T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ANLAMLANDIRAN LİDERLİK MODELİ

MEHMET ALİ TAŞ
DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
DOÇ. DR. ALİ MURAT ALPARSLAN

BURDUR-2022

T.C.
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA ANLAMLANDIRAN LİDERLİK MODELİ

MEHMET ALİ TAŞ
DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
DOÇ. DR. ALİ MURAT ALPARSLAN

Üye: Prof. Dr. Adnan KALKAN
Üye: Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI
Üye: Doç. Dr. Gaye ATİLLA
Üye: Doç. Dr. Ahmet Sait ÖZKUL

BURDUR-2022

T.C.

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ETİK BEYAN

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'ne göre hazırlamış olduğum "Sivil Toplum Kuruluşlarında Anlamlandıran Liderlik Modeli" adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik ve etik kuralları ihlal etmediğimi, tezimin özgün olduğunu, başvurduğum kaynakları metin içinde, dipnotlarda ve kaynakçada eksiksiz ve bilimsel kurallara uygun olarak gösterdiğimi taahhüt ederim.

Mehmet Ali TAŞ

04.07.2022

TEŞEKKÜR METNİ

Doktora eğitimim sürecinde bana yol gösteren, rehber ve destek olan danışmanım, kıymetli hocam Sayın Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN'a minnetle teşekkürlerimi sunarım.

Tezimi yazdığım ve araştırmalarımı yürüttüğüm süreç içerisinde değerli önerileriyle tezimin gelişmesinde katkıları olan, tez izleme komitesinin pek kıymetli üyeleri Sayın Doç. Dr. Gaye ATİLLA ve Sayın Doç. Dr. Ahmet Sait ÖZKUL hocalarıma saygılarımla şükranlarımı sunarım.

Farklı bilgi, deneyim ve yaklaşımlarıyla önerilerini paylaşan tez savunma jürisinin önemli üyeleri değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Adnan KALKAN'a ve Sayın Prof. Dr. Kürşat ÖZDAŞLI'ya saygılarımla teşekkür ederim.

Profesyonel bakış açısıyla okuyup tezimin estetiğinde ince dokunuşları olan sevgili eşim Sinem TAŞ'a ve değerli dostum Dr. Mahmut DEMİR'e çok teşekkür ederim.

Araştırmalarımı yürütürken çeşitli STK'lara mensup yüzlerce gönüllüye ulaştım. Bu değerli insanlar, zamanlarını ayırarak büyük bir nezaketle araştırmalarıma gönüllü olarak katıldılar. Konuyla ilgili değerli görüşlerini paylaştılar. Başta STK liderleri olmak üzere araştırmalarıma katkı sunan ve destek olan tüm gönüllülere canıgönülden teşekkür ederim. Her birine ayrı ayrı minnettarlığımı sunarım.

Her zaman yanımda olup sabırla ve özveriyle destek olan, yaşamıma anlam katan hayat arkadaşım, sevgili eşim Sinem TAŞ'a fedakârlığı için bir kez daha teşekkür ederim. Son olarak maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen fedakâr kahramanlara (merhum babama, canım anneme ve sevgili kardeşlerime) sonsuz şükranlarımı ve minnettarlığımı sunarım.

Mehmet Ali TAŞ

Burdur - 2022

(TAŞ, Mehmet Ali, Sivil Toplum Kuruluşlarında Anlamlandıran Liderlik Modeli, Doktora Tezi, Burdur, 2022)

ÖZET

Çalışmanın amacı; gönüllüler için işin anlamlılığının ne olduğu ve bu anlamlılıkta liderlerin tutum ve davranışlarının rolünü araştırmaktır. Bunun sonucunda anlamlandıran liderlik ölçeğini geliştirmektir. Çalışmanın amacı doğrultusunda çeşitli STK gönüllüleri üzerinde üç araştırmadan oluşan karma bir çalışma yürütülmüştür. Bu araştırmalardan ilki madde havuzunun oluşturulması, ikincisi taslak ölçeğin geliştirilmesi, üçüncüsü ise taslak ölçeğin geçerliliğinin ve güvenirliğinin test edilmesidir.

Nitel bir yöntemle yürütülen birinci araştırmada, fenomenolojik bir desen kullanılmıştır. Çeşitli STK'ya mensup 30 kişilik bir çalışma grubundan veriler toplanarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Sonuç olarak gönüllülerin vurguladığı 9 adet anlam kaynağına ulaşılmıştır. Liderlerin işi anlamlı kılan 11 ve işi anlamsızlaştıran 10 adet tutum ve davranışının olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların, kendileri yönetici olmaları halinde işi anlamlandırmak adına 14 adet olumlu tutum ve davranış sergileyebilecekleri saptanmıştır. Bu araştırmanın sonucunda, liderlerin işin anlamlılığını besleyen tutum ve davranışlarından oluşan 10 faktörlü ve 53 ifadeli bir madde havuzu oluşturulmuştur.

Nicel bir yöntemle yürütülen ikinci araştırmada, 245 kişilik örneklemden veri toplanarak madde havuzunun psikometrik özellikleri test edilmiştir. Bulgular kapsamında madde havuzundan 6 faktörlü ve 32 maddeli taslak bir ölçek oluşturulmuştur. Ölçekte; Diğerkâmlık, Yapıcı İlişkiler, Demokratik Yönetim Anlayışı, Olumlu Geri Bildirim, Yetiştirme ve Anlam Aşılama faktörleri yer almaktadır. Bu boyutların geçerlilik ve güvenirlik değerlerinin önemli düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Nicel bir yöntemle yürütülen üçüncü ve son araştırmada ise 492 kişilik örneklemden veri toplanarak ölçeğin yapı geçerliliği, kriter geçerliliği ve güvenirliği doğrulanmaya çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda anlamlandıran liderlik ölçeğinin 6 faktörden ve 32 maddeden oluşan yapısı doğrulanmıştır. Böylece ölçeğin son şekline ulaşılmıştır. Ayrıca anlamlandıran liderlik ile işin anlamlılığı arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. YEM analizleri sonucunda

anlamlandıran liderliğin işin anlamlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Böylece anlamlandıran liderlik ölçeğinin ölçüte dayalı yapı geçerliliği doğrulanmıştır. Bunun yanında demografik değişkenler bağlamında anlamlandıran liderliğin işin anlamlılığıyla ilişkisi incelenmiş ve kayda değer sonuçlar elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Anlamlandıran Liderlik, Gönüllüler, İşin Anlamlılığı, Liderlik, Ölçek Geliştirme.*

(TAŞ, Mehmet Ali, Meaning-Making Leadership Model in Non-Profit Organizations, PhD Thesis, Burdur, 2022)

ABSTRACT

The aim of the study is to investigate what the meaningfulness of the work is for volunteers and to investigate the role of the leaders' attitudes and behaviors in constructing this meaningfulness. As a result, it is to develop the meaning-making leadership scale. In line with the purpose of the study, a mixed study consisting of three research was conducted on the volunteers of various NPOs. The first of these reserach is the creation of an item pool; the second is the development of the draft scale and the third is the testing of the validity and reliability of the draft scale.

In the first study, which was conducted with a qualitative method, a phenomenological design was used. The sample of this research consists of 30 volunteers. The collected data were analyzed by content analysis. As a result, 9 sources of meaning emphasized by the volunteers were reached. It has been determined that 11 attitudes and behaviors of leaders that make the job meaningful and 10 that make the job meaningless are emphasized. In addition, it was found that if the participants themselves were managers, they would implement 14 positive attitudes and behaviors in order to make the work meaningful. As a result of this research, an item pool of 53 statements was formed, consisting of the attitudes and behaviors of the leaders that support the meaningfulness of the work.

In the second study, which was carried out with a quantitative method, data were collected from a sample of 245 people and the psychometric properties of the item pool were tested. A draft scale with 6 factors and 32 items was designed from an item pool consisting of 53 items. In scale; Altruism, Constructive Relationships, Democratic Management Approach, Positive Feedback, Training, and Instilling Meaning factors are included. It has been determined that the validity and reliability values of these dimensions are at a significant level.

In the third and last study conducted with a quantitative method, data were collected from a sample of 492 people. With this research, the construct validity, criterion validity and reliability of the scale were tried to be verified. When the results of the analyzes were examined, the structure of the “Meaning-Making Leadership

Scale" consisting of 6 factors and 32 items was confirmed. Thus, the final form of the scale was obtained. Also, it has been determined that there is a high level of relationship between the meaning-making leadership scale and the meaningful work. Thus, the criterion-based construct validity of the meaning-making leadership scale was confirmed. Besides, in the context of demographic variables, the relationship between meaning-making leadership and meaningful work was examined and significant results were obtained.

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

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK ..... **i**

ETİK BEYAN ..... **ii**

TEŞEKKÜR METNİ ..... **iii**

ÖZET ..... **iv**

ABSTRACT ..... **vi**

İÇİNDEKİLER ..... **viii**

TABLOLAR DİZİNİ ..... **xiii**

ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **xv**

KISALTMALAR DİZİNİ ..... **xvi**

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Çalışmanın Sorunsalı ve Gerekçesi **2**

1.2. Çalışmanın Önemi **4**

1.3. Çalışmanın Amacı **6**

1.4. Çalışmanın Katkısı **7**

1.5. Çalışmanın Kuramsal Dayanakları **8**

1.6. Çalışmanın Varsayımları **14**

1.7. Çalışmanın Kısıtları **14**

1.8. Tanımlar **15**

İKİNCİ BÖLÜM

İŞİN ANLAMLILIĞI VE İŞİN ANLAM KAYNAKLARI

2.1. Anlamlılık Kavramı 17

2.2. İşin Anlamlılığı 19

2.2.1. İşin Anlamlılığının Faydaları 24

2.2.1.1. İşin Anlamlılığının Birey İçin Faydaları 24

2.2.1.2. İşin Anlamlılığının Örgüt İçin Faydaları 27

2.2.1.3. İşin Anlamlılığının Toplum İçin Faydaları 30

2.2.2. İşin Anlamlılığının Sakıncaları 33
2.3. İşin Anlam Kaynakları 34
2.3.1. İçsel Güç Kaynakları 38
2.3.1.1. Benlik 40
2.3.1.1.1. Öz Saygı 41
2.3.1.1.2. Öz Güven 44
2.3.1.1.3. Öz Anlayış 46
2.3.1.1.4. Öz Yeterlilik 47
2.3.1.1.5. Özerklik 49
2.3.1.2. İçsel Motivasyon 52
2.3.1.3. İş Tutkusu ve Sevgisi 55
2.3.1.4. Amaç Sahibi Olma 57
2.3.1.5. Otantiklik 59
2.3.1.6. Aktivizm 61
2.3.2. Sosyal İlişki Kaynakları 62
2.3.2.1. İş Çevresi 63
2.3.2.1.1. Meslektaşlar 64
2.3.2.1.2. Liderler 65
2.3.2.1.3. Gruplar 70
2.3.2.2. İş Dışı Çevre 72
2.3.2.2.1. Aile 72
2.3.2.2.2. Sosyal Çevre 75
2.3.2.2.3. Toplumsal Kültür 77
2.3.3. İşin Özüne Dair Kaynaklar 79
2.3.3.1. İş Becerikliliği 80
2.3.3.2. İş Değerleri 82
2.3.3.3. İş Yönelimi 84
2.3.3.3.1. İşin Kendisi 86
2.3.3.3.2. İşin Merkeziliği 88
2.3.3.3.3. İşin Sağladığı Maddi Koşullar 90
2.3.3.4. İş Güvenliği 92
2.3.4. Örgüte Dair Kaynaklar 94

2.3.4.1. Örgütün Misyonu 95
2.3.4.2. Örgütün Vizyonu 97
2.3.4.3. Örgüt Kültürü 99
2.3.5. Maneviyat Kaynakları 101
2.3.5.1. İnançlar 101
2.3.5.2. Meslek Aşkı 103
2.3.5.3. Aşkınlık Erdemi 105

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİĞİN İŞİN ANLAMLI BULUNMASINDAKİ ETKİSİ

3.1. Liderlik Kavramı 108
3.2. Farklı Liderlik Tarzlarının İşin Anlamlılığındaki Rolleri 111
3.2.1. Dönüşümcü Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü 111
3.2.2. Hizmetkâr Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü 112
3.2.3. Otantik Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü 114
3.2.4. Etik Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü 116
3.2.5. Spiritüel Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü 118
3.2.6. Babacan Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü 119
3.2.7. Demokratik Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü 121
3.2.8. Otokratik Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü 123
3.3. İşin Anlamlılığının Geliştirilmesinde Liderlerin İşlevleri 126
3.3.1. Çalışanı Tanıma ve Geri Bildirim 127
3.3.2. Vizyon ve İlham Aşılama 129
3.3.3. Amaç İnşa Etme ve Misyon 130
3.3.4. Özerklik Tanıma 131
3.3.5. Aşkınlığı Teşvik Etme 132
3.3.6. Sosyal İlişkiler ve Sosyal Destek 133
3.3.7. Güven ve Tutarlılık 135
3.3.8. Etik ve Adil Davranma 136
3.3.9. Kariyer Planlama ve Gelişme Fırsatı Tanıma 138

3.3.10. Pozitif Bir Örgüt Kültürü Yaratma 139

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANLAMLANDIRAN LİDERLİK MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE ARAŞTIRMALAR

