

## Türkiye’de Sivil Toplumda Gönüllülük ve Psikolojik Sözleşme

### Volunteering in Turkish Civil Society and the Psychological Contract

Zehra Zeynep SADIKOĞLU<sup>1</sup> 

<sup>1</sup>(Dr. Öğr. Üyesi), İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Sosyoloji Bölümü, İstanbul, Türkiye.

#### ÖZ

2000’lerden itibaren Türkiye’de sivil toplumda gönüllülüğün teşvikiyle faal dernek sayıları ve bir sivil toplum kuruluşu (STK) çatısı altında gönüllü olmayı ifade eden formal gönüllülük oranları artmış, dolayısıyla STK-gönüllü ilişkileri ve bu ilişkilerin yönetimi önem kazanmıştır. Bu çalışma söz konusu öneme binaen STK-gönüllü ilişkilerindeki sorun alanlarını psikolojik sözleşme kavramı üzerinden incelemekte, Türkiye’de gönüllü beklentileri ile gönüllülük deneyimi arasındaki bağlantıyı araştırmaktadır. Türkiye’de gönüllü çalışmaya engel oluşturan ve/veya onun devamlılığını zora sokan faktör ve süreçleri anlamayı ve betimlemeyi amaçlamaktadır. Gönüllülükle ilgili bilgi verme potansiyeli yüksek 10 grupta (STK yöneticileri, STK profesyonelleri, STK gönüllü koordinatörleri, akademisyenler, kamu bürokrasisi, yerel yönetimler, uluslararası kuruluşlar, gönüllülük inisiyatifleri, formal gönüllü deneyimi olanlar, formal gönüllü deneyimi olmayanlar) gerçekleştirilen 22 odak grup tartışmasına dayanan ve nitel bir desene sahip çalışmanın bulguları, Türkiye’de gönüllünün psikolojik sözleşmesinin ilişkisel boyutunda STK’lara aidiyet geliştirme, işlemsel boyutunda ise STK’ların gönüllü yönetim süreçleri ile ilgili sorunlar bulunduğu işaret etmektedir. STK’ların organizasyonel yapısı içinde gönüllünün bir paydaş olarak tanınmaması ve sunduğu katkıya yeterli değerin verilmemesi psikolojik sözleşmesinin ilişkisel boyutta ihlaline; gönüllü ile ilk irtibatın kurulmasından itibaren profesyonel bir yaklaşımın geliştirilmemesi ve gönüllünün hak ve sorumluluklarının çerçevesinin belirlenmemiş olması ise işlemsel boyutta ihlaline neden oluyor gözükmektedir.

#### ABSTRACT

With the incentives for volunteering in civil society in Türkiye since the 2000s, the number of active civil society organizations (CSOs) and the rate of formal volunteering, which refers to volunteering under the umbrella of a CSO, have increased. Thus, CSO-volunteer relations and the management of these relations have become important. In regard to this importance, the study explores the problem areas in CSO-volunteer relations through the concept of the psychological contract and investigates the connection between volunteer expectations and volunteering experiences in Türkiye. The study aims to understand and describe the factors and processes that create obstacles to volunteer work or that make its sustainability difficult in Türkiye. The qualitative findings are based on 22 focus group discussions with 10 groups (i.e., CSO managers, CSO professionals, CSO volunteer coordinators, academicians, public bureaucracy, local governments, international organizations, volunteer initiatives, those with formal volunteer experience, and those without formal volunteer experience), have a high potential to provide information about volunteering, and indicate that problems exist related to developing a sense of belonging to CSOs in the relational dimension of a volunteer’s psychological contract in Türkiye and problems to exist related to the volunteer management processes of CSOs in the transactional dimension. The facts that volunteers are not recognized as stakeholders at either the managerial or organizational level in CSOs and that their contributions are not sufficiently valued result in a violation of the psychological contract in the relational dimension. The lack of a professional approach starting from the first contact with a volunteer and the lack of a framework regarding volunteers’ rights and responsibilities result in a violation in the transactional dimension.

**Anahtar Kelimeler:** Gönüllülük, STK, psikolojik sözleşme, işlemsel sorun, ilişkisel sorun

**Keywords:** volunteering, CSO, psychological contract, transactional problem, relational problem

**Sorumlu Yazar:** Zehra Zeynep Sadıkoğlu E-posta: zeynep.sadikoglu@istanbul.edu.tr

**Başvuru:** 03.01.2024 • **Revizyon talebi:** 16.02.2024 • **Son revizyon teslimi:** 01.03.2024 • **Kabul:** 03.04.2024



This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0)

## EXTENDED ABSTRACT

### Background

Since the 1970s, neoliberalization in the West and the goal of promoting democracy and development in the non-Western world have created a context in which civil society and volunteering have been discussed together. New social movements made volunteering more popular by associating it with active citizenship. Volunteering in Türkiye came to fore in the 1990s as part of the contextual transformation of what had been opposed to civil society and citizen participation. However, the search and rescue activities after the 1999 Marmara earthquake constitute a turning point, as it triggered cooperation between different civil society organizations (CSOs) and a structural transformation of civil society in Türkiye. In the 2000s, legal regulations and policy priorities included in development plans gave momentum to volunteer work.

At the narrow end of the spectrum of the definitions of volunteering is formal volunteering, which is defined as activities that do not involve coercion or reward, are undertaken through an organization, and do not involve a relationship between the volunteer and the beneficiary (Cnaan, Handy ve Wadsworth, 1996). Broader definitions of volunteering may include activities based on coercion (e.g., compulsory service in schools, community service by court order), remuneration, and direct involvement with the recipient. Within these broader definitions of volunteering is informal volunteering. It includes unregistered activities usually measured in terms of assistance to foreigners and has been receiving increased attention. In the case of Türkiye, research has indicated formal volunteering to occur at a lower rate than informal volunteering. On the other hand, the number of active associations and the rate of formal volunteering have increased over the years. This indicates that volunteering in civil society, CSO-volunteer relations and the management of these relations have gained importance over time in Türkiye.

The relevant literature draws attention to the concept of the psychological contract to explain the link between individuals’ decisions to become a formal volunteer and their volunteer experiences. This contract has two dimensions: transactional (material conditions and expectations) and relational (social and emotional expectations). Situations where the conditions of this contract are unfulfilled or interrupted can create obstacles to volunteering and make its continuity problematic. In this context, the study benefits from focus group discussions with 10 groups that have high potential to provide information about volunteering in Türkiye with the aim of understanding and describing the factors and processes that prevent the formation of or undermine the psychological contract.

### Methods

This study is based on a re-analysis of the qualitative research that was the first part of the Türkiye Volunteering Research<sup>1</sup>, which aimed at identifying the status and potential of volunteering in Türkiye. The moderation flow designed for the 22 focus group meetings held between May 3-June 14, 2021 included open-ended questions on the main characteristics of volunteering in Türkiye, the reasons for volunteering or not volunteering, and the relationship volunteering has with civil society and government. In order to understand the expectations and problem areas within CSO-volunteer relations, the reasons for continuing volunteering, problems related to volunteering, reasons for not volunteering, and reasons for leaving volunteering in Türkiye have been coded using content analysis. The codes have been analyzed under the themes of relational problems and transactional problems.

### Findings

Relational problems regarding CSO-volunteer relations in Türkiye are concentrated on the following areas: some CSOs do not open the necessary space for volunteers due to their bureaucratic and hierarchical structure, some CSO employees/professionals do not have volunteering experience or awareness, some CSOs consider volunteers as cheap labor and do not allow volunteers to take initiative, the authorities defined for volunteers remain fixed in the process, and volunteers as a result are unable to develop a sense of belonging to their CSO. The transactional problems regarding the relations between CSOs and volunteers involve the following: some CSOs are late at contacting volunteer candidates who’ve applied to them and fail to establish the necessary contact, most CSOs do not have an active volunteer management system resulting in volunteers’ rights and responsibilities being unclear and following up on volunteers not being done properly, not enough room is provided for volunteers in accordance with their interests and abilities, the necessary and sufficient training to enable volunteers to carry out their activity with competence fails to be provided, volunteer performance fails to be measured and no feedback is provided to them, and volunteers’ expectations regarding work that requires a short time commitment fail to be met.

<sup>1</sup> The Türkiye Volunteering Research project was conducted between May-December 2021 in cooperation with the Ministry of Youth and Sports and Istanbul University Sociology Research Center with the aim of determining the current status and potential for volunteerism in Türkiye.

## Giriş

1970'lerden sonra Batı'da neoliberal politik ekonomiye geçiş ve devletin refah hizmetleri sunumunda azalan etkinliğiyle bu hizmetlerin sunumunda ve işgücüne katılmayanların aktif tutulmasında sivil toplum kuruluşları (STK)'nın gönüllü etkinlikleri önem kazanmıştır (Lindenberg, 1999:147-148). Batı dışı dünyada ise gönüllülük, demokratik katılım ve kalkınmanın önemli bir mekanizması olarak ele alınmıştır (Altan Olcay ve İçduygu, 2012: 159). Devam eden süreçte özel sektörün neden olduğu küresel nitelikteki zararlar karşısında ulus devletin ötesinde sivil toplum ve gönüllü çalışmalara atfedilen kurtarıcı rolü (Keyman ve İçduygu 2003: 220) ve yeni toplumsal hareketlere özgü kültürel duyarlılıkların küresel ölçekte kendine yer bulması, gönüllülüğün aktif vatandaşlıkla ilişkilendirilmesini ve popülerleşerek yaygın nitelik kazanmasını sağlamıştır (Erdoğan Coşkun, 2022: 27). Türkiye'de ise 1999 Marmara depremi, sivil toplumda gönüllülüğün gelişimi açısından dönüm noktası niteliğindedir. Deprem sonrası arama ve kurtarma faaliyetleri, ulusal ve uluslararası birçok STK arasında iş birliğini, Türkiye'de sivil toplumun yapısal bir dönüşüm geçirmesini ve gönüllülük kapasitesinin gelişmesini sağlamıştır (Keyman ve İçduygu, 2003: 226). 2000'li yıllarda Avrupa Birliği (AB)'ne katılım müzakerelerinin tetiklemeyle gerçekleştirilen yasal düzenlemeler (Malhotra, 2013: 12), gönüllülüğü teşvik edici kamu politikaları<sup>2</sup> ve 9., 10. ve 11. kalkınma planlarında yer verilen politika öncelikleri de STK'lara örgütlenebilecek ve gönüllülük aracılığıyla katkı sunabilecekleri elverişli bir ortam yaratmıştır (Başpınar, 2022). STK'ların neredeyse bir zorunluluk olarak kurumsallaştığı bu ortamda (Güngör ve Gölgeçen, 2013:170), etkili gönüllü yönetimi ve STK'lar ile gönüllü ilişkilerinin sürdürülmesi önem kazanmıştır. Ücretli çalışandan farklı duygusal ve ilişkisel beklentilere sahip olan gönüllü ile STK arasındaki ilişkide finansal olmayan karşılıklılığı anlamada ise *psikolojik sözleşme* kavramı önemli bir potansiyel taşımaktadır (Einof, 2008: 166).

