



## Anlamlandırılan Liderliğin Duygusal Bağlılığa Etkisi: Gönüllüler Üzerinde Bir Araştırma

### *The Effect of Meaning-Making Leadership on Affective Commitment: A Study on Volunteers*

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali TAŞ<sup>1</sup>

#### Öz

Herhangi bir ücret ve tazminat almayan gönüllüler, Sivil Toplum Kuruluşlarına (STK) gönül bağıyla bağlıdırlar. Onları gönüllü olmaya zorlayan bir güç yoktur. Genellikle gönüllülük motivasyonları içseldir. Gönüllüler, hesap vermek zorunda kalmadan STK'dan ayrılma imkanına da sahiptirler. Bu durum gönüllülerin bağlılıklarının hassas olduğunu göstermektedir. Böyle bir bağlamda gönüllüleri yönetirken makam gücünün kullanılması sakıncalı olabilir. STK'larda insancıl ve iknaya dayalı bir yönetim anlayışına ihtiyaç vardır. Dolayısıyla liderler, STK'da hem kontrol ve disiplini sağlamak hem de gönüllülerin ayrılmasını engellemek zorunda kalmaktadırlar.

Anlamlandırılan liderlerin tutum ve davranışları; gönüllülerin işi önemli, değerli ve anlamlı olarak algılamalarında rol oynamaktadır. Bu durum, gönüllülerin işi daha fazla benimsemesine ve STK'ya duygusal açıdan bağlanmasına zemin hazırlayabilir. Dolayısıyla bu çalışmada, anlamlandırılan liderliğin gönüllülerin duygusal bağlılığıyla olan ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla aktif şekilde faaliyet gösteren çeşitli STK'ların 407 gönüllüsünden anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda anlamlandırılan liderliğin ve ilgili tüm boyutlarının duygusal bağlılıkla anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında bir bütün olarak anlamlandırılan liderliğin ve ilgili boyutlarından olan diğerkâmlığın, yapıcı ilişkilerin ve demokratik yönetim anlayışının gönüllülerin duygusal bağlılığını pozitif şekilde etkileyerek yükselttiği tespit edilmiştir. Sonuç olarak liderlerin işi anlamlı kılan pozitif tutum ve davranışlarının gönüllülerin STK'ya duygusal açıdan bağlanmasında ve sadakat göstermesinde önemli bir rol oynadığı söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Anlamlandırılan liderlik, Duygusal Bağlılık, Gönüllüler, Sivil Toplum Kuruluşları

**Makale Türü:** Araştırma

#### Abstract

Volunteers, who do not receive any wages or compensation, are commitment to the Non-profit organization (NPOs) with a heartfelt. There is no force that compels them to volunteer. Usually, their motivation to volunteer is internal. Volunteers do not have to give an account to anyone when they leave the NPOs. This shows that the commitment of the volunteers is sensitive. In such a context, it may be inconvenient to use the power of authority when managing volunteers. NPOs need a humane and persuasive management approach. Therefore, leaders have to both maintain control and discipline in the NPOs and prevent volunteers from leaving.

Attitudes and behaviors of meaning-making leaders play a role in volunteers' perception of their work as important, valuable and meaningful. This situation contributes to volunteers' adopting the work and their

<sup>1</sup> Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, matas@mehmetakif.edu.tr.

emotional attachment to the NPOs. Therefore, in this study, the relationship between meaning-making leadership and the affective commitment of volunteers was tried to be investigated. For this purpose, data were collected from 407 volunteers of various NPOs actively operating. In the research, data was collected by questionnaire technique. As a result of the analysis, it has been determined that meaning-making leadership and all its dimensions have a significant and positive relationship with affective commitment. In addition, it has been determined that meaning-making leadership and its related dimensions of altruism, constructive relations and democratic management approach positively affect the affective commitment of volunteers. Consequently, it can be said that the positive attitudes and behaviors of the meaning-making leaders play an important role in the affective commitment and loyalty of the volunteers to the NPOs.

**Keywords:** Leadership, Making-Meaning Leadership, Affective Commitment, Volunteers, Non-profit organization

**Paper Type:** Research

## Giriş

Adanmış gönüllüler, STK'lar için değerli bir işgücü kaynağıdır. Günümüzün istikrarsız ekonomisinde finansal kaynak eksikliğinden muzdarip çoğu kâr amacı gütmeyen kuruluş, büyük ölçüde gönüllü bir işgücüne güvenmek durumundadır. Bu nedenle STK'lar özellikle gönüllü çalışanları çekmek ve elde tutmak için elinden geleni yapmaya çalışmaktadır (Bang, Ross, ve Thomas, 2012). Gönüllü olmak isteyen bireyleri STK'ya çekmek, bu gönüllülerin beceri ve yeteneğini verimli bir şekilde kullanmak ve STK'ya sadık kalmalarını sağlamak önemli bir zorluktur. Çünkü gönüllüleri STK'ya bağlayan bir sözleşme ve ücret bulunmamakta ve memnun kalmadıklarında kolaylıkla STK'dan ayrılmaktadır (Dwyer, Bono, Snyder, Nov ve Berson, 2013). O nedenle STK'ların sürdürülebilir bir iş gücüne sahip olmaması, onlar için önemli bir kaygı sebebidir (Benevene, Buonomo ve West, 2020). Ancak bu zorluğu aşmak da STK liderlerinin önemli bir görevidir (Wisner, Stringfellow, Youngdahl ve Parker, 2005).

Gönüllülerin toplumda önemli bir rol üstelendiği bilinen bir gerçektir. Buna rağmen, gönüllülerin örgütsel bağlılığını güçlendiren ve devam etmelerini sağlayan etmenlerin düzeyine nelerin katkıda bulunduğunu ve bu katkının nasıl gerçekleştiğini ortaya koyan araştırmaların az olduğu ileri sürülmektedir (Bahat, 2021). Kâr amaçlı örgütlerde liderlik tarzlarının duygusal bağlılığa olan etkisine dair çalışmalar mevcuttur. Fakat kâr amacı gütmeyen STK'lar ve gönüllülerin bağlılıkları ile ilgili yapılmış çalışmaların eksik kaldığı gözlenmiştir (Dwyer vd., 2013; Erdurmazlı, 2019a). Öte yandan yapılan araştırmalarda bireylerin gönüllü olmasına yol açan sebeplere odaklandığı görülmektedir. Çalışmalar, genellikle bireylerin gönüllü olma motivasyonuna odaklanmıştır (Clary, Snyder, Ridge, Copeland, Stukas, Haugen ve Miene, 1998; Wilson, 2012). Ancak bu etmenler gönüllülerin STK'da uzun süre devam etmelerini sağlayan faktörlerden farklıdır (Haski-Leventhal ve Bargal 2008; Millette ve Gagné 2008; Van Schie, Güntert, Oostlander ve Wehner, 2015). Dolayısıyla gönüllülerin duygusal bağlılığına değinmek, literatüre önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

Kâr amaçlı kuruluşlara kıyasla STK'ların gönüllüleri dışarıdan motive etmelerinin zor olabileceği ileri sürülmektedir. Çünkü gönüllü olma güdüsünün içsel olduğu kabul edilmektedir (Erdurmazlı, 2019b). Bu nedenle STK liderlerinin, hiyerarşinin tüm düzeylerinde sergileyecekleri davranışlarında hassas olmaları gerekir. Fakat lider davranışlarının etkisiyle ilgili STK ve gönüllülük bağlamında yeterli sayıda çalışmanın olmadığı görülmektedir (Catano, Pond, ve Kelloway, 2001; Clary vd., 1998; Penner ve Finkelstein, 1998). Liderlik tarzlarının STK'lardaki gönüllülerin memnuniyeti ve bağlılığı üzerindeki etkisine ilişkin yapılmış çalışmalar da yetersizdir. Bu oldukça dikkat çekici bir durumdur, çünkü gönüllülerin memnuniyeti ve sadakati üzerinde liderlik tarzlarının ne kadar etkili olduğuna dair bilginin sınırlılığını göstermektedir. Oysa hassas bir bağlama sahip olan STK'lardaki liderlik davranışlarının en az kâr amaçlı örgütlerde incelendiği kadar irdelenmesi gerekir (Erdurmazlı,

2019b). Bu nedenle gönüllülerin STK'da varlığını devam ettirmesi konusu hem yöneticilerin hem de akademisyenlerin ilgisini çekmektedir (Veres, Eva ve Cavanagh, 2019).