4.1. Çalışmanın Yöntemi 141

4.2. Araştırma 1: Madde Havuzunun Oluşturulması İçin Nitel Bir Araştırm. **143**

4.2.1. Araştırma 1'in Amacı 143

4.2.2. Araştırma 1'in Yöntemi 144

4.2.3. Araştırma 1'in Deseni 145

4.2.4. Araştırma 1'in Çalışma Grubu 145

4.2.5. Araştırma 1'in Görüşme Formu 148

4.2.6. Araştırma 1 Verilerinin Toplanması 149

4.2.7. Araştırma 1 Verilerinin Analizi 150

4.2.8. Araştırma 1'in Bulguları 151

4.2.9. Madde Havuzunun Oluşturulması 167

4.2.10. Araştırma 1'in Sonuç Değerlendirmesi 170

4.3. Nicel Araştırmalar: Ölçeğin Geliştirilmesi ve Doğrulanması 174

4.3.1. Nicel Bir Araştırmanın Yöntemi 174

4.3.2. Nicel Bir Araştırmanın Deseni 175

4.3.3. Araştırma 2: Taslak Ölçeğin Geliştirilmesi İçin Nicel Bir Araştırma 176

4.3.3.1. Araştırma 2'nin Amacı 176

4.3.3.2. Araştırma 2'nin Evreni ve Örneklemi 177

4.3.3.3. Araştırma 2'nin Veri Toplama Araçları 179

4.3.3.4. Araştırma 2 Verilerinin Analizi 180

4.3.3.4.1. Madde Analizleri 180

4.3.3.4.2. Keşfedici Faktör Analizi ve İç Tutarlılık Değerleri 184

4.3.3.4.3. Ölçüte Dayalı Geçerlilik Analizi 188

4.3.3.5. Araştırma 2'nin Sonuç Değerlendirmesi 191

4.3.4. Araştırma 3: Ölçeğin Doğrulanması İçin Nicel Bir Araştırma 192

4.3.4.1. Araştırma 3'ün Amacı 192

4.3.4.2. Araştırma 3'ün Evreni ve Örneklemi 193
4.3.4.3. Araştırma 3'ün Veri Toplama Araçları 194
4.3.4.4. Hipotezlerin Geliştirilmesi ve Araştırmanın Modeli 195
4.3.4.5. Araştırma 3 Verilerinin Analizi 198
4.3.4.6. Araştırma 3'ün Bulguları 204
4.3.4.6.1. Yapısal Eşitlik Modellemesinin Bulguları 205
4.3.4.6.2. Ölçüm Modellerinin Test Sonuçları 206
4.3.4.6.3. Yol Analizlerinin Sonuçları 209
4.3.4.6.4. Demografik Değişkenler Bağlamında Regresyon Analizleri Bulguları 213
4.3.4.7. Araştırma 3'ün Sonuç Değerlendirmesi 220
TARTIŞMA VE SONUÇ 227
ÖNERİLER 238
KAYNAKÇA 241
EKLER 295
EK 1. Araştırma 1'in Görüşme Formu 295
EK 2. Araştırma 2'nin Anket Formu 296
EK 3. Araştırma 3'ün Anket Formu 298
EK 4. Anlamlandıran Liderlik Ölçeğinin Son Şekli 300
EK 5. Etik Kurul İzni 301
ÖZGEÇMİŞ 302

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Anlamlı İşin Beş Özelliği 21
Tablo 2. Önemli Araştırmacıların Öne Sürdükleri İşin Anlam Kaynakları 35
Tablo 3. Yöneticilerin İşi Anlamsız Kılan Hatalı Tutum ve Davranışları 68
Tablo 4. Nitel Araştırmanın Katılımcılarına İlişkin Demografik Bilgiler 147
Tablo 5. İşin Anlamlılığına Dair Tespit Edilen Kod, Kategori ve Frekanslar Tablosu 153
Tablo 6. İşi Anlamlı Kılan Liderlerin Olumlu Tutum ve Davranışlarına İlişkin Tespit Edilen Kod, Kategori ve Frekanslar Tablosu 157
Tablo 7. İşi Anlamsız Kılan Liderlerin Olumsuz Tutum ve Davranışlarına İlişkin Tespit Edilen Kod, Kategori ve Frekanslar Tablosu 161
Tablo 8. Katılımcıların Kendileri Lider Olsalardı İşin Anlamlı Bulunması İçin Sergileyecekleri Tutum ve Davranışa İlişkin Tespit Edilen Kod, Kategori ve Frekanslar Tablosu 165
Tablo 9. Madde Havuzu 168
Tablo 10. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri 178
Tablo 11. Madde Analizi 181
Tablo 12. Madde-Toplam Korelasyon Analizi 183
Tablo 13. Keşfedici Faktör Analizi Bulguları ve Cronbach's Alpha Güvenirlik Değerleri 186
Tablo 14. Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısının Aldığı Değerler ve Yorumları ... 188
Tablo 15. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modellerine İlişkin Uyum İndeksleri 189
Tablo 16. Ortalama, Korelasyon, Güvenirlik ve Normal Dağılım Değerleri Tablosu . 190
Tablo 17. Korelasyon Katsayısının Aldığı Değerler ve Yorumları 190
Tablo 18. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri 194
Tablo 19. Anlamlandıran Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksleri 202
Tablo 20. İşin Anlamlılığı Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksleri 203
Tablo 21. Ölçeklerin Ortalama, Korelasyon ve Güvenirlik Değerleri Tablosu 204
Tablo 22. Ölçüm Modellerinin Test Bulguları 209
Tablo 23. Yol Analizlerine İlişkin Uyum İndeksleri 212
Tablo 24. Yol Analizlerinin Parametre Değerleri (N=415) 212
Tablo 25. Katılımcıların Cinsiyet Farklılığı Bağlamında Anlamlandıran Liderliğin İşin Anlamlılığına Etkisi 214

Tablo 26. Katılımcıların Medeni Durumu Bağlamında Anlamlandıran Liderliğin İşin Anlamlılığına Etkisi.....215
Tablo 27. Gönüllülük Yıl Sayısı Bağlamında Anlamlandıran Liderliğin İşin Anlamlılığına Etkisi.....216
Tablo 28. Katılımcıların Yaş Grupları Bağlamında Anlamlandıran Liderliğin İşin Anlamlılığına Etkisi.....217
Tablo 29. Katılımcıların Eğitim Durumları Bağlamında Anlamlandıran Liderliğin İşin Anlamlılığına Etkisi.....219

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İşin Anlam Kaynakları....37
Şekil 2. Çalışma Sürecinin Aşamaları 142
Şekil 3. İşin Anlamlılığını Destekleyen ve Yıkan Liderlerin Tutum ve Davranışları ..172
Şekil 4. Araştırmanın Modeli....198
Şekil 5. Anlamlandıran Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Modeli....200
Şekil 6. Anlamlandıran Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Modeli 201
Şekil 7. İşin Anlamlılığı Ölçeğinin Birinci ve İkinci Düzey DFA Modeli....203
Şekil 8. Ölçek-Ölçek Ölçüm Modeli 207
Şekil 9. Ölçek-Faktör Ölçüm Modeli 208
Şekil 10. Ölçek-Ölçek Yol Analizi Modeli....210
Şekil 11. Ölçek-Faktör Yol Analizi Modeli....211

KISALTMALAR DİZİNİ

AA: Anlam Aşılama

ALÖ: Anlamlandıran Liderlik Ölçeği

CFI: Comparative Fit Index

ÇEÖ: Çalışan Enerjisi Ölçeği

Çİ: Çoğunluğun İyiliği

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Dİ: Diğerkâmlık

DYA: Demokratik Yönetim Anlayışı

G.s.y: Gönüllülük Yıl Sayısı

İAÖ: İşin Anlamlılığı Ölçeği

İAY: İşten Anlam Yaratma

İPA: İşin Pozitif Anlamı

KFA: Keşfedici Faktör Analizi

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği

M-T K: Madde-Toplam Korelasyon

OGB: Olumlu Geri Bildirim

r: Korelasyon katsayısı

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

S.S. : Standart Sapma

S/K: Skewness/Kurtosis

SRMR: Standardized Root Mean Square Residual

STK: Sivil Toplum Kuruluşu

TKY: Toplam Kalite Yönetimi

TLI: Turker-Lewis Index

vb.: Ve Benzeri

vd.: Ve Diğerleri

YE: Yetiştirme

YEM: Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yİ: Yapıcı İlişkiler

α: Cronbach Alpha Güvenirlik Değeri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İnsanlar, haftada 35-40 saat gibi bir süreyi işyerinde geçirmektedir. Bireyler, emekli oluncaya kadar bu süre 80.000 saate ulaşmaktadır. Aileleriyle bile bu kadar vakit geçirmeyen yetişkinler, yaşamlarının önemli bir kısmını işlerine adamaktadır. Bu durum işin, insan yaşamında önemli bir rol oynadığını ve insan hayatının merkezinde yer aldığını göstermektedir. Zamanın çoğunu işgal eden bu işler, insanların ekonomik durumunu ve yaşam tarzını belirlemektedir. Dolayısıyla insanlar için iş, bir geçim kaynağı olmanın dışında farklı birtakım anlamları da taşımaktadır (Hansen ve Keltner, 2019; Hattrup vd., 2007).

İşte anlam bulmak, insan hayatının önemli bir bileşenidir. Bu sebeple bireyler, yaptıkları işin anlamlı olmasını istemekte haklıdır. Birçok çalışan için işin anlamlılığının, mesaiden ve fazla ücretten daha önemli olduğu belirtilmektedir. Doğal olarak işin dışsal sonuçlarından ziyade daha tatmin edici bir anlam ve amaç taşıması öncelikli hale gelmektedir (Arnold vd., 2007; Pradhan ve Jena, 2017). Öte yandan işin yapısında ve faaliyetleri yerine getirme şeklinde meydana gelen hızlı değişimler işe anlam yükleme problemlerini de beraberinde getirmektedir. Özellikle bu son dönemlerde insanların yaşamları ve işleri hakkında nasıl bir anlam inşa ettikleri merak konusuna dönüşmüştür. Nitekim motivasyon paradigmasından anlam paradigmasına geçişin önem arz etmeye başladığı ifade edilmektedir. Bu durumu anlamak ve çözümler geliştirmek için yeni araştırmaların yürütülmesinin gerekli olduğuna dair bir fikir birliği bulunmaktadır (Di Fabio ve Blustein, 2016). Dolayısıyla işin anlamlılığının örgütsel ortamlarda nasıl geliştirilebileceğini araştırmak, yetişmiş işgücünü elde tutmak için faydalı olacaktır (Clausen ve Borg, 2011).

İşin anlamlılığı konusunda dile getirilen yukarıdaki açıklamalardan hareketle, literatüre bir katkı sağlayacağı düşünülerek bu çalışmanın yürütülmesine karar verilmiştir. Çalışmanın giriş bölümünde; çalışmanın sorunsalı ve gerekçesi, önemi, amacı, katkısı, kuramsal dayanakları, varsayımları, kısıtları ve önemli kavramlarla ilgili tanımları yer almaktadır.

1.1. Çalışmanın Sorunsalı ve Gerekçesi

İş, medeni hayatta merkezi bir yere sahiptir. İnsanlar bir yandan hayatlarını ekonomik olarak idame ettirmek, fiziksel anlamda sağlıklı olmak ve güven içinde yaşamak için öte yandan fayda sağlamak ve faydalı olduğunu hissetmek, böylece yaşamı anlamlı bulmak için bir iş ile meşgul olmak durumundadır (Rosso vd., 2010; Michaelson vd., 2014; Cartwright ve Holmes, 2006). Bu nedenle çalışanların, işi sadece geçimi sağlamak için bir araç olarak görmelerinin ötesinde nasıl değerlendirdiklerini anlayabilmek önemlidir.

Anlamlı işin önemi konusunda oluşmuş mevcut farkındalığa dayanarak (Rosso vd., 2010; Lepisto ve Pratt, 2017), işin anlamlılığının önemli bir araştırma konusu olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü insanlar ciddi ölçüde anlam arayışı içerisindedir. Anlam eksikliği, depresyonla hatta intihar düşüncesiyle ilişkili psikolojik bir yoksunluk olarak kabul edilmektedir (Baumeister ve Vohs, 2002; Martela ve Pessi, 2018). Bu nedenle temel bir insan ihtiyacı (Yeoman, 2014) olması düşüncesinden hareketle, örgütlerin anlamlı iş koşullarını oluşturmaları etik bir gereklilik haline gelmiştir (Michaelson vd., 2014). Anlamsız işlerde çalışmak ise, bir çalışanın gelişmesini engellemektedir. Özellikle gönül bağıyla işe bağlı olan gönüllülerin işi anlamsız bulması; yeni fikirler üretme yeteneklerini, kendi kaderini tayin etme yönündeki çabalarını ve öz değer duygularını azaltabilmektedir (Veltman, 2015).

Her birey, işe yüklediği anlamı kendince tanımladığından birçok anlam kaynağı ortaya çıkmaktadır. Bir kişi için iş, anlamlı iken bir diğeri içinse anlamsız olabilmektedir. Bu durum, işin anlamını derinlemesine irdelemeyi ve buzdağının suyun altında kalan kısmına odaklanmayı gerekli kılmaktadır. Çünkü bazı insanlar için iş, mutsuzluk kaynağı olan bir angaryadır. Bazıları içinse hem mutluluk ve anlam kaynağı hem de topluma fayda sağlama aracıdır. Ancak birçok çalışan için işin amacı ve anlamı olmadığı ifade edilmekte, sadece varoluşsal ihtiyaçları karşılayan ekonomik ve sosyolojik bir araç şeklinde değerlendirilmektedir (Klerk, 2005; Amos, 2016). Oysa gönüllülerin/ücretli çalışanların yaptıkları işte anlam bulmaları, onların daha tatminkâr bir hayat sürdürmelerini ve nispeten daha yüksek yaşam doyumuna erişmelerini sağlayabilmektedir. Özetle yazın dünyasında ifade edildiği üzere her çalışan, öznel

şekilde işe farklı anlamlar yükleyebilmektedir. Bu gerçeklerden hareketle bu çalışmada şu sorulara cevap aranmıştır:

- Gönüllüler için işin anlamı nedir? Gönüllüler, işin anlamlılığını nasıl tanımlıyorlar?
- İlgili yazında bahsedilen anlam kaynakları dışında, gönüllüler için başka anlam kaynakları var mıdır?
- STK liderleri, gönüllülerin işi anlamlı bulmasına yardımcı olabilir mi?
- STK liderlerinin hangi tutum, davranış ve söylemleri gönüllülerin işi anlamlı bulmasında etkilidir? Dolayısıyla gönüllüler için STK liderleri bir anlam kaynağı mıdır?
- İşi anlamlı kılan liderlerin olumlu tutum ve davranışlarını yansıtan bir liderlik ölçeği geliştirilebilir mi?
- Gönüllülerin işi anlamlı bulabilmesi için STK yönetimine gerçekçi öneriler verilebilir mi?

