

## GÖNÜLLÜLERİN MOTİVASYON VE İŐ TATMİNLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ARACILIK ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Dr. Eser ERDURMAZLI\* 

### ÖZ

*Bu çalışmada, kapsamı İşlevsel Yaklaşım Kuramı tarafından tanımlanmış işlevsel amaç ve beklentiler esas alınarak, kişileri gönüllü olmaya yönelten motivasyonların iş tatmin duygusu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca, örgüt kültürüne ait özelliklerin gönüllü motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde aracılık rolünün bulunup bulunmadığı da araştırılmıştır. Çalışmanın hipotezleri, çeşitli alanlarda faaliyetlerini sürdürmekte olan gönüllü kuruluşlarının İstanbul bölgesindeki farklı şubelerine kayıtlı 385 gönüllü üyesinden elde edilen veriler kullanılarak test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, “anlayış” ve “kariyer” motivasyon boyutlarının gönüllülerin iş tatmin seviyelerini anlamlı ve pozitif yönde yordadığını, ancak örgüt kültürünün herhangi bir aracılık etkisinin bulunmadığını göstermiştir. Araştırma bulgularının ne anlama geldiği akademik ve pratik bakış açılarıyla tartışılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** gönüllüler, motivasyon, iş tatmini, örgüt kültürü, İşlevsel Yaklaşım Kuramı

**JEL Kodları:** L30, L31, D64, M14

## A STUDY ON VOLUNTEER MOTIVATION AND JOB SATISFACTION: AN EXAMINATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE'S MEDIATION ROLE

### ABSTRACT

*Based on the principles described by the Functional Approach Theory, the existent study explored the influences of motivations which induce people to volunteer on the job satisfaction levels of them. Besides, organizations' cultural characteristics' mediational role on the relationship between volunteer motivation and job satisfaction was also investigated. The hypotheses of the research were tested by using the data collected from 385 volunteers registered to different voluntary organizations' branches located in Istanbul province. The results confirmed that “understanding” and “career” dimensions of volunteer motivation significantly predicted volunteers' job satisfaction levels. However, any mediational effect of organizational culture wasn't found on that relationship in-*

\* Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, akadem06@yahoo.com

between. What the study's findings mean were discussed both from academic and practical points of view.

**Keywords:** *volunteers, motivation, job satisfaction, organizational culture, Functional Approach Theory.*

**JEL Codes:** *L30, L31, D64, M14*

## 1. GİRİŞ

Özellikle 1980'li yıllardan sonra, gönüllü etkinliklerinin büyüklüğüne ilişkin küresel çapta bir farkındalığın oluşmaya başladığını ve gönüllü yardım faaliyetlerine yönelik dikkatin hızla yoğunlaştığını görüyoruz (Cunningham, 1999). Artan bu farkındalık ve dikkat gönüllü kuruluşlarının ve faaliyetlerinin profesyonel yönetim bakış açılarıyla yönetilmeleri gerekliliğini de ortaya koymuştur. Gönüllü faaliyetleri herhangi bir baskı ve zorlama olmaksızın kişilerin kendi istekleriyle gerçekleştirildiklerinden, söz konusu yardım davranışlarının uzun bir zaman süresince devamlılığının sağlanması, gönüllü kuruluşları ve idarecilerince çözülmeyi bekleyen önemli bir yönetim problemi olarak hala varlığını sürdürmektedir (Salamon, 1994). Aksi halde, gönüllü aktivitelerindeki sürekli ve hızlı personel devrinden kaynaklanan yeni üyeler bulma, seçim ve eğitim süreçlerine ilişkin maliyetlerden kaçınmak mümkün olmayacaktır (Silverberg vd., 2001).

Herhangi bir maddi karşılık ve zorlama olmaksızın gerçekleştirilen düzenli ve yapılandırılmış yardım faaliyetleri olarak tanımlanan gönüllülük (Musick ve Wilson, 1997; Clary ve Snyder, 1991), insanların uzun bir zaman periyodu boyunca gönüllü olarak kalma arzusunda olmalarına ve sundukları katkılarında devam etmelerine ihtiyaç duyar. Gönüllü kuruluşları ve her seviyedeki yöneticileri, kolaylıkla vazgeçebilecekleri ve sundukları yardım hizmetlerini sonlandırabileceklerini göz önüne alarak, üyelerinin devamlılığını sağlamak amacıyla onların yaptıkları işlerden tatmin olmalarına yardımcı olmalıdırlar (Wilson, 2000; Omoto ve Snyder, 1995). Gönüllülerin yaptıkları işten tatmin olmaları, herhangi bir gönüllü programının başarısı için önemli zorunluluklardan biridir (Silverberg vd., 2001). Eğer bireyler yaptıkları işten tatmin olurlarsa, ait oldukları örgütlere ve yaptıkları işe karşı pozitif duygular besleyeceklerdir (Greenberg ve Baron, 2000).

İş tatmini kişilerin belirli ihtiyaç, beklenti ve arzularının ne kadar iyi düzeyde karşılandığına ilişkin bir değerlendirme sürecine işaret eder (Wang ve Wu, 2014). Eğer gönüllü kuruluşlar üyelerinin bu belirli motivasyonlarını tatmin edebilecek koşulları yaratabilirse, insanlar sundukları hizmetleri vermeye büyük olasılıkla devam edeceklerdir (Clary vd., 1998). Bu iddiaya ilişkin olarak, gönüllülük dışı ortamlarda yapılmış çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkün olmakla birlikte (örn. Feinstein ve Vondrasek, 2001; Gaertner, 1999; Markovits vd., 2010), gönüllü faaliyetlerine yönelik bazı umut verici çalışmalar da bulunmaktadır (örn. Bang vd., 2013; Hyde vd., 2016; Schlessinger vd., 2013). Maalesef, bu çalışmaların sayısının tatmin edici seviyede olmadığını ve bu nedenle gönüllü motivasyonu ve iş tatmini arasında var olduğu öne sürülen ilişkilerin doğrulanması için ilave

çalışmalara hala ihtiyaç duyulduğunu belirtmek gerekir. Çünkü bu çalışmada, gönüllülerin sahip olduğu motivasyonların onların iş tatmin duygularının daha iyi anlaşılması bakımından özel bir önemi olduğu kabul edilmektedir. İnsanların niçin gönüllü etkinliklerinde yer aldıklarını ve gönüllü olmakla hangi ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya çalıştıklarını daha iyi kavrayabilmek ve böylece gönüllülük sürecini daha iyi yönetebilmek bakımından, motivasyonel bakış açısıyla yapılacak araştırmaların pratik ve akademik anlamda önemli katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda; çalışmanın ilk amacı gönüllülerin sahip olduğu motivasyonların onların yaptıkları işten duydukları tatmin duygusu üzerindeki etkisini incelemektir. Bunun için, Clary ve arkadaşları (1998) tarafından öne sürülen İşlevsel Yaklaşım Kuramı esas alınarak, gönüllü olmanın bireylere sağladığı kişisel ve sosyal işlevler mercek altına alınmış ve bu işlevler ile iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. İşlevsel Yaklaşım Kuramı gönüllü yardım davranışlarında bulunmanın insanlara işlevsel olarak sağladığı faydalarla ilgilenir (Snyder, 1993). Gönüllü motivasyonuna işlevsel yaklaşım, ilk bakışta birbirine çok benziyor gibi görünse de, gönüllü davranışlarının oldukça farklı motivasyonel temellere sahip olabileceğini öne sürmektedir (Clary vd., 1998; Clary ve Snyder, 1991). Bahse konu işlevler insanları gönüllü yardım davranışlarında bulunmaya yöneltebilir, bu davranışları devam ettirmelerinde yardımcı olabilirler (Clary ve Snyder, 1991).

