Bolino ve Grant, 2016, s. 622).

Prososyal davranış ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin bir diğer sınır çizgisi ise, prososyal davranış üzerinde çalışan araştırmacıların göz önünde bulundurduğu mentörlük, bilgi paylaşma, aracılık etme ve şefkat gibi konuları örgütsel vatandaşlık davranışı çalışan araştırmacıların çok fazla dikkate almamış olmasıdır (Bolino ve Grant, 2016). Mentörlük, protégé'nin (mentörün rehberliğinde bulunan kişi, çırak) öğrenme ve gelişimine katkıda bulunduğu için prososyal davranış olarak kabul edilmektedir (Bear ve Hwang, 2015). Bilgi paylaşma; problem çözme, yaratıcılık, yenilikçilik veya değişimi kolaylaştırmaya odaklanması nedeniyle ekstra rol davranışı olarak nitelendirildiği için prososyal davranış olarak kabul edilmektedir (Wang ve Noe, 2010, s. 123). Aracılık etme; çalışanların ağlarını, fırsatlarını ve bakış açılarını genişletmelerine yardımcı olduğu için prososyal davranış olarak kabul edilmektedir (Obstfeld, 2005). Şefkat sadece başkalarının çektiği acıyı fark etmeyi ve empati kurmayı değil, aynı zamanda duygusal destek sağlamayı ve onların acılarını hafifletmek amacıyla harekete geçmeyi de içerdiği için prososyal davranış olarak kabul edilmektedir (Dutton, Worline, Frost ve Lilius, 2006). Ancak tüm bunlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmemektedir (Bolino ve Grant, 2016).

1.1.5. Prososyal Davranışın Sonuçları

Örgütlerde prososyal davranışlar sergilemenin sonuçları literatürde olumlu ve olumsuz olmak üzere iki grupta incelenmektedir. Aşağıda söz konusu sonuçlar ele alınmıştır.

Prososyal Davranışın Olumlu Sonuçları: Prososyal davranışın olumlu sonuçlarını bireysel ve örgütsel olmak üzere iki temel çerçevede ele almak mümkündür. Buna göre bireysel düzeyde, hem davranışı sergileyen kişi hem de davranışın yönlendirildiği kişi prososyal davranıştan olumlu etkilenmektedir. Gross ve Latane (1974)'ye göre prososyal davranış, davranışı sergileyen ile davranıştan etkilenen kişilerin birbirlerine karşı pozitif duygular beslemelerini ve iki taraf arasında karşılıklı sorumluluk ve güven duygusu oluşmasını sağlamaktadır (Bolino, Turnley ve Bloodgood, 2002, s. 518).

Akgemci ve Yıldız (2010)'a göre prososyal davranış sergilemenin çalışanlar üzerinde üç temel olumlu etkisi bulunmaktadır. Buna göre örgütlerde prososyal davranış sergilemek çalışanların,

- a) sorumluluk bilincini,
- b) çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgütlerine karşı olan pozitif tavırlarını,
- c) diğerlerine yardım etme eğilimlerini artırmaktadır (Esendemir, 2019, s. 44).

Prososyal davranışlarda bulunan çalışanlara karşı diğerleri de aynı şekilde cevap verme eğilimindedir. Nitekim konuyla ilgili yapılan çalışmalara göre karşılıklı prososyal davranışlar kişiler arasında olumlu ilişkiler oluşturmakta ve sosyal sermayelerini güçlendirmektedir. Bu ilişki sayesinde geliştirilen güven, çalışanlar ile müşteriler arasında güçlü bağlar kurulmasını da sağlamaktadır (Bolino ve Grant, 2016). Örneğin; bir satış personeli örgüt için maliyetli olsa da (müşteri ürünü almaktan vazgeçebilir), müşteri memnuniyetini sağlamak amacıyla ürünün olumsuz yönlerinden de bahsederse ya da ürünün fiyatında müşterinin isteği doğrultusunda indirim yaparsa satış personeli ile müşteri arasında olumlu bir ilişki gelişmektedir.

Örgütsel düzeyde prososyal davranışın olumlu sonuçları Brief ve Motowidlo (1986) tarafından genel olarak şu şekilde özetlenmektedir:

- a) Örgüt üyeleri kendi rol gereksinimlerini yerine getirirken prososyal davranışlar sergilerse veya diğer kişilerin işlerini daha etkin bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olursa, *daha etkili bir iş performansı* gerçekleştirilmektedir.

b) Güven ve anlayış temelli olarak sergilenen prososyal davranışlar, çalışanlar ve birimler arasındaki *iletişimi ve koordinasyonu* geliştirmektedir.

c) Diğerlerinden prososyal davranışlar gören çalışanların *iş tatmini düzeyi ve pozitif ruh hali* artmaktadır.

d) Müşterilerin memnuniyetini arttırmaktadır.

e) Örgüt üyeleri bağlılık, iyi vatandaşlık ve sorumluluk duygusu ile prososyal davranışlar sergilerse, bu durum genel olarak *örgütsel verimliliği* artırmaktadır.

Prososyal davranışların sonuçları yalnızca işyeri ile sınırlı kalmamaktadır. Çalışanların işyerindeki prososyal davranışların etkilerini algıladıkları günlerde iş tatmin düzeyleri artmaktadır ve böylece iş tatmininden kaynaklanan yaşam tatminleri de artmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğin örgüt içi prososyal davranışlar çalışanların çalışma arkadaşları ile sosyal mübadele teorisine göre karşılıklı güçlü ilişkiler geliştirmesine, müşterilerin memnuniyet düzeylerinin artmasına ve buna bağlı olarak örgütsel performansın iyileşmesine katkı sunmaktadır.

Öte yandan her durumda prososyal davranışların çalışanlar ve örgüt üzerine doğrusal ve pozitif bir etkisi olmamaktadır. Bazı durumlarda prososyal davranışlar çalışanlar fizyolojik ve psikolojik sağlığını olumsuz etkileyebilmekte ve dolaylı olarak örgütsel verimliliği de olumsuz etkileyebilmektedir.

Prososyal Davranışın Olumsuz Sonuçları: Örgütlerde yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak prososyal davranışların negatif etkilerini göz ardı ederek pozitif etkilerine odaklanmaktadır. Ancak literatür incelendiğinde görülmektedir ki, prososyal davranışlar diğer kişilere fayda sağlamayı hedefleyerek yapılırsa da bazen istenmeyen, olumsuz sonuçlara sahip olmaktadır (Bolino ve Grant, 2016).

Bireysel açıdan bakıldığında, prososyal davranma isteğinin bir yüke dönüşmesi veya çalışanın iş sorumluluklarını yerine getirme konusundaki motivasyonuna ağır basması gibi durumlarda çalışanın iş performansını olumsuz yönde etkileyeceğini ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Bergeron, Rosen, Shipp ve Furst-Holloway, 2013; Bolino ve Grant, 2016; Bolino, Klotz, Turnley ve Harvey, 2013; Grant, 2008). Prososyal davranılan kişiler kendilerini prososyal davranış gösteren kişilere karşı borçlu ya da bağımlı hissedebilmektedir.

Grant (2008)'a göre bireyler kendilerini prososyal davranmaya mecbur hissettikleri zaman, kendilerini baskı altında ve stresli hissetmektedir ve bu nedenle iş performansları düşmektedir.

Bolino ve Grant (2016)'a göre, prososyal davranışlar çalışanlar üzerinde tükenmişlik, verimsizlik, adaletsizlik, etik ihlaller ve suistimal olmak üzere beş temel açıdan olumsuz etkide bulunabilmektedir. Hem iş gerekliliklerini yerine getirip hem de rol ötesi prososyal davranış sergileyen çalışanlar, iş yükünün ağırlığı nedeniyle stresli, yorgun ve yıpranmış hissedebilir ve bu da çalışanlarda daha az prososyal davranmaya sebep olmaktadır (Bolino ve Grant, 2016, s. 626). Ayrıca prososyal davranışlar zaman ve enerji gerektirdiğinden dolayı çalışanların kariyerlerini olumsuz yönde etkileyecek performans düşüşlerine neden olmaktadır. Bergeron ve diğerleri (2013) tarafından 3680 çalışandan elde edilen veriler ile yapılan araştırmaya göre, prososyal davranışlara işiyle ilgili görevlerden daha çok zaman harcayan çalışanların performansının daha düşük olduğu ve bu sebeple de daha az maaş artışı ile daha az terfi aldıkları görülmektedir. Böylece çalışanın düşen performansı doğal olarak örgütün de performansını etkilemektedir.

Örgütlerde prososyal davranışlar sergileyen çalışanların karşılaştığı olumsuzluklardan biri de, bu davranışların zamanla yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından kişinin görevi olarak görülmesi, bu nedenle bir beklenti içine girilmesi ve bu beklenti karşılanmadığında da çalışana karşı olumsuz tepkilerin verilmesidir (Esendemir, 2019, s. 44).

1.2. Süper Ego

Süperego Sigmund Freud'un psikodinamik teorisinin bir bileşenidir ve Freud süperegoyu über ich (üst benlik) olarak tanımlamıştır. Ego Latince ben anlamına gelmektedir ve süper ego bu bakımdan üst benliği ifade etmektedir. Süperego kavramını tanımlamadan önce Freud'un psikodinamik teorisine ve bu kapsamda ileri sürdüğü topografik yaklaşıma yer verilecektir. Daha sonra topografik yaklaşımın içinde yer alan süper ego kavramının detayları ele alınacaktır.

İnsanlar içsel ve dışsal uyarıcılar vasıtasıyla ile birtakım tepkiler verip, faaliyette bulunmaktadır. Davranış olarak ifade edilen bu faaliyetlerin kişiden kişiye farklılık göstermesi nedeniyle, insan davranışlarını anlamlandırmaya, nedenlerini ve sonuçlarını açıklamaya, ne şekillerde ortaya çıktıklarını anlamaya yönelik çeşitli görüş ve düşünceler bulunmaktadır. Diğer insanlar ve durumlar karşısında verdiğimiz tepkilerden oluşan ve

onlara karşı duruşumuzun bir ifadesi olan uzun süreli ve açıkça belli duygu, düşünce ve davranışlarımızın bir karışımı olarak tanımlanan kişiliğin gelişim sürecini ve kişilikler arasındaki farklılıkları açıklamaya yönelik çalışmalar sonucunda *kişilik teorilerinin* ortaya çıktığı görülmektedir (Plotnik, 2009). Bu çerçevede kişiliği açıklamaya yönelik bilinen en ünlü çalışmalardan bir tanesi Sigmund Freud'un (1856-1939) psikanalitik teorisi. Bu teorisin temel varsayımına göre davranış, kişilerin farkında olmadığı ya da yönetemediği inanç, istek, korku ve duygularından oluşan bilinçdışı süreçler tarafından yönetilmektedir (Smith, ve diğerleri, 2017). Bu teoriye göre erken çocukluk döneminde elde ettiğimiz deneyimler, bilinçdışı psikolojik faktörleri oluşturmaktadır. Bu faktörler kişiliğimizin oluşmasında ve şekillenmesinde güçlü bir etkiye sahiptir (Plotnik, 2009). Bu teorisin en önemli özelliklerinden biri, insan yaşamının ilk beş yılının, kişiliğin gelişimi üzerinde büyük etkiye sahip olduğu görüşüdür. Psikanalitik teori, her ne kadar oluşturulduğu günden beri eleştirilere maruz kalmış olsa da oluşturulan en kapsamlı ve etkin kişilik teorisi olarak günümüzde hala geçerliliğini korumaktadır (Smith, ve diğerleri, 2017, s. 459).

Kişiliğin yapısını ve gelişimini ortaya koyan psikanalitik teori birbiri ile ilişkili iki temel kuramı kapsamaktadır: Topografik Kuram ve Yapısal Kişilik Kuramı.

1.2.1. Topografik Kuram

İnsanlarda bilinçli olmayan zihinsel süreçlerin var olduğu ve bu süreçlerin davranışlarımızı etkilediği fikri eski zamanlara ait çeşitli metinlerde mevcut olmasına rağmen bu fikrin ilk sistematik çalışmasını yapan kişi Freud'dur. Freud'un histerik ve nevrotik hastalarıyla yaptığı çalışmalar ve tedaviler sonucunda geliştirdiği bu kurama göre, zihinsel süreçler büyük ölçüde bilinçsizdir ve bilinçli olan kısım yalnızca metafor olarak açıklandığında buzdağının görünen kısmıdır (Rennison, 2001).

Freud bu kuramda insan zihnini, bilinç, bilinçöncesi ve bilinçdışı olmak üzere üç düzeye ayırmıştır. Bu ayırma göre kişilik bu üç farklı düzeyde işlev göstermektedir ve Freud bu düzeyleri buzdağı metaforu ile açıklamaktadır. Buna göre, buzdağının görünen kısmı bilinci; suyun derinliklerinde kalan, hiçbir şekilde görünmeyen kısım bilinçdışını ve bilinç ile bilinçdışı arasında, suyun hemen altında kalan kısım ise bilinçöncelerini ifade etmektedir.

Bilinç: Freud tarafından buzdağının suyun üzerinde görülen uç kısmı olarak ifade edilen bilinç, günlük yaşamımızda farkında olduğumuz bütün duygu, istek ve düşüncelerdir. Bu

bilinçli duygu, istek ve düşünceler sanıldığı gibi aksine zihnimizin çok küçük bir kısmını oluşturmaktadır.

Bilinçöncesi: Anlık olarak farkında olmadığımız ancak çağırıldığında kolayca hatırlayabildiğimiz, zihnimize getirebildiğimiz bütün bilgiler bilinçöncesini oluşturmaktadır. Freud, bilinçöncesi kavramını ilk olarak ele almamakta, zihni bilinç ve bilinçdışı olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Ancak daha sonra bilinçdışını açıklarken bu kısmın iki parçadan oluştuğu sonucuna varmaktadır ve böylece bilinçdışını ikiye ayırmaktadır. İlki, sıklıkla gerçekleşen koşullar altında kolay bir şekilde bilinçli duruma gelebilen bilinçöncesidir. İkincisi ise bu dönüşümün zor zorluğu ve yalnızca yoğun bir çaba ile gerçekleşen ya da hiçbir şekilde bilinçli duruma gelemeyen kısımdır (Freud, 1933).

Bilinçöncesindeki bir fikir ya da anı, kişinin karşılaştığı durumlara uyum sağlayabilmesi için bilinçle getirilmektedir. Durum anlatıldıktan sonra ya da artık onlara ihtiyaç kalmadığında kişinin dikkati başka bir yöne çevrilmektedir ve o fikir ve anılar bilinçöncesinde kalmaya devam etmektedir (Hall, 2016). Örneğin ilköğretim birinci sınıf öğretmeninizin ismini hemen aklınıza getirebilirsiniz. Bu durum bilinçöncesinde yer alan bu bilginin bilinç düzeyine kolay bir şekilde gelebileceğini göstermektedir.

Bilinçdışı: Bilinçli kısmın kabul edilemez bulduğu (Rennison, 2001) ve rahatsızlık verici içerikleri nedeniyle otomatik bir şekilde bastırılan (Plotnik, 2009) bütün düşünce, istek ve duygulardır. Bilinçdışı, şu anda hakkında hiçbir şey bilmesek de etkin hale geldiğinde yarattığı etki nedeniyle varlığını varsaymak zorunda olduğumuz psikik süreçtir (Freud, 1933, s. 129). Bilinçdışı düşünce, istek ve duygular zihnimizin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. İdin tamamı, egonun az bir kısmı ve süperegonun büyük bir kısmı bilinçdışında yer almaktadır. Bilinçdışında yer alan düşüncelerin bilinç düzeyine çıkmasının zor olması ancak hastaların tedavi edilebilmesi için bu işlemin gerekli olması nedeniyle Freud, bilinçdışını ortaya çıkartmak için üç teknik geliştirmiştir (Freud, 1910):

- **Serbest çağrışım.** Bilinçaltında olan düşünceleri ortaya çıkartmak için Freud'un önerdiği bu teknik, hastaların herhangi bir konuda akıllarına gelen her şeyi konuşmaları için cesaretlendirmelerini içermektedir. Freud bu tür sansürlenmemiş bir konuşmanın bilinçaltındakiler hakkında ipuçları barındıracağını düşünmektedir. Buna göre bireyin aklına gelen şeyler esasında bilinçdışında bastırıldığı dürtü, istek ve ihtiraslardır.

- **Rüya analizi.** Freud, insanların gördükleri rüyaların onların bilinçaltlarına giden yolun bir yansıması olduğunu ve bilinçaltı ile ilgili ipuçları taşıdığını düşünmektedir. Bu nedenle hastalarına rüyalarında gördüklerini anlattırıp, bunların yorumlanmasını bilinçaltındaki düşünceleri açığa çıkartmak için bir teknik olarak kullanmaktadır. Rüyaları anlamaya yönelik çok sayıda çalışma yürütülmüştür ancak tam olarak neden rüya görüldüğü konusunda bir netlik yoktur. Freud en ünlü eserlerinden biri olan, 1899 tamamladığı ancak 20. yüzyıla atfetmek için 1900’de yayımladığı *Rüyaların Analizi* adlı kitabında rüyaları bilinçdışı süreçlerle ilişkilendirmiştir. Freud’ın rüyalara ilişkin yaklaşımı o dönemde önemli tartışmalara yol açmıştır ancak günümüzde halen çürütülememiş (aksi ispatlanamamış) bir çok güçlü iddiayı barındırmaktadır.
- **Dil sürçmesi analizi.** Freud günlük hayatta insanların konuşmalarında yanlışlıkla söyledikleri kelimelerin, onların bilinçaltılarında var olan istek ve düşüncelerin dışavurumu olduğunu düşünmektedir. Bu sebeple Freud bu tür dil sürçmelerinden bilinçaltı ile ilgili düşünceler çıkartmaktadır. Örneğin aslında hiç karşılaşmak istemediğiniz birini görünce istemsizce “sen de nereden çıktın” denilmesi bilinçdışından gelen bir söylemdir. Ya da “senin kimseye zararın olmaz” diyecekken “senin kimseye bir yararın yok” söylemi dil sürçmesinin tezahürüdür.

Freud’a göre bu üç teknik bilinçli, rasyonel ve mantıklı zihnimizin en az kontrol edebildiği süreçleri içermekte ve bilinçaltındaki istek ve düşünceleri açığa çıkarmaya yardım etmektedir. Freud’a göre insanların zihinlerinde, bilinçli ve bilinçdışı düşünceler arasında bitmeyen bir savaş sürmektedir. Bu savaşın nasıl gerçekleştiğini Freud, yapısal kişilik kuramı ile açıklamaktadır (Plotnik, 2009).

1.2.2. Yapısal Kişilik Kuramı

Zamanla topografik kuramın insanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve toplumsal yapıyı gözardı ettiği ve bu nedenle de kişiliği açıklamakta yetersiz kaldığı düşüncesinden hareketle Freud, “Ego ve İd” (1923) adlı kitabında açıkladığı yapısal kişilik kuramını geliştirmiştir. Yapısal kişilik kuramına göre kişilik, insan davranışlarını yönetmek amacı ile birbirleriyle sürekli etkileşim halinde bulunan *id* (*er; o*), *ego* (*ich; ben*) ve *süperego* (*über ich; üst benlik*) olarak adlandırılan üç yapıdan oluşmaktadır. Bu üç yapı birbirinden farklı özelliklere sahip olsa da bütün olarak birlikte hareket etmekte ve her biri insan davranışlarının belirlenmesine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (McLeod, 2017).

Freud'a (1933) göre zihinsel olarak sağlıklı bir kişide bu üç yapı birlikte çalışarak kişinin çevresine uyumlu ve sosyal olarak istenen davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. Ters durumda, üç sistemin uyumsuz çalışmasından dolayı kişinin zihinsel sağlığı bozulmakta ve nevrotik ve histerik rahatsızlıklar ortaya çıkmaktadır. Freud (1933), kişiliği id, ego ve süperego olarak üç kısma ayırırken, dünyanın siyasi haritasında çizilen ülkelerin sınırlarında olduğu gibi bu yapılar arasında keskin sınırların olmadığını ifade etmektedir. Ona göre ilkel bir çizimde olduğu gibi doğrusal çizgilerle kişilik resmedilememekte ancak modern sanatçıların resimlerinde olduğu gibi birbirinin içinde eriyen renk bölgeleriyle resmedilmektedir.

İd (İlkel Benlik): Diğer adı ilkel benlik olan id, kişiliğin doğuştan gelen temel kısmıdır ve bilişsiz bir şekilde çalışmaktadır. Kişiliğin karanlık ve ulaşılamaz kısmıdır (Freud, 1933, s. 133). Genel olarak olumlu duygu ve hazsal zevklere yönelim gösteren bu yapı, temelde *cinsellik (yaşam içgüdüsü)* ve *saldırganlık (ölüm içgüdüsü)* olmak üzere iki biyolojik güdüyü içermektedir. Freud, yaptığı çalışmalar neticesinde id hakkında az bir bilgiye sahip olduğunu ve bu bilgilerin bir kısmının da olumsuz özellikte ve egoyla tezat olduğunu belirtmektedir. Hakkında az bilgiye sahip olunması nedeniyle Freud idi, karmaşa ve tahriklerle dolu, kaynayan bir kazana benzetmektedir (Freud, 1933).

İdin hedefleri, haz peşinden gitmek ve biyolojik ihtiyaçları karşılamak olarak ifade edilmektedir. İd, sonuçları itibariyle doğrudan fayda sağlayan istekleri ifade eden *haz ilkesine* göre hareket etmekte ve taleplerinin karşılanması durumunda hazzı deneyimlemektedir. Haz ilkesi, ahlaki kısıtlamaları ve toplumsal kuralları gözardı ederek, tamamen istek ve arzuları tatmin etmek ve acıdan kaçınmak amacıyla hareket etmeyi ifade etmektedir. Haz ilkesine göre hareket etmek zamanla diğer insanlar ile çatışmalar yaşanmasına sebep olmaktadır. Bu çatışma, egonun gelişimine öncülük etmektedir (Plotnik, 2009).

