



Kamusal Hizmet Sunumunda Gönüllülerin Yönetimi

Volunteers Management in Public Service Delivery

^aBelgin UÇAR KOCAOĞLU

ÖZ

^aDoç. Dr., Necmettin Erbakan Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Konya, Türkiye / Assoc. Prof. Dr., Necmettin Erbakan University, Department of Political Science and Public Administration Konya, Türkiye.
ORCID: 0000-0002-8957-9885
E-posta/E-mail: bucar@erbakan.edu.tr

Sorumlu Yazar
Corresponding Author
Belgin Uçar Kocaoğlu

Makale Türü
Article Type
Araştırma Makalesi
Research Article

Geliş Tarihi
Received
11.02.2025

Kabul Tarihi
Accepted
25.03.2025

ROR ID
013s3zh21

Amaç - Bu çalışmanın temel amacı öncelikle kamu yönetiminde gönüllü yönetimine ve gönüllü yönetimi modellerine ilişkin kavramsal çerçeveyi sunmak daha sonra kamu yönetiminde gönüllü yönetimi alanında yapılmış araştırmalardan yola çıkarak etkili bir gönüllü yönetimi için evrensel bir gönüllü yönetimi modelinin mümkün olup olmadığını değerlendirmektir.

Yöntem - Bu makalede literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Google Akademik, Ebsco, Scopus, Web of Science gibi veri tabanlarında 'kamu sektöründe gönüllülerin yönetimi', kamu yönetiminde gönüllülerin yönetimi', 'kamu hizmetlerinin sunumuna gönüllü katılım' başlıkları çerçevesinde hem Türkçe hem İngilizce olarak tarama yapılmıştır.

Bulgular -Kamu yönetiminde gönüllülerin yönetimine ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde özellikle etkili bir gönüllü yönetimi üzerinde kurum büyüklüğünün, gönüllülerin hâkim yaşının, gönüllülerin kuruluştaki oynadığı hâkim rolün, çevresel faktörlerin, yasal çerçevenin, gönüllü yönetimi altyapısının, siyasetin, kurum bütçesinin, vatandaş katılım düzeyinin, prosedürlerin etkili olduğu gözlemlenmektedir.

Sonuç -Etkili gönüllü yönetimi için yöneticilerin, kurumlarını iyi analiz ederek, tanıyarak ve bu çerçevede evrensel modeli kurumlarına uygun şekilde dönüştürerek uygulamaları gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Gönüllü katılım, Gönüllü Yönetimi, Kamu Hizmeti.

JEL Kodları: H83

ABSTRACT

Purpose - The main purpose of this study is to first present the conceptual framework of volunteer management and volunteer management models in public administration and then to evaluate whether a universal volunteer management model is possible for effective volunteer management, based on research conducted in the field of volunteer management in the public sector.

Methodology - The literature review method was used in this article. Databases such as Google Scholar, Ebsco, Scopus, Web of Science were searched in both Turkish and English within the framework of the headings 'management of volunteers in the public sector', 'management of volunteers in the public administration' and 'voluntary participation in the provision of public services'.

Findings - When studies on volunteer management in the public sector are examined, it is observed that the size of the institution, the dominant age of the volunteers, the dominant role played by volunteers in the organization, environmental factors, legal framework, volunteer management infrastructure, politics, institutional budget, level of citizen participation, and bureaucratic procedures are effective on effective volunteer management.

Conclusions - For effective volunteer management, managers need to analyze and know their institutions well and, within this framework, transform and apply the universal model in accordance with their institutions.

Keywords: Volunteer Participation, Volunteer Management, Public Service.

Jel Codes: H83

1. GİRİŞ

Gönüllüler, sivil toplum kuruluşlarında önemli roller üstlenmekle birlikte son yıllarda kamu sektöründe birçok hizmet üretim ve sunumunda artan oranda yer almaktadırlar. Kamu hizmet sunumunda gönüllülerden itfaiye, parkların bakımı ve onarımı, çöp toplama gibi hizmetlerde yararlanılmaktadır. Kamu hizmetlerine gönüllülerin katılımının, maliyet tasarrufu sağlama (Duncombe, 1985; Brudney, 2000); kuruma, ücretli çalışanların sahip olmadığı uzmanlık ve beceri getirebilme (Brudney, 1993); başka türlü sunulması mümkün olmayan hizmetlerin sunulmasını sağlama (Brudney, 1993, 2000); güven inşa etmek ve sosyal bağlar oluşturmak isteyen insanları bir araya getirerek birbirine bağlı bir toplum yaratılmasına yardımcı olma ve devletin sunmuş olduğu hizmetlere değer katma gibi (Sillah, 2023: 17) bazı faydaları bulunmaktadır. Bu faydalar çerçevesinde son yıllarda kamu hizmetlerine gönüllü katılım konusu hem araştırmacıların hem de uygulayıcıların dikkatini çekmektedir.

Kamu hizmetlerinin sunumunda gönüllü katılımı ilgili gerçekleştirilen çalışmalar temel olarak 5 başlık altında kategorize edilebilir: Gönüllülerden kamu hizmetlerinde yararlanmanın avantaj ve dezavantajlarına odaklanan çalışmalar (Duncombe, 1985; Brudney, 1993); gönüllü katılımını etkileyen etmenlere yönelik çalışmalar (Nesbit vd., 2017; Nesbit vd., 2012); insanları gönüllü olmaya motive eden etmenleri (sivil toplum kuruluşlarına gönüllü olanlar ile kamu sektöründe gönüllü faaliyette bulunanların motivasyon farklılıklarını) araştıran çalışmalar ve son olarak gönüllü yönetimine ilişkin gerçekleştirilen çalışmalardır (Nesbit vd., 2017; Nesbit vd., 2012).

Bu çalışmanın konusunu da son yıllarda gönüllü katılımın başarısını artırmada temel anahtar olarak nitelendirilebilecek gönüllü yönetimi oluşturmaktadır. Kamu kurumları ne kadar çok gönüllüyü kurumlarına çekerlerse, o kadar çok fayda sağlamasına karşın var olan gönüllüler etkili bir şekilde yönetilmediği takdirde kuruma olan katkıları giderek azalacak, hatta kuruma maliyet kaynağı olabilecektir. Kamu sektöründe gönüllü yönetimi konusunda Sillah tarafından 2023 yılında yayınlanan *“Public Sector Volunteer Management: Best Practices and Challenges”* (Kamu Sektörü Gönüllü Yönetimi: En iyi Uygulamalar ve Zorluklar) adlı kitap, kamu sektöründe gönüllülerin yönetimi kavramına ve kapsamına ilişkin önemli ve güncel ipuçları sunması açısından büyük önem arz etmektedir. Sillah (2023: 16-17) gönüllülerin katkılarının maddi karşılığı olmasa da gönüllülerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesinin büyük önem taşıdığını; gönüllülerin karşılıksız hizmet sunmalarına karşın eğitim vb. hizmetler noktasında bazı maliyetlerinin olduğunu ifade ederek gönüllülerden faydalanmak için iyi tasarlanmış bir gönüllü programına ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır. Bu kapsamda çalışmada öncelikle gönüllü yönetimine ilişkin kavramsal çerçeveye yer verilecek, daha sonra ise kamu sektöründe gönüllü yönetimi alanında yapılmış araştırmalardan yola çıkarak etkili bir gönüllü yönetimi için evrensel bir gönüllü yönetimi modelinin olup olmadığını değerlendirecektir.