Çalışmanın ikinci amacı ise örgüt kültürünün gönüllü motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde etkilerini araştırmaktır. Araştırma konusu gönüllü faaliyetler çoğunlukla örgütsel ortamlarda gerçekleştirildiklerinden, örgüt kültürünün söz konusu ilişkiler üzerinde etkisinin olabileceğini düşünmek gayet normal bir beklentidir (Catano vd., 2001). Paylaşılan değerler, inançlar, normlar ve davranışlardan oluşan bir sistem olarak tanımlanan örgüt kültürü, insanlar ve örgütler arasında duygusal bağların ortaya çıkmasına yardım eden psikolojik ve sosyal çevrenin oluşmasını sağlar (Haberberg ve Rieple, 2008; Chatman ve Eunyong, 2003). Eğer kişi ait olduğu örgütün kültürel değerlerine inanırsa, bu takdirde örgütte kalmaya daha çok istekli olacak ve örgütünün amaçları doğrultusunda gayret göstermeye devam edecektir (Hall vd., 1970). Mevcut literatürde bu görüşü deneysel olarak doğrulayacak çok miktarda kanıt bulunmaktadır (örn. Lok ve Crawford, 1999; Drenth vd., 1998; Jaivcsarn, 2016; Wu vd., 2003; Çavuş ve Gürdoğan, 2008; Demir ve Öztürk, 2011). Ancak, gönüllü faaliyetlerine yönelik olarak konunun kültürel incelemesinin de yapıldığı çalışmalara duyulan ihtiyacın hala devam ettiğini belirtmek gerekir.

Özetle, gönüllü tutum ve davranışları hakkındaki deneysel çalışmalara ilişkin olarak, ilgili literatürde rahatsız edici bir boşluk bulunmaktadır. Gönüllü faaliyetlerinin büyüklüğü ve önemi dikkate alındığında, bu durum çok şaşırtıcı görünmektedir (Dwyer vd., 2013). Dolayısıyla, bu araştırmanın gönüllü literatüründeki bahse konu boşluğun doldurulmasına yardımcı olacağına inanılmaktadır. Burada öne sürülen bulgu ve açıklamaların, gönüllüler ve gönüllü etkinliklerinin daha

etkin ve verimli yönetimi bakımından, akademik katkıları yanında, kayda değer pratik faydalarının da olabileceği değerlendirilmektedir.

## **2. KURAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI**

### **2.1. Gönüllülük, Gönüllülerin Motivasyonu ve İş Tatmini**

Değişen ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, demografik, çevresel ve benzeri koşullar dünya genelinde birçok insan için ilave kamusal ve sosyal hizmetlere duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Bu durum, kamunun söz konusu hizmetlerin üstesinden tek başına gelemeyeceğinin farkına varan modern toplumlar için önemli bir sorun haline gelmiştir (Hodgkinson, 2001). Bu çerçevede, gönüllülük hem ulusal hem de uluslararası alanlarda önemini artırmakta olan öncelikli meselelerden biridir (Salamon, 1994). Öyle ki, dünyanın birçok farklı bölgesinde gönüllüler, yaşamın çok farklı alanlarında çeşitli yardım faaliyetlerini yürütmektedirler. Sağlık, eğitim, çevre, engelliler, yaşlılar, yoksullar, uyuşturucu ile mücadele bu alanlardan bazılarına örnek olarak gösterilebilir (Gaskin, 1999). Ancak burada belirtilmesi gereken önemli bir husus, her türlü yardım davranışının gönüllülük olarak düşünülmemesidir. Başka bir deyişle, yardıma ihtiyacı olan biri için kişinin kendini beklenmedik şekilde ani karar verme durumunda bulunduğu anlık gelişen yardım davranışları bu çalışmanın kapsamı dışındadır.

Her ne kadar standart bir tanımı ve uygulamasından bahsetmek mümkün olmasa da gönüllülük kendilerine karşı herhangi bir yükümlülük bulunmayan insanlara yönelik, karşılıksız ve zorlama olmaksızın gerçekleştirilen sürekli ve organize yardım faaliyetleri olarak adlandırılabilir (Musick ve Wilson, 1997). Bu tanım içerisinde geçen “karşılıksız” ve “zorlamaksızın” ifadeleri araştırmacılar arasında hala tartışılmakta olup, bunun nedeni insanların sadece fedakârlık dışında, gönüllü olmak için diğer bazı nedenlere ya da motiflere sahip olmaları ve gönüllülük aracılığıyla bir şekilde belirli birtakım ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışmalarıdır (Mannino vd., 2011; Clary vd., 1998). Doğası gereği içinde barındırdığı birtakım bedellere rağmen, insanları uzun bir zaman süresince başka insanlara yardım etmeye yönelten temel motivasyonları anlamak önemlidir (Snyder, 1993; Wilson, 2000). Davranışları başlatan, yönlendiren ve sürekliliğini sağlayan psikolojik süreçler (Clary vd., 1998) olarak tanımlanan bahse konu motivasyonel etkiler, insanların kendilerini gönüllü olmaya yönelten sebeplerini, planlarını ve amaçlarını açıklayarak, onların kararlarında, seçimlerinde ve davranışlarında önemli roller üstlenirler (Snyder, 1993). Eğer insanların niçin, nasıl ve hangi koşullarda gönüllü davranışlarında bulunduğu anlaşılması isteniyorsa, gönüllülük sürecine motivasyonel bakış açısıyla yaklaşılması söz konusu sürecin daha etkin şekilde yönetilmesine katkı sağlayacaktır (Mannino vd., 2011).

Gönüllüleri daha iyi motive edebilmek için, onların belirli ihtiyaç, istek ve beklentilerini karşılayacak gönüllü aktivitelerinin işlevsel ve deneysel sonuçlarının belirlenmesi gerekir (Clary ve

Snyder, 1991; Dwyer vd., 2013). Tam olarak gönüllü yardım davranışlarının kişisel ve sosyal işlevleri ile ilgilenen İşlevsel Yaklaşım Kuramı (Functional Approach Theory) penceresinden konunun incelenmesinin konunun daha iyi anlaşılması açısından çok yararlı olacağı düşünüldüğünden, bu çalışmada gönüllü motivasyonu söz konusu kuram bağlamında ele alınmıştır. İşlevsel Yaklaşım Kuramına göre insanlar, belirli birtakım psikolojik ihtiyaçlarını işlevsel olarak tatmin edebilecek herhangi bir etkinliği farklı motivasyonel temellere dayanarak gerçekleştirebilirler ve bu işlevlere ilişkin deneyimleri onların gelecekteki yardım davranışlarında bulunma ve devam ettirme sürecine yönelik kararlarını etkiler (Clary vd., 1998). Gönüllü hizmetlerine katılımın kişinin belirli ihtiyaçlarını karşılmasına veya önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşmasına ne kadar çok olanak sağlayacağı düşünülüyorsa, o kişi söz konusu gönüllü etkinliklerine katılım yönünde o kadar çok istekli olacaktır. Peki, gönüllü faaliyetlerine katılım insanlar için ne tür işlevlere sahip olabilir? Bu soruya cevap olarak Clary ve arkadaşları (1998) Gönüllü İşlevler Envanteri (Volunteer Functions Inventory-VFI)'ni geliştirmişlerdir. Altı kategori altında farklı işlevlerin tanımlandığı envanter, her bir işlevin herhangi bir gönüllü için taşıdığı önemin derecesini belirlemede kullanılan bir ölçüm aracı olup, bu işlevler şunlardır:

- **Değerler** (gönüllülük, diğer insanların iyiliği ve mutluluğu için ne kadar fedakâr ve insancıl olduklarını gösterebilmeleri için, insanlara olanak sağlar)
- **Anlayış** (gönüllülük sayesinde değişik yaşam deneyimleri edinilebilir ve yeni şeyler öğrenilebilir, ki bu durum kişisel gelişime katkıda bulunabilir)
- **Kariyer** (gönüllülük, yeni bir kariyer için gerekli becerileri kazanmaya yardımcı olabilir veya elde edilebilecek becerilerden mevcut kariyerde istifade edilebilir)
- **Korunma** (gönüllü faaliyetlerine katılım, olumsuz birtakım duygulardan, kişisel hata, suç veya sorunlardan kişinin egosuna yönelebilecek zararları uzak durmasını sağlayacak bir koruma mekanizması işlevi görebilir)
- **Güçlendirme** (gönüllülük, kişinin güçlenmesine, kişiliğinin gelişimine ve/veya öz saygının artmasına katkıda bulunabilir)
- **Sosyal** (ortak ilgi ve amaçları olan arkadaş veya insanlarla güçlü ve pozitif ilişkiler kurma, toplum içerisinde önemli olarak görülen bazı faaliyetlerin bir parçası olma isteği)

Her bir işlev, her bir gönüllü için farklı anlam ve öneme sahip olabilir. Diğer bir deyişle, bazı gönüllüler herhangi bir işlevi çok önemli olarak değerlendirirken, aynı işlev bir başkası için daha az öneme sahip olabilir veya hiçbir öneme sahip olmayabilir (Snyder vd., 2004). Ancak, kendi içerisindeki hiyerarşik sıralama ne şekilde olursa olsun, araştırma bulguları İşlevsel Yaklaşım Kuramının geçerli bir yaklaşım olduğunu, farklı gönüllülerin farklı motivasyonlara sahip olabileceklerini ve bunun da aynı gönüllü örgütü içerisinde aynı gönüllü faaliyetlerine katılan kişiler

için bile söz konusu olabileceğini ortaya koymaktadır (Mannino vd., 2011; Omoto ve Snyder, 1995; Clary vd., 1998).

Gönüllü faaliyetlerinin etkin şekilde yönetimi ve gönüllü kuruluşlarının yürüttüğü programların başarısı bakımından, gönüllülerin bahse konu motivasyonlarının tatmin edilmesi önemlidir (Silverberg vd., 2001). Gönüllü faaliyetlerin sürekliliği için gerekli yeni üyelerin bulunması, seçilmesi, eğitilmesi vb. işlemlerin neden olduğu maliyetlerden kaçınılması isteniyorsa, gönüllü kuruluşlar mevcut üyelerinin gerçekleştirdiği etkinliklerden duydukları tatmin duygularını ciddiyle ele almak durumdadır (Watson ve Abzug, 2005). Dolayısıyla, gönüllülerin iş tatmini gönüllü faaliyetlerine katılmaları yönünde kendilerini motive eden ihtiyaç, amaç ve planlar ile yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, gönüllü tatmini kişileri motive eden beklenti ve ihtiyaçların ne kadar iyi karşılandığının bir ölçümü olarak tanımlanabilir (Wang, 2014). Başka bir deyişle tatmin, arzulanan ve elde edilen arasındaki farkın bir seviyesidir (Doherty ve Carron, 2003). Aradaki fark ne kadar az ise, gönüllülerin tatmin seviyesi o kadar yüksektir. Yüksek iş tatminine sahip gönüllüler, üye oldukları organizasyona ve katıldıkları gönüllü etkinliklerine karşı olumlu duygular beslerler, tatminsiz olanlar ise olumsuz duygular taşırlar (Greenberg ve Baron, 2010).

Bu çalışmada, Clary ve arkadaşları (1998) tarafından altı başlık altında kategorize edilen gönüllü motivasyonlarının seviyesinin bireylerin gönüllü faaliyetlerinden aldıkları tatmin duygusunun düzeyinde etkili oldukları varsayılmaktadır. Nitekim, konu ile ilgili olarak yaptıkları çalışmada Farrel, Johnston ve Twynam (1998) bu varsayımı destekler sonuçlara ulaşmışlar; tatmin duygusunun, kişileri gönüllü olmaya sevk eden motivasyonları ile gönüllülüğe ilişkin deneyimleri arasındaki ilişkiye bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Oliver (1980) da tatmini bireyin deneyimden beklentileri ve performansın değerlendirmesinden kaynaklanan algıların bir özeti olarak açıklamaktadır. Buna göre, gönüllüler katıldıkları etkinliklere ilişkin deneyimlerini beklentilerine göre yorumlayacaktır; eğer tatmin olmuşsa etkinliklere katılmaya devam edecek, değilse gönüllü olmayı bırakacaklardır (Cnaan ve Goldberg-Glen, 1991).

Aradaki ilişkiye yönelik yapılmış en eski çalışmalardan biri olarak kabul edebileceğimiz bir araştırmada Green, Aarons ve Cross (1984) insanları gönüllüğe yönelten motivasyonların onların iş deneyimlerine ilişkin algıları üzerinde etkili olduklarını belirtmişlerdir. Farrel ve arkadaşlarının (1998) Avustralya'da inanç temelli bir gönüllü kuruluşundaki gönüllüler arasında yaptıkları araştırmada, yüksek düzeyde motivasyona sahip bireylerin iş tatmin düzeylerinin daha düşük motivasyona sahip gönüllülerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her ne kadar Clary ve arkadaşları (1998) tarafından öne sürüldüğü farklı ele almış olsalar da Millette ve Gagne' (2008), Degli (2009), Haivas ve arkadaşları (2012) tarafından konuyla ilgili yapılmış bazı örnek çalışmalar gönüllülerin motivasyonu ve iş tatminleri arasındaki pozitif ilişkiyi onaylar nitelikte bulgular ortaya koymuşlardır. Tüm bu açıklama ve bulgular ışığında, İşlevsel Yaklaşım Kuramının belirlediği ve yukarıda kısa ve öz şekilde sunulan altı adet işlevsel beklenti ve ihtiyacın yarattığı gönüllülüğü motivasyonu ile gönüllü

faaliyetlerine katılan bireylerin iş tatminleri arasında çok yakın bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın birinci hipotezi;

**Hipotez 1.** *Gönüllü motivasyonu, gönüllü etkinliklerinden alınan tatmin duygusu üzerinde etkilidir.*

## **2.2. Örgüt Kültürü ve Gönüllülerin İş Tatmini**

Gönüllüler katıldıkları yardım etkinlikleri ile ilgili hizmetlerini genellikle örgütsel ortamlarda sunduklarından, çalışma ortamının gönüllülerin iş tatmini üzerine etkilerinin var olabileceğini düşünmek gayet normal bir beklentidir (Catano vd., 2001). Birçok sosyal etkinlik gibi gönüllü faaliyetleri de içerisinde gerçekleştikleri örgütsel ortamın özelliklerinden etkilenecektir (Murph, 2008). Argyris (1957)'in de ileri sürdüğü gibi, kişilerin tutum ve davranışları kişilerin ve örgütlerin karakteristik özelliklerinden etkilenmektedir. Bu nedenle birçok araştırmacı bireysel tutum ve davranışları anlamak ve tahmin edebilmek amacıyla örgütler ve üyeleri arasındaki uyumun düzeyini inceleme yolunu seçmişlerdir (De Clerq vd., 2008).