Türkiye'de gönüllülük üzerine çalışmalar genellikle sınırlı bir örneklem veya çalışma grubu üzerinden gönüllü motivasyon ve özelliklerine odaklanmaktadır (Doğrul, 2019; Boz ve Palaz, 2007; Erdoğan, 2012; Yönten Balaban ve Çoban, 2015; Şengöz, 2016). Gönüllü-STK ilişkileri bağlamında ise Öztürk (2019) bağışçılığı odağına alarak gönüllülerin STK'larda kaynak geliştirme süreçlerine katılımını nitel bir saha çalışması ile incelemektedir. Durmuş (2022) Kızılay örneğinde dijital gönüllü yönetim sisteminin etkinliğini kurumda çalışan gönüllü koordinatörleri ile gerçekleştirdiği anket çalışması üzerinden değerlendirmiştir. Güngör ve Gölgeçen (2013) STK'larda gönüllü performansının artırılmasında gönüllü yönetiminin önemine, Özmutaf (2010) gönüllü yönetiminde gönüllü el kitabı uygulamasının nasıl olması gerektiğine, Kurt ve Taş (2015) ise STK'larda profesyonel ve gönüllü çalışanlar arasında ilişkilerin taşıdığı problem ve fırsatlara literatür değerlendirmesi üzerinden dikkat çekmektedir.

Bu çalışma ise Türkiye'de gönüllülükle ilgili bilgi verme potansiyeli yüksek 10 grupta gerçekleştirilen 22 odak grup görüşmesi üzerinden STK ve gönüllü ilişkilerinde sorun oluşturan unsur ve dinamikleri incelemektedir. Sosyal mübadele teorisine dayanan ve istihdam ilişkilerinin öznel doğasına işaret eden psikolojik sözleşme kavramı üzerinden Türkiye'de gönüllü beklentileri ile gönüllülük deneyimi arasındaki bağlantıyı araştırmaktadır. Buradan hareketle, Türkiye'de gönüllü çalışmaya engel oluşturan ve/veya onun devamlılığını zora sokan faktör ve süreçleri anlamayı ve betimlemeyi amaçlamaktadır. Söz konusu amaç doğrultusunda çalışmada ilk olarak sivil toplumda gönüllülük ve psikolojik sözleşme kavramı tartışılmıştır. Araştırma yönteminin sunumunun ardından ise araştırma bulguları ilişkisel sorunlar ve işlemsel sorunlar temaları altında değerlendirilmiştir. Buna göre Türkiye'de gönüllünün psikolojik sözleşmesinin ilişkisel boyutunda STK'lara aidiyet geliştirme, işlemsel boyutunda ise STK'ların gönüllü yönetim süreçleri ile ilgili sorunlar bulunmaktadır.

## Sivil toplumda gönüllülük ve Psikolojik sözleşme

Devlet ile aile arasındaki düzlemde toplumsal yaşamı düzenleyen kurum ve ilişkileri ifade eden sivil toplum (Calhoun, 2001: 1897), birbirini tamamlayan beş unsura dayanmaktadır: kentsel sosyallik, piyasa ekonomisi, kolektif eylem, devletle ilişki ve kültür. Buna göre kentsel sosyallik ve piyasa ekonomisinin temel ilkelerini şekillendirdiği sivil toplum, devlet idaresi dışında kalan etkileşimleri, ilişkileri ve organizasyonları kapsar. Ancak bireyin kolektif eylemdeki rolü, uzlaşmada devletin rolü ve kültürün uzlaşmayı kolaylaştırıcı rolü, sivil toplumla bağlantılı olarak üzerine tartışmanın devam ettiği konulardır (Calhoun: 2011). Yine de sivil toplumun, bireylerin bir araya geldiği, toplumun ihtiyaçlarını ele aldığı, gönüllü çabalar yoluyla kolektif refaha katkıda bulunduğu alanı oluşturduğu yönünde bir uzlaşmadan bahsetmek mümkündür (Türküne, 2012: 297). Türkiye özelinde ise, 1980'lere kadar sivil toplumun sınırlarını 'güçlü devlet geleneği' çizmiştir. Bu gelenek, sivil toplumdan neredeyse tamamen bağımsız hareket eden, siyasetin birincil bağlamını oluşturan ve kültürel yaşamın üretimi ve yeniden üretiminde önemli bir rol yüklenen devlet anlayışı ile ayırt edilmektedir (Keyman ve İçduygu, 2003: 223). Ancak 1980 sonrası, özellikle de 1990'larda, Türkiye, güçlü devlet geleneğinden uzaklaşma arayışıyla katılımcı bir siyasi kültürün tesisine yönelik ilginin artmasına tanık olmuştur. 2000'li yılların başında Türkiye-AB ilişkilerinde yaşanan değişim ise sivil toplumu iki yönde etkilemiştir. Bir yandan 1999 Helsinki ve 2002 Kopenhag kriterleri doğrultusunda yapılan anayasal değişiklikler ve devletin teşvik edici politikaları sivil toplumun kurumsal

<sup>2</sup> Gönüllülüğün kamu tarafından teşvik edilmesi için 2019 yılında Gönüllülük Yılı ilan edildi ve Gönüllülük Yılı Strateji Belgesi hazırlandı. Gençlik ve Spor Bakanlığı ve YÖK arasında yapılan işbirliği ile Gönüllülük Çalışmaları Dersi, 2020-2021 eğitim öğretim döneminde üniversitelerde seçmeli ders olarak okutulmaya başlandı. 11. Kalkınma Planı'nda yer alan "üniversitelerde gönüllülüğün yaygınlaştırılmasının hedefi" doğrultusunda, YÖK ile Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü arasında iş birliği yapılarak, gençlerin gönüllülüğe teşvik edilmesi hedefleniyor.

yapısını güçlendirmiştir (Keyman, 2006; Keyman ve İçduygu, 2003: 225; Heper ve Yıldırım, 2011: 7). Diğer yandan STK’lar arasında hem devlet fonları hem de AB yardımı/desteği için rekabet gelişmiştir (Altan-Olcay ve İçduygu, 2012: 169, 178). Söz konusu kurumsallaşma ve rekabet ise beraberinde sivil toplumda profesyonellik, yönetim ve hesap verebilirlik yönünde baskı oluşturmuştur (Güngör ve Gölgeçen, 2013).

Gönüllülük ise jenerik bir terim olarak maddi ödül beklentisi olmaksızın başkalarına, bir gruba, bir kuruluşa, bir amaca veya genel olarak topluma yardım sağlayan kasıtlı davranışları ifade etmektedir (Musick ve Wilson, 2008: 3; Snyder ve Omoto, 2008). Bununla birlikte ilgili literatür daha çok, gönüllü açısından zorlama ve kişisel çıkar içermeyen, bir organizasyon aracılığıyla üstlenilen, gönüllü ile faydalanıcı arasında herhangi bir ilişki ya da ortak çıkar içermeyen faaliyetler olarak tanımlanan *formel gönüllülüğe* (Cnaan, Handy ve Wadsworth, 1996) odaklanmaktadır. Buna karşın söz konusu odağın gönüllülüğün farklı tezahürlerini kapsayıp açıklamasının mümkün olmadığına dair artan bir kabul bulunmaktadır (Wilson, 2000: 233; 2012: 177; Whittaker, McLennan ve Handmer, 2015). Bu kapsamda kayıt dışı gerçekleşen, çoğunlukla gündelik hayatta yabancıya yardım üzerinden ölçümlenen enformel gönüllülük ise giderek daha fazla ilgi görmektedir (Petriwskyj ve Warburton, 2007; Wang, 2021). Türkiye özelinde araştırmalar formel gönüllülüğün enformel gönüllülüğe nazaran daha düşük bir oranla gerçekleştiğine işaret etmektedir. Örneğin UNV 2022 Dünyada Gönüllülüğün Durumu Raporu, Türkiye’de kamu program veya kampanyalarında gönüllülüğün %18, bir kurum veya grup/inisiyatif çatısı altında gönüllülüğün %17, yakın çevrede (enformel) gönüllülüğün %60 oranında olduğunu ortaya koymaktadır (UNV, 2022: 47). Türkiye Gönüllülük Araştırması (TGA, 2021) ise Türkiye’de formel gönüllülük oranını %7,6; enformel gönüllülük oranı %66 bulmuştur. Bununla birlikte Türkiye’de 2000 yılında 72.370 olan faal dernek sayısı yıllara göre sürekli artış göstererek 2022 yılında 120.651’e ulaşmıştır (STGİM İstatistikleri, 2023). Ayrıca 2010 yılında yayınlanan ilk Dünya Bağışçılık Endeksi raporuna göre %7 olan Türkiye’de formel gönüllülük oranı (CAF, 2010), 2018 yılında %9’a (CAF, 2018), 2022 yılında ise %11’e yükselmiştir (CAF, 2022). Bu tablo, sivil toplumda artan kurumsallaşmayla birlikte Türkiye’de sivil toplumda gönüllülüğün, dolayısıyla STK-gönüllü ilişkilerinin ve bu ilişkilerin yönetiminin önem kazandığına işaret etmektedir.

Esasında geniş ve nitelikli bir gönüllü tabanı, STK’ların maddi imkanlarını kullanmadan ve/veya kısıtlı bir bütçeyle harekete geçirebileceği insan kaynağı anlamına gelmektedir (Erdoğan, 2020: 237). STK’larda gönüllü katılımı arttırmak ve gönüllüden istenilen performansı alabilmek ise etkili bir gönüllü yönetim sürecini gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte gönüllünün motivasyonunu, bağlılığını ve gelişimini teşvik edici bir yapılanmayı ifade eden (Davis vd., 2003; Okun ve Schultz, 2003; Wang, 2004) etkili gönüllü yönetimi STK ve gönüllü açısından farklı anlamlar taşımaktadır. STK açısından kurumsal hedefleri gerçekleştirme ve sürdürülebilirlikle ilgili olan gönüllü yönetimi, gönüllü açısından eğitim ve gelişim, güçlendirilmiş katılım ve açık iletişim gibi uygulamalar yoluyla büyümeyi teşvik eden bir ortamın sağlanması ile bağlantılıdır (Boxall, 1996; Guest, 1998). Bir başka ifadeyle etkili gönüllü yönetimi, gönüllü açısından katkı sunduğu STK’nın motivasyon ve beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ve gönüllünün STK’a duyduğu aidiyet derecesi ile bağlantılıdır (Taylor vd. 2006: 126).