Bu çalışmada, söz konusu soruların araştırmalarla cevaplanması planlanmaktadır. Yapılacak çalışmalar neticesinde alanyazında belirtilenlerin dışında yeni anlam kaynaklarının keşfedilmesi muhtemeldir. Buradan hareketle araştırmacı tarafından, liderlerin işin anlamlı olarak algılanmasında bir ilham veya işin var olan anlamlılığının zarar görmesinde bir sebep olabileceği düşünülmektedir. Nitekim literatürde birçok çalışanın liderle sağlıklı ilişkisinin olmamasından kaynaklanan anlamsızlık ile karşı karşıya kaldığı belirtilmektedir (Shuck ve Rose, 2013; Amabile ve Kramer, 2012). Bu durum işten ayrılmanın da temel unsurlarından bir tanesidir (Steger vd., 2013; Amos, 2016). Dolayısıyla işe anlam yüklemede yönetime önemli görevler düşeceği için liderlerin tutum ve davranışlarının rolünü tespit etmek ve öneriler sunmak bir gereklilik hatta bir zorunluluktur.

Özellikle STK'larda liderlerin tutum ve davranışlarının, iş tutumları üzerindeki etkisine dair yapılan araştırmaların halen az olduğu ileri sürülmektedir (Schreiner vd., 2018). Oysa kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yöneticilerin özgün bir liderlik tarzına sahip olmalarının araştırılması STK'yı daha etkin bir şekilde yönetmek için önemli bir adım olacaktır (Moore, 2019). STK'da misyona vurgu yapan, insancıl ve özenli bir yönetim şekli gerekmektedir (Allen vd., 2018). Çünkü STK'lar hümanist yapılardır. Zorlu ve katı ilişkileri kaldıramayabilir. Bu nedenle STK'larda liderler, duygularla

hareket etmeye daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda liderlerin gönüllülerle ilişkileri ve fikirleri ne kadar çelişirse çelişsin onların ihtiyaçlarına, görüşlerine ve bakış açılarına saygı duyması gerekmektedir. Liderlerin; işlerin değerli, faydalı, anlamlı ve önemli olarak algılanması için yeni yollar keşfetmesi önemlidir.

1.2. Çalışmanın Önemi

İş yapısının hızlı değiştiği, sosyalliğin ve anlam duygusunun yitirildiği bu modern dönemde, insanların yaşamı ve işleri hakkında nasıl anlam inşa ettiklerini anlamanın önemi vurgulanmaktadır (Harpaz ve Meshoulam, 2004). Zukin ve Szeltner (2012) günümüzde ve gelecekte bireylerin, sosyal anlamı olan ve amaçları etkileyen işlerde çalışmayı hedeflediklerini ortaya koymuşlardır. Modern toplumlarda insanlar; işte anlam yaratma, işi için gerekçe bulma ve neden arama ihtiyacı hissetmektedir (Bendassolli ve Tateo, 2018). Yapılan bir çalışmada, 25 ve 35 yaş arasındaki gençlerin işlerini giderek daha fazla hayal kırıklığı olarak değerlendirdikleri ve işe anlam vermekte zorlandıkları tespit edilmiştir (Cartwright ve Holmes, 2006). İş yoğunluğu, zehirleyici ilişkiler, güvensizlik, stres ve iş-yaşam dengesizliği gibi anlamsızlık kaynakları bu duruma sebep olmaktadır (Arnoux-Nicolas vd., 2016). Dolayısıyla anlamlı işlerin artık her zamankinden daha önemli hale geldiği ve insanın anlam arayışında işin merkezi bir konuma sahip olduğu söylenebilmektedir (Michaelson vd., 2014). Sonuçta, işteki anlam eksikliği veya yokluğu potansiyel olarak birey-örgüt ilişkisinin zayıflaması anlamına gelmektedir. Bu durumun örgütleri mutsuzluk fabrikalarına dönüştürebileceği ihtimalinden dolayı, işte nasıl anlam inşa edilebileceği konusunda yapılacak araştırmaların ve gösterilecek çabaların önemli olduğu söylenebilir.

Ücretli veya gönüllü çalışanların anlamlı iş ile ne demek istediklerinin anlaşılması ciddi bir durum haline gelmiş bulunmaktadır (Wrzesniewski vd., 2003). Kişilerin bireysel anlam tanımlarının, literatürde ifade edilen tanımlarla örtüşüp örtüşmediğinin keşfedilmesi gerekir. En önemlisi de işin algılanan anlamlılığının liderlerle olan ilişkisinin tespit edilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Çünkü işin anlamsızlığından kaynaklanan kasvetin dağılmasında liderlerin ve farklı yönetim uygulamalarının etkili olabileceğine inanılmaktadır (Di Fabio ve Blustein, 2016). Buradan hareketle çalışanların işlerini gerçekleştirdikleri sosyal bağlamı nasıl inşa

ettikleri, okudukları, yorumladıkları ve proaktif olarak nasıl oluşturdukları örgütlerin yönetimi ve sürdürülebilirliği için kritik bir konudur.

İşin anlamlılığı, özellikle kâr amacı gütmeyen ve gönüllülük esaslı çalışan STK'larda hayati bir önem taşımaktadır. Çünkü gönüllüleri motive edebilmek ve işten doyum almalarını sağlamak güçtür. Onları STK'ya bağlayan herhangi bir somut bağ bulunmamaktadır. Gönüllüler, tamamen gönül bağı neticesinde STK'larda faaliyetleri yürütmektedir. Dolayısıyla STK'dan ayrılmaları kolaydır ve yönetilmeleri de bir o kadar maharet gerektirmektedir. Bu bağlamda gönüllülerin işin anlamlılığını nasıl tanımladıklarını, işi anlamlı bulmalarında liderlerin hangi tutum ve davranışlarının etkili olduğunu ortaya koymak oldukça önemlidir. Bu unsurların tespit edilmesiyle STK'larda gönüllü yönetiminin daha da kolaylaşması beklenmektedir. Ancak gönüllülerin çalışma prensiplerinin ücretli çalışanlarınkinden farklı olması nedeniyle STK yönetiminin kendine özgü kolaylıklara ve zorluluklara sahip olduğu gerçeğini de unutmamak gerekir.

STK'ya maliyeti az olan gönüllüleri etkili şekilde yönetebilmek, memnun etmek ve onların motivasyonunu devam ettirmek kritik bir meseledir. STK yönetiminin gönüllüleri ikna etmenin yollarını keşfetmesi gerekmektedir. Liderlerin de gönüllülerin talep ve beklentilerini doğru okuması gerekmektedir. (Ashfaq vd., 2020). STK'da yeni gönüllülerin eğitim maliyetini düşünerek mevcut gönüllülerin ayrılmamalarını sağlamak önem arz etmektedir. Elbette bu durumda ayrılan sadece maliyet değildir. Yetişmiş beyin göçü de gerçekleşmektedir. Bu durum STK yöneticilerinin; gönüllüleri nasıl cezbedebileceklerine ve onları nasıl elde tutacaklarına dair bir yol haritası çizmelerini gerekli kılmaktadır. O halde, bireylerin gönüllü faaliyetleri nasıl değerlendirdiğinin, ne gibi amaçlar yüklediğinin, bu faaliyetleri önemli ve anlamlı görüp görmediğinin araştırılması kilit bir role sahiptir (Lau vd., 2019; Lee ve Brudney, 2015; Veres vd., 2019; Ashfaq vd., 2020). Dolayısıyla bu çalışmanın, etkili bir STK yönetimi için az da olsa ışık tutacak olması nedeniyle literatürde önemli bir yere sahip olması beklenmektedir.

1.3. Çalışmanın Amacı

STK'lardaki gönüllüler, ücretli çalışanlardan farklı bir statüye ve özelliklere sahiptir. Gönüllüleri STK'ya bağlayan bir sözleşme bulunmamaktadır. Bu nedenle liderlerin yasal gücünün zayıf olduğu belirtilmektedir (Jaeger vd., 2009). Bu durum gönüllüleri yönetirken ilişkisel faktörlerin ücretli çalışanlara kıyasla daha önemli olabileceğini göstermektedir (Schreiner vd., 2018). Öte yandan, STK yönetiminin hem verimliliği ve sürdürebilirliği koruması hem de gönüllülere iknaya dayalı bir yöntemle yaklaşması gerekmektedir. Bu tip durumlar liderleri benzersiz bir yönetim zorluğuyla karşı karşıya bırakmaktadır. İşlerin sorunsuz yapılması ve gönüllülerin memnun edilmesi arasında lideri sıkıştırabilmektedir (Jaeger vd., 2009).

Verdikleri hizmet karşılığında parasal ödül almayan gönüllüler, zaman ve enerjisini ayırmayı seçmektedir. Bunu topluma karşı bir yükümlülük şeklinde görebilmektedir. Desteklendiklerini hissetmeleri durumunda, örgüt için faydalı işler yapmaya daha istekli hale gelebilmektedir. Bu nedenle liderlerin, gönüllülerin duygularını hesaba katması, onlarla iyi ilişkiler kurması ve onların enerjisini kuruluşun yararına harcaması için teşvik etmesi gerekmektedir (Tsai ve Lin, 2014: 398). Bu noktada gönüllülerin yaptıkları işin anlam taşıdığına dair algılarını beslemek, önemli bir yol alarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla liderlerin işin anlamlılığında rol oynayabileceği düşünülmektedir. Nitekim mevcut literatürdeki kanıtlar; çalışanların işi değerli, önemli ve anlamlı olarak algılamasında liderlerin etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Cai vd., 2018; Michaelson vd., 2017; Demirtas vd., 2017; Van Dierendonck, 2011; Lips-Wiersma ve Morris, 2009; Bailey ve Madden, 2016; Grama ve Todericiu, 2017; Bailey ve Madden, 2019; Podolny vd., 2005; Cleavenger ve Munyon, 2013; Harrison, 2008; Steger ve Dik, 2010; Rozelle, 2004; Scroggings, 2008; Ghadi vd., 2013; Harris vd., 2007; Amabile ve Kramer, 2012). Yani anlamlılık algısının, çalışan ve yöneticinin karşılıklı ilişkileri bağlamında şekillenebileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle çalışmanın amacı:

- Gönüllülerin yaptıkları işi anlamlı bulup bulmadıklarını ve işte nasıl anlam inşa ettiklerini derinlemesine incelemek,
- İşin anlamlı hale gelmesinde ve işin var olan anlamlılığının yok edilmesinde rol oynayan liderlerin tutum ve davranışlarını derinlemesine araştırmak,

- Liderlerin, işi anlamlı kılan tutum ve davranışlarını yansıtan "Anlamlandıran Liderlik Ölçeği"ni geliştirmek,
- Böylece etkili bir gönüllü yönetimi için özgün bir liderlik modeli oluşturmaktır.

Özetle bu çalışmanın amacı; işin anlamlılığının görünmeyen ve arka planda kalmış örüntülerini gün yüzüne çıkarmaya çalışmak ve işin anlamlılığıyla ilgili daha zengin bir kavramsallaştırma yapmaktır. Ardından bu anlamlılığın inşa edilmesinde liderlerin etkisini ortaya koymaktır. Çünkü sadece mevcut anlam kaynaklarının etkisine odaklanmanın çalışanların işlerini nasıl anlamlandırdıklarına dair daha kapsamlı bir bilgiye erişmeyi sınırlandırabileceği düşünülmektedir.

1.4. Çalışmanın Katkısı

İşin anlamlılığı ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların çoğu anlamlı işin hem birey hem de örgüt için faydaları üzerine kurgulanmıştır. Dönüşümcü, otantik, hizmetkâr, spiritüel, etik, babacan, demokratik ve otokratik liderliğin işin anlamlılığına olan katkılarını araştıran sayılı araştırmaya da rastlanmıştır (Çetin vd., 2018; Bailey ve Madden, 2016; Grama ve Todericiu, 2017; Bailey ve Madden, 2019; Podolny vd., 2005; Cleavenger ve Munyon, 2013; Harrison, 2008; Steger ve Dik, 2010; Rozelle, 2004; Scroggings, 2008; Ghadi vd., 2013; Harris vd., 2007; Amabile ve Kramer, 2012; Chan, 2020; Pradhan ve Jena, 2017; Weeks ve Schaffert, 2019). Dolayısıyla bu çalışmayla, anlamlı iş ile liderlerin tutum ve davranışlarının kesiştiği noktanın keşfedileceği düşünülmektedir. Bu çalışmanın, STK'da gönüllülerin dikkatini çeken ve motive eden liderlerin söylem, tutum ve davranışlarının daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunması beklenmektedir.

Çalışmada işin anlamlılığında rol oynayan liderlerin, tutum ve davranışlarını ölçen bir ölçme aracının -Anlamlandıran Liderlik Ölçeği- geliştirilmesi planlanmaktadır. Bu sayede, gelecekte konu ile ilgili yapılacak araştırmalarda kullanılmak üzere literatüre yeni bir ölçek kazandırılacaktır. Bunun yanında çalışmanın, özellikle STK yönetimi konusunda öneri ve fikir verebilecek olması nedeniyle liderlere önemli katkılar sunması beklenmektedir. Çünkü STK'ların en önemli insan kaynağı gönüllülerdir. Bu durum, kâr amacı gütmeyen STK'larda alışılmışın dışında bir yönetim anlayışını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın, STK'lara özgü bir yönetim

anlayışını geliştirmek üzere yürütülecek olan çalışmalar için bir esin kaynağı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın Türkçe literatürü için ayrı bir öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü Türkiye'deki gönüllülük yönetimine dair mevcut literatür daha çok Batı toplumlarında yapılmış araştırmalara dayanmaktadır (Tiltay ve Islek, 2020). Dolayısıyla Türkiye'deki STK'lara özgü gönüllü yönetimi konusunda bilgi havuzunda hâlâ eksikliklerin devam ettiği düşünülmektedir. STK'larda işin anlamlılığıyla/anlamsızlığıyla ilgili önemli bir fenomenin kültürel bağlamda incelenmesi, literatür için önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir.