Kişi-örgüt uyumu ile anlatılmak istenen şey bir örgütün kültürü ile üyelerinin kişilik özellikleri ve beklentileri arasındaki uzlaşmanın seviyesidir (O'Reiley vd., 1991; Kristof-Brown ve Jansen, 2007). Paylaşılan değerler, inançlar, normlar ve davranışlardan oluşan bir sistem olarak tanımlanan (Tung ve Thomas, 2003) örgüt kültürünün, belirli motivasyonlar ile çeşitli etkinliklere katılan gönüllülerin deneyimlerinden duydukları iş tatmin duyguları üzerinde de etkisi olabileceği düşüncesi çalışmanın ikinci araştırma konusunu oluşturmuştur. Bu düşüncenin temel kaynağını ise gönüllü üyelerin iş tutum ve davranışlarının içinde var olup gelişebileceği sosyal ve psikolojik ortamı yaratan unsurların başında kültürel özelliklerin geleceğine olan inançtır (Haberberg ve Rieple, 2008). Örgüt kültürünün en çok bilinen, daha geniş bir tanımında Schein (1985), belirli bir grup tarafından dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunları ile mücadele ederken geliştirilen temel varsayımların, yani kültürün, örgüt üyelerinin karşılaştıkları örgütsel problemlere ilişkin nasıl algılamaları, düşünmeleri, hissetmeleri ve davranışları gerektiği konusunda onlara rehberlik ettiğini ileri sürmüştür. Öyleyse, örgüt kültürünün gönüllülerin deneyimleri hakkındaki algı, düşünce ve duygularının üzerinde de etkilerinin var olacağını beklemek doğal bir sonuç olacaktır. Bu nedenle, örgütün kişiliğini belirleyen kültürel özellikleri ile gönüllülerin beklenti, ihtiyaç ve amaçlarını tanımlayan temel motivasyonları arasındaki uyumun gönüllülerin iş tatmini üzerinde etkisinin olması kuvvetle muhtemeldir.

Yapılan çalışmalar örgütün kültürel özellikleri ile bireyin özellikleri ve beklentileri arasındaki uyumun derecesinin kişinin tatmin olup olmaması üzerindeki etkisini doğrulamaktadır (O'Reiley vd., 1991; Arthur vd., 2006; Kristof, 1996; Jansen ve Kristof-Brown, 2006). Örneğin, Jensen ve McKeage (2015) kâr amacı gütmeyen, insani hizmetler sunan iki kuruluşta yaptıkları araştırmada örgüt kültürünün iş tatmini ile ilişkili olduğunu ve özellikle iş birliğine önem veren kültürel özelliklerin tatmin düzeyinin artışına katkıda bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Schneider ve arkadaşları (1997)

da çalışmalarında kişinin örgüt kültürü ile arasındaki uyumun söz konusu bireyin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması üzerine etkide bulunduğunu, bunun neticesinde de iş tatmini ve bağlılık gibi pozitif iş tutumlarının geliştiğini belirtmişlerdir. Buraya kadar ifade edilenler bağlamında; bu çalışmanın ikinci hipotezi, örgüt kültürünün gönüllü motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerindeki etkisine yönelik olarak, aşağıda ifade edilmiştir.

***Hipotez 2.** Örgüt kültürü, gönüllülerin motivasyonu ve iş tatminleri arasındaki ilişkiyi kısmi olarak etkilemektedir.*

### **3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

#### **3.1. Katılımcılar ve Prosedür**

Çalışmanın örnekleme, uyuşturucu ile mücadele, eğitim, yaşlıların bakımı, çevre ve doğanın korunması gibi çeşitli alanlarda hizmet sunmakta olan dokuz farklı gönüllü kuruluşuna kayıtlı gönüllülerden oluşmuştur. İstanbul bölgesinde bu kuruluşlara ait toplam altı şube genelinde uygulanan çalışmanın evren kümesindeki toplam kayıtlı üye sayısı 1228 olup, bunların içerisinde rasgele belirlenen 450 gönüllüden çalışmalara katılmaları için talepte bulunulmuştur. Yüz yüze, e-posta veya telefon üzerinden uygulanan anket yöntemi sürecinde, internet üzerinden gönderim yapıp da geri dönüş yapmayan kişilere iki hafta sonra tekrar bildirimde bulunulmuş ve böylece anket cevaplama oranının olabildiğince yüksek tutulmasına çalışılmıştır. Nihayetinde, anketi yanıtlayarak örneklemimizi teşkil eden toplam gönüllü sayısı 385 olarak gerçekleşmiştir. Örneklem hacminin evren hacmine oranı %31'dir.

Araştırmaya katılan gönüllülerin %62'si erkek ve %38'i kadın olup, bu durum örnekleme oluşturan katılımcıların çoğunluğunun erkek gönüllülerden oluştuğunu işaret etmektedir. Örneklemin oldukça genç üyelerden oluştuğunu söylemekle birlikte, %60'ının 40 yaşından daha küçük, %80'in 50 yaşından daha genç olduğunu da vurgulamak gerekir. Çalışmaya katılan gönüllülerin yarısından biraz fazlası (%52) en az üniversite mezunu olup, eğitim seviyesi örneklem genelinde lise ve üzeri düzeyde tespit edilmiştir. Söz konusu katılımcıların %89'u buldukları gönüllü kuruluşunda bir yıldan daha uzun bir süredir faaliyette bulduklarını belirtmişler, %64'ü ise daha önce başka bir kuruluşta gönüllü çalışmalarında bulunmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu oranlar örneklem grubunun gönüllü etkinliklerine ilişkin olarak tecrübesinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

#### **3.2. Ölçekler**

***Örgüt kültürü:*** Katılımcıların gönüllü kuruluşların kültürel özellikleri hakkındaki algılarını belirlemek amacıyla Köse (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış 16 maddelik örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, orijinal olarak, Quinn (1988) ile Campbell ve Freeman (1991)'in çalışmalarına dayanmakta ve Ogbonna ve Harris (2000), Deshpande ve arkadaşları (1993) gibi çeşitli yazarlar



tarafından da kullanılmıştır. Ölçek dört boyuttan oluşmaktadır; yenilikçi, rekabetçi, bürokratik ve topluluk tipi. Her bir boyut dört sorudan oluşmakta olup, ölçeğin orijinal şeklinde katılımcıların değerlendirmeleri 1 ve 7 arasında basamaklandırılmıştır. Aslından farklı olarak, ölçeğin Türkçe uyarlaması bireylerin kültürel algılarını 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (tamamıyla katılıyorum) kadar uzanan beş seviyede ölçmektedir. "Bu kuruluş büyüme ve yeni kaynaklar elde etmeye özel vurgu yapar, karşılaşılan yeni zorluklara her an hazır olmak önemlidir", "kurumum dinamik ve girişimcidir, insanlar risk almaya isteklidir", "bu örgütte faaliyetler çok resmi şekilde yürütülür, yerleşik prosedürler insanların ne yapacaklarını belirler", "burada kuruma bağlılık her şeyin üstündedir, sadakat ve gelenekler çok önemlidir," gibi ifadeler ölçekte yer alan maddelere örnek olarak verilebilir. Her boyut için ilgili maddelerin aritmetik ortalaması alınarak ortalama bir puan hesaplanmıştır.