Gönüllülerin liderlik ihtiyaçlarının ücretli çalışanlarınkinden farklı olabileceği ve gönüllüleri yönetirken ilişki faktörlerin ücretli çalışanlara kıyasla daha önemli olabileceği öne sürülmektedir (Schreiner, Trent, Prange ve Allen, 2018: 244). Anlamlandırıcı liderlik, gönüllülerin STK'ya uyumunda ve bağlılıklarını sürdürmelerinde etkili olduğu düşünülmektedir. Çünkü bu liderler, gönüllülerin memnuniyeti için gerekli tutum ve davranışları sergilemektedirler. Demokratik bir yönetim anlayışına sahip olup yapıcı bir ilişki ve iletişim anlayışını benimsemektedirler. Fedakârlık gösterirler, olumlu geri bildirim verirler, motive eder ve yetiştirirler. Sosyal Mücadele Teorisinden (Blau, 1964) hareketle liderlerin bu olumlu tutum ve davranışları da gönüllüler üzerinde olumlu bir etki bırakarak duygusal bağlılıklarına yansımaları beklenmektedir. Gönüllülerin, liderlerinin davranışlarını olumlu algıladıklarında duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi olumlu sonuçlarla karşılık verme eğiliminde olduklarına inanılmaktadır (Aboramadan ve Kundi, 2020). Bu durum gönüllülerin örgütsel bağlılığının liderler tarafından desteklenmesi ve sürdürülmesi gerektiğini göstermektedir (Erdurmazlı, 2019b).

Bu çalışmada gönüllülerin STK'ya bağlılığında önemli bir katkısının olduğu düşünülen işi anlamlandırıcı liderlerin tutum ve davranışları incelenmektedir. Bunun keşfedilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Çünkü STK'ya duygusal açıdan bağlı (Erdurmazlı, 2019; Brimhall, 2019) olan gönüllüler; liderlerinin tutum, davranış, yaklaşım ve yönetim anlayışına karşı duyarlıdırlar. Dolayısıyla bu çalışmada anlamlandırıcı liderlik ile gönüllülerin duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Gönüllülerin duygusal açıdan STK'ya bağlı kalmalarında anlamlandırıcı liderliğin önemli rol oynadığı varsayılmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen bulgulardan hareketle gönüllülerin yönetimi ile ilgili önemli çıkarımlar ve öneriler sunulmaktadır.

## 1. Kavramsal Çerçeve

### 1.1. Anlamlandırıcı Liderlik

Liderlik; yönetmek, öncü olmak, duygu ve düşünceleri olumlu etkilemek suretiyle takipçileri peşinden sürüklemektir (Güney, 2018). Liderlik, çalışanları bir amaç etrafında toplayabilme ve onların verimli şekilde çalışmalarını sağlayabilme sanatının, bilgisinin, yeteneğinin ve kişilik özelliklerinin toplamıdır (Tabak ve Sığırı, 2014). Liderlik, çalışanlara ilham veren bir sanattır. İkna yoluyla amaçları benimsetebilme yeteneğine sahip olması nedeniyle liderler, çalışanların kendi istekleriyle onları takip etmelerini sağlamaktadırlar (Koçel, 2014; Bakan ve Doğan, 2013). Örgütün yönünü belirleme ve karar alma süreçleri üzerinde büyük etkisi olan bu liderler, çalışanları bir organizma şeklinde hedefler doğrultusunda harekete geçirebilmektedirler (Bakan ve Doğan, 2013). Aynı zamanda liderler; güvenilir, rehber ve yol gösterici olmaları beklenmektedir. Çalışanları zorluklar karşısında dirençlerini güçlendirmekte ve örgütte kalmaları için gerekli ortamı sağlamaktadırlar (Varney, 2009).

STK'larda liderler, önemli aktörler olarak kabul edilmektedir. Liderler, STK değerlerinin ve kültürünün temsilcileridir. Liderlerin tutum ve davranışları STK'nın güvenilir ve pozitif olmasında belirleyici bir rol oynar (Erdurmazlı, 2019). Bu bağlamda anlamlandırıcı liderliğin işi anlamlı, önemli ve yapılmaya değer kılmada etkili olduğu düşünülmektedir. Başkalarına yardım etmenin, diğerkâmlığın ve elde edilebilecek olumlu geri bildirim önemine vurgu yapmaktadır. Bu liderin öncülüğü ve fedakârlığı önemli bir temsiliyet oluşturmaktadır. Gönüllüler de sosyal öğrenme yoluyla liderlerinin tutum ve davranışlarını öğrenmekte ve bunu davranışa dönüştürebilmektedir. Anlamlandırıcı liderliğin gönüllükte hâkim bir duygu olan ötekilerin (insan, hayvan, doğa, bitki vb.) iyiliğini düşünme ile örtüşen yönleri bulunmaktadır. Bu nedenle anlamlandırıcı liderler fedakârdır ve alçak gönüllüdür. Empati düzeyi yüksektir. Destek sağlar, yetiştirir, olumlu geri bildirim verir, pozitif bir ilişki ağı yaratır ve çalışanlarına değer vererek yönetimde söz sahibi olmalarını sağlar. İşe anlam yükleyerek çalışanlara işi

benimsetmektedir. Bu da gönüllüler için önemli bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Ayrıca liderin tutum ve davranışları, STK'ların amaçlarıyla uyumluluk ve tutarlılık göstermektedir. Bu özellikleri gönüllülerde güven yaratabilmekte ve gönüllülerin toplum yanlısı sosyal davranışlara daha fazla yönelmesinde etkili olabilmektedir (Taş, 2022).

Anlamlandırıcı liderlik, altı bileşenden oluşmaktadır (Taş, 2022). Birincisi *diğerkâmlıktır*. Liderin herkesten önce işe koyulup çalışmasıdır. Zamanından, ailesinden ve hobilerinden fedakârlık yapmasıdır. STK'nın menfaat ve hedeflerini ön planda tutmasıdır. Diğerlerinin faydası için adanması (Veres vd., 2019) ve örnek bir davranış sergilemesidir. İkincisi *yapıcı ilişkilerdir*. Liderin, gönüllülere karşı saygı, nezaket göstermesi ve onlarla yakından ilgilenmesidir. STK'da dayanışma, işbirliği ve pozitif bir iklim yaratmasıdır (Karakiraz ve Özen Kutanis, 2013; Rosso, Dekas ve Wrzesniewski, 2010). Üçüncüsü *anlam aşılama*dır. Bu bileşen liderin, gönüllülerin harekete geçmesine yardımcı olan tutum ve davranışlarını açıklamaktadır. Gönüllülere ikna yoluyla işi benimsetmesidir. İşe anlam ve coşku katmasıdır (Sunney ve Brian, 2003). Dördüncüsü *olumlu geri bildirimdir*. Liderin, yapılan işlerin sonuçlarını gönüllülerle paylaşmasıdır. Başarılı işler için gönüllülere teşekkür (Ashfaq vd., 2020) ve takdir etmesi ve gurur duyduğunu ifade etmesidir. Beşincisi *demokratik yönetim anlayış*ıdır. Liderin karar alırken gönüllülerin fikirlerine başvurması ve bunu önemsemesidir. Çoğunluğun önerisini uygulamaya koymasındadır. Baskı, denetim ve emir verme gibi katı tutumlardan uzak durmasıdır (Arıkan, 2001). Altıncısı ise *yetiştirme*dir. Liderin; gönüllülere eğitmesi, geliştirmesi (Wisner vd., 2005; Haski-Leventhal vd., 2018) ve onları bir halef olarak görmesidir. Gönüllülere rehber olması ve onlara tecrübelerini aktarmasıdır.