2. GÖNÜLLÜ YÖNETİMİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Gönüllü yönetimini açıklamaya yönelik teoriler genellikle yönetim, psikoloji ve sosyal psikoloji alanında çalışan akademisyenler tarafından geliştirilmiştir. Gönüllü yönetimine ve uygulamalarına ilişkin teoriler, gönüllü yönetiminin muhalifleri ve savunucuları arasında yoğun tartışmalara konu olmuştur. Gönüllü yönetimde özellikle insan ilişkileri teorisi ve bürokratik teorisinin önemli etkilerinin olduğu söylenebilir. Teorilerden biri bürokratik uygulamaların önemli olduğu fikrine dayanıyor iken; diğeri gönüllüleri elde tutmada insan ilişkileri uygulamalarının geliştirilmesinin önemli olduğuna vurgu yapmaktadır (Sillah, 2023: 41-44).

Gönüllü yönetimi basit bir şekilde ‘gönüllüleri bir organizasyona kazandırmak, gönüllülük faaliyetlerinde onları desteklemek ve organizasyondan ayrıldıklarında yerlerine yeni gönüllüler almak için kullanılan bir süreç’ olarak tanımlanabilir (DLGSC, 2019: 9). Safrit ve Schmiesing (2012: 6) ise gönüllülük ve yönetim literatüründen faydalanarak gönüllü yönetimini ‘sürekli değişen bir ortamda bir organizasyonun hedeflerine ulaşmak için gönüllülerle ve gönüllüler aracılığı ile çalışmanın sistematik ve mantıksal süreci’ olarak tanımlayarak tanımın merkezinde hem bireysel hem kollektif katkıları nedeniyle değer verilen insan kaynakları olarak gönüllülerin, etkili ve verimli bir şekilde dahil edilmesinin yer aldığını vurgulamışlardır. Spinney ve Clinton’a (2024: 1) göre gönüllü yönetimi, gönüllüleri işe almak ve elde tutmak için kullanılan organizasyonel uygulamalarıdır. Araştırmacılar, son zamanlarda gönüllü yönetimi kavramının yerini gönüllülerin katılımı (volunteer engagement) kavramının aldığını belirterek, gönüllülerin katılımı konusunun gönüllüleri bir organizasyonun misyonunu yerine getirmek için kullanma konusunda daha geniş bir stratejiye işaret ettiğini dile getirmişlerdir.

Sillah (2003) aşağıda Tablo 1 de yer aldığı gibi gönüllü yönetimi sürecinin aşamalarını ayrıntılı olarak ele almıştır. *Planlama* aşamasında, gönüllülere ilişkin rol ve iş tanımlarının yapılması, gönüllülerin beceri ve tecrübelerine ilişkin bilgilerin kayıt altına alınması ve gönüllülerin ne kadar hizmet verdiğine ilişkin kayıtların tutulması yer almaktadır. *İşe alma* aşamasında ise gönüllülerin beceri, tecrübe ve ilgilerinin dikkate alınarak belirli rollerle eşleştirilmesi ve aktif olarak işe alınması söz konusu olmaktadır. *Tarama* aşamasında gönüllülerin uygunluk kontrollerinin yapılması, *oryantasyon* aşamasında ise gönüllülerin birlikte çalışacakları kişilerle tanıştırılması ve işe kısa sürede uyum sağlaması için gerekenlerin yapılması söz konusu olmaktadır. *Eğitim ve destek* aşamasında gönüllülere rollerinde destek olmak ve gönüllülerin, gönüllülük çerçevesinde yapmış oldukları harcamaların geri ödenmesi söz konusu olmaktadır. *Tanıma* kategorisinde gönüllülerin olağanüstü performans ve çalışmalarının farkında olunması söz konusu olmaktadır. Gönüllülerin performanslarının değerlendirildiği kategori ise *performans yönetimi* kategorisidir.

Tablo 1. Gönüllü Yönetimi Modeli 1

Gönüllü Yönetimi Teması	En iyi Uygulamalar
Planlama	Bireysel gönüllü için iş tanımlarının sağlanması; gönüllülerin becerileri ve niteliklerinin kayıt altında tutulması; gönüllü hizmet saatlerinin kaydının tutulması
İşe Alma	Gönüllülerin beceri, tecrübe ve ilgilerini belirli rollerle eşleştirilmesi; farklı geçmişlere sahip gönüllülerin işe alınması
Tarama	Tüm gönüllülerin akreditasyonlarının doğrulanması; gönüllülerin uygunluk kontrollerinin gerçekleştirilmesi.
Oryantasyon	Yeni gönüllülerin birlikte çalışacakları kişilerle tanıştırılması; belirli gönüllü grupları için oryantasyon oturumları düzenlenmesi; yeni ve devam eden gönüllüler için oryantasyon toplantıları düzenlenmesi.
Eğitim ve Destek	Gönüllülere rollerinde destek sağlanması; gönüllülerin program dışındaki eğitimlere erişmelerine yardımcı olunması; gönüllülere kendilerinden yaptıkları harcamalar için geri ödeme yapılması.
Tanıma	Bireysel gönüllülerin olağanüstü çalışma ve hizmet performanslarının farkında olunması.
Performans Yönetimi	Gönüllülerin performansının değerlendirilmesi.

Kaynak: Sillah, 2023: 48

Choudhury (2010: 595) de gönüllü yönetimi literatürünün genel olarak profesyonel yönetimin gereklilikleri olarak belirtilen yönetim işlevlerini Tablo 2 de yer aldığı gibi belirlemiştir. Gönüllü yönetiminin işlevleri Choudhury tarafından planlama, örgütleme, kadrolama, idare etme ve değerlendirme olmak üzere 5 temel kategoride ele alınmıştır. *Planlama* aşamasında gönüllü programına ilişkin politikaların belirlenmesi ve personelin katılımının sağlanarak gönüllü programının planlanması gibi faaliyetler söz konusu olmaktadır. *Örgütleme* aşamasında, gönüllü ve kurum ihtiyaçlarının eşleştirilmesi ve gönüllü hizmetlerinin bir birime bağlanarak birime, yönetici atanması söz konusu olmaktadır. *Kadrolama* aşamasında, gönüllülerin işe alınması ve elde tutulması; *yönetme* aşamasında ise gönüllü programı için üst düzeyden destek sağlanması, gerekli finansmanın sağlanması gibi örnek faaliyetler yer almaktadır. Son aşama olan *değerlendirme* aşamasında ise gönüllülerin çabalarının farkında olunması, diğer bir ifade ile tanınması ve performanslarının değerlendirilmesi söz konusu olmaktadır.

