



SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA İŞİ ANLAMLI KILAN LİDERLİK MODELİ: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

LEADERSHIP MODEL THAT MAKES WORK MEANINGFUL IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS: A SCALE DEVELOPMENT STUDY

Mehmet Ali TAŞ¹, Ali Murat ALPARSLAN²



1. Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, matas@mehmetakif.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-9714-7188>
2. Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İletişim Fakültesi, alialparslan@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1682-4202>

Makale Türü Article Type
Araştırma Makalesi Research Article

Başvuru Tarihi Application Date
14.12.2022 12.14.2022

Yayına Kabul Tarihi Admission Date
23.10.2023 10.23.2023

DOI
<https://doi.org/10.30798/makuiibf.1218876>

* Bu çalışma, Mehmet Ali TAŞ'ın "Sivil Toplum Kuruluşlarında Anlamlandırıcı Liderlik Modeli" adlı doktora tezi çalışmasından uyarlanmıştır.

Öz

Çalışmanın amacı; işin anlamlılığında liderlerin tutum ve davranışlarının rolünü araştırmaktır. Bunun sonucunda Anlamlandırıcı Liderlik Ölçeğini (ALÖ) geliştirmektedir. Çalışmanın amacı doğrultusunda çeşitli STK (Sivil Toplum Kuruluşları) gönüllüleri üzerinde üç araştırmadan oluşan karma bir çalışma yürütülmüştür. Nitel bir yöntemle yürütülen birinci araştırmada, fenomenolojik bir desen kullanılarak çeşitli STK'ya mensup 30 kişilik bir çalışma grubundan veriler toplanmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Bu araştırmanın sonucunda, liderlerin işin anlamlılığını besleyen tutum ve davranışlarından oluşan 10 faktörlü ve 53 ifadeli bir madde havuzu oluşturulmuştur. Nicel bir yöntemle yürütülen ikinci araştırmada, 245 kişilik örneklemden veri toplanarak madde havuzunun psikometrik özellikleri test edilmiştir. Bulgular kapsamında madde havuzunun 6 faktörlü ve 32 maddeli taslak bir ölçek geliştirilmiştir. Nicel bir yöntemle yürütülen üçüncü ve son araştırmada ise 492 kişilik örneklemden veri toplanarak ölçeğin yapı geçerliliği, kriter geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda anlamlandırıcı liderlik ölçeğinin 6 faktörden ve 32 maddeden oluşan yapısı doğrulanmıştır. Böylece ölçeğin son şekline ulaşılmış, anlamlandırıcı liderliğin işin anlamlılığında anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sayede anlamlandırıcı liderlik ölçeğinin ölçüte dayalı yapı geçerliliği de doğrulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Anlamlandırıcı Liderlik, İşin Anlamlılığı, Gönüllüler, Ölçek Geliştirme.

Abstract

The aim of the study; to investigate the role of leaders' attitudes and behaviors in the meaningfulness of work. As a result, it is to develop the meaning-making leadership scale. In line with the purpose of the study, a mixed study consisting of three research was conducted on the volunteers of various NPOs (Non-Profit Organizations). In the first study, which was conducted with a qualitative method, a phenomenological design was used. The sample of this research consists of 30 volunteers. The collected data were analyzed by content analysis. As a result of this research, an item pool with 10 factors and 53 items was created, consisting of the attitudes and behaviors of the leaders that support the meaningfulness of the work. In the second study, which was carried out with a quantitative method, data were collected from a sample of 245 people and the psychometric properties of the item pool were tested. Within the scope of the findings, a draft scale with 6 factors and 32 items was designed from an item pool consisting of 53 items. In the third and last study conducted with a quantitative method, data were collected from a sample of 492 people. With this research the construct validity, criterion validity and reliability of the scale were tried to be verified. As a result of the analyzes made, the structure of the meaning-making leadership scale, consisting of 6 factors and 32 items, was confirmed. Thus, the final form of the scale was obtained. In addition, it has been determined that meaning-making.

Keywords: Leadership, Meaning-Making Leadership, Meaningful Work, Volunteers, Scale Development.

EXTENDED SUMMARY

Research Problem

Satisfying and keeping motivated volunteers with low cost to the NPOs is a critical issue. Leaders need to read the demands and expectations of the volunteers correctly and discover ways to persuade the volunteers. This situation requires NPO managers to draw a roadmap on how to attract and retain volunteers. Therefore, in this study, it is aimed to develop a measurement tool that measures the attitudes and behaviors of leaders who play a role in the meaningfulness of the work and to contribute to the literature for an effective NPO management.

Research Questions

It is stated that for many employees, the meaningfulness of the work is more important than overtime and wage. Naturally, it seems that the work has a more satisfying meaning and purpose rather than its external results (Arnold et al., 2007; Pradhan & Jena, 2017). On the other hand, rapid changes in the structure of the work bring along the problems of attributing meaning to the work. Especially recently, it has become a matter of curiosity how people construct a meaning about their lives and jobs (Di Fabio & Blustein, 2016). From this point of view, in this study, are leaders really a source of meaning for volunteers? What attitudes and behaviors of leaders make work meaningful? Can a scale be developed for the attitudes and behaviors of leaders who make the work meaningful? Answers to such questions were sought.

Literature Review

For volunteers in the NPO, the leader is a source of meaning to the work. The role of leaders in NPOs is to make meaningful the activities that volunteers contribute to the organization. Leaders have a number of duties such as arousing volunteers' interest in activities, triggering their interest and making them enjoy their work (Chan, 2020). Volunteers' job satisfaction increases when leaders empower volunteers about their work, provide continuous support and guidance to them. Thus, the volunteers' belief that they feel competent and have an impact on the services they provide is strengthened. This situation also leads to the emergence of positive feelings about the NPO (Bang et al., 2012). As a matter of fact, in the Job Characteristics Theory (Hackman & Oldham, 1975), it is stated that the work gains meaning as a result of the individual's giving importance to the work (Bailey & Madden, 2016; Seçkin, 2018). Significance within the framework of Job Characteristics Theory; It is measured by whether the job has an impact on someone else's life, the identity of the task, which expresses that the job is done by the person concerned from start to finish, and whether the variety of skills is used. These factors strengthen the enthusiasm and motivation of the employee (Hackman & Oldham, 1975; Varoğlu, 2019).

Methodology

In accordance with the process and purpose of the study, it was decided to use the Exploratory Sequential Mixed Method, which is one of the mixed method designs. In this design, first of all, the problematic of the research was revealed in a deep and detailed way with an exploratory interview using a qualitative research method. In the second stage, quantitative researches necessary for the development

of the scale were carried out. In this method, quantitative research is built on the results of qualitative research (Creswell, 2016; Clark, 2019; Tashakkori & Teddlie, 2003). Research 1 was conducted with a qualitative method. Here, data were collected using a semi-structured interview form. Based on the findings, an item pool was created. In Research 2 and Research 3, data were collected and analyzed using the quantitative research method. In Research 2, after the face validity of the created item pool was tested, data were collected from the field for a pilot study. The psychometric properties of the item pool were tested and turned into a draft scale. In Research 3, the final form of the developed scale was obtained by making a validation study.

Results and Conclusions

As a result of the research, a meaning-making leadership scale consisting of 32 items and 6 factors was developed. As a result, meaning-making leadership plays a role in the followers' finding the work important, valuable, useful and purposeful. In this way, it is a leadership approach that is effective in making the work meaningful. A leader who makes sense can influence the perspective of volunteers to work with his attitudes and behaviors. Because the leader is the face that represents the NPO. He is a pioneer who sets an example with his behavior and work and influences people through persuasion. It is the one who strives for the development of both the NPO and the volunteers. He is someone who inspires, motivates, instills meaning and developers. He cares about close relationships and listens to trouble. It is an important ally that responds to the wishes and expectations of the volunteers, listens to their ideas and suggestions, and makes them feel valued. Based on these inferences, this study; It can be said that Amabile & Kramer (2012), Bailey & Madden (2016), Tummers and Knies (2013) and Rosso et al. (2010) both expand their arguments and provide a new theoretical and empirical perspective on the subject. Therefore, this study provides an important framework for the influence of leaders on volunteers to continue volunteering and find work meaningful.

1. GİRİŞ

İşin anlamlılığı, insan hayatını önemli ölçüde etkiler. Bu sebeple bireyler, yaptıkları işin anlamlı olmasını istemekte haklıdır. Birçok çalışan için işin anlamlılığının mesaiden ve fazla ücretten daha önemli olduğu belirtilmektedir. Doğal olarak işin dışsal sonuçlarından ziyade daha tatmin edici bir anlam ve amaç taşımamasının öncelik kazanmaya başladığı görülmektedir (Arnold vd., 2007; Pradhan ve Jena, 2017). Öte yandan işin yapısında ve faaliyetleri yerine getirme şeklinde meydana gelen hızlı değişimler işe anlam yükleme problemlerini beraberinde getirmektedir. Özellikle son dönemlerde insanların yaşamları ve işleri hakkında nasıl bir anlam inşa ettikleri merak konusuna dönüşmüştür. Nitekim motivasyon paradigmasından anlam paradigmasına geçişin başladığı, bu durumu anlamamanın ve çözümler geliştirmenin gerekliliği konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır (Di Fabio ve Blustein, 2016).

Anlamlı işin önemi konusunda oluşmuş mevcut farkındalığa dayanarak (Rosso vd., 2010; Steger vd., 2013; Chalofsky, 2003; Lepisto ve Pratt, 2017), liderlik gibi işi anlamlı kılan etmenlerin önemli bir araştırma konusu olduğunu söylemek mümkündür. Literatürde, işin anlamlı olarak algılanmasında veya işin anlamsızlık kaynağına dönüşmesinde liderlerin önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Rosso vd., 2010; Di Fabio ve Blustein, 2016). Birçok çalışanın lideriyle sağlıklı ilişkisinin olmamasından kaynaklanan anlamsızlık ile karşı karşıya kaldığı belirtilmektedir (Shuck ve Rose, 2013; Amabile ve Kramer, 2012). Dolayısıyla günümüz iş dünyasında liderler, sadece karar verici veya sorun çözücü rolleriyle değil aynı zamanda işin anlamlı hale gelmesindeki etkileriyle ön plana çıkmaktadırlar.

Kamu ve özel sektörün dışında üçüncü bir sektör olarak ele alınan STK'lar, bireylerin ortak bir vizyonu gerçekleştirmek için bir paydada buluşması neticesinde kurulmaktadır. STK'lar toplumda var olan bir sorunu çözmek, mevcut durumu iyileştirmek veya daha da geliştirmek amacıyla bağımsız bir şekilde organize olmuş yapılardır. STK'lar kâr amacı gütmemekte, devlet ile toplum arasında ve bağış yapan ile yardım alanlar arasında bir köprü görevi üstlenmektedirler. Birbirinden farklı amaçlarla ve faaliyet alanlarıyla kurulan STK'lar farklı şekillerde hizmet etmektedirler (Garner ve Garner, 2011). Gönüllüler ise bu STK'lar için önemli bir insan kaynağıdır ve STK'nın bel kemiğini oluşturmaktadır (Alfes vd., 2017). Gönüllülerin temel amacı faydalı sağlamak ve fark yaratmaktır (Von Essen, 2016). Bu nedenle işin anlamlılığı, özellikle kâr amacı gütmeyen ve gönüllülük esaslı faaliyetlerini sürdüren STK'larda hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü hassas ve kırılabilir bir yapıya sahip olan, ücret ve tazminat almayan gönüllüleri yönetmek, memnun ve motive etmek oldukça güçtür. Gönüllüler, kendi özgür iradeleriyle STK'ya katılım göstermekte ve istedikleri zaman STK'dan ayrılabilirler. Bu durum gönüllülüğün doğası gereği STK'lar için farklı ve alışılmadık dışında bir yönetim anlayışının ve liderlik yaklaşımının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Liderler, bir yandan gönüllülük ruhunu desteklemek için hassas davranmak öte yandan STK'nın sağlıklı işleyişini korumak için gönüllüleri kontrol ve disipline etmek gibi ikilem içeren bir çabaya girmektedirler (Van Schie vd., 2015). Tüm bu

karmaşa içerisinde STK'ların hümanist yapılar olduğu gerçeğini göz ardı etmemek gerekir. STK'lar zorlu ve katı ilişkileri kaldıramayabilir. Bu nedenle STK'larda liderler; insancıl, özenli ve duygularla hareket etmeye daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Liderlerin, gönüllülerle ilişkileri ve fikirleri ne kadar çelişirse çelişsin onların ihtiyaçlarına, görüşlerine ve bakış açılarına saygı duyması gerekmektedir. Liderlerin; işlerin değerli, faydalı, anlamlı ve önemli olarak algılanması için yeni yollar keşfetmesi kritik bir önem taşımaktadır (Van Schie vd., 2015).