Haz ilkesine göre hareket eden id aynı zamanda ilkel, mantıksız, irrasyonel ve fantezi odaklı olan *birincil süreç* düşüncesine göre hareket etmektedir. Birincil süreç düşüncesi, nesnel gerçekliği anlama becerisine sahip değildir ve bencildir. İd, kişiliğin derinliklerinde gizli, ulaşılması zor ve hakkında belirli yöntemlerin kullanılması haricinde bilgi edinilmesi imkansız olan bir parçadır. Bu nedenle id, muhakeme, değer yargıları ve ahlaki gözardı etmekte ve mantık, akıl ya da günlük yaşamdan etkilenmemektedir. İd, zihnin bilinçdışı kısmında çalışması nedeniyle dış çevreyle bir bağlantı kuramamakta ve bu nedenle de kişinin yaşamı boyunca aynı kalmakta, zamanla ya da deneyimle

değişmemektedir (Hall, 2016). Ancak, talep ve ihtiyaçlarının direkt olarak karşılanmasını isteyen idin bu ihtiyaçları, kişiler sosyalleştikçe görmezden gelinmeye ya da çevreyle uyumlu hale getirilmeye çalışılmaktadır. Bu yapılırken id hiçbir zaman tamamen yok olmamaktadır ve ne kadar bastırılmaya çalışılsa da taleplerini rüyalar, dil sürçmeleri ve nevrotik belirtiler gibi durumlarda ortaya çıkartmaktadır (Aslan-Yılmaz, 2016).

Özetleyecek olursak id, kişiliğin hazzal yönüdür ve hiçbir değer yargısı bulunmamaktadır. İyi ve kötü ya da ahlaklılık kavramına sahip değildir (Freud, 1933). Örneğin bebekler doğduğunda sadece id'e göre hareket ederler ve idin sınırsız arzularını doyumaya çalışarak hayatta kalırlar. İd'i kontrol eden mekanizma süper egodur, ego ise süper ego ile id arasında denge kurucudur. Süper ego anal evreden sonra (Freud'un psikoseksüel evrelerinden ikinci evre; 1-3 yaş arası dönem) gelişmeye başlağı için bebekler utanmayı, çekinmeyi bilmezler, tek gayeleri organizmanın hayatta kalmasıdır. Bu bakımdan idin açık bir şekilde gözlemlenebileceğı en doğal sergilenme dönemi oral evredir (0-1 yaş arası). Günlük hayatta id tamamen insanlara hakim olsa ya da insanlar davranışlarını ortaya koyarken tamamen idin etkisi altında olsa, akıllarına gelen her şeyi (sınırlendikleri bir kişiye şiddet uygulamak, birini öldürmek, birine tecavüz etmek gibi) tereddütsüz yaparlar ve böylece hayvanlardan bir farkları kalmaz. Bu nedenle idin kontrol altında tutulması oldukça önemlidir. Dolayısı ile bu ilkel dürtüyü dengeleyip, kişinin sosyal çevreye uyumlu davranmasını sağlayan kişilik yapısı ise egodur (Cüceloğlu, 2016).

Ego (Benlik): Kişiliğin ikinci kısmı olan ve benlik de denilen ego, insanın yaşamının ilk üç yılında id'den gelişmeye başlamaktadır. Ego, farklı hedefleri olmasından dolayı çıkacak çatışmaları engellemek amacıyla id ve süperegoyu kontrol etmekte ve yönetmektedir. Bunu yaparken idin arzuları ile süperegonun taleplerini müzakere ederek birleştirmekte ve ikisi arasında bir denge kurmakta, kişinin ve toplumun çıkarları için en uygun olanı yapmaktadır (Hall, 2016). Temelde ego da id gibi acıdan kaçınmakta ve haz aramaktadır ancak ego nasıl davranılacağına karar verirken sosyal gerçekleri, normları, ve görgü kurallarını göz önünde bulundurmaktadır. Ego davranışların ahlaki olarak iyi-doğru ya da kötü-yanlış olması ile ilgilenmemektedir. Egonun asıl dikkat ettiği husus davranışların kişinin kendisine zarar vermeyecek ve toplumsal düzeni bozmayacak nitelikte olmasıdır (Cüceloğlu, 2016; McLeod, 2017).

Haz ilkesinin aksine ego, **gerçeklik ilkesi** ile hareket etmektedir. Gerçeklik ilkesi, istek ve arzuları tatmin ederken davranışların sosyal olarak kabul edilir olmasını gerektirmektedir ve haz ilkesini geçici olarak devre dışı bırakmaktadır (Plotnik, 2009).

Gerçeklik ilkesine göre hareket ederken ego, rasyonel, gerçekçi, mantıklı ve problem çözme yönelimi olan *ikincil süreç* düşüncesinden faydalanmaktadır (McLeod, 2017).

Egonun amacı, idin haz ilkesinin sonucu olarak ortaya çıkan taleplerini tatmin etmenin toplumsal olarak kabul edilebilir yollarını bulup, idin talepleri ile süperegonun kısıtlamaları arasında bir arabuluculuk görevi yapmaktır (Plotnik, 2009). Ego, doğrudan dış dünyanın etkisi ile şekillenmekte ve id ile dış dünya arasında aracılık rolü üstlenmektedir. Ego idin taleplerini yerine getirirken bu talepleri en iyi şekilde gerçekleştireceği ortamlar ve durumlar yaratmaktadır. Freud'un ego ile id arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullandığı en bilinen örnek at ile binici örneğidir. Bu örneğe göre, egonun en önemli özelliği kendi kendini kontrol ediyor olmasıdır. Böylece egonun id ile ilişkisi ise at üzerindeki binici ile at arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bazen bir at egonun sınırlarını aşması gibi binicisinin kontrolünü kaybettirse de genellikle binicinin atı kontrol edip gideceği yere yönlendirmesi gibi ego da idin istek ve taleplerini kontrol etmekte ve yönlendirmektedir (Freud, 1923; Freud, 1933).

Egonun gelişimi ile ilgili olarak Freud, her insanın doğuştan gelen düşünme ve sebeplendirme potansiyeline sahip olduğunu ve bu potansiyellerin gerçekleştirilmesinin ise eğitim, öğretim ve deneyim ile mümkün olduğunu ifade etmektedir (Hall, 2016). Genel olarak ifade etmek gerekirse, egonun hizmet etmesi gereken üç efendisi vardır: dış çevre, süperego ve id. Ego; id tarafından güdülenmekte, süperego tarafından kısıtlanmakta ve dış çevre tarafından ise püskürtülmektedir (Freud, 1933). Özetle ego bireyin idin arzularını frenleyen, süper egonun kısıtlamalarını dikkate alan ve bu doğrultuda denge kurmaya çalışan gerçeklik ilkesi ile hareket eden görünen yöndür. Ego sosyal ve fiziksel şartlara göre bazen idi bazense süper egoyu daha çok dinlemektedir. Örneğin sosyal psikolojik süreçlerde süper egoyu, birey yalnızken ya da sosyal psikolojik etkiler minimumken id'i dinleme eğilimi daha fazladır.

Süperego (Üst Benlik): Üst benlik de denilen süperego, aileden ve toplumdan edinilen içselleştirilmiş fikirlerden oluşan, kişilik gelişiminin son aşaması ve kişiliğin tamamlayıcı parçasıdır (Cherry, 2019). Freud'un süperego ile ilgili düşüncelerinin kökenleri narsisizm üzerine olan düşüncelerine dayanmaktadır. Freud'a göre insanlar doğdukları andan itibaren kendilerini dünyanın merkezine koymaktadır. Ancak diğer insanlarla etkileşim kurdukça, onlara alıştıkça ve gerçek dünyaya adapte olmayı öğrendikçe bu algıları kaybolmaya başlamaktadır. Bu süreçte ego ve dolayısıyla da süperego oluşmaktadır.

Süperego kişilere narsisizmin ötesine geçmede rehberlik eden, kurallar koyup düzen sağlayan, ailenin ve toplumun içselleştirilmiş sesidir (Rennison, 2001).

Çocuklar kendini ve dış dünyayı henüz tanımadan önce yasak, talep ya da ceza gibi bir sorunları bulunmamakta ve yalnızca idin taleplerinin karşılanması ile ilgilenmektedirler. Ancak çocuk kendisi ile dış dünya arasında bir bağlantı kurduğunda dıştan gelen yasak ve talep gibi şeylerin, kendisinin isteklerini kısıtlamaya başladığını fark etmektedir. Bu talep ve yasaklara direndiğinde endişe duymakta ve endişeden kaçınmak için bunları yerine getirmeye başlamaktadır (Groot, 1962). İşte bu durumda süperego, erken çocukluk döneminde beş yaşından itibaren çocuklar belirli isteklerini tatmin etme aşamasında bazı kurallara uymak zorunda olduklarını öğrendikçe, egodan gelişmeye başlamaktadır (Plotnik, 2009). Süperego; çocuğa ilk aşamada anne ve babası tarafından aktarılan, ödül-ceza sistemleriyle pekiştirilen, toplumsal değer ve ideallerin içsel bir temsilcisi olan ve kişiliğin ahlaki ve vicdani yönünü temsil eden yapıdır (Cüceloğlu, 2016).

Süperegonun oluşmasına ve gelişmesine katkıda bulunan fikirler yalnızca kişinin ailesinden, arkadaşlarından ve yakın çevresinden edindiği değer yargılarını içermemekte, aynı zamanda içinde yaşadıkları toplum ve dolayısıyla da kültürden kaynaklanan doğru ve yanlışları da içermektedir (Cherry, 2019). Süperegonun kaynağı ile ilgili olarak Freud, süpergonun önemli bir biyolojik gerçeğe ve kaçınılmaz olarak da psikolojik temele dayandığını savunmaktadır (Freud, 1933). Bu çerçevede Freud süperegoyu; *“insanlar için her türlü ahlaki kısıtlamanın temsilcisi, mükemmeliyete ulaşma mücadelesinin savunucusu ve kısaca insan yaşamında üst standart olarak tanımlanan şeylerin psikolojik açıdan elde edilmesi”* olarak tanımlamaktadır (Freud, 1933, s. 123-124).

Süperegonun işlevi, egoya rehberlik etmektedir. Bu rehberliği yaparken süperego şu ikisi arasında bir denge kurmaya çalışmaktadır (Groot, 1962): a) kişilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yeterli tatmine sahip olmasına izin vermek. b) dış çevrenin taleplerini karşılayabilmek ve kısıtlamalarıyla başa çıkabilmek için bir kısmını değiştirerek uygulamak.

Süperegonun gelişimini dört aşamada açıklamak mümkündür. Bu aşamalar şunlardır (Groot, 1962, s. 99-100):

- a) Ebeveynlerden gelen talepler neticesinde oluşan memnuniyetsizlik hissi.
- b) Ebeveynin sevgisini korumak amacıyla taleplerini istemeden de olsa yerine getirme.
- c) Bu ebeveyn taleplerinden bazıları ile özdeşleşerek onları içselleştirme.

d) Belirli bir sınıf, ortam ya da grup içinde sosyal ve sağlıklı bir ilişki yaşamak amacıyla ebeveyn ve daha geniş çevrenin dayattığı kısıtlama ve cezaları içselleştirme ve vicdani bir şekilde bunları kabullenme.

Genelde bilinçsiz bir şekilde çalışan süperego, kişilerin neyin doğru neyin yanlış olduğunu anlamasına ve kendi bireysel dürtülerinden ziyade toplum için kabul edilebilir şekilde davranmasına yardımcı olmakta ve kişilerin vicdanlı olmasını sağlamaktadır (Rennison, 2001). Süperego, kişinin vicdanının içine yerleştirilen normatif ve ahlaki reçetelere uyma zorunluluğudur. Süperegonun en önemli gücü ise, bu reçetelerin ihlal edilmesi durumunda kişinin hissettiği suçluluk duygusu ve kaygıdır (Bierhoff ve Fetschenhauer, 2006). Bu açıdan bakıldığında genel olarak haz peşinde olan id, sırf suçlu hissetmemek için süperegonun taleplerine uymaktadır (Plotnik, 2009). Bu suçluluk hissinden başka idin süperegonun taleplerine uymamasından kaynaklanan çatışmanın sonucu ortaya çıkan *kaygıyı* önlemek amacıyla Freud birçok teknik geliştirmiştir. Savunma mekanizmaları adını verdiği bu teknikler şunlardır: rasyonelize etme, inkar, bastırma, yansıtma, karşıt tepki geliştirme, yer değiştirme ve yüceltme.

Freud süperegonun *öz-gözlem*, *vicdan* ve *ego ideal* olmak üzere üç tane işlevden oluştuğunu belirtmektedir (Freud, 1933):

- *Öz-gözlem*. Freud'un vicdanın yargılama eylemi için ön koşul olarak ifade ettiği *öz-gözlem*, kişinin süperego oluşumunda aile, eş-dost, eğitimcileri ve çevresindeki herhangi bir kişiyi izleyip, o kişilerden kendisine bir şeyler katması ve kendisine bir standart oluşturmasını sağlamaktadır.
- *Vicdan*. Genel olarak süperego ile eş anlamda kullanılan vicdan (Lapsley ve Stey, 2011), Freud tarafından da ilk olarak süperegoyu açıklamak için kullanılmıştır. Ancak daha sonra Freud vicdanın tek başına süperegoyu açıklamakta yetersiz olacağı düşüncesiyle onu süperegonun bir işlevi olarak ele almaktadır. Vicdan, küçük yaşlardan itibaren aile ve toplum tarafından kişiye dayatılan bütün kurallar, talepler ve yasaklar olarak ifade edilmektedir. Vicdan kişinin yetiştirilme tarzı ile doğrudan bağlantılıdır ve kötü olduğu düşünülen bütün davranışları içermektedir. Vicdan, kötü olarak algılanan bu davranışlar yerine getirildiğinde suçluluk duygusuna neden olarak egoyu bir nevi cezalandıran kısımdır. Bu nedenle vicdanla hareket edildiğinde ailenin ve toplumun değer yargılarını ifade eden, doğru kabul edilen, olumlu davranışlar sergilemek amaçlanmaktadır (Freud, 1923).

- Ego ideal. Süperegonun iyi ve olumlu olduğu düşünölen bütün davranış standartlarını içeren parçasıdır. Bu davranışlar kişinin ailesi ve içinde yaşadığı toplum tarafından onaylanmış ve kabul gören davranışlardır. Bu davranışları yerine getirmek, talepleri karşılamak ve kurallara boyun eğmek, kişilerde gurur ve başarı duygusuna yol açarken tam tersi durumda ise suçluluk duygusuna yol açmaktadır. Vicdan gibi ego ideal de kişinin yetiştirilme tarzı ve yaşadığı toplum ile doğrudan bağlantılıdır. Ego ideali kişinin nasıl bir kişi olması ve nasıl davranması gerektiğine dair kendi kafasında çizdiği hayali bir resimdir. Kişiler bu resmi oluştururken, ailesinde ya da çevresindeki kişilerden kendilerine bir standart oluşturmakta ve o kişiler gibi olmaya, onlar gibi davranmaya çalışmaktadır. Ego idealine uygun davranışlar sergilemek kişilere kendilerini iyi hissettirmekte ve bunu bir başarı olarak gördükleri için de gururlu hissettirmektedir (Cherry, 2019; Freud, 1933; Lapsley ve Stey, 2011).

1.3. Nepotizm

Henri Tajfel ve John Turner tarafından 1970’li yıllarda geliştirilen Sosyal Kimlik Kuramı, grup üyeliğini, grup süreçlerini ve gruplar arası ilişkileri inceleyen bir sosyal psikoloji kuramıdır. Bu kurama göre insanlar çoğu zaman birey olarak değil, belli sosyal grupların bir üyesi olarak hareket ederler. Bu durum, insanların toplumsal yapı içinde, kendilerinin ve diğerlerinin yerlerini tanımlamalarına yardımcı olmaktadır. İnsanlar bu gruplar içine girdikçe kendi gruplarını diğer gruplarla karşılaştırmaya başlarlar. Buna sosyal karşılaştırma denmektedir. Sosyal karşılaştırma neticesinde bireylerin kendilerini ait hissettiği gruplar iç-gruplar olarak, kişinin kendisini ait hissetmediği diğer gruplar ise dış-gruplar olarak ifade edilmektedir. Dış-gruplar bireylerin iç gruplarını ve kendilerini değerlendirmeleri için temel oluşturmaktadır (Tajfel ve Turner, 1979). Sosyal karşılaştırma iç-grup lehine bir yanlılık içermektedir. Olumlu bir sosyal kimlik kazanıp, özsaygılarını yükseltmek isteme yönündeki güdü ile insanlar bu karşılaştırma neticesinde, kendi gruplarını diğer gruplardan daha üstün algılamaya başlamaktadır. Bu algı da iç-grup kayırmacılığı olarak adlandırılmaktadır (Demirtaş, 2003, s. 129-135). Bu sürecin sonucunda belirli bir gruba mensup insanlar, toplumda belli bir statü sahibi olduğunda, bulunduğu grubun içindeki ailesi, akrabaları ve yakınları onlardan bir beklenti içine girmektedir. Bu beklentiler çok çeşitli ve çok sayıdadır ancak burada konu gereği örnek verecek olursak, iyi bir işe sahip olma ya da aynı işte çalışıyorlarsa terfi edilme, ayrıcalık

görme gibi davranışları içermektedir. İşte örgüt bünyesinde bu tür beklentilerin karşılanması nepotizm olarak adlandırılmaktadır. Kayırmacılığın bir türü olan nepotizm, etimolojik kökeni itibariyle Latince’de yeğen anlamına gelen nepos kelimesinden türetilmiştir. Nepos kelimesinin İtalyanca karşılığı nepotismo, İngilizce karşılığı ise nephew’dur (dictionary.com). Bu nedenle nepotizm kelimesi Türkçe’de yeğencilik olarak da bilinmekte ve kullanılmaktadır. Nepotizmin kayırmacılık anlamında kullanılmaya başlanması çok eski zamanlara dayanmaktadır. Merriam-Webster’in sözlüğünde nepotizmin kökeni ile ilgili ifade edilene göre, 1471-1484 yılındaki papalık döneminde Sixtus IV, ailesinin üyelerine ve özellikle de yeğenlerine karşı kayırmacı faaliyetlerde bulunmuştur. Bu kayırmacılık faaliyetleri halefleri tarafından da sürdürülmüş ve 1667’de Gregorio Leti’nin, “The History of the Popes' Nephews” adlı kitabına konu olmuştur. Kitabın çıkışından ve yaygınlaşmasından kısa bir süre sonra, nepotizm kavramı ister dini olsun ister olmasın, *iktidarın herhangi bir pozisyonunda bulunan kişilerin, herhangi bir akrabasına hak etmediği halde özel bir ayrıcalık tanınması* anlamında kullanılmaya başlanmıştır (Merriam-Webster Inc., 2019).

Halk arasında genellikle torpil olarak bilinen ve kullanılan nepotizm kavramının birbirine yakın pek çok tanımı bulunmaktadır. Aşağıda nepotizm kavramı ile ilgili tanımlara yer verilmektedir.

Akrabaların aynı örgüt içinde istihdam edilmesidir (Ford ve McLaughlin, 1985).

Örgütte liyakat yerine yeğenlere ve diğer akrabalara birtakım ayrıcalık verme şeklinde ortaya çıkan kayırmacılıktır (Merriam-Webster, 1993).

Yıllar geçtikçe daha aşağılayıcı bir çağrışıma sahip bir uygulama olan nepotizm, akrabaların işe alınmasıdır (Vinton, 1998).

Aynı örgütte akrabaların istihdamını sağlamak veya diğer örgütlerde istihdamlarını sağlamak için aile nüfuzunun kullanılmasıdır (Abdalla, Maghrabi ve Raggad, 1998, s. 555).

Kişilerin akrabalık bağlarından dolayı işe alınmaları ve ayrıcalıklı bir muamele elde etmeleridir (Özüren, 2017, s. 10).

Bir örgütte akrabaların veya arkadaşların yetenekleri yerine ilişkileri nedeniyle tercih edilmesidir (Akgemci, Alaloul, Kızıloğlu ve Kalfaoğlu, 2018).

Akrabaların kan bağı nedeniyle zorunlu olmamasına rağmen diğer adaylara tercih edilerek işe alınmasıdır (Nadeem vd, 2015, s. 225).

Kişilerin yetenek, başarı, eğitim düzeyi vb. faktörlerini dikkate almaksızın veya sadece akrabalık ilişkilerini dikkate alarak istihdam edilmesi veya terfi edilmesidir (Özler, Özler, ve Gümüştekin, 2007, s. 438).

Bir kişinin kendi güç ve otoritesini kullanarak kendi akraba ve aile fertlerine, yeteneklerine bakmaksızın istihdam olanağı sağlamasıdır (Karakaş ve Çak, 2007, s. 78).

Örgüt yapısı ve işleyişinde akrabaların, yakın arkadaşların ve tanıdıkların kayırılmasıdır (Bolat, Bolat, Seymen ve Katı, 2017, s. 158).

Bellow (2003)'a göre nepotizm, kan bağı ile ilgili taraftarlığın mesleki tercih olarak kullanılmasıdır (Jones, 2012).

Yukarıdaki tanımları genel olarak toparlayacak olursak; nepotizm, kişinin sosyal ilişki içinde bulunduğu aile, akraba ya da tanıdıkları vasıtası ile, bilgi, yetenek ve tecrübe gibi faktörlerinin dikkate alınması yerine tamamen bu ilişkilere dayanarak bir örgütte işe alınması, terfi ettirilmesi ya da sosyal yaşamda ayrıcalıklı bir şekilde muamele görmesi olarak tanımlanabilir.

Nepotizm yalnızca insanlarda değil, aynı zamanda hayvanlarda da görülen içgüdüsel bir davranıştır. İngiliz biyolog William Hamilton tarafından 1964'te ortaya konulan kapsayıcı uygunluk teorisine (inclusive fitness theory) göre, bir organizmanın genetik başarısı işbirliği ve özgecil davranıştan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla tıpkı insanlar gibi hayvanlar da genellikle yakın çevresindekilere karşı daha kayırmacı davranışlar göstermektedirler (Wenseleers, 2007). Bu görüşü destekleyen İngiliz evrimsel biyolog John Maynard Smith sonraki yıllarda, Hamilton'un teorisini geliştirerek bu durumu tanımlamak için *kin selection (akraba seçilimi)* teorisini kullanmıştır (Rogers, 2019). Bu teoriye göre, genetik ilişki bir kişinin davranışlarını belirlemedeki en önemli etkenlerden biridir. Bu davranışlar örgütte nepotizm uygulamaları olarak da karşımıza çıkmaktadır. Ancak nepotizmi yalnızca genetik ilişki ile açıklamak yetersizdir. Ponzio ve Scoppa (2010) yöneticilerin, işe alım sürecinde kin selection teorisine dayanarak aile bireylerine, sosyal kimlik teorisine dayanarak ise arkadaşlarına ve diğer tanıdıklarına karşı avantaj sağladıklarını ifade etmektedir. Bu görüşe göre nepotizm sadece aile bireyleri lehine olmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütte ya da yöneticilerle güçlü bağları olan diğer bireyler lehine de uygulanmaktadır.