Anlamlandırıcı liderler gibi olumlu tutum ve davranışları sergileyenler, pozitif sonuçlar elde etmektedirler. İşe anlam kazandırmaktadırlar. İnsanlara değerli hissedebilecekleri bir bağlam sağlamaktadırlar. Dolayısıyla gönüllülerin yönetimle olan ilişkilerinden hoşnut oldukları ve liderlerinden destek aldıkları zaman moralleri yükselmektedir. Bu şekilde pozitif bir özelliğe sahip liderlerin; çalışanların performansını, işbirlikçi ve prososyal davranışlarını (Ashfaq, Butt ve İlyas, 2020) tetikleyebilmektedir. Onların içsel motivasyonunu, özerkliğini ve proaktif davranışlarını arttırmaktadır. Çünkü liderler, onların gelişimlerine ve güçlenmelerine ön ayak olmaktadır. Böylece liderlerin, gönüllülerin bakış açısına saygı duyduğuna ve güvenilir olduğuna dair işaretler vermektedir (Van Schie vd., 2015: 1576). Gönüllüler de işe anlam, değer ve önem vermeye başlamaktadır (Taş, 2022; Arıkan, 2001; Steger, Frazier, Oishi ve Kaler, 2006; Wisner vd., 2005; Haski-Leventhal, Meijs, Lockstone-Binney, Holmes ve Oppenheimer, 2018; Ashfaq vd., 2020).

## 1.2. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin işine karşı duygusal tepkisini ifade etmektedir. Örgütün amaçlarını ve değerlerini benimsemektir. Bağlılık, örgüt için gereğinden daha fazla katkı sağlama arzusu ve örgütün bir parçası olma isteğidir. Duygusal bağlılık ise bireyin çalıştığı örgüte duygusal açıdan bağlılığı ve sadakati şeklinde tanımlanmaktadır. Kişinin örgütle özdeşleşmesini ve aidiyet geliştirmesini vurgulamaktadır. Duygusal bağlılık, devam ve normatif bağlılığa nazaran daha fazla etkiye sahiptir. STK'lar için de duygusal bağlılığın en önemli bağlılık biçimi olduğu ifade edilmektedir (Meyer ve Allen 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnysky, 2002; Erdurmazlı, 2019a; Erdurmazlı, 2019b; Aboramadan ve Kundi, 2020; Brimhall, 2019). Çünkü duygusal bağlılık işten ve örgütten yüksek bir memnuniyetin yansımasıdır. Zamanla gelişen ve bu nedenle memnuniyetten daha istikrarlı olma eğiliminde olan bir tutumdur (Benevene, Dal Corso, De Carlo, Falco, Carluccio ve Vecina, 2018). Bu açıdan düşünüldüğünde duygusal bağlılık, STK'nın maliyetlerini düşürmekte, gönüllülerin moralini ve memnuniyetini korumaya yardımcı olmaktadır. Nitekim bu da STK'nın önemli amaçları arasında yer almaktadır (Veres vd., 2019). Öyle ki STK'ların, gönüllülerin bağlılık duygusunu beslemek için doğru koşulları oluşturmaya çalışması anlaşılabilir bir çabadır. Çünkü duygusal bağların, insanların sadakati üzerinde nispeten daha fazla etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

STK'ya sadakat göstermek, bireylerin gönüllülüğe devam etme niyetini göstermektedir. Fakat işler tatmin edici değilse ayrılmaları söz konusu olmaktadır (Wisner vd., 2005). Gönüllülerin ayrılması ise STK'lar için tartışmasız istenmeyen kritik bir durumdur (Brimhall, 2019). Oysa gönüllülerin duygusal bağlılığı, STK'da önemli bir zaman ve çabayı parasal bir karşılık olmaksızın ayırmaya istekli olmalarını sağlamaktadır. Gönüllülerin STK'ya karşı olumlu bir tutuma sahip olmalarında ve STK'yı sahiplenmelerinde rol oynamaktadır (Bang vd., 2012). Yüksek düzeyde duygusal bağlılığa sahip bireyler, o örgütte kendi istedikleri için severek kalmaya devam etmektedirler. Yaptıkları işten keyif almakta ve tatmin duymaktadırlar (Brimhall, 2019). İş tatmini ise bireylerin vatandaşlık davranışlarını ve örgütte devam etme niyetlerini arttırmaktadır (Aboramadan ve Kundi, 2020). Duygusal bağlılık, örgüt değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesinde etkilidir (Brimhall, 2019). İşe adanmışlığı ve sadakatın yanı sıra örgütsel hedefler için uyumlu şekilde çalışmayı beraberinde getirmektedir (Patrick ve Sonia, 2012; Benevene vd., 2018).

### 1.3. Hipotezlerin Geliştirilmesi

Gönüllülerin özgür iradeleriyle hareket etmesi, baskı altında kalmadan ayrılabilmesi (Erdurmazlı, 2019a; Benevene vd., 2020), hizmet verdikleri kişilere karşı herhangi bir yükümlülüğü bulunmaması nedeniyle benzersiz bir yönetim zorluğuna sebep olmaktadır (Musick ve Wilson, 1997; Clary ve Snyder, 1991). Dolayısıyla gönüllüler ve liderleri arasındaki ilişkiler, gönüllülüğün sürdürülmesi üzerinde kayda değer bir etkisinin olduğu düşünülmektedir. Hassas bir bağla bağlı olan gönüllülerin STK'daki varlığı nispeten liderlerin onları memnun etmesiyle gelişmektedir (Wilson, 2012; Omoto ve Snyder, 1995; Erdurmazlı, 2019a). Gönüllülerin ücretsiz çalışmaları devam (ekonomik) bağlılığı göstermemelerine yol açmaktadır. Bu durum STK'da liderlerin yasal gücünün zayıf olduğunu göstermektedir (Jaeger Kreutzer ve Beyes, 2009).

Liderler, STK ve gönüllüleri arasında olumlu ve verimli bir ilişkinin yaratılmasında etkilidir. Liderler, takipçilerinin işe yönelik algısını ve tutumlarını şekillendirebilmektedirler. Bu nedenle liderlerin, gönüllülerin ayrılma niyetine karşı koyma ve onları teşvik etme açısından etkili bir araç olduğu ifade edilmektedir (Benevene vd., 2018). Nitekim yapılmış araştırmalarda bu durumu destekleyen kanıtlara ulaşılmıştır. Söz gelimi, hizmetkâr liderliğin duygusal bağlılıkla pozitif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Erdurmazlı, 2019a; Veres vd., 2019). Hizmetkâr liderlerin duygusal bağlılığın yanı sıra gönüllülerin motivasyonunu güçlendirdiği kanıtlanmıştır (Erdurmazlı, 2019b). Dönüşümcü liderliğin, lider-üye etkileşiminin (Rowold, Borgmann ve Bormann, 2014) ve etik liderliğin (Benevene vd., 2018) gönüllülerin tatminiyle, kalma niyetleriyle ve duygusal bağlılığıyla pozitif şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderliğin, gönüllülerin duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediği saptanmıştır (Aboramadan ve Dahleez, 2020). Bu nedenle bireylerin; ihtiyaçlarını, isteklerini, amaçlarını ve planlarını kısacası gönüllülük motivasyonlarını çabalarının merkezine koyan liderlik davranışlarının; gönüllülüğü cazip kılmada, bireyleri ikna etmede ve bağlılıklarını sağlamada daha başarılı olabileceği öngörülmektedir (Catano vd., 2001; Erdurmazlı, 2019b).