Özellikle STK'larda liderlerin tutum ve davranışlarının, gönüllülerin iş tutumları üzerindeki etkisine dair yapılan araştırmaların halen az olduğu bilinmektedir (Schreiner vd., 2018). Oysa STK'larda yöneticilerin özgün bir liderlik tarzına sahip olmalarının araştırılması, STK'yı daha etkin yönetmek için bir gereklilik haline gelmiştir. Bu bağlamda gönüllülerin işi anlamlı bulmalarında liderlerin hangi tutum ve davranışlarının etkili olduğunun tespit edilmesiyle STK'larda gönüllü yönetiminin daha da kolaylaşması beklenmektedir. Çünkü STK'ya maliyeti az olan gönüllüleri etkili şekilde yönetebilmek, memnun etmek ve onların motivasyonunu devam ettirmek kritik bir meseledir. Liderlerin de gönüllülerin talep ve beklentilerini doğru okuması ve gönüllüleri ikna etmenin yollarını keşfetmesi gerekmektedir (Ashfaq vd., 2020). Bu durum STK yöneticilerinin; gönüllüleri nasıl cezbedebileceklerine ve onları nasıl elde tutacaklarına dair bir yol haritası çizmelerini gerekli kılmaktadır (Lau vd., 2019; Lee ve Brudney, 2015; Veres vd., 2019; Ashfaq vd., 2020). Elbette bu yol haritasında STK'nın misyon ve vizyonu liderlere önemli ölçüde yardım etmesi beklenmektedir. Bu unsurlar, STK'nın kime/neye fayda sağlamaya çalıştığına ve gelecekte nereye varmak istediğine dair önemli bir veri sağlamaktadır. Gönüllüler, yararlı olduğuna inanmaları halinde gönüllü faaliyetleri daha özenli, adil ve etik ilkeler çerçevesinde yapmaya başlayacaklardır. Hatta gönüllülüğe devam etmek ve STK'yla özdeşleşmek için bir neden bulabileceklerdir (Sun vd., 2019), çünkü gönüllüler STK'nın vizyon ve misyonunu destekledikleri için gönüllü olmayı seçmektedirler. Bu nedenle STK'ların vizyon ve misyonunun gönüllüleri cezbetmesi gerekmektedir. Gönüllülerin aklında kolay kalabilen, onlara rehberlik eden, umut olan, motive eden, yapılan işlerin önem ve anlamlılığına vurgu yapan mesajlara daha fazla odaklanmakta ve bunları hızlı şekilde benimsemeleri söz konusu olmaktadır (Steimel, 2013); ancak liderlerin bu vizyon ve misyona inanması ve bağlı kalması ayrıca önem arz etmektedir.

Çalışmanın amacı, işin anlamlılığının görünmeyen ve arka planda kalmış örüntülerini gün yüzüne çıkarmaya çalışmak ve işi anlamlı kılan kaynaklarla ilgili daha zengin bir kavramsallaştırma yapmaktır, çünkü sadece mevcut anlam kaynaklarının etkisine odaklanmanın bireylerin işlerini nasıl anlamlandırdıklarına dair daha kapsamlı bir bilgiye erişmeyi sınırlandırabileceği tahmin edilmektedir. Öte yandan Türkiye'deki gönüllülük yönetimine dair mevcut literatür daha çok Batı toplumlarında yapılmış araştırmalara dayandığı görülmektedir (Tiltay ve Islek, 2020). Dolayısıyla Türkiye'deki STK'lara özgü gönüllü yönetimi konusunda bilgi havuzunda hâlâ eksikliklerin devam ettiği düşünülmektedir. Bu çalışmada ise kültürel bağlam içerisinde işin anlamlılığı ve liderlik kavramları açıklandıktan sonra bu iki kavram arasındaki ilişki irdelenmiştir. Ardından sadece STK'larda aktif

şekilde gönüllü olan bireylerden toplanan veriler ışığında işin anlamlılığında rol oynayan liderlerin tutum ve davranışlarını ölçen bir ölçme aracı -Anlamlandırılan Liderlik Ölçeği- geliştirilmiştir. Bu sayede, gelecekte konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda kullanılmak üzere literatüre yeni bir ölçek kazandırılmıştır. Bunun yanında çalışmanın özellikle STK yönetimi konusunda öneri ve fikir verebilecek olması nedeniyle liderlere önemli katkılar sunması beklenmektedir, çünkü gönüllülüğün karakteristik yapısı STK'larda alışılmışın dışında bir yönetim anlayışını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle çalışmanın STK'lara özgü bir yönetim anlayışını geliştirmek üzere yürütülecek olan çalışmalar için bir esin kaynağı olabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın Türkçe literatürü için ayrı bir öneme sahip olacağını söylemek mümkündür.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İşin Anlamlılığı

Genel olarak işin anlamlılığı; çalışmayı haklı ve işi yapılmaya değer kılan sebepleri ifade etmektedir. İşin anlamlılığı, yapılan işin kendisinden ve taşıdığı amacından hareketle varoluşsal bir anlamın keşfedilmesidir (Geldenhuys vd., 2014; Hansen ve Keltner, 2019). İşin anlamlılığı, insanların işe nasıl yaklaştığına ve başkalarının bu işten nasıl faydalanacağına ilişkin bir değerlendirmesidir (Molloy ve Foust, 2016). Genellikle bireyin kendi idealleri ve tutkularıyla ilişkili olan örgütsel misyona ve hedeflere verdiği önemin derecesidir. Örgütsel kimlikle bütünleşmek için insana itici güç veren temel bir motivasyondur (Chalofsky, 2003; Lepisto ve Pratt, 2017). Böylece bireyin yaparken zevk aldığı ve kendini iyi hissettiği işler, anlamlı olarak değerlendirilmektedir (Csikszentmihalyi, 2017). Tüm bu tanımlar ve görüşler aslında işe yüklenen anlamlılığın benzersizliğini ve kişiye özgü olduğunu göstermektedir. Her insanın işe atfettiği anlam, o insanın benzersiz kişiliğinden, yeteneklerinden ve değerlerinden etkilenmektedir (Restauri vd., 2019).

İşin anlamlılığı, çalışanları motive etmek için bir deneyim olarak kabul edilmektedir. Nitekim çalışanlar, çabalarından bir anlam duygusu elde etmek istemektedir. İşin anlamlılığı, çalışanları güçlendirmenin merkezinde bulunan önemli faktörlerden bir tanesidir. Genel itibarıyla bireyler, başkalarının faydası için iş yaptıklarında işlerini daha anlamlı bulabilmektedir (Bailey ve Madden, 2016). Bununla birlikte Bunderson ve Thompson (2009) anlamlı işi sadece bir iş ya da kariyer olarak görmenin yanında kutsal bir mesaj ve tutku olarak ifade etmektedirler. Bu bağlamda; özerklik, önemli bir amaç, toplumsal fayda, yeterli gelir ve gelişme fırsatı sağlayan işlerin anlamlı olduğu söylenebilir (Grant, 2008; Rosso vd., 2010; Hu ve Hirsh, 2017). Haliyle çalışanın kendisine ve çevresine fayda sağlayan işleri anlamlı olarak algılaması daha olasıdır.

Anlamlı bir yaşam için yol gösteren hedefler bulmak, diğer bir ifadeyle amaçlı bir yaşam sürdürmek için gönüllülük önemli bir faktördür. STK'lardaki faaliyetlerin ahlaki, değerli, iyi ve doğru olması, gönüllülük esaslı yapılan işi anlamlı kılmaktadır (Baumeister, 1991). Çünkü topluma ve ötekilere (insanlar, hayvanlar, bitkiler vs.) yardım etmek takdire değer bir görev şeklinde

algılanmaktadır. Bu sayede gönüllülerin yaptıkları işten keyif almaları söz konusu olmakta ve bunun özgür seçimleri olduğuna dair kendilerini ikna etmektedirler (Von Essen, 2016). Gönüllülüğün sağladığı ulvi bir amaç duygusu, yaşamı değerli kılmaktadır. Başkalarının hayatına dokunmak, farklılık yaratmak, toplumda yer edinme hissi ve yardıma muhtaç insanların dertlerini paylaşmak, insana neden var olduğuna ilişkin bir fikir vermektedir. Bu tutum ve davranışlar tatmin edici ve anlamlı duyguların kaynağıdır (Fyffe ve Wister, 2016). Dolayısıyla gönüllülük esaslı faaliyetlere katılım göstermenin, anlam ve amaç duygusuna giden bir yol olduğu söylenebilir. Nitekim iyi oluşun beş boyutunun bir araya gelmesiyle oluşan PERMA modelinde anlam ve amaç duygusu önemli bir yere sahiptir. Hayatta anlam ve amaç, insanın kendisinden daha üstün olduğunu düşündüğü bir güce (tanrı, aile, iş, amaç vs.) bağlı hissetmesinden ve ona hizmet etmesinden beslenmektedir. Yaşamın anlamı, motivasyon ve tutku yaratan bir amaçla veya bir eylemle mümkündür ve yaşam doyumu sağlamaktadır. Bu nedenle yaşamın anlam kazanması, bireyin işe dair anlamlılık algısını ve mutluluğunu etkileyebilmektedir (Seligman, 2011).

2.2. Liderlik

Liderlik, örgütsel yönetimin temel fonksiyonlarından bir tanesi olan yöneltme işlevinin başarısı için önem arz etmektedir (Bakan ve Doğan, 2013). Rekabetin gittikçe güçlendiği son zamanlarda, dümene geçecek ve kıt kaynakları örgütsel hedeflere doğru yönlendirecek bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle liderlik, örgütler için kritik bir öneme sahiptir (Güney, 2018; Keskes vd., 2018). Liderlik; ortak hedefler, arzular ve özlemler için mücadele etmek isteyen grupları seferber etme yeteneğidir. Arzu edilen uzun vadeli, zorlayıcı ve farklı bir geleceğin vizyonunu oluşturarak takipçileri motive etmektir (Fry, 2003). Liderlik; öncü olmak, duygu ve düşünceleri olumlu etkilemek suretiyle takipçileri peşinden sürüklemektir. Çalışanların, verimli şekilde çalışmalarını sağlayabilme bilgisinin, yeteneğinin ve kişilik özelliklerinin toplamıdır (Güney, 2018; Tabak ve Sığı, 2014). Liderlik, belirli durum ve koşullar altında çalışanlara yön ve ilham veren bir sanattır. İkna yoluyla amaçları benimsetebilme yeteneği olması nedeniyle liderliğin resmi yetkilerle donatılması gerekmemektedir. Liderler, çalışanları kendi istekleriyle kendilerini izlemesini sağlayabilmektedirler (Koçel, 2014; Şimşek vd., 2016). Bu nedenle insanları harekete geçirebilme becerisinin ve ikna yeteneklerinin herkeste olmadığı, dolayısıyla liderliğin bir vasıf olduğu ifade edilmektedir (Eren, 2017).

Liderler, insanları ortak bir vizyon ve paylaşılan değerler sisteminde birleştirmektedirler. Çalışanları zorluklar karşısında dirençlerini güçlendirmekte ve örgütte kalmaları için gerekli ortamı sağlamaktadırlar (Varney, 2009). Liderler; sergiledikleri tutum ve davranışlarıyla, örgütlerde uygun ve destekleyici ortam yaratmalarıyla işin önemli ve değerli olarak algılanmasında etkili olmaktadır. Böylece örgütün amaçları için çalışanların daha fazla enerji harcamasını, verimliliğin ve performansın artmasını sağlamaktadırlar (Steger vd., 2012; Eliyana ve Ma'arif, 2019; Kara vd., 2013). Dolayısıyla örgütte lider; işin değerli ve anlamlı olarak algılanmasının önemli bir mekanizmasıdır. İşin anlamlılığının önemli bir kaynağıdır (Rosso vd., 2010).

2.3. İşin Anlamlılığı ve Liderlik İlişkisi

Liderler, işin anlamlılığını etkilemede ve şekillendirmede etkilidirler. Liderler; örgütün misyonunu, amaçlarını ve kimliğini çalışanların anlam hakkındaki algılarını etkileyecek şekilde çerçevelemektedirler. Liderlerin; işe ilişkin yorumları, çalışanlarla iletişimleri, sergiledikleri tutum ve davranışları; işin anlam kazanmasına, tutkuya ve motivasyona ya da hayal kırıklığına ve anlamsızlığa yol açabilmektedir (Pradhan ve Jena, 2017; Podolny vd., 2004; Rosso vd., 2010; Shamir vd., 1993; Lepisto ve Pratt, 2017). Hatta meseleyi bir adım öteye taşıyan Pavlish ve Hunt (2012), liderlerin anlamlı bir iş yeri yaratmaktan sorumlu olduklarını ileri sürmektedirler. Onlara göre liderler, çalışanların işte ve iş ortamında anlam bulmak/yaratmak için gerekli koşulları sağlamaları ve destekleyici olmaları gerekmektedir. Kararlara katılımı ve pozitif bir örgüt iklimi oluşturmaları beklenmektedir. Bu nedenle işin anlamlılığını arttırmak için liderlerin rolünün vurgulanması kritik bir öneme sahiptir.