Nepotizm kavramı Türkçe’de genellikle kayırmacılık (favoritizm) kavramı ile eş anlamda kullanılsa da kayırmacılık nepotizm kavramından daha geniş kapsamlı bir kavramdır ve bünyesinde farklı türler barındırmaktadır. Bu türlerin hepsi özünde kayırmacılık anlamına gelmektedir. Kimi akraba kayırmacılığı, kimi siyasi kayırmacılık kimi de eş-dost kayırmacılığı olarak ifade edilse de literatürde sıklıkla birbirlerinin yerine kullanıldıkları ya da sadece kayırmacılık olarak ifade edildikleri görülmektedir. Bu kavramlardan en geniş anlama sahip olanı favoritizmdir. Favoritizm Türkçe’ye kayırmacılık olarak çevrilmiş bir kavramdır ve nepotizm, kronizm, klientalizm ve patronaj gibi kayırmacılığın bütün türlerini kapsamaktadır. Bu çerçevede favoritizm, kişinin aile, akraba ve arkadaşları ile birlikte buldukları siyasi, dini, etnik veya meslek grupları içinden de tanıdıklarına karşı sergilediği bütün kayırmacı davranışları kapsamaktadır.

Kayırmacılık türlerinden diğeri kronizmdir. 1660'larda Cambridge Üniversitesi öğrencileri tarafından kullanılan “crony” kelimesinden gelmektedir. Kökeni Yunanca “uzun süredir devam eden” anlamına gelen khrónios kelimesine dayanan crony, “uzun süredir arkadaş olmak” anlamına gelmektedir. 1952'de Truman yönetimi, niteliklerine bakılmaksızın arkadaşlarını ve tanıdıklarını hükümet görevlerine atamakla suçlandığı zaman New York Times gazetecisi bu uygulamayı kronizm olarak nitelendirerek kelimeyi kayırmacılık anlamında kullanan ilk kişi olmuştur. Bu tanımlamadan sonra kronizm, eski masum anlamı yerine politik yolsuzluğun bir ifadesi olarak kullanılmaya başlanmıştır (Khatri ve Tsang, 2003). Kronizm, aktörler arasındaki sosyal ilişkileri analiz birimi olarak ele alan sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır. Bu çerçevede kronizm kavramı sosyal ağ bağlantılarına dayanan bir tür kayırmacılıktır ve günümüzde eş-dost kayırmacılığı olarak da kullanılmaktadır.

Kayırmacılık türlerinden bir diğeri ise iktidar-seçmen kayırmacılığı olarak ifade edilen klientalizmdir. Bu kavram kamuda mevcut olan ve rant yaratacağı düşünülen kaynakların, mal ve hizmetlerin kalitesini arttırmak amacıyla kullanılması yerine ihale ve özelleştirmeler yoluyla arkadaş çevresi ve siyasi yandaşlara dağıtılması olarak tanımlanmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 196).

Bir diğeri kayırmacılık türü olan patronaj ise siyasi aktörlerin, kararın yasallığına bakılmaksızın, kamu kurumlarındaki pozisyonlara kendisine siyasi olarak yakın olan bireyleri atama gücü olarak tanımlanmaktadır (Panizza, Peters ve Larraburu, 2019). Bu süreçte siyasi aktör ve partiler, iktidara geldikten sonra ilk olarak kamu kurumlarında

çalışan üst düzey bürokratları görevden almakta ve sonrasında yeni bürokratlar atamaktadırlar. Bu atama işleminin temelinde siyasi yandaşlık, ideoloji, nepotizm, kronizm gibi faktörler bulunmaktadır (Özsemerci, 2003).

1.3.1. Nepotizmin Boyutları

Nepotizm örgütlerde uygulanma biçimi olarak literatürde işe alım sürecinde kayırmacılık, terfide kayırmacılık ve işlem kayırmacılığı olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır.

İşe Alım Sürecinde Kayırmacılık: İşe alım sürecinde kayırmacılık, işe alınan akrabanın ya da tanıdığı bilgi, yetenek, tecrübe, eğitim seviyesi gibi faktörleri dikkate alınmadan, yetersiz olsa dahi o işi gerçekten hak edenlere karşı tercih edilmesidir. Bu süreçte yakınlık ilişkisinden dolayı istihdam edilen kişi bununla da kalmayıp örgütte önemli pozisyonlara da getirilmektedir.

Örgütlerde insan kaynağı, örgütlerin amaçlarına ulaşmasını ve başarılı olmasını sağlayan en önemli faktördür ve insan kaynakları biriminin asli görevi de “işe uygun personel” istihdam edilmesini sağlamaktır (Özüren, 2017). İnsan kaynakları birimi, yüksek düzeyde yetkin bir işgücünün bulunduğu örgütlerde rekabet avantajı yaratmak için büyük önem taşımaktadır. Bu görüş, bir firmanın yalnızca insan kaynakları aracılığıyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratabileceğini savunan kaynak tabanlı görüş tarafından da desteklenmektedir (Ombanda, 2018). Ancak nepotizm uygulanan örgütlerde işe uygun personel istihdamı yerine personele uygun iş yaratma durumu söz konusu olmaktadır. Son zamanlarda iş arayanların sıklıkla akraba, arkadaş veya formel ve informel ağlar yardımıyla iş bulduklarını ve örgütlerin iş açığını doldurmak için çalışanlarından tanıdıklarını bu işe yönlendirmelerini istedikleri görülmektedir (Ponzo ve Scoppa, 2010a). İşe alınacak personelin hiç kimsenin tanımadığı adaylardan birisi olması yerine tanınan birinin işe alınmasının örgüt açısından daha mantıklı olacağı ve örgüt için verimli sonuçlar doğuracağı düşünülerek, nepotizm uygulamaları akla uygunlaştırılmaktadır. (Çalık, 2016). Çok sayıda çalışmada görülüyor ki kişiler düşük nitelik ve kabiliyetlere sahip olsalar dahi çocuklarının, akrabalarının veya diğer tanıdıklarının kendi çalıştıkları örgütlerde işe alınmasını kolaylaştırmaya eğilimlidir. Aynı zamanda yöneticilerin ve işe alım kararlarından sorumlu olanların da yeteneklerine veya niteliklerine bakmaksızın sosyal olarak bağlı oldukları kişileri işe aldıkları görülmektedir. Liyakat esas alınmadan, adil bir işe alım süreci yönetilmeden, sübjektif ve duygusal değerlendirmelerle o iş için gerekli niteliklere sahip olmayan personelin istihdam edilmesi örgütte bazı olumsuzluklar

ortaya çıkartmaktadır. Bu tür uygulamaların ortaya çıkarttığı en büyük olumsuzluk, gerçekten nitelikli ve işe uygun adayların iş ve gelişme fırsatlarını kaçırmalarıdır (Ombanda, 2018). Aynı zamanda bu uygulamaların olduğu örgütlerdeki diğer çalışanların da iş tatminlerinin, örgüte olan güven ve adalet algılarının ve dolayısıyla da örgüte olan bağımlılıklarının azaldığı, işten ayrılma eğilimlerinin arttığı görülmektedir (Büte ve Tekarslan, 2010).

Nepotizme ilişkin literatür incelenirken, işe alım sürecinde nepotizmin uygulanmasına ilişkin iki farklı bakış açısı ortaya çıktığı görülmektedir. İlk ve en çok savunulan bakış açısı, nepotizmin istenmeyen ve kaçınılması gereken bir uygulama olduğudur. Bunun temeli çoğu çalışanın nepotizm uygulamalarına karşı olmasına dayanmaktadır. Bu bakış açısı, özel sektör ve kamu sektöründeki yöneticilerin ve çalışanların nepotizme karşı olumsuz tutumlara sahip olduğunu ve nepotizm karşıtı uygulamaların varlığını ortaya koyan ampirik çalışmalar ile personel alımında nepotizmin uygulanmasının olumsuz sonuçlarını vurgulayan çalışmalarda görülmektedir. Nepotizmle ilgili diğer bakış açısı ise daha az yaygın olan bir bakış açısıdır. Bu bakış açısına göre insanlar nepotizm konusunda olumsuz bir tutuma sahip olmak zorunda olmamakla birlikte belirli koşullar altında olumlu bir tutum da sergileyebilmektedir. Bu noktada önemli olan konu “iyi” ve “kötü” nepotizm arasındaki ayrımdır. Kötü nepotizm, aile, arkadaş ve tanıdıkların o iş için yeterli bilgi, eğitim ve yeteneğe sahip olmamalarına rağmen işe alındıkları durumda ortaya çıkmaktadır. İyi nepotizm ise aile, arkadaş ve tanıdıkları işe alırken, liyakat esas alındığında ortaya çıkmaktadır. Buna göre insanlar kötü nepotizme karşı olumsuz tutum sergilerken, iyi nepotizme karşı olumlu tutum sergilemektedir (Padgett, Padgett ve Morris, 2015, s. 284).

Terfide Kayırmacılık: Nepotizm uygulamaları işe alım sürecinde olduğu gibi adaylar işe alındıktan sonra da devam etmektedir. TDK’de (2020) “derece, makam bakımından yükselme” olarak tanımlanan terfi, örgütlerde nepotizmin en fazla etkili olduğu uygulamalardan biridir. Genel olarak örgütlerde performans değerlendirmeleri sonucunda, başarılı olduğu görülen çalışanların ödüllendirilmesi, diğer çalışanların özendirilip daha fazla çalışmaya teşvik edilmesi ve yönetsel kademelerde ortaya çıkan personel açıklarının giderilmesi amacıyla terfi işlemi yapılmaktadır. Bir örgütte terfinin amacı öncelikle örgütün daha üst düzey görevleri yapmak üzere yetenekli çalışanlardan daha fazla fayda elde edilmesini sağlamak ve ikinci olarak, çalışanların mevcut fırsatlara ve kendi yeteneklerine göre, adil bir şekilde örgüt içinde kariyerlerini ilerletme fırsatı

sağlamaları olmalıdır (Armstrong, 2006). Ancak uygulamada görülmektedir ki nepotizmin mevcut olduğu örgütlerde çalışanlar terfi kararlarının nitelik ve yeteneklerden ziyade ırk, yaş, cinsiyet, din veya diğer grup üyeliğine dayalı ayrımcılığa bağlı olduğunu düşünmektedir (Harris, Lievens ve Van Hoy, 2004). Böyle bir örgütte çalışanlar terfi kararlarının performansla ilgili olmadığını bilirlerse, yüksek çaba göstermeye veya bu örgütte kalmaya daha az istekli olmaktadır. Bu durum yetenekli çalışanların örgütsel bağlılığında azalmaya yol açarak, yeni bir iş fırsatı bulur bulmaz bu örgütten ayrılmalarına yol açmaktadır (Bertrand ve Schoar, 2006).

İşlem Kayırmacılığı: İşlem kayırmacılığı genel olarak bir örgütte çalışan aile, akraba ya da tanıdıkların diğer çalışanlara göre daha fazla avantaja sahip olması ve kendisiyle aynı niteliklere sahip çalışanlardan daha üst düzey pozisyonlarda çalıştırılması durumudur. Bu avantajlara, işe geç gelme, işten erken çıkma, kişiye özel araç tahsis edilmesi, fiziksel kaynakların dağıtımında ayrımcılık yapma, diğerlerine kıyasla daha fazla ücret verilmesi gibi durumları örnek olarak verebiliriz. Adaletli bir yönetimin olması için, çalışanın aldığı ödüllerin ve imtiyazların seviyesi örgütsel hedeflere ulaşma yeterliliğine göre belirlenmelidir. Ancak nepotizm uygulamalarının mevcut olduğu örgütlerde durum değişmektedir. Bu örgütlerde nepotizm, adaleti tanımlayan temel kurallar ihlal edildiğinde ortaya çıkmaktadır (Lansberg, 1983). İşlem kayırmacılığında, nepotizme konu olan çalışanlar yöneticileri tarafından gözetlenip kollanmakta ve örgütün kaynaklarını kendi menfaatleri için özgürce kullanmaktadır. Bu durumu fark eden diğer çalışanlar ise durumdan rahatsızlık duymakta, ücret tatmini ile iş tatminleri azalmakta (Asunakutlu ve Avcı, 2010) ve iş stresleri artmaktadır (Büte, 2015).

İşten çıkarma da, işlem kayırmacılığı boyutu altında ele alınmaktadır. Örneğin örgütün ekonomik anlamda zor durumda olduğu ve küçülmeye gittiği dönemlerde çözüm olarak çalışanların işten çıkarılması söz konusu olabilmektedir. Böyle bir durumda nepotist uygulamalar sonucunda işe alınan çalışanların işten çıkarılması yerine diğer çalışanlar işten çıkarılmaktadır.

1.3.2. Nepotizmin Öncülleri

Her toplumda ve örgütte nepotizm uygulamaları farklı şekillerde ve farklı düzeylerde ortaya çıkmaktadır. Nepotizm uygulamalarının ortaya çıkmasında, uygulanmasında ve farklılaşmasında; toplumdaki aile bağlarının güçlü olup olmaması, toplumun gelenek ve görenekleri, din anlayışı ve kültürü, ülkenin gelişmişlik düzeyi, örgütün sahiplik türü yani

özel bir işletme ya da kamu kurumu olup olmaması, örgütün kurumsallaşma düzeyi, toplumun bireyci veya kolektivist yapıya sahip olması ve insanların kişilik yapıları gibi faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Bu faktörleri ise genel olarak toplumsal, örgütsel ve bireysel öncüller olmak üzere üç başlıkta incelemek mümkündür.

Nepotizmin Toplumsal Öncülleri

Nepotizm ülke ve bölge ayırt etmeksizin her toplumda görülen bir uygulamadır. Evrensel varlığına rağmen nepotizm kültürel değerler tarafından şekillenmekte ve kültürden kültüre farklılık göstermektedir (Khatri ve Tsang, 2003; Wated ve Sanchez, 2014). Bir kültür boyutu olarak kolektivizm ve bireycilik insanların sosyal ortamını oluşturan baskın değerleri temsil ettiğinden, bu değerler ve tutumlar insanların çalışma hayatını, işyerindeki davranışlarını, işe alma ve terfi sırasında alınan kararları ve diğer grup üyelerine sağlanan ayrıcalıkları etkileyebilmektedir (Wated ve Sanchez, 2014). Yapılan çalışmalarda nepotizmin kolektivist kültürlerde daha yaygın olduğu ve daha güçlü bir şekilde desteklendiği görülmektedir (Kyriacou, 2016). Kolektivist kültürlerde kişilerarası uyum ve karşılıklı bağımlılığa büyük önem verilmekte ve bu değerler de kişinin davranışının esas olarak grup odaklı bir benlik tarafından belirlendiğini göstermektedir. Kolektivist kültürlerde kişiler, görev ve yükümlülüklerinin iç içe geçtiği aile ve arkadaşlık çevreleri gibi birkaç gruba ait olma eğilimindedir. Diğer taraftan bireyci kültürlerde kişiler özerkliğe, rekabetçiliğe, bireysel başarıya ve öz yeterliliğe değer vermektedir. Bireyci kültürlerde kişiler grubun amaçlarından farklı olabilecek hedeflere sahipken, kolektivist kültürlerde kişiler genellikle kendi gruplarının amaçlarıyla uyumlu hedefler geliştirmektedir. Bu durum kolektivist kültürlerde, özellikle de aile şirketlerinde nepotizm uygulamalarının yaygın bir şekilde benimsenmesine zemin oluşturmaktadır (Fischer, ve diğerleri, 2009; Wated ve Sanchez, 2014). Böylece kültürün, bireylerin tutumlarını, öznel normlarını ve niteliklerini etkileyerek nepotizmin bir öncülü olduğu sonucuna varılmaktadır.

Hofstede'nin kültür boyutlarından biri olan güç mesafesi literatürde nepotizmle ilişkilendirilen bir diğer kavramdır. Düşük güç mesafesine sahip ülkelerde bireylerin ortak karar alma tercihi gösterdikleri, birbirlerini eşit gördükleri, eşit haklara sahip oldukları ve gayri resmi iletişim kurdukları görülmektedir. Bununla birlikte, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde bireylerin birbirleri arasındaki eşitsizliği kabullenme olasılığı daha yüksektir. Yüksek güç mesafeli bir kültürdeki insanlar örgütlerde kurumsallaşmış

adaletsizliğe boyun eğmektedir ve hiyerarşik düzenin normal ve hatta arzu edilir olduğunu düşünmektedir (Hofstede, 2001). Konuyla ilgili yapılan bir çalışmada, hiyerarşik düzenin yozlaşmada önemli bir rol oynadığı ve etik olmayan davranışlara yüksek güç mesafeli bir örgütte daha fazla rastlandığı belirlenmiştir. Yüksek güç mesafeli bir kültürde astların üstlerine önemli ölçüde bağımlılıkları vardır ve kararlar liyakat değil de ayrıcalık ve sadakat temelinde verilmektedir (Khatri, 2009). Bu durum yüksek güç mesafesine sahip örgütlerde nepotizm uygulamalarının daha yaygın olduğu varsayımına yol açmaktadır (Rajpaul-Baptiste, 2018).

Gelişmişlik düzeyinin nepotizm uygulamalarını etkilediği görüşünden hareketle gelişmiş bir ülkede nepotizm uygulamalarının nispeten az olması beklenmektedir. Bunun nedeni, ekonomi geliştikçe, yüksek yetenekli çalışanların daha değerli hale gelmesidir. Yapılan çalışmalar informel ağların düşük eğitilmiş kişiler tarafından, küçük ve düşük verimlilikli örgütlerde, daha az gelişmiş bölgelerde ve yüksek işsizliğin mevcut olduğu işgücü piyasalarında daha sık kullanıldığını göstermektedir (Ponzo ve Scoppa, 2010).

Nepotizmin Örgütsel Öncülleri

Nepotizm, örgütün büyüklüğü, sahiplik türü, konumu, örgüt kültürü ve kurumsallaşma düzeyi gibi kurumsal özelliklerden etkilenen bir uygulamadır. Örneğin az gelişmiş ülkelerdeki küçük aile işletmelerinin özellikle yeni kuruldukları dönemlerde nepotizm uygulamalarını kullanma olasılığı daha yüksektir. Bu, aile sadakati, düşük risk alma eğilimi, düşük ciro, aile isminin korunması ve beşeri sermayenin bir nesilden diğerine aktarılma istenmesi gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır (Rajpaul-Baptiste, 2018).

Örgütlerin büyüklüğünün nepotizm üzerinde bir etkisi olduğu görüşü savunulmaktadır ancak örgütün büyüklüğünün mü yoksa küçüklüğünün mü nepotizme daha fazla yol açtığı ile ilgili olarak araştırmacıların görüş birliği bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar, büyük örgütlerin küçük örgütlere kıyasla, daha fazla iş imkanı ve daha fazla kişi çalıştırmanın mümkün olması nedeniyle yakınlarını çalışan olarak işe alma olasılıklarının daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Diğer taraftan ise az gelişmiş ülkelerdeki küçük örgütlerde nepotizmin daha fazla uygulandığı görüşü de savunulmaktadır (Mulder, 2008). Günümüzde özellikle yeni kurulan küçük işletmelerde, işletme sahibinin yakınlarının istihdam edilmesi yaygın bir uygulama olarak karşımıza çıksa da (Araşlı ve Tümer, 2008), daha büyük örgütlerde nepotizm uygulamaları için daha fazla fırsat olduğu genel sonucuna varmak mümkündür. Bunun nedeni büyük örgütlerde daha fazla karmaşıklığın

olmasıdır ve var olan çalışmalar, bir örgütte nepotizm olasılığını arttıran iki faktör olarak örgütsel büyüklük ve karmaşıklık kabul etmektedir (Mulder, 2008).

Örgütün konumu da nepotizm uygulamaları üzerinde etkilidir. Örneğin, küçük bir bölgedeki bir örgüt, bölgenin sınırlı işgücü nedeniyle, iş gücü piyasasının doğurduğu sorunları ortadan kaldırma amacıyla örgütte akrabalarını ve tanıdıklarını istihdam etmek zorunda kalmaktadır (Vinton, 1998).

Nakit akışının, bir örgütün nepotizm uygulayıp uygulamadığı üzerinde doğrudan bir etkisi vardır. Örneğin, akrabalar çok düşük maaşlarla işe alınabilir veya nakit akışı sorunları olan ve çalışanların maaşlarını ödemede güçlük çeken şirketlerde bir süre gönüllü olarak çalışmaları istenebilir. Bunlara ek olarak yeni bir aile şirketinin kuruluş aşamasında işletme sahibi, yakın çevresinden şirketin kurulmasına destek amacıyla maddi ve manevi yardım talep etmekte veya örneğin eşinin şirketin muhasebesiyle ilgilenmesini isteyebilmektedir (Vinton, 1998).

Gerek kamu sektörü gerekse özel sektördeki örgütlerde nepotizmin varlığına, sebeplerine ve sonuçlarına dair çalışmalar yapılmasına rağmen literatürde nepotizm en çok aile işletmelerinin konusu olmaktadır. Ancak nepotizm yalnızca aile işletmeleriyle sınırlı değildir ve hem ülkemizde hem de dünyada özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de karşımıza çıkan bir uygulamadır. Örneğin, kamu kurumlarında özellikle de üst pozisyonlarda görev alan kişilerin, akrabalarını, eşlerini veya tanıdıklarını, kamu dairelerinde kalifiye olmadıkları pozisyonlara atadıkları dünyanın farklı yerlerinde karşılaşılabilen uygulamalardır. Burada kriter olan işe alınan kişilerin o pozisyon için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmaları değil, yalnızca o kurumdaki üst düzey çalışanların bir tanıdıkları olmalarıdır.

