

Sivil toplum örgütü gönüllülerinin içsel motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik karma desen bir çalışma ¹**Exploring the relationship between intrinsic motivation and organizational commitment in NGO volunteers: A mixed-methods approach****Ümmü Pelin Kelleci ^{2*}****Mehmet Mustafa Düdükçü ³****Selver Özgür ⁴**

Makale Geliş/Received: 07.11.2025

Makale Kabul/Accepted: 23.03.2026

Araştırma Makalesi / Research Paper

<https://doi.org/10.47097/piar.1819398>**Öz**

Bu araştırma, sivil toplum kuruluşlarında gönüllük yapan bireylerin içsel motivasyonu ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Sıralı açıklayıcı karma desen ile yürütülen araştırmanın nicel boyutunda geçerlik ve güvenilirliği kanıtlanmış “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ve “Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeği” kullanılmıştır; araştırmanın nitel boyutunda yarı yapılandırılmış görüşmeler en az altı aydır gönüllülük yapan 18 yaş ve üzeri gönüllülerle tamamlanmıştır. Araştırmaya farklı sivil toplum örgütlerinden 76 gönüllü katılmıştır, bunlardan 4’ü ile derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler tematik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Bulgular, iki ana tema etrafında şekillenmiştir: “Amaçların Örtüşmesi” ve “Mutlu Olmak”. Bu temalar altında, değer uyumu, kişisel gelişim, topluma katkı, özerklik ve aidiyet gibi faktörlerin gönüllülerin motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını güçlendirdiği görülmüştür. Kaynak eksikliği ve yönetsel yetersizlikler gibi olumsuz deneyimlerin bağlılığı zayıflatmış bulunmuştur. Veriler, içsel motivasyonun örgütsel bağlamdan etkilenen ve etkileşimle gelişen dinamik bir süreç olduğuna işaret etmektedir. Katılımcıların ifadelerinde “amaçların örtüşmesi” ve “mutluluk” kavramlarının öne çıkması katılımcıların hem içsel motivasyonlarının hem de örgüte olan bağlılıklarının güçlendiğini göstermektedir. Sonuçlar, gönüllü bağlılığının sürdürülebilirliği için anlam, takdir ve özerklik gibi psikolojik ihtiyaçların karşılanması kritik olduğunu göstermektedir.

Anahtar kelimeler: İçsel motivasyon, örgütsel bağlılık, gönüllülük, karma desen, sivil toplum örgütleri.

Jel kodları: L31, M54, J24, D23.**Abstract**

The target of the study is examining the correlation between intrinsic motivation sources and organizational commitment levels among individuals who volunteer in non-governmental organizations (NGOs). The study was conducted using a sequential explanatory mixed-methods design. In the quantitative phase, the “Organizational Commitment Scale” and the “Intrinsic Motivation Scale for Employees,” were employed. In the qualitative phase, semi-structured interviews were conducted with volunteers 18 volunteering six months. A total of 76 volunteers from different non-governmental organizations participated in the study, and interviews with four. The interviews analyzed thematic analysis. The findings around two main themes: “Alignment of Goals” and “Being Happy.” Factors value congruence, personal development, contribution to society, autonomy, and sense of belonging strengthen volunteers’ motivation and organizational commitment. Negative experiences lack of resources and managerial deficiencies weaken commitment. Intrinsic motivation organizational context through interaction. Prominence concepts “alignment of goals” and “happiness” participants’ statements demonstrates that both their intrinsic motivation and organizational commitment are strengthened. Overall, the study reveals that meeting psychological needs such as meaning, recognition, and autonomy is critical for the sustainability of volunteer commitment.

Keywords: Intrinsic motivation, organizational commitment, volunteerism, mixed method, NGOs.

Jel codes: L31, M54, J24, D23.

Atıf için (Cite as): Kelleci, Ü. P., Düdükçü, M. M., & Özgür, S. (2026). Sivil toplum örgütü gönüllülerinin içsel motivasyonu ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye yönelik karma desen bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 149-168. <https://doi.org/10.47097/piar.1819398>

¹ Bu çalışma, Pamukkale Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesinde 2025 yılında tamamlanan “Sivil Toplum Örgütlerinde Gönüllülerin İçsel Motivasyonları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Nitel Bir Araştırma” başlıklı lisans tezinden üretilmiştir.

² Pamukkale Üniversitesi, kellecepelin@gmail.com, ORCID:0009-0009-3826-2421

³ Pamukkale Üniversitesi, mehmetmddkc20@gmail.com, ORCID: 0000-0009-1319-8486

⁴ Pamukkale Üniversitesi, sozgur@pau.edu.tr, ORCID:0000-0002-8739-7164

* Sorumlu Yazar/Corresponding author

1. Giriş

Sivil toplum örgütlerinde gönüllülerin teşvikleri ve örgütsel bağlılıkları, bu organizasyonların devamlılığı ve de aktifliği adına hayati öneme sahiptir. Gönüllülerin kuruluşlara olan bağlılıkları, bu kuruluşların misyonlarını başarıyla yerine getirmesinde anahtar bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, gönüllülerin motivasyon kaynaklarını analiz etmek hem kuruluşların gönüllü yönetim stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olur hem de gönüllülerin sürekliliğini sağlamak açısından kritik bir rol oynar (Latham ve Pinder, 2005; Brislin vd., 2005). Bu bağlamda, içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık ilişkisi, özellikle gönüllülük bağlamında, önem kazanan araştırma alanı olmuştur.

Motivasyon, bireylerin davranışlarını başlatma, yönlendirme ve sürdürme yetisine etki eden bir psikolojik süreç olarak tanımlanır. Ancak motivasyon teorilerinin çeşitliliği, özellikle gönüllülerin örgütlere yönelik tutumlarını açıklamada kavramsal bir karmaşa yaratmaktadır (Leonard vd., 1999). İçsel motivasyon, kişinin başka bir dışsal ödül olmadan sadece yaptığı işin anlamından ve kişisel tatmininden haz alarak harekete geçmesini ifade eder (Ryan, 1995). Herzberg'in (1959) Çift Faktör Teorisine göre, başarı, sorumluluk ve kişisel gelişim gibi işin özünden kaynaklanan faktörler, bireyin içsel motivasyonunu önemli ölçüde artırmaktadır. Hackman ve Oldman'ın (1975) iş özellikleri modeli de özerklik, geri bildirim ve işin anlamlılığı gibi değişkenlerin iş tatmini ve bağlılık üzerinde belirleyici rol oynadığını göstermiştir. Bu tür unsurlar, gönüllülerin kuruma olan bağlılıklarını güçlendirebilecek önemli içsel motivasyon kaynaklarıdır.

Gönüllülerin motivasyonlarını kavramak adına yapılan çalışmalar, alandaki teorik birikimi destekler niteliktedir (Büyük vd., 2016; Sayın, 2023; Tuzcu, 2022). Clary ve Snyder (1999), gönüllü motivasyonunu sosyal, değer temelli, gelişimsel ve kariyerle ilişkili faktörler üzerinden sınıflandırarak içsel motivasyonun gönüllülükte sürekliliği nasıl sağladığını ortaya koymuştur. Ancak alan yazında, içsel motivasyonun gönüllülerin örgütsel bağlılığıyla nasıl etkileştiğini doğrudan gönüllü deneyimlerine dayalı olarak inceleyen araştırmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Nitekim Bilge, Bal ve Gönllügür (2015) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, dışsal motivasyon unsurlarının, içsel motivasyon ve örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde olumlu bir etki yarattığı, buna karşılık içsel motivasyonun örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerinde olumsuz yönde etkiler oluşturduğu belirlenmiştir.

Bu çalışma, sivil toplum örgütlerinde gönüllü olarak görev yapan bireylerin içsel motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki dinamiği karma yöntemle ele alıp boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Sonuçta gönüllülerin bireysel motivasyon süreçlerini ve de örgüte karşı geliştirdikleri psikolojik bağı daha bütüncül bir biçimde anlamayı hedeflemektedir.

2. Literatür taraması

Araştırmanın bu kısmında değişkenler ile ilgili kavramsal açıklamalara ve literatür taramasına yer verilmiştir.

2.1. Grup kavramı

Grup kavramı, en basit tanımıyla bir insan topluluğu olarak ifade edilebilir. Ancak, her rastgele bir araya gelmiş insan topluluğunu grup olarak adlandırmak doğru olmayacaktır (Gönüllü, 2001: 191). Bir topluluğun grup olarak kabul edilebilmesi için en temel şartlar, ortak bir amaca sahip olmaları ve karşılıklı etkileşim içinde bulunmalarıdır (Kağıtçıbaşı, 2012: 284). Gruba bağlılık ise, bireylerin bir grubun parçası olma isteği ya da bu yöndeki motivasyonlarını ifade etmektedir (Aşan ve Aydın, 2006: 191).

Gruba bağlılık, "alternatif üyeliklerin çekiciliği" ve "grubun çekiciliği" olmak üzere iki boyutta değerlendirilebilmektedir (Aksu, 1996: 316). Özkalp ve Kirel (2011) ise gruba bağlılığın, iki temel kaynaktan oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu kaynaklar, bireyler arasındaki çekicilik, grup faaliyetlerine olan ilgi, ortak grup amaçları ve sosyal ilişkiler kurma ihtiyacı gibi "içsel kaynaklar" ile insan ilgisi ve grup dışındaki hedeflere yönelik motivasyon olarak tanımlanan "dışsal kaynaklar"dır.