Çalışanların işyerinde yüksek düzeyde anlam arayışı, liderlere işi anlamlandırmanın yollarını aramalarına zemin hazırlamaktadır (Pradhan ve Jena, 2017). Araştırmalarda liderlerin katkıları sonucunda, çalışanların işi anlamlı bulduğu ve yüksek düzeyde memnuniyet duyduğu tespit edilmiştir (Varney, 2009). Öte yandan çalışanlar işi anlamlı bulurken, liderlerin bu anlamlılığı baltalamaları da olası bir durumdur. Örgütlerin birtakım olumsuz uygulamaları ve liderlerin olumsuz tutum ve davranışları neticesinde çalışanların ulaştığı anlamlılığın düzeyi düşebilmekte veya bu anlamlılık yok olabilmektedir (Amabile ve Kramer, 2012; Bailey ve Madden, 2016). Oysa çalışanların dikkati, işin değerini vurgulayan liderin davranışları tarafından yönlendirilmektedir. Bu nedenle araştırmacıların işin anlamlılığına ilişkin algıları besleyen liderlik tarzlarını inceledikleri görülmektedir (Podolny vd., 2004; Frieder vd., 2018; Cai vd., 2018; Pavlish ve Hunt, 2012). İş anlamlı kılan liderler; çalışanlara güvenen, rehberlik eden, onları güçlendiren ve başarılarını destekleyenlerdir. Liderle özgürce konuşabilmek ve günlük meseleleri tartışabilmek önem arz etmektedir. Bu durum, çalışanlara değerli oldukları hissini vermektedir (Steger ve Dik, 2010; Rozelle, 2004). Benzer şekilde çalışanların kendini ifade etmelerine (Aydın ve Başol, 2014), değerlerine ve kimliklerine olumlu bir etkisi olmaktadır (Sheldon vd., 2003; Arnold vd., 2007; Ward ve King, 2017; Rosso vd., 2010). Bu nedenle yönetim tarafından desteklenmek yapılan işi anlamlı kılmaktadır. Ayrıca liderlerin adil, saygılı olması ve teşvik edici olması beklenmektedir. Lider, ekibinden yapmaları gerekenleri yapmalarını isterken aynı zamanda ekibi için mücadele etmesi, onlarla ilgilenmesi ve onların konforu için çalışması gerekmektedir (Pavlish ve Hunt, 2012). Lider bu sayede içsel motivasyona ve özerkliğe katkı sağladığı ve işe anlam yüklemeye önemli bir rol üstlendiği ifade edilebilir (Matsuo vd., 2019).

STK'da gönüllüler için lider, işin bir anlam kaynağıdır. STK'larda liderlerin rolü, gönüllülerin kuruluştaki katkı sundukları faaliyetleri anlamlı kılmaktır. Liderlerin, gönüllülerin faaliyetlere karşı merakını uyandırmak, ilgisini tetiklemek ve işten keyif almalarını sağlamak gibi birtakım görevleri bulunmaktadır (Chan, 2020). Liderler, gönüllülere işleriyle ilgili yetki verdiğinde, onlara sürekli destek verip rehberlik ettiğinde gönüllülerin iş tatminleri artmaktadır. Böylelikle gönüllüler, sağladıkları

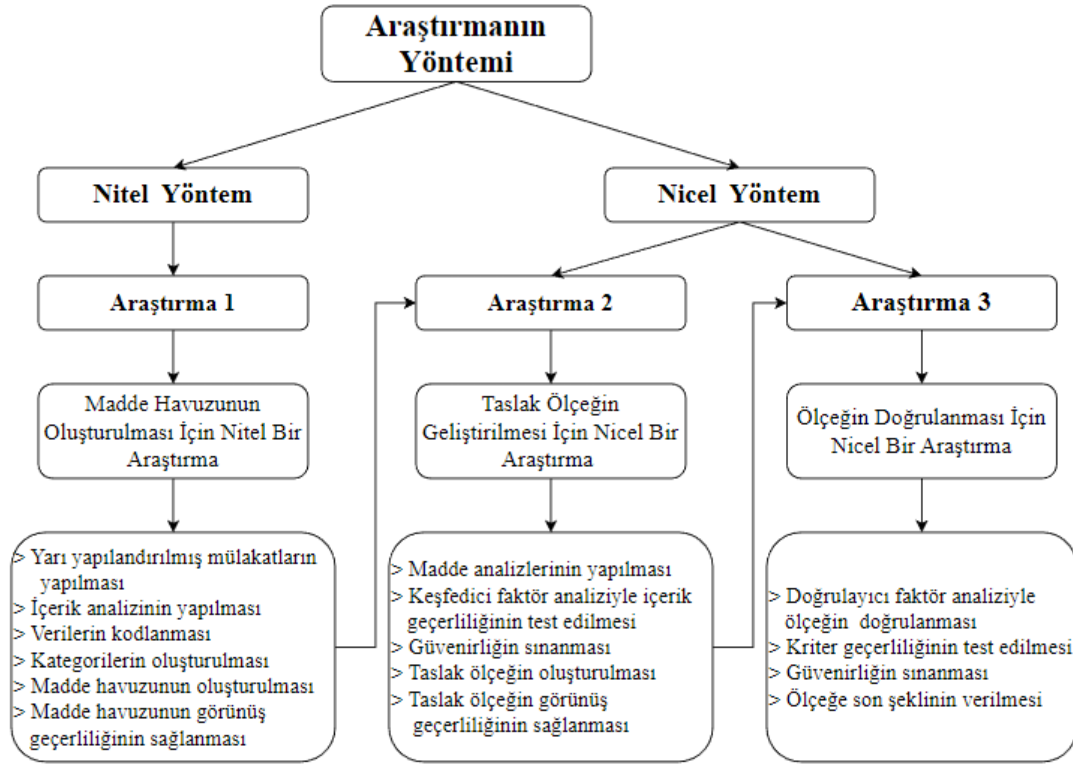
hizmetler üzerinde kendilerini yetkin hissetmelerine ve etki sahibi olduklarına ilişkin inançları güçlenmektedir. Bu durum STK'yla ilgili olumlu duyguların yeşermesine de yol açmaktadır (Bang vd., 2012). Nitekim İş Özellikleri Kuramında (Hackman ve Oldham, 1975), bireyin işe önem vermesi sonucunda işin anlam kazandığı belirtilmektedir (Bailey ve Madden, 2016; Seçkin, 2018). İş Özellikleri Kuramı çerçevesinde anlamlılık; işin başkasının hayatına etki edip etmemesiyle, işin baştan sona kadar ilgili kişi tarafından yapıldığını ifade eden görevin kimliği ve beceri çeşitliliğinin kullanılıp kullanılmamasıyla ölçülmektedir. Bu etmenler çalışanın hevesini ve motivasyonunu güçlendirmektedir (Hackman ve Oldham, 1975; Varoğlu, 2019). Buradan hareketle gönüllülerin işi anlamlı bulabilmesi için; çalışırken iradelerini (özerklik) ortaya koymaları, farklı faaliyetlerde (çeşitlilik) bulunmaları, faaliyetlerin tamamında yer almaları (kimlik), yaptıkları işin başkalarının yararına olduğunu hissetmeleri (önem) ve performansları hakkında doğrudan bir değerlendirme (geri bildirim) almaları gerekmektedir. Dolayısıyla temel faaliyetleriyle özdeşleşmelerini teşvik eden iyi tasarlanmış görevlerin verilmesi, gönüllülerin işi anlamlı bulmasında rol oynamaktadır (Van Schie vd., 2015).

Gönüllülerin anlaşılması, görmezden gelinmemesi, öğrenme ve beceri geliştirmelerine imkân tanınması, onlara destek olunması, özerklik ve inisiyatif verilmesi gibi olumlu uygulamalar onların kendilerini değerli olarak algılamalarına yol açmaktadır. Bu sayede gönüllülerin kendilerine karşı hümanist bir anlayışla yaklaşıldığı ve yaptıkları işi de anlamlı bulmaya başladıkları belirtilmektedir (Benevene vd., 2020; Gordon ve Gordon, 2017). Dolayısıyla STK'larda liderlerin, gönüllülerin işe karşı tutumları üzerinde etkilidir. Liderin desteği sonucunda gönüllüler kendilerini yeterli hissetmektedirler. Bu nedenle görevlerini yerine getirebilmek için yüksek düzeyde çaba sarf etmekte ve performanslarında artış yaşanmaktadır (Chan, 2020). Özetle STK'larda işin anlamlı hale gelmesi, iş tatmininin ve bağlılığın gerçekleşmesi için liderlerin kâr yerine, insancıl tutumlara ve fayda odaklı misyona vurgu yapması beklenmektedir (Allen vd., 2018).

3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın sürecine ve amacına uygun olarak karma yöntem desenlerinden olan Keşfedici Sıralı Karma Yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu desende öncelikle nitel bir araştırma yöntemi kullanılarak keşfedici bir görüşmeyle araştırmanın sorunsalı derin ve detaylı bir şekilde ortaya konulmuştur. İkinci aşamada ise ölçme aracının geliştirilmesi için gerekli olan iki nicel araştırma yürütülmüştür. Bu yöntemde nicel araştırmalar, nitel araştırmanın sonuçları üzerinde inşa edilmiştir (Creswell, 2016; Clark, 2019; Tashakkori ve Teddlie, 2003).

Şekil 1. Çalışma Sürecinin Aşamaları



Araştırma 1, nitel bir yöntemle yürütülmüştür. Burada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgulardan yola çıkılarak madde havuzu oluşturulmuştur. Araştırma 2’de ve Araştırma 3’te ise nicel araştırma yöntemi kullanılarak veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırma 2’de, oluşturulan madde havuzunun görünüş geçerliliği test edildikten sonra pilot bir çalışma için sahadan veri toplanmıştır. Madde havuzunun psikometrik özellikleri test edilerek taslak bir ölçeğe dönüştürülmüştür. Araştırma 3’te ise geliştirilen ölçme aracının doğrulama çalışması yapılarak ölçeğin nihai biçimine ulaşılmıştır. Her bir araştırmanın ayrıntılı süreci aşağıda sunulmuştur.

3.1. Araştırma 1: Madde Havuzunun Oluşturulması İçin Nitel Bir Araştırma

Bu araştırmada liderlerin hangi tutum ve davranışlarının gönüllü faaliyetleri yapılmaya değerli, önemli ve anlamlı hale getirdiği keşfedilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın karakteristik yapısı, veri toplama şekli, analizi ve yorumlama tekniği gereği nitel bir araştırma şeklinde tasarlanmıştır. Dolayısıyla bu araştırmada olgubilim (fenomenoloji) deseni tercih edilmiş ve görüşmeler bu desenin kriterlerine uygun şekilde keşfe dayalı bir yaklaşımla yürütülmüştür (Yıldırım ve Şimşek, 2018; Creswell, 2016; Büyüköztürk vd., 2013).

Araştırmanın amacına uygun olarak amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış ve bir çalışma grubu belirlenmiştir (Creswell, 2016; Gürbüz ve Şahin, 2015). Nitel araştırmanın çalışma grubu, Burdur ilinde; uluslararası, ulusal ve yerel düzeyde faaliyet gösteren önemli STK’ların gönüllü çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışma grubu belirlendikten sonra, kartopu örnekleme yöntemi (Glesne, 2013)

kullanılarak çeşitli STK'larda aktif şekilde gönüllülük esaslı çalışan 30 kişiye ulaşılmıştır (Thomson, 2011). Bu sayede zengin bilgi kaynağına ulaşılmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

Görüşmelere katılan 30 kişiden 12'si (%40) kadın ve 18'i (%60) erkeklerden oluşmaktadır. Bu katılımcıların 13'ü (%43,3) bekâr ve 17'si (%56,7) evlidir. Katılımcıların 10'unun (%33,3) 21-25 yaş aralığında, 9'unun (%36,7) 26-32 yaş ve 11'nin (%30) ise 33-47 yaş aralığında yer aldığı görülmüştür. Katılımcılardan 16'sının (%53,3) lisans, 10'unun (%33,3) lisansüstü, 3'ünün (%10,1) ön lisans ve 1'inin (%3,3) ise lise eğitim düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların kaç yıldır gönüllülük faaliyetlerinde bulduklarına ilişkin bilgiye de yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların; 9'u (%30) 1-4 yıl, 12'si (%40) 5-10 yıl ve 9'u (%30) ise 14-35 yıl arasında gönüllü faaliyetler içerisinde bulduklarını ifade etmişlerdir.