1.5. Çalışmanın Kuramsal Dayanakları

İnsanın anlam arayışı evrensel bir duygudur. Tüm bireyler anlam bulmak için güçlü bir dürtüye sahiptir (Frankl, 2019). Çünkü anlamlılık, hayatın değerli olduğuna dair bir fikir vermektedir. Uzun süreli psikolojik iyi oluşun da önemli bir yapı taşıdır (Seligman, 2018). İşin anlamlılığı, insanın enerjisini ve tutkusunu geliştirmektedir. İnsana zindelik ve isteyerek işi tamamlama heyecanı vermektedir (Peterson ve Seligman, 2004; Atalay, 2020). Bireyler, kendileri için önemli bir işle uğraştıklarında; sorumlu, bağlı, mutlu ve tatmin hislerini yaşamaktadır. Hayatta ve işte anlam bulmak, yaşama dair bir bütünlük ve tutarlılık kazandırmaktadır. Anlamlılık, insana bir amaç vermekte, dolayısıyla ömrünün uzamasını sağlamaktadır. Çünkü yaşamak için bir amaç inşa edenler, hayatta karşılaşacağı her zorluğa göğüs gerebilmektedir (Frankl, 2019). Diğer taraftan anlamlılık, başkasının yararı için harekete geçmek ve dünyaya değerli bir eser bırakmaktır (Özünlü, 2020). Bu bağlamda anlam, amaca ulaşma noktasında insan için önemli bir motivasyon kaynağı haline gelmektedir (Krok, 2018).

İşte keşfedilen anlamlılık, göreceli bir yapıya sahiptir. Kişinin öznel yargısına bağlıdır. Bireyin beklentileri, hayalleri ve öncelikleri gibi kişisel unsurlar yapılan işin anlamlılık düzeyini belirlemede etkili bir rol oynamaktadır. İşin anlamlı bulunması ise işten gurur duymayı, özgecil davranmayı, ilham duygusunu ve manevi hazzı beraberinde getirmektedir. Böylelikle iş, değer kazanmakta ve hayatın önemli bir parçası haline gelmektedir (Bailey ve Madden, 2016; Seçkin, 2018).

İş Özellikleri Kuramında (Hackman ve Oldham, 1975), bireyin işe önem vermesi sonucunda işin anlam kazandığı belirtilmektedir (Bailey ve Madden, 2016;

Seçkin, 2018). İş Özellikleri Kuramı çerçevesinde anlamlılık; işin başkasının hayatına etki edip etmemesiyle, işin baştan sona kadar ilgili kişi tarafından yapıldığını ifade eden görevin kimliği ve beceri çeşitliliğinin kullanılıp kullanılmamasıyla ölçülmektedir. Bu etmenler çalışanın hevesini ve motivasyonunu güçlendirmektedir. Bireyler işiyle uyumlu olduğunda coşkuyla ve yüksek bir istekle çalışmaya başlamaktadır (Hackman ve Oldham, 1975; Bilgiç, 2008; Varoğlu, 2019). Buradan hareketle gönüllülerin işi anlamlı bulabilmesi için; çalışırken iradelerini (özerklik) ortaya koymaları, farklı faaliyetlerde (çeşitlilik) bulunmaları, faaliyetlerin tamamında yer almaları (kimlik), yaptıkları işin başkalarının yararına olduğunu hissetmeleri (önem) ve performansları hakkında doğrudan bir değerlendirme (geri bildirim) almaları gerekmektedir. Temel faaliyetleriyle özdeşleşmelerini teşvik eden iyi tasarlanmış görevlerin verilmesi, gönüllülerin işi anlamlı bulmasında rol oynamaktadır (van Schie vd., 2015).

İşte keşfedilen anlamlılık, işi çekici ve tatmin edici kılmaktadır. İnsanların mutluluğuna gerçek anlamda katkı sağlayan işler, doğru işler olarak algılanmaktadır. Doğru işler ise başkaları için sorumluluk almayı gerektirmektedir. İnsana önemli bir katkı sağladığında değerlilik hissini güçlendirmektedir. Dünyayı daha iyi bir yer etme çabasına zemin hazırlamaktadır. İnsana büyük bir amaç vermekte ve insanın hayatına doyum katmaktadır. Bunlar, insanın daha da gelişmesini ve güçlenmesini sağlamaktadır. Çalışanların akışa kapılmalarını sağlamaktadır. İşin anlamlı algılanması durumunda insanlar ücret almasa bile o işi sürdürmeye istekli olmaktadır (Lewis, 2011; Csikszentmihaly, 2017). Bu bağlamda insanların genellikle ilginç buldukları, faaliyetlerin önemli ve anlamlı olduğuna inandıkları için gönüllü olmaya başladığı belirtilmektedir (Clary vd., 1998).

Finansal bir zorunluluğa bağlı kalmadan gönüllü faaliyetlere katılan gönüllülerin, belirli bir seçim ve irade duygusuyla plan yaptıkları ve hareket ettikleri varsayılmaktadır (van Schie vd., 2015). Bu varsayımın ise Planlı Davranış Kuramıyla (Ajzen, 1991) açıklanabileceği düşünülmektedir. Planlı Davranış Kuramına göre, insanların bir eylemde bulunma niyetleri davranışlarından önce gelmektedir. Planlı Davranış Kuramına göre kişinin davranışları; tutumlar, normlar, niyet ve kontrol algısı tarafından şekillenmektedir. Kişinin bir davranışı gerçekleştirmek istemesi aslında göstereceği çabasını da belirlemektedir (Ajzen, 1991, Miles, 2016; Nebioğlu ve Kalıpçı, 2020). Bu nedenle Planlı Davranış Kuramı; bireylerin gönüllü faaliyetlere katılma

kararını, gönüllülük için harcayacağı zamanı ve aynı STK'da kalma niyetini açıklamaktadır.

İnsanların STK'ya katılmalarını güdüleyen belirli bir niyet ve güdüler bulunmaktadır. Nitekim İşlevsel Motivasyon Kuramında (Clary vd., 1992) gönüllülerin farklı motivasyon faktörlerine sahip oldukları belirtilmektedir. İnsanların gönüllü olma niyetleri, altı ihtiyaçtan bir veya daha fazlasını karşılamak için ortaya çıkmaktadır (Mitchell ve Clark, 2020). Bunlar; *değerler* (özgecil davranışlar hakkında inançla motive olmak), *anlama* (öğrenme isteğini tatmin etme veya kullanılmayan kişisel bilgi, beceri ve yetenekleri kullanmak), *sosyal* (ilişkileri güçlendirmek), *kariyer* (iş hayatında yararlı olan fırsatları ve yeni yolları aramak), *koruyucu* (suçluluk duyma gibi olumsuz duygulardan korunmak veya kişisel sorunları çözmek) ve *saygıdır* (özsaygıyı arttırmak, tanınmak ve gelişmek) (Clary vd., 1998). Bu nedenle bireyler, birçok farklı nedenden dolayı bir STK'da gönüllü olabilmektedir. Gönüllülük aynı bireyler için farklı zamanlarda ve koşullarda farklı güdülerin tatmin edilmesinde bir araç haline gelebilmektedir. Nitekim bu durum gönüllülerin memnuniyetini ve bağlılığını geliştirebilmektedir (Finkelstein vd., 2005; Benevene vd., 2018).

Birey, kendi başına faydalı işler yapamayacağına inanıyorsa STK'larda gönüllü olmak suretiyle faydalı faaliyetlere katılmaya ve fark yaratmaya çalışacaktır. Gönüllülük, diğerkâm davranışların sergilenmesi için bir araç olmaktadır. Sergilenen çabalar ise birer girdi olarak değerlendirilmektedir. Nihai beklenti ve ödül ise insanlara faydalı olmaktır (Bailey ve Madden, 2016). Bu durumun Beklenti Kuramı (Vroom, 1964) kapsamında irdelenebileceği düşünülmektedir. Beklenti Kuramı, bireyin davranışlarını belirleyen motivasyonun aslında o davranışlar neticesinde elde edeceği ödüllerin olduğunu ileri sürmektedir. İnsanlar, acıyı en aza indirmek ve zevkleri optimize etmek için seçimlerini değerlendirmekte ve karar vermektedir. Bireyler çeşitli alternatifler arasında uygun olanı gönüllü olarak seçmektedir. Kayıplar ve kazançlar, riskler ve beklenen faydalar arasında denge kurarak tercihlerini yapmaktadır (Miles, 2016). Bu bağlamda, gönüllülerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak STK'daki varlığının devamı için kritik bir adım olmaktadır.

STK'lar aynı amaç ve değerleri paylaşan gönüllüler aracılığıyla işleri yürütmektedir. Katı ve yetersiz bir yönetim ise işin anlamlılığını zedelemektedir.

Yönetimdeki başarısızlıklar, gönüllülere uygun işler vermemek, onların katkılarını görmezden gelmek, eğitmemek, gelişimlerini desteklememek gönüllülerin beklentilerini karşılıksız bırakmakta ve STK'dan ayrılmalarına sebep olmaktadır (Zboja vd., 2020; Seçkin, 2018). Diğer yandan gönüllüler hizmet etmeyi maddi bir menfaat karşılığında yapmamaktadır. Ancak bir denge sağlamak adına gösterdikleri çabanın mukabilinde işten doyum almak ve işi anlamlı bulmak gibi ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Millette ve Gagné, 2008). Bu durumun Sosyal Mübadele Kuramıyla (Blau, 1968) açıklanabileceği düşünülmektedir.

Sosyal Mübadele Kuramında, tarafların birbirinden istedikleri değerli şeyler vardır. Takas edilen kaynaklar ise ekonomik veya sosyal olabilmektedir (Miles, 2016). Sosyal Mübadele Kuramı, STK'larda gönüllü faaliyetlere katılmaya karar veren bireylerin bu tür gönüllülüğün gerektirdiği fayda ve maliyetleri dikkate alarak gerçekleştirdiklerini varsaymaktadır. Tarafların ödüllendirilme (onur, saygı, takdir, değerli hissetme, vicdan rahatlığı vb.) beklentisiyle sosyal ilişkileri başlattığı ve sürdürdüğü varsayılmaktadır (Bolat vd., 2009). Verilen zaman ve enerji karşılığında bireyin gerçekleştirmeye motive olduğu değerlere ve hedeflere odaklanmaktadır. Çünkü başkalarına yardım etmenin sosyal faydalar getireceği beklentisiyle insanlar motive olmaktadır (Mitchell ve Clark, 2020). Yöneticilerinden ilgi, destek ve özen gören gönüllüler, bu faydaları yaptıkları işe yansıtabilmekte ve işi anlamlı bulabilmektedir (Benevene vd., 2018).

Çalışanların katkıları karşılılığında kuruluştan her zaman birtakım beklentileri olmaktadır. Bu inanç ve beklentiler kendiliğinden oluşmaktadır. Bu bağlamda gönüllüler ile STK arasında ortaya çıkan karşılıklı beklentiler, genellikle güvene dayalı ve ilişkisel bir psikolojik sözleşmenin ürünüdür. Bu noktada Sosyal Mübadele Kuramına dayanan Psikolojik Sözleşme Kuramı (Argyris, 1960), gönüllülerin tutum ve davranışlarını anlamak için önemli bir perspektif sunmaktadır (Vantilborgh vd., 2014). Psikolojik sözleşmenin özünde iki taraf arasında gerçekleşen karşılıklı sorumluluklara dair bir algı yer almaktadır (Rousseau, 1989). Burada çıkarlar gevşek şekilde belirlenmiş olup takas edilen unsurlar ise daha çok sosyal-duygusal niteliktedir (Vantilborgh vd., 2014). Dolayısıyla psikolojik sözleşmenin yaptırım gücü veya zorlaması yoktur. Taraflar her an alışverişin bağlamından çıkmakta özgürdür (Miles, 2016). Öyle ki gönüllülerin ücretsiz çalışmaları, taraflar arasında herhangi bir yazılı

anlaşmanın olmasını engellemektedir. Bu nedenle gönüllülerin STK'yla olan ilişkileri genellikle gayrı resmi şekilde gerçekleşmektedir (Hoye ve Kappelides, 2021).

STK'lar; gönüllülerin çabaları, becerileri ve harcadıkları zaman karşılığında onlara finansal olmayan faydalar sağlamakla mükelleftir (Hoye ve Kappelides, 2021). STK'nın, gösterilen çabalara ve sağlanan katkılara büyük önem vereceğine, başarıları tanıyacağına ve takdir edeceğine dair bir söz verdiğine inanılmaktadır. Bu söz ise psikolojik sözleşmenin bir parçası haline gelmektedir. Söz gelimi, kariyer yapmak güdüsüyle gelen bir gönüllü için STK tarafından sağlanan eğitimler, kuruluşun bir yükümlülüğü şeklinde değerlendirilebilmektedir. Önemsediği değerlerini hayata geçirmek isteyen bir gönüllü, STK'nın anlamlı faaliyetler yürütmesini bekleyebilmektedir. STK'nın yükümlülüklerini yerine getirmemesi durumunda psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi ve işe atfedilen anlamın zarar görmesi söz konusu olmaktadır. Bu durumda dengeyi korumak adına gönüllüler, STK'dan ayrılmaktadır (Vantilborgh ve Van Puyvelde, 2018).