Alan yazındaki kanıtlar göz önünde bulundurulduğunda anlamlandırılan liderliğin bireyleri cezbetmek ve bağlılıklarını sürdürmek için gönüllü bağlamlarda uygun bir liderlik yaklaşımı olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü anlamlandırılan liderliğin önemli çabaları arasında gönüllüleri yetiştirmek, yaptıkları işe anlam aşımak, yapıcı ilişkiler geliştirmek, demokratik yönetim anlayışıyla yönetmek, olumlu geri bildirimler vermek ve herkesten önce fedakârlık göstererek diğerkâm olmaktır. Bunlar, gönüllülerin ihtiyaç duyduğu ve liderlerinden beklediği tutum ve davranışlardır. Liderlerin bu davranışları gönüllülerin örgütleriyle duygusal bağlantılar kurmasına neden olacak önemli bir potansiyele sahiptir. Dolayısıyla anlamlandırılan liderliğin gönüllü ortamlar için uygun bir liderlik anlayışı sergilediğini söylemek mümkündür.

Öyle ki liderler, takipçilerine özverili davrandığında, destek verdiğinde ve onların iyiliğini önemsendiğinde (Erdurmazlı, 2019b) bu takipçiler daha güçlü olumlu duygulara sahip olacak ve liderleriyle çalışma arzusu duyacaktır. Onların motivasyonu yükselecektir. Anlamlandırıcı liderliğin davranışları, gönüllülerin psikolojik ihtiyaç ve beklentilerini besleyeceğinden onların duygusal bağlılığını geliştirebilmektedir. Benzer şekilde Sosyal Mücadele Teorisinde (Blau, 1964) gönüllülerin; destek, anlayış, yardım, özveri ve ilgi gibi beklentileri karşılandığında STK'ya karşı bazı ahlaki sorumlulukları hissedebileceklerini öngörmektedir. Sonuç olarak liderin işi anlamlı kılan tutum ve davranışları, gönüllülerin mücadele dengesinde bir kaymanın olduğunu hissetmelerine yol açmaktadır. Gönüllülerin de liderlerinin sergilediği bu erdemli davranışlarına bağlılık göstererek yanıt vermeleri beklenmektedir.

Yukarıda yer alan açıklamalardan ve alan yazındaki araştırmaların kanıtlarından yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

*H1: Anlamlandırıcı liderlik gönüllülerin duygusal bağlılığını pozitif şekilde etkilemektedir.*

*H2: Diğerkâmlık faktörü gönüllülerin duygusal bağlılığını pozitif şekilde etkilemektedir.*

*H3: Yapıcı ilişkiler faktörü gönüllülerin duygusal bağlılığını pozitif şekilde etkilemektedir.*

*H4: Demokratik yönetim anlayışı faktörü gönüllülerin duygusal bağlılığını pozitif şekilde etkilemektedir.*

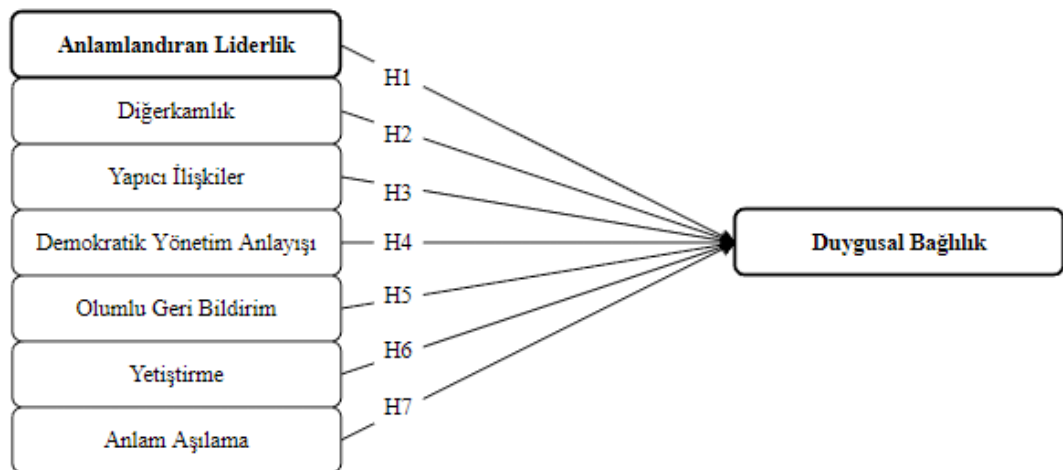
*H5: Olumlu geri bildirim faktörü, gönüllülerin duygusal bağlılığını pozitif şekilde etkilemektedir.*

*H6: Yetiştirme faktörü, gönüllülerin duygusal bağlılığını pozitif şekilde etkilemektedir.*

*H7: Anlam aşılama faktörü, gönüllülerin duygusal bağlılığını pozitif şekilde etkilemektedir.*

Bu çalışmada anlamlandırıcı liderliğin, gönüllülerin duygusal bağlılığı üzerindeki etkisinin araştırılması amacıyla ve geliştirilen hipotezlere uygun olarak Şekil 1'deki model tasarlanmıştır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



## 2. Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde örnekleme, veri toplama araçlarına, analizlere ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmaya başlamadan önce Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulundan GO 2022/826 no'lu ve 06.07.2022 tarihli etik kurul izni alınmıştır.

### 2.1. Katılımcılar

Uluslararası, ulusal ve yerel düzeyde faaliyet gösteren STK'lardaki gönüllüler, bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu evren kitlesinden araştırmanın amacına uygun bir şekilde anket tekniği kullanılarak 410 gönüllüden veri toplanmıştır. Ancak 3 adet anketin gerekli şartları taşımaması gerekçesiyle analizin dışında tutulmuştur. Geriye kalan 407 anketle analizler yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan örneklemin sosyo-demografik yapısı şu şekildedir: Katılımcıların 211'i (%51,8) kadın ve 196'sı (%48,2) erkeklerden oluşmaktadır. Kadın katılımcıların daha fazla olduğu görülmektedir. Bu katılımcıların 243'ü (%59,7) bekâr ve 164'ü (%40,3) ise evli olduğu görülmektedir. Bekâr katılımcıların, evli katılımcılardan daha yoğun olduğu söylenebilir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde; 68'i (%16,7) 20 yaş ve altı, 151'i (%37,1) 21-30 yaş, 76'sı (%18,7) 31-40 yaş ve son olarak da 112'si (%27,5) 41 yaş ve üstü bir aralıkta yer aldığı tespit edilmiştir. 21-30 yaş, aralığında yer alanların daha yoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların 56'sı (%13,8) lise ve altı, 276'sı (%67,8) lisans ve ön lisans, 75'i (%18,4) ise lisansüstü bir eğitime düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Burada katılımcıların yarısında fazlası lisans ve ön lisans eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

### 2.2. Veri Toplama Araçları

**Anlamlandırılan Liderlik Ölçeği (ALÖ):** İşin anlamlı hale gelmesinde STK liderlerinin tutum ve davranışlarının etkisini ortaya koymaya çalışan bu ölçek, Taş (2022) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte; diğerkâmlık, yapıcı ilişkiler, olumlu geri bildirim, demokratik yönetim anlayışı, yetiştirme ve anlam aşılama olmak üzere 6 adet faktör ve 32 madde yer almaktadır. Bu ölçekte 1) *Kesinlikle Katılmıyorum* ile 6) *Kesinlikle Katılıyorum* arasında değişen 6'lı bir Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

**Duygusal Bağlılık Ölçeği (DBÖ):** Bu ölçek, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığı ölçeğinin bir boyutunu oluşturmaktadır. Söz konusu ölçek, Baysal ve Paksoy (1999) tarafından Türkçeye uyarlama çalışması, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Ölçekte 1) *Hiç Katılmıyorum* ile 5) *Tamamen Katılıyorum* arasında değişen 5'li bir Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır.