Gönüllü yönetimi kapsamında gönüllü motivasyonlarını anlamak gönüllü çalışmanın tasarlanması, gönüllünün çalışmaya dahil edilmesi ve gönüllü memnuniyetinin sağlanması açısından önemlidir (Esmond ve Dunlop, 2004: 6). Gönüllü olmak farklı bireyler için farklı işlevler yerine getiriyor (Clary vd., 1998) ve gönüllü olma nedenleri zamanla değişebiliyor olsa da, gönüllü olma istekliliği aktivizm düzeyinden, sosyal normlardan, bireysel tutum ve değerlerden, psikolojik güdülerden ve gönüllülüğün ödüllendirici, anlamlı ve uygulanabilir olduğu algısından (Haski-Leventhal, 2018: 6) etkilenmekte; özgeci, sosyal ve bireyci motivasyonlar çoğu durumda karşılıklı etkileşim halinde iç içe geçmektedir (Kragt ve Holtrop, 2019: 5). Bununla birlikte gönüllü deneyimi, STK’ların gönüllüleri kazanma ve elde tutma becerilerinin ayrılmaz bir parçasıdır (Taylor vd. 2006; Hager ve Brudney 2004) ve psikolojik sözleşmenin boyutları, gönüllü deneyimi ile STK-gönüllü arasındaki ilişkinin geliştirilip sürdürülmesi arasındaki bağlantıyı kurmaya imkân tanımaktadır.

Sosyal mübadele teorisine dayanan psikolojik sözleşme kavramı, istihdam ilişkileri dahilinde çalışanın kuruma aidiyet geliştirme süreçlerini açıklamak ve kurumda farklı düzeylerde çalışanlar arasında ilişkileri anlamak amacıyla sıklıkla kullanılan bir çerçeve olarak öne çıkmaktadır (Bkz. Thomas ve Anderson, 1998; Robinson ve Morrison, 2000; O’Donohue vd., 2015). Kurumsal ilişki kategorileri arasındaki etkileşimlerin öznel doğasına atıfta bulunan psikolojik sözleşme, bireyin katkı sunduğu/çalıştığı kurumla yaptığı sözleşmeye olan inancı ve bu sözleşmeyi yorumlaması şeklinde kavramsallaştırılmaktadır (Robinson ve Morrison, 2000). Diğer bir ifadeyle psikolojik sözleşme, birey ile kurum arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve sürdürülmesinde öznel ve yorumlayıcı bilişsel bir durumu ifade etmektedir. Bu nedenle resmi olarak mutabık kalınan ötesinde birlikte çalışma/iş birliğine ilişkin algılara dayanmaktadır ve görev süresi boyunca değişebilir olması nedeniyle akışkan bir doğaya sahiptir (Rousseau ve Parks 1993).

Gönüllülük bağlamında kişinin sunduğu katkıya karşılık STK’nın kendisine karşı sorumlu olduğunu düşündüğü hususları ifade eden psikolojik sözleşme (Taylor vd, 2006), yazılı bir sözleşmeden farklı olarak, genellikle (a) açık olmaktan ziyade örtüktür; (b) gönüllünün gönüllülük deneyimi öncesinde ve sırasında yaşadığı deneyimlerle şekillenebilir ve (c) tüm gönüllüler için standart olmak yerine her gönüllü için benzersiz olabilir (Stirling vd., 2011). Bu çerçevede psikolojik sözleşme, işlemsel ve ilişkisel olmak üzere iki boyuta sahiptir. İlişkisel boyutta, gönüllünün sosyal ve duygusal beklentilerini, gönüllü ile kuruluş arasındaki güven, istikrar ve aidiyet gibi soyut karşılıklılığı içermektedir. Dolayısıyla gönüllü-STK arasında karşılıklı sadakat, güven ve desteğe olan inancı merkezine almaktadır (Holmes, 2003; Warburton ve Stirling 2007). Daha çok görev odaklı olan işlemsel boyut ise,



gönüllü etkinlik herhangi bir maddi karşılık beklemeden gerçekleşse dahi, onun gerçekleşebilmesi için gerekli maddi/fiziksel koşullara dair beklentileri, gönüllü ile kuruluş arasında somut karşılıklığa dayalı unsurları kapsamaktadır (Kragt ve Holtrop, 2019:11-12). Bununla birlikte bir süreklilik olarak kavranabilecek bu iki boyut birbirine karşıt olmaktan ziyade etkileşimsel bir biçimde gönüllünün psikolojik sözleşmesine yön vermektedir (Cunningham, 2010: 701). Çalışmaların nispeten yaygınlığına işaret ettiği psikolojik sözleşmenin ihlali ise gönüllünün hissettiği sorumluluk duygusunun, bağlılık ve memnuniyetinin yanı sıra katılım motivasyonunun azalması ile ilişkilidir. İşlemsel sözleşme ihlali daha çok STK'nın gönüllünün maddi ve ölçülebilir somut beklentilerini karşılamaması durumunda ortaya çıkarken ilişkisel sözleşme ihlali, öznel yargı ve yorumlamalara daha açık olmakla birlikte temelde gönüllünün STK'ya bağlılığı ile ilgilidir (Robinson ve Rousseau, 1994).

## Yöntem

Türkiye'de gönüllü çalışmaya engel oluşturan ve/veya onun devamlılığını zora sokan faktör ve süreçleri anlamayı amaçlayan bu çalışma, Türkiye'de gönüllülüğün durumu ve potansiyelini, Türkiye'nin özgün dinamikleri göz önüne alarak tespit etmeyi hedefleyen Türkiye Gönüllülük Araştırması (TGA)<sup>3</sup>'nin ilk ayağını oluşturan nitel araştırmanın yeniden değerlendirmesine dayanmaktadır. Türkiye'de gönüllülükle ilgili bilgi verme potansiyeli yüksek 10 grupta (STK yöneticileri, STK profesyonelleri, STK gönüllü koordinatörleri, akademisyenler, kamu bürokrasisinden temsilciler, yerel yönetim temsilcileri, uluslararası kuruluş temsilcileri, gönüllü inisiyatifi temsilcileri, formel gönüllülük deneyimi olanlar, formel gönüllülük deneyimi olmayanlar) 3 Mayıs 2021 ve 14 Haziran 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilen 22 odak grup toplantısı üzerinden veri derlenmiştir.

Odak grup toplantılarının katılımcılarına, oluşturulan muhtemel katılımcı listesindeki isimlere e-posta ve telefon aracılığıyla davet gönderilerek ulaşılmıştır. Hem Covid-19 bulaş riskinin önüne geçme hem de farklı şehirlerde ikamet eden katılımcıları bir platformda buluşturma fırsatı vermesi nedeniyle toplantılar Zoom adlı dijital uygulama üzerinden çevrimiçi gerçekleştirilmiş ve kayıt altına alınmıştır. Her bir toplantıda, katılımcılara sorular yöneltilmeden önce araştırmanın amacı açıklanmış ve görüşmelerden elde edilen verilerin gizliliği garanti edilmiştir. Metin içinde katılımcıları tanımlayıcı bilgiler dışarıda bırakılmış ve ifadelerine yer verilen katılımcılar için takma isim kullanılmıştır. Çalışma için yapılan 2021/234 dosya numaralı, 576134 sayılı başvuruya İ.Ü. Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu onay vermiştir.

Formel gönüllülük deneyimi olan ve olmayanlarla 3'er kez, diğer gruplarla 2'ser kez olmak üzere ortalama 5-8 katılımcıyla gerçekleştirilen ve 2-3 saat süren odak grup toplantıları için 3 farklı moderasyon akışı TGA proje ekibinde yer alan alanında uzmanlığa sahip araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır. Geliştirilen akışta yer alan soruların uygunluğuna dair hem uzman görüşüne başvurulmuş hem de pilot çalışma yürütülmüştür. Formel gönüllülük deneyimi olanlara gönüllülük deneyim ve algıları, gönüllü olma nedenleri, gönüllülüğün kazanımları ve zorlukları temalarında açık uçlu sorular sorulmuştur. Formel gönüllülük deneyimi olmayanlara ise gönüllülük algıları, gönüllü olmama nedenleri ve gönüllü olma olasılıkları üzerine açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Diğer gruplar için tasarlanan moderasyon akışında Türkiye'de gönüllülüğün temel özellikleri; gönüllü olma ve olmama nedenleri, sivil toplum, kamu ve gönüllülük ilişkisi temalarında açık uçlu sorulara yer verilmiştir. Odak grup toplantı kayıtları birebir çözümlendikten sonra elde edilen veriler Maxqda Nitel Veri Analiz Programı ile içerik analizine tabi tutulmuş, veri üzerinde açık kodlama yapılmıştır. STK-Gönüllü ilişkileri kapsamındaki beklenti ve sorun alanlarını anlamak üzere Türkiye'de gönüllüğe devam etme nedenleri, gönüllülükle ilgili sorunlar; gönüllü olmama ve gönüllülüğü bırakma nedenleri altında oluşan kodlar, ilişkisel sorunlar ve işlemsel sorunlar temaları altında değerlendirilmiştir.

## Bulgular

Türkiye'de sivil toplumda gönüllü olan bireyler açısından gönüllülük faaliyetlerinin kazanımları arasında %88 oranında yeni insanlarla tanışmak ve kendini işe yarar hissetmek ilk sırada yer almaktadır. %82 oranıyla sürekli yeni şeyler öğrenmek ve %65 oranıyla toplumda saygı görmek ise onu takip etmektedir (Erdoğan vd., 2020). Ülkemizde formel gönüllülük oranlarının görece düşük düzeyine rağmen gösterdiği artış ivmesiyle birlikte düşünüldüğünde bu bulgular, gönüllüler için psikolojik sözleşmenin hem ilişkisel hem de işlemsel boyutta önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

## İlişkisel sorunlar

Aidiyet, bireyin belirli bir kuruluşla ve kuruluşun hedefleriyle özdeşleşme derecesi ve kuruluşun bir üyesi olarak kalma isteği olarak tanımlanabilir (Kragt ve Holtrop, 2019: 12). Gönüllülük bağlamında ise aidiyet katkı sunulan STK ile ilgili algılanan değer uyumu, etkinlik gösterdiği alanı önemseme ve bu alanda ekstra çaba gösterme istekliliği tarafından yönlendirilmektedir (Mercurio, 2015). Aynı zamanda gönüllünün özgür iradesiyle seçmiş olduğu faaliyetten aldığı tatmin duygusuna duyduğu bağlılık ile ilişkilidir (Salancik, 1977). Üniversite öğrencisi Elif (formel gönüllülük deneyimi olanlar), Türkiye'de gönüllülüğe devam etme

<sup>3</sup> Türkiye Gönüllülük Araştırması, T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı ve İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Araştırma Merkezi işbirliğinde Mayıs-Aralık 2021 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Keşfedici sıralı desene sahip araştırmanın ilk ayağında Türkiye'de gönüllülüğün nasıl anlaşıldığı, bu alanda faaliyet gösteren kişi ve kurumların gönüllülükle ilgili düşünce ve deneyimlerinin neler olduğu, Türkiye'de gönüllülükle ilgili önemli hususların keşfi için odak grup toplantılarına dayanan nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ikinci ayağında ise nitel araştırma bulgularından ve ilgili literatürden yola çıkılarak geliştirilen anket aracı, tarama desenine sahip nicel araştırma kapsamında ulusal temsil kabiliyetine sahip bir örnekleme uygulanmıştır.

nedenlerini değerlendirirken söz konusu uyum, katılım, bağlılık duygularını içeren aidiyetin oluşmasında STK ile gönüllü arasında samimiyete dayalı bir karşılıklığın önemine, çevre alanında etkinlik gösteren kamu yararına dernek statüsündeki bir STK’daki gönüllülük tecrübesi üzerinden işaret etmiştir:

“Beni çok sevdiler. Ben de onları çok sevdim. Beni sıcak karşılamaları, beni sarıp sarmalamaları, bana yaklaşımları ya da oradaki arkadaşlıklarım. . . Uzak görmüyorum onları. Kendim gerçekten gündelik hayatta konuştuğum insanlar olarak görüyorum. Gerçekten samimi, dost olarak görebildiğim kişiler onlar.”