Grup kavramını ele aldıktan sonra, özdeşleşmiş gruplar olan ve çalışmanın örneklem havuzunu oluşturacak olan sivil toplum gönüllülerine geçmeden önce, öncelikle "Sivil Toplum" kavramı ve "Sivil Toplum Örgütleri (STÖ'ler)" üzerinde durmak gerekmektedir.

Sivil kelimesi, kökenini Fransızca-Latince "civis" sözcüğünden alır ve "yurttaş" ya da "kenttaş" anlamına gelir. Bu kelimenin "toplum" kelimesiyle birleşerek "sivil toplum" kavramına dönüşmesi, bazı toplumsal ve siyasal hareketlerle bağlantılı olarak gerçekleşmiştir (Abay, 2009). Fransızca "société civile" teriminden türeyen "sivil toplum" ifadesi, zamanla vatandaşlık veya yurttaşlık kavramlarıyla eş anlamlı olarak kullanılmaya başlanmıştır (Güneş, 2004: 1). Toplumsal bir yaşam biçimini ifade eden sivil toplum, bir bakıma yurttaşlar toplumu olarak nitelendirilebilir (Ercan, 2002: 75).

Sivil toplum, en geniş tanımıyla, devlet ve aile içinde konumlanan, gönüllülüğe dayalı, kendi kendine oluşan, özgün bir yapıya sahip, ortak değerler bütünüyle veya hukuki bir çerçeveye sınırlanmış, devletten özerk bir şekilde örgütlenmiş toplumsal yaşam alanıdır (Aslan, 2019). İdris Küçükömer, sivil toplumu, Sanayi Devrimi sonrasında ortaya çıkan burjuvazi sınıfını tanımlamak için kullanılan bir kavram olarak, feodal düzene alternatif sunan kapitalizmin gelişimiyle şekillendiğini ifade etmektedir (İdris K. Akt. Duman, 2004: 48).

Sivil toplum, devletin dışında yer alan ve kendi içinde demokratik işleyişe sahip bir yapıyı ifade eder. Bu yapı, yurttaşların oluşturduğu bir düzen olup, yurttaşlık temelli bir toplum türüdür (Çaha, 2006). Larry Diamond, sivil toplumu, devletten bağımsız bir şekilde, vatandaşların özgür iradesiyle oluşturduğu bir yapı olarak tanımlamaktadır. Ernest Gellner ise sivil toplumun, aile veya birey ile devlet arasındaki mesafeyi kapatan bir sistem olduğunu savunur. Bu sistem siyasal partiler, sendikalar, dinsel örgütlenmeler, dernekler ve baskı grupları... vb. ara yapılandırmalardan oluşurlar. John Keane ise sol liberal perspektiften, sivil toplumun devlet kurumları üzerinde baskı uygulayıp denetim kurarak kendi kimliğini güvenceye alan bir yapı olduğunu belirtmektedir.

Sivil toplum, devlet ve aile arasındaki boşluğu dolduran, gönüllülük esasına dayalı, bağımsız bir yapıdır ve hukuki bir çerçeve ile sınırlıdır (Aslan, 2019). İdris Küçükömer, sivil toplum kavramının, feodal düzene karşı kapitalizmin gelişimiyle şekillendiğini ifade etmektedir (Duman, 2004: 48). Bunun yanı sıra, sivil toplum bazı yaklaşımlar tarafından devlet ile iç içe bir yapı olarak da görülmekte ve bazen devlet tarafından yönlendirildiği öne sürülmektedir (Çulhaoğlu, 2001; Talas, 2011).

Sivil toplum örgütleri (STÖ'ler), sivil toplumun yönetimini üstlenen, devlet dışında yer alan örgütlerdir. STÖ kavramı, İngilizce'de "non-governmental organizations" (NGOs) olarak ifade edilmektedir. Bu kavram, hükümete dahil olmayan, doğal veya yasal kişilerce oluşturulmuş örgütleri tanımlar ("Non-Governmental Organization", 2009). STÖ'ler, Birleşmiş Milletler çatısı altında, devletler ve toplumlar arasındaki anlaşmazlıkları çözme amacıyla kurulmuş olan alt birimlerle de ilişkilidir (Mostashari, 2005: 1).

Sivil toplum örgütlerinin üstlendiği temel görevler arasında kamuoyu oluşturarak bireylerin taleplerini dile getirmelerine yardımcı olmak, çoğulcu bir toplum yapısını desteklemek, bireylerin gelişimine katkı sağlamak sosyal refah, istihdam ve eğitim alanlarında hükümet politikalarına opsiyonel çözümler üretmek yer almaktadır (Güneş, 2004: 2). Küresel ölçekte giderek daha fazla önem kazanan STÖ'ler, Türkiye'de de benzer bir gelişim süreci izlemektedir. Türkiye'de STÖ'ler yalnızca yerel düzeyde değil, ulusal ve uluslararası bağlamda da önemli bir yönetim aktörü olarak işlev görmektedir (Aslan, 2019).

Türkiye'de STÖ'lerin gelişim süreci, Batı toplumlarından farklı bir seyir izlemiştir. Osmanlı ve Cumhuriyet dönemlerinde merkezîyetçi devlet yapısı, STÖ'lerin özgürce örgütlenmesini ve kurumsallaşmasını sınırlamıştır (Tuncel, 2005:709-710; Özyılmaz vd., 2008:210). Ancak, küreselleşme ve demokratikleşme süreçleri, Türkiye'de sivil toplumun kurumsallaşması açısından yeni fırsatlar yaratmaktadır. STÖ'ler, toplumsal kalkınmaya katkı sağlamak ve özel sektörle kamu arasında aracı rolü üstlenmektedir (Talas, 2011).

2.2. Motivasyon

Motivasyon, bireyin belirli bir şekilde davranmasına yol açan, onu davranışa iten ve işini yapmaya istekli kılan içsel bir durumun harekete geçirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Motivasyonsuzluk ise

herhangi bir davranışı gerçekleştirmeye yönelik içsel ve dışsal bir isteğin olmaması durumudur (Ryan ve Deci, 2000). Kondalkar (2007) motivasyonu, istenilen ve arzulanan davranışları sergileyebilmek adına kişiyi zihinsel ve fiziksel düzeyde harekete geçirme faaliyeti olarak tanımlar. Brislin (2005) ise motivasyonu, bireyin örgütsel amaçlara ulaşmak için gönüllü bir şekilde yüksek düzeyde çaba sarf etme hali olarak ifade etmektedir.

Motivasyonun daha iyi anlaşılmasına ve sürdürülmesine yardımcı olacak teoriler, "Kapsam ve Süreç Teorileri" olarak iki ana başlık altına alınmaktadır (Koçel, 2011). Kapsam teorileri, bireylerin istek ve ihtiyaçlarını gidermek amacıyla belirli bir davranışa yöneldiklerini ve bu ihtiyaçların motivasyonu ortaya çıkardığını öne sürer (Eroğlu, 2013). Kapsam teorilerinin en bilinenleri arasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer'in 1969 yılında geliştirdiği ERG Teorisi, Herzberg'in 1993'teki Çift Faktör Teorisi ve McClelland'ın 1961'de önerdiği Öğrenilebilen İhtiyaçlar Teorisi yer almaktadır. Süreç teorileri ise, temel olarak Beklenti, Amaç ve Eşitlik Teorisi üzerinden incelenmektedir (Steers vd., 2004). Süreç teorilerince, insanları davranışa yönlendiren önemli faktörler ihtiyaçlar olmakla birlikte çevresel pek çok etkenin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu yaklaşımda, bireysel ihtiyaçların yanı sıra çevrenin, sosyal dinamiklerin ve durumun kişisel algılar üzerindeki etkileri büyük bir öneme sahiptir (Örücü ve Kanbur, 2008). Bu çerçevede, Süreç Teorisi, ihtiyaçların insanı davranışa yönlendiren bir unsur olarak ele alınmaktadır (Vardiler ve Yılmaz, 2019).

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'na (1959) göre, iş tatmini ve tatminsizliği birbirinden farklı etkenlere dayanır. Bu kuram, durumu içsel (motivasyonel) ve dışsal olmak üzere iki ana faktör altında incelemektedir. İçsel faktörler, bireyin işine olan motivasyonunu artırarak tatmin duygusunu destekler. Bu unsurlar arasında tanınma, başarı hissi, ilerleme fırsatları, sorumluluk ve işin doğası öne çıkmaktadır (Herzberg, 1968). Diğer taraftan, dışsal faktörler tatmini doğrudan sağlamaktan ziyade tatminsizliği önlemeye ilişkilidir. Eksiklik durumunda memnuniyetsizlik yaratabilirler ancak mevcut olduklarında çalışanların tatmini üzerinde belirgin bir etkileri bulunmamaktadır (Herzberg, 1968).

Motivasyonu artıran faktörler psikolojik-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve ekonomik faktörler olarak sınıflandırılabilir (Tarakçıoğlu, 2010); ya da içsel ve dışsal motivasyon olarak da ele alınabilir (Mottaz, 1985; Allen ve Killman, 2001). İçsel ve dışsal motivasyon kavramları, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nda (1959) da yer bulmaktadır.