Ölçekler, Amos 23 paket programları kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analiziyle (DFA) faktör yapıları incelenmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle, DFA analizlerinde Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Gürbüz, 2019; Meydan ve Şeşen, 2015: 21-25). Yapılan DFA analizleri neticesinde elde edilen uyum indeksleri incelenmiş ve modellerin uyumluluğu yorumlanmıştır.

İlk etapta 6 faktör ve 32 maddeden oluşan anlamlandırılan liderlik ölçeğinin faktöriyel yapısı doğrulanmaya çalışılmıştır. 6 faktörlü anlamlandırılan liderlik ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü DFA analizi uygulanmış ve uyum indeks değerlerinin yazın dünyasında kabul edilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yine de uyum indekslerini daha iyi hale getirebilmek adına Yİ5↔Yİ6, YE1↔YE2 ve İS4↔İS5 maddeleri arasında modifikasyon işlemi uygulanmış ve maddeler birbirine bağlanmıştır. Bunun yanında çapraz yüklenme eğilimi göstermesi ve gerekli faktör yüküne sahip olmaması nedeniyle DYA3 maddesi analizin dışında tutulmuştur. Ardından bu ölçeğin ikinci düzey DFA analizi yapılmıştır. Birinci düzey DFA analizinde uygulanan modifikasyonların yanı sıra DYA4↔DYA5 maddeleri birbirine bağlanmıştır. Araştırmada kullanılan duygusal bağlılık ölçeğinin de faktör yapısını tespit etmek amacıyla tek faktörlü DFA analizi yapılmıştır. Bu ölçeğin uyum indekslerini iyileştirmek amacıyla DB1↔DB2 ve

DB5↔DB6 maddeleri arasında modifikasyon işlemi uygulanarak birbirine bağlanmıştır. Gerçekleştirilen DFA analizleri sonucunda elde edilen uyum indeksleri ise Tablo 1’de gösterilmiştir.

Yazın dünyasında hangi uyum indekslerinin daha güvenilir ve makbul görüldüğüne ilişkin tam bir uzlaşma bulunmamakla beraber hem güncel hem de Monte Carlo çalışmalarında genel olarak geniş örneklem ( $n>250$ ) üzerinde yapılan araştırmalarda;  $X^2$ ,  $p$ ,  $X^2/df$ , CFI, SRMR ve RMSEA değerlerinin raporlandığı görülmekte ve isteğe bağlı olarak GFI değerlerine de yer verilebileceği ifade edilmektedir (Gürbüz, 2019). Bu çalışmada da sözü edilen kabul edilebilir değerler baz alınarak (Meydan ve Şeşen, 2015; Gürbüz, 2019; Aksu, Eser ve Güzeller, 2017) tespit edilen uyum indeksleri incelenmiş ve ölçeklerin doğrulanıp doğrulanmadığına karar verilmiştir.

Tablo 1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modellerine İlişkin Uyum İndeksleri

|                                      | $X^2$   | df  | p      | $X^2/df$ | GFI       | CFI       | SRMR      | RMSEA     |
|--------------------------------------|---------|-----|--------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Kabul Edilebilir Değerler            |         |     | $>,05$ | $<5$     | $\geq,85$ | $\geq,90$ | $\leq,08$ | $\leq,08$ |
| <sup>a</sup> Anlamlandırıcı Liderlik | 1056,05 | 416 | ,000   | 2,539    | ,862      | ,907      | ,049      | ,062      |
| <sup>b</sup> Anlamlandırıcı Liderlik | 1101,47 | 424 | ,000   | 2,598    | ,857      | ,901      | ,054      | ,063      |
| <sup>a</sup> Duygusal Bağlılık       | 19,28   | 7   | ,007   | 2,754    | ,984      | ,989      | ,023      | ,066      |

<sup>a</sup>: Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA  
<sup>b</sup>: İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA

Tablo 1’de verilen DFA bulgularına göre ölçeklerin faktör yapılarının veri ile uyumlu ve uyum indeksleri değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçeklerin kuramsal yapısının doğrulandığı ifade edilebilir. Bu aşamadan sonra ölçeklerin ve faktörlerin güvenilirlikleri test edilmiştir. Elde edilen Cronbach alfa değerleri incelendiğinde değişkenlerin yüksek güvenilirlik düzeyine (İslamoğlu ve Alınacı, 2014) sahip oldukları tespit edilmiştir. Ardından örtük değişkenler oluşturulmuş ve normal dağılım değerleri incelenmiştir. Normal dağılım değerleri incelendiğinde değişkenlerin bir kısmında Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu (Gürbüz ve Şahin, 2015) ancak bir kısmında 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. Bu analizlerin bulguları ise Tablo 2’de ve gösterilmiştir.

### 3. Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın korelasyon ve regresyon testi bulguları sunulmuştur. Bu sonuçlardan hareketle hipotezler değerlendirilmiştir. Bu noktada ilk önce korelasyon analizi kullanılarak anlamlandırıcı liderliğin duygusal bağlılıkla ilişkisi incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 2’de gösterilmiştir. Bu tabloda ayrıca değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları, güvenilirlik ve normal dağılım değerleri yer almaktadır.



Tablo 2: Ortalamalar, Korelasyon, Güvenirlik ve Normal Dağılım Değerleri

|        | $\bar{X}$ | S.S. | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          | 6          | 7          | 8          | S.     | K.    |
|--------|-----------|------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------|-------|
| 1. ALÖ | 5,57      | ,45  | <b>,95</b> |            |            |            |            |            |            |            | -,973  | ,089  |
| 2. Dİ  | 4,76      | ,35  | ,642**     | <b>,82</b> |            |            |            |            |            |            | -1,280 | ,319  |
| 3. Yİ  | 5,64      | ,49  | ,795**     | ,487**     | <b>,81</b> |            |            |            |            |            | -1,251 | ,635  |
| 4. DYA | 5,60      | ,53  | ,856**     | ,507**     | ,654**     | <b>,84</b> |            |            |            |            | -1,313 | 1,065 |
| 5. OGB | 5,53      | ,59  | ,825**     | ,417**     | ,567**     | ,671**     | <b>,83</b> |            |            |            | -1,163 | ,490  |
| 6. YE  | 5,42      | ,70  | ,841**     | ,466**     | ,516**     | ,658**     | ,677**     | <b>,87</b> |            |            | -1,102 | ,382  |
| 7. AA  | 5,73      | ,37  | ,590**     | ,454**     | ,408**     | ,466**     | ,428**     | ,492**     | <b>,83</b> |            | -1,187 | ,047  |
| 8. DB  | 4,74      | ,35  | ,441**     | ,358**     | ,378**     | ,412**     | ,321**     | ,335**     | ,308**     | <b>,86</b> | -1,280 | ,368  |

\*\* $p < .01$   
 Cronbach's alfa güvenirlilik değerleri  
 koyu puntolarla gösterilmiştir.  
 S: Skewness  
 K: Kurtosis

ALÖ: Anlamlandırılan Liderlik Ölçeği  
 Dİ: Diğerkâmlık  
 Yİ: Yapıcı İlişkiler  
 DYA: Demokratik Yönetim Anlayışı

OGB: Olumlu Geri Bildirim  
 YE: Yetiştirme  
 AA: Anlam Aşılama  
 DB: Duygusal Bağlılık

Tablo 2 incelendiğinde en yüksek ortalamanın anlam aşılama ( $\bar{X}=5,73$ ; S.S.=,37) boyutuna ait olduğu görülmektedir. Ardından büyüklüğüne göre sırasıyla yapıcı ilişkiler ( $\bar{X}=5,64$ ; S.S.=,49), demokratik yönetim anlayışı ( $\bar{X}=5,60$ ; S.S.=,53), bir bütün olarak anlamlandırılan liderlik ölçeği ( $\bar{X}=5,57$ ; S.S.=,45), olumlu geri bildirim ( $\bar{X}=5,53$ ; S.S.=,59), yetiştirme ( $\bar{X}=5,42$ ; S.S.=,70), diğerkâmlık ( $\bar{X}=4,76$ ; S.S.=,35) ve son olarak da duygusal bağlılık ( $\bar{X}=4,74$ ; S.S.=,35) gelmektedir.