Elif’in anlatısındaki ‘samimi karşılıklılık’ vurgusu, Alfes vd. (2016)’nin gönüllü katılımın aracılık ettiği örgütsel destek algısı ve gönüllü kalma niyeti arasındaki pozitif ilişkiyi örneklendirmektedir. Ücretli çalışmadan farklı olarak gönüllülüğe örgütsel desteğin değerlendirilmesi en başta kurum tarafından önemsenme (Farmer ve Fedor 1999: 355), karar mekanizmalarına katılım (Studer, 2016; Nencini vd, 2016), ve yöneticilerden memnuniyet (Kim vd. 2007) faktörlerinden etkilenmektedir. Bununla birlikte Türkiye’de STK’ların %72,3’ünde erkek üyelerin ağırlıkta olması, yöneticiler arasında bu oranın %86’ya çıkması ve yöneticilerin yarıya yakınının (%43) 50 ve üzeri yaşta olması (YADA, 2015) gönüllüye sunulan örgütsel destekle ilgili bazı sorunlara işaret etmektedir. Nitekim birçok odak grup toplantısında (STK profesyonelleri, STK gönüllü koordinatörleri, yerel yönetim temsilcileri, gönüllü inisiyatif temsilcileri, formel gönüllülük deneyimi olanlar, akademisyenler) katılımcılar, “STK’lara katılımı sağlamak için gönüllüye güven duymak ve gönüllüye yetki vererek onu motive etmek çok önemli. Ne yazık ki pek çok dernek, vakıf. . . bu anlayışı benimsemediği için katılımcılığı engelliyoruz, çoğalmasını sağlayamıyoruz.” (Burçin, STK profesyoneli) ifadesinde olduğu gibi STK’ların organizasyonel yapısının bir STK çatısı altında gönüllü olmaya mesafe konulmasına neden olduğuna işaret etmiştir. Bu kapsamda gönüllünün esas bileşen olarak kabul edildiği çalışmaların olmaması (Hakan, STK profesyoneli) ve gönüllüye beklediği değerlerin verilmemesi (Vehbi, yerel yönetim temsilcisi), gönüllülüğü bırakma nedenleri arasında zikredilmiştir. 2015 yılında bir üniversite öğrencisiyken arkadaşlarıyla çocukları hedefleyen bir dayanışma ağı kuran Esra ise (gönüllü inisiyatif temsilcisi), STK çatısı altında gönüllüye atfedilen “silik” konumun olumsuz etkisini şu şekilde değerlendirmiştir:

“Birçoğunda gönüllünün hiçbir şekilde ismi yok, adı yok. Yani sadece vakıf ne ise o vakfın bayrağı var, o vakfın rozeti var. Gönüllülerin hepsi ortak yelek giyerler. Sadece o damgayı taşırlar o kadar ve bu gönüllünün orada insanı bireysel fonksiyonunun hiçbir şekilde olmaması soğutuyor.”

Esra’nın da işaret ettiği üzere gönüllüler, duygusal ve ilişkisel ihtiyaçlara değer vermekte, gönüllüyü takdir eden ilgili bir yönetim anlayışı istemektedir (Stirling vd., 2011: 324). STK’larda gönüllünün inisiyatif alabileceği ve onun katkısının karşılık gördüğünü gözlemleyebileceği bir yapının bulunmayışı (Akşit vd., 2002: 307) gönüllünün STK’ya aidiyet kurmasını sınırlandırıcı etki göstermekte, dolayısıyla ilişkisel boyutta psikolojik sözleşmesinin oluşmasını engellemekte veya ihlaline neden olmaktadır. Üstelik bu etki gönüllünün “sosyalleşme” deneyiminden de etkilenmektedir. Gönüllü ilk etapta kendini kuruluşla özdeşleştirebilse dahi örgütsel kültür ve değerleri ile kurulan ilişki süreci içerisinde psikolojik sözleşmenin katılmasına neden olabilmektedir (Kappelides, 2017). Zira örgütsel sosyalleşme, sosyal ipuçları ve bilgilerin toplanarak yeni bir ortamı anlamlandırma sürecini ifade etmektedir (Studer, 2016: 691). Olumlu bir sosyalleşme deneyimi, gönüllülüğe daha fazla zaman ayırma (Farmer and Fedor, 1999), daha iyi iş çıkarma (Rogelberg vd., 2010), devam etme niyeti ve aidiyet duygusu ile kendini dışa vururken (Alfes vd., 2016; Nencini vd. 2016), olumsuz bir sosyalleşme deneyimi, tam tersi yönde etki gösterebilmektedir.

Esasında STK’larda gönüllü ile ilgilenecek ve gönüllülerin koordinasyonu sorumluluğunu üstlenen bir “gönüllü koordinatörü”nün bulunması bunu engelleyebilecek en önemli yollardan biridir (Güder, 2009: 7). Ancak Türkiye’de tüm STK’lar içerisinde gönüllü koordinatörü istihdam etme oranı %11,7’dir (YADA, 2015). “STK’larda gönüllülük ve gönüllülük politikaları” raporu (TÜSEV, 2013) ise STK’larda gönüllü yönetiminden sorumlu bir departman veya koordinatör bulunsa dahi mali kısıtlılıklar nedeniyle bu kişinin de STK bünyesinde görev alan başka bir gönüllü olduğuna işaret etmektedir. 2018 yılında ihtiyaç sahibi öğrencilere dijital ortamda eğitim desteği sunmak üzere üniversite arkadaşlarıyla bir gönüllü platformu kuran Ahmet (gönüllü inisiyatif temsilcisi) de söz konusu eksikliğe değinerek, Türkiye’de kendi kaynakları oturmuş STK’ların gönüllü koordinasyonunda profesyonel bir yaklaşım geliştirebildiğini, ancak pek çok STK’nın henüz bunu başaramadığını ve bunun da gönüllü ile ilişkilere olumsuz yansıdığını ifade etmiştir. Bu bağlamda odak grup toplantılarında (gönüllü inisiyatif temsilcileri, STK profesyonelleri, yerel yönetim temsilcileri) STK’larda gönüllü ile ilgilenecek profesyonel bir muhatabın olmaması ve olsa dahi bu kişi(ler)nin kucaklayıcı bir tavra sahip olmamasının, yönetsel düzeyde “tanınmama”nın olumsuz etkisine benzer bir etki üretebildiği üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda İstanbul’da bir ilçe belediyesinde 10 yıldır yönetici olarak çalışan Hasan (yerel yönetim temsilcisi) gönüllülerle çalışan ekiplerin de gönüllülük ruhuna sahip olmasının gereğine işaret ederken, eğitim alanında etkinlik gösteren bir STK’ya 11 yıldır hem profesyonel hem de gönüllü olarak katkı sunan Füsün (STK gönüllü koordinatörü), Türkiye’de sivil toplumda gönüllülükle ilgili sorunlar nelerdir sorusuna cevap verirken söz konusu ruhun kurumsal düzen açısından önemine değinmiştir:

“Düşünün, çevre alanında çalışan bir STK’da siz bir profesyonel olarak çalışıyorsunuz. Sahada gönüllülük faaliyetleri de yürütülüyor. Ama sizin hiç gönüllülük tecrübeniz yok. Profesyonel olarak orada çalışıyorsunuz, ama kendi özel zamanınızdan o kuruma gönüllü olarak katkıda bulunmuyorsunuz. Bu çok büyük bir ikilem bence. Çünkü STK’lar içerisindeki bütün çalışanlara bu gönüllülük ruhunun yansımaları gerektiğini düşünen bir insanım. Aksi takdirde o farkındalığı yaratamıyorsunuz. . . Bir yerden sonra kurum içerisinde de sıkıntılar çıkabiliyor.”

Fusun'un bahsettiği gönüllülüğe dair farkındalık eksikliği, aynı zamanda ona atfedilen sorumlulukların tasarlanmasında da gün yüzüne çıkmaktadır. Pek çok odak grup toplantısında (STK gönüllü koordinatörleri, STK yöneticileri, STK profesyonelleri, uluslararası kuruluş temsilcileri, akademisyenler, yerel yönetim temsilcileri, gönüllü inisiyatif temsilcileri, gönüllüler) bazı STK'larda gönüllünün angarya sorumluluklarla meşgul edildiği vurgulanmıştır. Örneğin lisans eğitimi sırasında profesyonel olarak çalıştığı gençlik alanındaki bir STK'da üniversite öğrencilerine tercih rehberliği yaparak gönüllü katkı sunmaya devam ettiğini belirten Adem (STK gönüllü koordinatörü) "bizim gönüllülük anlayışımızda gönüllü her işe gönüllü, yani ben buraya gönüllü olarak geldiğimde buranın tüm işlerini yapmaya gönüllüyüm şeklindeki anlayış, aslında gönüllüleri STK'lardan uzaklaştırıyor ve yeni gelenlerin de belki bir noktada önünü kesiyor" ifadesiyle gönüllünün ucuz/ücretsiz iş gücü olarak değerlendirilmesinin gönüllülükte devam etmeme kararına yol açtığını vurgulamıştır. 2006 yılında sivil toplumda gönüllülüğe, 2011 yılında ise profesyonel çalışmaya başlayan ve halen sosyal sorumluluk projeleri ile gençleri hedefleyen bir STK'da gönüllü çalışmalar direktörü olarak çalışan Baha (STK gönüllü koordinatörü) ise Türkiye'de gönüllü olmama nedenleri arasında zikrettiği bu durumu gönüllünün STK'ya aidiyet geliştirmesi, gönüllü motivasyonlarının korunması ve gönüllülüğün sürekliliğinin sağlanması önünde engel olarak değerlendirmiştir:

"Gönüllüye hiç hareket alanı vermemek, gönüllüye sadece bir takım teknik işler yıkmak ve onun altında ben kendime bir şey katmıyorum ki dedirtmek o cayma, ben gönüllü olmuyorum deme nedenlerinden biri olabilir."