İçsel motivasyon kavramı, araştırmanın temel inceleme alanlarından biri olarak belirlenmiştir. İçsel motivasyon, bireyin herhangi bir faaliyet gerçekleştirirken doğal olarak doyum elde ettiği için faaliyete devam etmesi olarak tanımlanmaktadır. İçsel motive olmuş bir birey, ödül veya baskıya ihtiyaç duymaksızın, kendi iradesiyle özgür olarak faaliyetlerini gerçekleştirir (Deci vd., 1991: 328). İçsel motivasyonu artıran araçlar, doğrudan işin niteliği ve içeriğiyle ilişkilidir. Bu araçlar arasında ilgi çekici ve zorlayıcı görevler, çalışma sürecinde bağımsızlık, işin birey için taşıdığı anlam ve önem, işe katılım düzeyi, sorumluluk alma fırsatları, görev çeşitliliği, yaratıcılık imkânları, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanabilme olanağı ile performansla ilişkin tatmin edici geri bildirim gibi unsurlar yer almaktadır (Mottaz, 1985: 366; Ağca ve Ertan, 2008: 140).

Bilişsel Değerlendirme Teorisi'ne göre, içsel motivasyonun gelişiminde "sosyal çevre" önemli bir belirleyici faktör olarak öne çıkmaktadır. Bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarının doyumunun desteklenmesi veya engellenmesi, içsel motivasyonunu artıracak ya da azaltacaktır (Ryan ve Deci, 2000). DeCharms, özgünlük kavramı üzerinden içsel güdülenmiş davranışlarla dışsal güdülenmiş davranışları ilişkilendirmiştir. Dışsal güdülenmiş davranışlar için "piyon" kavramını kullanmıştır (Onaran, 1981: 235). Bu perspektiften bakıldığında, özgün bireylerin kendilerini daha özgür hissettikleri, daha zorlu görevlere girişme eğiliminde oldukları ve daha atılgan bir tutum sergiledikleri gözlemlenmektedir. Buna karşılık, piyon olarak tanımlanan dışsal güdülenmiş bireyler ise davranışlarını sınırlandırma eğiliminde olmakta, çevrelerini tehlikelerle dolu bir yer olarak algılamakta ve kendi güçsüzlüklerine dair bir farkındalık geliştirmektedirler.

Ryan ve Deci (1971, 1972), DeCharms'ın "özgünlük" kavramından yola çıkarak, içsel ve dışsal güdülenme ayrımını geliştirmişlerdir. Bu çerçevede, dıştan verilen ödüllerin (örneğin, para) dışsal

güdülenmeye yol açtığı, buna karşılık yaratıcılık gerektiren bir işin başarılmasının ise içsel güdülenmeye yol açacağı belirtilmiştir (Onaran, 1981: 235).

Brislin (2005) motivasyonu, bireyin örgütsel hedeflere ulaşma doğrultusunda isteyerek ve gönüllü bir şekilde yüksek düzeyde çaba sarf etmesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım ışığında, motivasyon kavramının organizasyonel bağlılıkla ilişkisini ele alacak olursak, örgütsel bağlılık, örgütlerde ortaya çıkan pozitif bir tutum olarak sıklıkla incelenen kavramlardan biridir (Demirer ve Polatçı, 2019).

2.3. Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, 1956 senesinde ilk olarak Whyte tarafından incelenmiş olup, yirmi yılı aşkın süredir yönetim ve örgüt literatüründe önemli bir kuram olarak yer almaktadır (Cullinan vd., 2008: 226). Kavram, özellikle Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker ve Porter... vb. çoğu araştırmacı tarafından yorumlanmıştır (Zorlu, 2019) ve çalışanların örgütlerine duygusal bağlılık göstermeleri şeklinde tanımlanmıştır (Becker, 1960).

Örgütsel bağlılık, bireyin çalışmayı sürdürmek için belirlediği örgütün kendisine sunduğu olanakları değerlendirerek, bu örgütle arasındaki bağı ortaya koyan bir kavramdır (Yıldız vd., 2011: 117). Bu kavram, bireyin örgütün bir üyesi olma arzusunu, örgüt adına gereğinden fazla çaba göstermeye istekli olma durumunu ve örgütle ilişkisinin devamı yönünde güçlü bir isteği ifade etmektedir. Aynı zamanda, örgüte karşı duyulan sadakat, örgütün temel değerleri ve amaçlarını benimseme, örgütü olumlu bir şekilde değerlendirme gibi unsurlar da örgütsel bağlılığın temel bileşenleri arasında yer almaktadır (Singh ve Gupta, 2008: 58; Hunt ve Morgan, 1994). Bir diğer ifade şekliyle, örgütsel bağlılık, bireyin örgütle aidiyet hissetmesini (Hayati ve Caniango, 2012: 274) ve kişinin örgütüne duyduğu bağlılık derecesini ifade etmektedir (Stup, 2006: 1). Bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığı bir boyutlu olarak ele alırken (Meyer ve Herscovitch, 2001: 131; Wasti, 2005: 291), son yıllarda bu kavramın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu görüşü yaygınlaşmış ve bu doğrultuda kapsamlı incelemeler yapılmıştır (Nordin, 2011: 131; Loi vd., 2006: 104; Dawley vd., 2005: 512). Çok boyutlu yapı çerçevesinde örgütsel bağlılık, Kanter (1968: 500-501) tarafından devam, uyum ve kontrol; O'Reilly ve Chatman (1986: 493) tarafından içselleştirme, uyum ve özdeşleşme; Mowday vd., 1979: 225) tarafından davranışsal ve tutumsal; Mayer ve Schoorman (1992, akt. Meyer ve Herscovitch, 2001: 304) tarafından ise değer ve devamlılık olarak sınıflandırılmıştır. Literatürde en çok benimsenen ve üzerinde yoğun araştırma yapılan sınıflandırmalardan biri, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiştir. Allen ve Meyer'in bu yaklaşımı, örgütsel bağlılığı iki temel boyut altında incelemiştir: duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı. Bu modele, Weiner ve Vardi (1982) tarafından geliştirilmiş olan normatif bağlılık boyutu da eklenerek üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli oluşturulmuştur (Vardiler ve Yılmaz, 2019). Oluşturulan bu model, çeşitli çalışmalarca ele alınmıştır (Cohen ve Kirchmeyer, 1995: 191; Jaros, 1997: 321). Modelin detaylı incelenmesi sonucunda, duygusal bağlılık kavramı, çalışanın duygusal olarak örgütle yakın bir bağ kurmasını, örgütle özdeşleşmesini ve isteyerek katılım göstermesini ifade etmektedir. Bu bağlamda, çalışan örgütle olan ilişkisini gönüllülük esasına dayalı olarak duygusal bir aidiyet duygusu geliştirir (Dawley vd., 2005: 513; Wasti, 2005: 291; Meyer vd., 2012: 226). Devamlılık bağlılığı ise, çalışanın örgütten ayrılmasının yüksek maliyetler doğuracağı algısı ile örgütte kalmayı sürdürmesini tanımlar (Stup, 2006: 1). Normatif bağlılık ise bireyin ahlaki bir zorunluluk hissine dayanarak örgütten ayrılmaması gerektiğini düşündüğü için bağlılığını sürdürmesini ifade eder (Weng vd., 2010: 393). Meyer ve Allen'in (1991) ortaya koyduğu yaklaşıma göre, duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar örgüte bağlılıklarını kendi istekleri doğrultusunda sürdürürken, devamlılık bağlılığı yüksek olanlar bunu mecburiyet nedeniyle yaparlar. Ayrıca, normatif bağlılığı yüksek olan bireyler, örgüte olan sadakatlerini, bunu yapmanın doğru bir davranış olduğuna inandıkları için devam ettirirler (akt. Acar, 2012: 218).

2.4. Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki

Motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, örgüt psikolojisi alanında önemli bir araştırma konusu olarak dikkate alınmaktadır. Çeşitli çalışmalarda, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının, onları motive eden faktörlerle doğrudan ilişkilendirildiği gözlemlenmiştir. Vardiler ve Yılmaz (2019), motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğunu ve motivasyon düzeylerinin

artıkça çalışanların örgüte olan bağlılıklarının da arttığını belirtmektedir. Bu bulgular, motivasyon ve bağlılık arasındaki ilişkinin önemini bir kez daha vurgulamaktadır.

Bilge ve arkadaşları (2015), gönüllülerin içsel ve dışsal motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiyi, anket verileri üzerinden gerçekleştirdikleri çoklu regresyon analizi ile incelemiş ve sonuçlar, dışsal motivasyon faktörlerinin hem içsel motivasyonu hem de örgütsel bağlılığın alt boyutlarını (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık) olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Ancak, içsel motivasyonun bu bağlılık faktörleri üzerinde negatif bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulgu, içsel motivasyonun çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltabileceği yönünde farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Yazarlar, bu sonucu, motivasyon türlerinin farklı işleyiş biçimleri ve bireysel algı farklılıkları ile gerekçelendirmekte, literatürdeki karmaşık ve kimi zaman çelişkili bulgularla da ilişkilendirmektedir.