Gönüllülerin değerleriyle, inançlarıyla ve dünya görüşleriyle örtüşen STK'ları tercih etme eğiliminde olması beklenmektedir. Öyle ki gönüllülerin STK'yla olan uyumları, devam etme niyetlerini ve yapılan faaliyetleri anlamlı bulma algılarını biçimlendirmektedir. Bu nedenle bireyler, kendilerine benzer özellikleri taşıyan örgütlere ilgi duymaktadır (Morley, 2007). Bu durum, Birey-Örgüt Uyumu Kuramıyla (Chatman, 1989) açıklanmaktadır. Birey-Örgüt Uyumu Kuramı; çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarını etkileyen değerlerinin, normlarının, inançlarının, amaçlarının ve beklentilerinin örgütte de var olması sonucunda uyumluluğun gerçekleşeceğini varsaymaktadır (Chatman, 1989; Polatçı ve Cindiloğlu, 2013). Birey-örgüt uyumu; kişilik özellikleri ile örgüt arasında gerçekleşen ahenktir. Uyumun olması sonucunda örgüt, bireyler için çekici olmaktadır. Gönüllüler ise STK'ya karşı olumlu tutum ve davranışlara sahip olma eğilimine girmektedir (Chung vd., 2020). Sosyalizasyonun gerçekleşmesi sonucunda da bireylerin örgütte devam etmeleri muhtemel hale gelmektedir (Alparslan vd., 2015).

Bireyler; kendi değerlerini, duygu ve düşüncelerini yansıtacak en iyi grubun arayışı içerisindedir. Kendileri için uygun faaliyetleri sunan gruplara katılma eğilimindedir (Miles, 2016). Literatürde bu durumun Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel ve

Turner, 1986) ile açıklandığı görülmektedir. Sosyal Kimlik Kuramı; grup üyeliği, süreçleri ve gruplar arasında oluşan ilişkileri irdelemektedir. Bireyin kendisi için anlamlı ve duygusal açıdan yakın olduğu sosyal bir gruba ilişkin algısını açıklamaktadır. Bu kurama göre insanlar, birey olmanın ötesinde belli bir grubun üyesi olarak hareket etmektedir. Birey, grup içerisinde kendini sınıflandırmakta ve o grupla özdeşleşmektedir. Böylelikle kişinin sosyal kimliği inşa edilmekte ve bu kimlik grubun üyeliği üzerinde temellendirilmektedir. Kişinin benlik saygısı da o sosyal sınıfın kimliğine bağlı olarak gelişmektedir (Tajfel, 1982; Turner, 1982; Demirtaş, 2003).

Sosyal kimliğin inşa edilmesini destekleyen STK'lar, gönüllü olma eğilimindeki insanlara cazip gelmektedir (Miles, 2016). Gönüllülük aracılığıyla topluluklara katılmak, kimlik kazanmanın ve esenliği geliştirmenin bir yolu olabilmektedir. Bu nedenle bir STK'ya katılım göstermek, sosyal kimliğin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Aidiyet ve özdeşleşme duygusunu geliştirmekte ve daha fazla sosyal destek bulmayı sağlamaktadır (Bowe vd., 2020).

İnsanlar gönüllü faaliyetlere kendi iradeleriyle katılmaktadır. Hiçbir baskı altında kalmadan STK'dan ayrılmaları da mümkündür. Bu durum gönüllülerin kendi kaderini belirleme özgürlüğüne sahip olduklarını göstermektedir. Kendi Kaderini Tayin Kuramı (Deci ve Ryan, 2000) ise bireylerin bir faaliyet için neden belli bir zaman ve enerji harcadığını açıklayan bir motivasyon kuramıdır. Bu kuram, insanların gelişmiş bir benlik duygusuna evrilmek için doğuştan gelen eğilimlere sahip olduğunu varsaymaktadır. Kuram; insanların özerklik, yeterlilik ve ilişki olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyacını karşılamaya çalıştığını savunmaktadır (van Schie vd., 2019; Haivas vd., 2013). Kendi Kaderini Tayin Kuramı, insanların temel ihtiyaçları karşılandığında gönüllü faaliyetlere daha fazla dâhil olduklarını, motivasyonlarının, gelişimlerinin ve iyilik hallerinin olumlu şekilde etkileneceğini varsaymaktadır. Öyle ki insanlar kendilerini özerk hissettiklerinde daha fazla çaba sarf etmeye motive olmaktadır. Bu durum, kişinin iş sonuçları üzerinde kendi kontrolünün olduğu hissini ortaya çıkarmaktadır. İnsanlar içsel olarak motive olduklarında gönüllü olma hissinden zevk aldıkları için özgür iradeleriyle gönüllü olmaktadır (Bidee vd., 2013; Haivas vd., 2013). Gönüllülerin nerede ve hangi işte çalışacaklarını seçebilme özerkliğine sahip olmaları sonucunda, işi anlamlı bulmaları ve benimsemeleri daha olası hale gelmektedir (van Schie vd., 2019). Bunun yanında STK ortamında yetkinlik ihtiyaçlarını karşılayan

gönüllüler, daha yüksek derecede katılım ve daha düşük bir ayrılma niyeti göstermektedir. Kişinin yetkinliklerini kullanması veya iyi olduğu bir şeyi yapması, beklentisini karşılayabilmekte ve onu STK'da kalmaya motive edebilmektedir (Haivas vd., 2013).

1.6. Çalışmanın Varsayımları

Her araştırmanın kendine özgü varsayımları bulunmaktadır. Araştırmalar genellikle bazı doğrular üzerinde temellendirilmektedir. Bu doğruların kaynağı bilimsel bilgiler, deneyimler, gözlemler, başaklarının görüş ve düşünceleri olabilmektedir. Bu doğruların tekrar doğrulanmasına gerek duyulmamaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014; Büyüköztürk vd., 2013). Bu çalışmanın varsayımları aşağıda sunulmuştur.

- Bu çalışmada kullanılan ölçme araçları, yapılan analizlere göre geçerli ve güvenilir varsayılmaktadır.
- Veri toplanırken katılımcılar; ölçme araçlarındaki maddeleri titizlikle okumuş, anlamış ve gerçek düşüncelerini yansıtmışlardır.
- Veriler analiz edilirken izlenen yöntemin ve tekniklerin istatistiksel açıdan uygun olduğu kabul edilmiştir.

1.7. Çalışmanın Kısıtları

Çalışmanın kısıtları; araştırmacının kontrol edemediği ancak çalışmanın sonuçlarını olumsuz etkileyebileceği düşünülen hususlardır (Büyüköztürk vd., 2013). Bu çalışma, aşağıda belirtilen sınırlılıklara sahiptir.

- Çalışmanın bütün aşamalarında veriler, sadece STK gönüllülerinden toplanmıştır.
- Çalışmada veri toplama araçları olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu ve anket teknikleri kullanılmıştır.
- Verilerin doğru şekilde toplanması, ölçme araçlarının anlaşılabilirlik özelliklerine ve katılımcıların kendi değerlendirmelerine bağlı kalınmıştır.
- Toplanan veriler; işin anlamlılığının tanımlanması, anlam kaynaklarının keşfedilmesi ve liderlerin işin anlamlılığı üzerindeki tutum ve davranışlarının tespitiyle sınırlı kalmıştır.
- Çalışmanın, soyutluğu yüksek bir konu üzerine olması önemli diğer bir kısıttır.

Yukarıda verilen kısıtlar elde edilen sonuçların genellenmesi noktasında bir problem oluşturabilmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmaların farklı sektör ve çalışan profillerine uygulanmasıyla işin anlamlılığına dair farklı cevapların alınması ve işin anlamlılığında liderlerin farklı tutum ve davranışlarının tespit edilmesi söz konusu olabilecektir.

1.8. Tanımlar

Anlamlılık: Bireylerin sosyal ve iş yaşamlarında meydana gelen olaylara ilişkin öznel değerlendirmesidir. Kişilerin hayatlarında ne bulmaya çalıştıkları ve neyi bekledikleri ile ilgilidir. Anlamlılık; yaşamın anlamını, amacını ve tutarlılığını içermektedir. Kişinin kendini aşmasına yol açacak büyük bir amaca işaret etmektedir.

İşin Anlamlılığı: Yapılan işin kendisinde varoluşsal amacın keşfedilmesidir. Kişinin işe yüklediği değerin, önemin ve amacın birleşimidir. İşin bireye kimlik ve tatmin kazandırmasıdır. İşin kişiye huzur vermesidir. İşin ilahi bir mesaj ve tutku olarak algılanmasıdır.

İşin Anlam Kaynakları: İşin anlamlı olarak algılanmasında etkili olan ve birbiriyle etkileşim halinde olan faktörlerdir. Bunlar bireysel tutumlar, örgütsel uygulamalar, toplumsal unsurlar ve manevi değerler gibi bir dizi faktörü içermektedir. İşin anlam kaynakları kişilerde bir amaç duygusu yaratarak işin anlamlı hale gelmesini sağlamaktadır.

Liderlik: Yönetimin en önemli fonksiyonlarındandır. Çalışanları ortak hedefler için seferber edebilme yeteneğidir. Liderlik; vizyon belirlemek, öncü olmak ve takipçileri etkileyerek peşinden sürükleyebilmektir. Liderlik, çalışanlara yön ve ilham verme sanatı, bilgisi, yeteneği ve kişilik özelliklerinin tümüdür.

Anlamlandıran Liderlik: Takipçilerin işi önemli, değerli, faydalı ve amaçlı bulmasında rol oynayan, bu sayede işin anlamlı hale gelmesinde etkili olan bir liderlik anlayışıdır. Anlamlandıran bir lider; diğerkâm davranarak takipçilerine rol model olmaktadır. Lider, demokratik yönetim anlayışıyla örgütü yönetmeye ve takipçileriyle yapıcı ilişkiler geliştirmeye gayret göstermektedir. Lider, takipçilerini yetiştirerek onları geliştirmeye çalışmaktadır. Başarılarıyla ve çabalarıyla ilgili olumlu geri bildirimler vererek onları harekete geçirmeye ve onlara anlam aşılamaya çabalamaktadır.

Sivil Toplum Kuruluşları (STK): Kamu ve özel sektörün dışında üçüncü bir sektör olarak ele alınan STK'lar, bireylerin herhangi bir baskı ve zorlama altına girmeden, topluma faydalı olacağını düşündükleri vizyonlarını gerçekleştirmek için ortak bir paydada buluşması neticesinde kurulmaktadır. STK'lar toplumda var olan bir sorunu çözmek, mevcut durumu iyileştirmek veya daha da geliştirmek amacıyla bağımsız bir şekilde organize olmuş yapılardır. STK'lar kâr amacı gütmemektedir. STK'lar devlet ile toplum arasında ve bağış yapan ile yardım alanlar arasında bir köprü görevi üstlenmektedir.

Gönüllülük: Toplumsal fayda için karşılık beklemeden aksiyona geçmektir. İnsanların belli bir amaç etrafında toplanıp maddi bir menfaat beklemeden bir cemiyet haline gelmeleridir. Bireylerin topluma karşı yükümlülüklerini yerine getirmek için bir STK'ya uzun süre katılım göstermesidir. Bir STK aracılığıyla gönüllülük esaslı faaliyetlerin yürütülmesidir.

Gönüllüler: Herhangi bir ücret karşılığında olmadan, kendi özgür iradesiyle zaman, enerji ve para fedakârlığında bulunan kişilerdir. Gönüllüler; topluma, muhtaç kişilere veya doğaya fayda sağlamak için özgecil davranma motivasyonları yüksek olan bireylerdir. Gönüllüler, STK'larda büro işlerinden gıda dağıtımına kadar birçok hizmette görev alabilmektedir. Bu nedenle gönüllüler, STK'ların en önemli insan kaynağını oluşturmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞİN ANLAMLILIĞI VE İŞİN ANLAM KAYNAKLARI

2.1. Anlamlılık Kavramı

Hayatın nasıl yaşanmasıyla ilgili felsefi sorular, insanları yaşamın anlamı için bir arayışa sürüklemektedir. Victor E. Frankl (2019) anlam arayışının, bir insanın ömrü boyunca sahip olduğu en önemli motivasyon araçlarından biri olduğunu ifade etmektedir. Hatta anlam aramanın ve bulmanın insan olmanın bir koşulu olduğu öne sürülmektedir (Lips-Wiersma ve Morris, 2009: 503; Bailey vd., 2019: 488). Öte yandan Frankl (2019), tüm insanların hayatın akışı içerisinde her durumda anlamı deneyimlediğini ve anlamın aslında insanın kendisi tarafından inşa edildiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda anlam ile ilgili algıların bireysel olduğu söylenebilir. Ancak bu savın eksik olduğu görülmektedir. Çünkü anlam sadece yaşamın deneyimleriyle veya hikâyeleriyle değil; ilişkiler, çevre, benlik, inanç ve kültür gibi birçok unsurun birlikte yoğrulmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu durum anlamın; sosyal çevreden, değerler sisteminden ve kültürden etkilendiğini göstermektedir. Bazı durumlarda neden ve nasıl olduğunu kavramadan eylemin ya da bir şeyin anlam taşıdığı sezgilerle anlaşılmaktadır (Heintzelman ve King, 2013: 472; Wrzesniewski vd., 2003: 101). Örneğin, günlük hayatta; şefkat, dürüstlük, sevecenlik ve sadakat gibi erdemleri sergilemek neticesinde anlamlılık deneyimlenmektedir (Bowie, 1998: 1083; Lips-Wiersma ve Morris, 2009: 494). Hatta Martela ve Pessi (2018: 3), anlamlılık duygusunun bireyin günlük yaşamında belirlediği amaçlar ve önem verdiği değerlerle ilgili yaptığı değerlendirmeler sonucunda ortaya çıktığını ifade etmektedirler.