Bazı odak grup toplantılarında (STK profesyonelleri, gönüllü inisiyatif temsilcileri, akademisyenler) gönüllüye verilen angarya işlerin bir noktadan sonra zorunluluk olarak gönüllüye dayatılabildiğine dikkat çekilmiştir. Sivil toplum haberciliği yapan bir gönüllü oluşuma farklı gönüllülük çalışmalarını görünür kılarak katkı sunan üniversite öğrencisi Deniz (gönüllü inisiyatif temsilcisi), bu durumu "gönüllü olup kurumsal düzeyde yaptıkları gönüllülükte ya da bireysel olarak destek verip sömürüldüğünü fark ederek vazgeçen insanlar da biliyorum. Yani orada sizin ne yapmak istediğiniz ve nasıl bir muamele ya da nasıl bir ortamla karşılaştığınız tamamen o dinamikleri değiştirebiliyor" şeklinde dile getirmiştir. Üniversite gençliği ve gönüllülük alanında akademik çalışmaları olan Yunus (akademisyen) ise bu durumu suistimal olarak nitelendirerek, Türkiye'de gönüllülüğü bırakma nedenleri arasında değerlendirmiştir:

"STK'da çalışan ya da ne diyelim oraya bir gününü iki gününü ayıran veya henüz işe başlamadıysa sürekli gönüllülük yapan insanlar olduğunu görüyoruz, henüz profesyonel bir işi olmayıp bir STK'ya sürekli devam eden gençler de olabilir, yani belki üç ay beş ay altı ayı da geçti bir yıl bile çalışabilir. Artık bu gönüllülüğün çıkıyor başka bir şeye dönüşüyor yani orada. . . bir emek sömürüsüne dönüşüyor ve gençler suistimal edildiklerini düşünüyor olabilirler."

Diğer deyişle STK'ların gönüllünün beklentilerinin dışında taleplerde bulunması ve gönüllüye beklentisinin altında sorumluluklar vermesi, dolayısıyla gönüllünün dahil olduğu etkinlik/projede "tanınmaması" ilişkisel boyutta psikolojik sözleşmesinin ihlaline neden olmakta, böylece STK'ya aidiyet geliştirmesini engellemektedir (Hustinx, 2010: 249), Gönüllüye tanımlanan yetkilerin süreç içerisinde sabit kalmasının, kazandığı tecrübe ile gönüllünün yetki alanının genişletilmemesinin ve onu taltif edecek görev güncellemelerinin gerçekleşmemesinin de bu kapsamda değerlendirilebileceğini, çevre ve korunmaya muhtaç çocuklara yönelik etkinlik gösteren bir STK'ya 3 yıldır gönüllü katkı sunan ve aynı zamanda bir gönüllü oluşumun kuruculuğunda da üstlenen Faruk (formel gönüllülük deneyimi olanlar), kendi gönüllülük tecrübesine dayanarak aktarmıştır:

"Belki de beni bu çemberin içinde tutan şey süreci bir bayrak yarışı olarak görmektir. Yani ben katılımcıdan düzenlemeciye dönmeydim muhtemelen bu kadar bu çemberin içinde kalmazdım. Çünkü derdim ki burada bir eşitlik yok, fırsat eşitliği yok. . . Yani katılmak tatmin etmeyebilir bir saatten sonra. . . Karşı tarafta bir geçerliliği olduğunu görmek, aynı fırsatın sana verilebileceğini bilmek, senin de başkalarına vermen bu sistemi besliyor. Bu gerçekleşmiyorsa vazgeçiyorsun."

Dolayısıyla Türkiye'de STK'lar ve gönüllü ilişkileri kapsamındaki ilişkisel sorunlar daha çok STK'ların organizasyonel yapısına bağlı olarak gönüllünün katkı sunduğu faaliyet ve/veya proje kapsamında yönetim sürecine dahil edilmemesi, o sürecin paydaşı olarak kabul edilmemesi ve sunduğu katkıya gerekli değer verilmemesine yoğunlaşmaktadır. Tüm bunlar bir araya geldiğinde ise gönüllünün psikolojik sözleşmesinin ilişkisel boyutunda destek verdiği STK ile aidiyet geliştirmesine dair aksaklıklara işaret etmektedir.

### ***İşlemsel sorunlar***

Türkiye'de sivil toplumun artan etkinliği ve devletin teşvikiyle sivil toplumda gönüllülüğün artan önemi, STK'lar ve gönüllüler arasında gelişen iş birliğinin yönetimi için gönüllü yönetimi yapılanması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. STK'ların insan kaynağı ve iş planlamalarını daha etkin bir şekilde gerçekleştirmelerini ve gönüllü ile çalışma kapasitelerini sürdürülebilir kılmalarını sağlayan bu yapılanma, gönüllülerin zaman ve yetkinliklerini daha etkili kanalize ederek toplumsal değer üretimini de kolaylaştırmaktadır (GYD Faaliyet Raporu, 2020: 203). Ancak, gönüllüye verilecek görevin planlanması; gönüllünün işe alınması; seçilmesi; oryantasyonu; eğitim, izleme ve yönlendirmeye desteklenmesi; performansın takibi ve takdir edilmesi üzerine kurulu gönüllü yönetimin

(Cuskelly vd., 2006:146) Türkiye’de STK’lar tarafından sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi ile ilgili gönüllünün psikolojik sözleşmesinin işlemsel boyutunda yer alan sorunlardan bahsetmek mümkündür. Bu sorunlardan ilki, STK’ların kendilerine başvuruda bulunan gönüllü ile iletişime geçme ve irtibat kurması ile ilgili aksaklıklardır. Bu aksaklıkların bireylerin gönüllülük eko-sistemine dahil olmasına engel oluşturmanın yanında STK’lara karşı olumsuz bir algının ortaya çıkmasına neden olduğunu, üniversite öğrencisiken kulüp etkinlikleriyle başladığı gönüllülüğe eğitim ve çevre alanında farklı STK’lara katkı sunarak devam eden ve aynı zamanda bir STK profesyoneli olan Esmâ (formel gönüllülük deneyimi olanlar) şu şekilde dile getirmiştir:

“Gönüllü olun diye web sitesini kuruyor. Gönüllü olabilirsiniz, başvuru formu dolduruyorsun, ondan sonra ses yok. Neredesin? Ben onları uzaya mı gönderdim yani? ...o noktada insanlar da şey diyor ‘Aldı bilgilerimizi gitti artık bize şimdi sadece bağış mesajı atar’ diyor.” (Esmâ)

Oysaki gönüllü kazanmanın ilk koşulunu bir işe alım stratejisi olarak etkili iletişimin kullanılması oluşturmaktadır (Einof, 2008). Potansiyel gönüllüyle etkili iletişim kapsamında STK’ların farklı platformlar üzerinde tanıtım ve başvuru mekanizmaları oluşturması, bu mekanizmalar üzerinden kendi misyon ve vizyonlarını tanıtan mesajları, bunları etkin ve verimli kullanımları gönüllünün psikolojik sözleşmesini şekillendirici bir güce sahiptir (Kappediles, 2017: 83; Ralston vd., 2004). Gönüllü ile irtibatın ilk noktasından itibaren profesyonel bir dikkatin gerekliliğine işaret eden Esmâ’nın anlattığı ise Türkiye’de bunun henüz yeterli düzeyde olmadığını altını çizmektedir. Birçok odak grup toplantısında (STK profesyonelleri, STK gönüllü koordinatörleri, yerel yönetim temsilcileri, akademisyenler, gönüllü inisiyatif temsilcileri, formel gönüllülük deneyimi olanlar) bu eksiklik, sadece ilk irtibatla ilgili olarak değil, gönüllü ile STK arasındaki ilişkinin geneli ile ilgili bir sorun olarak değerlendirilmiştir. Örneğin sivil toplumda gönüllülükle ilgili sorunları tartışırken, 2010 yılında çevrenin korunması, insan hakları ve yoksullukla mücadele alanında etkinlik gösteren bir STK’nın kuruculuğunu üstlenen ve halen aynı STK’da direktör olarak çalışan Emre (STK profesyoneli), etkinliklerinin erimine bakılmaksızın pek çok STK’nın gönüllü yönetimini ‘el yordamı’yla gerçekleştirdiğinin altını çizmiştir. Eğitim alanında etkinlik gösteren bir STK’da yönetim kurulu başkanlığı yapmış olan ve halen farklı STK’lara gönüllü katkı sunan Hayal (formel gönüllü deneyimi olanlar) ise bu yaklaşımın gönüllü kaybına neden olduğunu vurgulamıştır. Sivil toplumla ilgili akademik çalışmaları olan Selim (akademisyen) ise kendi gönüllülük deneyimine atıfta etkin bir gönüllü yönetim programının yokluğundan kaynaklanan düzensizliğin emek sömürüsü doğurduğundan bahsetmiştir. Diğer bir ifadeyle STK-gönüllü ilişkisinde profesyonel bir yaklaşımın eksikliği Türkiye’de gönüllülüğü bırakma nedenleri arasında yer almaktadır. Bu eksiklik en başta çoğu STK’da gönüllünün hak ve sorumluluklarını belirten, dolayısıyla STK ve gönüllü arasında ilişki ve iş birliğinin nasıl gelişeceğini açıklayan bir çerçevenin bulunmaması ile bağlantılıdır. Bir büyük şehir belediyesinde 2012 yılından beri gençler, kadın, engelli ve çocuklarla ilgili gönüllü çalışmaların yürütülmesinden sorumlu olan Aysel (yerel yönetim temsilcileri) bu eksikliğin gönüllü ile kurum ilişkisine yansımalarını aktarmıştır:

“Öncelikli olarak gönüllülüğün sınırlarını çizmemiz gerekir. Bir kişi bize gönüllü geldiğinde ne zaman gelecek, hangi işleri yapacak, biz o kişiyi gönüllülüğe hazırlamak için hangi eğitimlerden, hangi oryantasyonlardan geçireceğiz. Kişi bize geldiğinde ona hem sosyolojik olarak hem eğitim olarak hem de işte ulaşım kartı ve benzeri gibi hangi imkanları sunacağız. Bütün bunları genel olarak söylüyorum tabii bütün kurumlar için geçerli değil ama bu çerçeveyi çizemiyoruz. Bu çerçeveyi çizemediğimiz için gönüllü bize geliyor birtakım beklentileri var çok haklı olarak, ama biz bunları karşılayamadığımız ya da en başında konuşamadığımız için zamanla hem gönüllünün kendisi için hem de o süreci koordine eden kişi için krizlere neden olmaya başlıyor.”

Gençlik alanındaki bir STK’da gönüllülük esasıyla gönüllü koordinatörlüğü görevini yerine getiren Âdem (STK gönüllü koordinatörü) ise bu eksikliğin sürdürülebilir gönüllülük önündeki önemli sorunlardan biri olduğunu ve bu sorunun gönüllüden değil, STK’lardan kaynaklandığını “herkes suçu gönüllüye atıyor, diyorlar ki bizde çok düzensiz bir gönüllülük var, gönüllülerimizin sürdürülebilirliğinde problem var. Yani gönüllülerde sorun yok ki kurumlarda problem var, ona düzenli bir alan açmanız gerekiyor” şeklinde ifade etmiştir.