Canbaba (2019) tarafından yapılan bir araştırma, motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırma, yüksek motivasyon seviyelerinin örgütsel bağlılık üzerinde yüksek düzeyde etkilediğini ve çalışanların motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, yüksek motivasyona sahip çalışanların, iş yerlerinde daha fazla bağlılık gösterme ve çaba sarf etme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Sarioğlu (2019) ise çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik araçların örgütsel bağlılık üstündeki etkilerini incelemiş sonuçta da yaş ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki saptamıştır. Ayrıca, erkek çalışanların duygusal bağlılıklarının kadınlara göre daha yüksek olduğu, kadın çalışanların ise devam bağlılıklarının erkeklere kıyasla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Evlilik durumu ise, evli çalışanların duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu gösteren bir başka bulgu olmuştur.

Motivasyon, ödül sistemleri aracılığıyla çalışanlar üzerinde şekillenen bir mekanizmadır. Bu bağlamda, ödül sistemleri genellikle içsel ve dışsal ödüller olarak iki ana grupta sınıflandırılmaktadır (Vuori ve Okkonen, 2012; Allen ve Killman, 2001). Çalışanların beklentileri doğrultusunda şekillenen bu ödül sistemleri, örgüte olan bağlılık düzeylerini doğrudan etkilemektedir (Deci, 1972). Literatür taraması, ödül sistemlerinin ve motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerinde kuvvetli etki oluşturduğunu göstermektedir (Malhotra vd., 2007; Ajmal vd., 2015; Martin-Perez ve Martin-Cruz, 2015). Örneğin, Goulet ve Frank (2002) içsel ve dışsal ödüllerin örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu belirtirken, Moon (2000) tarafından yapılan New York'taki gerçekleştirdiği çalışmada içsel ve dışsal motivasyon düzeylerinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yarattığı saptanmış; içsel motivasyonun çalışanların işlerine duyduğu ilgi ve değerlerle ilişkili olduğu, dışsal motivasyonun ise ödüller ve tanıma gibi faktörlerle bağlılığı desteklediği, ancak aşırı dışsal ödüllerin içsel motivasyonu olumsuz etkileyebileceği ve uzun vadede bağlılığı sınırlayabileceği vurgulanmıştır.

Newman ve Sheikh'in (2012b) Çin'de yaptıkları bir diğer çalışmada ise hem içsel hem de dışsal ödüllerin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiler yarattığı gözlemlenmiş, ancak dışsal ödüllerin katkısının daha açık olduğuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, dışsal ödüllerin çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Diğer taraftan, Malhotra ve arkadaşlarının (2007) İngiltere'de gerçekleştirdiği bir araştırma, içsel ödüllerin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde pozitif etki yarattığını, dışsal ödüllerin ise yalnızca bir boyutunu (duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı) pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, içsel ödüllerin dışsal ödüllere kıyasla örgütsel bağlılık üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Williamson ve arkadaşlarının (2009) çalışmada da içsel ve dışsal ödüllerin, duygusal örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca, Newman ve Sheikh'in (2012a) çalışmalarında, dışsal ödüller arasında yer alan ücret tatmininin ve içsel ödüller arasında yer alan özerkliğin duygusal bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu gösterilmiştir. Martin-Perez ve Martin-Cruz (2015) tarafından yapılan bir başka araştırma ise, içsel ödüllerin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif bir etki yarattığı, buna karşın dışsal ödüllerin bu etkiye sahip olmadığı saptanmıştır; bu bulgu, içsel ödüllerin çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmalarını güçlendirmede dışsal ödüllerden daha etkili olduğunu göstermektedir.

Türkiye’de yapılan araştırmalarda da benzer bulgulara rastlanmaktadır. Karadağ ve arkadaşlarının (2015) Türkiye’deki sağlık sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada, "eğitim, örgüt içi iletişim, ücret ve terfi" gibi dışsal motivasyon araçlarının yanı sıra içsel motivasyon aracı olan "işin kendisi"nin örgütsel bağlılıkta pozitif yönde anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Tüm bu araştırma bulguları, motivasyon ve ödül sistemlerinin, çalışanların örgüte bağlılıklarının üzerinde yadsınamayacak etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, içsel ve dışsal ödüllerin örgütsel bağlılık üzerinde farklı derecelerde etkili olduğunu gösteren çalışmalar, örgütlerin çalışan bağlılığını artırmak için ödül sistemlerini ve motivasyon stratejilerini dikkatli bir şekilde tasarlamaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarını dengeli bir şekilde gözetken ödül sistemlerinin, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiler yaratacağı söylenebilir.

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın amacı ve önemi

Bu araştırmanın amacı, sivil toplum örgütlerinde (STÖ) gönüllü olarak görev yapan bireylerin içsel motivasyonlarını ve örgütlerine olan bağlılıklarını detaylı biçimde incelemektir. Gönüllülük sürecine etki eden demografik, sosyal ve örgütsel faktörler de çalışmanın kapsamına dâhildir. Sıralı açıklayıcı karma desen kullanılarak yürütülen araştırmada, ilk olarak nicel veriler toplanmış ve gönüllülerin içsel motivasyon ile örgütsel bağlılık düzeyleri ölçekler aracılığıyla ölçülmüştür. Bu bulguların derinlemesine analiz edilebilmesi için ikinci aşamada yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış, katılımcı deneyimleri detaylı biçimde incelenmiştir (Creswell, 2014). Görüşmelerden elde edilen veriler tematik analiz yöntemi ile sistematik biçimde kodlanmış ve anlamlı temalar ortaya çıkarılmıştır (Braun ve Clarke, 2006). Bu yöntemsel yaklaşım, gönüllülerin motivasyon ve bağlılık süreçlerinin çok boyutlu bir bakış açısıyla anlaşılmasına katkı sunmuştur.

3.2. Araştırma modeli

Araştırma sürecinde hem ölçülebilir nicel veriler hem de katılımcıların öznel deneyimlerini yansıtan nitel veriler toplanarak STÖ gönüllülerinin örgüte bağlılıkları ile içsel motivasyonları arasında pozitif ilişki vardır. Araştırmanın felsefi altyapısında, sosyal gerçekliğin bireylerin öznel deneyimleri aracılığıyla anlamlandırılabilirliğini savunan doğalcı paradigma yer almaktadır (Lincoln ve Guba, 1985). Bu yaklaşım doğrultusunda, gönüllülük deneyiminin yalnızca sayısal verilerle değil, aynı zamanda katılımcıların kendi bakış açıları ve anlamlandırmalarıyla ele alınması gerektiği benimsenmiştir. Dolayısıyla, araştırmanın nitel boyutu, bu öznel deneyimleri ve anlamları ortaya koyma amacı taşımaktadır.

Araştırmanın nicel aşamasında anket formu aracılığıyla gönüllülerin içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda seçilen katılımcılarla, araştırmanın nitel aşamasında yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacıya belirli temalar çerçevesinde veri toplama esnekliği sunarken, aynı zamanda katılımcıların kendi deneyimlerini ayrıntılı şekilde ifade etmelerine imkân tanımaktadır. Bu yönüyle hem yapısal tutarlılık sağlanmış hem de katılımcıların kişisel anlatılarına dayalı zengin ve derinlemesine veriler elde edilmiştir.

Görüşmelerden toplanan veriler tematik analiz yöntemiyle sistematik olarak çözümlenmiş; kodlama süreci sonucunda ortak temalar belirlenerek gönüllülerin içsel motivasyonları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkileri anlamlandırmaya yönelik bütüncül bir çerçeve oluşturulmuştur (Braun ve Clarke, 2006). Bu yaklaşım, gönüllülerin motivasyonel dinamiklerinin ve bağlılık biçimlerinin sadece kişisel olmakla birlikte sosyal ve örgütsel bağlamda nasıl şekillendiğini kapsamlı biçimde ortaya koymayı amaçlamaktadır.

3.3. Evren ve örneklem

Nicel araştırmanın örneklem büyüklüğü, istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edebilmek amacıyla G*Power programı kullanılarak hesaplanmış ve minimum 76 katılımcının çalışmaya dâhil edilmesi gerektiği belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmaya toplam 81 gönüllü katılımcı dahil edilmiştir. Ancak

eksik veri girişi bulunan ve araştırmaya katılım ölçütlerini karşılamadığı belirlenen 5 katılımcının verileri analiz dışı bırakılmış; analizler 76 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dâhil edilme ölçütleri; katılımcıların 18 yaş ve üzeri olmaları ve en az altı aydır aktif olarak sivil toplum örgütlerinde (STÖ) gönüllü faaliyetlerde bulunuyor olmaları şeklinde belirlenmiştir.

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de çeşitli sivil toplum örgütlerinde gönüllü olarak faaliyet gösteren bireyler oluşturmaktadır. Nitel araştırma kapsamında, nicel araştırmaya katılan gönüllüler arasından seçilen 4 katılımcı ile yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Örneklem çeşitliliğini sağlamak amacıyla farklı sivil toplum örgütlerinden katılımcılar seçilmiştir. Nitel veri analizinde görüşme yapılacak katılımcıların belirlenmesinde, ön aşamada yürütülen nicel veri analizinden elde edilen bulgular dikkate alınmıştır.

Katılımcıların 18 yaş ve üzeri olmaları ve en az altı aydır aktif biçimde sivil toplum örgütlerinde görev alıyor olmaları ve ortalamanın ± 1 standart sapma değeri içinde kalıyor olmaları temel kriterler arasında yer almıştır.

Bu grup içerisinde toplam 4 gönüllü ile derinlemesine yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, katılımcıların ölçek sonuçlarına göre farklı içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerine sahip olmaları gözetilerek veri çeşitliliğinin ve derinliğinin artırılması amaçlanmıştır.