Aile işletmeleri, yerel küçük işletmelerden küresel çok uluslu kuruluşlara kadar çeşitli şekillerde ve boyutlarda faaliyet göstermektedir. Dyer (2006) bir aile işletmesi tipolojisi oluşturmuştur ve bu tipolojiden, bazı aile işletmelerinin nepotizm uygulamaları yapma olasılığının daha yüksek olduğu sonucuna varmaktadır. Bu tipolojiye göre dört çeşit aile şirketi bulunmaktadır (Dyer, 2006):

a) Klan aile şirketi (clan family firm): Klan aile şirketinde, aile üyesi olan sahiplerin ve yöneticilerin hedefleri aynıdır. Aile ilişkileri ve katılımı şirketi yönetmenin dış maliyetlerini azaltmaktadır. Aynı zamanda bu ilişki şirketin, ailenin sahip olduğu insani,

sosyal ve finansal sermayesinden yararlanma yeteneğini de arttırmaktadır. Bu tür aile şirketlerinin kayırmacı uygulamaları desteklemeye meyilli olduğu ileri sürülmektedir.

b) Profesyonel aile şirketi (professional family firm): Bu tür şirketlerde, ilişkiler ve yönetim mesleki ahlak ilkelerine dayanmaktadır. Klan aile şirketlerine kıyasla maliyetleri daha yüksektir. Ailenin önemli bir mülkiyet sahibi olduğu ancak şirketi yönetme işinin profesyonel yöneticilere verildiği Marriott Corporation veya Walmart gibi büyük aile şirketleri, profesyonel aile şirketlerine örnektir. Bu tür şirketlerde her türlü kayırmacılık faaliyetinden kaçınılmaktadır ve dolayısıyla nepotizm uygulamaları minimum seviyededir.

c) Küçük ölçekli şirket (mom and pop family firm): Bunlar bir nesilden diğerine miras yoluyla aktarılan, çiftlikler ve aile işletmesi restoranlar gibi küçük şirketlerdir. Bu tür şirketler klan aile şirketleri gibi düşük dış maliyetlere sahiptir ancak bu tür bir şirketi işleten aileler, yüksek finansal varlıklar geliştirememektedir. Bu tür şirketlerde aile değerleri nepotizmi teşvik etmektedir. Bu nedenle aile yöneticileri yeterli bir şekilde eğitilmeyebilir veya işletmeyi büyütmek için gereken uzmanlığa sahip olamayabilir.

d) Çıkarıcı aile şirketi (self-interested family firm): Bu tür şirketler, faydacı ve özgecil ilişkilere dayanmaktadır ve yalnızca aile üyelerine fayda sağlamaya yöneliktir. Çalışanların seçilmesinde, değerlendirilmesinde ve terfi ettirilmesinde aile üyeleri lehine özel kriterler kullanılmaktadır. Bu tür şirketlerde nepotizm bir norm haline gelmekte ve yoğun olarak uygulanmaktadır.

Bir işletmedeki örgüt kültürü, profesyonelleşme, ödül-ceza sistemleri, karar alma biçimleri, eğitim altyapısı, çalışanlara yönelik tutum-davranışlar ve örgüt yapısı gibi faktörler kurumsallaşma düzeyini etkileyen başlıca faktörlerdir. Bir örgütte çalışanların yetenek ve deneyimleri yerine sosyal ağlarının ön planda olması, yöneticilerin iş için yeterli niteliklere sahip olmayan tanıdıklarını örgütte istihdam etmesi, bu çalışanların performanslarının değerlendirilmesinde onlara ayrıcalık sağlanması ve bunun sonucunda terfi ettirilmeleri, maaşlarının artırılması gibi uygulamalar bir örgütün kurumsallaşmadığının önemli göstergeleridir. Bu çerçevede kurumsallaşmamış örgütlerde nepotizm uygulamalarına daha fazla rastlandığı düşünülmektedir ve kurumsallaşmanın artması ile birlikte nepotizm uygulamalarının azalacağı varsayılmaktadır (Genç ve Karcıoğlu, 2004; Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Nepotizmin Bireysel Öncülleri

Bireylerin kişilikleri, değerleri, tutumları, aile bağları gibi özellikleri nepotizme karşı tutumlarını oluşturmakta ve nepotizm uygulamasının kabul edilebilir veya kabul edilemez olduğuna dair düşüncelerini ifade etmektedir. Özellikle aile işletmelerinde sahiplerin ve diğer örgütlerde yöneticilerin değerleri, inançları ve ilkeleri, kaynakların tahsis edilmesi ve insanların istihdam edilmesi de dahil olmak üzere örgüt içindeki bütün uygulama ve gelişmeleri etkilemektedir.

Kişisel güvenilirlik ve kişisel tercih, bazı yöneticiler ve insan kaynakları personeli tarafından personel seçim kriteri olarak kabul edilmektedir. Özellikle kişilerin tanımadıkları insanlara karşı duydukları güven eksikliği nepotizmin ortaya çıkmasını tetikleyen önemli bir faktördür. Böyle bir durumda örgütte istihdam etmek için ilk olarak, yöneticinin akrabaları, dostları gibi uzun zamandır tanıdığı ve dolayısıyla güvendiği kişiler seçilmektedir. Böyle bir kişinin bulunmadığı durumlarda ikinci olarak ise bir şekilde yöneticinin güvenini kazanmayı başaran, benzer değerleri, ilgi alanları ve davranış kalıpları olan insanlar seçilmektedir (Safina, 2015). Bu çerçevede örgütte hiç tanınmayan ya da güvenilmeyen kişiler yerine tanıdık birilerinin istihdam edilmesinin örgüt açısından daha verimli sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Bu düşünce de, nepotizmin uygulanmasını artırmaktadır. Konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırmaya göre liyakat, Fransa'daki üniversitelerde işe alımdaki belirleyicilerden biri olarak çok da fazla dikkate alınmazken, adayın yöneticiler ve jüri üyeleri ile arasındaki sosyal ağ bağlantıları ve kurdukları ilişkiler işe alımda esas kabul edilmektedir (Ponzo ve Scoppa, 2010).

Nepotizmi ortaya çıkaran diğer bir bireysel faktör ise genetik benzerliktir. ABD'li iki akademisyen olan James Fowler ve Nicolas Christakis, genetik benzerlikle ilgili olarak 2000'e yakın katılımcının gen yapısını karşılaştırarak yaptıkları çalışmanın sonucunda yakın arkadaşların birbirleriyle, yabancı kişilere kıyasla daha çok ortak gene sahip olduğu sonucuna varmaktadır (Bbc News, 2014). Bu sonuç, genetik benzerliğin arkadaşların birbirlerine olan davranışlarını etkilediği sonucuna ulaşmakta yol gösterici olmaktadır. Nitekim Rushton'a göre genetik olarak benzer insanlar birbirlerine karşı daha fazla destekleyici ve yardımsever olmaktadır. Bu nedenle bu insanların, birbirlerine karşı kayırmacı davranışlar sergilediği görülmektedir (Rushton, Russell ve Wells, 1984). Bu görüşe göre bir örgütte işe almaktan sorumlu bir yöneticinin, adaylar arasından kendi aile, arkadaş ve akrabalarını seçip istihdam etmesi doğal bir davranıştır. Esasen bu bulgu evrimsel psikolojinin temel varsayımları ile uyumaktadır. Çünkü evrimsel psikolojiye

göre insanlar akrabalarına daha fazla yardım etme ve böylelikle nesillerini sürdürme eğilimindedir.

Uluslararası çalışmalarda nepotizmin yoğun olarak psikoloji alanında çalışılan bir konu olduğu görülmektedir. Nepotizmin psikoloji alanında çalışılmasının nedenlerinden biri insan davranışını oluşturan faktörlerdir. Doğası gereği önce kendisinin sonra ise ailesinin güvende olması, doyurulması, tatmin edilmesi gibi temel ihtiyaçları gidermek isteyen insanlar genellikle sosyal olarak belirli bir statüye ya da maddi olarak belli bir varlığa sahip olduklarında aile, akraba ve yakınlarının da bu imkanlardan faydalanmasını istemektedir. Bunun sonucunda da elde ettikleri konum ve mevki sayesinde yakınlarını buldukları örgütlerde istihdam etmekte, onlara karşı kayırmacı davranışlar sergilemektedir. Yani insanlar önce “ben” sonra da “biz” güdüsü ile hareket etme eğilimindedir. Ben güdüsü Freud’a göre id’i, biz güdüsü ise sosyal kimlik kuramına göre “biz” i nitelemektedir.

1.3.3. Nepotizmin Sonuçları

Sonuçları itibariyle nepotizm incelediğinde, nepotizm uygulamalarının örgüt ve çalışanlar açısından hem olumlu hem de olumsuz etkilerinin olduğu ifade edilmektedir.

Nepotizmin Olumlu Sonuçları

Nepotizmin olumsuz sonuçları ile ilgili yapılan çalışmalara ek olarak nepotizmin olumlu sonuçları olduğunu ifade eden çok sayıda çalışma da literatürde mevcuttur. Örgütlerde nepotizm uygulamalarına karışan ya da tanık olan kişileri nepotizmden faydalanıcı çalışanlar ve faydalanıcı olmayan çalışanlar olarak düşünmek mümkündür. Nepotizmin sonuçlarına ilişkin yapılan çalışmalarda, nepotizmin hem yararlanıcılar hem de yararlanıcı olmayanlar üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir. Örneğin, nepotizm uygulanırsa, adalet algıları faydalanıcılar için daha yüksek, faydalanıcı olmayanlar için daha düşük olabilirken; nepotizm uygulanmazsa, adalet algısı faydalanıcılar için daha düşük ve faydalanıcı olmayanlar için daha yüksek olabilmektedir (Mulder, 2008). Buna dayanarak adalet algısının, hem yararlanıcılar hem de yararlanıcı olmayanlar için, nepotizmin çalışanlar üzerindeki etkilerine aracılık ettiği ileri sürülebilir.

Yapılan çalışmalar nepotizm uygulamaları ile aynı örgütte çalışmaya başlayan çiftler (sevgili ya da evli) için nepotizmin olumlu sonuçlar doğurduğunu ortaya çıkarmaktadır. Konuyla ilgili olarak Pierce, Byrene ve Aguinis (1996) işyerinde romantizm modeli

geliştirmiştir. Bu model, işyerindeki romantizmin artan üretkenliğe, çalışanların moralinin artmasına, iş memnuniyetinin artmasına ve hatta genel yaşam memnuniyetinin artmasına neden olabileceğini ortaya çıkartmaktadır. Aynı araştırma grubu, ilişkinin kötüye gitmesi, çiftin arasının bozulması ya da evli çiftlerin boşanması durumunda bu olumlu sonuçların kolayca olumsuz olabileceğini ifade etmektedir (Pierce, Byrne ve Aguinis, 1996).

Nepotizmin olumlu sonuçlarına odaklanan araştırmacılar, nepotizmin uygun bir şekilde uygulandığında, potansiyel olarak güçlü bir avantaj yaratan örgüt stratejisi olabileceğini savunmaktadır. Özellikle aile işletmelerinde, yeni mezun olan aile üyesi gençlerin işe alınması, deneyimsiz olması nedeniyle diğer örgütlerde iş bulamayanlar için büyük bir fırsat yaratmaktadır. Böylece mezun olduğu andan itibaren aile işletmesinde çalışan bu gençlere aktarılan bilgi ve deneyim, kendilerini geliştirmelerini ve işletmeyi daha da benimsemelerini sağlamaktadır. İşletmeyi tamamen benimseyen bu gençler, diğer çalışanlara kıyasla daha etkili ve verimli çalışmaktadır. Böylece bu sayede örgüt performansını ve rekabet avantajını arttıran, etkili ve başarılı olan örgütler açısından nepotizm, bir strateji olarak uygulandığında yararlananlar ve örgüt açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Mulder, 2008).

Aile işletmeleri için nepotizm uygulamasının diğer bir olumlu sonucu ise özellikle yönetimin devri söz konusu olduğunda ortaya çıkmaktadır. Buna göre iş hayatına atıldıkları andan itibaren o işletmede çalışan aile üyelerinin işletmeyi herkesten iyi tanıma avantajına sahip olmaları ve işletmenin kültürünü ve vizyonunu devam ettireceklerine dair duyulan güven gibi nedenlerden dolayı nepotist uygulamalar bu işletmelerde kabul görmektedir (Özler, Özler ve Gümüştakin, 2007).

Örgütler çalışanları işe alma, değerlendirme ve terfi etme konusunda en iyi ve adil uygulamaları kullanırsa, nepotizm örgüte ya da çalışanlarına zarar vermek yerine faydalı olabilir. Ancak bunun için, bir pozisyona başvuran tüm adayların adil bir şekilde değerlendirilmesi ve aile, akraba ya da sosyal bağlantısı olan kişinin pozisyon için en iyi aday olması gerekmektedir. Böyle bir durumda hiç kimse ve özellikle de örgüt zarar görmemektedir. Ancak yine de diğer çalışanların nepotizm algıları hakkında bir şey yapılamamakta ve bu algılar, çalışanların memnuniyetini, motivasyonunu ve örgüt ile ilgili düşüncelerini etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütlerin iki şey yapması gerekmektedir (Riggio ve Saggi, 2015):

a) İşe alım ve performans değerlendirme prosedürlerinin nesnel, adil ve liyakate dayalı olmasını sağlamak.

b) Örgüt liderinin, örgütte sosyal bağlantı tercihlerinin var olduğunu ancak işe alım, terfi veya değerlendirmede adaletsiz bir kayırmacılığa yol açmadıklarını göstererek, çalışanların nepotizm algılarıyla mücadelede açık olmasını sağlamak.

Bir örgütte aynı strese maruz kalan aile üyeleri, akrabalar ve arkadaşlar diğerinin stresli durumunu daha iyi anladığı için bu durumla birlikte daha iyi başa çıkabilirler (Mulder, 2008). Bunun nedeni birbirlerini iyi tanımaları ve aralarındaki bağıdır. Değer verdikleri kişilerin işyerindeki stres nedeniyle huzursuz ve mutsuz olmalarını istememekte, stres düzeylerini azaltmak için birbirlerine destek olmaktadır.

Nepotizmin faydalarından biri işe alım maliyetlerini düşürmesidir. Nepotizmin kabul edilir hatta istenir bir uygulama olduğu örgütlerde boş pozisyonlar için aday havuzu aile, akraba, arkadaş ya da mevcut çalışanların yakınları gibi sosyal bağlantının bulunduğu kişilerden oluşturulmaktadır. Bu adayları belirlemek örgüte ekstra bir maliyet yüklememektedir. Ancak örgütün hedefi o pozisyon için en kalifiye adayı istihdam etmekse, piyasayı bu şekilde sınırlamak bunu engelleyebilmektedir. Bir diğer faydası ise nepotizmin eğitim maliyetlerini düşürmesidir. Özellikle işe alınan aile üyeleri ve akrabalar genellikle çalıştıkları iş hakkında kapsamlı bilgiye sahiptir, bunun için onlara ayrıca bir eğitim vermek gerekmemektedir. Ayrıca örgütün kendilerine sunduğu imkanlardan memnun olma olasılıkları diğer çalışanlara göre daha yüksektir. Bu nedenle bu kişiler, örgütün iş dünyasındaki mevcut itibarını koruması ve arttırması için işi en doğru şekilde öğrenmeye ve yapmaya kendilerini adanmışlardır (Akgeçici, Alaloul, Kızıloğlu ve Kalfaoğlu, 2018).

Burada vurgulanması gereken husus, nepotizm aracılığı kişisel çıkarlarına hizmet edilen kişilerin sağladığı yararlarıdır. Yoksa tüm çalışanlar ya da örgütün tamamı için olumlu sonuçlara yol açtığını iddia etmek mümkün değildir. Esasen nepotizm topyekünde adalet algısının sarsılması, motivasyon ve verim düşüklüğü, örgüte olan bağlılık ve adaletin zedelenmesi gibi olumsuz sonuçlara yol açma ihtimali oldukça yüksek bir uygulamadır.

Nepotizmin Olumsuz Sonuçları

Max Weber'e göre nepotizm uygulamaları aile, akraba veya tanıdık olmayan kişilere karşı yapılan bir ayrımcılık davranışı olduğu için topluma zararlı olarak nitelendirilmiştir (Akt: Jaskiewicz, Uhlenbruck, Balkin ve Reay, 2013). İşgücü piyasalarında nepotizm

uygulamalarının sonuçlarını inceleyen ampirik bulgular giderek artmaktadır. Bu bulgular, sosyal bağlantıların genellikle verimsiz ve yetenezsiz adayların istihdam edilmesine ve bunun sonucu olarak da daha düşük örgüt performansına yol açtığını göstermektedir. Bir yolsuzluk türü olarak da kabul edilen nepotizm uygulamalarının örgütlerin etkili, verimli ve istikrarlı işleyişlerini tehlikeye attığı bir gerçektir. Özellikle kamu kurumlarında uygulanan nepotizm uygulamalarının etkisi yalnızca o kurumla sınırlı kalmamaktadır. Bir ülkenin kamu kurumlarında meydana gelen nepotist uygulamalar, o ülkenin ekonomik açıdan büyümesini engellemekte, kaynak dağılımının adaletsiz bir şekilde yapılmasına yol açmakta, ahlaki değerlerin ve toplumsal bütünlüğün bozulmasına sebep olmaktadır (Emek ve Acar, 2008).

Örgütsel sorunların asıl nedeni, nepotizmin çalışanlar tarafından olumsuz olarak algılanmasıdır. Bu nedenle örgütte nepotizm algısını düşürmek çalışanların düşüncelerini olumlu yönde değiştirebilir. Örgütte çalışanların nepotizm algı düzeylerini düşürmek ve hatta yok etmek, örgütün liderinin görevidir. Konuyla ilgili olarak şeffaflık, adalet ve ahlak duygusu ile otantik liderliğin, nepotizm algılarıyla mücadele etmek için liderlerin izlemesi gereken iyi bir model olduğu savunulmaktadır (Riggio ve Saggi, 2015).

Kramarz ve Skans (2006) yaptıkları çalışmada ebeveynleriyle aynı örgütte çalışan çocukların, aynı üniversiteden mezun oldukları sınıf arkadaşlarına kıyasla daha düşük okul notlarına sahip olduklarını ancak buna rağmen daha yüksek ücretlere ve daha istikrarlı işlere sahip olduklarını bulmuşlardır. Bu durum da gösteriyor ki daha yüksek notlara sahip, daha bilgili, yetenekli çalışanlar yerine sırf ebeveyni o örgütte çalıştığı için istihdam edilen çalışanlar daha yüksek ücret almakta ve daha iyi şartlarda çalışmaktadır.

Yapılan bir araştırma, nepotizm algısı yüksek olan ve nepotizmden faydalanmayan çalışanların, örgütten ayrılma niyetlerinin ve örgüt içinde ve dışında başkalarıyla örgüt hakkında olumsuz konuşma olasılığının artmasına neden olduğunu göstermektedir (Arasli, Bavik ve Ekiz, 2006).

Bir örgütün başarısının çalışanların performansı ile doğrudan bağlantılı olması nedeniyle, örgütlerin rekabet avantajı oluşturmaları ve bunu sürdürebilmesi için personel alımı kritik öneme sahiptir. Kaynak tabanlı görüşe göre örgütler sürekli rekabet avantajı sağlamak amacıyla, objektif, adil ve liyakate dayalı işe alım kriterleri kullanmalı ve çalışanlarını sürekli olarak değerlendirmelidir. Bunun nedeni örgütteki pozisyonu için yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmayan kişilerin işe alındıklarında düşük performans sergilemelerinin

kaçınılmaz olmasıdır. Bu durum da beraberinde örgütsel başarısızlığı getirmektedir (Ombanda, 2018).

Ichniowski (1988) yaptığı çalışmada nepotizmin olumsuz sonuçlarını şu şekilde ifade etmektedir (Akt: Abdalla, Maghrabi ve Raggad, 1998, s. 557):

- Nepotizm uygulamalarının yaygın olduğu örgütlerde, üst düzey yöneticilerin aile, akraba ya da arkadaşlarıyla çalışan kişiler, bu tanıdıklara haksız yere terfi, izin ve ödüllerin verildiğini düşünmektedir ve bu durum da morallerinin bozulmasına sebep olmaktadır.
- Örgütteki ödülleri ve terfileri gerçekten hak ettiği için mi yoksa tanıdıkları sayesinde ayrımcılık gördüğü için mi kazandığından emin olamamak kayırılan kişi üzerinde büyük bir baskı oluşturmaktadır.
- Nepotizm uygulamaları, birlikte çalışan aile üyelerinin yönetsel süreçlerde çatışmasına, birbirleri ile rekabete girmesine, yanlış iş ve kişi kombinasyonları neticesinde performans düşüşlerinin olmasına ve kurumsal karar alma süreçlerinde sorunlara neden olmaktadır.

Kramarz ve Thesmar (2006) yaptıkları çalışmada, sosyal ağların Fransa'daki şirketlerde yönetim kurulu düzenlemelerini etkilediğini ve bunun sonucu olarak işe alım, terfi ve değerlendirmelerde daha fazla sosyal ağ etkisi altında kalan şirketlerin daha az kârlı olduğunu sonucuna ulaşmaktadır.

Yapılan bir çalışmada İtalya'daki kamu çalışanlarının çocuklarının kamu kurumlarında işe alınma olasılığının, ailesi kamuda çalışmayanlara oranla çok daha yüksek olduğu görülmektedir. Kamu sektöründe çalışmanın çekiciliği nedeniyle aileler, çocuklarının kamu kurumlarında çalışması için konumlarını ve ilişki ağlarını kullanmaktadır. Böyle bir avantajın sağlanması için, çocukların lisede veya üniversitede herhangi bir başarı elde etmesi gerekmemektedir. Hatta çalışmada görülmektedir ki özellikle daha düşük yetenekli çocuklar, aile üyelerinin çalıştığı kamu kurumlarında istihdam edilme hususunda daha fazla avantaja sahiptir (Scoppa, 2009).