Gönüllü yönetimin etkinliğini ve gönüllülüğe devam etme niyetini açıklamada tutarlı bir görev tanımına sahip olmak tek başına yeterli değilse de (Hager ve Brudney, 2004; Rogelberg vd., 2010; Stirling vd., 2011; Studer, 2016), çalışmalar görev belirsizliğinin tükenmişlik ve daha düşük aidiyet duygusuna (Nelson vd., 1995) ve daha fazla gönüllülüğü bırakma niyetine (Allen ve Mueller, 2013) yol açtığına işaret etmekte, görev ve kurumsal hedeflerin anlaşılmasının gönüllülüğe devam etme niyetini arttırdığını (Hidalgo ve Moreno, 2009) ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle gönüllünün gerektiğinde başvurabileceği destek kaynakları, güvenlik prosedürleri, görevinin kapsam ve sınırları, görevi süresince sahip olduğu haklar ve kendisine sağlanacak destek hakkında bilgileri ona sunması beklenen (Yurttagüler ve Akyüz, 2006: 57) görev tanımı, gönüllünün psikolojik sözleşmesinin devamlılığını sağlamaktadır. Üstelik günümüzde gönüllüler nerede, nasıl ve neden gönüllü olduklarına ilişkin karar verme ve mevcut becerileri kullanma konularında özerklik talep etmekte, gönüllülük deneyiminden elde edilen kişisel ödül ve faydalara daha fazla önem atfetmekte ve kurumsal yapılardan çok amaç ve sonuçlara bağlılık duymaktadır (Hustinx ve Lammertyn, 2003). Bu özellikleri göz önünde bulundurduğumuzda gönüllünün katkı sunabileceğini düşündüğü fırsatlara erişme beklentisinin karşılanmaması ve STK’nın gönüllüye rol açıklığı sağlamaması, güven ilişkisinin ve psikolojik sözleşmenin oluşmasını/gelişmesini engellemektedir (Pearce, 1993). Bu bağlamda İstanbul’da bir ilçe belediyesinde kadın, engelli, göçmen ve yaşlı alanlarında farklı



projelerin koordinasyonunu üstlenen Elif (yerel yönetim temsilcisi), Türkiye’de gönüllü olmama nedenleri arasında gönüllünün ilgisi doğrultusunda tanımlı ve açıkça belirlenmiş görevlerin tahsisi ile ilgili eksikliği dile getirmiştir:

“Bir gönüllü gelsin ve ben bu işi yapmak istiyorum (desin), çatır çatır bir program yok önünde. Şuraya yönlendireyim, bunu yapsın, bir platform oluşturulsun, yapacağı şeyler belli olsun yani öyle bir sistem yok ne yazık ki.”

Diğer taraftan bugün STK’lar toplumun sosyal ve demografik yapısındaki değişmelerle bağlantılı olarak gönüllüleri elde tutma konusunda başka zorluklarla karşı karşıyadır (Taylor vd. 2006). “Geleneksel” anlamıyla gönüllülük, uzun vadeli ve üyeliğe dayalı taahhüt gerektiren bir etkinlik tarzını ifade etse de günümüzde gönüllü katkının biçimi, içeriği ve taahhüt edilen zaman konusunda esneklik beklentisi bulunmaktadır (Rehberg, 2005: 109). Nitekim özerklik ve esnek bir program, gönüllülüğe devam etme niyetini öngören önemli iş tasarımı özellikleri olarak öne çıkmaktadır (Wisner vd., 2005). Odak grup toplantılarında (akademisyenler, formel gönüllülük deneyimi olanlar, formel gönüllülük deneyimi olmayanlar) da özellikle zaman kısıtlılığını aşmaya yardımcı olacak iş tasarımlarının oluşturulmasının ve gönüllü çalışmanın beraberinde getirdiği ulaşım, yemek vb. masrafların karşılanması (Sundeen, Raskoff ve Garcia, 2007; Hyde ve Knowles, 2013; Kappelides, 2017) gönüllülüğe devamlılığı sağlamadaki öneminden bahsedilmiştir. Örneğin, daha önce farklı vakıflara gönüllü katkı sunmuş olan ve halen sokak hayvanlarına yönelik çalışmalar yürüten bir toplulukta gönüllülüğe devam eden Utku (formel gönüllü deneyimi olanlar), Türkiye’de sivil toplumda gönüllülükle ilgili sorunları ele alırken gönüllülüğe zaman ayırmanın zorluğunu “Bugün insanın minimum 8 saat çalışması gerekiyor ve bunun haricinde gönüllü olarak herhangi bir vakıfta, dernekte rol almak gerçekten çok zor. . . günün 10 saatini bir mesleğe adıyorsunuz ve kalan kısımda uyku- aile düzeni olduğu için gönüllülüğe çok az zaman kalıyor” şeklinde ifade etmiştir. Çevre alanında etkinlik gösteren bir STK’da 5 yıl gönüllü olarak çalıştıktan sonra profesyonel çalışmaya başlayan ve aynı zamanda evsizlik alanında etkin bir STK’da gönüllülüğe devam eden Taner (formel gönüllülük deneyimi olanlar) ise “kendime vakit ayıramadığım zaman gönüllülüğü sorgulamaya başlıyorum. . . Bu kadar uğraşmak zorunda değilim aslında hatta bu kadar da uğraşmamalıyım noktasına geliyorum” diyerek zaman kısıtlılığının gönüllü olma ve gönüllülüğe devam etme istekliliği üzerindeki olumsuz etkisinin altını çizmiştir.

Çalışmanın organizasyonunda gönüllü beklentilerinin gözetilmesinin yanında gönüllüye gerçekleştireceği etkinlik için gerekli eğitim, izleme ve yönlendirmenin sunulması da etkili gönüllü yönetiminin unsurlarından biridir (Baldwin Grossman ve Furano, 2002). Çalışmalar, oryantasyon ve eğitimin daha yüksek gönüllü devamlılığı (Hager ve Brudney, 2004; Wisner vd., 2005; Hidalgo ve Moreno, 2009), daha fazla gönüllü çalışma saati (Farmer and Fedor, 1999) ve daha yüksek kalitede gönüllü çalışma (Rogelberg et al, 2010) ile ilişkili olduğuna işaret etmektedir. Ancak, Türkiye’de STK’ların ekseri yeterli bir gönüllü yönetim yapılanmasının olmaması gönüllünün eğitim, izleme ve yönlendirme ile desteklenmesi konusunda da aksaklıklar ortaya çıkarmaktadır. Oysaki Türkiye’de en fazla insani yardım (%17,93) alanında sivil örgütlenme gerçekleşmekte ve gönüllü etkinlikler en çok dezavantajlı grupları hedeflemektedir (STGİM İstatistikleri, 2023). “STK’larda Gönüllülük ve Gönüllülük Politikaları” raporu (2013) ise görüşülen STK’ların %83’ünün gönüllüyü faaliyetlerine dahil etmeden önce bir oryantasyon ve eğitim sürecinden geçirdiklerini dile getirmektedir. Ancak bazı STK’ların gönüllüleri belirli bir süre için ofis faaliyetlerinde görevlendirmeyi oryantasyon olarak değerlendirdiği, bazı STK’ların ise eğitim ve oryantasyon başlığı altında gönüllüleri kurum ya da çalışacakları ilgili birim hakkında bilgilendirmekle yetindiği vurgulanmaktadır. Odak grup toplantılarında (formel gönüllülük deneyimi olanlar, akademisyenler, gönüllü inisiyatifi temsilcisi) bu kapsamdaki eksikliğin özellikle dezavantajlı gruplarla çalışan gönüllülerin sahaya yaklaşımla ilgili yeterli bilgi ve farkındalık geliştirmelerine engel olduğu üzerinde durulmuştur. Örneğin 2010 yılından beri göçmenlerle ilgilenen, son 5 yıldır da evsizlik alanında etkinlik gösteren bir gönüllü inisiyatif temsilcisi Mehmet, Türkiye’de gönüllülüğü bırakma nedenlerinden bahsederken söz konusu eksikliğin ‘gönüllü yorgunluğu’ oluşturarak, yani psikolojik sözleşmesinin ihlaline yol açarak gönüllülüğe devam etmeme kararına yol açtığı altını çizmiştir:

“Sürekliliğinin sağlanmadığı noktada fazlalıkla çok yoğun bir şekilde iç içe geçen yoksul – gönüllülük ilişkisi insanda zaman zaman, bir sıkıntı, bir bıkkınlık, bunalma hali bırakabiliyor...gönüllülüğten belki bu yönüyle bir kopuş söz konusu olabilir.”

Gönüllüyle ortak çalışma ve gönüllüye verilen işin takibi de STK-gönüllü ilişkisinde önem taşımaktadır (Hager ve Brudney, 2014). Esasında STK’ın sunduğu izleme, yönlendirme ve desteğe dair olumlu algıya sahip gönüllüler, gönüllülüğe daha fazla vakit ayırmaktadır ve daha fazla gönüllülüğe devam etme eğilimine sahiptir (Farmer ve Fedor, 1999; Kim vd, 2007; Hidalgo ve Moreno, 2009; Studer, 2016; Alfes vd., 2016). Ortak çalışma ve gönüllüye verilen işin takibinin yeterli olmadığı durumlar ise gönüllünün gösterdiği emeği “boşa çıkararak” gönüllülükte devamlılığı sekteye uğratabilmektedir. 17 yıl eğitim alanında etkinlik gösteren farklı STK’larda farklı kademelerde profesyonel kariyerini devam ettiren ve insan kaynakları alanında uzmanlığa sahip Serap, kendisinden gönüllü destek isteyen STK’nın ilgili işte aynı hızda yol almamasının yarattığı hayal kırıklığını gönüllülüğü bırakma nedenlerini tartışırken aktarmıştır:

“Bir STK bana geldi dedi ki, seçme yerleştirme konusunda bizim çok fazla zamanımız yok, siz ilanların hazırlanması, yaygınlaştırılması, ilk görüşmelerin yapılması konusunda bize yardımcı olabilir misiniz? Aman ne güzel dedim, tabii ki olurum. Yaklaşık bir altı pozisyonla ilgili ilana çıktık, yaygınlaştırdık, kişileri buldum, görüşmeleri yaptım ve iyi adaylara ulaştım. Ama maalesef sonradan öğrendim ki meğer bu pozisyonlar

daha o sivil toplum örgütünün yönetimi tarafından onaylanmamış ve adaylar sürekli bana dönüp ne oldu diye soruyorlar. Ben soruyorum, hala yönetimden bir yanıt gelmedi. Dolayısıyla da dedim ki bunu bana söyleseydiniz, ben de size derdim ki onaylanmamış bir pozisyonla ilgili ben niye görüşme yapıyorum? Gerçekten bazen yaptıkları şeyin boşa gittiğini gördüklerinde de gönüllülüğe devam etmeyebiliyorlar.”