3.4. Veri toplama araçları

Araştırmada ilk olarak nicel veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir. İçsel motivasyon ve örgütsel bağlılıklarını hesaplayabilmek için iki ölçek kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye Başım ve Tekarslan (2019) tarafından uyarlanmıştır (Cronbach’s $\alpha = 0.88$; CFI = 0.95; RMSEA = 0.06). İçsel motivasyonun ölçümünde ise Bardak ve Mamatoğlu (2023) tarafından geliştirilen Çalışanlar İçin İçsel Motivasyon Ölçeği tercih edilmiştir (Cronbach’s $\alpha = 0.91$; CFI = 0.96; RMSEA = 0.05).

Nitel veri toplama sürecini takiben, elde edilen bulguları derinlemesine anlamak amacıyla nitel veri toplama aşamasına geçilmiştir. Nitel veriler, yarı yapılandırılmış bireysel görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Bu yöntem, araştırmacıya belirli bir yapı sunarken katılımcıların deneyimlerini özgürce ifade etmelerine imkân vermektedir (Yıldırım, 2010). Böylece gönüllülerin içsel motivasyonları ve sivil toplum örgütüne bağlılık deneyimleri detaylı şekilde incelenmiştir.

Bu çalışma için Pamukkale Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan 68282350/2024/23 sayılı ve 16.12.2024 tarihli etik izin alınmıştır.

3.4.1. Nicel veri toplama araçları

- Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen, Türkçeye Başım ve Tekarslan (2019) tarafından uyarlanan (Cronbach’s $\alpha = 0.88$; CFI = 0.95; RMSEA = 0.06) bu ölçek, gönüllülerin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeylerini ölçmektedir.
- İçsel Motivasyon Ölçeği: Bardak ve Mamatoğlu (2023) tarafından geliştirilen bu ölçek (Cronbach’s $\alpha = 0.91$; CFI = 0.96; RMSEA = 0.05), gönüllülerin içsel motivasyon kaynaklarını değerlendirmeye yöneliktir.

3.4.2. Nitel veri toplama aracı

Yarı yapılandırılmış görüşmeler ile gönüllülerin gönüllülük deneyimleri, motivasyon kaynakları ve örgütsel bağlılıklarına ilişkin görüşleri toplanmıştır.

Katılımcılara aşağıdaki başlıklarda sorular yöneltilmiştir:

Gönüllülük motivasyonu

- Gönüllü olmaya nasıl karar verdiniz?
- Ailenizde hiç STÖ gönüllüsü var mı/mıydı?
- Neden bu STÖ ile çalışmayı seçtiniz?
- Gönüllü olarak çalışmak yaşamınızı nasıl etkiledi?

- Faaliyetler sırasında size en çok anlam katan ya da tatmin sağlayan durumlar neler?
- Gönüllülük sürecinden elde ettiğiniz en önemli kazanımlar neler?
- Gönüllülüğün zorlayıcı durumları var mı? Varsa nasıl baş ediyorsunuz?

Örgüte bağlılık

- Kurum size ne gibi imkânlar sunuyor?
- Kurumun size sağladığı imkânlardan memnun musunuz?
- İyileştirilmesini istediğiniz yönler var mı?
- Gönüllü olarak çalıştığınız bu sivil toplum örgütüne bağlı hissetmenizi sağlayan unsurlar nelerdir?
- Bu kurumla birlikte çalışmayı devam ettirmeyi düşünüyor musunuz? Neden?
- Daha önce başka kurumlarda gönüllü olarak çalıştınız mı? (Evet ise) Deneyimleriniz nasıl farklılıklar gösterdi?
- Gönüllülerin içsel motivasyonu ve örgütsel bağlılığı arasında bir ilişki var mıdır? Neden?

3.5. Bulgular

3.5.1. Demografik bulgular

Toplanan nicel veriler IBM SPSS Statistics 25 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan gönüllülerin demografik özellikleri Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 1. Cinsiyet dağılımı

Cinsiyet Dağılımı	Kadın	Erkek
Katılımcılar	45	31

Tablo 2. Yaş dağılımı

Yaş	19-25	26-35	36-45	46-50	50+
Katılımcılar	16	13	22	12	13

Tablo 3. Görev süresi dağılımı

Görev Süresi	0-1 yıl	1-5 yıl	5-10 yıl	10-20 yıl	20+ yıl
Katılımcılar	10	36	6	15	9

Katılımcıların cinsiyet, yaş ve gönüllülük sürelerine ilişkin dağılımlar incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla kadın olduğu görülmüştür. Ayrıca yaş üzerinden değerlendirdiğimizde 18-25 ve 41-50 yaş aralığındaki katılımcıların sayıları birbirlerine eşit çıkmaktadır. Görev süreleri üzerinden değerlendirirsek 1-3 yıl arası görev alan katılımcılar büyük bir farkla çoğunluğu oluşturmaktadır.

3.5.2. Nicel veri analiz bulguları

Aşağıdaki tablolarda örgütsel bağlılık ve motivasyon ölçekleri ile ilgili ortamlar, güvenilirlikler ve korelasyon bulgularına yer verilmektedir.

Tablo 4. Tanımlayıcı istatistikler

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Bağlılık	76	27	89	56.1447	10.421
Motivasyon	76	42	103	87.2237	11.112

Tablo 5. Ölçeklerin puanları ve güvenilirlikleri

	Madde Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	Cronbach Alfa
--	--------------	----------	----------------	---------------

Bağlılık Ölçeği	28	56.0123	10	.811
Motivasyon Ölçeği	22	88	11.48586	.908

Tablo 6. Ölçekler arasındaki korelasyonlar

		Bağlılık top	Motivasyon top
Bağlılık top	Pearson Correlation	1	0.206
	Sig. (2-tailed)		0.085
	N	76	76
Motivasyon top	Pearson Correlation	0.196	1
	Sig. (2-tailed)	0.085	
	N	76	76

Gönüllülere uygulanan içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde edilen toplam puanlar hesaplanmış ve bu puanlar arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz öncesinde, verilerin homojenliği ve normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek için frekans analizi gerçekleştirilmiş; sonuçlar, veri dağılımının normale oldukça yakın olduğunu göstermiştir.

Yapılan korelasyon analizinde, içsel motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde fakat istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki gözlenmiştir ($r = .19, p > .05$). Literatürde motivasyon ve bağlılık arasındaki ilişki genellikle pozitif ve orta düzeydedir; ancak bağlam ve ölçüm koşullarına bağlı olarak bu ilişkinin her zaman istatistiksel olarak anlamlı olmayabileceği belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1991; Deci ve Ryan, 2000). Çalışmada örneklem sayısının ($N = 76$) sınırlı olması, gözlenen pozitif korelasyonun istatistiksel olarak anlamlı çıkmamasını açıklayabilir. Literatürde, küçük ve orta düzey korelasyonların anlamlılığını test etmek için daha büyük örneklemelere ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Cohen, 1988; Field, 2018).

Aykırı değerlerin ilişkiyi bozmasını önlemek amacıyla, 18 yaşının üzerindeki ve en az altı aydır aktif şekilde STÖ'lerde görev almakta olan ± 1 standart sapma içinde kalan katılımcılar seçilmişlerdir ve de bu katılımcılarla nitel görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Motivasyon ve bağlılık puanları arasında pozitif yönde, ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki gözlemlenmesi teorik çerçeveler incelendiğinde, aracı değişkenlerin potansiyel rolünü ön plana çıkarmaktadır. Özellikle bireylerin başkalarına fayda sağlama motivasyonu, sevgi ve aidiyet duyguları ile topluluklarından veya yakın çevrelerinden (Tablo 1. Tematik Analiz Tablosu) aldıkları sosyal destek, bu motivasyonun bağlılığa dönüşmesinde dolaylı bir etkiye sahip olabilir. Örneğin, gönüllülük ya da profesyonel bağlamlarda prososyal motivasyona (başkalarına fayda sağlama eğilimi) sahip bireyler, doğrudan bir bağlılık göstermeseler dahi, söz konusu motivasyonları aracılığıyla bağlılık düzeylerini artırabilir (Grant, 2008). Aidiyet ve sevgi duyguları da motivasyon ile bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendiren psikososyal aracı değişkenler olarak etkili olabilir (Baumeister ve Leary, 1995). Buna ek olarak, yakın çevreden sağlanan sosyal destek ve çevresel etkiler de motivasyon ile bağlılık arasında dolaylı bağlayıcı bir rol oynayabilir. Çevresinden destek alan bireylerin bu motivasyonu bağlılıklarına dönüştürme eğilimlerinin daha güçlü olduğu gözlemlenmiştir (Eisenberger vd., 1986). Motivasyon ve bağlılık arasındaki ilişkinin doğrudan gözlemlenemediği durumlarda aracı değişkenlerin varlığının ve bu bağlamdaki rolünü araştırma gereğini düşündürmektedir.

3.5.3. Nitel veriler

Araştırmanın nitel verileri, Zoom üzerinden yapılan yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen transkriptler aracılığıyla analiz edilmiştir. Tüm görüşmeler, kaydedilmiş ve araştırmacı tarafından birebir yazıya dökülerek transkriptler oluşturulmuştur. Veri analizi sürecinde tematik içerik analizi

yöntemi benimsenmiş olup, bu yöntem verilerin anlamlı kategoriler altında toplanması ve temalara dönüştürülmesi amacıyla sistematik bir yaklaşım sunmaktadır (Braun ve Clarke, 2006).