3.1.1. Araştırma 1'in Analizleri

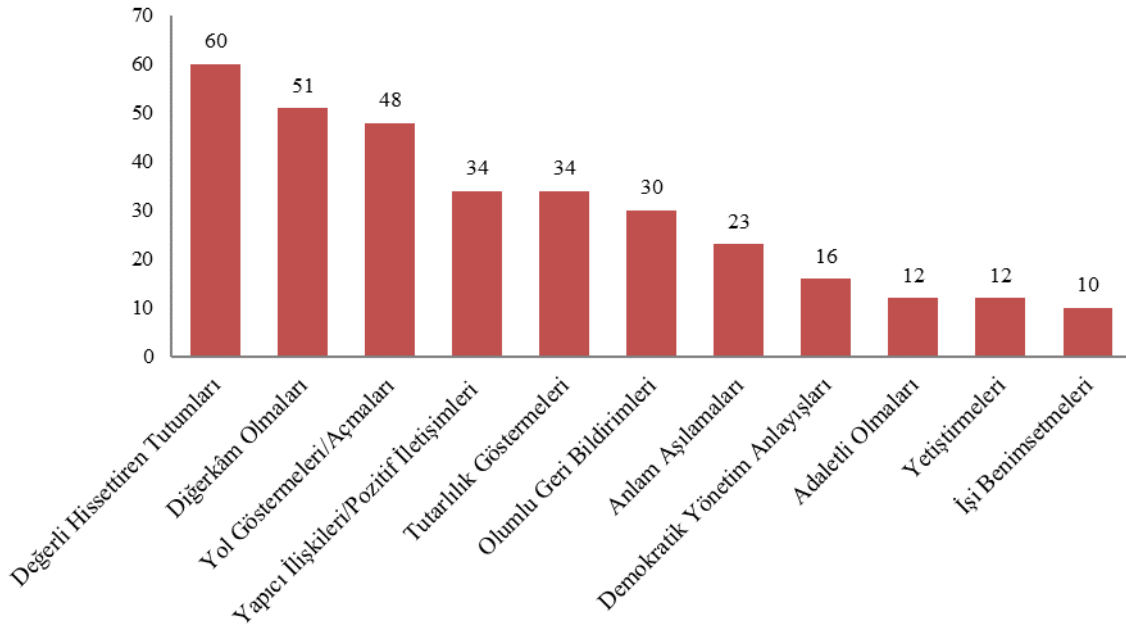
Nitel bir araştırma yöntemiyle toplanan verileri analiz edebilmek, ortaya konulmak istenen kavramlara, ilişkilere ulaşabilmek ve yorumlayabilmek için içerik analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular, tümevarımsal bir yaklaşımla yorumlanmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Tümevarımsal veri analizi yaklaşımıyla aşağıdan yukarı doğru kodlar ve kategoriler inşa edilmektedir (Creswell, 2016; Lester vd., 2020). Bu doğrultuda görüşmelerden toplanan verilerden hareketle işin anlamlılığını etkileyen liderlerin tutum ve davranışları ile ilgili kavramlar, kodlar ve kategoriler keşfedilmeye çalışılmıştır.

3.1.2. Araştırma 1'in Bulguları

Yapılan derinlemesine görüşmelerde gönüllülerin işi anlamlı bulmasında liderlerin olumlu etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Nitekim liderler, çalışanların işle ilgili tutum ve algılarını şekillendirebilmektedir. Liderlerin söylemleri, tavırları ve sergiledikleri davranışları, çalışanların işin anlamlılığınadır duygu ve düşüncelerini yönlendirebilmektedir (Podolny vd., 2004; Shamir vd., 1993; Lepisto ve Pratt, 2017). Bu çalışmada, işi anlamlı kılan liderlerin olumlu tutum ve davranışları tespit edilmiştir.

Yapılan analizler neticesinde işin anlamlılığını olumlu etkileyen 114 adet liderin tutum ve davranışına ulaşılmıştır. Ardından bu tutum ve davranışlar benzerlik ve yakınlık düzeylerine göre kod ve kategoriler altında toplanmıştır. Sonuçta 87 adet kod ve 11 adet kategori oluşturulmuştur. Elde edilen bu kategoriler ve toplam frekansları aşağıdaki Grafik 1'de gösterilmiştir.

Grafik 1. İş Anlamlı Kılan Liderlerin Olumlu Tutum ve Davranışlarına İlişkin Tespit Edilen Kategoriler



Grafik 1’de gönüllü bir işin anlamlı bulunmasında yöneticilerin olumlu tutum ve davranışlarıyla ilgili kategoriler yer almaktadır. Buna göre en yüksek frekansa sahip kategorinin Değerli Hissettiren Tutumları ($f=60$) olduğu saptanmıştır. Ardından ikinci sırada Diğerkâm Olmaları ($f=51$) ve üçüncü sırada ise Yol Göstermeleri/Açmaları ($f=48$) kategorisi gelmektedir. Bu kategoriler ön plana çıktığı görülmektedir.

3.1.3. Madde Havuzunun Oluşturulması

Ölçme aracının en önemli aşamalarından bir tanesi, madde havuzunun oluşturulmasıdır. Hem elde edilen bulgulardan hem de daha önce yapılmış benzer araştırmalardan faydalanarak ölçme aracının maddeleri yazılmıştır. Madde havuzunda 10 faktör ve 53 madde yer almaktadır. Ölçeğin faktörleri oluşturulurken kategorilerin frekans büyüklüğü dikkate alınmıştır. Hazırlanan bu madde havuzu öncelikle üç alan uzmanına sunularak her bir ifade; dil, anlaşılabilirlik, yeterlilik ve uygunluk açısından değerlendirilmiştir. Uygun görülmeyen maddeler havuzdan çıkarılmış ve sunulan öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Böylelikle görünüş geçerliliği sağlanmış (Gürbüz ve Şahin, 2015) ve madde havuzunun son biçimine ulaşılmıştır. Bu aşamada hem bilimsel kaynakların hem de görüşü alınan uzmanların önerileri dikkate alınarak 6’lı bir Likert tipi derecelendirme kullanmanın daha uygun olacağı düşünülmüştür. Derecelendirme; 1) Hiç Katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kısmen Katılmıyorum, 4) Kısmen Katılıyorum, 5) Katılıyorum ve 6) Tamamen Katılıyorum şeklinde tasarlanmıştır. Bu ölçme aracında merkezi eğilim yanlılığından kaçınmak adına “Kararsızım” ve “Ne katılıyorum ne de katılmıyorum” gibi nötr (Büyükoztürk, 2013; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014) bir ifadenin kullanılmamasına karar verilmiştir.

3.2. Araştırma 2: Taslak Ölçeğin Geliştirilmesi İçin Nicel Bir Araştırma

Araştırma 2, pilot bir araştırmadır. Bu araştırmanın amacı; madde havuzunun psikometrik özelliklerinin test edilmesidir. Pilot bir araştırmayla yapı geçerliliği, iç tutarlılık güvenilirliği ve maddelerin her birinin ölçeğin bütünüyle olan uyumu tespit edilmeye çalışılmıştır (Seçer, 2015; Gürbüz ve Şahin, 2015).

Pilot araştırmada uluslararası, ulusal ve yerel düzeyde aktif olarak faaliyet gösteren STK'ların 253 gönüllüsünden veri toplanmıştır. Ancak 8 adet anketin uç değer teşkil etmesi nedeniyle analizin dışında tutulmuştur. Dolayısıyla analizler, 245 adet anketten oluşan veri seti kullanılarak yapılmıştır. Pilot araştırma için veri toplanan örneklem kitlesinin sosyo-demografik özellikleri ise şu şekildedir. Gönüllü katılımcıların 119'u (%48,6) kadın ve 126'sı (%51,4) erkektir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde; 10'u (%4,1) 20 yaş ve altı, 107'si (%43,7) 21-30 yaş, 70'i (%28,6) 31-40 yaş, 46'sı (%18,8) 41-50 yaş ve son olarak da 12'si (%4,9) ise 51 yaş ve üstü bir aralıkta yer almaktadır. Bu katılımcıların 120'si (%49) evli ve 125'i (%51) ise bekârdır. Katılımcıların 26'sı (%10,6) lise ve altı, 42'si (%17,1) ön lisans, 127'si (%51,8) lisans ve 50'si (%20,4) ise lisansüstü bir eğitime düzeyine sahiptir. Ayrıca katılımcıların 137'sinin (%55,9) 1-5 yıl, 40'ının (%16,3) 6-10 yıl, 38'inin (%15,5) 11-15 yıl, 16'sının (%6,5) 16-20 yıl ve son olarak da 14'ünün (%5,7) 21 yıl ve daha fazla bir süredir gönüllü faaliyetlere katılım gösterdiği tespit edilmiştir.

3.2.1. Araştırma 2'nin Analizleri

Bu araştırmada veriler, Spss 22 ve Jamovi 2.0.0 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Burada, anlamlandıran liderlik ölçeğinin madde analizi, madde-toplam korelasyon analizi, faktör analizi (yapı geçerliliği) yapılmış ve iç tutarlılık güvenilirliği test edilmiştir.

İlk aşamada madde analiziyle ölçme aracındaki maddelerin birbiriyle ne düzeyde ilişkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Analizler sonucunda her boyutun kendi maddeleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir ($p < ,001$). Dolayısıyla maddelerin söz konusu boyutla ve kendi aralarında önemli düzeyde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum ölçme aracının iç tutarlılığını göstermektedir. Bunun yanında, madde-toplam korelasyon katsayılarının tümü 0,30 ile 0,80 arasında olduğu tespit edilmiş ve maddelerin tümü ölçülmek istenen kavramla ilişkili olduğu görülmüştür (Navarro ve Foxcroft, 2019). Sonuç olarak bu bulgular maddelerin birbiriyle tutarlı olduğunu kanıtlamaktadır. Madde analizleri neticesinde madde havuzunun yapısının istatistiksel olarak düzgün çalıştığı ifade edilebilir. Bu aşamadan sonra madde havuzunun faktör yapısını belirlemek için gerekli analizlere başvurulmuştur.

Ölçek geliştirilirken ilk etapta Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmaktadır. Dolayısıyla KFA ile ölçeğin yapı geçerliliği tespit edilmektedir (Seçer, 2015; Aksu vd., 2017). Bu araştırmada KFA analizi için gerekli varsayımlar ve kriterler göz önünde bulundurulmuştur. Bu doğrultuda 53 maddeden ve 10 faktörden oluşan madde havuzunun yapı geçerliliğini ortaya koymak ve taslak bir ölçek elde

edebilmek amacıyla KFA analizi yapılmıştır. KFA’da “Maximum Likelihood” analizi ve “Promax” eksen döndürme tekniği kullanılmıştır. Maddelerin faktör yükleri 0,40 ve her bir faktör özdeğerinin 1’den büyük olması için gerekli işlem uygulanmıştır. Elde edilen bulgular ise Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Keşfedici Faktör Analizi Bulguları ve Cronbach’s Alpha Değerleri

Faktörler ve Maddeler	Faktör Yük Değeri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach's α
DİĞERKÂMLIK				
Dİ2 İş için yoğun emek harcar.	0,88			
Dİ3 İnsanlara faydalı olmak için elinden geleni yapar.	0,82			
Dİ1 Fedakârdır.	0,79	3,75	11,73	0,89
Dİ5 Herkesten önce kendisi işe koyulur.	0,74			
Dİ4 Kendini gönüllü faaliyetlere adanmış bir insandır.	0,62			
DEMOKRATİK YÖNETİM ANLAYIŞI				
DYA5 Benimle işbirliği yapar.	0,87			
DYA2 Anlayışlı bir insandır.	0,74			
DYA3 Baskı ve sıkı denetim uygulamaz.	0,73	3,68	11,50	0,90
DYA1 Karar alırken fikrimi önemser.	0,72			
DYA4 Gerektiğinde karar alıp uygulamamı destekler.	0,66			
DYA6 Hakkımı savunur.	0,40			
YETİŞTİRME				
YE4 Yeni beceriler kazanmam için imkân ve fırsat sağlar.	0,82			
YE3 İşle ilgili bilmem gerekenleri bana tek tek anlatır.	0,77			
YE5 İşle ilgili yanlışlarımı gösterir ve düzeltmeye yardım eder.	0,67	3,44	10,75	0,88
YE1 Beni yetiştirmeye zaman harcar.	0,59			
YE2 Tecrübelerini benimle paylaşarak ilham verir.	0,44			
ANLAM AŞILAMA				
AA4 Tutku ve heyecan aşılıyarak beni motive eder.	0,97			
AA5 Başarabileceğime dair inancımı güçlendirir.	0,76			
AA2 Bana yaptığım işin faydasını anlatır.	0,64	3,26	10,20	0,91
AA3 Emanet bilinciyle işe sahip çıkmamı ve sürdürmemi sağlar.	0,54			
AA1 Yapacağım işin özünü anlatır.	0,44			
OLUMLU GERİ BİLDİRİM				
OGB2 Başarılarım için bana teşekkür eder.	0,87			
OGB3 İyi bir iş çıkardığımda benimle gurur duyduğunu hissettirir.	0,84			
OGB4 İyi bir iş çıkardığımda beni takdir eder.	0,79	3,06	9,58	0,86
OGB1 Yaptığım işin sonuçlarını benimle paylaşır.	0,57			
OGB5 Bana minnettarlığımı ifade eder.	0,40			
YAPICI İLİŞKİLER				
Yİ2 Farklılıklara saygı duyar.	0,79			
Yİ3 Bir aile ortamı oluşturmaya özen gösterir.	0,69			
Yİ1 Birlik ve beraberliği sağlar.	0,68	2,87	8,98	0,85
Yİ4 Nazik bir insandır.	0,63			
Yİ5 Dertlerimi dinler.	0,42			
Yİ6 Beni destekler.	0,42			
Toplam Varyansı Açıklama Oranı %:	62,74			
KMO Değeri:	0,94			
Barlett's Test of Sphericity:	5828,29; p<,001			
Tüm Ölçeğin Cronbach's α	0,96			

KMO değerinin 0,94 olması, örneklem büyüklüğünün oldukça yeterli olduğuna işaret etmektedir. Barlett's küresellik değerinin de anlamlı (5828,29, p<,001) olduğu ve bu nedenle maddeler

arasında gerçekleşen korelasyon ilişkilerinin KFA için uygun olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonucunda 6 faktörlü ve 32 maddeli bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerin özdeğerleri 1'den büyüktür. Analizin dışında tutulan maddeler ya çapraz yüklenme eğilimine sahiptir ya da belirlenen faktör yüküne (0,40) sahip değildir. Bu faktörler aynı zamanda toplam varyansın %62,74'ünü açıkladığı saptanmıştır. Böylece taslak ölçeğin yapı geçerliliği kanıtlanmıştır. Ayrıca hem bir bütün olarak ölçeğin hem de ilgili boyutlarının Cronbach Alpha değerinin yüksek düzeyde (İslamoğlu ve Alınacak, 2014) güvenilir olduğu görülmüştür. Bu güvenilirlik değerleri ise anlamlandırılan liderlik ölçeğinin iç tutarlılık güvenilirliğini ortaya koymaktadır.