Gönüllünün emeği bu şekilde karşılıksız bırakılmasa dahi performansı hakkında geri bildirimde bulunulmaması ve performansına göre ödüllendirilmemesi de gönüllü yönetiminin etkililiğini azaltan ve gönüllünün psikolojik sözleşmesinin ihlaline yol açan bir sorundur. Aslında değerlendirme mekanizması hem gönüllülerin kendilerini yetiştirmeye odaklanarak motivasyonlarını korumalarını ve başarılarını arttırmalarını sağlamakta hem de STK’nın hedeflenen işin ne derece başarıyla tamamlandığını görmesini ve gönüllü-STK ilişkisi tahlilini mümkün kılmaktadır (Güder, 2009: 17; Coşkun, 2006: 104-106). Çevre, gençlik, eğitim gibi alanlarda etkinlik gösteren farklı STK’larda 20 yıllık profesyonel bir kariyere sahip olan ve halen bir STK’da gönüllü projeleri direktörü olarak görev yapan Burçin (STK gönüllü koordinatörü), Türkiye’de birçok STK’nın gönüllü yönetimi ile ilgili eksikliklerinin gönüllülüğü bırakmaya neden olduğuna dikkat çekerek gönüllülükte sürdürülebilirliği sağlamada performans ölçümü ve geri bildirim önemi açıklamıştır:

“Benim bir gönüllülük programım mutlaka olmalı ama onun bir ölçme-değerlendirme mekanizması da olmalı. Çünkü gönüllü, ben ona bir şey sunmıyorsam, bir yerde hata yapıyorumdur ve gönüllü olmaktan vazgeçer. Çünkü gönüllüler performans ölçümlemesini beklerler. Çalışmalarının ne düzeyde olduğunu, neyi nasıl sergilediklerini, yani gönüllü sonucunu algılamak ister.”

Kısaca, STK-gönüllü ilişkileri çerçevesinde işlemsel sorunlar gönüllü yönetim sürecine odaklanmaktadır. Bu süreç dahilinde gönüllü ile ilk irtibatın kurulması ile ilgili aksaklıkların yanı sıra gönüllünün hak ve sorumluluklarının çerçevesini çizen bir yapılanmanın Türkiye’deki çoğu STK tarafından gerçekleştirilmemiş olması en önemli sorun olarak öne çıkmaktadır. Bu sorun ise gönüllünün beklenti, ilgi ve yeterlilikleri ile uyumlu iş tasarımlarının oluşturulamaması, gönüllüye verilen görevi yetkinlikle yerine getirebilmesi için gereken eğitim, izleme ve yönlendirmenin sunulmaması, gönüllü ile iş birliğinin sistematik bir şekilde gerçekleştirilememesi ve gönüllünün performansının değerlendirilip kendisine geri dönüş yapılmaması sorunlarını beraberinde getirmektedir.

## Sonuç

2000’li yıllardan itibaren Türkiye’de devletin de teşvikiyle sivil toplumun kurumsal yapısı güçlenmiş ve sivil toplumda gönüllülük için elverişli bir ortam oluşmuştur. Her ne kadar Türkiye’de, bir STK çatısı altında gerçekleşen gönüllü etkinlikleri ifade eden formel gönüllülük oranları, herhangi bir kurum/kuruluşa ihtiyaç olmaksızın gerçekleşen enformel gönüllülük oranlarına nazaran daha düşük seviyede seyretse de yıllara göre faal dernek sayısı ve formel gönüllülük oranları artmıştır. Bu durum, STK-gönüllü ilişkilerinin ve bu ilişkilerin yönetiminin zaman içinde önem kazandığına işaret etmektedir. Bu çalışma da söz konusu önemden yola çıkarak Türkiye’de STK ve gönüllü ilişkileri çerçevesindeki sorun alanlarına odaklanmakta, gönüllü beklentileri ile gönüllülük deneyimi arasındaki bağlantıyı açıklamak için ilişkisel ve işlemsel olmak üzere iki boyuta sahip psikolojik sözleşme kavramından faydalanmaktadır.

Çalışmanın bulgularına göre ilişkisel boyutta Türkiye’de gönüllülerin STK’lara aidiyet geliştirmeleri ile ilgili sorunlar bulunmaktadır. Gönüllü katkı sunulacak STK’ya aidiyet ve onunla özdeşleşme, ilk temastan itibaren başlamakta ve hatta bazen gönüllülüğe başlamadan önce de oluşabilmektedir. Ancak kurum içi etkileşimler söz konusu aidiyetin gelişmesinde temel önemdedir. Türkiye’de STK’ların organizasyonel yapıları içerisinde gönüllünün çoğunlukla bir paydaş olarak tanınmaması ve buna bağlı olarak beklentilerinin dışında veya altında sorumluluklar verilmesi gönüllünün destek verdiği STK ile aidiyet kurmasını zorlaştırıyor, psikolojik sözleşmenin gelişmesini engelliyor gözükmektedir. İşlemsel boyutta Türkiye’de STK-gönüllü ilişkilerindeki sorunlar ve psikolojik sözleşme ihlalleri ise STK’ların gönüllü yönetim sürecinde gönüllü ile ilk irtibatın kurulması, hak ve sorumluluklarının çerçevesinin belirlenmesi, gönüllüye beklenti, ilgi ve yeterliliklerine göre alan açılması, aldığı sorumluluğu hakkıyla yerine getirebilmesi için gerekli eğitim, izleme ve yönlendirmenin sunulması, sistematik iş takibi ve iş birliğinin oluşturulması, gönüllü performansının değerlendirilmesi ile ilgili aksaklıklarla ilgilidir.

Gönüllülük alanında söz konusu sorun alanlarının tespiti ve bu sorunların altında yatan süreçlerin açığa çıkarılması, öncelikle hem psikolojik sözleşme ihlalinin önlemek hem de gönüllünün psikolojik sözleşmesine bağlılığını arttırmak için atılması gereken adımlara işaret ettiği için önemlidir. Nitekim gönüllü beklentilerini gözetmek STK’lara kendileri için belirlemiş oldukları hedeflere ulaşmalarında yardımcı olurken, gönüllülere ve daha geniş ölçekte topluma önemli faydalar sağlayacaktır. STK-gönüllü arasında destekleyici ve olumlu bir ilişki, gönüllülüğe devamlılığa katkı sunacak ve gönüllü katılımını sürdürebilir kılıp güvence altına alacaktır. Gönüllülerin psikolojik sözleşmesiyle uyumlu etkili gönüllü yönetim sistemleri veya süreçleri geliştirmek için öncelikle gönüllü beklentilerinin tespit edilmesi önem taşımaktadır. Üstelik tüm gönüllülerin aynı beklentilere sahip olmadığı, dolayısıyla psikolojik sözleşmelerinin aynı şekilde gelişmediği açıktır. Ayrıca psikolojik sözleşme, katkı sunulan STK’nın etkinlik gösterdiği alan, mevcut gönüllü kompozisyonu vb. değişkenlere bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Hager ve Brudney, 2015). Etkili bir gönüllü yönetimi, ancak bu değişkenleri dikkate alarak tasarlandığında önemli bir avantaj sağlayabilir. Tam da bu noktada

farklı sivil toplum alanlarında gönüllülere özgü psikolojik sözleşmenin bireysel niteliklerinin tespiti ve bu niteliklerin değişiminin analizi ileri araştırma konularını oluşturmaktadır.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir

**Etik Onay:** Bu çalışmanın etik kurul onayı İstanbul Üniversitesi İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan (Tarih: 17.02.2022; Sayı: 06) alınmıştır.

**Bilgilendirilmiş Onam:** Çalışma öncesinde tüm katılımcılardan sözlü bilgilendirilmiş onam alınmıştır.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author has no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The author declared that this study has received no financial support.

**Ethical Approval:** The ethics committee approval of this study was obtained from İstanbul University Scientific Research and Publication Ethics Board (Date: 11.11.2021; Number: 2021/234).

**Informed Consent:** Verbal informed consent was obtained from all participants before the study.

#### Yazarın ORCID ID'si / ORCID ID of the author

Zehra Zeynep SADIKOĞLU 0000-0003-0251-6652

#### KAYNAKLAR / REFERENCES

- Allen, J. A., & Mueller, S. L. (2013). The revolving door: A closer look at major factors in volunteers' intention to quit. *Journal of Community Psychology, 41*(2), 139-155.
- Alfes, K., Shantz, A., & Bailey, C. (2016). Enhancing volunteer engagement to achieve desirable outcomes: what can non-profit employers do? *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 27*, 595-617.
- Akşit, B., Tabakoğlu, B. & Serdar, A. (2002). *Sivil Toplumun ve Katılımın Güçlendirilmesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü*. Yayımlanmamış araştırma projesi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Araştırma Fonu Projeleri.
- Altan-Olcay, Ö. & İçduygu, A. (2012). Mapping civil society in the Middle East: The cases of Egypt, Lebanon and Turkey, *British Journal of Middle Eastern Studies, 39*(2), 157-179.
- Baldwin Grossman, J. & Furano, K. (2002). *Making The Most of Volunteers*. Public/Private Ventures. Erişim: <http://www.ppv.org>.
- Başpınar, A. (2022). Türkiye'de gönüllülük araştırmaları. M. Şentürk (eds.), *Dünyada Gönüllülük Araştırmaları içinde* (ss. 207-223). Ankara: Nobel Yayınları.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal, 6*(3), 59-75.
- Boz, I. & Palaz, S. (2007). Factors Influencing the Motivation of Turkey's Community Volunteers, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 36*(4), 643-661.
- Calhoun, C. (2001). Civil Society/Public Sphere: History of the Concept (s). *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, 1897-903*.
- Calhoun, C. (2011). Civil society and the public sphere. Michael Edwards (eds.) *The Oxford Handbook of Civil Society içinde* (ss. 311-323). NY: Oxford University Press.
- Charity Aid Foundation. (2022). *CAF World Giving Index: Ten years of giving Trends*. <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2022-publications/caf-world-giving-index-2022>
- Charity Aid Foundation (2010). *CAF World Giving Index 2010*. <https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/worldgivingindex28092010print.pdf>
- Charity Aid Foundation (2018). *CAF World Giving Index 2018*. [https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf\\_wgi2018\\_report\\_webnopw\\_2379a\\_261018.pdf?sfvrsn=c28e9140\\_4](https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/caf_wgi2018_report_webnopw_2379a_261018.pdf?sfvrsn=c28e9140_4)
- 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), 1516-1530.
- Cnaan, R. A., Handy, F. & Wadsworth, M. (1996). Defining who is a volunteer: Conceptual and empirical considerations, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 25*, 364-383.
- Coşkun, A. (2006). STK'ların stratejik performans yönetiminde yeni bir yaklaşım: Performans karnesi, *Sivil Toplum, 4* (15), 103-117.
- Cunningham, I. (2010). Drawing from a bottomless well? Exploring the resilience of value-based psychological contracts in voluntary organizations. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(5), 699-719.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoye, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport management review, 9*(2), 141-163