Her görüşme için ön kodlamalar yapılmış ve anlamlı ifadeler belirlenmiştir. Kodlamalar hem tümevarımsal hem de kuramsal yaklaşımlar doğrultusunda gerçekleştirilmiş; bu kapsamda bazı kodlar katılımcıların özgün ifadelerinden türetilirken, bazı kodlar araştırmanın kuramsal çerçevesi ışığında yapılandırılmıştır.

Elde edilen kodlar, araştırmanın temel iki boyutu olan gönüllülük motivasyonu ve örgütsel bağlılık temaları altında gruplanmış ve bu iki tema için ortak bir tema oluşturulmuştur. Temaların oluşturulması sürecinde iç tutarlılık ve temalar arası ayırt edilebilirlik kriterlerine özen gösterilmiştir.

Analiz sırasında katılımcı gizliliği titizlikle korunmuş ve her katılımcıya görüşme sırasına göre K1, K2, K3 ve K4 kodları atanmıştır. Katılımcıların görüşlerinden yapılan doğrudan alıntılar ise ilgili kodlar eşliğinde çalışmaya entegre edilmiştir.

Tablo 7. Tematik analiz tablosu

Kod (Katılımcı İfadesi)	Kategori	Tema
“Birilerini mutlu etmek için diyelim.”	Fayda Sağlama	İçsel Motivasyon
“Bir şeylere faydalı olduğumu görebilmek beni çok mutlu etti.”	Fayda Sağlama	İçsel Motivasyon
“Bu işi seviyorum.”	Sevgi	İçsel Motivasyon
“Sonunda sevgiyi görmek çok güzel bir duygu.”	Sevgi	İçsel Motivasyon
“Mutlu oluyorum. Bana pozitif bir enerji veriyor.”	Mutlu Olmak	Ortak Temalar
“Beni mutlu edebildiğini düşündüm.”	Mutlu Olmak	Ortak Temalar
“Aynı amacı paylaşıyoruz.”	Amaçların Örtüşmesi	Ortak Temalar
“Kurumun amacı bana uygun.”	Amaçların Örtüşmesi	Ortak Temalar
“Etrafımıza, çevremize ve doğamıza baktım. Birçok şeyin ihtiyacı olduğunu hissettim.”	Topluma Fayda	Örgüte Bağlılık
“Topluma faydalı olayım diye başladım.”	Topluma Fayda	Örgüte Bağlılık
“Babamın gönüllü olması beni de etkiledi.”	Yakın Çevre Etkisi	İçsel Motivasyon
“Arkadaşımin ön ayak olmasıyla sürece dâhil oldum.”	Yakın Çevre Etkisi	İçsel Motivasyon
“Onlarla bir şey yapmanın verdiği mutluluk çok daha farklı.”	Aidiyet	Örgüte Bağlılık
“Kendimi bu yapıya ait hissediyorum.”	Aidiyet	Örgüte Bağlılık

Kodlar katılımcıların görüşmelerdeki ifadelerinden alınıp araştırmacılar tarafından literatür ışığında oluşturulmuştur. Kategoriler anlam benzerliğine göre gruplandırılmıştır. Temalar ise bu kategorilerin üst kavramsal başlıklarıdır.

Tematik analiz tablosunda da görüldüğü üzere “amaçların örtüşmesi” ve “mutlu olmak” kategorileri içsel motivasyon ve örgütsel bağlılığın ortak temalarıdır.

Amaçların Örtüşmesi Kategorisi:

Katılımcıların ifadeleri, gönüllülük motivasyonu ile örgütsel amaçlar arasında uyum olduğunda örgüte bağlılığın güçlendiğini göstermektedir. Katılımcılar, bireysel motivasyonları ile örgütün amaçlarının örtüşmesinin süreklilik açısından belirleyici olduğunu vurgulamıştır.

K2: Eğer kendi amacınız derneğin amacına hizmet etmiyorsa bir noktada koparsınız.

Katılımcı 2, gönüllülük sürecinde bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumlu olması gerektiğini bildirmiştir.

K1: Kurum ve şahıs birbirlerini tatmin edebilmeliler, eksikliklerini giderebilmeliler.

Katılımcı 1, bu uyumu karşılıklı bir süreç olarak tanımlamaktadır.

K3: Sevdiğim insanlarla bir iş yapmak beni bu örgüte bağladı.

Katılımcı 3 örgüte bağlılığın, örgütteki kişilerle kurulan ilişki ve ortak amaç etrafında şekillendiğini belirtmiştir.

K2: Eğer motivasyonlarınız birleşmiyorsa bir noktada mutlaka o çizgiden ayrılıyorsunuz..

Katılımcı 2, örgütsel bağlılık yalnızca bireysel istekle sınırlı kalmadığını, örgütün amaçlarının içselleştirilmesiyle pekiştiğini açıklamaktadır.

K1: Birlikte bir dayanışma olmalı bence her anlamda.

Katılımcı 1 da keza örgüt ile gönüllü arasında karşılıklı bir dayanışma ilişkisi olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Görüşmelerden elde edilen bulgulara göre gönüllülük motivasyonu ile örgütsel amaçların örtüşmesinin, gönüllülerin örgütte kalma niyetini artıran ve örgütsel bağlılığı güçlendiren kritik bir etken olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcılar, kişisel değerleri ile örgütün misyonu arasında bir uyum algıladıklarında, gönüllülük faaliyetlerini daha anlamlı bulduklarını ifade etmişlerdir. Örneğin, katılımcı 2'nin "Aynı amacı paylaşıyoruz" ve katılımcı 4'ün "Kurumun amacı bana uygun" şeklindeki ifadeleri, bireysel değerler ile örgütsel hedefler arasındaki uyumun varlığına işaret etmektedir.

Bu bulgu, Deci ve Ryan'ın (2000) Öz Belirlenim Kuramı ile örtüşmektedir. Söz konusu kurama göre, bireylerin içsel motivasyonlarının güçlendirilmesi için üç temel psikolojik ihtiyacın (ilişkililik, yeterlilik ve özerklik) karşılanması gereklidir. Gönüllülerin örgüt amaçlarını kendi değerleriyle uyumlu algılaması "ilişkililik" ve "anlamlılık" gereksinimlerini karşılayarak içsel motivasyonu artırıcı bir etki yaratmaktadır.

Bulgular Sosyal Kimlik Kuramı (van Knippenberg, 2000) çerçevesinde değerlendirildiğinde, gönüllülerin yalnızca örgüte üyelikten öteye, örgütle güçlü bir özdeşleşme süreci yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Katılımcıların örgütsel amaçları benimsemeleri, örgütü kendi kimliklerinin ayrılmaz bir parçası olarak görmelerine katkıda bulunmaktadır. Bu özdeşleşme süreci örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutunu hareketlendiren bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır.

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (1959) perspektifinden bakıldığında gönüllülerin örgütün amaçlarını anlamlı bulmaları, "işin kendisi" ve "başarı duygusu" gibi içsel motivasyonel unsurlarını devreye soktuğunu göstermektedir. Gönüllülerin üstlendikleri görevleri yalnızca bir sorumluluk olarak değil, aynı zamanda hem kişisel gelişimlerini destekleyen, toplumsal katkı sağlayan derinlemesine bir deneyim olarak algılamalarını mümkün kılmaktadır.

Elde edilen bulgular, Clary ve Snyder'ın (1999) gönüllü motivasyonunu değerler ve toplumsal fayda temeline dayandıran işlevsel yaklaşımıyla da uyumluluk göstermektedir.

Sonuç olarak, gönüllülük motivasyonu ile örgütsel amaçların örtüşmesinin, gönüllülerin örgütte kalma niyetini artıran ve örgütsel bağlılığı güçlendiren kritik bir etken olduğunu ortaya konmaktadır.

Mutluluk kategorisi:

Katılımcılar gönüllülük faaliyetlerinin kendilerinde olumlu duygular ve manevi doyum yarattığını ifade etmiştir. Gönüllülük süreci, katılımcılar açısından mutluluk, tatmin ve anlam duygusu ile ilişkilendirilmektedir.

K4: Burada yaptığım şeyin bana iyi geleceğini düşündüm. Manevi bir doyum sağlayacağını düşündüm. İnsan birilerine yardım edince kendini daha değerli hissediyor.

Katılımcı 4, gönüllü olma kararını doğrudan mutluluk beklentisiyle ilişkilendirmiştir.

K1: Karşıdakini mutlu görmek beni çok mutlu ediyor. Onların yüzündeki ifadeyi gördüğümde yaptığım şeyin anlamlı olduğunu hissediyorum. Bu da bana güç veriyor.

Katılımcı 1, gönüllülüğün duygusal karşılığını şu şekilde açıklamıştır.

K3: Bazen çok yoruluyoruz ama onların hayatına dokunduğunu hissettiğinde gelen mutluluk buna değer dedirtiyor. O an bütün yorgunluğun geçtiğini hissediyorum.

Katılımcı 3 gönüllülük sürecinin zorluklarına rağmen olumlu duygularla sürdüğünü ifade etmiştir.

K1: Sonucunu güzel görmek beni mutlu ediyor. Yaptığım şeyin işe yaradığını görmek insana moral veriyor.