3.3. Araştırma 3: Ölçeğin Doğrulaması İçin Nicel Bir Araştırma

Pilot çalışmada yapılan işlemlerin etkili olup olmadığını ortaya koymak amacıyla tekrar verinin toplanması ve taslak ölçeğin gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada maddeler son kez incelenmiş ve ölçeğin örtük yapısını doğrulamak için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Ardından anlamlandırılan liderliğin işin anlamlılığı değişkeniyle olan ilişkisinin keşfedilmesi ve onu yordama düzeyinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Böylece anlamlandırılan liderlik ölçeğinin kriter geçerliliği test edilerek ölçeğe son şeklinin verilmesi planlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda uluslararası, ulusal ve yerel düzeyde faaliyet gösteren STK'lardaki 509 gönüllüden veri toplanmıştır. 17 adet anket, gerekli şartları taşınamaması gerekçesiyle analizin dışında tutulmuştur. Geriye kalan 492 anketten oluşan veri setiyle analizler yapılmıştır. Gönüllü katılımcıların 265'i (%53,9) kadın ve 227'si (%46,1) erkektir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde; 88'i (%17,9) 20 yaş ve altı, 186'sı (%37,8) 21-30 yaş, 85'i (%17,3) 31-40 yaş, 85'i (%17,3) 41-50 yaş ve son olarak da 48'i (%9,8) ise 51 yaş ve üstü bir aralıkta yer almaktadır. Bu katılımcıların 193'ü (%39,2) evli ve 299'u (%60,8) ise bekârdır. Katılımcıların 67'si (%13,6) lise ve altı, 73'ü (%14,8) ön lisans, 263'ü (%53,5) lisans ve 89'u (%18,1) ise lisansüstü bir eğitime düzeyine sahiptir. Ayrıca katılımcıların 279'u (%56,7) 1-5 yıl, 94'ü (%19,1) 6-10 yıl, 59'u (%12) 11-15 yıl, 29'u (%5,9) 16-20 yıl ve son olarak da 31'i (%6,3) 21 yıl ve daha fazla bir süredir gönüllü faaliyetlere katılım gösterdiği görülmüştür.

3.3.1. Araştırma 3'ün Veri Toplama Araçları

Anlamlandırılan Liderlik Ölçeği (ALÖ): İşin anlamlı hale gelmesinde liderlerin olumlu tutum ve davranışlarının etkisini ortaya koymaya çalışan bu ölçek, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. 6 faktör ve 32 maddeden oluşan ölçekte; 1) *Hiç Katılmıyorum* ile 6) *Tamamen Katılıyorum* arasında değişen 6'lı bir Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

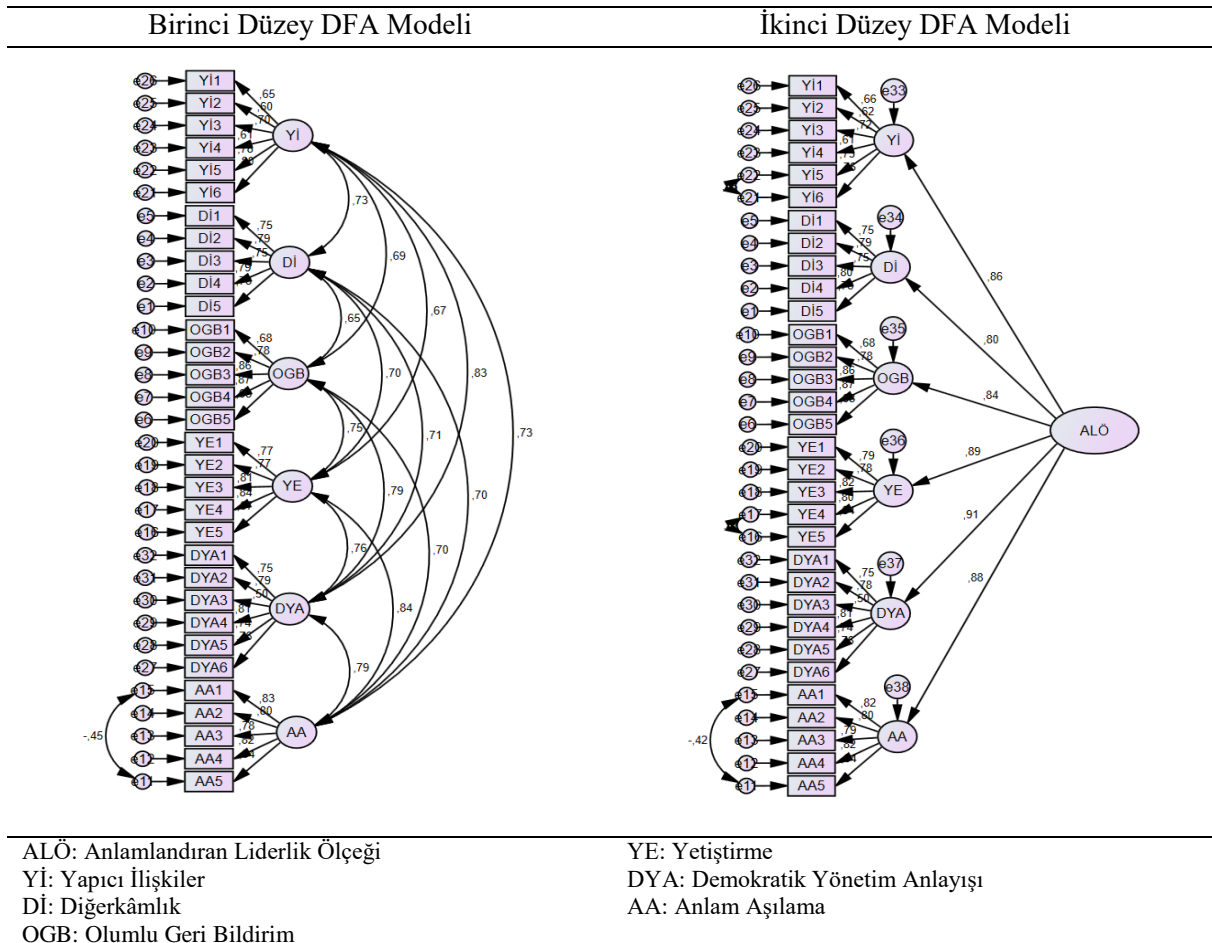
İşin Anlamlılığı Ölçeği (İAÖ): Steger, Dik ve Duffy (2012) tarafından geliştirilmiş, Özkan (2017) tarafından yapılan uyarılama çalışmasıyla geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmıştır. 10 maddeden ve 3 boyuttan oluşan bu ölçekte; 1) *Kesinlikle Katılmıyorum* ile 5) *Kesinlikle Katılıyorum* arasında değişen 5'li bir Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

3.3.2. Araştırma 3 Verilerinin Analizi

Bu araştırmada veriler, Spss 22 ve Amos 23 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle ölçeklerin çok faktörlü modelleri DFA analiziyle doğrulanmıştır. Yapılan DFA analizleri neticesinde elde edilen uyum indeksleri değerleri incelenmiş ve modellerin uyumluluğu yorumlanmıştır.

6 faktör ve 32 maddeden oluşan anlamlandırılan liderlik ölçeğine birinci düzey çok faktörlü DFA analizi uygulanmış ve uyum indekslerinin yazın dünyasında kabul edilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yine de uyum indekslerini daha iyi hale getirebilmek adına AA1↔AA5 maddeleri arasında modifikasyon işlemi uygulanarak birbirine bağlanmıştır. Ölçekte analizin dışında tutulan herhangi bir madde bulunmamaktadır. Aynı ölçeğe ikinci düzey DFA analizi uygulandığında ise AA1↔AA5 maddelerinin yanı sıra Yİ5↔Yİ6 ve YE4↔YE5 maddeleri arasında modifikasyon işlemi uygulanarak birbirine bağlanmıştır. Bunun yanında ALÖ ölçeğinin kriter geçerliliğini test etmek amacıyla kullanılan, 3 faktörden ve 10 maddeden oluşan işin anlamlılığı ölçeğine de birinci ve ikinci düzey çok faktörlü DFA analizi uygulanmıştır. İşin anlamlılığı ölçeğinin DFA analizlerinde modifikasyonların yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Birinci düzey DFA ve ikinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri Tablo 2’de gösterilmiştir. Anlamlandırılan ölçeğinin parametre değerlerinin olduğu yol şemaları ise Şekil 2’de gösterilmiştir.

Şekil 2. Anlamlandırılan Liderlik Ölçeğinin DFA Modelleri



Ölçeklerin faktör yapısının veri seti ile desteklenip desteklenmediğine, DFA analizleri sonucunda elde edilen uyum indeksleri incelenerek karar verilmektedir. Bu araştırmada kabul edilebilir değerler (Gürbüz, 2019; Meydan ve Şeşen, 2015; Aksu vd., 2017) baz alınarak tespit edilen uyum indeksleri değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Anlamlandırılan Liderlik ve İşin Anlamlılığı Ölçeklerinin DFA Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	p	X ²	X ² /df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Kabul Edilebilir Değerler	>,05	-	<5	≥,90	≥,90	≤,08	≤,08
^a Anlamlandırılan Liderlik Ölçeği	,00	1423,036	3,176	,900	,910	,067	,045
^b Anlamlandırılan Liderlik Ölçeği	,00	1415,996	3,112	,911	,903	,066	,048
^a İşin Anlamlılığı Ölçeği	,00	130,185	4,068	,946	,927	,079	,046
^b İşin Anlamlılığı Ölçeği	,00	130,185	4,068	,948	,927	,079	,046

^a: Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA
^b: İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA

Tablo 2’de verilen DFA bulgularına göre anlamlandırılan liderlik ölçeğinin birinci ve ikinci düzey çok faktörlü model yapılarının veri ile uyumlu ve uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işin anlamlılığı ölçeğinin çok faktörlü model yapısının veri ile uyumlu ve kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla ölçeklerin kuramsal yapılarının doğrulandığı söylenebilir. Anlamlandırılan liderlik ve işin anlamlılığı ölçeklerinin faktöriyel yapıları doğrulandıktan sonra değişkenlerin güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Tablo 3’e göre tüm faktörler ve bir bütün olarak ölçekler yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahiptir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014). Ardından değişkenler oluşturulmuş, normal dağılım, korelasyon ve YEM analizleri yapılmıştır. Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalamaları, korelasyon katsayıları, güvenilirlik ve normal dağılım değerleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular ise Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Ölçeklerin Ortalama, Korelasyon, Normal Dağılım ve Güvenirlik Değerleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. ALÖ	,96										
2. Dİ	,823**	,88									
3. Yİ	,869**	,643**	,84								
4. DYA	,855**	,620**	,707**	,85							
5. OGB	,876**	,621**	,639**	,707**	,86						
6. YE	,867**	,633**	,598**	,676**	,721**	,90					
7. AA	,554**	,628**	,652**	,700**	,669**	,760**	,90				
8. İAÖ	,823**	,407**	,472**	,501**	,475**	,431**	,545**	,87			
9. İPA	,467**	,343**	,437**	,443**	,400**	,338**	,434**	,849**	,82		
10. İAY	,456**	,330**	,377**	,403**	,381**	,356**	,482**	,833**	,541**	,76	
11. Çİ	,467**	,348**	,360**	,406**	,411**	,395**	,459**	,826**	,521**	,593**	,72
\bar{X}	5,54	5,62	5,63	5,54	5,51	5,35	5,58	4,90	4,91	4,90	4,89
S.S.	,51	,54	,49	,58	,61	,80	,61	,20	,23	,24	,25
Skew.	-,862	-,183	-,1083	-,1024	-,961	-,1003	-,1150	-,611	-,1035	-,798	-,561
Kurt.	-,453	,251	-,136	-,167	-,393	-,101	,020	,322	,289	-,223	-,445

** : p <,01
Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri koyu puntolarla gösterilmiştir.

ALÖ: Anlamlandırılan Liderlik Ölçeği
Dİ: Diğerkâmlık
Yİ: Yapıcı İlişkiler
DYA: Demokratik Yönetim Anlayışı
OGB: Olumlu Geri Bildirim
YE: Yetiştirme

AA: Anlam Aşılama
İAÖ: İşin Anlamlılığı Ölçeği
İPA: İşin Pozitif Anlamı
İAY: İşten Anlam Yaratma
Çİ: Çoğunluğun İyiliği

Normal dağılım değerleri incelendiğinde değişkenlerin bir kısmında Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu (Şimşek, 2007; Gürbüz ve Şahin, 2015) bazılarının ise -1,5 ile +1,5 arasında yer aldığı (Tabachnick ve Fidell, 2013) görülmektedir. Ancak her iki durumda da değişkenlerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde ise; anlamlandırılan liderlik ölçeğinin ve ilgili boyutlarının işin anlamlılığıyla arasında pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç, anlamlandırılan liderlik ölçeğinin ölçüte dayalı (kriter) geçerliliğinin korelasyon testi bağlamında doğrulandığını göstermektedir.