**Gönüllü iş tatmini:** Araştırmaya katılan gönüllülerin aktivitelerden aldıkları iş tatminine yönelik duygularını belirleyebilmek için, Omoto ve Snyder (1995) tarafından yapılmış bir çalışmada da kullanılmış, dokuz boyutlu bir ölçekten istifade edilmiştir. Her bir boyut, gönüllülerden yaşadıkları deneyimleri sadece bir ifade ile değerlendirmelerini istemiştir, bunlar; memnuniyet verici, ödüllendirici, heyecan verici, ilgi çekici, önemli, hayal kırıklığına yol açan, eğlenceli, zorlayıcı ve can sıkıcı şeklinde tanımlanmıştır. Katılımcılar bu boyutları 1'den (kesinlikle değil) 7'ye (son derece) kadar kıymetlendirmişlerdir. Dokuz boyutun tamamını kapsayacak şekilde tüm skorların aritmetik ortalaması hesaplanarak, her birey için ortalama bir iş tatmini puanı belirlenmiştir.

**Gönüllü motivasyonu:** İşlevsel Yaklaşım Kuramı (Clary vd., 1998) baz alınarak geliştirilmiş bir ölçme aracı olan Gönüllü İşlevleri Envanteri kullanılarak, araştırmaya katılan kişileri gönüllü olmaya yönelten motivasyonlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Envanter altı alt boyuttan ve toplamda 30 sorudan müteşekkil olup, boyutların her biri gönüllü olmanın kişilere sağlayabileceği psikolojik ve sosyal işlevleri tanımlamaktadır. Söz konusu boyutlar; değerler, anlayış, kariyer, korunma, güçlendirme ve sosyal işlevlerdir. "Gönüllülük kendimi önemli hissettirir", "gönüllülük kendime olan güvenimi artırır", "gönüllü çalışarak kendimi daha az yalnız hissediyorum", "gönüllülük farklı kariyer seçeneklerini tanımamı sağlar" gibi ifadeler ölçekte yer alan soru maddelerine örnek olarak gösterilebilir. Her katılımcıdan söz konusu ifadelerin kendileri için ne derece doğru olduğunu belirlemeleri istenmiştir. Gönüllüler her bir ifadeyi 1'den (kesinlikle önemli/doğru değil) 7'ye (son derece önemli/doğru) kadar uzanan bir aralıkta değerlendirmiştir. Her beş ifadenin aldığı puanların aritmetik ortalaması, bireyin ilgili motivasyon alt boyutuna ait skoru olarak analize tabi tutulmuştur.

## 4. SONUÇLAR

### 4.1. Analitik Strateji

Kavramsal olarak aralarındaki ilişkilerin açıklanmaya çalışıldığı ve mevcut literatürde konu ile ilgili yapılmış bazı benzer araştırmaların bulgularının sunulduğu kuramsal çerçeveye dayanarak; birinci aşamada, gönüllüleri yardım etkinliklerine katılmaları yönünde motive eden işlevsel birtakım amaç ve beklentilerin onların söz konusu faaliyetlerden aldıkları tatmin duygusu üzerinde etkili olup olmadıkları araştırılmış, ikinci aşamada ise bu ilişki üzerinde örgüt kültürüne has özelliklerin herhangi bir rolünün bulunup bulunmadığı test edilmiştir. Bu kapsamda; öncelikle, doğrudan ve dolaylı ilişkilerin testi için doğrusal hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Sonrasında, regresyon analizi sonuçlarının sağlamasını yaparak doğruluğunu desteklemek amacıyla, Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmak suretiyle, değişkenler arasında varlığı tespit edilen anlamlı ilişkilere yönelik oluşturulan modelin uygunluğu incelenmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları aşağıda sunulmuştur. Kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayılarını da içeren betimsel istatistikler Tablo 1’de gösterilmiştir.

### 4.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotez 1 için uygulanan testte, motivasyon boyutlarından sadece “anlayış” ve “kariyer” işlevlerinin gönüllülerin iş tatmin seviyelerindeki varyansa anlamlı şekilde katkıda buldukları ( $R^2=0.23$ ) tespit edilmiştir (Tablo 2). Her ne kadar tüm motivasyonel işlevlerin tatmin duygusu ile aralarında pozitif ve anlamlı ilişkilerin varlığı söz konusu ise de (Tablo 1), bunlardan sadece iki boyutun gönüllülerin iş tatmini üzerinde etkisinin görülmesi dikkat çekici bir sonuçtur. Kaldı ki, bahse konu ilişkilerin büyüklüğü de göz önüne alındığında, bu durum özeldir daha da fazla açıklamayı hak etmektedir (bkz. Tartışmalar bölümü). “Anlayış” motivasyon faktörünün iş tatmin seviyesi üzerindeki anlamlı etkisi ( $\beta=0.12$ ,  $P<0.05$ ;  $r=0.383$ ) gayet makul bir sonuç olarak karşımıza çıkarken, “kariyer” faktörünün “değerler”, “güçlendirme” gibi diğer işlevler nazarında daha fazla ön plana çıkması ( $\beta=0.14$ ,  $P<0.01$ ;  $r=0.395$ ) ayrıca vurgulanması gereken bir sonuçtur. Nihayetinde, eldeki bulgular ışığında **Hipotez 1 kabul edilmiştir.**

Gönüllüleri motive eden işlevler ile bireylerin gönüllü aktivitelerinden aldıkları iş tatmin duygusu arasındaki ilişkiler üzerinde örgüt kültürünün herhangi bir aracılık etkisinin bulunup bulunmadığının belirlenmesi için yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları Tablo 2’nin ikinci adımında sunulmuştur. Bu maksatla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerildiği şekilde, analiz için gerekli koşulların sağlanıp sağlanmadığı üç aşamalı bir süreç ile kontrol edilmiştir. İlk olarak, bağımsız değişken (gönüllü motivasyonu) ile bağımlı değişken (gönüllü tatmini) arasında anlamlı ilişkinin varlığı incelenmiş, müteakip aşamada bağımsız değişken ile aracı değişken (örgüt kültürü) arasında anlamlı ilişkilerin bulunduğu onaylanmıştır. Son aşamada ise bahse konu ilişkilerin aracı

değişken ile bağımlı değişken arasında da mevcut olduğu ortaya konmuştur (ilişkiler için bkz. Tablo 1). Aracılık analizi iki aşamada gerçekleştirilmiştir (Tablo 2). İlk aşamada, gönüllü motivasyonuna ilişkin işlevler analize dahil edilmiş, ikinci aşamada ise örgüt kültürüne ait dört boyut analize sokulmuştur (Tablo 2, Adım 1 ve 2). Örgüt kültürünün aracılık etkisinin var olduğunu söyleyebilmek için, ilk aşamada tespit edilen iki adet işleve (“anlayış” ve “kariyer”) ait anlamlı ve pozitif etkinin, ikinci aşamada anlamsız hale gelmesi ve etki değerlerinin de azalması beklenmelidir. Ancak, test sonuçları beklentinin tersi yönünde değerler ortaya koymuş ve ne anlamlılık seviyesinde ne de etki büyüklüklerinde bir değişim olmamıştır. Neticede, yapılan analiz gönüllü motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde örgüt kültürünün aracılık etkisinin bulunmadığını göstermiş ve dolayısıyla **Hipotez 2 ret edilmiştir**. Ayrıca, elde edilen sonuçlar örgüt kültürünün gönüllülerin iş tatmin seviyelerindeki varyansa %7 oranında ilave bir katkı yaptığını, “yenilikçi” ve “topluluk” tipi kültürel özelliklerin etkilerinin pozitif (sırasıyla,  $\beta=0.22$  ve  $0.15$ ,  $P<0.01$ ) olduğunu, “bürokratik” özelliklerin ise negatif yönde bir etkide bulunduğunu ortaya koymuştur ( $\beta=-0.10$ ,  $P<0.05$ ).