K3: Bir yardım yaptığında her zaman mutlu oluyorsun. Çünkü bir şeyin değiştiğini görmek insana iyi geliyor.

Katılımcı 1 yapmış olduğu alıntıda gönüllülüğün duygusal kazanımlar sağladığını ve bireysel iyi oluş üzerinde olumlu etkiler yarattığını dile getirmiştir: Katılımcı 3 ise gönüllülük faaliyetlerinin sonuç odaklı bir tatmin yarattığını vurgulamaktadır. Toplumsal değişimi yaratan biri olmak gönüllü için bireysel bir tatmin de sağlamaktadır.

K4: Birilerine faydalı olabildiğini görmek insanı mutlu ediyor. Kendimi daha güçlü ve daha işe yarar hissediyorum.

Katılımcı 4 gönüllülüğün bireyde özgüven ve olumlu duygular oluşturduğunu ifade ederken temaların da nasıl iç içe girmiş anlamlar bütününe karmaşık parçaları olduğunu ortaya koymuştur. Kişinin başka birilerine faydalı olması toplumsal bir değer olarak ele alınırken bu durumun bireysel noktadan mutluluk sağlayarak içsel motivasyona dönüşümünü görülmektedir.

Bu bulgular, gönüllülüğün katılımcılar açısından yalnızca toplumsal sorumluluk değil, aynı zamanda mutluluk ve manevi tatmin kaynağı olarak deneyimlendiğini ortaya koymaktadır.

Görüşmelerden elde edilen bulgular gönüllülük faaliyetlerinin katılımcılar için yalnızca toplumsal fayda üretme sürecini değil, aynı zamanda bireysel düzeyde mutluluk, manevi tatmin ve anlam duygusu yaratan bir deneyim olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Katılımcılar, gönüllülük süreçlerinde başkalarına yardım etmenin kendilerinde olumlu duygular oluşturduğunu ve bu duyguların, gönüllülüğe devam etme motivasyonlarını önemli ölçüde artırdığını ifade etmişlerdir.

Bu sonuçlar, Fredrickson'ın 2001 yılında ortaya koyduğu Genişlet ve İnşa Kuramı (Broaden-and-Build Theory) ile açıklanabilir. Söz konusu kurama göre, bireylerin deneyimlediği olumlu duygular, bilişsel ve davranışsal kapasitelerini genişletmektedir. Gönüllülük faaliyetleri sırasında hissedilen mutluluk ve doyum duyguları, bireylerin hem kendilerine hem de toplumsal çevrelerine yönelik olumlu bir bakış açısı geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır. Bu süreç, gönüllülerin faaliyet gösterdikleri organizasyonlarla olan bağlarını sürdürmelerinde etkindir.

Bulgular, Deci ve Ryan'ın 2000 yılında geliştirdiği Öz Belirlenim Kuramı çerçevesinde de değerlendirilirse katılımcıların gönüllülük faaliyetlerini dışsal ödüllerden ziyade içsel tatmin ve anlam arayışıyla gerçekleştirmeleri, özerklik ve yeterlik ihtiyaçlarının karşılandığının göstergesidir. Bu durum, gönüllülüğün bireyler tarafından psikolojik iyi oluşu destekleyen anlamlı bir etkinlik olarak algılandığını göstermektedir.

4. Sonuç, tartışma ve öneriler

Bu araştırma, sivil toplum örgütleri gönüllülerinin içsel motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi derinlemesine anlamayı hedeflemiştir. Bu nedenle karma desen bir araştırma tasarlanmış ve katılımcılardan hem nicel veriler toplanmış hem de gönüllülerin konu üzerindeki anlam inşalarına ulaşmak adına yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın bulguları aşama aşama değerlendirilip ardından bir bütün olarak ne anlama geldiğine bakılacaktır.

Araştırmanın ilk aşamasında gönüllülerin içsel motivasyonu ve örgüt bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı olmayan bulgular elde edilmiştir. Bu bulguların temel sebebinin katılımcı sayısının minimum değerde tutulması olarak düşünülmektedir. Bu araştırmanın daha sonraki araştırmalarda katılımcı sayısının yükseltilerek tekrarlanması ve sonuçların tekrar değerlendirilmesi literatüre katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın karma desen olmasının bir avantajı olarak araştırmaya katılan gönüllülerle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Gönüllülerin gönüllülüğe dair deneyimlerini paylaştığı yarı yapılandırılmış görüşmelerde, 4 gönüllünün içsel motivasyon ve örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu temalarla tespit edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen temalar literatür ışığında içsel motivasyon, örgütsel bağlılık ve her iki kavramı kapsayan ortak temalar olarak kategorize edilmiştir. Ortak temaların 2 kategoride toplandığı tematik analiz tablosunda görülmektedir. “Mutlu olmak” ve “amaçların örtüşmesi” kategorileri içsel motivasyon ve örgüte bağlılık temaları konuşulurken katılımcılar tarafından görüşmeye getirilen kategoriler bir diğer deyişle alt temalardır. Katılımcı görüşmelerinden elde edilen “amaçların örtüşmesi” ve “mutlu olmak” temaları, gönüllülerin kişisel değerleriyle örtüşen toplumsal hedeflere yöneldiklerinde daha yüksek bir psikolojik tatmin yaşadıklarını ve bu tatminin bağlılıklarını derinleştirdiğini ortaya koymuştur.

Bu bulgular, Deci ve Ryan’ın (1985, 2000) Öz Belirlenim Kuramı’nın öngörülerıyla örtüşmektedir. Gönüllülerin yeterlik, ilişki oluşturma ve özerklik gibi temel düzeyde psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan bir örgütsel ortamda bulunmaları hem içsel motivasyonlarını artırmakta hem de örgütle kurdukları bağı güçlendirmektedir. Bireylerin örgütsel amaçlarla özdeşleşme süreçleri Tajfel ve Turner’ın (1979) Sosyal Kimlik Kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, van Knippenberg’in (2000) örgütsel bağlamdaki yorumları doğrultusunda gönüllülerin yalnızca bir gruba dâhil olma değil, aynı zamanda bu grubun anlamlı bir parçası olma yönünde güçlü bir eğilim göstermektedirler. Gönüllülük sürecinde deneyimlenen mutluluk, anlamlılık ve örnek olma gibi olumlu duygular da Fredrickson’un (2001) Genişletme ve İnşa Kuramı doğrultusunda bireylerin sosyal bağlarını güçlendirmekte ve örgütsel bağlılıklarını pekiştirmektedir.

Önceki çalışmalar da bu bulguları destekler niteliktedir. Gagné ve Deci (2005), içsel motivasyonun çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtmiştir. Clary ve Snyder (1999), gönüllülerin değerler, öğrenme ve toplumsal katkı gibi işlevsel güdülerle hareket ettiğini ifade etmiştir. Kim ve Lee (2020), içsel motivasyonu yüksek gönüllülerin gönüllülük faaliyetlerine yalnızca katılım düzeyinde kalmadıklarını, aynı zamanda örgütle özdeşleşerek uzun vadeli destekçiler hâline geldiklerini belirtmektedir. Araştırmacılar, gönüllülüğün bireyler açısından mutluluk, manevi doyum ve anlam duygusu üretmesinin, örgütsel bağlılığı güçlendiren temel bir mekanizma olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmanın bulguları da Kim ve Lee’nin (2020) ortaya koyduğu bu çerçeveye örtüşmektedir. Katılımcıların gönüllülüğü mutluluk ve kişisel tatmin kaynağı olarak tanımlamaları, gönüllülük faaliyetlerinin yalnızca geçici bir yardım davranışı değil, süreklilik gösteren bir bağlılık ilişkisine dönüştüğünü göstermektedir. Özellikle katılımcıların “birilerine faydalı olma” ve “manevi doyum” ifadeleri, içsel motivasyonun örgütsel bağlılığı besleyen önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Tüm bu bulgular ışığında, gönüllü bağlılığının sadece bireysel doyum ve tatminle değil, aynı zamanda toplumsal fayda sağlama ve anlam üretme süreçleriyle iç içe geçtiği görülmektedir. Bireylerin gönüllülük deneyimlerinden sağladıkları psikolojik kazançlar (örneğin, kendini gerçekleştirme, ait hissetme, takdir edilme), hem kişisel gelişimi desteklemekte hem de örgüte yönelik uzun vadeli bir bağlılık oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

STÖ gönüllülerinin, içsel motivasyonu ve örgüte bağlılıkları arasında var olan pozitif ilişkiyi temel alarak yapılabilecek öneriler şu şekilde sıralanmaktadır:

- İçsel motivasyonu destekleyici gönüllülük deneyimleri tasarlanmalıdır. Gönüllülere görev verirken, onların değerleriyle örtüşen alanlara yönlendirilmeleri sağlanmalıdır. Kişisel gelişim, öğrenme ve toplumsal katkı gibi güdülerini karşılayan faaliyetler, bağlılığı doğrudan artıracaktır.