Aile şirketlerinin başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri, kurumsallaşmaları ve profesyonelleşmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Ancak nepotizm uygulamaları, aile şirketlerinin kurumsallaşmasının önündeki en büyük engeldir. Nepotizm ayrıca paydaşlar arasında güvensizliğin oluşmasına sebep olmaktadır. Aynı zamanda sırf birilerinin

ailesinden, akrabasından ya da yakın çevresinden biri olduğu için iŖe alınan kiŖiler oldukça, Ŗirkette yetenekli yöneticilerin, alıŖanların istihdamı önlenmekte ve dolayısıyla da Ŗirket entelektüel sermayeden yoksun kalmaktadır (ztrk, 2008, s. 115).

Liyakat esas alınmadan, srf yöneticilerin bir yakını olduğu için iŖe alınan alıŖanlar yeterli düzeyde bilgi ve iŖ becerisine sahip olmadıklarından, örgütte uygun niteliklere sahip adaylar kadar iyi performans gösterememektedir. Bu durum, yetersiz eğitim ve geliŖtirme faaliyetlerinin yanı sıra verimsizliği getirmekte ve örgütsel adaleti, alıŖan motivasyonunu ve birey-örgüt uyumunu yok etmektedir. Özellikle kayırmacı uygulamalar sonucu iŖe alınan alıŖanlar ile diğer alıŖanlar arasındaki iletiŖim olumsuz etkilenmekte, alıŖanlar arasında atıŖma ve fikir ayrılıkları ortaya ıkmaktadır. Bütün bu faktörler, mŖteriler, alıŖanlar ve paydaŖların örgüte karŖı olumsuz tutumlar geliŖtirmesine yol amakta ve örgütün iŖleyiŖine ve imajına ciddi zararlar vermektedir (Arasli ve Tumer, 2008).

İKİNCİ BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak araştırma probleminin arka planı ele alınmakta ve daha sonra araştırma soruları çerçevesinde araştırma modeli sunulmaktadır. Son olarak, araştırma soruları doğrultusunda konuya ilişkin literatüre dayanarak, araştırmanın hipotezleri oluşturulmaktadır.

2.1. Araştırma Problemi

Günlük hayatta insanlar sık sık diğer insanlara fayda sağlamak amacıyla hareket etmektedir ve bu amaç doğrultusunda sergilenen davranışlar, prososyal davranışlara bir örnektir. Bu gibi davranışlar değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır: acil bir durumda yapılan yardımlar, insanların vaktini, çabasını, uzmanlığını ve kaynaklarını gönüllü olarak başkalarıyla paylaşması ve tek başına gerçekleştirilemeyen ortak hedeflere ulaşmak için iş birliği yapmak gibi. Prososyal davranış, en genel ifadeyle pek çok yönden toplumun sosyal dokusunu bir arada tutan tutkaldır. John Donne'nin dediği gibi, *“hiç kimse bir ada değildir, bütün de değildir tek başına”* ve şefkat, cömertlik, yardım, empati, iş birliği, sosyal ilişkilerimizi yumuşatan ve sadece hayatta kalmamıza değil, bir araya geldiğimizde gelişmemize de izin veren eylemler arasındadır (Schroeder ve Graziano, 2015, s. 2).

Prososyal davranışı ortaya çıkaran faktörleri incelerken psikologlar genellikle kişisel özellikler, motivasyonlar, tercihler ve duygular gibi bireysel faktörlere odaklanmaktadır. Buna karşın sosyologlar ise normlar, itibar sistemleri ve sosyal ağlar dahil olmak üzere bireyin dışındaki sosyal faktörlere odaklanmaktadır. Örneğin Eisenberg vd. (2002) gibi gelişim psikologları, prososyal davranışlardaki farklılıkları kişilik ile empati ve sempati gibi duygularla ilişkilendirmektedir. Sosyologların ise prososyal davranış ile ilgili olarak özellikle odaklandıkları noktalar şunlardır: a) mevcut normlar ve bunların uygulanması, b) grup içindeki bireylerin algıları ve c) bireyleri birbirine bağlayan ilişkilerin niteliği ve yapısı (Simpson ve Willer, 2015).

Normlar ve kuralların prososyal davranışı ne şekilde etkilediği ile ilgili yapılan çalışmalar genellikle normların ve yaptırım uygulamalarının organik, aşağıdan yukarıya ortaya çıkmasının yukarıdan aşağıya dayatılanlardan daha etkili sonuçlar verdiğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede bir örgütte prososyal davranışların sergilenmesinde normların ve yaptırımların önemli bir rolü olduğu vurgulanmaktadır. Ancak araştırmalar aynı

zamanda, yaptırımların prososyal davranışları teşvik etmesinin yanında, kişinin kendisinin ve başkalarının eylemlerini yönlendiren temel motivasyonlar etrafında belirsizlik yaratarak hem güveni hem de içsel motivasyonları azaltabileceğini de göstermektedir (Simpson ve Willer, 2015).

Kişiler arasındaki ilişkiler üzerine yapılan çalışmalar ise, sosyal ağların çeşitli özelliklerinin, bireylerin ve ilişkilerinin bu sosyal ağ içindeki konumunun, prososyal davranışları şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Araştırmalar, daha cömert bireylerin sosyal ağlarda daha merkezi bir konumda olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Kişiler arası ilişkiler sosyal ağların özellikleri tarafından şekillenmektedir ve bir sosyal ağda birbirine daha yakın olan kişilerin birbirlerine karşı daha fazla prososyal davranış sergilemesi beklenmektedir (Simpson ve Willer, 2015).

Prososyal davranış literatürde en kapsamlı şekilde inceleyen çalışma, Penner ve arkadaşları (2005) tarafından yapılmıştır. Çalışma, insanlar arasındaki prososyal davranışlar üzerine literatürdeki güncel teori ve araştırmalara kapsamlı bir genel bakış sunmaktadır. Çalışmada prososyal davranış, mikro, mezo ve makro düzey olmak üzere üç analiz biçimi ile açıklanmaktadır (Penner, Dovidio, Piliavin ve Schroeder, 2005).

Makro analiz düzeyi, gruplar ve örgütler bağlamında meydana gelen prososyal davranışlara odaklanmaktadır ve bireylerin gerçekleştirdikleri prososyal davranışları, gönüllülük ve iş birliğine odaklanarak açıklamaktadır. Bu analiz düzeyi aynı zamanda grubun veya örgütün kültürü ile ilgili de özellikleri ifade etmektedir. Mezo analiz düzeyinin odak noktasını bireylerin birbirlerine karşı olan tutumları ve ikili etkileşimleri oluşturmaktadır. Bu analiz düzeyi kişiler arası sergilenen prososyal davranışlara odaklanmaktadır. Mezo analiz düzeyindeki çalışmaların çoğu, özellikle 1960'ların ortasından 1980'lerin başına kadar, insanların *ne zaman* (hangi durumlarda) yardım edecekleri üzerinde durmaktadır. 1980'lerde ve 1990'larda ise araştırmacılar prososyal davranış motive eden süreçleri inceleyerek insanların *neden* yardım ettiğine odaklanmaktadır. Alandaki en son çalışmalar ise, prososyal davranış üzerindeki bilinçdışı ve gruplar arası etkileri inceleyerek bu perspektifin kapsamını genişletmiştir. Mikro analiz düzeyi ise, insanlarda prososyal eğilimlerin kökenleri ve bu eğilimlerdeki bireysel farklılıkların etkisi ile ilgilenmektedir. Araştırmacıların mikro düzeydeki analizi yaparken odak noktaları şunlardır: evrim teorisi, davranışın biyolojik ve genetik temelleri, gelişim süreçleri ve kişilik özellikleri (Penner, Dovidio, Piliavin ve Schroeder, 2005).

Bu çalışma mikro düzeydeki analiz perspektifinden kişilik özelliklerine odaklanmaktadır. Prososyal davranış üzerine çalışan araştırmacılar, prososyal davranış ile kişilik özellikleri arasında bir ilişki olduğu konusunda hemfikirdir (Batson, 2014; Batson, Bolen, Cross ve Neuringer-Benefiel, 1986; Rushton J. P., 1984). Nitekim prososyal davranış ve kişilik arasındaki ilişki söz konusu olduğunda, yapılan çalışmaların odağını beş faktör kişilik özelliklerinin oluşturduğu görülmektedir. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalara göre uyumluluk boyutu ile prososyal davranış arasında pozitif bir ilişki (Ashton, ve diğerleri, 1998; Graziano ve Eisenberg, 1997), dışadönüklük ile prososyal davranış arasında pozitif bir ilişki (Smith, Organ ve Near, 1983) ve nevroitiklik ile prososyal davranış arasında negatif bir ilişki (Smith, Organ ve Near, 1983) bulunmaktadır.

Prososyal davranışın kişilik özellikleri ile ilişkili olması, psikanalitik yaklaşıma göre kişiliğin üç yapısından biri olan süperego ile prososyal davranış arasında da bir ilişki olacağı varsayımını ortaya çıkartmaktadır. Bu varsayımın temel gerekçesi, süperegonun kişinin ailesinden ve toplumdan edindiği değerler ışığında kişiliğin ahlaki ve vicdani yönünü oluşturmasıdır. Bu ahlaki ve vicdani yön, kişilerin empati düzeylerini de artırarak, herhangi bir durumda yardıma ihtiyacı olanlara hiçbir kişisel beklentiye girmeden yardım edilmesini sağlamaktadır. Ancak kişilerin içinde buldukları durum ve şartlar, prososyal davranmalarını azaltabilir hatta engelleyebilir. Özellikle örgütsel bağlamda yüksek düzeyde prososyal davranışlar sergileyen bir çalışanın, o örgütte nepotist uygulamaların varlığını hissettiğinde nepotizmin olumsuz sonuçlarından etkilenerek daha az prososyal davranışlar sergileyeceği varsayılabilir. Bunun nedenini, nepotizm algısı yüksek olan çalışanların iş tatminlerinin ve örgütsel adalet algılarının düşmesi, örgütsel bağlılıklarının azalması, morallerinin bozulması, işten ayrılma niyetlerinin artması (Arasli, Bavik ve Ekiz, 2006) gibi faktörler ile açıklamak mümkündür. Konuyla ilgili olarak ulusal ve uluslararası çalışmalarda herhangi bir ampirik bulgunun yer almaması, bu çalışmanın ortaya konulmasındaki büyük bir motivasyon kaynağıdır. Neticede bu ampirik boşluk süperego ile prososyal davranış ilişkisinin örgütsel bağlamda incelenmesine ilişkin bir araştırma yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu sebeple literatürdeki boşluğun doldurulması amacıyla bu çalışma tasarlanmıştır.

2.2. Araştırma Soruları

Prososyal davranışa ilişkin yukarıda vurgulanan hususlardan yola çıkarak, bu çalışmada cevap aranan temel soru şudur:

Prososyal davranış ve süper ego arasında nasıl bir ilişki vardır ve bu ilişkide çalışanların nepotizm algısı düzenleyici etkiye sahip midir?

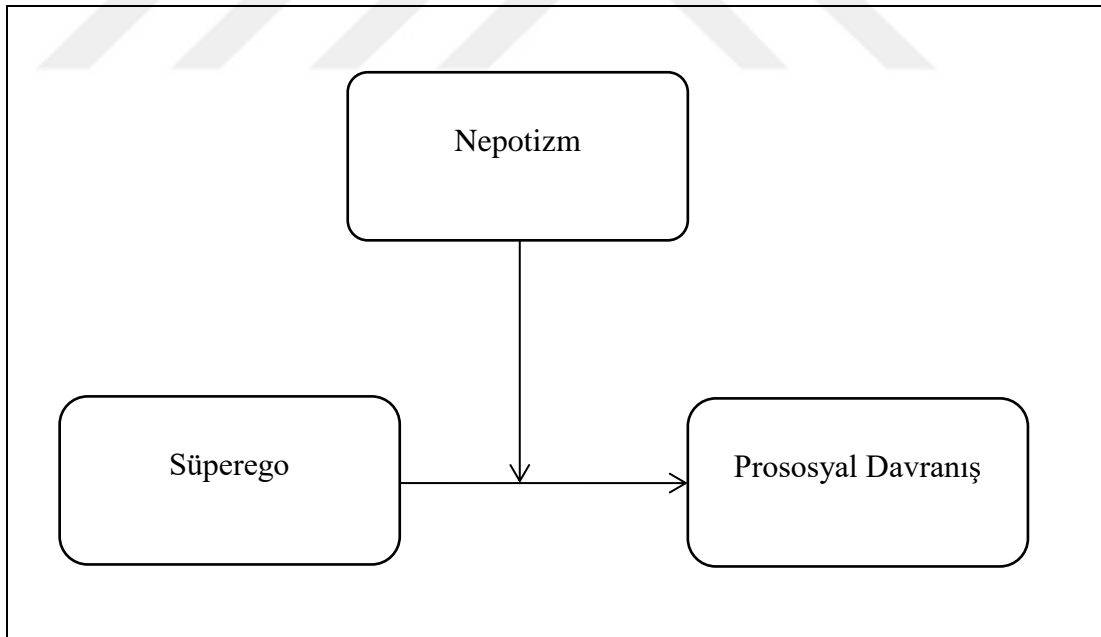
Araştırmanın temel sorusunun istatistiki analizlerle test edilmesini mümkün kılacak olan, sadeleştirilmiş araştırma sorularına aşağıda yer verilmiştir.

- Çalışanların süper ego düzeyleri ile bu prososyal davranış sergileme düzeyleri arasında ilişki var mıdır?
- Çalışanların örgüte ilişkin nepotizm algı düzeylerinin, süper ego düzeyleri ile prososyal davranma düzeyleri arasındaki ilişkide düzenleyici (moderatör) bir rolü var mıdır?

2.3. Araştırma Modeli

Araştırma soruları doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli, Şekil 2’de sunulmuştur. Bu model, çalışanların süper ego düzeylerinin prososyal davranış sergileme düzeyleri ile ilişkisinde nepotizm algılarının düzenleyici rolünü gösteren teorik modeldir.

Şekil 2: Araştırmanın Teorik Modeli



2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma sorularına bağlı olarak, üç temel hipotez ve alt hipotezler oluşturulmuştur.

Çalışanların süperego düzeylerinin prososyal davranış sergileme düzeyleri ile ilişkisi

1960'lı yıllardan itibaren diğ er insanlara yardım etme davranışı ve prososyal davranışlara olan ilginin artması ile birlikte yapılan çalışmaların sonuçları, kişiliğ in bireylerin başkalarına yardım edip etmeyeceğ ini belirlemede önemli bir rol oynadı ğ ı görüşünü desteklemektedir (Schroeder ve Graziano, 2015, s. 25). Bu görüş e göre, prososyal davranış , kişinin özellikleri ile içinde bulunduğ u durumun özellikleri arasındaki karş ılıklı etkileş imlerin ürünü olarak ortaya çıkmaktadır (Penner ve Orom , 2010, s. 7). Prososyal davranış sergileme eğ ilimlerinin geliş imi ile ilgili olarak literatürde farklı teorik açıklamalar mevcuttur. Bu açıklamalardan bir tanesi psikanalitik teori ile ilgilidir. Bu teoriye göre kişilik, id, ego ve süperego olmak üç ana yapıdan oluşmaktadır. Kişiliğ in bu yapılarından prososyal davranış la en fazla ilişkisi olanı süperegodur. Süperego aile ve toplum tarafından bireylere kazandırılan standartları yansıtmakta ve kişinin ahlaki standartları ile ideallerini belirlemektedir. Süperegonun kişilik geliş imi sürecindeki rolü, bireylerin insancıl değerleri ve prososyal davranış kalıplarını içselleştirmeleri için bir süreç olması nedeniyle büyük önem taşımaktadır (Lam, 2012). Bu çerçevede Freud prososyal davranış sergilemeyi, cinsel ya da saldırgan dürtüleri sosyal olarak kabul edilebilir kanallara yönlendiren ve ahlakın güçlü bir iç sesi olan süperegodan kaynaklanan suçluluk duygusu ve kaygıyla ilişkilendirmektedir (Freud, 1962).

Freud'a göre kişiliğ i oluşturan üç yapı olan id, ego ve süperego kişilik özelliklerini belirlemektedir. Psikanalitik teoriye göre, id baskın olduğ unda, dürtüsel, uyarıcı bir kişilik tarzı ortaya çıkmaktadır. Süperego baskın olduğ unda, ahlaki yasaklar dürtüleri engellemekte ve kısıtlanmış, kontrollü bir kişilik ortaya çıkmaktadır. İdin dürtüleri ile süperegonun ahlaki ilkelerine aracılık etme görevi gören ego baskın olduğ unda ise, daha dengeli bir kişilik oluşmaktadır (Bornstein, 2003). Bu nedenle egonun dengeyi sağlayamadı ğ ı durumlarda id ve süperego baskın olmaktadır. Süperegonun baskın olması istenen bir durum olmamakla birlikte süperegonun tamamen pasif olması da sağ lıksız bir kişilik ortaya çıkartmaktadır.

Freudcu teorisyenler, bebeklerin ve okul öncesi çocukların başkalarının duygularına veya ihtiyaçlarına bakmaksızın istedikleri şeylerin hemen gerçekleşmesini istediklerini iddia etmekte ve süperego geliş ene kadar başkaları için endişelenmenin mümkün olmadığına inanmaktadır. Freudcu teoriye göre, yaklaşık beş ya da altı yaşındayken bir çocuk, ahlaki değerlere uygun ve suçlu bir vicdan tarafından cezalandırılmayı engelleyecek şekilde davranmaya başlamaktadır (Honig, 1982). Çocuk yaşta edinilen bu ahlaki değerler ve vicdan, insanların yaşamında kalıcı olmaktadır (Eisenberg ve diğ erleri, 2002). Böylece

bu çocuklar büyüyüp yetişkin olduklarında ve herhangi bir örgütte çalışmaya başladıklarında küçük yaşta edindikleri ahlaki değerlerin etkisi altında davranış sergilemektedir. Örneğin, bir kişi çalıştığı örgütte kendi işini bitirdiğinde, boş vakit geçirmek yerine yardım edebileceği hususlarda çalışma arkadaşlarına yardım ederek onlara katkı sağlayabilir. Ya da örgütten ve işten tamamen bağımsız olarak morali bozuk çalışma arkadaşları ile ilgilenerek, psikolojik destek de sağlayabilir. Bu hususta prososyal davranışların çeşitliliği sebebiyle örnekler çoğaltılabilir.

Yukarıda ifade edilenler ışığında özetlemek gerekirse; prososyal davranışın öncüllerinden biri olan kişilik özellikleri ile ilgili olarak çalışmalarda süperego, vicdani ve ahlaki yönünden dolayı prososyal davranışların oluşmasında rol oynadığı savunulmaktadır. Ancak bu görüşü destekleyecek ampirik kanıtlar literatürde mevcut değildir. Bu bağlamda yukarıda vurgulanan hususlara dayanarak süper ego ile prososyal davranış arasında pozitif bir ilişki olacağı beklenmektedir. Bu nedenle, çalışanların süperego düzeyleri ile prososyal davranış sergileme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırmaya konu edilmektedir. Bu çerçevede konuya ilişkin hipotez aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Hipotez 1: Çalışanların süperego düzeyleri ile prososyal davranış sergileme düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.

Yukarıda belirtilen temel hipoteze ek olarak, prososyal davranış ile ilgili çalışmalarda prososyal davranışın boyutlarının farklı derecede etki ve sonuçlarının olması nedeniyle (Bellou ve Andronikidis, 2008; Dyne ve LePine, 1998; Soydemir, Özdaşlı ve Alparslan, 2014; Tsaur, Wang, Yen ve Liu, 2014; Yeşiltaş, Kanten ve Sormaz, 2013), bu boyutların süper ego ile ilişkisini de ayrı ayrı test etme zorunluluğu doğmaktadır. Bu sebeple aşağıdaki üç alt hipotez oluşturulmuştur.

H_{1a}: Çalışanların süperego düzeyleri ile rol içi prososyal davranış düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.

H_{1b}: Çalışanların süperego düzeyleri ile rol ötesi prososyal davranış düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.

H_{1c}: Çalışanların süperego düzeyleri ile iş birliğine dayalı prososyal davranış düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.

Çalışanların prososyal davranış sergileme düzeyleri ile nepotizm algıları arasındaki ilişki

Çalışanların, çalıştıkları örgütte işe alımda, performans değerlendirmede, ücretlendirme ve terfi süreçlerinde eşitlik ve hakkaniyetten yana oldukları (Erdem, Ceylan ve Seylan, 2013) varsayımından hareketle, bunların olmadığı örgütlerde çalışanların beklentilerinin karşılanmaması neticesinde olumsuz etkilendikleri sonucuna ulaşılabilir. Yukarıda ifade edilen konularda eşitlik ve hakkaniyetin olmadığı örgütlerde nepotizm uygulamaları görülmektedir. Literatürde prososyal davranış ile nepotizm arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak nepotizmi etkileyen veya nepotizmin sonucu olan pek çok kavramın prososyal davranış ile ilişkili olduğu görülmektedir. Örneğin örgüt çalışanlarında nepotizm algısının yüksek olmasının örgütsel adalet algısını, çalışan motivasyonunu ve birey-örgüt uyumunu yok etmesinin (Arasli ve Tumer, 2008) sonucu olarak, bu çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalmakta ve işten ayrılma niyetleri artmaktadır (Arasli, Bavik ve Ekiz, 2006). İşten ayrılma niyeti artan bir çalışanın da örgütsel bağlılığının azaldığı bir gerçektir. Prososyal davranış ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunması (Baruch, O'creevy, Hind ve Vigoda-Gadot, 2004), örgütsel bağlılığı düşük çalışanların daha az prososyal davranışlar sergilediği sonucunu vermektedir. Bu çerçevede nepotizmin örgütsel bağlılığı azaltması ile birlikte çalışanların daha az prososyal davranışlar sergilemelerine yol açacağı sonucuna ulaşılabilir. Bu doğrultuda konuya ilişkin ikinci temel hipotez şu şekilde belirlenmiştir:

Hipotez 2: Çalışanların prososyal davranış sergileme düzeyleri ile nepotizm algıları arasında negatif bir ilişki vardır.