Gönüllü yönetim modellerine ilişkin başka bir sınıflandırma ise Brudney (1990a) tarafından yapılmıştır. Brudney (1990a: 96-118) etkili bir gönüllü programının beş bileşenden oluştuğunu belirtmiştir. Bunlardan *birincisi*, gönüllü programının organize edilmesinden oluşmaktadır. Bu bileşen çerçevesinde gönüllü programının hem gönüllülerin hem de personelin motivasyonlarına ve gereksinimlerine cevap verecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. *İkinci bileşen*, gönüllüler ile kurumsal ihtiyaçların eşleştirilmesi noktasında ortaya çıkmaktadır. İyi bir gönüllü programı doğrudan işe alımla başlamamalı, öncelikle gönüllülerin görevlendirileceği pozisyonlar için iş tanımları hazırlanmalı, daha sonra pozisyonlar için gönüllüler işe alınmalı, taranmalı ve yerleştirilmelidir. *Üçüncü bileşen*, gönüllüleri verecekleri hizmetlere yönelik olarak eğitmektir. Oryantasyon programları ve hizmet içi eğitim programları ile gönüllüler, ilgili kuruluşun geleneklerine ve temel normlarına kolaylıkla alışabilmekte, ilgili alanlarda kendilerini geliştirebilmektedirler. *Dördüncü bileşen*, kamu çalışanlarını, gönüllü yönetimi ve denetimi konusunda eğitmektir. *Beşinci ve son bileşen* ise gönüllü çalışmaların değerlendirilmesi ve tanınmasıdır. Hem gönüllülerin hem de personelin performanslarının değerlendirilmesi ve faydalı değilse bile ortadan kaldırmak yerine etkili hale getirmek için çözümler aranmalıdır.

Tablo 2. Gönüllü Yönetimi Modeli 2

Fonksiyonel Gereklilikler	Gönüllü Yönetiminde Örnek Faaliyetler
Planlama	Gönüllülüğe ilişkin kurumsal politika oluşturmak. Gönüllü kullanımına ilişkin kamu hukuku ve sendika kısıtlamaları. Gönüllü programın planlamasına personel katılımı. Vatandaşları gönüllü hizmeti konusunda eğitmek. Gönüllülüğe erişimin artırılması. Hem araçsal hem de özgecil güdülerin tatmin edilmesine olanak sağlayan programlar tasarlamak. Görev tanımlarının yapılması ve küçük ama fark yaratan fırsatlar sağlamak.
Örgütlenme	Gönüllüler ve kurumun ihtiyaçlarını eşleştirmek. Gönüllü hizmetinin belirli birime bağlanması (kurumla entegrasyon). Entegrasyonu sürdürmek için sorumlu bir yönetici atamak.
Kadrolama	Yetenekli gönüllüleri cezbetmek ve elde tutmak. Çalışanları gönüllü yönetimi konusunda eğitmek. Gönüllüleri çekmek için idealleri benimseme (misyon beyanı ve bunun birim fonksiyonları ile ilişkisi). Gönüllüleri işe almak için gönüllüleri kullanmak. Network için fırsatlar yaratmak. Gönüllüleri çekmek için STK iş birliği sağlamak. Etkili web sitesi tasarımı ve bunun gönüllüleri işe almak için kullanımı.
İdare Etme (Yönetme)	Üst düzeyden destek sağlamak. Gönüllü programı için yeterli finansman sağlamak. Çalışan direncinin üstesinden gelmek. Etkin bir organizasyon kültürü oluşturmak.
Değerlendirme	Gönüllü çabalarını değerlendirmek ve tanımak. Gönüllülerden geri bildirim edinmek: İçerdeki-dışardaki engellerin üstesinden gelmek için ücretli personelle iletişim kurmak (gayri-resmî konferans, ortak mola süresi, öneri kutusu, ilan panosu, haber bülteni, sosyal etkinlikler, yıllık tanınma ziyareti, eğitim oturumu kullanarak) ve başarıları ölçmek.

Kaynak: Choudhury, 2010: 595

Gönüllü yönetimine ilişkin modeller bu çalışmada ele alınan örneklerle sınırlı olmamakla birlikte ilgili modeller benzer faaliyet ve örnekleri içermektedir. Çalışmanın devam eden bölümünde gönüllü yönetimine ilişkin yapılmış çalışmalar Google Akademik, Ebsco, Scopus, Web of Science gibi veri tabanlarında ‘kamu sektöründe gönüllülerin yönetimi’, ‘kamu hizmetlerine gönüllü katılım’ başlıkları çerçevesinde hem Türkçe hem İngilizce olarak taranmış ve elde edilen çalışmalardan gönüllü yönetimi ile ilgili olanlar incelenmiştir.

3. KAMU SEKTÖRÜNDE GÖNÜLLÜ YÖNETİMİNE İLİŞKİN YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Çalışmanın bu bölümünde etkili gönüllü yönetimi için evrensel bir yönetim modelinin ya da ilkelerinin varlığı, kamu sektöründe gönüllü yönetimi konusunda yapılan araştırmalardan yola çıkarak ele alınacaktır. Aşağıda Tablo 3’te kamu sektöründe gönüllü yönetimine ilişkin yapılmış çalışmaların özeti yer almaktadır. Gönüllü yönetimine ilişkin yapılmış birçok çalışma mevcut olmakla birlikte, kamu sektöründe gönüllü yönetimine ilişkin yapılan çalışmaların çok fazla olmaması dikkat çekmektedir. Tablo 3 te yer alan çalışmalar, kamu sektöründe gönüllü yönetiminin önemine ilişkin bulguları olan alan araştırmalarını içermektedir.

Brudney (1999: 237-254), çalışmasında kamu sektöründeki gönüllü programlara odaklanmıştır. Çalışmada gönüllü programlarının yönetiminin gönüllü programının başarısını nasıl etkileyebileceğini araştırmış ve gönüllüler daha iyi yönetilip, çalışmaları daha iyi bir şekilde takdir edilirse kurumların daha fazlasını başarabileceğini belirtmiştir. Çalışmada 17 en iyi uygulama özelliği (gönüllüleri takdir etme, gönüllülere ilişkin kayıt tutma, temel gönüllü eğitimi, gönüllü programı için yazılı politikalar, gönüllüler için ulaşım, gönüllü programı için üst düzey destek, gönüllü programları için iş tanımları, gönüllüler için sürekli eğitim, gönüllü sigortası, yeni gönüllüler için oryantasyon, gönüllülerle çalışan personel için eğitim, giderlerin geri ödenmesi, gönüllü programı bütçesi, gönüllüleri yöneten gönüllüler, gönüllüler için haber bülteni, gönüllülerin

değerlendirilmesi, gönüllüleri yönetmeye ayrılan zamanın yüzdesi) kuruma olan katkılar bağlamında program yöneticilerinin algıları perspektifinden incelenmiştir. Bu çerçevede önerilen ilk en iyi uygulama gönüllü programı için üst düzey yetkililerden destek almak olarak belirtilmiştir. Bir diğer en önemli uygulama ise gönüllü pozisyonları için iş tanımları oluşturmaktır. Bu çerçevede gönüllülerden hangi işleri yapması isteneceği net bir şekilde ortaya konulacaktır. En iyi uygulamalardan bir diğeri gönüllülere diğer gönüllüleri yönetme fırsatı verilmesidir. Bu çerçevede araştırmacılar 16 tane oluşturmuş oldukları program özelliklerinin 184 kamu kuruluşunda yer alan gönüllü programlarında ne sıklıkla uygulandığını tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda en sık uygulanan program özelliğinin gönüllülerin yaptıkları faaliyetlerin tanınması yani takdir edilmesi olduğu; en az kullanılan program özelliğinin ise gönüllülerin değerlendirilmesi olduğu tespit edilmiştir. Son olarak çalışmada önerilen en iyi uygulamaların benimsenmesi ile gönüllü programından algılanan faydaların elde edilmesi arasındaki ilişki araştırılmış önerilen en iyi uygulamaların çoğunun değerli görüldüğü belirtilmiştir.