- Psikolojik ihtiyaçlara duyarlı yönetim modelleri benimsenmelidir. Özellikle özerklik ve geri bildirim döngüleri sağlanarak gönüllülerin karar süreçlerine aktif katılımı teşvik edilmelidir.
- Gönüllülere görünürlük ve takdir sunulmalıdır. Sözlü teşekkür, belge verilmesi, sosyal medya paylaşımları gibi basit uygulamalar bile gönüllülerin değerli hissederek bağlılıklarını artıracaktır.
- Olumsuz deneyimleri azaltacak stratejiler geliştirilmelidir. İletişim eksikliği, kaynak yetersizliği ve yönetsel karmaşalar gibi unsurlar gönüllüleri hızla örgütten uzaklaştırabilir. Bu nedenle, gönüllü memnuniyeti düzenli olarak değerlendirilmelidir.
- Uzun vadeli gönüllü ilişkileri desteklenmelidir. Gönüllülüğü tek seferlik etkinliklerden ziyade süreç odaklı, gelişimsel ve aidiyet yaratan bir deneyime dönüştürmek önemlidir. Mentorluk, liderlik görevleri gibi devamlılık içeren roller tanımlanabilir.
- Dijital gönüllülük alanı göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle genç gönüllüler çevrim içi etkileşimi tercih edebilmektedir. Bu nedenle dijital platformlar üzerinden katılımı teşvik eden projeler tasarlanabilir.
- Araştırma ve uygulama iş birliği geliştirilmelidir. Akademik çalışmalarla uygulayıcı STÖ'ler arasında köprü kurularak, gönüllü yönetimi daha bilimsel temellere dayalı biçimde geliştirecektir.

Yazarların Beyanı

Yayın Etiği Beyanı ve Etik Onay İzni: Araştırmanın tüm safhalarında araştırma ve yayın etiğine özen gösterilmiştir. Bu çalışma için Pamukkale Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan Sayı: 68282350/2024/23 ve 16.12.2024 tarihli etik izin alınmıştır.

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

Kaynakça

- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 217–226.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Acar, P. (2012). Örgütsel bağlılık ve motivasyon ilişkisi: Bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 217–230.
- Ağca, V., & Ertan, H. (2008). Duygusal bağlılık içsel motivasyon ilişkisi: Antalya'da beş yıldızlı otellerde bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 135–156.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). *Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment*. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in Organizational Behavior* (Vol. 7, pp. 63–88). John Wiley & Sons.,
- Aşan, Ö., & Aydın, H. (2006). *Örgütsel davranış*. Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall.
- Bardak, F., & Mamatoğlu, N. (2023). Çalışanlar için içsel motivasyon ölçeği: Geliştirme, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması, *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 15(2), 72-85.
- Batson, C. D. (1991). *The altruism question: Toward a social psychological answer*. Erlbaum.

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brislin, R. (2005). *Understanding culture's influence on behavior* (2nd ed.). Thomson Wadsworth.
- Brislin, R. W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting Jr., F., & Zukis, B. (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation: An employee-manager comparison. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87–104. <https://doi.org/10.1177/1470595805050829>
- Büyük, K., İşlek, M. S., Çakmak, M. N. & Tiltay, M. A. (2016). Yöneticilerin ve çalışanların bakış açısıyla sivil toplum kuruluşlarında gönüllülerin motivasyonları, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1), 303-323.
- Can, H. C. & Zorba, E. (2019). Uluslararası spor organizasyonunda görev alan gönüllülerin görüşlerinin incelenmesi, *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(S1), 341-352.
- Caniago, I., & Hayati, K., (2012). Islamic work ethic: The role of intrinsic motivation, job satisfaction, organizational commitment, and job performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 1102–1106. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.122>
- Clary, E. G., & Snyder, M. (1999). The motivations to volunteer: Theoretical and practical considerations. *Current Directions in Psychological Science*, 8(5), 156–159. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00037>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.6.1516>
- Cnaan, R. A., & Goldberg-Glen, R. S. (1991). Measuring motivation to volunteer in human services. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(3), 269–284. <https://doi.org/10.1177/0021886391273003>
- Cohen, A., & Kirchmeyer, C. (1995). A multidimensional approach to the relation between organizational commitment and nonwork participation. *Journal of Vocational Behavior*, 46(2), 189–202. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1012>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Cullinan, C., Blin, D., Farrar, R., & Lowe, D. (2008). Organization-harm vs. organization-gain ethical issues: An exploratory examination of the effects of organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 225–235
- Dawley, D. D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S. (2005). Commitment and performance of volunteers: An empirical examination. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(5), 485–501.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3–4), 325–346. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>
- DeVoe, S. E., & Iyengar, S. S. (2004). Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1), 47–61. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2003.09.001>
- Einolf, C. J., & Chambré, S. M. (2011). Who volunteers? Constructing a hybrid theory. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16(4), 298–310. <https://doi.org/10.1002/nvsm.429>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eroğlu, E. (2013). *Motivasyon teorileri ve uygulamaları*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Ertürk, A., & Aydın, M. (2016). Gönüllü çalışmalarda içsel motivasyonun örgütsel bağlılığa etkisi. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 8(2), 205–218.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). London, UK: Sage.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27(3), 199–223. <https://doi.org/10.1023/A:1025007614869>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201–210. <https://doi.org/10.1177/009102600203100206>
- Gönüllü, Ö. S. (2001). *Entelektüel boyut*. Nil Yayınları.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108–124. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.108>
- Gupta, P. & Singh, B., (2008). Organizational commitment: Revisited. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(1), 57–68.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Haski-Leventhal, D. (2009). Elderly volunteering and well-being: A cross-European comparison based on SHARE data. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 20(4), 388–404. <https://doi.org/10.1007/s11266-009-9096-x>
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees?* Harvard Business Review, 46(1), 53–62.

- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Organizational commitment: One of many commitments or key mediating construct? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(3), 17–26. <https://doi.org/10.1007/BF00120968>
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51(3), 319–337. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1615>
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2012). *Dünden bugüne insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş* (6. baskı). Evrim Yayınları.
- Kamar, M. & Gökbulut, B. (2021). Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları ile Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki, *EKEV Akademi Dergisi*, 93, 386-404.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499–517. <https://doi.org/10.2307/2092438>
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınları
- Kondalkar, V. G. (2007). *Motivation*. New Age International.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Leonard, N. H., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1999). Work motivation: The incorporation of self-concept-based processes. *Human Relations*, 52(8), 969–998. <https://doi.org/10.1177/001872679905200801>
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101–120. <https://doi.org/10.1348/096317905X39657>
- McAllum, K. (2014). Meanings of organizational volunteering: Diverse volunteer pathways. *Management Communication Quarterly*, 28(1), 84–110. <https://doi.org/10.1177/0893318913517237>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). Three-Component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>

- Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365–385.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Musick, M. A., & Wilson, J. (2008). *Volunteers: A social profile*. Indiana University Press.
- Nordin, N. H. (2011). Affective organizational commitment and job satisfaction among employees in the Malaysian public sector. *International Journal of Business and Social Science*, 2(11), 131–139.
- Omoto, A. M., & Snyder, M. (2002). Considerations of community: The context and process of volunteerism. *American Behavioral Scientist*, 45(5), 846–867. <https://doi.org/10.1177/0002764202045005007>
- Onaran, A. (1981). Özgünlük ve piyon kavramları: İçsel ve dışsal güdülenme üzerine bir değerlendirme. *Psikoloji Dergisi*, 1(2), 234–245.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447–467.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, 171–207.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 397–427. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sagiv, L., Roccas, S., Cieciuch, J., & Schwartz, S. H. (2017). Personal values in human life. *Nature Human Behaviour*, 1(9), 630–639
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sayın, Z. (2023). Sosyal sermaye bağlamında kişisel gönüllülük deneyimlerinin incelenmesi: Nitel bir araştırma, *Third Sector Social Economic Review*, 58(4), 3574-3594.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387. <https://doi.org/10.2307/20159049>
- Stup, R. (2006). Örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişki: Bir araştırma. *İnsan Kaynakları ve Yönetimi Dergisi*, 1(1), 1–15.
- Stup, R. E. (2006). Human resource management and dairy employee organizational commitment: Pennsylvania State University.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. İçinde W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.
- Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A., & Boylu, Y. (2010). Motivasyon araçlarının değerlendirilmesi: Ankara’da bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 3–20. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/13/11>
- Tuzcu, Ş. (2022). Spor Organizasyonlarında Gönüllü Motivasyonu ve Eğitimi Süreci Araştırması: Gençlik ve Spor Gönüllüleri Derneği, [Basılmamış Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Vardarlier, P., & Yılmaz, M. (2019). Örgütsel bağlılık modelinin geliştirilmesi: Normatif bağlılık boyutunun eklenmesi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(4), 1347–1365
- Vardiler, M. & Yılmaz, A. (2019). Süreç teorileri çerçevesinde motivasyon. *Journal of Business Research-Turk*, 11(2), 1–15
- Vardi, Y., & Weiner, Y., (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418–428. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285349>
- Vuori, V., & Okkonen, J. (2012). Knowledge sharing motivational factors of using an intra-organizational social media platform. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592–603. <https://doi.org/10.1108/13673271211246167>
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 290–308. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.07.002>
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391–400. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.05.003>
- Wuthnow, R. (1991). *Acts of compassion: Caring for others and helping ourselves*. Princeton University Press.
- Yılmaz, M. & Vardarlier, P. (2021). Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Perakende sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma, *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(4), 1347-1365.
- Zorlu, Ö., Avan, A., & Baytok, A. (2019). The effect of servant leadership on psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Business Research-Turk*, 11(1), 293–309. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.600>
- Zorlu, S. (2019). Örgütsel bağlılık ve motivasyon ilişkisi: Bir literatür taraması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 123–135.