Nepotizm algısının düzenleyici etkisi

Literatür incelendiğinde prososyal davranışın, kişilik tipleri (Ashton vd., 1998; Habashi, Graziano ve Hoover, 2016; Hilbig, Glöckner ve Zettler, 2014; Pursell vd., 2008; Smith, Organ ve Near, 1983), liderlik tarzları (İpek, 2014), örgüt kültürü (Limpanitgul vd., 2013), iş tatmini, içsel iletişim, mesleki gelişim ve örgütsel bağlılık (Ackfeldt ve Wong, 2006) gibi pek çok konu ile ilişkili olduğunu gösteren çalışmaların mevcut olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların prososyal davranış sergilemeleri üzerinde kişilik ile birlikte örgüte karşı tutumlarının da öneminin büyük olduğu söylenebilmektedir. Özellikle sıcaklık, samimiyet, destek, iş birliği, yüksek düzeyde grup uyumu ve personel güçlendirme faaliyetlerinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar daha

fazla prososyal davranış sergilemektedir (Brief ve Motowidlo, 1986). Ancak örgütlerde prososyal davranışları teşvik edip arttıran bağlamsal faktörler olduğu gibi azaltan faktörler de mevcuttur. Dolayısı ile süperego ile prososyal davranış ilişkisinde düzenleyici rol oynayabilecek bağlamsal farklılıkların da incelenmesi, prososyal davranışın örgütsel yansımalarının ne şekilde olduğunun daha iyi anlaşılmasına katkı sunacaktır. Bu sebeple bu çalışmada düzenleyici değişken olarak nepotizm algısı ele alınmaktadır. Bunun nedeni, çalışanların örgütteki nepotizm algısının prososyal davranış sergileme düzeylerini negatif yönde etkileyeceğinin düşünülmesidir. Çünkü sosyal psikolojinin önemli kuramlarından biri olan sosyal mübadele kuramına göre bireyler ilişkilerindeki yatırım ve kazanım oranlarına örtük ya da açık bir şekilde dikkat etmektedir. Yani kişi bir ilişkiye sunduğunun karşılığını beklemektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bu noktada prososyal davranış sergileyen bir çalışanın bunun karşılığında kişisel menfaatlerine nepotizm gibi uygulamalara bağlı olarak ters düşen bir durumla karşılaştığında, örgütle olan psikolojik sözleşmesinde ihlal algılama durumu söz konusu olabilmektedir. Bu durumda nepotizm algısının prososyal davranışları azaltıcı etkisinin teorik bir dayanağı olarak ifade edilebilir. Bu noktada süperego ve prososyal davranış etkileşiminde nepotizmin düzenleyici rol oynayacağı beklenmektedir. Bu açıklamalara bağlı olarak geliştirilmiş hipotez aşağıda sunulmuştur.

Hipotez 3: Çalışanların süperego düzeyleri ile prososyal davranış sergileme düzeyleri arasındaki ilişkide nepotizm algısının düzenleyici rolü vardır.

Araştırmada prososyal davranış ve nepotizm üçer boyut olarak ele alınmaktadır. Bütün boyutlara ayrı ayrı alt hipotezler oluşturulduğu zaman 9 hipotezin oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle bu kısımda yalnızca bir temel hipotez kurulması öngörülmüş, fakat tartışma ve sonuç kısmında bütün boyutlara ilişkin elde edilen bulgular detaylıca incelenmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ARAŞTIRMA

3.1. Örneklem ve Verilerin Toplanması

Literatürde konuyla ilgili olarak yeterli çalışma sayısına ulaşamadığından spesifik bir sektöre veya gruba odaklanarak evren belirlemek yerine, katılımcı sayısının artırılmasına odaklanılmıştır. Bu nedenle araştırmada veri toplamak için belirli bir evren seçilmemiştir. Bunun yerini çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren çalışanların araştırmaya katılmalarını sağlamaya çalışılmıştır. Bunun nedeni sadece araştırma konusunda belirli bir bölge ya da sektöre odaklanmanın ampirik ve teorik dayanağındaki eksiklik değildir. Aynı zamanda çalışılan konunun (özellikle nepotizm) yönetim ile ilgili olması nedeniyle büyük ölçekli örgütlerin araştırmaya dahil olmayı kabul etmemesi gibi nedenler de spesifik bir evrene odaklanılmasını zorlaştırmıştır. Bu nedenlerden dolayı ağırlıklı olarak Marmara bölgesinde faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü çalışanları araştırmaya dahil edilmiştir. Veri toplama yöntemi olarak araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin ölçümü için geliştirilmiş ölçekler ve çalışanların demografik bilgilerini içeren soruların yer aldığı anket formu katılımcılara online anket yöntemiyle ulaştırılmıştır. Bu doğrultuda veri setini elde etmek amacıyla online veri tabanında oluşturulan anketin linki sosyal medya, sosyal ağlar ve kişisel iletişimler vasıtasıyla çalışanlara ulaştırılmıştır. Yaklaşık 600 kişiye gönderilen anket linki sonucunda 394 adet geri dönüş alınmıştır. Bu çalışmalar neticesinde toplanan 394 anket verisi üzerinde titizlikle yapılan inceleme sonucunda ters kodlu maddeler ve ölçeğe eklenen kontrol soruları vasıtasıyla 123 anket elimine edilmiş ve analizler 271 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Veriler Aralık 2019 ve Şubat 2020 tarihleri arasında toplanmıştır.

3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada prososyal davranışı, nepotizmi ve süperegoyu ölçmek için üç ayrı ölçek kullanılmıştır.

Prososyal Davranış Ölçeği

Çalışmada, Bettencourt ve Brown (1997) tarafından geliştirilen, Ackfeldt ve Wong (2006) tarafından kullanılan ve Yeşiltaş vd. (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan 17 maddeden oluşan "Prososyal Davranış Ölçeği (PSDÖ)" kullanılmaktadır. Bu ölçek çalışanların prososyal davranış eğilimini ölçmeyi amaçlamaktadır. Ölçekte rol içi

prososyal davranışlar, rol ötesi prososyal davranışlar ve iş birliğine dayalı prososyal davranışlar olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. Rol içi prososyal davranışlar 6 madde (1-7), rol ötesi prososyal davranışlar ölçeği 3 madde (8-10) ve iş birliğine dayalı prososyal davranışlar ise 7 maddeden (11- 17) oluşmaktadır. Ölçek beşli Likert tipinde derecelendirilmiştir.

Nepotizm Ölçeği

Çalışanların nepotizm algılarını ölçmeye yönelik olarak, Ford ve McLaughlin (1985) tarafından geliştirilen, Abdalla vd. (1998) tarafından kullanılan ve Türkçe'ye Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından uyarlanan nepotizm ölçeği kullanılmaktadır. Ölçekte işe alım sürecinde kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve terfi sürecinde kayırmacılık olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. Ölçek 14 sorudan oluşmaktadır ve beşli Likert tipinde derecelendirilmiştir.. Anket formunda işe alım sürecinde kayırmacılık 29-31 arası maddeleri (3 madde), işlemde kayırmacılık 23-28 arası maddeleri (6 madde) ve terfide kayırmacılık ise 18-22 arası maddeleri (5 madde) ifade etmektedir.

Süperego Ölçeği

Çalışmada çalışanların süperego düzeylerini belirlemeye yönelik olarak Lazare, Klerman ve Armor (1966, 1970) tarafından geliştirilen, Mudrack (2004) tarafından kullanılan süperego ölçeği kullanılmaktadır. Tek boyuttan oluşan ölçek, beş maddedir ve beşli Likert derecelendirme yöntemiyle kullanılmıştır. Ölçek uyarlaması daha önce yapılmadığı için ölçek çeviri geri-çeviri yöntemi ile araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir.

3.3. Bulgular

3.3.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmaya toplamda 271 çalışan katılmıştır. Katılımcıların; % 56,8'i kadın, % 35,8'si evli, ortalama yaşı 29,9 ve yaş aralığının 19-52 olduğu tespit edilmiştir. Çalışan kategorisi dağılımı incelendiğinde, katılımcıların yarısından fazlasını beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların 55'i mavi yaka (%20,3), 216'sı beyaz yaka (%79,71) kategorisinde çalışmaktadır. Katılımcıların aylık ortalama gelirinin 4192 Türk Lirası olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların sadece 260'ı aylık ortalama gelirini belirtmiştir. Katılımcıların % 60,1'i lisans ve ön lisans mezunu, % 10,7'si ilköğretim ve lise mezunu, % 29,2'si lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Araştırmaya dâhil olan

çalışanların, çalıştıkları pozisyonlar incelendiğinde alt pozisyonda çalışanların sayısının 62 (%22,9), orta pozisyonda çalışanların sayısının 163 (%60,1) ve üst pozisyonda çalışanların sayısının ise 46 (%17,0) olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunu orta kademe çalışanları oluşturmaktadır (Tablo 1).

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılım

<i>Değişken</i>	<i>Kategori</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
Cinsiyet	Kadın	154	56.8
	Erkek	117	43.2
Medeni Hal	Evli	97	35.8
	Bekâr	174	64.2
Çalışan Kategorisi	Beyaz Yaka	216	79.7
	Mavi Yaka	55	20.3
Pozisyon	Alt	62	22.9
	Orta	163	60.1
	Üst	46	17.0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	8	3.0
	Lise	21	7.7
	Üniversite (Ön lisans ve Lisans)	163	60.1
	Lisansüstü	79	29.2
Diğer Bulgular	Ortalama Değer		
Yaş	29.9 yıl		
Gelir (Aylık)	4192 TL		

Tanımlayıcı İstatistikler ve İçsel Tutarlılık Testi

Tanımlayıcı istatistikler (ortama, standart sapma) ve içsel tutarlılık değerleri (α) Tablo 2’de sunulmuştur. Genel olarak tüm ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir (minimum α değeri. 0.65 olarak hesaplanmıştır). Katılımcıların prososyal davranış sergileme düzeylerinin ve süperego düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların nepotizm algılarının ise genel olarak düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların prososyal davranışlarından en yüksek düzeyde olanı rol içi prososyal davranışlar, en düşük düzeyde olanı ise rol ötesi prososyal davranışlar olarak tespit edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Cronbach's α</i>
<i>Prososyal Davranış</i>			
Prososyal Davranış Toplam	4.34	0.57	.92
Rol İçi Sosyosyal Davranış	4.56	0.57	.91
Rol Ötesi Sosyosyal Davranış	3.90	0.85	.68
İşbirliğine Dayalı Sosyosyal D.	4.33	0.70	.91
<i>Nepotizm</i>			
Nepotizm Toplam	2.63	0.99	.93
Terfide Kayırmacılık	2.61	1.13	.85
İşlem Kayırmacılığı	2.56	1.10	.89
İşe Alımda Kayırmacılık	2.76	1.11	.83
<i>Süperego</i>			
	3.73	0.70	.65

Not. N = 271. Çalışanların prososyal davranış sergileme ve süperego düzeyleri ile nepotizm algıları 5'li Likert tipinde derecelendirilmiş ölçekle ölçülmüştür.

17 ifadeden oluşan prososyal davranış ölçeğinin boyutlarından biri olan rol içi prososyal davranışların 7 maddesinden 1'i olan 7. madde (Vatandaşlara/müşterilere hizmet verirken görevim kapsamında olmayan işleri nadiren yerine getiririm.) güvenirliliği düşürmesi nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. 7. madde ölçekten çıkarıldıktan sonra tekrar güvenirlilik analizi yapılan 16 ifadelik prososyal davranış ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0.92 bulunmuştur. Bu değer, prososyal davranış ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmanın ortalama değerine bakıldığında çalışmaya katılanların prososyal davranış sergileme düzeylerin yüksek olduğu belirlenmiştir (4.34).

14 ifadeden oluşan ve nepotizm algısını ölçmeye yönelik uygulanan ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0.93 olarak hesaplanmıştır. Tespit edilen iç tutarlılık değeri, ölçeğin tutarlı olduğunu göstermektedir. Burada dikkat çekilmesi gereken husus, faktör analizi sonucunda 14 ifadeden oluşan nepotizm ölçeğinden, terfide kayırmacılık ve işlem kayırmacılığı boyutlarından birer maddenin çıkarılmış olmasıdır. Yukarıdaki tablo 12 madde üzerinden tekrar yapılan faktör analizinden sonra güncellenmiştir (Tablo 2). Faktör analizinden önceki değerler ile sonraki değerler arasında yalnızca iki boyutta değişiklik oluşmuştur. Buna göre, faktör analizinden önceki terfide kayırmacılık boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0.85, işlem kayırmacılığının Cronbach's Alpha değeri ise 0.89'dur. Nepotizm toplamda ve işe alımda kayırmacılıkta herhangi bir değişiklik meydana gelmemiş, faktör analizinden önceki ve sonraki değerler birbirine eşit çıkmıştır. Çalışmanın sonucunda çalışanların nepotizm algılarının düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir (2.63).

5 ifadeden oluşan süperego ölçeğinin hesaplanan iç tutarlılık değeri 0.65'tir. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Çalışmada çalışanların süperego düzeylerinin ortalama değeri, (3.73) kısmen yüksek düzeyde bulunmuştur.

3.3.2. Faktör Analizi

Ölçeklerin yapısal geçerliklerini tespit etmek amacıyla her bir ölçeğe açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinin gerçekleştirilebilmesi için örneklem büyüklüğünün yeterli olması ve faktör analizine dahil olan değişkenler arasında bir ilişki olması gerektiği için örneklem büyüklüğünün yeterliliğinin tespiti için ölçeklere KMO testi uygulanarak KMO değerleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda Barlett testi ile p değerleri ölçülerek değişkenler arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 3: Prososyal Davranış Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör Yükleri		
Rol içi prososyal davranışlar			
1. Vatandaşlara/müşterilere karşı, görev tanımım kapsamındaki sorumluluklarımı yerine getiririm.	.20	.76	
2. Vatandaşlara/müşterilere hizmet amacıyla benden beklenen tüm davranışları layıkıyla yerine getiririm.	.19	.82	.17
3. Vatandaşlara/müşterilere hizmet verirken belirlenmiş olan performans gereklerine uygun davranırım.	.28	.81	.16
4. Görev ve sorumluluklarımın gerektirdiği konularda vatandaşlara/müşterilere yardımcı olurum.	.21	.84	.16
5. Vatandaşlara/müşterilere hizmet konusunda, benden beklenen performans gerekliliklerini biliyorum.	.29	.75	.18
6. Vatandaşlara/müşterilere hizmet için yönetimin benden istediği tüm görevleri yerine getiririm.	.41	.65	.21
Rol ötesi prososyal davranışlar			
7. Görev kapsamım dışında kalan konularda vatandaşlara/müşterilere yardımcı olmaya gerek duymam.		.18	.53
8. Vatandaşları/müşterileri memnun edebilmek için elimden gelenin fazlasını yapmaktan hoşlanırım.	.34	.15	.84
9. Vatandaşlara/müşterilere yardımcı olabilmek için çoğunlukla fazladan çaba harcarım.	.31	.13	.83
İşbirliğine dayalı prososyal davranışlar			
10. Çalışma arkadaşlarıma yardım etmek için seve seve zaman harcarım.	.76	.12	.29
11. Çalışma arkadaşlarımı etkileyebilecek bir davranışta bulunmadan önce onları bilgilendiririm.	.69	.30	
12. İş yerinde çalışma arkadaşlarıma her zaman yardımcı olmaya hazırım.	.81	.23	.17
13. Yeni çalışma arkadaşlarımın kuruma uyum sağlamasına yardımcı olurum.	.78	.27	.13
14. İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma yardım ederim.	.76	.22	.25
15. Sahip olduğum bilgi ve deneyimleri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	.72	.36	
16. İşle ilgili problem yaşayan çalışma arkadaşlarıma yardım etmekten hoşlanırım.	.73	.25	.31

Prososyal davranış ölçeğinin faktör yapısını analiz etmek için keşfedici (açımlayıcı) faktör analizine başvurulmuştur (Tablo 3). Eigen değerinin 1 ve üzeri olması ile faktör yapısı belirlenmiştir. Ölçek orijinalinde olduğu gibi üç faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler madde dağılımı açısından ölçeğin orijinali ile uyumludur. Faktör yükleri 0.53 ve 0.84 arasında değişkenlik göstermiştir. Faktör analizine ilişkin detaylar şu şekildedir: KMO değeri; 0.92, Bartlett Testi; anlamlı ($p < 0.05$), açıklanan toplam varyans % 68, bunlar sırasıyla işbirliğine dayalı prososyal davranışlar (% 28.8), rol içi prososyal davranışlar (% 25.9) ve rol ötesi prososyal davranışlar (% 13.3) şeklindedir. Genel olarak

ölçeğin faktör yapısının orijinal versiyonu (Bettencourt ve Brown, 1997) ile tutarlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4: Nepotizm Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör Yükleri		
Terfide kayırmacılık			
1. Bu kurumda ne kadar başarılı olursam olayım, işletme yöneticilerinin tanıdıklarının önüne geçemem.	.13	.16	.84
2. Bu kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde akrabalık ve yakınlık ilişkileri öncelikle dikkate alınır.	.44	.32	.68
3. Bu kurumda, kurum yöneticilerinin tanıdıklarının terfi etmesinin daha kolay olduğunu düşünüyorum.	.51	.23	.70
4. Bu kurumda çalışanların terfi ettirilmesinde, işin gerektirdiği nitelikler dışındaki faktörler ön planda tutulmaktadır.	.47	.20	.67
İşlem kayırmacılığı			
5. Bu kurumun yönetim kadrosunda tanıdığı olan çalışanlar diğer kişilerden itibar görmektedir.	.69	.35	.38
6. Bu kurumdaki alt ve orta kademe yöneticiler, kurumda tanıdığı olan çalışanlara daha farklı davranmaktadır.	.74	.27	.36
7. Bu kurumda yöneticilerin tanıdıklarını işten çıkarmanın veya onlara ceza vermenin oldukça zor olduğunu düşünüyorum.	.82		.22
8. Bu kurumda tanıdığı olanlar kurumun kaynaklarından daha kolay yararlanmaktadır.	.68	.40	.27
9. Bu kurumda yetki öncelikle tanıdıklara devredilmektedir.	.63	.50	.27
İşe Alımda Kayırmacılık			
10. Bu kuruma eleman alımında tanıdıklara öncelik verilmektedir.	.32	.79	.14
11. Bu kuruma eleman alımında tanıdığı olanlar seçim sürecinde zorlanmazlar.	.33	.80	.18
12. Bu kuruma eleman alımında yönetim kadrosunda yer alan kişilerin referansı oldukça önemlidir.		.81	.24

Çalışanların nepotizm algısını ölçen nepotizm ölçeğine ilişkin keşfedici (açımlayıcı) faktör analizi uygulanmıştır. Eigen değerinin 1 ve üzeri olması ile faktör yapısı belirlenmiştir. Beklenildiği üzere üç faktör ortaya çıkmıştır. Bu faktörler madde dağılımı açısından ölçeğin orijinali ile uyumludur ancak analiz sonucunda orijinal ölçek formundaki 2 sorunun faktör yükleri düşük olduğu için ölçekten çıkarılmış ve faktör analizi tekrarlanmıştır (Tablo 4). Ölçekten çıkarılan maddeler şunlardır:

Bu kurumda çalışanların terfi etmesinde bilgi, beceri ve kabiliyetler ikinci planda kalmaktadır.

Bu kurumda yöneticilerin tanıdığı olan kişilerden çekinirim.

Faktör analizine ilişkin detaylar şu şekildedir: KMO değeri; 0.93, Bartlest Testi; anlamlı ($p<0.05$), açıklanan toplam varyans % 74, bunlar sırasıyla işlem kayırmacılığı (% 28.8), işe alımda kayırmacılık (% 23) ve terfide kayırmacılık (% 22.2) şeklindedir. Genel olarak ölçeğin faktör yapısının orijinal versiyonu (Ford ve McLaughlin, 1985; Abdalla, Maghrabi ve Raggad, 1998) ile tutarlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5: Süperego Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Maddeler	Faktör Yüğü
1. Doğru ve yanlış konusunda çoğu insandan daha katı bir standarda sahibim.	.65
2. Nerede olursam olayım yanımda katı bir vicdan taşıyım.	.50
3. Görevlerim/sorumluluklarım ile ilgili güçlü bir sorumluluk duygusuna sahibim.	.76
4. Davranışlarım konusunda kabul ettiğim bazı ilkeler ışığında yönlendirilirim.	.71
5. Gerçeği söyleme konusunda vicdanlıyım.	.67

5 ifadeden oluşan süperego ölçeğinin faktör yapısını analiz etmek için keşfedici (açımlayıcı) faktör analizine başvurulmuştur (Tablo 5). Ölçek orijinalinde olduğu gibi tek bir faktör altında toplanmış ve faktör yükleri 0.50 ve 0.76 arasında değişkenlik göstermiştir. Ölçeğin Kmo değeri 0.65, Bartlest Testi; anlamlı ($p<0.05$), açıklanan toplam varyans % 43'tür. Bu bulgu mevcut örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde ölçeğin faktör yapısının orijinal ölçekle ve diğer çalışmalar ile uyumlu olduğu ve faktör yapısının desteklendiği tespit edilmiştir.

3.3.3. Korelasyon Analizi

H₁ ve H₂ korelasyon analizi vasıtasıyla test edilmiştir. Korelasyon analizine ilişkin detaylı görünüm Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6: Değişkenler Arası İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Korelasyon Analizi

Değişkenler	Prososyal Davranış				Nepotizm				Süperego
	Toplam	Rol İçi	Rol Ötesi	İş birliği	Toplam	Terfi	İşlem	İşe Alım	Toplam
<i>Prososyal Davranış</i>									
Prososyal Davranış Toplam	1	.83**	.71**	.91**					
Rol İçi PSD	–	1	.43**	.62**					
Rol Ötesi PSD	–	–	1	.50**					
İşbirliğine Dayalı PSD	–	–	–	1					
<i>Nepotizm</i>									
Nepotizm Toplam	-.20**	-.17**	-.13*	-.20*	–	.90**	.94**	.80**	
Terfide Kayırmacılık	-.16**	-.11	-.16**	-.15*	–	1	.78**	.56**	
İşlem Kayırmacılığı	-.21**	-.19**	-.11	-.21**	–	–	1	.66**	
İşe Alımda Kayırmacılık	-.15*	-.14*	-.06	-.15*	–	–	–	1	
<i>Süperego</i>									
Süperego Toplam	.41**	.40**	.28**	.35**	.09	.05	.01	.09	1

Not: PSD=prososyal davranış. n=271. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Hipotez 1: Çalışanların süperego düzeyleri ile prososyal davranış sergileme düzeyleri arasında pozitif ilişki vardır.