Tablo 3. Kamu Sektöründe Gönüllü Yönetimine İlişkin Yapılmış Çalışmalar

Brudney (1999)	'The Effective Use of Volunteers: Best Practices for the Public Sector'
Brudney & Kellough (2000)	'Volunteers in State Government: Involvement, Management, and Benefits'
Hager & Brudney (2005)	'Net Benefits: Weighing the Challenges and Benefits of Volunteers'
Choudhury (2010)	'Attracting and Managing Volunteers in Local Government'
Hager & Brudney (2011)	'Problems Recruiting Volunteers: Nature Versus Nurture'
Hager & Brudney (2015)	'Universalistic, Contingent, and Configurational Adoption of Volunteer Management Practices'
Nesbit vd. (2016)	'Inadvertent Volunteer Managers: Exploring Perceptions of Volunteer Managers' and Volunteers' Roles in the Public Workplace'

Brudney ve Kellough (2000: 126) çalışmalarında 2 model geliştirmişlerdir. Bunlardan ilki, kamu hizmetlerinin sunumunda gönüllülüğün fayda ve maliyetlerini analiz ederken; ikincisi, bazı gönüllü programlarının diğerlerinden daha fazla fayda sağlaması noktasına odaklanmıştır. Araştırma sonucunda daha büyük hizmet kurumlarının gönüllülere yönelme olasılığının daha yüksek olduğu ancak gönüllülerden tam anlamıyla faydalanmak için gönüllü program yönetimine yatırım yapmak gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma sonucunda gönüllüleri bir kuruma davet etmek ve onları orada bulundurmanın bir başarı garantisi olmadığı, eğer kurum lideri, yaklaşımın faydalarından yararlanma konusunda ciddiye insan kaynaklarını etkili bir şekilde organize etmek ve yönetmek için gönüllü programları geliştirmeleri gerektiği vurgulanmıştır.

Hager ve Brudney (2005: 26, 30) ise gönüllü yönetiminin zorlukları ve gönüllülerin kuruluşa sağladığı faydayı dikkate almayı amaçlayan (gönüllü katılımın net faydası) bir ölçüm sunmuşlardır. Gönüllü programının net faydalarının ise organizasyonun büyüklüğüne, gönüllü katılımın kapsamına, farklı gönüllü görevlerinin sayısına, gönüllü yönetimde tavsiye edilen uygulamaların benimsenmesine ve gönüllü programı için ciddi vakit ayıran gönüllü koordinatörünün varlığına göre farklılık gösterdiğini belirtmişlerdir. Araştırmacılar gönüllü yönetimi çerçevesinde gönüllülüğün zorlukları olarak 'yeterli sayıda gönüllülerin işe alınması', 'doğru beceri veya uzmanlığa sahip gönüllüleri işe almak', 'çalışma günü boyunca uygun gönüllülerin işe alınması', 'gönüllü yönetimini destekleyecek fon eksikliği', 'gönüllüleri eğitmek ve yönetmek için ücretli personelin zamanının olmaması', 'gönüllülerin devamsızlıkları, güvenilmezliği veya kötü çalışma alışkanlıkları', 'yasal ve düzenleyici sorumluluk kısıtlamaları', kuruluşun kaldırabileceğinden daha fazla gönüllüye sahip olması', 'ücretli personel ve yönetim kurulu üyelerinin direnişi' başlıkları ele alınırken gönüllü yönetiminin faydaları olarak da 'sağlanan hizmet veya programların kalitesinde artışlar', 'kuruluş için maliyet tasarrufu', 'programlarınız için artan kamu desteği veya gelişmiş toplum ilişkileri', 'başka türlü sağlamayacağınız hizmetler veya hizmet düzeyleri', 'hizmet verdiğiniz kişilere daha fazla ilgi', 'gönüllülerin sahip oldukları uzmanlık becerilerine erişim' yer almaktadır (Hager & Brudney, 2005: 28).

Choudhury (2010) ise çalışmasında yerel kamu birimlerinde vatandaş gönüllülüğünün önemini, yerel kamu kurumlarının gönüllüleri çekme ve kullanma konusunda profesyonel yönetimi hangi yollarla birleştirdiğini araştırmıştır. Çalışmada örneklem olarak ABD'de Ohio eyaletinde yer alan Cincinnati şehrinin 50 mil yarıçapı içindeki 37 şehir seçilmiştir. Bu şehirlerdeki yöneticilere elektronik anket gönderilmiş ve aynı zamanda örneklemdeki şehirlerin anasayfaları içerik analizine tabi tutulmuştur. Çalışma sonucunda gönüllülerin

birimler tarafından etkili bir şekilde çekilebilmesine rağmen o kadar da profesyonelce yönetilmedikleri tespit edilmiş ve yönetsel işlevlerin her aşamasında iyileşme ihtiyacının hissedildiği belirtilmiştir.

Hager ve Brudney (2011) kamu hayır kurumları üzerinde yapılan ulusal araştırmada bazı kuruluşların gönüllü bulmada diğerlerine oranla daha çok sorunla karşılaştığını görmüşlerdir. Bu çalışmada da hangi kuruluşların işe alım sorunlarını yaşama olasılığının daha yüksek olduğunu araştırmışlardır. İşe alım sorunlarının altında yatan nedenleri ise bir yönetim müdahalesi ile kolayca üstesinden gelinemeyecek organizasyonel koşullar (nature) (kuruluşun büyüklüğü, gönüllülerin hakim yaşı, gönüllülerin kuruluştaki oynadığı hakim rol) ve gönüllü kaynak yöneticilerinin ve üst yönetim ekibinin diğer üyelerinin, kuruluşlarını potansiyel gönüllüler için daha çekici hale getirmeye çalışırken doğrudan etkileyebilecekleri örgütsel koşullar (nurture) (gönüllü yönetim kapasitesi, organizasyon kültürü, gönüllüleri işe almaya yönelik özel stratejiler) olmak üzere iki başlık altında incelemişlerdir. Çalışma sonucunda her iki taraf için bazı destekler bulunmuştur. Yöneticilerin gönüllüleri işe almak için strateji geliştirirken hem değişmeyen hem de değiştirilebilir olarak ifade edebilen koşullara hazırlıklı olmaları gerektiği sonucuna varmışlardır.

Heger ve Brudney (2015: 243,252) çalışmalarında gönüllü yönetimi uygulamalarının tüm kuruluşlar için geçerli ve gerekli olup olmadığını konusunu araştırmışlardır. Çalışmanın verileri ise kamu hayır kurumlarının ulusal düzeyde temsili bir araştırmasından elde edilmiştir. Çalışmada gönüllü yönetim kapasitesine şu bileşenler dahil edilmiştir: Yazılı politikalar, ücretli personele eğitim, sorumluluk kapsamı, tanıma faaliyetleri, düzenli veri toplama, gönüllülere yönelik eğitim, tarama ve eşleştirme, denetim ve iletişim, işe alım için kullanılan gönüllüler, gönüllü yönetimi için harcanan zaman. Çalışma sonucunda gönüllü yönetiminde insan kaynakları uygulamalarının sonuçlarla sıkı bir şekilde bağlantılı olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmacılara göre gönüllü yöneticilerin görevi, ilgili uygulamaların ne zaman ve nerede başarılı olacağını belirlemektir. Yetenekli uygulayıcılar gönüllülerden faydalanmayı en üst düzeye çıkaran uygulama kombinasyonlarına erişmek için çevre koşullarına ilişkin bilgilerini ve en iyi uygulama örneklerini de dikkate alarak değerlendirecektir.