Tablo 2'de korelasyon değerleri incelendiğinde bir bütün olarak anlamlandırılan liderlik ölçeğinin ve ilgili boyutlarının tümü duygusal bağlılıkla anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğu görülmektedir ( $p < ,01$ ).

Korelasyon analizi sonucunda tespit edilen anlamlı bulgulardan sonra regresyon analizine başvurularak bağımsız değişken olan anlamlandırılan liderlik ve ilgili boyutlarının bağımlı değişken olan duygusal bağlılık üzerindeki etkisi test edilmiştir. Bulgular da Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Anlamlandırılan Liderliğin Duygusal Bağlılığa Etkisi

|                          | Duygusal Bağlılık |      |            | Regresyon Modelin Özeti  |
|--------------------------|-------------------|------|------------|--|
|                          | $\beta$           | S.H. | p          |  |
| Anlamlandırılan Liderlik | ,44               | ,04  | <b>,00</b> | $R^2 = ,19$ , Adj. $R^2 = ,19$ , $p = ,00$ , $F = 97,73$ ,<br>DW = 1,24, Tolerance > 0,2, VIF < 10 |

|                             | Duygusal Bağlılık |      |            | Regresyon Modelin Özeti  |
|-----------------------------|-------------------|------|------------|--|
|                             | $\beta$           | S.H. | p          |  |
| Diğerkâmlık                 | ,14               | ,06  | <b>,01</b> | $R^2 = ,22$ , Adj. $R^2 = ,21$ , $p = ,00$ , $F = 18,47$ ,<br>DW = 1,29, Tolerance > 0,2, VIF < 10 |
| Yapıcı İlişkiler            | ,13               | ,04  | <b>,03</b> |  |
| Demokratik Yönetim Anlayışı | ,19               | ,05  | <b>,01</b> |  |
| Olumlu Geri Bildirim        | -,02              | ,04  | ,99        |  |
| Yetiştirme                  | ,03               | ,03  | ,61        |  |
| Anlam Aşılama               | ,08               | ,05  | ,13        |  |

Tablo 3'ün ilk kısmında yer alan bulgular incelendiğinde bir bütün olarak anlamlandırılan liderlik ölçeğinin duygusal bağlılıkla kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F = 97,73$ ,  $p < ,05$ ). Yapılan analizler sonucunda anlamlandırılan liderliğin

duygusal bağlılığı anlamlı ve pozitif şekilde etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta=,44$ ,  $p<,05$ ). Duygusal bağlılık değişkenindeki değişimin %19'u ( $Adj.R^2 =,19$ ) anlamlandırıcı liderlik değişkeni tarafından açıklandığı görülmektedir.

Tablo 3'ün ikinci bölümünde ise anlamlandırıcı liderlik faktörlerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkisine dair bulgular yer almaktadır. Buna göre çoklu regresyon analiz bulguları incelendiğinde kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=18,47$ ,  $p<,05$ ). Duygusal bağlılık değişkenindeki değişimin %21'i ( $Adj.R^2 =,21$ ) anlamlandırıcı liderliğin faktörlerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ancak beta katsayıları incelendiğinde tüm faktörlerin duygusal bağlılığa anlamlı bir katkısının olmadığı görülmektedir. Buna göre sadece diğerkâmlık ( $\beta=,14$ ,  $p<,05$ ), yapıcı ilişkiler ( $\beta=,13$ ,  $p<,05$ ) ve demokratik yönetim anlayışı ( $\beta=,19$ ,  $p<,05$ ) faktörlerinin duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle H1, H2, H3 ve H4 hipotezlerinin desteklendiği ancak H5, H6 ve H7 hipotezlerinin desteklenmediği söylenebilir.

### Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada henüz yeni geliştirilen anlamlandırıcı liderliğin tutum ve davranışlarının, gönüllülerin STK'ya olan duygusal bağlılıkları ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlanmıştır. Anlamlandırıcı liderlik yaklaşımının her bir boyutunun duygusal bağlılığı etkileyip etkilemediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda anlamlandırıcı liderliğin, gönüllülerin duygusal bağlılığıyla anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bir bütün olarak anlamlandırıcı liderliğin ve ilgili boyutlarından olan diğerkâmlığın, demokratik yönetim anlayışının ve yapıcı ilişkilerin duygusal bağlılığı arttırdığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, STK'larda işi anlamlı kılan liderlerin tutum ve davranışlarının, gönüllülerin STK'ya olan tutumlarını olumlu anlamda etkilediğini göstermektedir. Nitekim Rosso ve diğerleri (2010) yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışlarının örgütsel desteğin önemli göstergeleri olarak algılandığını ifade etmektedirler. Dolayısıyla liderlerin duyarlı davranışlarının hem kâr amacı güden hem de kâr amacı gütmeyen örgütler için önemsendiği, iş tatmini sağladığı ve işi anlamlı kıldığı tespit edilmiştir (Wang ve Seifert, 2021: 4). Bunun yanında Taylor ve diğerleri (2006), gönüllülerin liderlerinde daha fazla açık iletişim ve iyi yönetim beklentilerinden bahsetmektedirler. Bu bir psikolojik sözleşmenin ürünüdür. Ücretli çalışanlara benzer şekilde gönüllüler de pozisyonları ve görevleri hakkında kendilerine danışılmasını bekledikleri görülmektedir. Takdir görmek ve tanınmak gönüllüler için değerli ve önemlidir. Performansı kayda değer ölçüde etkilemektedir. STK'da devam etmenin bir nedeni de gönüllülüğün içselleştirilerek benliğin bir parçasına dönüşmesinden kaynaklanmaktadır. Bu gönüllülük zamanla bir rol kimliğine dönüşmektedir. Nitekim bireyler kendilerini belirli bir rolle ne kadar çok ilişkilendirirse rolle o kadar özdeşleşeceği ileri sürülmektedir (Grube ve Piliavin, 2000; Van Vianen, Nijstad ve Voskuil, 2008). Bu durum gönüllülerin örgüte karşı sadakat göstermesini ve gönül bağı kurmasını sağlamaktadır.

Araştırmada anlamlandırıcı liderliğin olumlu geri bildirim, yetiştirme ve anlam aşılama boyutlarının duygusal bağlılığı etkilemediği ortaya çıkmıştır. Bu sonucun önemli sebepleri arasında gönüllülüğün karakteristik yapısı gereği anlam yüklü olmasıyla ilgili olabilir. Gönüllü olmanın temelinde işi önemli, değerli ve faydalı olduğu algısı vardır. Gönüllü faaliyetlerinin taşıdığı amaç gereği, gönüllülerin yaptıkları işten keyif almaları ve içsel olarak motive olmaları söz konusudur. Bireyler zaten işi anlamlı buldukları için zaman, emek, para ve enerji fedakârlığında bulunarak bir STK'da uzun süre boyunca gönüllü olmaktadır. Dolayısıyla işi anlamlı kılan bir liderin, gönüllülerin sadakati üzerinde bir etkisi olamayabilir. Nitekim yapılmış araştırmalarda işlerini anlamlı bulan insanlar daha yüksek işe katılım, örgütsel bağlılık ve iş tatmini deneyimledikleri ortaya çıkmıştır (Geldenhuis, Laba ve Venter, 2014; Steger, Dik ve Duffy, 2012). Gönüllüler yaptıkları işin sonucuyla ilgili geri bildirimleri hızlı şekilde alabilmektedirler. Yaptıkları işin sağladığı fayda ve yarattığı etkiler onlar için somut olmayan ödüle dönüşebilmektedir. Bu durum gönüllülerin içsel motivasyonlarını güçlendirmekte ve