- Davis, M. H., Hall, J. A. & Meyer, M. (2003). The first year: Influences on the satisfaction, involvement, and persistence of new community volunteers, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 29(2), 248-60.
- Doğrul, Ü. (2019). İşlevsel yaklaşım ile gönüllülük motivasyonlarının incelenmesi: Üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma, *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 7, 77-92.
- Durmuş, N. (2022). *Sivil toplum kuruluşlarında insan kaynağı olarak gönüllülük ve gönüllü yönetiminde dijitalleşmenin etkisi: Türk Kızılay Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi) Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Einolf, C. (2018). Evidence-based volunteer management: a review of the literature. *Voluntary Sector Review*, vol 9, no 2, 153-76.
- Erdoğan Coşkun, A. (2022). Gönüllülük ve aktivizm. M. Şentürk (Eds.) *Gönüllülük ve Gönüllülerle Birlikte Çalışmak* içinde (ss. 21-40). İstanbul: İstanbul University Press.
- Erdoğan, E. (2012). *TEGV gönüllülük araştırmaları*. İstanbul: Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı.
- Erdoğan, E., Uyan-Semerci, P., Yentürk, N. & Yurttagüler, N. (2020). *Türkiye’de Gönüllülük: Deneyimler, Sınırlılıklar ve Yeni Açılımlar*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, N. (2020). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Gönüllü ve Profesyonel Çalışma*. İstanbul: İlke Yayınları.
- Esmond, J. & Dunlop, P. (2004). Developing the volunteer motivation inventory to assess the underlying motivation drives of volunteers in Western Australia, *Lotterywest Social Research Grant*, 1-81.
- Farmer, S. M. & Fedor, D. B. (1999). Volunteer participation and withdrawal. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(4), 349-368.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously?, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.
- Güder, N. (2009). *STK’lar için Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Rehberi*. 2. Baskı. Ankara: Sivil Toplum Geliştirme Merkezi.
- Gülmez, M. (2019). Üniversite öğrencilerinin gönüllülük davranışları ve motivasyonları üzerine bir araştırma: Çağ Üniversitesi örneği, *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 7, 125-146.
- Güngör, F. ve Çölgeçen, Y. (2013). STK’larda gönüllü yönetimi ve motivasyonun performans etkisi, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 8(3), 163-187.
- GYD Faaliyet Raporu, K. (2020). *Kızılay Gönüllü Yönetimi Direktörlüğü Faaliyet Raporu*. Kızılay Gönüllü Yönetimi Direktörlüğü Faaliyet Raporu.
- Hager, M. A. ve Brudney, J.L. (2004). *Volunteer management practices and retention of volunteers*. The Urban Institute Report
- Hager, M. A. & Brudney, J. L. (2015). In search of strategy: Universalistic, contingent, and configurational adoption of volunteer management practices, *Nonprofit Management and Leadership* 25 (3), 235-54.
- Haski-Leventhal, D. & Bargal, D. (2008) The volunteer stages and transitions model: Organizational socialization of volunteers. *Human Relations* 61(1), 67-102.
- Heper, M. & Yıldırım, S. (2011). Revisiting civil society in Turkey. *Southeast European and Black Sea Studies*, 11(1), 1-18.
- Holmes, K. (2003). Volunteers in the heritage sector: A neglected audience? *International Journal of Heritage Studies*, 9(4), 341-355.
- Hustinx, L. (2010). I quit, therefore I am? Volunteer turnover and the politics of self-actualization, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(2), 236-255.
- Hustinx, L. & Lammertyn, F. (2003). Collective and reflexive styles of volunteering: A sociological modernization perspective. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 14, 167-187.
- Hidalgo, M. C. & Moreno, P. (2009). Organizational socialization of volunteers: The effect on their intention to remain. *Journal of Community Psychology*, 37(5), 594-601.
- Hyde, M. K. & Knowles, S. R. (2013). What predicts Australian university students’ intentions to volunteer their time for community service? *Australian Journal of Psychology*, 65(3), 135-145.
- Kappelides, P. (2017). Camp based volunteers: Psychological contracts and intentions to volunteer, *World Leisure Journal*, 59(supp. 1), 79-85.
- Keyman, E. F. (2006). *Türkiye’de sivil toplumun serüveni: İmkansızlıklar içinde bir vaha*. STGM.
- Keyman, E. F. & İçduygu, A. (2003). Globalization, civil society and citizenship in Turkey: Actors, boundaries and discourses, *Citizenship Studies*, 7(2), 219-234.
- Kim, M., Chelladurai, P. & Trail, G. T. (2007). A model of volunteer retention in youth sport. *Journal of Sport Management*, 21(2), 151-171.
- Kragt, D. & Holtrop, D. (2019). Volunteering research in Australia: A narrative review. *Aust J Psychol*, 71: 342- 360.
- Kurt, S. & Taş, H. (2015). Sivil toplum örgütlerinde profesyonel ve gönüllü çalışma ilişkileri: tehditler ve fırsatlar. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(8), 199-214.
- Lindenberg, M. (1999). Declining state capacity, voluntarism, and the globalization of the not-for-profit sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(1\_suppl), 147-167
- Malhotra, K. (2013). *Türkiye’de gönüllülük: gönüllülüğün rolünün ve katkılarının keşfedilmesi*. Birleşmiş Milletler Gönüllüleri Programı, Türkiye & GSM Gençlik Servisleri Merkezi.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review, *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- Musick, M. A. & Wilson, J. (2008). *Volunteers: A social profile*. Indiana University Press.
- Nencini, A., Romaioli, D. & Meneghini, A. M. (2016). Volunteer motivation and organizational climate: Factors that promote satisfaction and sustained volunteerism in NPOs. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, 618-639.
- Nelson, H. W., Pratt, C. C., Carpenter, C. E., & Walter, K. L. (1995). Factors affecting volunteer long-term care ombudsman organizational



- commitment and burnout. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 24(3), 213-233.
- O'Donohue, W., Martin, A. & Torugsa, N. A. (2015). Understanding individual responses to failure by the organisation to fulfil its obligations: Examining the influence of psychological capital and psychological contract type, *Human Resource Management Journal*, 25(1), 131-147.
- Okun, M. A. & Schultz, A. (2003). Age and motives for volunteering: Testing hypotheses derived from socioemotional selectivity theory. *Psychology and Aging*, 18(2), 231-239.
- Özmutaf, N. M. (2016). Sivil toplum kuruluşlarında gönüllü el kitabı ve gönüllüğe etkileri, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(1), 50-64.
- Öztürk, N. S. (2019). *Türkiye'de sivil toplum kuruluşlarında gönüllülerin kaynak geliştirme süreçlerine katılımı*. (Doktora Tezi) İstanbul Bilgi Üniversitesi Lisansüstü Programlar Enstitüsü, İstanbul.
- Pearce, J. L. (1993). *Volunteers: The Organizational Behaviour of Unpaid Workers*. London: Routledge.
- Petriwskyj, A. M. & Warburton, J. (2007). Redefining volunteering for the global context: A measurement matrix for researchers, *Australian Journal on Volunteering*, 12(1), 7-13.
- Ralston, R., Downward, P. & Lumsdon, L. (2004). The expectations of volunteers prior to the XVII Commonwealth Games, 2002: A qualitative study, *Event Management*, 9(12), 13-26.
- Rogelberg, S. G., Allen, J. A., Conway, J. M., Goh, A., Currie, L. & McFarland, B. (2010). Employee experiences with volunteers: Assessment, description, antecedents, and outcomes. *Nonprofit Management and Leadership*, 20(4), 423-444.
- Rousseau, D.M. & Parks, J. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. L.L. Cummings ve B.M. Staw (eds.) *Research in Organizational Behavior* içinde (ss. 15-143)., Greenwich, CT: JAI Press.
- Rehberg, W. (2005). Altruistic individualists: Motivations for international volunteering among young adults in Switzerland. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 16, 109-122.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm, *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach violation: A longitudinal study, *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment and the control of organizational behavior and belief. B. Staw & G. Salancik (eds.) *New Directions in Organizational Behavior* içinde (ss. 1-54). Sage.
- Sivil Toplum Sektörü (2019). *Kamu-STK İş birliği ve Türkiye'de Gönüllülük Süreçlerini Güçlendirilmesi Çalıştayı raporu*, çevrimiçi [https://siviltoplumsektoru.org/wp-content/uploads/2019/12/Gon%C3%BClluluk\\_Calistayi\\_Raporu.pdf](https://siviltoplumsektoru.org/wp-content/uploads/2019/12/Gon%C3%BClluluk_Calistayi_Raporu.pdf)
- Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü (STGİM) İstatistikleri. (2023). <https://www.siviltoplum.gov.tr/dernek-sayilari>.
- Snyder, M. & Omoto, A. M. (2008). Volunteerism: Social issues perspectives and social policy implications, *Social Issues and Policy Review*, 2(1), 1-36.
- Stirling, C., Kilpatrick, S. & Orpin, P. (2011). A psychological contract perspective to the link between non-profit organizations' management practices and volunteer sustainability, *Human Resource Development International*, 14(3), 321-336.
- Studer, S. (2016). Volunteer management: Responding to the uniqueness of volunteers. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 688-714.
- Sundeen, R. A., Raskoff, S. A. & Garcia, M. C. (2007). Differences in perceived barriers to volunteering to formal organizations: Lack of time versus lack of interest, *Nonprofit Management and Leadership*, 17, 3: 279-300.
- Şengöz, N. (2016). *Gönüllülüğün değişen boyutu "sanal gönüllülük" ve üniversite gençliğinin sanal gönüllülük farkındalığı*. (Yüksek Lisans Tezi) Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- 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.
- Thomas, H. D. ve Anderson, N. (1998). Changes in newcomers' psychological contracts during organizational socialization: A study of recruits entering the British Army, *Journal of Organizational Behavior*, 19(Suppl. 1), 745-767.
- Türkiye Gönüllülük Araştırması (2021). İÜ SAM & T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı.
- Türküne, M. (2012). *Siyaset*. İstanbul: Etkileşim Yayınları.
- TÜSEV (2013). *STK'larda Gönüllülük ve Gönüllülük Politikaları Vaka Analizi*
- UNV (2022). *State of the World's Volunteerism Report: Building Equal and Inclusive Societies*
- Wang, P. Z. (2004). Assessing motivations for sports volunteerism, *Advances in Consumer Research*, 31,420-425.
- Wang, L. (2021). Informal volunteering. K. Holmes, L. Lockstone-Binney, K. A. Smith & R. Shipway (eds. ) *The Routledge Handbook of Volunteering in Events, Sport and Tourism* içinde (ss. 473-484). London: Routledge.
- Warburton, J. & Stirling, C. (2007). Factors affecting volunteering among older rural and city dwelling adults in Australia. *Educational Gerontology* 33, no. 1: 23-44.
- Whittaker, J., McLennan, B. & Handmer, J. (2015). A review of informal volunteerism in emergencies and disasters: Definition, opportunities and challenges, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 13, 358-368.
- Wilson, J. (2000). Volunteering, *Annual Review of Sociology*, 26(1), 215-240.
- 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.
- YADA (2015). *Verilerle sivil toplum kuruluşları*. İstanbul: YADA Vakfı.
- Yönten Balaban, A. & Çoban, İ. (2015). Gençlerin sivil toplum kuruluşlarındaki gönüllülük faaliyetleri ve gönüllülük algısı: Türkiye Eğitim

Gönüllüleri Vakfı (TEGV) örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(2), 149–169.  
Yurttagüler, L. & Akyüz, A. (2006). Gönüllülerle İş birliği. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.

**Atıf Biçimi / How Cite This Article**

Sadikoglu, Z. Z. (2024). Türkiye’de sivil toplumda gönüllülük ve psikolojik sözleşme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 86, 72-85. <https://doi.org/10.26650/jspc.2024.86.1413919>