Nesbit ve arkadaşları (2016) ise çalışan personelin, gönüllülerin katılımına verdiği tepkiler ve ek gönüllü yönetimi sorumluluklarının kurumsal performansı etkileyebileceği yargısından yola çıkarak halk kütüphanesinde önceden eğitim ve deneyimi olmadan gönüllü yönetici rolüne atanan 34 kişi ile derinlemesine mülakat ve online anket yapmışlardır. Çalışanların, gönüllü bir yöneticinin rol ve sorumluluklarına atanmasına verdikleri tepkiyi ve bu çalışanların kuruma olan etkilerini belirlemek adına çeşitli araştırma soruları ve hipotezler oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda kütüphane sisteminde yer alan ilgili gönüllü yöneticilerin gönüllü yönetici rolün, düşük statü ve pozisyon taşıyan bir yan sorumluluk olarak ele aldıkları ve genellikle rol için gerekli nitelikler dikkate alınmadan veya işe uygunluğu düşünülmeden atandığı belirlenmiştir. Araştırma sonucunda alan araştırmasının gerçekleştirildiği kütüphanede gönüllülerin yönetiminde insan kaynakları yönetim sürecinin takip edilmediği ve etkili bir insan kaynakları yönetiminin nasıl kurumunun performansını artırıyorsa etkili bir gönüllü yönetiminin de kurumsal performansı artıracağı belirtilmiştir.

Nesbit ve arkadaşları (2017: 502,506), bir kuruluştaki örgütsel özelliklerin, gönüllü yönetiminin ve çevresel faktörlerin gönüllü katılımını nasıl etkilediğini araştırmışlar ve bu kapsamda kuruluşlar arasındaki gönüllü katılımı kapsamındaki farklılıkları açıkladığı düşünülen ana faktörleri içeren kapsamlı bir çerçeve sunmuşlardır. Araştırmacılar belli sayıda gönüllüye ve belli saat gönüllü katkısına sahip iki kuruluşun gönüllü katılımı açısından farklılık gösterebileceğini belirtmişlerdir. Birinci kuruluş çeşitli rollerde çalışan yüksek performanslı bir işgücüne sahip olabilirken diğer kuruluş gönüllüleri sıradan görevlerle sınırlayabilir; çok fazla gönüllü değişimi yaşayabilir ya da zayıf gönüllü personel /gönüllü ilişkileri nedeniyle daha az performansı olan bir işgücüne sahip olabilirler. Bu durumlar farklı gönüllü programları olan kuruluşları temsil etmektedir. Araştırmacılar çalışmalarında gönüllü yönetim kapasitesini bir kuruluşun gönüllüleri tanıtmak ve dahil etmek için ayırdığı kaynaklar olarak tanımlamışlardır. Bu kaynakların içerisinde ise gönüllü programı için bütçe sağlamak, bir ya da daha fazla gönüllü yönetici bulundurmak ve gönüllüleri yönetmek için ücretli personel sağlamak yer almaktadır.

4. ETKİLİ GÖNÜLLÜ YÖNETİMİ İÇİN EVRENSEL GÖNÜLLÜ YÖNETİMİ MODELİ

Etkili bir gönüllü yönetimi, kısıtlı kaynaklara sahip kamu kurumlarının ellerindeki en önemli kilit noktalardan birisidir. Etkili bir gönüllü yönetimi için Brudney (1990: 191-200) tarafından çeşitli öneriler sunulmuştur:

- Gönüllü programı için yeterli finansal kaynak sağlayın: Gönüllü programları maliyetsiz değildir ve bir yönetim gerektirir. Bu programlar kurum personelinin işe alım, tarama, oryantasyon, eğitim, materyal, tesis, tanıtım, tanınma, değerlendirme ve denetim için harcama yapılmasını gerektirmektedir. Bu çerçevede kurum liderliği güçlü bir gönüllü programının tasarımına yatırım yapmalıdır.
- Gönüllüler ile gücü paylaşın: Gönüllüler her ne kadar kamu çalışanı olmasalar da birçok hizmetin sunumunda devlet kurumları adına yetkiyi kullanmaktadırlar. Kamu görevlilerin gönüllü katılım anlayışlarını bu yönde geliştirmeleri gerekmektedir.
- Gerekli oryantasyon ve eğitim sağlayın: Hem çalışanlar hem de gönüllüler için oryantasyon ve eğitim, güveni geliştirmenin yollarından biridir.
- Gönüllülüğe erişimi artırın: Hükümet kuruluşlarının vatandaşları gönüllülük fırsatları ve bireylerin katılım yoluyla elde edebilecekleri faydalar konusunda bilinçlendirmesi gerekir.
- Gönüllü programlarına ilişkin geribildirim alın: Değerlendirme, gönüllülükler, kuruluşun değerli üyeleri olduğu, çalışmalarının dikkate alındığı gibi mesajı verir.

Brudney (2012: 56) başka bir çalışmasında etkili bir gönüllü programı için kurum liderlerine bazı stratejiler sunmuştur : a- gönüllülerle ilgili olası beklentiler belirleyin, b- Gönüllü programı için açık bir gerekçe ve hedef belirleyin, c- gönüllü programının tasarlanması sürecine kamu personelinin dahil edin, d- gönüllü programını muhafaza etmek ve organizasyona entegre etmek için yapısal bir düzenleme yapın, e- gönüllü programı için liderlik pozisyonu oluşturun, f- gönüllü pozisyonları için iş tanımları geliştirin ve son olarak g- gönüllü programının yönetimini ve vatandaşların katılımını kolaylaştıracak sistemler tasarlayın.

Hager ve Brudney (2004: 3) gönüllü yönetim kapasitesinin, hem çalışan personelin gönüllülüğe olan desteği hem de gönüllülerin etkili yönetimi için gerekli yönetsel uygulamalarının benimsenmesinin fonksiyonu olduğunu belirtmişlerdir. Brudney ve Sink (2017:204), gönüllü yönetimine ilişkin literatürün büyük çoğunluğunda gönüllü programlarının yönetimi için evrensel bir yaklaşım sunduğunu belirtmiştir. Evrensel en iyi uygulamalar misyon, örgüt kültürü ve gönüllü özelliklerine bakılmaksızın tüm kuruluşlara ve gönüllülere uygulanması amaçlanan, tek beden diğer ifade ile herkese uyan yönetim ilkeleridir (Brudney ve Meijs, 2014). Evrensel gönüllü yönetimi taraftarlarının tek bir yönetim ilkesi setinin kurumsal hedefleri ve gönüllü ihtiyaçlarını karşılayan sonuçlar elde etmek için iyi ya da yeterince iyi çalıştığını savunmakta iken diğerleri, evrensel gönüllü yönetiminin en iyi yolunun her durumda işe yaramadığını savunmaktadır. Bu tür bir sınıflandırmaya vurgu yapan Brudney ve Sink (2017: 204, 212-214), iyi sonuçları elde etmek için evrensel modelin uygulanmasının gönüllü yöneticisinin karşılaştığı değişen koşullara bağlı olması gerektiğini ve gönüllü yönetiminin anahtarının bu olasılıkları tanımak ve evrensel modelin ilkelerini buna göre uyarlamak olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmacılar bu çerçevede mandallı çark (ratchet) yaklaşımı olarak belirttikleri bir model önermişlerdir. Bu modele göre evrensel modellerin gönüllülerin yönetimi için iyi bir referans olacağı ancak yöneticilerin kuruluşlarını etkileyen koşulları tanımlarını ve duruma göre gönüllülerin yönetimini gevşetmeleri ya da sıkılaştırmaları gerekmektedir. Modele göre gönüllü yönetimi iki kutup arasında değişmektedir. Bir uçta, gönüllüleri yarı çalışanlar olarak gören istihdam modeli vardır. Bu model evrensel ilkelerin katı uygulamasıdır ve organizasyon ihtiyaçlarına odaklanır. Diğer uçta ise katılım modeli vardır. Burada ilkeler gönüllünün ihtiyaçlarını karşılamak için gevşetilmelidir. Gönüllü yönetici eldeki koşullara uyum sağlamak için bu iki uç arasındaki dengeyi ayarlaması gerekmektedir. Çalışmanın devam eden kısmında ise kamu sektöründe gönüllü yönetimine ilişkin yapılan çalışmalardan yola çıkarak etkili bir gönüllü yönetimi için evrensel bir gönüllü yönetimi modeli olup olmadığı değerlendirilecektir.