değerlilik hislerini (Pink, 2021) arttırmaktadır. Ashfaq ve diğerlerinin (2020) araştırmasında olumlu geri bildirim alan gönüllülerin mutluluğunun arttığı ve bu sayede STK'da kendilerini önemli bir yere konumlandıkları tespit edilmiştir. Bu nedenle geri bildirim bizzat alan gönüllülerin, liderlerinin sağladığı olumlu geri bildirimlerinin STK'ya olan duygusal bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmamasına yol açabilmektedir. Son olarak her ne kadar gönüllüler kendilerini gelişen bireyler olarak tanımlasa da (Romaioli, Nencini ve Meneghini, 2016) gönüllü işe başladıkları ilk zamanlarda doğal olarak işin nasıl yapılacağını bilemezler. Bu nedenle rehberliğe ihtiyaç duyabilirler. Bir takım eğitim sürecinden geçmeleri gerekebilir. Fakat liderin bizzat işin nasıl yapılacağını veya nasıl yapılması gerektiğini onlara anlatması ve gerektiğinde müdahale ederek yanlışlarını göstermesi hoş karşılanmayabilir. Bireyselleşmenin önem kazandığı günümüzde özellikle genç bireyler için yakın nezaret özgürlüğün kısıtlanması olarak algılanabilir. Bu sebeple liderin yetiştirici rolü burada gönüllülerin STK'ya olan bağlılığını etkileyebilir veya olumsuz etkilemesine yol açabilir.

Alan yazında ifade edildiği üzere her gönüllünün farklı beklentileri olabilmektedir. Bazıları adanmak bazıları da ön plana çıkmak istemektedir. Onları doğru yönetebilmek için gönüllülerin talep ve beklentilerini doğru okumak gerekir (Ashfaq vd., 2020: 200). Gönüllülerin kişisel güdeleri tatmin edildiğinde örgütü başarılı olarak görme olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Gönüllünün memnuniyeti ise daha güçlü bir örgütsel bağlılık duygusuna katkıda bulunmaktadır (Bang vd., 2012). Öte yandan bireyler, işlerinden memnun değilse genellikle örgütte kalma olasılıklarının düşük olacağı ileri sürülmektedir. Çünkü gönüllülerin STK'dan ayrılmaları oldukça kolaydır. Bu durum ise STK için bir tehlike arz etmektedir. Bu noktada STK'yı ve liderlerini zahmetli ve sabır gerektiren bir süreç beklemektedir. Dolayısıyla işi anlamlı kılan liderlerin baskı kurmadan gönüllüleri yönetmelerinin önemli olduğu görülmektedir. Liderlerin, emir vermeden önce kendilerinin fedakârlıkta bulunması, işe koyulması, örnek olması, toplumsal faydayı kendi çıkarlarından önce tutması, duygusal bağlılığa katkı sağladığı söylenebilir. Bu nedenle anlamlandıran liderler, olumlu bir atmosfer yarattığı için duygusal bağlılığı olumlu etkileyebilmektedir. Bunun yanında STK'da liderler, pozitif bir örgüt iklimi yaratması, gönüllülere karşı nazik ve saygılı davranması ve onlarla yakından ilgilenmesi bağlılıklarını perçinleyebilmektedir. STK'lar gibi insan odaklı ortamlarda, anlamlandıran liderliğin gönüllülerde olumlu tutumları ve davranışları tetiklemede önemli bir yaklaşım olabilir. Bu bulgular, Sosyal Mücadele Teorisi (Blau, 1964) doğrultusunda STK gönüllülerinin liderlerinden; yetiştirme, anlam aşılama, demokratik yönetme, olumlu geri bildirim verme, yapıcı bir ilişki kurma ve diğerkâmlık gösterme gibi olumlu yaklaşım ve destek gördüklerinde yüksek düzeyde duygusal bağlılıkla karşılık verdiklerini göstermektedir.

Anlamlandıran liderliğin gönüllülerin duygusal bağlılıklarını güçlendirmesi açısından önemli olduğu söylenebilir. Benzer şekilde mevcut araştırmalarda olumlu özelliklere sahip diğer liderlik tarzlarının da gönüllülerin bağlılığını etkilediği tespit edilmiştir. Sözelimi hizmetkâr liderliğin (Erdurmazlı, 2019a; Erdurmazlı, 2019b; Veres vd., 2019), dönüşümcü liderliğin, lider-üye etkileşiminin (Rowold vd., 2014; Brimhall, 2019), etik liderliğin (Benevene vd., 2018) ve etkileşimci liderliğin (Aboramadan ve Dahleez, 2020) duygusal bağlılığı olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Bu tespitler aynı zamanda bu araştırmanın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Sonuç olarak bu araştırma, anlamlandıran liderlik ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye daha ayrıntılı bir bakış açısı sağlamaktadır. Gönüllülerin örgütsel bağlılığını üst düzeye çıkarmada anlamlandıran liderliğin önemini vurgulamaktadır. Anlamlandıran liderliğin takipçileri için gösterdiği hassasiyetli tutum ve davranışları, STK yönetimi için etkili bir liderlik anlayışı olduğunu göstermektedir.

## **Öneriler**

### ***Uygulayıcılar İçin Öneriler***

Kâr amaçlı kuruluşlarda liderler çalışanlarına emir verebilir ve gerektiğinde çalışanların işine son verebilir. Fakat STK’da liderler, duygularla hareket etmeye daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Çünkü STK’lar hümanist yapılardır. Zorlu ve katı ilişkiler kaldıramayabilir. Bu nedenle liderler, gönüllülere emirle iş yaptırılmayacağını (Jaeger vd., 2009) bilmesi önemlidir. Bu noktada anlamlandırıcı bir lider, etkili bir STK yönetimi için önemli bir rol oynayabilir. Anlamlandırıcı liderler, takipçilerine mentörlük edebilir ve onların güçlü yanlarını geliştirebilir. Bireysel olarak ilgi gösterebilir. Destek olur, ilham verir ve onları yetiştirmeye zaman ayırır. Bu sayede gönüllüler de kendilerini değerli ve önemli hissetmeleri söz konusu olmaktadır. Liderler, onların fikirlerine başvurarak yönetime katılmalarını ve işi sahiplenmelerini sağlayabilir. İşleri başarımlara olumlu ve zamanında geri bildirimler vererek gönüllülerin kendi performansları hakkında onları bilgilendirebilir. Gönüllülerin, STK’nın önemli birer bileşeni olduklarını onlara hatırlatılabilir. Mutluluk ve aidiyet duygularını arttırmaya gayret gösterilebilir. Gönüllüleri takdir etmeye, onlara saygı göstermeye ve değer vermeye daha fazla çalışılabilir. Çünkü destekleyici bir örgüt ortamı, olumlu bir atmosfer, dostane etkileşimler gönüllülerin memnuniyetini arttırabilmektedir. Bu sayede STK’nın ortak amaçlarına ulaşmak için kendilerini sorumlu hisseden gönüllüler, duygusal bağlılık göstererek sosyal bir kimlik oluşturabilir.