3.3.3. Yapısal Eşitlik Modellemesinin Bulguları

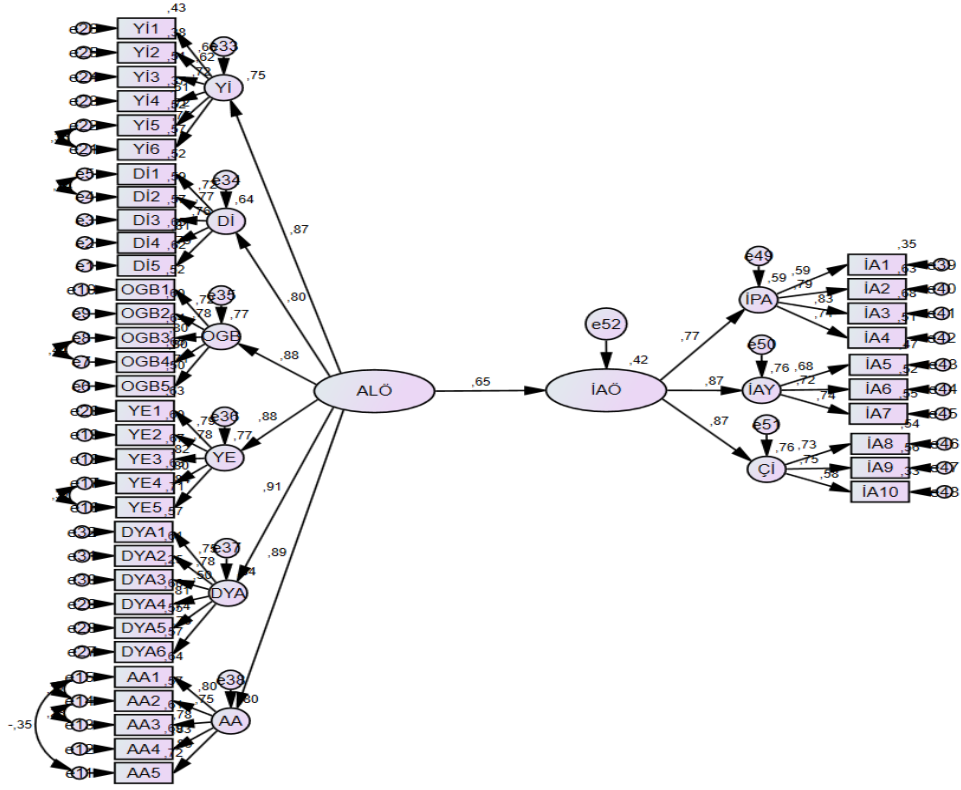
Bu aşamada anlamlandırılan liderlik ve işin anlamlılığı ölçeklerinin birlikte test edildiği ölçüm modelleri kurgulanmış ve sınanmıştır. Değişkenler arasında kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Bunlardan ilki, bir bütün olarak anlamlandırılan liderliğin işin anlamlılığı üzerindeki etkisini test eden ölçek-ölçek ölçüm modelidir. İkincisi ise anlamlandırılan liderliğin, işin anlamlılığı ölçeğinin üç faktörü üzerindeki etkisini ortaya koyan ölçek-faktör ölçüm modelidir. Buna göre daha iyi uyum indeksi elde edebilmek için anlamlandırılan liderlik ölçeğinde yer alan Yİ5↔Yİ6, Dİ1↔Dİ2, OGB3↔OGB4, YE4↔YE5, AA1↔AA2, AA2↔AA3 ve AA1↔AA5 maddeleri arasında modifikasyon işlemi uygulanarak birbirine bağlanmıştır. Analizin dışında tutulan bir madde bulunmamaktadır. Ölçek-faktör ölçüm modelinde de benzer modifikasyonlar uygulanmış ve ayrıca OGB1↔OGB4, DYA1-DYA6, DYA4-DYA5 maddeleri bağlanmıştır. Ek olarak işin anlamlılığı ölçeğinin İA1↔İA2 maddeleri birbirine bağlanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen uyum indeksleri Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. Ölçüm Modellerinin Test Bulguları

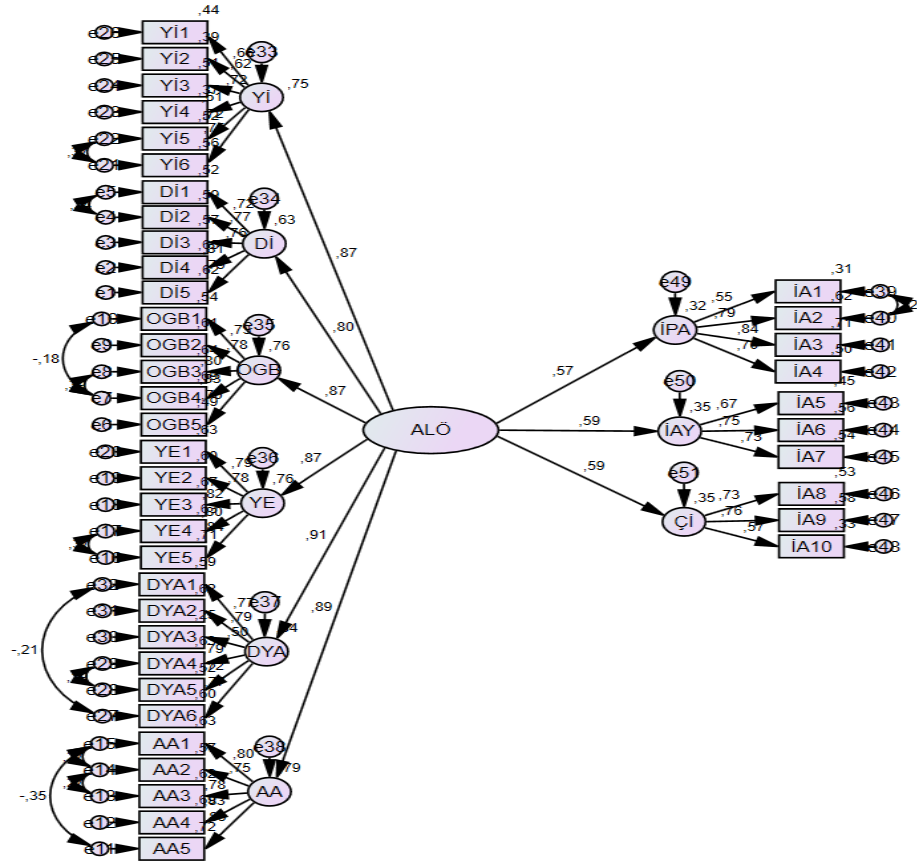
Uyum İndeksleri	p	X ²	X ² /df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Kabul Edilebilir Değerler	>,05	-	<5	≥,90	≥,90	≤,08	≤,08
Ölçek-Ölçek Modeli	,00	2097,710	2,616	,902	,895	,057	,048
Ölçek-Faktör Modeli	,00	2075,37	2,597	,903	,896	,057	,048

Tablo 4’te verilen uyum indeksleri incelendiğinde ölçüm modellerinin iyi uyum gösterdiği ve doğrulandığı söylenebilir. Bu durumda ikinci aşamaya, yani yapısal modellerinin testine geçilebilir. Burada anlamlandırılan liderliğin hem bir bütün olarak işin anlamlılığı hem de ilgili üç adet faktörü üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen yol analizlerinin modelleri Şekil 3’te ve Şekil 4’te, uyum indeksleri ve yol analizlerinin parametre tahminleri ise Tablo 5’te gösterilmiştir.

Şekil 3. Ölçek-Ölçek Yol Analizi Modeli



Şekil 4. Ölçek-Faktör Yol Analizi Modeli



Tablo 5. Yol Analizlerine İlişkin Uyum İndeksleri ve Yol Analizlerinin Parametre Değerleri (N=492)

Uyum İndeksleri	p	X ²	X ² /df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Kabul Edilebilir Değerler	>,05	-	<5	≥,90	≥,90	≤,08	≤,08
Ölçek- Ölçek YEM İndeksleri	,00	2097,710	2,616	,902	,895	,057	,048
Ölçek- Faktör YEM İndeksleri	,00	2033,856	2,555	,906	,899	,056	,048

Parametre Tahminleri			Standardize	Standardize Olmayan	S.H.	R ²	
Ölçek-Ölçek Parametre Tahminleri	İşin Anlamlılığı	←	Anlamlandırılan Liderlik	,65	,17*	,02	,42
	İşin Pozitif Anlamı	←	Anlamlandırılan Liderlik	,57	,18*	,02	,32
Ölçek-Faktör Parametre Tahminleri	İşten Anlam Yaratma	←	Anlamlandırılan Liderlik	,59	,24*	,03	,35
	Çoğunluğun İyiliği	←	Anlamlandırılan Liderlik	,59	,31*	,03	,35

Tablo 5'te, yapısal modellere ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. O halde önerilen yapısal modellerinin veri ile doğrulandığı söylenebilir. Bu durumda yol analizinin parametre değerleri yorumlanabilir. Kurulan yapısal modellerin analiz sonuçları incelendiğinde anlamlandırılan liderliğin işin anlamlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=,65$; $p<,05$). İşin anlamlılığındaki değişimin yaklaşık olarak %42'si ($R^2=,42$) anlamlandırılan liderlik değişkeninden kaynaklanmaktadır. Ölçek-faktör modelinin bulguları incelendiğinde ise anlamlandırılan liderliğin; işin anlamlılığının faktörleri olan işin pozitif anlamı ($\beta=,57$; $p<,05$), işten anlam yaratma ($\beta=,59$; $p<,05$) ve çoğunluğun iyiliği ($\beta=,59$; $p<,05$) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre işin pozitif anlamındaki değişimin %32'si ($R^2=,32$), işten anlam yaratmadaki değişimin %35'i ($R^2=,35$) ve çoğunluğun iyiliğindeki değişimin de %35'i ($R^2=,35$) anlamlandırılan liderlik değişkeninden kaynaklanmaktadır. Elde edilen bu bulgulardan hareketle anlamlandırılan liderlik ölçeğinin YEM analizleri bağlamında ölçüte dayalı geçerliliğinin doğrulandığı ifade edilebilir.

4. SONUÇ

Bu çalışmanın temel amacı; Anlamlandırılan Liderlik Ölçeğini geliştirmektir. Bu doğrultuda üç aşamadan oluşan çalışma, karma bir araştırma yöntemiyle yürütülmüştür. Araştırmalar sonucunda 32 maddeden ve 6 faktörden oluşan anlamlandırılan liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda işi anlamlı kılan liderin tutum ve davranışlarının işin anlamlılığını yükselttiği ortaya konulmuştur. Bu noktada anlamlandırılan liderliğin tespit edilen Diğerkâmlık, Yapıcı İlişkiler, Olumlu Geri Bildirim, Demokratik Yönetim Anlayışı, Yetiştirme ve Anlam Aşılama boyutlarının açıklanmasının önem arz ettiği düşünülmektedir.