Brudney (1999) çalışmasında en iyi uygulama adı altında 17 tane özellik oluşturmuş ve bu özelliklerin kurumlar bazında ne sıklıkta kullanıldığını araştırmıştır. Araştırma sonucunda en sık uygulanan program özelliğinin gönüllülerin yapmış oldukları faaliyetlerin takdir edilmesi olduğu tespit edilmiştir. Etkili bir gönüllü programı yönetimi için gerekli program özelliklerinin varlığının, kurumlardan kurumlara farklılık göstermesi iki temel gerekçe ile açıklanabilir. Bunlardan birincisi, kurumlardan bazılarının diğerlerine oranla gönüllü programlarının daha iyi olmasıdır. Diğer bir olasılık da tek bir iyi uygulama modeli özelliğinin kurumlardan kurumlara değişiklik gösterebilmesidir. Brudney ve Kellough (2000:126) ise çalışmalarında bazı gönüllü programlarının diğerlerinden daha fazla fayda sağlaması noktasına odaklanmışlar ve araştırma sonucunda daha büyük kuruluşların gönüllülere yönelme olasılığının diğerlerine oranla fazla olduğu ve ancak gönüllülerden tam anlamıyla faydalanmak için gönüllü programlarının yönetimine önem verilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu kapsamda özellikle *kurumların büyüklüğünün* etkili bir gönüllü programı üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir.

Hager ve Brudney (2005) çalışmasında ise gönüllü programının net faydalarının organizasyonun büyüklüğüne, gönüllü katılımın kapsamına, farklı gönüllü görevlerinin sayısına, gönüllü yönetiminde tavsiye edilen uygulamaların benimsenmesine ve gönüllü programı için ciddi vakit ayıran gönüllü koordinatörünün varlığına göre farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Buradan yola çıkarak *organizasyonun büyüklüğünün* gönüllü programının başarısında önemli yeri olduğu söylenebilir. Hager ve Brudney (2011) kamu hayır kurumları üzerinde yapılan araştırma kapsamında bazı kuruluşların gönüllü bulmada diğerlerine oranla daha fazla sorunla karşılaştığını ve bunun altında yatan nedenlerin *kuruluşun büyüklüğü, gönüllülerin bakım yaşı, gönüllülerin kuruluşta oynadığı bakım rol* gibi değişmeyen ve gönüllü yönetim kapasitesi, organizasyon kültürü gibi değiştirebilir nedenler olabileceğini dile getirmişlerdir. Bu çerçevede kurumların büyüklüğü gibi özellikle değiştirilemeyen bazı koşullar dikkate alındığında, her kurum için tek tip bir gönüllü yönetim modelinin etkili olmayacağı söylenebilir. Hager ve Brudney (2015) başka bir çalışmada ise gönüllü yönetim uygulamalarının tüm kurumlar için geçerli olup olmadığını araştırmışlar ve gönüllü yönetiminde insan kaynakları uygulamalarının sonuçlarla gevşek şekilde bağlantılı olduğunu tespit etmişler ve gönüllü yöneticilerin temel görevlerinin ilgili uygulamaların ne zaman ve nerede başarılı olacağını *çevre koşullarını* da dikkate alarak belirlemek olduğunu ifade etmişlerdir.

Nesbit ve arkadaşları 2016 yılında yapmış oldukları çalışmalarında etkili bir gönüllü yönetiminin kurumsal performansı artıracağını tespit etmişler ve gönüllülerin yönetimine vurgu yapmışlardır. Aynı araştırmacılar 2017 (505-510) yılında yapmış oldukları çalışmalarında ise örgütsel *özelliklerin, gönüllü yönetiminin ve çevresel faktörlerin* gönüllü katılımını nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Araştırmacılar değiştirilmesi zor olarak tanımladıkları (nature) ve etkili bir yönetimle değiştirilebilen (nurture) organizasyonel bazı özellikleri belirtmişlerdir. Mesela organizasyonun konumu hangi tür insanların gönüllü olacağını belirlemektedir. Çevresel özellikler başlığı altında ise *toplum özellikleri, yasal çerçeve, gönüllü yönetimi altyapısı, siyaset* vb. özellikleri belirtmişlerdir. Bu özellikler çerçevesinde geniş kapsamlı bir gönüllü katılımı bir kuruluş için anlamlı olabilirken aynı düzeyde gönüllü katılımın başka bir kuruluş için anlamlı olamayabileceğini ifade etmişlerdir. Araştırmacıların özellikle değişmesi mümkün olmayan organizasyonel özellikleri dikkate alındığında gönüllü yönetiminin ilkelerinin tüm kurumlar için bazı değişiklikleri barındıracağı söylenebilir. Tek tip bir gönüllü yönetimi ilkelerini araştırmak ya da gönüllü yönetimi ilkelerinin tüm kurumlar için aynı olacağını iddia etmek kamu kurumlarının büyüklük, katılımcı profili gibi değişmeyen bazı özelliklerinin gönüllü yönetimi üzerindeki etkisini görmezden gelmek anlamına gelmektedir.

Gönüllü yönetime ilişkin ilkelerin gün geçtikçe standartlaşmaya yol açtığı ve bunun en iyi uygulamalara yol açtığı konusunda bir fikir birliği olmakla birlikte yine tek bir etkili yönetim modelinin organizasyon yapısı, bütçe miktarı, vatandaş katılımı düzeyi, hesap verilebilirlik kaygısı ve benzer bürokratik prosedürler gibi özelliklerin her yönetim biriminde farklı olduğu için de mümkün olmadığı söylenebilir (Sillah, 2023:50).

SONUÇ

Kamu hizmetlerinin sunumunda gönüllülerden faydalanılması hem kamu kurumları hem de gönüllüler için önemli faydalar sağlamaktadır. Gönüllülerin katılımı kamu kurumları açısından maliyet tasarrufu sağlama, kuruma, kurumda çalışan personelin sahip olmadığı uzmanlık ve beceri sağlama, başka türlü sunulması mümkün olmayan hizmetleri sunma, vatandaşların katılımını sağlayarak meşruiyeti artırma (Duncombe, 1985; Dover, 2010; Uçar Kocaoğlu ve Seçkiner Bingöl, 2007; Uçar Kocaoğlu, 2024) gibi bazı avantajlar sağlamaktadır. Kamu hizmetlerine gönüllü katılım vatandaşlar için ise gönüllülerin tecrübe ve deneyimlerini geliştirmelerine, yardım etmekten kaynaklanan memnuniyet duygusu ve vatandaşlıktan kaynaklanan gurur duygusu sağlamaktadır (Duncombe, 1985: 362). Kamu hizmetlerine gönüllülerin katılımı birçok avantaj sunmasına karşın var olan gönüllülerin kurumlar tarafından iyi yönetilememesi gönüllülerden beklenen ve gönüllülerin kurumdan beklediği faydaları azaltmaktadır.