Anlam arayışı, kendiliğinden ortaya çıkan bir davranıştır. Bu davranış, bazen kişisel menfaatler için bazen de daha geniş bir amaca hizmet etmek için sergilenmektedir. Ancak bireyin sadece kendi için önemli olan eylemlerde bulunması anlamı deneyimlemek için yeterli görülmemektedir. İnsanlar; daha ilginç, başarı duygusu veren, yardımseverliği teşvik eden faaliyetleri ve diğerlerinin hayatına dokunan işleri anlamlı bulabilmektedir (Geldenhuys vd., 2014: 1). Nitekim insanların anlamı bulabilmesi için aşkın bir neden, başka bir deyişle benlik sınırlarının ötesine uzanan bir amaca ulaşması gerektiği savunulmaktadır. Evrensel olarak daha faydalı bir mirasa katkıda bulunmak da anlamlılık için önemli bir faktördür. Bu nedenle gerçek anlamın

“yaşamak için dünyayı daha iyi bir yer yapma” bakış açısını benimseme ile ilişkili olduğu belirtilmektedir (Lips-Wiersma ve Morris, 2009: 494).

Anlamlılık kavramının tanımı ile ilgili farklı bakış açıları bulunmaktadır. Buna göre anlamlılık; kişinin sosyal ve iş yaşamında karşılaştığı olaylara dair öznel değerlendirmelerine, bu olayları kendi amaçlarına, önem verdiği değerlerine, inançlarına ve kişisel kimliğine bağlı olarak atfettiği önemi ifade etmektedir (May vd., 2004: 14; Geldenhuys vd., 2014: 2; De Crom ve Rothmann, 2018: 2). Anlamlılık; bireylerin yaşamla ilgili beklentileri ve hayatta ne bulmaya çalıştıkları olarak tanımlanmaktadır. Anlamlılık; insanların inşa ettikleri sosyal ilişkileri, işbirlikleri ve bağ kurmaları ile gelişmektedir (Heine vd., 2006: 90; Heintzelman ve King, 2013: 472). Anlamlılık; daha yüksek bir güce veya amaca bağlanarak bireylerin kendilerini aşmalarını sağlayan bir motivasyondur (Geldenhuys vd., 2014: 1). Bu tanımlar anlamlılık duygusu için yaşamın anlamı, amacı ve tutarlılığı gibi unsurların gerektiğini ortaya koymaktadır (Ryff, 2000: 132; Fairlie, 2011: 509). Dolayısıyla anlamın birleştirici rolünün olduğu ifade edilmektedir (Baumeister ve Vohs, 2002: 608).

Anlamlılık, iş hayatının önemli bir parçasıdır. Nitekim insanlar, yaşamın anlamını tanımlarken işin anlamlılığına da büyük ölçüde atıf yapmaktadır (Lips-Wiersma ve Wright, 2012: 658; Steger vd., 2012: 10). Çünkü insanların, işlerinden elde ettikleri anlamlılık duygusu sosyal hayatlarına da yansımakta (Steger ve Dik, 2010; Johnson ve Jiang, 2017: 288) ve bir bütün olarak hayatı olumlu etkilemektedir. Anlamlılık, çalışanın iş ve sosyal rolleri arasında önemli bir dengenin kurulmasına katkı sağlamaktadır (Johnson ve Jiang, 2017: 288- 289). Öyle ki bazı durumlarda iş, bireylere kendini ifade etme, özerklik ve adanma için fırsatlar sağlayan önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar, yaptıkları iş sayesinde kendilerini yararlı ve değerli hissettiklerinde işe anlam yüklemeye başlamaktadır (Kahn, 1990: 704; De Crom ve Rothmann, 2018: 1).

İnsanlar en fazla, karşılık beklemeden yaptıkları işte anlam bulmakta, vicdani bir huzur ve mutluluk deneyimlemektedir. Bu bağlamda STK’larda bireysel çıkar gözetmeksizin gönüllülük esaslı çalışan gönüllülerin anlamlılığı yüksek düzeyde deneyimlemesi beklenmektedir. Çünkü gönüllülük, toplum yararına katkı sağlayan bir eylemdir. Bu eylemin sergilenmesi, bir yükümlülükten ve fayda sağlama kaygısından

kaynaklanabilmektedir. Nitekim gönüllülük, para karşılığında yapılmamaktadır. Gönüllülükte hizmet sunumu, ekonomik zorunluluktan veya sosyal otorite zorlamasından dolayı gerçekleşmemektedir. Bireyin özgür iradesiyle topluma katılım göstermesidir. Çünkü gönüllülük yaparak elde edilen kazanımlar; harcanan zaman, enerji ve emekten daha az olmaktadır. Elde edilen ödüller ya manevi ya da sembolik düzeydedir. Buna rağmen birçok insan gönüllü olmaktadır. Gönüllüleri heyecanlandıran asıl unsur manevi hazdır veya toplum faydasıdır. Gönüllülük sayesinde insanlar arasında sosyal dayanışma, merhamet, cömertlik ve başkaları için endişelenme gibi temel insani değerler canlanmaktadır. Kişilerin adanmışlık duygusuna sahip olmaları söz konusu olmaktadır. Gönüllüler, başkalarına yardım etmenin hem iç huzurunu yaşamakta hem de bu sayede sosyal ağlarını genişletmektedir. Böylelikle hem hayatta hem de yaptıkları gönüllü faaliyetlerde anlam bulma fırsatı elde etmektedir (Çelik, 2020: 3819-3823; Mallum, 2017: 1).

2.2. İşin Anlamlılığı

İş dünyasının dönüşümü, bir işi neyin anlamlı kıldığına ve çalışanların işi anlamlı bulması için neler yapılması gerektiğine dair yeniden inceleme yapma ihtiyacı doğurmaktadır. Şeşen (2014: 622), işin doğasının değiştiğini ve çalışanların da kendileri için anlam ifade eden işleri aramaya başladığını ifade etmektedir. Dolayısıyla işyerinde çalışana enerji veren şey nedir? Çalışanı sabah yataktan kaldırabilen ve gün içinde hareket etmesine yardım eden yakıt nereden gelmektedir? Bu ve benzeri sorulara yanıt bulmak gerekmektedir (Pink, 2021: 193). Zira çalışanların hangi durumlarda işi anlamlı olarak deneyimledikleri veya mevcut işin anlamlı hale gelmesi için nasıl tasarlanabileceği soruları şu anda güncelliğini korumaktadır (Hardering, 2015: 392; Weeks ve Schaffert, 2019: 1045).

Çalışanların, işin anlamı ve önemi ile ilgili tutumları birçok faktörden etkilenmektedir (Michaelson vd., 2014: 87; Weeks ve Schaffert, 2019: 1046). İşte anlamlılığı deneyimleyebilmek için bireyin; kendini gerçekleştirmesi, kişisel gelişimi için çaba göstermesi, iş ve aile arasında uyumu sağlaması gerektiği iddia edilmektedir. Anlamlı iş deneyiminin, uygun iş tasarımı ile teşvik edilebileceği öngörülmektedir (Hardering, 2015: 392). Öte yandan tüm çalışanlar, yaptığı işin önemli olup olmadığını kendilerine sorular sorarak ölçmeye çalışmaktadır. Çünkü beşeri bilimler içinde anlam

arayışının, evrensel bir insan güdüsü olduğu kabul edilmekte ve anlam kaybı ise psikolojik bozukluk olarak ele alınmaktadır (Lips-Wiersma ve Morris, 2009: 492-493). Bu durum, doğrudan işe karşı kayıtsızlıkla veya işten ayrılmayla ilişkilendirilmektedir (May vd., 2004: 33). O nedenle işin anlamlı olarak algılanması, örgütler için ihtiyaçtan öte bir gereklilik haline gelmektedir (Barrett ve Dailey, 2018: 284).

İşin anlamlılığı üzerine yapılan birçok araştırmaya rağmen, kavramsallaştırılması ve değerlendirilmesi konusunda tam bir fikir birliğine varılamamıştır. Bu fikir birliği eksikliği, işin anlamlılığı kavramını çevreleyen karmaşıklığı daha da pekiştirmektedir (Ghadi vd., 2015: 213). Bu durum, çalışanların işe anlam yüklemek için neyi araması veya örgütlerin neler yapması gerektiği konusunda tartışmaları da zorlaştırmaktadır (Weeks ve Schaffert, 2019: 1046). Buna rağmen, işin anlamlılığı ile ilgili geliştirilen bazı tanımların olduğu görülmektedir. Bu tanımlarda, öncelikli olarak anlamla birlikte anılan işin etik olması gerektiği konusunda bir uzlaşma bulunmaktadır. Uyuşturucu ve insan ticareti gibi ahlaki olmayan işler veya yasadışı diğer tüm faaliyetler, işin anlamlılığı konusunun dışında tutulmaktadır (Both-Nwabuwe vd., 2017: 3).

Çalışmayı haklı ve işi yapılmaya değer kılan sebepler, işi anlamlı kılan unsurlardır (Lepisto ve Pratt, 2017). İşin anlamlılığı, yapılan işin kendisinden ve taşıdığı amacından hareketle varoluşsal bir anlamın keşfedilmesidir (Lee, 2015: 2263). İşin anlamlılığı, insanların işe nasıl yaklaştığına ve başkalarının bu işten nasıl faydalanacağına ilişkin bir değerlendirmesidir (Molloy ve Foust, 2016: 551). Temelde kişinin işe yüklediği değerle ve işin amacıyla ilgili düşüncesidir (Grama ve Todericiu, 2017: 46; Geldenhuys vd., 2014: 2; Hansen ve Keltner, 2019: 10). İşin anlamlılığı, genellikle bireyin kendi idealleri ve tutkularıyla ilişkili olan örgütsel misyona ve hedeflere verdiği önemin derecesidir. Örgütsel kimlikle bütünleşmek için insana itici güç veren temel bir motivasyondur (Chalofsky, 2003: 74; Lepisto ve Pratt, 2017: 99). İşin anlamlılığı, bir kişinin kendini gerçekleştirmesi ve işi tamamen kimliğine yansıtmasıdır (Hoole ve Bonnema, 2015: 2). Böylece bireyin yaparken zevk aldığı ve kendini iyi hissettiği işler, anlamlı olarak değerlendirilmektedir (Csikszentmihalyi, 2017: 31). Bu tanımlar aslında işe yüklenen anlamlılığın benzersizliğini, belirsizliğini ve kişiye özgü olduğunu göstermektedir. Her insanın işe atfettiği anlam, o insanın

benzersiz kişiliğinden, yeteneklerinden ve değerlerinden etkilenmektedir (Restauri vd., 2019).

Potansiyelini gerçekleştirdiklerini görebilenler, işlerini yaratıcı ve ilginç bulanlar diğerlerinden daha fazla işte anlam bulabilmektedir. Ancak işi anlamlı kılmak için dile getirilen tüm faktörlerin yanında işin anlamlılığının bazı özelliklerinin de olduğu görülmektedir. Bailey ve Madden (2016: 3) yaptıkları çalışmada, anlamlı işin farklı beş özelliğini ortaya koymuşlardır. Bu özellikler işin anlamlılığının kırılgan, hassas ve somut olmayan doğasını açıklayabilecek ve daha iyi anlaşılmasını sağlayabilecek birer ipucu niteliğindedir.

Tablo 1. Anlamlı İşin Beş Özelliği

Özellikler	Açıklamalar
Aşkınlık (Self-Transcendent)	İş, insanın kendisi için atfettiği önemin ötesinde bir faydaya atıf yapmaktadır. Başkalarına faydalı olmak önemli hale gelmektedir. Belediye temizlik görevlilerinin gelecek nesillere temiz bir çevre yaratma algısının olması gibi.
Dokunaklı (Poignant)	Çalışanlar işin anlamlılığını sadece sevinç ve mutluluk duygusu ile ilişkilendirmemektedir. İşle ilgili karışık, rahatsız edici, hatta acı verici düşünce ve duyguları deneyimlediklerinde de işi anlam dolu bulabilmektedir. Dolayısıyla anlamlılık, bazen olumsuz bir deneyimin sonucunda da ortaya çıkmaktadır. Hemşirelerin hastalarla yakından ilgilenmeleri ve acılarını paylaşmaları gibi.
Aralıklı/Parçalı (Episodic)	Bir anlam duygusu, doğrusal bir süreçten ziyade parçalı bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İşini tutarlı bir şekilde uzun süre anlamlı bulan pek yoktur. İyi ders anlatan bir akademisyenin o gün övgü alması gibi. Burada akademisyen zirve bir deneyim yaşamaktadır. Ancak etkisi bir gün bile sürmemektedir.
Yansıtıcı/Aksettirici (Reflective)	Önceden tamamlanmış işlerin hatırlanması ve başarıların daha geniş bir yaşamın anlamıyla bağlantı kurularak hayata yansıtılması işi anlamlı kılmaktadır. Bir mucidin icat ettiği aracın hayata nasıl kolaylık sağladığını yıllar boyunca anlatması gibi. Bu nedenle işin anlamlılığı, bazen geçmiş bir eylemin veya başarının şu anki hayata yansıtılmasıyla gerçekleşebilmektedir.
Kişiye Özel (Personal)	İnsanlar, yaptıkları işler için onay alma ihtiyacı duymaktadır. Derin anlamlılığa sahip anlar, iyi tamamlanmış bir işin başkaları tarafından kabul gördüğünde ve takdir edildiğinde ortaya çıkmaktadır. Bir girişimcinin, babasının onunla gurur duymasını arzulaması veya bir müzisyenin ailesi tarafından performansı için takdir edilmesi gibi.

Kaynak: (Bailey ve Madden, 2016: 3-6).

Anlamlı işin bu özellikleri, insanların işi anlamlı bulmasında etkili olan örgütsel bağlılık, iş tatmini, ücret, kariyer veya terfi gibi görünür unsurların yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu nedenle işin anlamlı bulunmasında çok daha karmaşık ve derin faktörlerin de rol oynadığı görülmektedir (Bailey ve Madden, 2016: 6).