### ***Araştırmacılar İçin Öneriler***

Bu çalışma, dikkat çekici bulgular sunsa da genellenebilirlik açısından bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, çalışmanın kesitsel olduğu unutulmamalıdır. Diğer bir kısıt ise bu çalışmanın verileri sadece kâr amacı gütmeyen STK’lardaki aktif şekilde gönüllü olan bireylerden toplanmasıdır. Bu nedenle çalışmanın sadece gönüllüler üzerinde değil, sivil toplum kuruluşlarının ücretli çalışanları üzerinde de tekrarlanması faydalı olacaktır. Ayrıca diğer sektör çalışanları üzerinde uygulanarak anlamlandırıcı liderliğin etkisinin geniş bağlamda incelenmesi önerilmektedir. Çünkü bu çalışma, buzdağının suyun altında kalan sadece küçük bir bölümüne ışık tutmaktadır. Bu bağlamda anlamlandırıcı liderliğin gelecekteki araştırmalarda farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek araştırılması, literatür için kayda değer sonuçların tespit edilmesi anlamına gelmektedir. Gelecekteki araştırmalar, farklı liderlik tarzlarının bağlılıkla ilişkisini bir modelde inceleyerek gönüllülerde hangi liderliğin daha etkili sonuç verdiğini tespit etmeye çalışılabilir. Bunun yanı sıra STK’lardan ayrılmış veya gönüllü davranışları bırakmış bireylerin tespit edilip onlarla derinlemesine ve keşfe dayalı araştırmalar yapılabilir. STK’dan ayrılma nedenleri bireysel ve kurumsal düzeyde incelenebilir.

### **Kaynakça**

- Aboramadan, M. ve Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees’ work outcomes in nonprofit organizations: The role of work engagement. *Development*, 39(7/8), 869-893.
- Aboramadan, M. ve Kundi, Y. M. (2020). Does transformational leadership better predict work-related outcomes than transactional leadership in the NPO context? Evidence from Italy. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(6), 1254-1267.
- Aksu, G., Eser, M. T. ve Güzeller, C. O. (2017). *Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk’ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Ashfaq, F., Butt, M. ve 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.

- Bahat, E. (2021). Person–organization fit and commitment to volunteer organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 32(6), 1255-1270.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: Güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bang, H., Ross, S. ve 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.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 7-15.
- Benevene, P., Buonomo, I. ve West, M. (2020). The relationship between leadership behaviors and volunteer commitment: The role of volunteer satisfaction. *Frontiers in psychology*, 1-14.
- Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F. ve Vecina, M. L. (2018). Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. *Frontiers in psychology*, 1-17.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Brimhall, K. C. (2019). Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(1), 31-49.
- Catano, V. M., Pond, M. ve Kelloway, E. K. (2001). Exploring commitment and leadership in volunteer organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, 22, 256–263.
- Clary, E. G. ve Snyder, M. (1991). A functional analysis of altruism and prosocial behavior: The case of volunteerism. M. Clark (Ed), In *Review of personality and social psychology* (pp. 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(6), 1516-1530.
- Dwyer, P. C., Bono, J. E., Snyder, M., Nov, O. ve Berson, Y. (2013). Transformational leadership and personal motives influence volunteer outcomes. *Nonprofit Management and Leadership*, 24(2), 181–205.
- Erdurmazlı, E. (2019a). Satisfaction and commitment in voluntary organizations: a cultural analysis along with servant leadership. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(1), 129-146.
- Erdurmazlı, E. (2019b). On the servant leadership behaviors perceived in voluntary settings: The influences on volunteers' motivation and organizational commitment. *Sage Open*, 9(3), 1–17.
- Geldenhuis, M., Laba, K. ve Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-10.

- Grube, J. ve Piliavin, J. A. (2000). Role identity, organizational experiences, and volunteer experiences. *Pers. Soc. Psychol. Bull.* 26, 1108–1120.
- Güney, S. (2018). *Davranış bilimleri* (11. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi temel ilkeler ve uygulamalı analizler (IBM AMOS uygulamalı, örnek veri setleri)* (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Haski-Leventhal, D. ve Bargal, D. (2008). The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. *Human relations*, 61(1), 67-102.
- Haski-Leventhal, D., Meijs, L. C., Lockstone-Binney, L., Holmes, K. ve Oppenheimer, M. (2018). Measuring volunteerability and the capacity to volunteer among non-volunteers: Implications for social policy. *Social Policy & Administration*, 52(5), 1139-1167.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Jaeger, U., Kreutzer, K. ve Beyes, T. (2009). Balancing acts: NPO-leadership and volunteering. *Financial Accountability & Management*, 25(1), 79-97.
- Karakiraz, A. ve Özen Kutanis, R. (2013). Gönüllü kuruluşlarda liderlik. M. Sarıkaya ve S. Bayraktaroğlu (Ed.), *Gönüllü Kuruluşlarda Yönetim ve Strateji* içinde (221-247). Gazi Kitabevi.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Millette, V. ve Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and emotion*, 32(1), 11-22.
- Musick, M. ve Wilson, J. (1997). Who cares? Toward an integrated theory of volunteer work. *American Sociological Review*, 62 (5), 694–713.
- Omoto, A. M. ve Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS volunteers. *J. Pers. Soc. Psychol.* 68(4), 671–686.
- Patrick, H. A. ve Sonia, J. (2012). Job satisfaction and affective commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 11(1), 23–36.

- Penner, L. A., Finkelstein, M. A. (1998). Dispositional and structural determinants of volunteerism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 525-537.
- Pink, D. H. (2021). *Drive: nasıl motive oluruz? Nasıl motive ederiz?* (L. Göktem, Çev.). İstanbul: MediaCat Yayıncılık.
- Romaioli, D., Nencini, A. ve 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. ve Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Rowold, J., Borgmann, L. ve Bormann, K. (2014). Which leadership constructs are important for predicting job satisfaction, affective commitment, and perceived job performance in profit versus nonprofit organizations?. *Nonprofit Management and Leadership*, 25(2), 147-164.
- Schreiner, E., Trent, S. B., Prange, K. A. ve Allen, J. A. (2018). Leading volunteers: Investigating volunteers' perceptions of leaders' behavior and gender. *Nonprofit management and leadership*, 29(2), 241-260.
- Steger, M. F., Dik, B. J. ve Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S. ve Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80-93.
- Sunney, S. ve Brian, H. K. (2003). How to manage unpaid volunteers in organisations. *Management Research News*, 26(2-4), 63-71.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. London: Pearson.
- Tabak, A. ve Sıgır, Ü. (2014). Liderlik. Ü. Sıgır ve S. Gürbüz (Ed) *Örgütsel davranış* (2. baskı) içinde (ss. 374-429). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Taş, M. A. (2022). Sivil toplum kuruluşlarında anlamlandırılan liderlik modeli. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Taylor, T., Darcy, S., Hoye, R. ve Cuskelly, G. (2006). Using psychological contract theory to explore issues in effective volunteer management. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 123-147.
- Van Schie, S., Güntert, S. T., Oostlander, J. ve 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.
- Van Vianen, A. E., Nijstad, B. A. ve Voskuil, O. F. (2008). A person-environment fit approach to volunteerism: Volunteer personality fit and culture fit as predictors of affective outcomes. *Basic and Applied Social Psychology*, 30(2), 153-166.
- Varney, J. (2009). Leadership as meaning-making. *Human Resource Management International Digest*, 17(5), 3-5.

- Vecina, M. L., Chacón, F., and Sueiro, M. (2009). Satisfacción en el voluntariado: estructura interna y relación con la permanencia en las organizaciones. *Psichotema* 21, 112–117.
- Veres, J. C., Eva, N. ve Cavanagh, A. (2019). “Dark” student volunteers: Commitment, motivation, and leadership. *Personnel Review*, 49(5), 1176-1193.
- Wang, W. ve Seifert, R. (2021). The end of meaningful work in the not-for-profit sector? A case study of ethics in employee relations under the new business-like operation regime. *Journal of Business Ethics*, 1-14.
- 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. ve 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.

#### ETİK ve BİLİMSEL İLKELER SORUMLULUK BEYANI

Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazarlarına aittir.

Kurul adı: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu

Tarih: 06.07.2022

No: GO 2022/826

#### ARAŞTIRMACILARIN MAKALEYE KATKI ORANI BEYANI

1. yazar katkı oranı : %100