Gönüllü yönetimi, gönüllü ihtiyacının planlanması, örgütlenme, kadrolama, idare etme, değerlendirme gibi aşamaları içeren bir süreç olarak tanımlanabilir. Kurum ya da organizasyonlar çok sayıda gönüllüye sahip olabilirler. Ancak var olan gönüllülerin yönetimi noktasında eksiklik söz konusu ise gönüllüler kuruma maliyet tasarrufu sağlamak yerine maliyet kaynağı olabilmektedirler. Gönüllü yönetime ilişkin farklı model ve uygulamalar olmakla birlikte (Sillah, 2023; Choudhury, 2010) genel çerçeve aynıdır. Bu modellerin varlığı araştırmacıları, tüm kurumlar için evrensel ilkeler oluşturulabilir mi yoksa her kurumun kendi özellikleri çerçevesinde koşullara göre bu ilkeler önemli değişiklik gösterebilir mi? sorularına yanıt aramaya itmiştir. Bu

araştırmanın amacı da kamu sektöründe gönüllü yönetimine ilişkin yapılan araştırmaların sonuçlarından yola çıkarak bu tartışmaya katkı sağlamaktır. Böyle bir katkı ise kamu sektöründe gönüllü yönetime ilişkin yapılan çalışmalar ekseninde gerçekleştirilmiştir. İlgili çalışmalar incelendiğinde bazı araştırmalarda gönüllü yönetim uygulamalarındaki farklılıkların kurumların gönüllü kapasitesi üzerinde etkili olduğu diğer araştırmalarda ise kurumların gönüllü kapasitesindeki farklılıkların gönüllü yönetimini etkilediği gözlemlenmiştir. Bu kapsamda evrensel gönüllü yönetimi ilkelerinin oluşturulması ve tüm kurumlarda bu ilkelerin etkili ve verimli olacağının savunulması, kurum ve kuruluşların özellikle değiştirilmesi mümkün olmayan kurumun konumu, büyüklüğü gibi özelliklerin yönetim üzerindeki etkisinin hafife alınması anlamına gelebilmektedir. Kamu sektöründe gönüllü yönetime ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde özellikle etkili bir gönüllü yönetimi üzerinde kurum büyüklüğünün (Brudney & Kellough, 2000; Hager & Brudney, 2005; Hager & Brudney, 2011), gönüllülerin hâkim yaşının, gönüllülerin kuruluştaki oynadığı hâkim rolün (Hager & Brudney, 2011), çevresel faktörlerin (Hager & Brudney, 2015; Nesbit vd., 2017) toplum özelliklerinin, yasal çerçevenin, gönüllü yönetimi altyapısının, siyasetin (Nesbit vd., 2017), kurum bütçesinin, vatandaş katılım düzeyinin, bürokratik prosedürlerin (Sillah, 2023) etkili olduğu gözlemlenmektedir.

Etkili bir gönüllü yönetimi için farklı modeller ve uygulamalar olmakla birlikte öncelikle yöneticilerin kurumlarını iyi analiz etmeleri ve tanımları, daha sonra kurumları için etkili olacak modeli seçmeleri ya da ilgili modeli kurumlarına göre uyarlamaları önem arz etmektedir. Bu alanda gönüllü yönetimini etkileyen etmenlere yönelik gerçekleştirilecek her türlü araştırma bu alana önemli katkı sağlayacak niteliktedir. Farklı örgütsel yapıda ve farklı fiziksel, sosyal ve siyasal çevrede var olan örgütlerde gönüllü yönetimine ilişkin yapılan alan araştırmalar ve analizler alana önemli ipuçları sağlayabilir.

Etik Beyan: Bu çalışmanın etik kurul izni gerektirmeyen çalışmalar arasında yer aldığını beyan ederim. Aksi bir durumun tespiti halinde Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarına aittir.

Yazar Katkı Beyanı: 1. Yazarın katkı oranı % 100'dür.

Çıkar Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan etmektedir.

İntihal Beyanı: İthenticate yazılımıyla makalenin benzerlik taraması yapılmıştır.

Lisans: Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası (CC BY-NC 4.0) Lisansı ile lisanslanmıştır.

KAYNAKÇA

- Brudney J. L. (2012). Preparing the Organization for Volunteers. *The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success*, (Ed: T. D. Connors), Second Edition, John Wiley & Sons, Inc. 55-80.
- Brudney, J. L. (1993). Volunteer Involvement in the Delivery of Public Services: Advantages and Disadvantages. *Public Productivity & Management Review*, 16(3), 283-297.
- Brudney, J. L. (1999). The Effective Use of Volunteers: Best Practices for the Public Sector. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 219-255.
- Brudney, J. L. & Kellough, E. (2000). Volunteers in State Government: Involvement, Management, and Benefits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1), 111-130.
- Brudney, J.L & Sink, Hayley K. (2017). Volunteer Management: It All Depends, Jessica K.A Word & Jessica E. Sowa (Eds.), *The Nonprofit Human Resource Management Handbook: From Theory to Practice*, New York ve London, Routledge, 204-222.
- Brudney, J.L. & Meijs, L.C.P.M. (2014). Models of Volunteer Management: Professional Volunteer Program Management in Social Work, Human Service Organizations: Management, *Leadership & Governance*, 38 (3), 297-309.
- Brudney, J.L. (1990). *Fostering Volunteer Programs in the Public Sector*. San Francisco & Oxford: Jossey-Bass Publishers.
- Choudhury, E. (2010). Attracting and Managing Volunteers in Local Government. *Journal of Management Development*, 29 (6), 592-603.
- Department of Local Government, Sport and Cultural Industries (DLGSC) (2019), Volunteer Management Guides, https://www.dlgsc.wa.gov.au/docs/default-source/sport-and-recreation/volunteer-management-guide.pdf?sfvrsn=6b003a3c_1
- Dover, G. J. (2010), Public Sector Volunteering: Committed Staff, Multiple Logics, and Contradictory Strategies. *Review of Public Personnel Administration*. 30(2), 232-256.
- Duncombe, S. (1985). Volunteers in City Government: Advantages, Disadvantages and Uses. *National Civic Review*, 74(8), 356-364.
- Hager M. A. & Brudney, J. L. (2015). Universalistic, Contingent, and Configurational Adoption of Volunteer Management Practices. *Nonprofit Management & Leadership*, 25(3), 235-254.
- Hager, M. A. & Brudney, J. L. (2005). Net Benefits: Weighing the Challenges and Benefits of Volunteers. *The Journal of Volunteer Administration*, 23(1), 26-31.
- Hager, M. A., & Brudney, J. L. (2011). Problems Recruiting Volunteers: Nature Versus Nurture. *Nonprofit Management & Leadership*, 22(2), 137-156.
- Hager, Mark A. & Brudney, Jeffrey L. (2004). *Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers*, <https://www.urban.org/sites/default/files/publication/58001/411005-Volunteer-Management-Practices-and-Retention-of-Volunteers.PDF>
- Nesbit, R. & Brudney, J. L. & Christensen, R. (2012). Exploring the Limits of Volunteerism in Public Service Delivery: Substituting Volunteer Labor for Paid Labor. Center for Nonprofit Strategy and Management: Working Papers Series. 1-27
- Nesbit, R. & Christensen, R. K. & Brudney, J.L. (2017). The Limits and Possibilities of Volunteering: A Framework for Explaining Volunteering: A Framework for Explaining the Scope of Volunteer Involvement in Public and Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 78 (2), 502-513.
- Nesbit, R. & Rimes, H. & Brudney, J. L. (2016). Inadvertent Volunteer Managers: Exploring Perceptions of Volunteer Managers' and Volunteers' Roles in the Public Workplace. *Review of Public Personnel Administration*, 36 (2), 164-187.