İşin anlamlılığı, çalışanları motive etmek için bir deneyim olarak kabul edilmektedir. Nitekim çalışanlar, çabalarından bir anlam duygusu elde etmek istemektedir. İşin anlamlılığı, çalışanları güçlendirmenin merkezinde bulunan önemli bileşenlerden bir tanesidir. Genel itibarıyla bireyler, başkalarının faydası için iş yaptıklarında işlerini daha anlamlı bulabilmektedir (Bailey ve Madden, 2016: 3-6). Daha anlamlı işler, daha derin amaç ve değer duygusu oluşturmaktadır. İşin anlamlılığı çalışanların bu duygularına ilişkin inançlarını ortaya koymaktadır (Wrzesniewski vd., 2003: 99). Nitekim Bunderson ve Thompson (2009) anlamlı işi sadece bir iş ya da kariyer olarak görmenin yanında kutsal bir mesaj ve tutku olarak ifade etmektedirler. Bu bağlamda; özerklik, önemli bir amaç, toplumsal fayda, yeterli gelir ve gelişme fırsatı sağlayan işlerin anlamlı olarak değerlendirebileceği ifade edilmektedir (Grant, 2008; Rosso vd., 2010; Hu ve Hirsh, 2017: 2). İnsanlara yardımcı olmak gibi bir gayesi olan işe önem veren kişinin, işini daha anlamlı bulabilmesi daha olasıdır. İşini bir meslek aşkı (calling) olarak görmek, işin anlam kazanmasına yardımcı olmaktadır (Pratt ve Ashforth, 2003: 321). Bu şekilde çalışanların gözünde iş, önemli hale gelmektedir. Önemlilik ise işin diğer insanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasıyla ölçülmektedir (Hackman ve Oldham, 1975: 161; Mueller vd., 2019). Öte yandan ücretli çalışanlar için iş; fiziksel sağlık, mesleki gelişim, kendini ifade etme, kararlara katılım ve gelir güvenliği gibi karmaşık unsurları içerirse anlamlı hale gelebilmektedir (May vd., 2014: 652).

İşin algılanan anlamlılığını arttıracak şekilde işi tasarlamanın önemi vurgulansa bile günümüze kadar örgütler, verimliliğin ve iş bölümlerinin gerektirdiği varsayımları dikkate almıştır. Bu durum, işin anlamlılığına zarar vermektedir. Çalışanlar, örgüt içerisinde rollerinin yeniden tanımlanmasını arzu etmekte ve bu sayede derin anlamın peşinde olmaktadır. Bir çalışan, örgütün amacını kendi ideallerine veya standartlarına uygun olduğunu düşündüğünde işe anlam yüklemektedir. Öyle ki çalışanlar, işe ilişkin algıladıkları anlamlılığı örgüt ortamıyla etkileşim halindeyken inşa etmektedir (Demirtas vd., 2017: 183; Van Wingerden ve Van der Stoep, 2017: 24). Bu bağlamda işe anlam aşılamak örgüt ve bireyler için oldukça önem arz etmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 197). Fakat her çalışanın işi anlamlı bulmasının da ütopik bir düşünceden ibaret olduğunu göz önünde bulundurmak gerekir (Veltman, 2015: 729-733).

Anlamlı iş, daha anlamlı ve doyurucu bir yaşama katkıda bulunan iyi oluşun önemli bir faktörüdür. Bu anlamda insanların işleri daha anlamlı bulmasına veya anlam inşa etmesine yardımcı olmanın bireysel, örgütsel ve toplumsal faydaları bulunmaktadır (Allan vd., 2016a: 1). Anlamlı olan bir iş; daha büyük bir amaca katkı sağlamaya, kişisel gelişime ve dünyanın anlaşılmasına yardım eden bir araç şeklinde görülebilmektedir (Steger vd., 2012: 4). Böyle bir iş; kişinin potansiyelini açığa çıkarmasını, başkalarına hizmet etmesini ve onlarla bütünleşmesini, ilham almasını ve benliğini geliştirmesini sağlamaktadır (Lips-Wiersma ve Wright, 2012: 678; Bailey ve Madden, 2016: 3-6). Aynı zamanda başarı duygusunu deneyimleme, kendini aşma, olumlu bir sosyal etki yaratma ve amaçları gerçekleştirme fırsatı olarak görülmektedir (Fairlie, 2011: 515). Örgüt ortamında anlamlı bir iş deneyimi yaşamak, içsel motivasyon seviyesinin derinleşmesinde etkilidir. Eğer işin sonuçları hayatın anlamına da yansıyorsa işin anlamlılık düzeyi artmaktadır (Ghadi vd., 2015: 210). Bu nedenle işin anlamlılığının başkalarına yapılan katkıyla ve kişinin kendini ifade etmesi süreciyle ilgili olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Lips-Wiersma, 2002a: 386).

Anlamlı bir yaşam için yol gösteren hedefler bulmak, diğer bir ifadeyle amaçlı bir yaşam sürdürmek için gönüllülük önemli bir faktördür. STK'lardaki faaliyetlerin ahlaki, değerli, iyi ve doğru olması, gönüllülük esaslı yapılan işi anlamlı kılmaktadır (Baumeister, 1991). Gönüllülükte sarf edilen çabalar, bir amaç doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Gönüllüler, yapılan faaliyetlerin ahlaki ve başkalarının hayatına dokunacak şekilde olmasını arzu etmektedir. Çünkü topluma ve öteki insanlara yardım etmek takdire değer bir görev şeklinde algılanmaktadır. Bu sayede gönüllülerin yaptıkları işten keyif almaları söz konusu olmakta ve bunun özgür seçimleri olduğuna dair kendilerini ikna etmektedir (Von Essen, 2016: 324-325).

Gönüllülerin hayatta bir fark yaratabileceklerine ve yaşamları üzerinde kontrol sahibi olabileceklerine inanmaları gerekmektedir. Bu da kişiye öz yeterlilik inancı vermektedir. Kişinin burada kendini değerli hissetmesi söz konusudur (Baumeister, 1991). Bu durum gönüllülerin işlerinde anlam bulma düzeylerinin gönüllü olmayanlara göre daha yüksek olmasıyla sonuçlanmaktadır. Gönüllülüğün sağladığı ulvi bir amaç duygusu, yaşamı değerli kılmaktadır. Başkalarının hayatına dokunmak, farklılık yaratmak, toplumda yer edinme hissi ve yardıma muhtaç insanların dertlerini paylaşmak, insana neden var olduğuna ilişkin bir fikir vermektedir. Bu tutum ve

davranışlar tatmin edici ve anlamlı duyguların kaynağıdır (Fyffe ve Wister, 2016: 640). Olumlu duyguları deneyimleyen gönüllüler, muhtemelen hayatlarında ve yaptıkları işte anlamlılığı bulabileceklerdir (Van Vuuren ve Pothof, 2019: 228-229). Nitekim anlamlı iş; tatmin eden, aidiyet hissettiren, ideallerle ve tutkularla örtüşen iş olarak değerlendirilmektedir (Pavlish ve Hunt, 2012). Bu bağlamda gönüllülük esaslı faaliyetlere katılım göstermenin, anlam ve amaç duygusuna giden bir yol olduğu söylenebilir.

Anlamlı işin karanlık tarafını göz ardı etmemek gerekir. Bireyler zamanını ve enerjisini en çok değer verdikleri ve kendilerini en değerli hissettikleri işlere harcamaya çalışmaktadır. Çalışanların, tatmin edici olduğu (Berg vd., 2010) ve keyif sağladığı için anlamlı hissettiren işleri giderek daha fazla arzuladığı iddia edilmektedir. İşlerini derinden anlamlı olarak deneyimleyen insanlar, kendilerini işe adamaktadır. Yapılmış araştırmalarda, derin anlamlı iş ve kişisel fedakârlık arasında bir ilişkinin olduğu kanıtlanmıştır (Bunderson ve Thompson, 2009; Kreiner vd., 2009). Kendini işine adamış insanlar, ilişkilerinde çatışmalar yaşasa da çalışmaya aşırı şekilde istekli olmaktadır. Gereğinden fazla iş yüklemek ise onları ezmektedir. Zamanla baskılandıklarını hissetmeye başlamaktadır (Taylor vd., 2006: 142). Sonucunda ise işkolik, depresyon, tükenmiş ve diğer olumsuz sağlık semptomlarından muzdarip bir çalışan kitlesi ortaya çıkmaktadır (Allen vd., 2000). Bu da işin anlamlılığının karanlık tarafını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla anlamlı iş, iki ucu keskin bir kılıca benzetilmektedir (Oelberger, 2019).

2.2.1. İşin Anlamlılığının Faydaları

İşin anlamlılığının birçok yararı bulunmaktadır. Burada işin anlamlılığının yararları; birey, örgüt ve toplum açısından değerlendirilecektir.

2.2.1.1. İşin Anlamlılığının Birey İçin Faydaları

İnsanlar hayatlarının büyük bir kısmını işte geçirmektedir (Chalofsky ve Cavallaro 2013). Anlamlı iş; örgüte uyum sağlayarak meslekte ustalığa yol açmakta ve sürekli öğrenme enerjisini açığa çıkarmaktadır. İşin kendisi ve algılanan önemi insanlar için her açıdan motivasyon kaynağı ve asıl heyecan verici sürecin kendisidir. Başarı ise bu sürecin sadece sonucudur. Bu süreçte işin öğrenmeyi ve gelişmeyi sürekli kılması önemlidir. Öğrenmeye çalışanların gelişim yolculuğuna çıkmaları için bilgi, deneyim,

öz yeterlilik, ustalık ve bilgelik edinmelerini sağlamaktadır. Anlam arayışında sürekli daha derine inmek ve keşif yapmak heyecan vericidir. İşte bu durum insana enerji vermektedir. Yeni bir şey öğrenerek veya zorlayıcı bir şeyi başararak heyecan duyulduğunda iyi hisler deneyimlenmektedir. Bu durum işin anlamlılığını beslemektedir (Chalofsky ve Cavallaro, 2013: 335-336).

İşe yüklenilen anlamlılık sayesinde çalışanların benlik duyguları gelişmektedir (Demirtas vd., 2017: 183). Özellikle bireysel (içsel) özellikler ve çalışma koşulları (dışsal) arasındaki etkileşim neticesinde ortaya çıkan anlamlılık, tatmin edici bir duygu durumunu ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte, çevre ve benlik arasında zayıf bir uyum, kötü çalışma koşulları ve anlam inşa etme çabalarında inanç eksikliği olduğunda çalışanların anlamlı bir iş deneyimi yaşaması zorlaşmaktadır. Çünkü kişinin değerleri, inançları, güçlü yanları ve tercihleri üzerine düşünmeyi içeren bu benlik duygusu, yapılan işle etkileşim halindedir (Ghadi vd., 2015: 210-211).

İş ve yaşamda deneyimlenen anlamlılık, insanların daha fazla odaklanmalarına yardım etmektedir. Hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Anlamlılık insanlara mutluluk, enerji, dinçlik ve aşkınlık sağlamaktadır. Zamanla işler hayatın merkezine yerleşmekte ve yaşamın doğal bir parçasına dönüşmektedir. Böylelikle çalışanların işe dair ilgileri artmakta ve kendilerini gerçekleştirmeleri söz konusu olmaktadır (Singh ve Bamel, 2020: 367). İşin anlamlılığı; iş doyumundan, işe angaje olmaktan ve örgütsel bağlılıktan daha fazlasını ifade etmesi nedeniyle bireyler için önem taşımaktadır (Chalofsky ve Cavallaro 2013; Weeks ve Schaffert, 2019: 1046). Anlamlı iş, sosyal hayatı zenginleştirebilen bir kaynak olabilmektedir. Çalışanların, sıkıntıların üstesinden gelmesine, çevrelerinde etki bırakmalarına ve tatmin edici ilişki geliştirmelerine yardımcı olabilecek bir anlayış sağlamaktadır. Bireylerin de örgüt ve toplum içerisindeki rollerini net olarak anlamaları söz konusu olmaktadır. Böylece, insana hedef sağlayarak duygusal bir zenginleşme ve geniş bir bakış açısı kazanma sürecini desteklemektedir (Johnson ve Jiang, 2017: 289).

Farklı bir pencereden bakıldığında, insanın varoluşsal amacının altında kişisel gelişim ihtiyacının olduğu görülmektedir (May vd., 2004; Lips-Wiersma ve Wright, 2012: 657). Bunun da ötesinde bu olumlu etkiler çalışanların özel hayatına da yayılmaktadır (Van Wingerden ve Van der Stoep, 2017: 27; Ryan ve Deci, 2000).

Olumlu iş deneyimleri, iş dışı aktivitelerinde enerji artışına ve olumlu ruh haline katkıda bulunmaktadır. İşin anlamlılığı, çalışanların evli ya da çocuk sahibi olup olmadıklarına bakılmaksızın iş dışı ortamlarında kişisel sorunları daha iyi ele almalarını sağlamaktadır (Johnson ve Jiang, 2017: 289; Both-Nwabuwe vd., 2017: 1). Çalışanların yüksek sevinç, coşku ve mutluluk yaşamalarına yol açmaktadır. Öyle ki işin anlamlılığı ve mutluluk arasında pozitif bir ilişkinin olduğu kanıtlanmıştır (Van Wingerden ve Van der Stoep, 2017: 28; Lips-Wiersma vd., 2016: 1; Allan vd., 2016a: 1). İşin anlamlılığı hedonik perspektiflerin ötesinde amaç ve önem konusunda çalışanları daha derin düşüncelere sevk etmekte (Heine vd., 2006: 91) ve iyi oluşun ödomonik yönlerine odaklamaktadır (Rosso vd., 2010: 93). Ayrıca işin anlamlılığının yaşam doyumuyla olumlu ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Steger vd., 2006: 82; Bailey vd., 2019: 484; Arnold vd., 2007; 198; Geldenhuys vd., 2014: 4). Paralel olarak anlamlı iş, daha az can sıkıntısı ve daha az olumsuz bir iş tutumu ile sonuçlanmaktadır. Bu nedenle anlamlı işte çalışmanın birey için maaş ve iş güvenliği kadar önemli olduğu söylenmektedir (Willemse ve Deacon, 2015: 2).