Süperego ile prososyal davranış arasında bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesi ve hipotezlerin test edilmesi için Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Buna göre çalışanların süperego düzeyleri ve bu çalışanların prososyal davranış sergileme düzeyleri arasındaki ilişki Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6’da görüldüğü üzere süperego ile prososyal davranışın tüm boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ($r: 0,41$; $p < 0,001$). Çalışanların süperego düzeyleri arttıkça prososyal davranış sergileme düzeyleri de artmaktadır. Bu durumda Hipotez 1 desteklenmiştir.

Çalışanların süperego düzeyleri ile rol içi prososyal davranış düzeyleri arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Bu bakımdan Hipotez 1a desteklenmiştir.

Çalışanların süperego düzeyleri ile rol ötesi prososyal davranış düzeyleri arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Bu bakımdan Hipotez 1b desteklenmiştir.

Çalışanların süperego düzeyleri ile iş birliğine dayalı prososyal davranış düzeyleri arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir ($p < 0,01$). Bu bakımdan Hipotez 1c desteklenmiştir.

Hipotez 2: Çalışanların prososyal davranış sergileme düzeyleri ile nepotizm algıları arasında negatif bir ilişki vardır.

Tablo 6 incelendiğinde, bir kurumda çalışanların prososyal davranış sergileme düzeyleri ile çalışanların nepotizm algıları arasında ($-0,20$) orta düzeyli ve negatif yönlü istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($p < 0,01$). Buna göre çalışanların çalıştıkları örgütlerine karşı olan nepotizm algıları arttıkça, prososyal davranış sergileme düzeyleri azalmaktadır. Dolayısı ile Hipotez 2 desteklenmiştir.

3.3.4. Regresyon Analizi

Çalışanların örgüte yönelik nepotizm algılarının, onların prososyal davranış sergileme düzeylerine etkilerini detaylı bir şekilde incelemek için çoklu regresyon analizine başvurulmuştur.

Bağımsız değişkenler;

(1) terfide kayırmacılık,

(2) işlem kayırmacılığı,

(3) işe alımda kayırmacılık

Bağımlı değişkenler;

(1) toplam prososyal davranış skoru,

(2) rol iči prososyal davranıř,

(3) rol ötesi prososyal davranış,

(4) iş birliğine dayalı prososyal davranış

Çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 7’de sunulmuştur.



Tablo 7: Çoklu regresyon analizi bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler											
	Prososyal Davranış (Toplam)			Rol İçi Sosyosyal Davranış			Rol Ötesi Sosyosyal Davranış			İşbirliğine Dayalı Sosyosyal Davranış		
	β	t	R ²	β	t	R ²	β	t	R ²	β	t	R ²
<i>Nepotizm Algısı</i>												
Terfide Kayırmacılık	.01	.09	.04	.10	1.05	.03	-.19*	-2.00	.02	.05	.48	.03
İşlem Kayırmacılığı	-.21*	-1.98		-.25*	-2.39		.02	.21		-.22*	-2.10	
İşe Alımda Kayırmacılık	-.02	-.25		-.03	-.317		.03	.34		-.034	-.43	

Not: n = 271. *p< .05; R²= Uyarlanmış R² değerlerini ifade etmektedir.

Terfide kayırmacılık algısının prososyal davranışlara etkisi

Çoklu regresyon analizi bulgularına göre, terfide kayırmacılık algısının (β : -.19; $p < 0.05$) rol ötesi prososyal davranış üzerinde düşük düzeyde negatif etkili olduğu görülmektedir. Öte yandan terfide kayırmacılık algısının, prososyal davranışın toplam skoru (β : .008; $p > 0.05$) ile diğer boyutları olan rol içi prososyal davranış (β : .101; $p > 0.05$) ve iş birliğine dayalı prososyal davranış (β : .046; $p > 0.05$) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

İşlem kayırmacılığı algısının prososyal davranışlara etkisi

İşlem kayırmacılığı algısının prososyal davranış üzerindeki etkisi incelendiğinde, prososyal davranışın toplam skoru (β : -.21; $p < 0.05$), rol içi prososyal davranış (β : -.25; $p < 0.05$) ve iş birliğine dayalı prososyal davranış (β : -.22; $p < 0.05$) üzerinde düşük düzeyde negatif etkili olduğu görülmektedir. Öte yandan işlem kayırmacılığı algısının, rol ötesi prososyal davranış (β : .022; $p > 0.05$) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

İşe alımda kayırmacılık algısının prososyal davranışlara etkisi

İşe alımda kayırmacılık algısının prososyal davranış üzerindeki etkisi incelendiğinde, prososyal davranışın toplam skoru (β : .020; $p > 0.05$), rol içi prososyal davranış (β : .025; $p > 0.05$), rol ötesi prososyal davranış (β : .027; $p > 0.05$) ve iş birliğine dayalı prososyal davranış (β : .034; $p > 0.05$) üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

3.3.5. Düzenleyici Etki (Moderating) Testi

Süperegonun prososyal davranışlarla ilişkisinde, nepotizmin düzenleyici etkisinin incelenmesi için Hayes'in (2013) Process düzenleyici etki analizi yönteminden yararlanılmıştır. Tablo 8 süperegonun prososyal davranışlarla ilişkisinde nepotizmin düzenleyici etkisine ilişkin bulguları göstermektedir. Burada nepotizm, süper egonun, prososyal davranışlarla ilişkisinde (toplam skor ve alt boyutlar dahil olmak üzere) düzenleyici rol oynamamıştır. Dolayısı ile H_3 desteklenmemiştir. Yani çalışanların süperego algılarının prososyal davranışları ile ilişkisinde, çalışanların nepotizm algılarının süperego ve prososyal davranış ilişkisinin yönü ve şiddetini istatistiki açıdan anlamlı bir rolünün olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 8. Düzenleyici Etki (Moderating) Bulguları

<i>Değişken</i>	β^a	95% CI	<i>t</i>	ΔR^2	<i>F</i> (1, 922)	<i>p</i>
Süperego ^b						
Prososyal Toplam	.01	[-.08; .09]	.13	.00	.02	.895
Rol İçi Prososyal Davranış	.02	[-.07; .10]	.42	.00	.19	.673
Rol Ötesi Prososyal Davranış	.09	[-.04; .23]	1.33	.01	1.78	.183
İşbirliğine Dayalı Prososyal Davranış	-.04	[-.15; .06]	-.77	.01	.60	.439

Not: n = 271. ^aEtkileşim etkisinin standardize edilmiş regresyon katsayıları (Süperego × düzenleyici).

^bBağımsız değişken (predictor).

Düzenleyici (Moderator) = Nepotizm.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu kısımda ilk olarak bulguların özetine, sonra ise bulguların ilgili yazın bağlamında yorumlanmasına yer verilmiştir. Daha sonra yürütülen çalışmanın ve elde edilen bulguların özgün yönlerine yer verilmiş, araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırma önerileri paylaşılmıştır.

Bulguların Özeti: Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla korelasyon analizi, regresyon analizi ve düzenleyici etki (moderating) analizi yöntemlerinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizinde çalışanların süperego düzeyleri ile prososyal davranış düzeyleri arasında (tüm boyutlar dâhil) pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgular Hipotez 1, Hipotez 1a, Hipotez 1b ve Hipotez 1c'yi desteklemektedir. Çalışanların prososyal davranış sergileme düzeyleri ile çalışanların nepotizm algıları arasında orta düzeyli ve negatif yönlü istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dolayısı ile Hipotez 2 de desteklenmiştir.

Çoklu regresyon analizinde, terfide kayırmacılık algısının rol ötesi prososyal davranış üzerinde düşük düzeyde negatif etkili olduğu görülmektedir. Öte yandan terfide kayırmacılık algısının, prososyal davranışın toplam skoru ile diğer boyutları olan rol içi prososyal davranış ve iş birliğine dayalı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. İşlem kayırmacılığı algısının, prososyal davranışın toplam skoru, rol içi prososyal davranış ve iş birliğine dayalı prososyal davranış üzerinde düşük düzeyde negatif etkili olduğu görülmektedir. Öte yandan işlem kayırmacılığı algısının, rol ötesi prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. İşe alımda kayırmacılık algısının, prososyal davranışın toplam skoru, rol içi prososyal davranış, rol ötesi prososyal davranış ve iş birliğine dayalı prososyal davranış üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Nepotizm, süper ego ve prososyal davranış ilişkisinde düzenleyici bir rol oynamamıştır.

Bulguların Yorumlanması:

Süperego ve Prososyal Davranış İlişkisi

Bu çalışmada çalışanların süperego düzeyleri ile prososyal davranış sergileme düzeyleri (toplam skor) arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu çalışanların süperego düzeyleri arttıkça prososyal davranış sergileme düzeylerinin de

arttığını göstermektedir. Bunun yanı sıra süperego ile prososyal davranışın, rol içi prososyal davranış, rol ötesi prososyal davranış ve iş birliğine dayalı prososyal davranış boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların süperego düzeyi arttıkça rol içi, rol ötesi ve iş birliğine dayalı prososyal davranış sergileme düzeyleri de artmaktadır. Kısaca, süperego düzeyi yüksek olan çalışanların prososyal davranış sergileme düzeylerinin de yüksek olacağı ileri sürülebilir.

Yapılan çalışmalarda, prososyal davranışın öncüllerinden olan kişilik özelliklerinin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir (Batson, 2014; Batson, Bolen, Cross ve Neuringer-Benefiel, 1986; Brief ve Motowidlo, 1986; Martí-Vilar, Serrano-Pastor ve Sala, 2019; Penner, Dovidio, Piliavin ve Schroeder, 2005; Rushton J. P., 1984). Bir kişilik yapısı olarak ele alınan süper egonun da prososyal davranış ile ilişkili olduğu başta Freud olmak üzere pek çok araştırmacı tarafından ileri sürülmektedir (Eisenberg ve diğerleri, 2002; Freud, 1962; Lam, 2012). Freud, kişilerin prososyal davranış sergilemelerini, süperegodan kaynaklanan ahlak, vicdan ve suçluluk duygusu ile açıklamaktadır (Freud, 1962). Freud'a göre süperego, bireylerin insancıl değerleri ve prososyal davranış kalıplarını içselleştirmeleri için bir süreçtir. Bu süreçte, gerek aile gerekse toplum tarafından kendisine kazandırılan standartları içselleştiren ve böylece süperegosu yüksek olan bireylerin daha fazla prososyal davranış sergileme eğilimine sahip oldukları ileri sürülmektedir (Lam, 2012). Bu çalışmada, süperego ve prososyal davranış arasındaki ilişkinin ampirik bulgularla desteklendiği görülmektedir. Böylelikle genel olarak ilişki düzeyinde değerlendirildiğinde bu bulgu, literatürde ifade edilenler ile uyumaktadır.

Prososyal Davranış ve Nepotizm İlişkisi

Korelasyon analizinde çalışanların prososyal davranış sergileme düzeyleri ile örgüte yönelik nepotizm algıları arasında orta düzeyli ve negatif yönlü bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışanların nepotizm algıları arttıkça prososyal davranış sergileme düzeylerinin düştüğünü ifade etmektedir. Kısaca, nepotizm algısı yüksek olan çalışanlar örgütte daha az prososyal davranışlar sergilemektedir.

Çalışanların içinde buldukları örgütsel koşullar onların prososyal davranış sergilemelerinin önünde bir engel teşkil etmektedir. Yapılan çalışmalar, örgüte yönelik nepotizm algısına sahip olan çalışanların motivasyonlarının, örgütsel bağlılıklarının, örgütsel adalet algılarının (Arasli ve Tumer, 2008) ve performanslarının düşük (Abdalla, Maghrabi ve Raggad, 1998; Emek ve Acar, 2008; Ombanda, 2018), örgütten ayrılma

niyetlerinin ve örgüt hakkında olumsuz konuşma olasılığının yüksek olduğu (Arasli, Bavik ve Ekiz, 2006) bulgularını ortaya koymaktadır. Nepotizm algısının bir sonucu olan bu faktörler, yapılan çalışmalarda çalışanların prososyal davranış sergileme düzeylerini azaltan faktörler olarak ele alınmaktadır (Baruch, O'creevy, Hind ve Vigoda-Gadot, 2004; Brief ve Motowidlo, 1986; Puffer, 1987). Bu bakımdan çalışanların örgüte yönelik nepotizm algıları arttıkça, daha az prososyal davranış sergilemeleri oldukça olağan bir durumdur. Bu bağlamda çalışmanın bulguları göz önüne alındığında, prososyal davranış ile nepotizm algısı arasında negatif yönlü ilişki olduğu bulgusunun literatürdeki diğer bulgular ile tutarlı olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Çoklu regresyon analizi bulgularında ise, nepotizmin boyutlarının prososyal davranışları düşük düzeyde açıkladığı görülmektedir. Çoklu regresyon analizinde, terfide kayırmacılık algısının rol ötesi prososyal davranış üzerindeki etkisi daha düşük düzeye gerilerken, rol içi prososyal davranış ve iş birliğine dayalı prososyal davranış üzerindeki anlamlı negatif etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir. Bu demektir ki, çalışanlar örgütte hak etmediği halde terfi ettirilen bir çalışan karşısındaki tepkisini yalnızca rol ötesi prososyal davranışları daha az sergileyerek göstermektedir. Öte yandan işlem kayırmacılığı algısının, rol içi prososyal davranış ve iş birliğine dayalı prososyal davranış üzerindeki negatif anlamlı etkisi devam etmektedir. Bu bulgu prososyal davranışın büyük ölçüde işlem kayırmacılığı algısı tarafından açıklandığını ortaya koymaktadır. Buna göre bir çalışan örgütte işe geç gelen, işten erken çıkan, kendisine özel araç tahsis edilen ve fiziksel kaynakların dağıtımında ayrımcılık yapılan, aynı pozisyon ve tecrübedeki diğer çalışanlara kıyasla daha fazla ücret verilen çalışanların varlığından rahatsızlık duyduğunda, daha az prososyal davranış sergilemektedir. Çoklu regresyon analizi bulgularında işlem kayırmacılığı algısının prososyal davranışı açıklayan en kuvvetli boyut olduğu ortaya çıkarken; işe alımda kayırmacılık algısının, rol içi, rol ötesi ve iş birliğine dayalı prososyal davranışların üzerindeki anlamlı etkilerinin çoklu regresyonda ortadan kalktığı görülmektedir.

Son olarak, düzenleyici etki testinde nepotizm algılamalarının süper ego ve prososyal davranışlar ile etkileşiminde anlamlı rol oynamadığı sonucuna varılmıştır. Bu durum süper egonun içsel bir tetikleyici olması durumuyla açıklanabilir. Çünkü her ne kadar sosyal bağlamdan etkilense de süper ego içsel bir denge sağlayıcıdır. Bireyler her ne kadar kayırmacılık algılama, psikolojik sözleşme ihlaliyle karşılaşma ve sosyal mübadele etkileşiminin aksaması durumunda prososyal eğilimlerini azaltma eğiliminde olsa da,

süper ego nihayetinde içsel bir düzenleyicidir. Vicdan ise süperego düzeyinin temel belirleyicisidir. Bu bulgu içsel erdemliliğin insan ilişkilerinde ve örgütsel bağlamdaki menfi değiş tokuşların ötesinde daha güçlü bir olgu olmasına dayandırılabilir. Aynı zamanda kısıtlı bir örnekleme ile yürütölen bu araştırmada çalışanların ağırlıklı olarak beyaz yaka çalışan olmasının da araştırmada belirleyici olduğu düşünölmektedir. Neticede daha üst pozisyonlarda liyakat esaslı ilişkiler daha fazla gelişmiş olabilir. Çalışmadaki örneklemin yapısı mavi yaka ve beyaz yaka çalışanları karşılaştıracak nitelikte değildir. Bu sebeple nepotizm algısının mavi yaka ve beyaz yaka çalışanlar açısından değerlendirilmesi gelecek araştırmacılara önerilmektedir.

Nepotizm algısının süperego ile prososyal davranış ilişkisinde düzenleyici bir rol oynamamasının bir diğer nedeni, nepotizmin insanlar için ifade ettiği anlam olabilir. Nepotizm her ne kadar temelde olumsuz algılansa da, sosyal kimlik kuramı bağlamında olumlu olarak algılandığı durumlar da söz konusu olabilmektedir. Neticede nepotizmin güven inşa etmek açısından olumlu algılandığına dair bulgular mevcuttur (Özler, Özler, & Gümüştökin, 2007). Aynı zamanda kurumların faaliyet gösterdikleri ölkenin kültürü de nepotizm açısından belirleyici olmaktadır (Khatri ve Tsang, 2003; Wated ve Sanchez, 2014). Kolektivist kültürlerde kişiler, görev ve yükümlölüklerinin iç içe geçtiği aile ve arkadaşlık çevreleri gibi birkaç gruba ait olma eğilimindedir ve kişiler genellikle kendi gruplarının amaçlarıyla uyumlu hedefler geliştirmektedir. Yüksek güç mesafesine sahip ölkelerde ise bireylerin birbirleri arasındaki eşitsizliği kabullenme olasılığı daha yüksek olmakla birlikte, örgütlerde kurumsallaşmış adaletsizliğe boyun eğdikleri ve hiyerarşik düzenin normal ve hatta arzu edilir olduğunu düşündükleri görölmektedir (Hofstede, 2001). Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda nepotizmin kolektivist (Kyriacou, 2016) ve yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde (Rajpaul-Baptiste, 2018) daha yaygın olduğu ve daha güçlü bir şekilde desteklendiği görölmektedir. Bu bağlamda ölkelerin kültürel boyutlarını değerlendiren Hofstede'nin çalışması incelendiğinde Türkiye'nin kolektivist ve güç mesafesi yüksek bir öлке olduğu görölmektedir. Bu anlamda nepotizm uygulamalarının Türkiye'de kabul edilebilir olduğunu ifade etmek mümkündür ancak konuyla ilgili olarak destekleyici bulgu elde edilmesi açısından daha detaylı ve kapsamlı çalışma yapılması önerilmektedir.

Çalışmanın ve Bulguların Özgünlüğü: Bu çalışma literatürde süperego ile prososyal davranış ilişkisini ve bu ilişkide nepotizm algısının düzenleyici rolünün olup olmadığını test eden ilk çalışma olması nedeniyle özgünlük düzeyi yüksek bir çalışmadır.

Araştırmanın Kısıtları: Araştırma örnekleminin yalnızca 271 katılımcıdan oluşması nedeniyle araştırma örnekleminin bu anlamda çok büyük olmadığı söylenebilir. Bu durum, araştırmanın bir kısıtı olarak değerlendirilebilir. Ayrıca araştırmada belirli bir sektör ya da işkoluna da odaklanılmaması sebebiyle sektörler arası karşılaştırma yapma imkanı kısıtlanmıştır.

Araştırmanın bir diğer kısıtı ise kullanılan süperego ölçeğidir. Tek boyut ve beş maddeden oluşan ölçeğin madde sayısının az olduğu ve ölçeğin çok da güncel olmadığı söylenebilir. Çalışmada faktör yapısını destekleyici bulgu elde edilse de bu durum bir kısıt olarak ifade edilebilir.

Sonuç olarak, sınırlı bir örneklem üzerinde yürütülen bu araştırma, psikolojik ve sosyal psikolojik varsayımların örgütsel bağlamda testinin incelenmesi açısından katkı sunsa da güçlü çıkarımlar ortaya koyma açısından yetersizdir. Bu nedenle örgütsel bağlamda nepotizmin ve prososyal davranışların öncüllerinin ve süper egonun rolünün hem yönetsel süreçlerde (karar verme, politika belirleme gibi) hem de çalışan davranışlarını anlamadaki rolünün incelenmesine ilişkin ampirik boşluklar süre gelmektedir. Bu sebeple bu doğrultuda ampirik bulguların artması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H., Maghrabi, A., & Raggad, B. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554 - 570. doi: <https://doi.org/10.1108/01437729810242235>
- Ackfeldt , A.-L., & Wong, V. (2006). The antecedents of prosocial service behaviours: an empirical investigation. *The Service Industries Journal*, 26(7), 727-745. doi: 10.1080=02642060600898237
- Aderman, D. (1972). Elation, depression, and helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(1), 91-101.
- Akgemci, T., Alaloul, A., Kızıloğlu, E., & Kalfaoğlu, S. (2018). Existence of nepotism in associations and its effects on employee motivation and performance. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies* , 4(8), 339-352.
- Arasli, H., & Tumer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stressand job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 36(9), 1237-1250. doi:<https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Arasli, H., Bavik, A., & Ekiz, E. (2006). The effects of nepotism on human resource management the case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(7/8), 295-308. doi:10.1108/01443330610680399
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Managemen Practice 10th Edition*. London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Aronson, E., Wilson, T., & Akert, R. (2012). *Sosyal Psikoloji*. (O. Gündüz, Çev.) İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Ashton, M., Paunonen, S., Helmes, E., & Jackson, D. (1998). Kin altruism, reciprocal altruism, and the big five personality factors. *Evolution and Human Behavior*, 19, 243–255.
- Aslan-Yılmaz, H. (2016). Bir derleme: benlik kavramına ilişkin bazı yaklaşımlar ve tanımlamalar. *Sosyal Bilimler Dergisi*(48), s. 79-89.
- Asunakutlu, T., & Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 15(2), 93-109.
- Aydınlı, A., Bender, M., & Chasiotis, A. (2013). Helping and volunteering across cultures: determinants of prosocial behavior. *Online Readings In Psychology And Culture*. doi:<https://doi.org/10.9707/2307-0919.1118>

- Baruch, Y., O'creevy, M. F., Hind, P., & Vigoda-Gadot, E. (2004). Prosocial behavior and job performance: does the need for control and the need for achievement make a difference? *Social Behavior and Personality An International Journal*, 32(4), 399-412.
- Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Batson, C. D. (2014). *The altruism question: toward a social-psychological answer*. New York: Psychology Press .
- Batson, C., Bolen, M., Cross, J., & Neuringer-Benefiel, H. (1986). Where is the altruism in the altruistic personality? *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 212-220. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.1.212>
- Bayrakçı, E., & Kayalar, M. (2016). İfşa davranışının prososyal davranışlar bağlamında değerlendirilmesine yönelik teorik bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(15), 120-131.
- Bbc News. (2014, Temmuz 15). 'Yakın arkadaşlar birbirleri ile ortak DNA paylaşıyor'. Ocak 27, 2020 tarihinde Bbc News: https://www.bbc.com/turkce/haberler/2014/07/140715_yakin_arkadas_dna adresinden alındı
- Bear, S., & Hwang, A. (2015). Who mentors? Contextual prosocial motivation and willingness to be a mentor. *Human Resource Development International*, 18(1), s. 58-75. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/13678868.2014.979005>
- Bellou, V., & Andronikidis, A. (2008). The impact of internal service quality on customer service behaviour evidence from the banking sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(9), 943-954. doi:10.1108/02656710810908098
- Bergeron, D., Rosen, B., Shipp, A., & Furst-Holloway, S. (2013). Organizational citizenship behavior and career outcomes: the cost of being a good citizen. *Journal of Management*, 39(4), s. 958-984. doi:10.1177/0149206311407508
- Berkowitz, L., & Connor, W. (1966). Success, failure, and social responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4(6), s. 664-669.
- Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspective*, 20(2), 73-96 . doi:10.1257/jep.20.2.73
- Bettencourt, L., & Brown, S. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), s. 39-61.
- Bierhoff, H.-W., & Fetchenhauer, D. (2006). How to explain prosocial and solidary behavior: a comparison of framing theory with related meta-theoretical paradigms. D. Fetchenhauer, A. Flache, B. Buunk, & S. Lindenberg (Dü) içinde,

Solidarity and prosocial behavior : An integration of sociological and psychological perspectives. USA: Springer Science+Business Media, Inc.

- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons, Inc. .
- Bolat, O., Bolat, T., & Aytemiz Seymen, O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), s. 215-239.
- Bolat, O., Bolat, T., Seymen, O., & Katı, Y. (2017). Otellerde nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: kariyer düzleşmesinin aracılık etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 6(3), 157-180.
- Bolino, M., & Grant, A. (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, s. 599-670. doi:10.1080/19416520.2016.1153260
- Bolino, M., Klotz, A., Turnley, W., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34, s. 542–559. doi:10.1002/job.1847
- Bolino, M., Turnley, W., & Bloodgood, J. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *The Academy of Management Review*, 27(4), s. 505-522.
- Bornstein, R. F. (2003). Psychodynamic models of personality. T. Millon, M. Lerner, & I. B. Weiner (Dü.) içinde, *Hand Book of Psychology Volume 5 Personality and Social Psychology* (s. 117-134). John Wiley & Sons, Inc.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Büte, M. (2015). Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(29).
- Büte, M., & Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri: aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.
- Campbell, D. T. (1979). Comments on the sociobiology of ethics and moralizing. *Behavioral Science*, 24, 37-45.
- Cherry, K. (2019, October 1). *Understanding the role of freud's superego*. Verywellmind: <https://www.verywellmind.com/what-is-the-superego-2795876> adresinden alındı
- Clary, E., Snyder, M., Ridge, R., Copeland, J., Stukas, A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: a functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530.

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), s. 874-900. doi:10.1177/0149206305279602
- Culliver, C., Sigler, R., & McNeely, B. (1991). Examining prosocial organizational behavior among correctional officers. *International Journal of Comparative and Applied Criminal Justice*, 277-284. doi:10.1080/01924036.1991.9688973
- Cunningham, M., Steinberg, J., & 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.
- Cüceloğlu, D. (2016). *İnsan ve Davranışı* (7. b.). Remzi Kitabevi.
- Çalık, A. (2016). Nepotizmin örgütsel sessizlik üzerine etkisinde öz yeterlilik algısının rolü. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim : Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 123-144. doi:10.1501/0005032
- Dovidio, J., Piliavin, J., Schroeder, D., & Penner, L. (2006). *The Social Psychology of Prosocial Behavior*. New York: Psychology Press.
- Dutton, J., Worline, M., Frost, P., & Lilius, J. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), s. 59-96. doi:10.2189/asqu.51.1.59
- Dyer, J. W. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253-273. doi:https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x
- Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. doi:10.2307/256902
- Eisenberg, N., Guthrie, I., Cumberland, A., Murphy, B., & Shepard, S. (2002). Prosocial development in early adulthood: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 993–1006. doi:10.1037/0022-3514.82.6.993
- Eisenberg, N., & Mussen, P. H. (1989). Cambridge studies in social and emotional development. The roots of prosocial behavior in children. *New York, NY, US: Cambridge University Press*. doi:http://dx.doi.org/10.1017/CBO9780511571121
- Eisenberg, N., Cameron, E., Tryon, K., & Dodez, R. (1981). Socialization of prosocial behavior in the preschool classroom. *Developmental Psychology*, 17(6), 773-782.
- Emek, U., & Acar, M. (2008). Yolsuzlukla mücadelede bir temel soru (n): Kurumsal tekelcilik mi, çoğulculuk mu? *İktisat İşletme ve Finans*, 23(270), 64-89. doi:10.3848/iif.2008.270.7235
- Erdem, B., Ceylan, U., & Seylan, U. (2013). Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kütahya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *Uludağ Journal of Economy and Society*, 32(2), 171-197.

- Esendemir, E. (2019). İş tatmini algısı ve prososyal davranış eğilimleri ilişkisinde örgütsel muhalefet davranışının aracılık rolü: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi örneği. Burdur: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Esteve, M., Urbig, D., Witteloostuijn, A., & Boyne, G. (2015). Prosocial behavior and public service motivation. *Public Administration Review*, 76(1), s. 177-187. doi: <https://doi.org/10.1111/puar.12480>
- Fischer, R., Ferreira, M., Assmar, E., Redford, P., Harb, C., Glazer, S., . . . Achoui, M. (2009). Individualism-collectivism as descriptive norms development of a subjective norm approach to culture measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(2), 187-213. doi:10.1177/0022022109332738
- Ford, R., & McLaughlin, F. (1985). Nepotism. *Personnel Journal*, 64(9), 57-60.
- Freud, S. (1910). *Five Lectures on Psycho-Analysis*.
- Freud, S. (1923). *The Ego and the Id*. (J. Strachey, Dü., & J. Riviere, Çev.) W.W. Norton & Company, Inc.
- Freud, S. (1933). *Psikanaliz Üzerine* (Baskı yılı: 2019 b.). (S. Karabulut, Dü., & E. Çaliner, Çev.) Olimpos Yayınları.
- Freud, S. (1962). *Civilization and Its Discontents*. (J. Strachey, Dü.) New York: W. W. Norton & Company, Inc.
- Genç, N., & Karcioğlu, F. (2004). Aile işletmelerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri -bir uygulama-. (T. Koçel, Dü.) *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, 20-32.
- George, J. M. (1991). State or trait: effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307.
- Goldstein, J. H. (2013). *Social Psychology*. Academic Press, Inc.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), s. 161-178.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), s. 48-58. doi:10.1037/0021-9010.93.1.48
- Graziano, W., & Eisenberg, N. (1997). Agreeableness: A dimension of personality. *Handbook of Personality Psychology* (s. 795-824). Academic Press.
- Groot, J. L.-d. (1962). Ego ideal and superego. *The Psychoanalytic Study of the Child*, 17(1), s. 94-106. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/00797308.1962.11822840>
- Groth, M. (2005). Customers as good soldiers: examining citizenship behaviors in internet service deliveries. *Journal of Management*, 31(1), s. 7-27. doi:10.1177/0149206304271375

- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), s. 48-75.
- Habashi, M., Graziano, W., & Hoover, A. (2016). Searching for the prosocial personality: a big five approach to linking personality and prosocial behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 42(9), 1177–1192. doi: 10.1177/0146167216652859
- Hall, C. S. (2016). *Freudyen Psikolojiye Giriş* (3. b.). (E. Devrim, Çev.) Kaknüs Yayınları.
- Harris, M., Lievens, F., & Van Hoy, G. (2004). "I think they discriminated against me": Using prototype theory and organizational justice theory for understanding perceived discrimination in selection and promotion situations. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), 54-65. doi: <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00263.x>
- Hazzi, O. A., & Maldaon, I. S. (2012). Prosocial organizational behaviors: the lifeline of organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*.
- Hilbig, B., Glöckner, A., & Zettler, I. (2014). Personality and prosocial behavior: Linking basic traits and social value orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(3), 529–539. doi:<https://doi.org/10.1037/a0036074>
- Hoffman, M. L. (1978). Psychological and biological perspectives on altruism. *International Journal of Behavioral Development*, 1(4), 323-339.
- Hoffman, M. L. (1981). Is altruism part of human nature. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(1), 121-137.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2. baskı b.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Honig, A. S. (1982). Prosocial development in children. *Young Children*, 37(5), 51-62.
- Hornstein, H., LaKind, E., Frankel, G., & Manne, S. (1975). Effects of knowledge about remote social events on prosocial behavior, social conception, and mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(6), 1038-1046.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), s. 67-92.
- İpek, M. (2014). Prososyal davranışta liderlik tarzının rolü: Milletvekili-danışman ilişkisi üzerine bir araştırma. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*. Ankara: Türk Hava Kurumu Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D., & Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26(2), 121-139. doi:10.1177/0894486512470841

- Jones, R. G. (Dü.). (2012). *Nepotism in Organizations*. New York: Routledge.
- Karakaş, M., & Çak, M. (2007, Temmuz-Aralık). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*(153), 74-101.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Journal of the Society for General Systems Research*, 131-146.
- Kemmelmeier, M., Jambor, E., & Hartje, J. (2006). Individualism and good works cultural variation in giving and volunteering across the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 37(3), s. 327-344. doi:10.1177/0022022106286927
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. *Vision-The Journal of Business Perspective*, 13(1), 1-9. doi:10.1177/097226290901300101
- Khatri, N., & Tsang, E. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303. doi:10.1023/A:1023081629529
- Koç, S. (2018, Kasım). Örgüt kültürü ve özgecilik arasındaki ilişkinin incelenmesi kamu ve özel spor kurumlarında alan araştırması (Muğla İli Örneği). Muğla: Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Kramarz, F., & Skans, O. (2006). Nepotism at work? Family networks and youth labor market entry. *CREST Working Paper*.
- Kramarz, F., & Thesmar, D. (2006). Social networks in the boardroom. *IZA Discussion Papers*(1940).
- Kyriacou, A. P. (2016). Individualism-collectivism, governance and economic development. *European Journal of Political Economy*(42), 91-104. doi:10.1016/j.ejpoleco.2015.11.005
- Lam, C. M. (2012). Prosocial involvement as a positive youth development construct: A conceptual review. *The Scientific World Journal*(4). doi:10.1100/2012/769158
- Lansberg, I. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46. doi:https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6
- Lapsley, D., & Stey, P. (2011). Id, ego, and superego. *Encyclopedia of Human Behavior*, 2. doi:10.1016/B978-0-12-375000-6.00199-3
- Lazare, A., Klerman, G., & Armor, D. (1966). Oral, obsessive, and hysterical personality patterns an investigation of psychoanalytic concepts by means of factor analysis. *Archives Of General Psychiatry*, 14(6), s. 624-630. doi:10.1001/archpsyc.1966.01730120064008
- Lazare, A., Klerman, G., & Armor, D. (1970). Oral, obsessive and hysterical personality patterns: Replication of factor analysis in an independent sample. *Journal of*

Psychiatric Research, 7(4), s. 275–290. doi:[https://doi.org/10.1016/0022-3956\(70\)90021-X](https://doi.org/10.1016/0022-3956(70)90021-X)

- Limpanitgul, T., Jirotmontree, A., Robson, M., & Boonchoo, P. (2013). Job attitudes and prosocial service behavior: A test of the moderating role of organizational culture. *Journal of Hospitality and Tourism Management*(20), 5-12. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2013.05.006>
- Luria, G., Cnaan, R., & Boehm, A. (2014). National culture and prosocial behaviors: results from 66 countries. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(5), s. 1041-1065. doi:10.1177/0899764014554456
- Martí-Vilar, M., Serrano-Pastor, L., & Sala, F. G. (2019). Emotional, cultural and cognitive variables of prosocial behaviour. *Current Psychology*, 38(4), s. 912-919.
- Mayfield, C., & Taber, T. (2010). A prosocial self-concept approach to understanding organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 25(7), s. 741-763. doi:<https://doi.org/10.1108/02683941011075283>
- McLeod, S. (2017, October 25). *Id, Ego and Superego*. Simply Psychology: <https://www.simplypsychology.org/psyche.html> adresinden alındı
- McNeely, B., & Meglino, B. (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organization behavior: an examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Merriam-Webster. (1993). *Webster's Third New International Dictionary of the English Language*. (P. B. Gove, Dü.)
- Merriam-Webster Inc. (2019). Aralık 30, 2019 tarihinde Merriam-Webster, Since 1828: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/nepotism#learn-more> adresinden alındı
- Moss, M., & Page, R. (1972, December). Reinforcement and helping behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 2(4), s. 360-371.
- Mulder, B. K. (2008). Risking the business or reaping the benefits: The antecedents and consequences of nepotism. Chicago, Illinois: Department of Psychology College of Liberal Arts and Sciences DePaul University.
- Nadeem, M., Ahmad, R., Ahmad, N., Batool, S., & Shafique, N. (2015). Favoritism, nepotism and cronyism as predictors of job satisfaction: Evidences from Pakistan. *Journal of Business and Management Research*(8), 224-228.
- Obstfeld, D. (2005). Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), s. 100-130. doi:10.2189/asqu.2005.50.1.100
- Ombanda, P. O. (2018). Nepotism and job performance in the private and public organizations in Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 8(5), 474-494. doi:10.29322/IJSRP.8.5.2018.p7762

- Organ, D., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Organ, D., Podsakoff, P., & MacKenzie, S. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Öcal, H., & Sarnıç, A. (2017). Dönüştürücü liderliğin prososyal örgütsel davranış üzerindeki etkileri ve imalat endüstrisinde bir araştırma. *AKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), s. 107-125. doi:10.5578/jeas.66186
- Özkanan, A., & Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(20), 179-206.
- Özler, H., Özler, D., & Gümüştekin, G. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(17), 437-450.
- Özsemerci, K. (2003). Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar, nedenleri, zararları ve çözüm önerileri. *Sayıştay Yayınları Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi*(27).
- Öztürk, A. T. (2008). Değişen çağın aile işletmelerinde kurum kültürünün yerleştirilmesinde profesyonel yöneticilerden beklentiler. *Çankaya Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Journal of Arts and Sciences*(10), 109-116.
- Özüren, Ü. (2017, Haziran). Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Padgett, M., Padgett, R., & Morris, K. (2015). Perceptions of nepotism beneficiaries: the hidden price of using a family connection to obtain a job. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 283-298. doi:10.1007/s10869-014-9354-9
- Panizza, F., Peters, B., & Larraburu, C. (2019). Roles, trust and skills: A typology of patronage. *Public Administration*(97), 147–161. doi:10.1111/padm.12560
- Papastyliaou, D., & Lampridis, E. (2014). Prosocial behavioural tendencies and orientation towards individualism–collectivism of Greek young adults. *International Journal of Adolescence and Youth*, 22(3), s. 268-282. doi:https://doi.org/10.1080/02673843.2014.890114
- Parboteeah, K., Cullen, J., & Lim, L. (2004). Formal volunteering: a cross-national test. *Journal of World Business*, 39, s. 431–441.
- Penner, L., & Orom, H. (2010). Enduring goodness: A person by situation perspective on prosocial behavior. M. Mikulincer, & P. Shaver (Dü) içinde, *Prosocial Motives, Emotions, and Behavior: The Better Angels of Our Nature*.

- Penner, L., Dovidio, J., Piliavin, J., & Schroeder, D. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56(1), 365-392. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070141
- Pierce, C., Byrne, D., & Aguinis, H. (1996). Attraction in organizations: A model of workplace romance. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 5-32. doi:https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199601)17:1<5::AID-JOB734>3.0.CO;2-E
- Piff, P., Kraus, M., Côté, S., Cheng, B., & Keltner, D. (2010). Having less, giving more: the influence of social class on prosocial behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(5), s. 771-784. doi:10.1037/a0020092
- Piliavin, J. A., Dovidio, J. F., Gaertner, S., & Clark, R. D. (1981). *Emergency Intervention*. New York: Academic Press.
- Plotnik, R. (2009). *Psikoloji'ye Giriş* (1.Basım b.). (T. Geniş, Çev.) İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Ponzo, M., & Scoppa, V. (2010). A simple model of nepotism. *Working Paper*(17).
- Ponzo, M., & Scoppa, V. (2010a). The use of informal networks in Italy: Efficiency or favoritism? *The Journal of Socio-Economics*(39), 89-99. doi:10.1016/j.socec.2009.07.007
- Puffer, S. M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), s. 615-621. doi:0021-9010/87/S00.75
- Pursell, G., Laursen, B., Rubin, K., Booth-LaForce, C., & Rose-Krasnor, L. (2008). Gender differences in patterns of association between prosocial behavior, personality, and externalizing problems. *Journal of Research in Personality*(42), 472-481. doi:10.1016/j.jrp.2007.06.003
- Rajpaul-Baptiste, C. (2018). Antecedents and consequences of nepotism: A social psychological exploration. University of Kent.
- Rennison, N. (2001). *Freud and Psychoanalysis*. Great Britain: Cox & Wyman Ltd.
- Riggio, R., & Saggi, K. (2015). If we do our job correctly, nobody gets hurt by nepotism. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 19-21. doi:10.1017/iop.2014.5
- Rogers, K. (2019, Ağustos 22). *Inclusive fitness*. Ocak 2, 2020 tarihinde Encyclopaedia Britannica: <https://www.britannica.com/science/inclusive-fitness> adresinden alındı
- Rushton, J. P. (1984). The altruistic personality evidence from laboratory, naturalistic, and self-report perspectives. E. Staub , D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 271-290). New York: Plenum Press.

- Rushton, J., Russell, R., & Wells, P. (1984). Genetic Similarity Theory: Beyond Kin Selection. *Behavior Genetics*, 14(3), 179-193.
- Safina, D. (2015). Favouritism and Nepotism in an Organization: Causes and Effects. *Procedia Economics and Finance*(23), 630-634. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00416-5
- Schroeder, D., & Graziano, W. (2015). The field of prosocial behavior: An introduction and overview. D. Schroeder, & W. Graziano, *The Oxford Handbook of Prosocial Behavior*. Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780195399813.001.0001
- Scoppa, V. (2009). Intergenerational transfers of public sector jobs: a shred of evidence on nepotism. *Public Choice*(141), 167–188. doi:10.1007/s11127-009-9444-9
- Sharma, S., & Tomer, S. (2018). Psychosocial antecedents of prosocial behavior and its relationship. *Indian Journal of Positive Psychology*, 9(1), 14-21. doi:https://doi.org/10.15614/ijpp.v9i01.11736
- Simpson, B., & Willer, R. (2015). Beyond altruism: Sociological foundations of cooperation and prosocial behavior. *Annual Review of Sociology*, 41, 43-63. doi:10.1146/annurev-soc-073014-112242
- Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Smith, E., Nolen-Hoeksema, S., Fredrickson, B., Loftus, G., Bem, D., & Maren, S. (2017). *Atkinson ve Hilgard Psikolojiye Giriş* (5. Baskı b.). (Ö. Öncül, & D. Ferhatoğlu, Çev.) Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Somanathan, R., & Banerjee, A. (2001). A simple model of voice. *The Quarterly Journal of Economics*, 116(1), s. 189-227. doi:10.1162/003355301556383
- Soydemir, S., Özdaşlı, K., & Alparlan, A. (2014). Görev-insan odaklı liderlik algılamasının vatandaşa yönelik prososyal hizmet davranışlarına etkisi: kolluk kuvvetleri üzerine bir araştırma. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 16(2), 63-81. doi:10.5578/jeas.8647
- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. W. Austin, & S. Worchel (Dü), *The social psychology of intergroup relations* (s. 33-57). Monterey: CA: Brooks-Cole.
- 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:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.04.004
- Uymaz, A. O. (2014). Prosocial organizational behavior: Is it a personal trait or an organizational one? *European Journal of Business and Management*, 6(2), 124-129.

- Van Dyne, L., & LePine, J. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), s. 108-119.
- Vinton, K. L. (1998). Nepotism: An interdisciplinary model. *Family Business Review*, 11(4), 297-304.
- Wang, S., & Noe, R. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, s. 115-131.
- Wated, G., & Sanchez, J. (2014). Managerial tolerance of nepotism: the effects of individualism-collectivism in a latin american context. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 45–57. doi: 10.1007/s10551-014-2195-7
- Wenseleers, T. (2007). Nepotism absent in insect societies — or is it? *Molecular Ecology*(16), 3063–3065. doi:10.1111/j.1365-294X.2007.03313.x
- What is the origin of nepotism? (2019). Erişim adresi: https://www.dictionary.com/e/video/nepotism-video/?itm_source=parsely-api (Erişim tarihi: 30/12/2019).
- Wilson, E. O. (2004). *On Human Nature*. Harvard University Press.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26, s. 215-240.
- Wilson, J., & Musick, M. (1997). Work and volunteering: The long arm of the job. *Social Forces*, 76(1), s. 251-272. doi:10.2307/2580325
- Wispé, L. G. (1972). Positive forms of social behavior: An overview. *Journal Of Social Issues*, 28(3).
- Yazıcıoğlu, İ., & Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(21), 497-507.
- Yeşiltaş, M., Kanten, P., & Sormaz, Ü. (2013). Otantik liderlik tarzının prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: Konaklama işletmelerine yönelik bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 333-350.
- Yıldız, S., Taştan Boz, İ., & Yıldırım, B. F. (2012). Kişilik tipi ile olumlu sosyal davranış arasındaki ilişki: Marmara Üniversitesi öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), 215-233.
- Zhu, Y. (2013). Individual behavior: In-role and extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), s. 23-27. doi:10.5430/ijba.v4n1p23