Safrit, R. Dale & Schmiesing, Ryan (2012). Volunteer Models and Management. *The Volunteer Management Handbook: Leadership Strategies for Success*. T.D. Connors (Eds.). John Wiley&Sons, Inc. Canada, United States of America, 3-30.

Sillah, A. (2023). *Public Sector Volunteer Management: Best Practices and Challenges*. New York: Routledge.

Spinney, S. & Clinton, Y. (2024). Engaging Volunteers: A Comprehensive Literature Review. ICF.https://americorps.gov/sites/default/files/document/Literature%20Review%20for%20Volunteer%20Management_0.pdf.

Uçar Kocaoğlu, B. (2024). Kamu Hizmetlerinin Sunumunda Gönüllü Katılım: Faydalar ve Sorunlar. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*. 7 (3), 883-893.

Uçar Kocaoğlu, B. & Seçkiner Bingöl, E. (2015). Belediye Hizmetlerine Gönüllü Katılım: Konya Örneği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 17 (29), 53-62.

EXTENDED ABSTRACT**Volunteers Management in Public Service Delivery****INTRODUCTION AND PURPOSE**

Although the history of citizens' participation in the delivery of public services dates back to ancient times, there has been a significant increase in the number of volunteers participating in the delivery of public services since the 1980s. Although there are many institutional and environmental factors affecting the success of volunteers' participation in public services, the management of volunteers is one of the most studied topics in recent years. Volunteer management can be defined as a process that includes stages such as planning volunteer needs, organizing, staffing, managing and evaluating, based on the functions of the management concept. The main purpose of this study is to first present the conceptual framework of volunteer management and volunteer models, and then to evaluate whether there is a universal volunteer management model for effective volunteer management, based on research conducted in the field of volunteer management in the public sector.

THEORETICAL FRAMEWORK

Volunteer management can be simply defined as 'a process used to recruit volunteers to an organization, support them in their volunteering activities, and replace them with new volunteers when they leave the organization' (DLGSC, 2019: 9). Drawing on the volunteering and management literature, Safrit and Schmiesing (2012: 6) define volunteer management as 'the systematic and logical process of working with and through volunteers to achieve the goals of an organization in an ever-changing environment', emphasizing that at the heart of the definition is the effective and efficient inclusion of volunteers as human resources valued for both their individual and collective contributions. According to Spinney and Clinton (2024: 1), volunteer management is the organizational practices used to recruit and retain volunteers. Researchers have recently stated that the concept of volunteer management has been replaced by the concept of volunteer engagement and that the issue of volunteer engagement points to a broader strategy of using volunteers to fulfill the mission of an organization.

Sillah (2003: 48) discussed the stages of the volunteer management process in detail. The planning stage includes creating role and job descriptions for volunteers, recording information about the skills and experience of volunteers, and keeping records of how much service the volunteers provide. During the recruitment phase, volunteers are matched with specific roles and actively recruited, taking into account their skills, experience and interests. In the screening phase, the suitability checks of the volunteers are carried out, and in the orientation phase, the volunteers are introduced to the people they will work with and the necessary steps are taken to ensure that they adapt to the job in a short time. During the Training and Support phase, it is possible to support volunteers in their roles and reimburse volunteers for their expenses within the scope of volunteering. In the recognition category, awareness of the extraordinary performance and work of volunteers is in question. The category in which volunteers' performances are evaluated is the performance management category.

Brudney and Sink (2017:204) stated that the majority of the literature on volunteer management offers a universal approach to the management of volunteer programs. Universal best practices are one-size-fits-all management principles that are intended to be applied to all organizations and volunteers, regardless of mission, organizational culture and volunteer characteristics (Brudney and Meijs, 2014). While proponents of universal volunteer management argue that a single set of management principles works well or well enough to produce results that meet organizational goals and volunteer needs, others argue that the best way to universal volunteer management does not work in all cases. Emphasizing this type of classification, Brudney and Sink (2017: 204, 212-214) stated that in order to achieve good results, the implementation of the universal model should depend on the changing conditions faced by the volunteer manager and that the key to volunteer management is to recognize these possibilities and adapt the principles of the universal model accordingly. In this context, researchers have proposed a model that they call the ratchet approach. According to this model, universal models will be a good reference for the management of volunteers, but managers need to recognize the conditions affecting their organizations and loosen or tighten the management of volunteers depending on the situation. According to the model, volunteer management

varies between two poles. At one extreme is the employment model that views volunteers as quasi-employees. This model is a strict application of universal principles and focuses on organizational needs. At the other extreme is the participation model. Here the principles should be relaxed to meet the needs of the volunteers. The volunteer manager must adjust the balance between these two extremes to adapt to the circumstances at hand.

METHODOLOGY

The literature review method was used in this article. Databases such as Google Scholar, Ebsco, Scopus, Web of Science were searched in both Turkish and English within the framework of the headings 'management of volunteers in the public sector', 'management of volunteers in the public administration' and 'voluntary participation in the provision of public services'.

RESULTS

Although there are different models and practices regarding volunteer management (Sillah, 2023; Choudhury, 2010), the general framework is the same. Researchers on the existence of these models ask: Can universal principles be established for all institutions, or can these principles vary significantly depending on the conditions and characteristics of each institution? It pushed him to seek answers to his questions. The aim of this research is to contribute to this discussion based on the results of research on volunteer management in the public sector. Such a contribution was made on the basis of studies on voluntary management in the public sector. When relevant studies are examined, it has been observed that in some studies, differences in volunteer management practices have an impact on the volunteer capacity of institutions, and in other studies, differences in the volunteer capacity of institutions affect volunteer management. In this context, establishing universal volunteer management principles and advocating that these principles will be effective and efficient in all institutions may mean underestimating the impact on management of institutions and organizations, especially characteristics that cannot be changed, such as the location and size of the institution. When studies on volunteer management in the public sector are examined, it is seen that the size of the institution (Brudney & Kellough, 2000; Hager & Brudney, 2005; Hager & Brudney, 2011), the dominant age of the volunteers, the dominant role played by volunteers in the organization (Hager & Brudney, 2011), and environmental factors (Hager & Brudney, 2015; Nesbit et al., 2017) have a significant impact on effective volunteer management. It is observed that social characteristics, legal framework, volunteer management infrastructure, politics (Nesbit et al., 2017), institutional budget, citizen participation level, and bureaucratic procedures (Sillah, 2023) are effective.

DISCUSSIONS

Although there are different models and practices for effective volunteer management, it is important for managers to first analyze and know their institutions well, then choose the model that will be effective for their institutions or adapt the relevant model to their institutions. Any research conducted on the factors affecting volunteer management in this field will make a significant contribution to this field. Field research and analysis on volunteer management in organizations with different organizational structures and different physical, social and political environments can provide important clues to the field.