Örgüt kültürünün aracılık etkisinin testine yönelik yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonuçlarını doğrulamak amacıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Regresyon analizinden elde edilen istatistikler doğrultusunda doğrudan ilişkilere yönelik oluşturulan modelin (Şekil 1) örneklemden toplanan verilere uygun olup olmadığı LISREL yazılımı kullanılarak test edilmiştir. Hipotez konusu model kapsamında, gönüllü motivasyonuna ait “anlayış” ve “kariyer” işlevleri ile örgüt kültürüne ait “yenilikçi”, “topluluk” ve “bürokratik” boyutların gönüllü tatmini üzerindeki doğrudan etkileri tahmin edilmiştir. YEM analizi, oluşturulan modelin uyum indekslerinin iyi seviyede olduğunu göstermiş ve regresyon analizi sonuçlarının doğruluğunu teyit etmiştir ( $X^2/df=3.510$ ,  $RMSEA=0.081$ ,  $SRMR=0.038$ ,  $NFI=0.90$ ,  $Tucker-Lewis\ Index=0.91$ ).

**Tablo 1. Aritmetik Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Değişkenler arası İlişki Katsayıları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Yenilikçi Kültür	<b>(0,79)</b>										
2. Rekabetçi Kültür	,51**	<b>(0,74)</b>									
3. Bürokratik Kültür	,20**	,36**	<b>(0,71)</b>								
4. Topluluk Kültürü	,36**	,31**	,47**	<b>(0,68)</b>							
5. Değerler İşlevi	,204**	,024	,089	,192**	<b>(0,86)</b>						
6. Anlayış İşlevi	,070	-,039	,171**	,201**	,367**	<b>(0,84)</b>					
7. Kariyer İşlevi	,052	,124*	,202**	,149**	,161**	,444**	<b>(0,78)</b>				
8. Korunma İşlevi	-,007	-,026	,117**	,192**	,276**	,557**	,605**	<b>(0,77)</b>			
9. Güçlendirme İşlevi	,039	,044	,198**	,139**	,361**	,601**	,488**	,494**	<b>(0,75)</b>		
10. Sosyal İşlev	,153**	,082	,222**	,238**	,532**	,383**	,479**	,521**	,532**	<b>(0,80)</b>	
11. Gönüllü Tatmini	,280**	,141**	,092	,262**	,238**	,383**	,395**	,332**	,351**	,354**	<b>(0,81)</b>
Aritmetik Ortalama	4,40	3,47	4,28	4,44	6,20	6,07	5,39	5,62	5,94	5,87	5,48
Standart Sapma	0,55	0,58	0,69	0,54	0,51	0,73	0,99	1,07	0,64	0,72	0,58

\* P<0.05; \*\* P< 0.01.

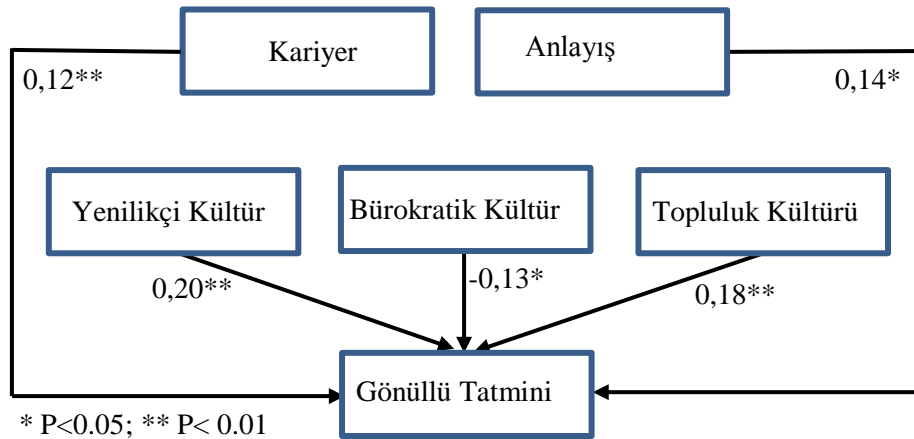
Güvenirlilik katsayıları köşegen üzerinde verilmiştir.

**Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları**

	$\beta$		Tolerans Deęeri	VIF Deęeri
	Adım 1 Motivasyon Boyutları	Adım 2 Örgüt Kültürü Boyutları		
Değerler	,11	,04	,495	2,021
Anlayış	,12*	,13*	,781	1,28
Kariyer	,14**	,14**	,548	1,825
Korunma	,00	,02	,526	1,901
Güçlendirme	,06	,06	,478	2,091
Sosyal	,07	,03	,537	1,863
Yenilikçi Kültür		,22**	,649	1,542
Rekabetçi Kültür		,01	,631	1,586
Bürokratik Kültür		-,10*	,698	1,433
Topluluk Kültürü		,15**	,681	1,468
R <sup>2</sup>	,23	,30		
$\Delta R^2$		,07		
Durbin-Watson Deęeri				2,250

\* P<0.05; \*\* P< 01.

**şekil 1. YEM Analizine Ait Standardize Edilmemiş Beta Katsayıları**



## 5. TARTIŞMALAR

Bu çalışmada, gönüllü yardım faaliyetlerinde aktif rol almaları yönünde kişileri motive eden ve kapsamı İşlevsel Yaklaşım Kuramı tarafından tanımlanmış işlevsel amaç ve beklentilerin, yardım faaliyetlerinden duyulan iş tatmin seviyeleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. İlave olarak, bireyler tarafından algılanan örgütsel kültüre ait özelliklerin gönüllü motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar “anlayış” ve “kariyer” odaklı işlevsel motiflerin gönüllülerin iş tatminleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin bulunduğunu, diğer motivasyon boyutlarının tatmin duygusunu anlamlı bir şekilde yordamadığını ortaya koymuştur. Ayrıca, her ne kadar motivasyon boyutları ve gönüllü tatmini değişkenlerinin her biri ile arasında anlamlı ilişkiler bulunsa da, örgüt kültürünün hipoteze edildiği şekilde bir aracılık etkisinin olmadığı hem hiyerarşik regresyon hem de YEM analizleri ile tespit edilmiştir.