Diğerkâmlık kavramı, Türkçede özgecilik kelimesiyle özdeşleşmiştir. Bireysel menfaatlerden önce kişinin başkalarını düşünmesi ve onlara yardım etmeye hazır olması durumudur. Başkasının acısını ve ıstırabını azaltmayı amaçlayan karşılıksız iyilik davranışıdır (Özcan, 2018). Bu çalışmada ortaya

çıkan diğerkâmlık faktörü ise liderin gönüllülere karşı diğerkâm tutum ve davranışlarını tanımlamaktadır. Liderin, gönüllülerden önce hareket edip çalışmasıdır. Fedakârlıkta bulunarak örnek davranışlar sergilemesidir. İş için yoğun çaba göstermesi ve STK için yapılabilecek en iyi olanı yapmasıdır. Bireysel menfaatini geri planda tutarak kendini işine adanmasıdır. Öyle ki Mutua ve Kiruhi (2021), STK liderinin özgecil davranışları, gönüllüleri etkileyen en önemli etmenlerden bir tanesi olduğunu ifade etmektedirler. Çünkü gönüllüler, ücretle veya primle değil gönülden ikna ile harekete geçmektedirler. Liderlerin bu şekilde davranarak gönüllülerin duygusal bağlılıklarını ve işi sahiplenmelerini sağlayabilmektedirler.

Yapıcı ilişkiler, örgütte olumlu atmosferin önemli bir yansımasıdır. Kişinin kendi varlığını hissettiğinin, muhatap alındığının, saygı ve değer gördüğünün bir tezahürüdür. Dolayısıyla gönüllü memnuniyetinin önemli etmenlerinden biri de sosyal etkileşim fırsatının sağlandığı yapıcı ilişkilere. Bu çalışmada ortaya çıkan yapıcı ilişkiler faktörü ise liderin gönüllülere karşı olumlu ve yapıcı bir tutum ve davranış sergilemesini ifade etmektedir. Liderin STK içerisinde pozitif bir örgüt ikliminin oluşmasına zemin hazırlamasıdır. Farklılıklara saygı duyması ve bunu bir zenginlik olarak algılamasıdır. Örgütte bir aile ortamının inşa edilmesine yardım etmesidir. Gönüllülere ilgi göstererek dertlerini ve sorunlarını dinlemesi, çözümler üretmesi ve gerekli destekleri sağlamasıdır. Bu süreçte nezaket dilini kullanmasıdır. Sert ve kırıcı bir üslubun kullanılmasına izin vermeyerek zehirli bir ortamın oluşmasını engellemesidir. Nitekim yapılan bazı çalışmalarda (Karakiraz ve Özen Kutanis, 2013; Tsai ve Lin, 2014) gönüllüler ile liderler arasında yatay bir ilişki ve en az düzeyde hiyerarşinin olması gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü STK'larda makam gücünün nispeten düşük olduğu söylenebilir. Gönüllülere ne yapılması gerektiğini emir üslubuyla söylemek tepkiyle karşılanabilir. Bu nedenle STK'larda liderlerin ilgilenecek ve önemseyen bir niteliğe sahip olması gerekmektedir.

Geri bildirim, genellikle çalışanların davranışını değiştiren veya yönlendiren bilgiye denir. Olumlu geri bildirim ise çalışanın iş sonuçları hakkında bilgi almasını ve kendi güçlü özelliklerinin farkına varmasını sağlayan yapıcı bir bilgi akışını ifade etmektedir (Alparslan vd., 2021). Bu çalışmanın olumlu geri bildirim faktörü, liderin gönüllülere sağladığı olumlu, teşvik edici ve maddi olmayan geri bildirimleri tanımlamaktadır. Gönüllülerin yaptıkları işin hizmet alıcıları için nasıl bir fayda yarattığını göstermesidir. Gönüllülerin bir işi başarıyla tamamladıklarında liderin onları tebrik, takdir ve teşekkür etmesidir. Onların bu başarısından dolayı gurur duyduğunu ve minnettarlığını ifade etmesidir. Merchant ve diğerlerinin (2010) ile Ashfaq ve diğerlerinin (2020) çalışmalarında gönüllüleri elinde tutmak isteyen STK'ların olumlu geri bildirimlerde bulunmasının önemli olduğu, hatta ihtiyaç haline geldiği ve bu geri bildirimlerin işe anlam kattığı ortaya çıkmıştır. Böylece gönüllülerin işe karşı olumlu bir tutum sergilediği ve işten tatmin duyduğu saptanmıştır (Wisner vd., 2005; Taylor vd., 2006). Çünkü gönüllülerin önemli bir motivasyonunun ve iş tatmininin başkalarının hayatına dokunduklarını bilmeleriyle gelişebilmektedir. Toplum üzerinde nasıl bir değişime öncülük ettiklerini görmeleri neticesinde gönüllüler, daha da heyecanlanmakta ve sorumluluk alma istekleri artmaktadır (Ege, 2011).

İşyerinde demokrasi, çalışanların onuru ve öz saygısı için önemli bir argümandır. Güç farklılıklarının azaltılması ve kararlarda çalışanların söz sahibi olması gerekmektedir. Çeşitliliğin olması bir zenginliktir. Her insan bir fikir, öneri ve çözümdür. Çok seslilik daha büyük bir güç ve sinerjidir (Gerlsbeck ve Herzog, 2020). Bu çalışmada ortaya çıkan demokratik yönetim anlayışı faktörü ise liderlerin gönüllüler için demokratik bir ortam hazırlamalarıyla ilgili tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Söz gelimi lider, gönüllülerin fikrini almakta, bu fikri önemsemekte ve çoğunluğun önerisini uygulamaktadır. Lider, gönüllülerle iş birliği yapar ve onların entelektüel sermayelerinden faydalanır. Gerekliğinde inisiyatif almaları için onları teşvik eder. Gönüllüler üzerinde katı yönetimin unsurları olan emir verme, baskı kurma ve yakından nezaret taktiğinden uzaklaşır. Lider, yasal gücü kullanmadan ve cebri uygulamaları tercih etmeden herkesin hakkını kendisine teslim eder. Çelik, (2020) bireylerin kendi tercihleri sonucunda gönüllülük faaliyetlerine katılım gösterdiklerini belirtmekte ve bu nedenle gönüllülerin iradesine ve özerkliğine saygı duyulmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Liderin, gönüllülere katılım hakkı vererek (Fakhri vd., 2021), onlara yetki devrederek ve onlara güvenerek demokratik bir ortam yaratması gerekir (Arıkan, 2001). Lider, bu sayede gönüllüleri etkilemekte ve kendisinin arkasında durmalarını sağlayabilmektedir (Koçel, 2014). Bu nedenle özellikle STK'larda çok sesliliği ifade eden demokratik yönetim anlayışının arzu edildiği söylenebilir.

Yetiştirme, ihtiyaç duyulan yeteneklere sahip olmak için gereken bilgi ve becerileri sağlamaktadır (Wisner vd., 2005). Yetiştirme, gelişim ve profesyonellik kaynağıdır (Nerstad vd., 2018). Bu çalışmada ortaya çıkan yetiştirme faktörü ise liderin gönüllüleri eğiterek geliştirmesine ve onları bir halef gibi görmesine dayanmaktadır. Liderin, gönüllülerin yeni bilgi, beceri ve yetenekleri kazanmaları için onlara gerekli imkânı vermesidir. Kişisel gelişimlerine katkı sağlamasıdır. Bazı durumlarda kendisinin mentor şeklinde davranarak bizzat ilgilenmesidir. Tecrübe ve deneyimlerini aktarmasıdır. Gönüllü bireyin, işi yanlış yaptığında bizzat hatasını ona göstermesi ve nasıl düzelteceğini öğretmesidir. Gönüllünün ihtiyacı olan bilgiyle donatılmasıdır. Nitekim Romaioli ve diğerleri (2016) gönüllülerin de sıklıkla kendilerini gelişen kararlı insanlar olarak tanımlamaktadırlar. Özellikle genç gönüllüler; kişisel gelişimlerini sağlamak ve yeni kariyer fırsatları keşfederek kendilerine yeni bir yol çizmek için belirli görevleri üstlenmektedirler (Clary vd., 1998; Ashfaq vd., 2020). Dolayısıyla gönüllü faaliyetlere katılarak yeni beceriler edinmenin ve öğrenmenin işi değerli kıldığı tespit edilmiştir (Wilson, 2012; Meier ve Stutzer, 2008). Bunun yanında gönüllüleri yetiştirmek, iyi bir iş çıkarmalarına yardımcı olması nedeniyle STK'nın başarısına katkı sağlamaktadır (Pavlish ve Hunt, 2012). Bu sonuçlar ise kişisel gelişime fırsat tanımanın önemini ortaya koymaktadır.

Anlam aşılama; hedeflere ulaşmak için çalışanları teşvik etmek, onları desteklemek ve motive etmek üzere tasarlanmış bir dizi süreci ifade etmektedir. Anlam aşılama, bir anlamda gönüllüleri içsel şekilde motive etmektir. Onları ikna ederek harekete geçirmektir (Chikazhe ve Nyakunuwa, 2021). Bu çalışmada ortaya çıkan anlam aşılama faktörü ise liderin gönüllüleri motive eden ve harekete geçmelerini sağlayan tutum ve davranışlarını açıklamaktadır. Lider, gönüllülere işin içeriğini ve

faydasını anlatarak iknaya dayalı bir motivasyon taktiğini uygulamaktadır. İşin amacının anlaşılmasına yardımcı olmakta, işin sevilmesini ve benimsenmesini sağlamaktadır. İşe karşı tutkuyu ve heyecanı daha da güçlendirmektedir. Böylece hem işe sahip çıkılmasını hem de işin anlam kazanmasını sağlamaktadır. Benzer şekilde geniş vizyonlu liderler de çalışanların ihtiyaç ve hedeflerini daha geniş bir amaca bağlamaktadırlar. Çalışanlara ilham kaynağı olmakta ve vizyon aşılamaaktadırlar. Bu sayede çalışanların algısında işin önemi ve değeri artmaktadır. Pradhan ve Pradhan'ın (2016) çalışmalarında anlam aşılama suretiyle gönüllülerin heyecanını ve enerjisini canlı kalabildiği ileri sürülmektedir. Aksi takdirde gönüllülerin, kendilerini yetersiz hissetmeleri sonucunda yaşadıkları başarısızlıklar motivasyonlarını düşürebilmekte ve cesaretlerinin kırılmasına yol açabilmektedir (Sunney ve Brian, 2003).

Sonuç olarak anlamlandırılan liderlik; takipçilerin işi önemli, değerli, faydalı ve amaçlı bulmasında rol oynayan, bu sayede işin anlamlı hale gelmesinde etkili olan bir liderlik anlayışıdır. Anlamlandırılan bir lider, sergileyeceği tutum ve davranışlarıyla gönüllülerin işe bakış açısını etkileyebilmektedir. Çünkü lider, STK'yı temsil eden yüzdür. Davranışlarıyla ve yaptığı işiyle örnek olan ve kişileri ikna yoluyla etkileyen bir öncüdür. Hem STK'nın hem de gönüllülerin gelişmesi için çabalayanıdır. İlham veren, motive eden, anlam aşılama ve yetiştiren kişidir. Yakın ilişkileri önemseyen ve dert dinleyendir. Gönüllülerin istek ve beklentilerine cevap veren, onların fikir ve önerilerine kulak veren ve onlara değerli olduğunu hissettiren önemli bir müttefiktir. Bu çıkarımlardan hareketle bu çalışmanın; Amabile ve Kramer (2012), Bailey ve Madden (2016), Tummers ve Knies (2013) ve Rosso ve diğerlerinin (2010) savlarını hem genişlettiği hem de konuya dair yeni teorik ve ampirik bir bakış açısı kazandırdığı söylenebilir. Dolayısıyla bu çalışma, gönüllü bireylerin gönüllülüğe devam etmelerinde ve işi anlamlı bulmalarında liderlerin etkisine ilişkin önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Gönüllüleri STK'lara çekmek ve bu insan kaynağının varlığını korumak, liderlerin önemli amaçları arasında ve sergiledikleri çabalarının da merkezinde olduğu anlaşılmaktadır. Ancak bu amacı nasıl gerçekleştirebileceklerine dair yapılan araştırmaların halen az olduğu (Schreiner vd., 2018) görülmektedir. Bu nedenle STK'ların etkili yönetimi, iş gücü varlığının devam edebilmesi, uzun vadede faaliyetlerini sürdürebilmesi ve gönüllülerin işi anlamlı bulması için neler yapılabileceğine dair araştırmaların devam ettirilmesi gerekir. Özellikle gönüllülerin işi anlamlı bulması üzerinde yönetimin ve liderlerin etkisini inceleyen araştırmaların artırılması önemlidir. Farklı faaliyet alanlarına sahip STK'larda araştırmalar yapılarak işin anlamlılığının, farklı faaliyetler içerisinde olan gönüllüler açısından nasıl değiştiği karşılaştırılabilir. Gönüllülerin belli bir motivasyonla STK'lara katılım gösterdiği düşünüldüğünde, derinlemesine araştırmalarla gönüllülerin motivasyon kaynaklarının, öncüllerinin ve sonuçlarının daha iyi anlaşılması adına çalışmalar yürütülebilir. Gelecekte yapılacak araştırmaların farklı sektör ve çalışan profillerine uygulanmasıyla işin anlamlılığında farklı cevapların alınması ve işin anlamlılığında liderlerin farklı tutum ve davranışlarının tespit edilmesi söz konusu olabilecektir.

Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmanın bütün aşamalarında veriler, sadece STK gönüllülerinden toplanmıştır. Çalışmada veri toplama araçları olarak

yarı yapılandırılmış görüşme formu ve anket teknikleri kullanılmıştır. Verilerin doğru şekilde toplanması, ölçme araçlarının anlaşılabilirlik özelliklerine ve katılımcıların kendi değerlendirmelerine bağlı kalınmıştır. Toplanan veriler; işin anlamlılığının tanımlanması, anlam kaynaklarının keşfedilmesi ve liderlerin işin anlamlılığı üzerindeki tutum ve davranışlarının tespitiyle sınırlı kalmıştır. Çalışmanın, soyutluğu yüksek bir konu üzerine olması önemli diğer bir kısıttır. Bu kısıtlar elde edilen sonuçların genellenmesi noktasında bir problem oluşturabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksu, G., Eser, M. T. ve Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Alfes, K., Antunes, B. & Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers—what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 62-97.
- Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R. & Crowson, H. M. (2018). Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(1), 123-140.
- Alparslan, A. M., Yastioğlu, S. ve Özkul, A. S. (2021). Psikolojik/duygusal iyi oluşta geri bildirim rolü: Araştırma görevlileri üzerinde bir araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 11(2), 485-494.
- Amabile, T. ve Kramer, S. (2012). How leaders kill meaning at work. *McKinsey Quarterly*, 1, 124-131.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Ashfaq, F., Butt, M. & Ilyas, S. (2020). Volunteering: What drives and retains it? An analysis of motivational needs together with organizational policies and practices. *Qualitative Research Journal*, 21(2), 189-205.
- Aydın, G. Ç. ve Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı? *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(4), 1-15.
- Bailey, C. & Madden, A. (2016). What makes work meaningful-or meaningless?. *MIT Sloan management review*, 57(4), 52-62.
- Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: Güncel konular ve yaklaşımlar*. Gazi Kitabevi.
- Bang, H., Ross, S. & Thomas Jr, G. R. (2012). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction. *The Journal of Management Development*, 32(1), 96-112.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. Guilford Press.
- Benevene, P., Buonomo, I. & West, M. (2020). The relationship between leadership behaviors and volunteer commitment: The role of volunteer satisfaction. *Frontiers in Psychology*, (11), 1-14.
- Bunderson, J. S. & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N. & Bossink, B. A. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-13.

- Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, 6(1), 69-83.
- Chan, S. C. (2020). Transformational leadership, self-efficacy and performance of volunteers in non-formal voluntary service education. *Journal of Management Development*, 39(7/8), 929-943.
- Chikazhe, L., & Nyakunuwa, E. (2021). Promotion of perceived service quality through employee training and empowerment: The mediating role of employee motivation and Internal communication. *Services Marketing Quarterly*, 1-18.
- Clark, V. L. P. (2019). Meaningful integration within mixed methods studies: Identifying why, what, when, and how. *Contemporary Educational Psychology*, 57, 106-111.
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. 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.
- Creswell, J. W. (2016). *Araştırma deseni: nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (Çev. Demir, S. B.). Ankara: Eğiten Kitap Yayınları.
- Csikszentmihalyi, M. (2017). *Good business: Liderlik, akış ve anlam yaratma* (2. baskı). (Çev. Tümay, N.). İstanbul: Okuyan.
- Çelik, V. (2020). Gönüllülük, katılım ve yönetim kültürü ilişkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(25), 3819-3850.
- Di Fabio, A. & Blustein, D. L. (2016). From meaning of working to meaningful lives: The challenges of expanding decent work. *Frontiers in Psychology*, 7, 1119, 1-2.
- Ege, R. (2011). Gönüllülük, din ve din eğitimi. *Dini araştırmalar*, 14(38), 5-16.
- Eliyana, A. & Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (16. baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fakhri, M., Syarifuddin, S., Winarno, A., Nurnida, I. & Hanum, S. (2021). Democratic leadership practice to construct clan organizational culture in family companies. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(1), 803-811.
- Frieder, R., Wang, G. & Oh, I. S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324-333.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693-727
- Fyffe, I. & Wister, A. V. (2016). Age differences in olympic volunteering experiences: An examination of generativity and meaning in life. *Leisure Studies*, 35(5), 638-651.
- Garner, J. T. & Garner, L. T. (2011). Volunteering an opinion: Organizational voice and volunteer retention in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813-828.

- Geldenhuis, M., Laba, K. & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10.
- Gerlsbeck, F. & Herzog, L. (2020). The epistemic potentials of workplace democracy. *Review of Social Economy*, 78(3), 307-330.
- Glesne, C. (2013). *Nitel araştırmaya giriş*. (Çev. Ersoy, A. ve Yalçınoğlu, P.). Anı Yayıncılık.
- Gordon, P. A. & Gordon, B. A. (2017). The role of volunteer organizations in leadership skill development. *Journal of Management Development*, 36(5), 712-723.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124.
- Güney, S. (2018). *Davranış bilimleri* (11. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi temel ilkeler ve uygulamalı analizler (IBM AMOS uygulamalı, örnek veri setleri)* (1. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F., (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hansen, M. ve Keltner, D. (2019). İşte anlam bulmak, işiniz sıkıcı olsa bile. *Amaç, anlam ve tutku* içinde (ss. 7-18). Optimist yayınları.
- Hu, J. & Hirsh, J. B. (2017). Accepting lower salaries for meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 8, 1649.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Beta Basım Yayım.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Karakiraz, A. ve Özen Kutunis, R. (2013). Gönüllü kuruluşlarda liderlik. M. Sarıkaya ve S. Bayraktaroğlu (Ed.), *Gönüllü Kuruluşlarda Yönetim ve Strateji* içinde (221-247). Gazi Kitabevi.
- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P. & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Management Development*, 37(3), 271-284.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (15, baskı). Beta Yayınları.
- Lau, Y., Fang, L., Cheng, L. J. & Kwong, H. K. D. (2019). Volunteer motivation, social problem solving, self-efficacy, and mental health: A structural equation model approach. *Educational Psychology*, 39(1), 112-132.
- Lee, Y. J. & Brudney, J. L. (2015). Work-to-society spillover? Volunteering by employees of nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(1), 105-119.
- Lepisto, D. A. & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99-121.
- Lester, J. N., Cho, Y. & Lochmiller, C. R. (2020). Learning to do qualitative data analysis: A starting point. *Human Resource Development Review*, 19(1), 94-106.

- Matsuo, M., Arai, K. & Matsuo, T. (2019). Empowering leadership and meaningful work: The mediating role of learning goal orientation. *International Journal of Training and Development*, 23(4), 328-338.
- Meier, S. ve Stutzer, A. (2008). Is volunteering rewarding in itself? *Economica*, 75(297), 39-59.
- Merchant, A., Ford, J. B. & Sargeant, A. (2010). 'Don't forget to say thank you': The effect of an acknowledgement on donor relationships. *Journal of Marketing Management*, 26(7-8), 593-611.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Molloy, K. A. & Foust, C. R. (2016). Work calling: Exploring the communicative intersections of meaningful work and organizational spirituality. *Communication Studies*, 67(3), 339-358.
- Mutua, J. N. & Kiruhi, T. M. (2021). Volunteer public leaders' values-driven leadership: The case of village elders in Kenya. *Heliyon*, 7(3), 1-6.
- Navarro, D. J. & Foxcroft DR (2019). Learning statistics with jamovi: A tutorial for psychology students and other beginners. (Version 0,70).
- Nerstad, C. G., Dysvik, A., Kuvaas, B. & Buch, R. (2018). Negative and positive synergies: On employee development practices, motivational climate, and employee outcomes. *Human Resource Management*, 57(5), 1285-1302.
- Özcan, Ş. (2018). Dünya dinlerinde altın kural: Diğerkâmlık. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 285-308.
- Özkan, C. (2017). *İşin anlamlılığının iş performansı ve sapma davranışına etkisi: Mersin ilinde yapılan bir araştırma*. [Yayınlanmamış Doktora Tezi], Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pavlish, C. & Hunt, R. (2012). An exploratory study about meaningful work in acute care nursing. *In Nursing Forum*, 47(2), 113-122.
- Podolny, J. M., Khurana, R. & Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1-36.
- Pradhan, S. & Jena, L. K. (2017). Effect of abusive supervision on employee's intention to quit and the neutralizing role of meaningful work in Indian IT organizations. *Organizational Analysis*, 25(5), 825-838.
- Pradhan, S. & Pradhan, R. K. (2016). Transformational leadership and job outcomes: The mediating role of meaningful work. *Global Business Review*, 17(3), 173-185.
- Restauri, N., Nyberg, E. & Clark, T. (2019). Cultivating meaningful work in healthcare: A paradigm and practice. *Current Problems in Diagnostic Radiology*, 48(3), 193-195.
- Romaioli, D., Nencini, A. & Meneghini, A. M. (2016). How to foster commitment among volunteers: A social constructionist study in Italian nonprofit organizations. *Journal of Social Service Research*, 42(5), 718-728.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.

- Rozelle, K. L. (2004). *Women who make it work: Experiencing authenticity, connectedness, and meaningful work in corporate America*. [Doctoral Dissertation]. *Fielding Graduate Institute*.
- Schreiner, E., Trent, S. B., Prange, K. A. & Allen, J. A. (2018). Leading volunteers: Investigating volunteers' perceptions of leaders' behavior and gender. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(2), 241-260.
- Seçer, İ. (2015). *Psikolojik test geliştirme ve uyarılama süreci*. Anı Yayıncılık.
- Seçkin, Ş. N. (2018). Yapılan işin anlamlılığı ve işe tutkunluk ilişkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 143-160.
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R. & Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 357-394.
- Shuck, B. & Rose, K. (2013). Reframing employee engagement within the context of meaning and purpose: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 15(4), 341-355.
- Steger, M. F. & Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. P. A. Linley, S. Harrington ve N. Page (ed.), In *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 131-142). Oxford University Press.
- Steger, M. F., Dik, B. J. & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L. & Rothmann, S. (2013). Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and meaningful work interact in relation to work engagement. *Journal of Career Assessment*, 21(2), 348-361.
- Steimel, S. (2013). Connecting with volunteers: Memorable messages and volunteer identification. *Communication Research Reports*, 30(1), 12-21.
- Sun, J., Lee, J. W. & Sohn, Y. W. (2019). Work context and turnover intention in social enterprises: the mediating role of meaning of work. *Journal of Managerial Psychology*, 34(1), 46-60.
- Sunney, S. ve Brian, H. K. (2003). How to manage unpaid volunteers in organisations. *Management Research News*, 26(2-4), 63-71.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ekinoks Yayınları.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Tabak, A., ve Sığırı, Ü. (2014). Liderlik. Ü. Sığırı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel davranış* (2. baskı) içinde (ss. 374-429). Beta Yayınevi.

- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2003). Issues and dilemmas in teaching research methods courses in social and behavioural sciences: US perspective. *International Journal Of Social Research Methodology*, 6(1), 61-77.
- Taylor, T., Darcy, S., Hoye, R. & Cuskelly, G. (2006). Using psychological contract theory to explore issues in effective volunteer management. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 123-147.
- Thomson, S.B. (2011). Sample size and grounded theory. *JOAAG*. 5(1), 45-52.
- Tiltay, M. A. & Islek, M. S. (2020). Volunteer management of local and national nonprofit organisations: an exploratory study from Turkey. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(2), 183-201.
- Tsai, T. T. H. & Lin, A. J. (2014). Do psychological contract and organizational citizenship behavior affect organizational performance in non-profit organizations? *Chinese Management Studies*, 8(3), 397-417.
- Tummers, L. G. & Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review*, 73(6), 859-868.
- Van Schie, S., Güntert, S. T., Oostlander, J. & Wehner, T. (2015). How the organizational context impacts volunteers: A differentiated perspective on self-determined motivation. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(4), 1570-1590.
- Varney, J. (2009). Leadership as meaning-making. *Human Resource Management International Digest*, 17(5), 3-5.
- Varoğlu, D. (2019). İş özellikleri kuramı. S. Yürür (ed.), *Örgütsel davranış kuramları*. Beta Yayınevi.
- Veres, J. C., Eva, N. & Cavanagh, A. (2019). “Dark” student volunteers: commitment, motivation, and leadership. *Personnel Review*, 49(5), 1176-1193.
- Von Essen, J. (2016). On the meaning of volunteering: A study of worldviews in everyday life. *Foundations of Science*, 21(2), 315-333.
- Von Essen, J. (2016). On the meaning of volunteering: A study of worldviews in everyday life. *Foundations of Science*, 21(2), 315-333.
- Ward, S. J. & King, L. A. (2017). Work and the good life: How work contributes to meaning in life. *Research in Organizational Behavior*, 37, 59-82.
- Wilson, J. (2012). Volunteerism research: A review essay. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 41(2), 176-212.
- Wisner, P. S., Stringfellow, A., Youngdahl, W. E. & Parker, L. (2005). The service volunteer-loyalty chain: an exploratory study of charitable not-for-profit service organizations. *Journal of Operations Management*, 23(2), 143-161.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