Yukarıda kısa ve öz bir biçimde ifade edilen araştırma bulgularına ilişkin birkaç önemli hususun biraz daha ayrıntılı şekilde açıklanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. İlk olarak, gönüllü motivasyonuna ait boyutlardan “kariyer” temelli beklenti ve ihtiyaçların iş tatmin duygusunu anlamlı bir şekilde yordaması özellikle dikkat çekici bulunmuştur. Bu sonuç, kişilerin mevcut veya yeni bir kariyere yönelik birtakım beceri ve/veya bilgiler kazanma beklentisi veya ihtiyacını karşılaması durumunda, gönüllü etkinliklerine ilişkin deneyimlerin iş tatmin seviyeleri üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Benzer bir sonuç “anlayış” işlevi için de geçerli olmakla birlikte, insanların kendi kişisel gelişimleri bakımından yeni deneyimler kazanma, yardım ve desteğe ihtiyaç duyan kendilerinden farklı durumdaki diğer insanları tanıma ve anlama arzularının deneyimlerinde karşılık bulmasının, onların tatmin olması için yeterli olabileceğini tahmin etmek oldukça doğal bir beklentidir. Fakat burada şunu da belirtmek gerekir ki, diğer motivasyonel boyutlar (değerler, korunma, güçlendirme ve sosyal işlevler) gönüllülerin iş tatminini anlamlı şekilde yordamıyor görünse de, aralarındaki pozitif ve anlamlı ilişkiler gözden uzak tutulmamalıdır (Tablo 1). Bu ilişkiler, doğrudan olmasalar bile, söz konusu iki değişkenin başka değişkenler (örgüt iklimi, liderlik davranışları, örgütsel bağlılık, işe ait özellikler, kişilik özellikleri vb.) ile olan bağlantıları vasıtasıyla, pozitif veya negatif, belirli ölçüde aynı yönde hareket ettiklerini ifade etmektedir. Bu bağlamda, gelecekte konu ile ilgili çalışmak isteyen araştırmacılar tarafından gönüllü motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkiler üzerinde etkili olabilecek bu değişkenlere yönelik başka çalışmaların yapılması bu alandaki önemli bir boşluğun doldurulmasına yardımcı olacaktır.

İkinci olarak vurgulanması gereken diğer bir husus örnekleme dahil edilen gönüllülerin motivasyon boyutlarına ilişkin ortalama puanları ve bunların standart sapma değerleridir (Tablo 1). Bunlar arasında “değerler” boyutu, sahip olduğu puanların göreceli yüksekliği itibarıyla ( $\bar{X}=6.20$ ,  $SD=0.51$ ), katılımcılar genelinde en fazla anlam taşıyan, dolayısıyla onları en yüksek seviyede motive

eden işlev olarak karşımıza çıkmıştır. Bu sonuç, Clary ve arkadaşları (1998) tarafından yapılan çalışmada tespit edilen bulgulardan “insani değerleri ifade etmek, insanlara ve insan yaşamına değer verdiğini başkalarına da gösterebilmek gönüllüler açısından en önemli motivasyon faktörüdür” şeklindeki sonucu da destekler niteliktedir. Ama şunu da belirtmek gerekir ki, örneklem grubunun tüm motivasyon boyutlarında sahip oldukları yüksek puan değerleri katılımcıların hayli üst seviyede bir motivasyonla gönüllü aktivitelerine iştirak ettiklerini göstermektedir.

Üçüncü önemli konu örgüt kültürü ve gönüllü tatmini arasındaki ilişkilerdir. Hipoteze konu aracılık rolüne ilişkin bulgulara rastlanmasa da, “rekabetçi” kültürel özelliklerin dışında diğer üç kültür boyutunun gönüllülerin iş tatmin düzeylerini anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir. Yenilikçi kültürel özelliklerin özel olarak vurgu yaptığı “esneklik”, “yaratıcılık”, “uyum” ve “girişimcilik” gibi anahtar değerler ile topluluk tipi kültüre ait “aile duygusu”, “kişiler arası ilişkiler”, “sadakat ve bağlılık” gibi özelliklerin gönüllülerin katılım sağladıkları etkinliklere ilişkin tatmin duyguları üzerinde önemli bir rolü olduğu değerlendirilmektedir (Cameron ve Freeman, 1991). Ayrıca; “kurallar”, “düzen”, “düzenlemeler” ve “standartlaşma” gibi çekirdek değerlere sahip bürokratik kültürün, analiz sonuçlarının da işaret ettiği üzere, gönüllü faaliyetlerinden duyulan tatmin üzerinde olumsuz yönde bir etkide bulunması gayet olağan bir sonuç olarak karşımıza çıkmıştır. Nitekim, yenilikçi ve topluluk kültürel boyutları ile “değerler”, “sosyal”, “anlayış” ve “güçlendirme” motivasyon boyutları arasındaki anlamlı ilişkiler (Tablo 1), az önce vurgulanan kültürel özelliklerin tatmin duygusu üzerindeki bahse konu etkilerini destekler özelliktedir.

Bu çalışma tarafından yapılan önemli katkılardan biri olarak, özellikle Türkçe literatürde yeterince yer bulamamış olması da göz önüne alındığında, gönüllü motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkilere yönelik bulguların akademik anlamda ilgili literatürdeki önemli bir boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Beklentilerden farklı olarak, özellikle de “kariyer” ve “anlayış” beklenti ve ihtiyaçları ile motive olmuş gönüllülerin bu ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmamasının onların tatmin duygusu üzerinde doğrudan etkisinin bulunduğu açığa çıkarılmasının, sadece ulusal değil uluslararası literatür açısından da önemli bir katkı olarak değerlendirilebileceğine inanılmaktadır. Benzer şekilde; örgütlere ait kültürel özellikler, İşlevsel Yaklaşım Kuramı çerçevesinde öne sürülen gönüllü motivasyonuna ilişkin bireylerin ihtiyaç ve beklentileri ile iş tatmini arasındaki yukarıda açıklanan ilişkilerin ortaya konmasının, akademik camianın ötesinde, gönüllü etkinliklerini planlayan, organize eden ve yürüten kuruluşlar ve yöneticileri için önemli pratik sonuçlar ortaya koyduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın sınırlılıklarına ilişkin olarak, özellikle de örgüt kültürüne ait özelliklerin sadece katılımcılardan istenilen nicel puanlamalara dayalı olarak değerlendirilmesinin eksik veya yanıltıcı olabileceğini belirtmek gerekir. Örgüt kültürüne ait özelliklerin, kişisel algılara ilave olarak, araştırma kapsamındaki gönüllü kuruluşlarının ilgili şubelerinde yapılacak gözlem ve mülakat gibi nitel

yöntemler ile de desteklenmesi ve aynı şubeye kayıtlı gönüllülerin algılamalarına ait ölçümlerin, bireysel seviyeden ziyade, grup seviyesinde ele alınıp analizlere sokulmasının daha doğru bir yaklaşım olacağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma gönüllülerin iş tatmin duygularına ilişkin bilgi ve kavrayışın artmasına katkı sağlamaktadır. Analiz sonuçlarının da gösterdiği gibi, bu araştırma “anlayış” ve “kariyer” beklentileri ile “yenilikçi” ve “topluluk” tipi kültürel özelliklerin gönüllülerin iş tatmin duyguları üzerinde dikkate değer etkilerde bulunduğunu öne sürmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- Argyris, C. (1957). The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment. *Administrative Science Quarterly*, 1-24.
- Arthur Jr, W., Bell, S.T., Villado, A.J. ve Doverspike, D. (2006). The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801.
- Bang, H., Ross, S. ve Reio, Jr., T.G. (2013). From Motivation to Organizational Commitment of Volunteers in Non-Profit Sport Organizations: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Management Development*, 32(1), 96-112.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–82.
- Cameron, K.S. ve Freeman, S.J. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5(1), 23-58.
- Campbell, J.P. ve Freeman, S.J. (1991) Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness. In Woodman, R.W. and Passmore, W.A. (eds.). *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 5. Greenwich, CT: JAI Press.
- Catano, V. M., Pond, M. ve Kelloway, E. K. (2001). Exploring Commitment and Leadership in Volunteer Organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 256–63.
- Chatman, J. A. ve Eunyong, C.S. (2003). Leading by Leveraging Culture. *California Management Review*, 45, 19–34.
- Clary, E. G. ve Snyder, M. (1991). A Functional Analysis of Altruism and Prosocial Behavior: The Case of Volunteerism. In M. Clark (Ed.), *Review of Personality and Social Psychology*, 12: 119-148. Newbury Park, CA: Sage.



- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J. ve Miene, P. (1998). Understanding and Assessing the Motivations of Volunteers: A Functional Approach. *Journal of Personality and Social Psychology* 74:1516–30.
- Cnaan, R. A. ve Goldberg-Glen, R. S. (1991). Measuring Motivation to Volunteer in Human Services. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27 (3), 269-284.
- Cunningham, I. (1999). Human Resource Management in The Voluntary Sector: Challenges and Opportunities. *Public Money Management*, 19(2), 19–25.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1,18-34.
- De Clercq, S., Fontaine, J. R. ve Anseel, F. (2008). In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person—Organization Fit. *The Journal of Psychology*, 142(3), 277-302.
- Degli, A. G. (2009). Intrinsic vs. Extrinsic Motivation to Volunteer and Social Capital Formation. *KyKlos*, 62(3), 359–370.
- Demir, C. ve Öztürk, U.C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (1), 17-41.
- Deshpande, R., Farley, J.U. ve Webster, F.E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(January): 23–7.
- Doherty, A.J. ve Carron, A.V. (2003) Cohesion in Volunteer Sport Executive Committees. *Journal of Sport Management*, 17, 116–141.
- Drenth, P.J.D., Thierry, C. ve Wolff, C.J. (1998). *Organizational Psychology*, 2nd edition. London: Psychology Press.
- Dwyer, P. C., Bono, J. E., Snyder, M., Nov, O. ve Berson, Y. (2013). Transformational Leadership and Personal Motives Influence Volunteer Outcomes. *Nonprofit Management & Leadership*, 24 (2): 181-205.
- Farrell, J. M., Johnston, M.E. ve Twynam, G.D. (1998). Volunteer Motivation, Satisfaction and Management at an Elite Sporting Competition. *Journal of Sport Management*, 12(4), 288-300.
- Feinstein, A.H. ve Vondrasek, D. (2001). A Study of Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Restaurant Employees. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, p.6.

- Gaertner, S. (1999). Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models, *Human Resource Management Review*, 9 (4), 479-493.
- Gaskin, K. (1999). Valuing Volunteers in Europe: A Comparative Study of the Volunteer Investment and Value Audit. *Voluntary Action*, 2 (1).
- Green, S.K., Aarons, A. ve Cross, R. (1984). Volunteer Motivation and its Relationship to Satisfaction and Future Volunteering. American Psychological Association'ın 92'nci Yıllık Kongresinde Sunulan Bildiri. Toronto, Ontario, Ağustos 24-28.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*. Seventh Edition, New Hersey, Prentice Hall.
- Haberberg, A. ve Rieple, A. (2008). *Strategic Management: Theory and Application*. Oxford: Oxford University Press.
- Haivas, S., Hofmans, J. ve Pepermans, R. (2012). Self-Determination Theory as a Framework for Exploring the Impact of the Organizational Context on Volunteer Motivation: A Study of Romanian Volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1195–1214.
- Hall, D. T., Schneider, B. ve Nygren, H. T. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-189.
- Hodgkinson, V.A. (2001). *The Roles and Contributions of Volunteers Globally: Passing on the Tradition to Future Generations*. Center for the Study of Voluntary Organizations & Service, Washington, DC, May 15.
- Hyde, M. K., Dunn, J., Wust, N., Bax, C. ve Chambers, S. K. (2016). Satisfaction, Organizational Commitment and Future Action in Charity Sport Event Volunteers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Management*, 21(3), 148-167.
- Jaivcsarn, V. (2010). How Organizational Culture of Japanese Multinationals in Thailand Influences Japanese-Speaking Thai Employees' Organizational Commitment. *Journal of International Business and Economics*, 10(1), 106-120.
- Jansen, K. J. ve Kristof-Brown, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues*, 193-212.
- Jensen, K. B. ve McKeage, K. K. (2015). Fostering Volunteer Satisfaction. *Journal of Nonprofit Education & Leadership*, 5(3), 174-189.
- Köse, O. (2014). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sakarya, Turkey.

- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. ve Jansen, K. J. (2007). Issues of Person-Organization Fit. *Perspectives on Organizational Fit*, 123-153.
- Lok, P. ve Crawford, J. (1999). The Relationship between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-373.
- Mannino, C.A., Snyder, M. ve Omoto, A.M. (2011). Why Do People Get Involved? Motivations for Volunteerism and Other Forms of Social Action. In Dunning, D. (Ed.). *Frontiers of Social Psychology*, 127-146, Taylor and Francis Group, LLC.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D. ve Dick, R. V. (2010). The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196.
- Millette, V. ve Gagne', M. (2008). Designing Volunteers' Tasks to Maximize Motivation, Satisfaction and Performance: The impact of Job Characteristics on the Outcomes of Volunteer Involvement. *Motivation and Emotion*, 32, 11–22.
- Murphy, M. (ed) (2008). *Trends in Volunteering*. World Scout Bureau, European Regional Office, Switzerland.
- Musick, M. ve Wilson, J. (1997). Who Cares? Toward an Integrated Theory of Volunteer Work. *American Sociological Review*, Vol. 62 (October:694–713).
- Ogbonna, E. ve Harris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *International Journal of Human Resources Management*, 11(4), 766-788.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 42 (11), 460-469.
- Omoto, A. M. ve Snyder, M. (1995). Sustained Helping Without Obligation: Motivation, Longevity of Service, and Perceived Attitude Change Among AIDS Volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68:671–686.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Salamon, L. M. (1994). The Rise of the Nonprofit Sector. *Foreign Affairs*, July-August, , ss. 109-122.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schlesinger, T., Egli, B. ve Nagel, S. (2013). Continue or Terminate? Determinants of Long-Term Volunteering in Sports Clubs. *European Sport Management Quarterly*, 13(1), 32-53.
- Schneider, B., Kristof-Brown, A., Goldstein, H. W. ve Smith, D. B. (1997). What is This Thing Called Fit. *International Handbook of Selection and Assessment*, 393-412.
- Silverberg, K.E., Marshall, E.K. ve Ellis, G.D. (2001). Measuring Job Satisfaction of Volunteers in Public Parks and Recreation. *Journal of Park and Recreation Administration*, 19(1), 79–92.
- Snyder, M. (1993). Basic Research and Practical Problems: The Promise of a "Functional" Personality and Social Psychology. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19: 251-264.
- Snyder, M., Omoto, A. M. ve Lindsay, J. J. (2004). Sacrificing Time and Effort for the Good of Others: The Benefits and Costs of Volunteerism. In the *Social Psychology of Good and Evil*, edited by A. G. Miller. New York: Guilford.
- Tung, R. ve Thomas, D. (2003). Human Resource Management in A Global World: The Contingency Framework Extended. In Tjosvold, D.,and Kwok, L. (eds.), *Cross-cultural Management Foundations and the Future*. Hampshire, England: Ashgate.
- Wang, C. ve Wu, X. (2014). Volunteers' Motivation, Satisfaction, and Management in Large-scale Events: An Empirical Test from the 2010 Shanghai World Expo. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations*, 25(3), 754-771.
- Watson, M.R. ve Abzug, R. (2005). Finding the Ones You Want, Keeping The Ones You Find. in Herman, R.D. et al (eds). *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership & Management*. Jossey-Bass, San Francisco, 623–660.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26:215–240.
- Wu, A., Chow, C.W., McKinnon, J.L. ve Harrison, G.L. (2003). Organizational Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain, and Information Sharing in Taiwan. *International Journal of Business Studies*, 11(1), 25-44.