Anlamlı iş, sağlıklı bir hayat için gerekli olan en önemli bileşenlerden bir tanesidir (Both-Nwabuwe vd., 2017: 1; Willemse ve Deacon, 2015: 2; Rosso vd., 2010). Anlamlılık duygusu; psikolojik ve fiziksel sağlık parametrelerini etkilemektedir. İşin anlamlılığının, daha düşük Alzheimer hastalığı riskinin ve yaşa bağlı daha yavaş bilişsel bozukluğun meydana gelmesinde etkili olduğu kanıtlanmıştır (Ward ve King, 2017: 63). Nitekim işin anlamlılığının; depresyon, anksiyete, sıkıntı ve travma sonrası stres bozukluğu ile olumsuz bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir (Owens vd., 2009: 655; Steger vd., 2009: 355; Lips-Wiersma ve Wright, 2012: 670; Steger vd., 2012: 10; Ward ve King, 2017: 63). Anlamlı bir iş, çalışana hastalık ve acı ile uyum sağlaması noktasında ona psikolojik ve biyolojik bir dayanıklılık sağlamaktadır (Pradhan ve Jena, 2017: 833). Anlamlı bir işe sahip olmak, iş stresi ile hayattaki anlam arasındaki negatif ilişkiyi yumuşatabilmektedir. Burada işin anlamlılığı, bir tampon görevi görmektedir. Bu nedenle insanların iş stresi ile baş edebilmesinin bir yolu, işlerini anlamlı veya daha büyük bir amaca hizmet etmek olarak görmesiyle gerçekleşebilmektedir (Allan vd., 2016b: 430). Bu açıdan bakıldığında, anlamlı bir işte çalışmadan anlamlı bir yaşam sürmenin de mümkün olmadığı gözükmektedir. Çünkü iş, hayatın merkezinde yer

alması ve gelir kaynağı olması nedeniyle yaşamın kaçınılmaz bir anlam kaynağıdır (Hardering, 2015: 394).

Anlamlılığın yüksek düzeyde olduğu gönüllülük esaslı işler, bireylere önemli faydalar sağlamaktadır. Gönüllülüğün toplum tarafından değer verilen bir faaliyet olması ve bu nedenle gönüllü faaliyetlerle uğraşan kişilerin kendilerini yararlı hissetmeleri sonucunda daha yüksek mutluluk düzeyi bildirmektedir (Borgonovi, 2008: 2331). Söz gelimi "iyilik yap, iyi hisset" düşüncesi iyi oluş düzeyini arıttırmakta ve gönüllülüğü desteklemektedir (Lyubomirsky vd., 2005). Bu durum gönüllülük ile kişisel mutluluk arasındaki bağlantıyı göstermektedir. Döngü şeklinde bu iki değişken birbirini desteklemektedir (Vecina ve Fernando, 2013: 870).

STK'lar, arkadaşlıkların ve sosyal ilişkilerin gelişmesinde rol oynamaktadır. Bu sayede gönüllülük, kişileri yalnızlık duygusundan koruyarak, psikolojik olarak daha sağlıklı olmalarında ciddi bir rol oynamaktadır. Gönüllülüğün hem akıl sağlığını iyileştirdiği hem de stres ve depresyon gibi akıl hastalıklarının semptomlarını hafiflettiği ve bunlara karşı koruma mekanizması oluşturduğu kanıtlanmıştır. Örneğin; bir gönüllü başkalarına yardım ettiğinde veya anlamlı bir eserin inşa edilmesine katkı sağladığını düşündüğünde benlik saygısında bir artışın yaşandığı tespit edilmiştir. Öz saygının güçlenmesi ise yaşamda memnuniyeti arttırmaktadır. İnsanlar kendilerini önemli ve değerli hissetmektedir. Çünkü insanların onaylanmaya ve takdir edilmeye ihtiyaçları vardır (Butt vd., 2017). Bu durum onların olumsuz ve zehirli duygulardan korunmalarını sağlamaktadır (Clary vd., 1992; Ashfaq vd., 2020: 197). Daha da önemlisi gönüllü faaliyetlere katılmak, işin anlamlılığını ve yaşam memnuniyetini olumlu etkilemektedir (Wilson, 2012: 189-199; Meier ve Stutzer, 2008: 55).

2.2.1.2. İşin Anlamlılığının Örgüt İçin Faydaları

Anlamlı işin, bireysel faydalarının yanında örgüt için de birtakım yararları bulunmaktadır. Fakat çalışanların işte ne yaptıkları ve işi niçin yaptıkları konusunda bir farkındalığa sahip olması gerekmektedir (Wrzesniewski vd., 2003: 99). Bu durum anlamlılığın yalnızca bireysel bir arayış olmasının ötesinde, çalışan ve örgüt başarısı için bir zorunluluk ve dolayısıyla üzerinde çalışması gereken bir olgu olduğunu göstermektedir (Bailey vd., 2019: 483). Çünkü çalışanlar, işin anlamlılığını deneyimlemediklerinde örgütü terk etmeye yönelmekte (Beukes ve Botha, 2013: 2) ya

da örgüt için asgari düzeyde çaba sarf etmeye başlamaktadır. Bu da örgütlerin daha fazla çalışan bulmaya çalışmalarına ve maliyetlerini arttırmalarına yol açmakta ve örgütte istikrarı bozabilmektedir (Kost vd., 2018).

İşin anlamlılığı, örgütler için birçok olumlu çıktının kaynağıdır (May vd., 2004; Pradhan ve Jena, 2017: 829; Grama ve Todericiu, 2017: 47). Yapılan araştırmalarda işi anlamlı kılmanın sonucunda üretkenlik ve pozitif bir örgüt ikliminin oluşması da dahil olmak üzere örgütler için birçok faydasının olduğu ortaya çıkmıştır (Hu ve Hirsh, 2017: 1; May vd., 2004; Steger vd., 2012). Söz gelimi, işlerini anlamlı bulan insanlar daha yüksek işe katılım, örgütsel bağlılık ve iş tatmini sergilemektedir (Geldenhuys vd., 2014: 6; Steger vd., 2012: 10). İşlerinin anlamlı olduğunu düşünen çalışanlar, işe karşı derin bir sahiplenme duygusu geliştirmekte ve işlerini bitirmeden bırakmamaktadır (Arnold vd., 2007).

İnsanların anlamlı bir işte çalışmak istedikleri görüşüne uygun olarak işin anlamlılığının içsel motivasyonu (Amabile ve Pratt, 2016: 170; Wrzesniewski vd., 1997: 23), işe adanmayı (May vd., 2004: 25; Grama ve Todericiu, 2017: 46), iş tatminini (Wrzesniewski vd., 1997: 31; Fairlie, 2011: 515; Steger vd., 2012: 10), düşük iş stresini (Elangovan vd., 2010: 436), örgütsel kimliği (Pratt vd., 2006: 255), kariyer gelişimini (Dik ve Duffy, 2009: 433), işe katılımı ve performansı (Wrzesniewski, 2003: 307; Lips-Wiersma ve Wright, 2012; Steger vd., 2012), sadakat ve özveriyi, iş için fazladan mesai harcanmasını, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve iş dışındaki çevrelerde örgütün savunulmasını (Ghadi vd., 2015: 204; Pavlish ve Hunt, 2012) etkilediği tespit edilmiştir. Anlamlı iş yüksek eforu ve verimliliği tetiklemektedir (Steger ve Dik, 2010: 137). Cheney ve diğerleri (2008), anlamlı işin aidiyeti geliştirdiğini ifade etmektedirler. Bunun yanında anlamlılığın; çalışanların daha etkili olmalarına, yeteneklerini kullanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine zemin hazırladığını belirtmektedirler (Akt: Barrett ve Dailey, 2018: 287). İşin anlamlılığının aynı zamanda daha iyi sosyal ilişkilerin geliştirilmesinde (Steger vd., 2012: 10), çalışanların işe angaje olmalarında ve zor görevleri başarmalarında etkili olduğu birçok araştırmanın sonucuyla kanıtlanmıştır (Fairlie, 2011: 515; Geldenhuys vd., 2014: 6; Lips-Wiersma ve Wright, 2012: 663; Steger vd., 2013: 355).

Anlamlı iş, çalışanın uyum ve sosyalizasyon sürecini desteklemektedir. İlham ve amaç duygusunu güçlendirmektedir. Öz yeterlilik ve iş tatmin düzeyini yükseltmektedir. Bu durum çalışanları, örgütün ihtiyaçları üzerinde fikir yürütmeye, anlamaya ve ekstra görevler için gönüllü olmaya teşvik etmektedir (Steger vd., 2006: 81; Steger ve Dik, 2010: 136). Bu nedenle işin anlamlılığı, stresle başa çıkma yeteneğini geliştirerek, çalışanların enerjisini işe harcamalarına katkıda bulunmaktadır (Britt vd., 2001: 58). Bu sayede işi anlamlı bulan çalışanların işyerinde yenilikçi ve yaratıcı davranışlarda bulunma olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Cai vd., 2018: 2). Çalışanların kaliteli iş davranışlarını ve üretkenliğini arttırmaktadır (Bowie, 1998). Anlamlı iş, çalışanların kendilerini örgütün misyonuyla özdeşleşmeye teşvik eden bir aşkınlık hissi sağlamaktadır (Jiang ve Johnson, 2018: 547; Steger ve Dik, 2010: 135; Haslam vd., 2000: 323). Böylece, anlamlılığı deneyimleyen birinin işine karşı daha olumlu tutum sergilemesi olası hale gelmektedir (Sonnentag ve Grant, 2012: 501). Bu durum örgütsel bağlılığın da zeminini hazırlamaktadır (Steger ve Dik, 2010: 135; Jiang ve Johnson, 2018: 547).

Görünüşte tatmin edici işleri yapan birçok çalışan işinde anlam bulamamaktadır. Örgütte sadece hijyen faktörlere (ücret, terfi, koşullar, statü, iş güvenliği, politikalar vs.) odaklanmak, anlamlılığın inşa edilmesi için yetersiz bir adımdır (Bailey vd., 2019: 483). İşinde anlam bulamayan bir insan ise kendisinden çok az şey beklendiğine veya az performans göstermesi gerektiğine inanmaya başlamaktadır (May vd., 2004: 14; Geldenhuys vd., 2014: 2). Öte yandan maksimum kâr uğruna çalışanların karşı karşıya kaldığı olumsuz muameleler, işteki anlamın kaybolmasına sebep olmaktadır (Lips-Wiersma, 2002a: 387). Anlamlı bulunmayan iş, dayanışma gerektiren faaliyetlere katılma isteğini zayıflatmaktadır. Örgüt ortamında çalışanların etkililik duygusunu ve başkalarıyla birlikte hareket edebilme yeteneğini kısıtlamaktadır. Çalışanların özgür ve özerk şekilde harekete geçme yeteneklerinin gelişimini engellemekte, benlik saygılarına ve öz değer duygularına zarar vermektedir. Anlamlı bulunmayan bir işte çalışan bireylerin, anlam gereksinimlerini karşılayamadığı ve anlamsız işlerin zararlı etkilerine karşı savunmasız kaldıkları iddia edilmektedir (Yeoman, 2014: 239-240). Bu durum şüphesiz işe yabancılaşma, kaygı, duygusal tükenme ve sıkıntı gibi örgüt için istenmeyen sonuçlara yol açmaktadır (Hu ve Hirsh, 2017: 1). Anlamsız olarak algılanan bu işler, çalışanları işten ayrılmaya teşvik etmektedir. İşten ayrılma sürecinde de işi

savsaklama, ciddiye almama ve işe karşı alaycı bir tutum sergileme gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır (Van Wingerden ve Van der Stoep, 2017: 26). Bu nedenle çalışanların ilgisini çekmek ve işi anlamlı kılmak için örgütlerin gerekli zemini inşa etmeleri gerekmektedir (May vd., 2004: 13).

Birer örgüt olan STK'ların; yaptıkları faaliyetlerin değerliliğine, önemine ve yaratacağı etkilerine vurgu yaparak işi cazip kılmaları gerekir. Zira işin anlamlılığının temel dinamikleri olan bu unsurları sürekli kılarak gönüllülerin sadakatini kazanabilmektedir. Çünkü gönüllülerin motivasyonunu canlı tutmak, STK'ya bağlılıklarını sürdürmek ve etkili şekilde yönetmek ince bir sanattır. Ücretli çalışanların iş tutumlarını yönlendiren; ücret, güvenlik ve terfi fırsatları gibi çeşitli faktörler gönüllü çalışanlar için geçerli olmamaktadır (Boezeman ve Ellemers, 2009: 898). Gönüllüleri motive eden dış faktörlerden ziyade içsel etmenler daha etkilidir. Onların ödülleri; ekonomik kazançlar değil, duygusal ve sosyal kazanımlardır. İnsanlar da ihtiyaçlarını tatmin ettikleri sürece gönüllü kalmaktadır (Butt vd., 2017: 593). Bu nedenle gönüllüleri yönetmenin ve ikna etmenin güç olduğu belirtilmektedir (Francis, 2011: 3-4). Ancak onları doğru şekilde yöneterek motive etmek örgüt için ciddi faydalar sağlamaktadır.

STK'larda olduğu gibi kâr amaçlı örgütler de çalışanları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Örgütlerin, toplumu canlandırmada ve çevreye özen göstermede rol model olmaları ve bu faaliyetleri samimi şekilde yapmaları çalışanları sorumlu ve minnettar hissettirtmektedir. Özellikle toplum yanlısı sosyal faaliyetler, çalışanların örgüte gururla bağlanmalarını sağlayabilmektedir. Sosyal sorumluluklar, çalışanların örgütle ilişkilerini güçlendirmektedir. Çalışanların karşılıkta bulunma ihtiyaçlarını arttırmaktadır. Bu noktada çalışanların normatif davranışları ve işe karşı olumlu tutumları gelişmektedir. Hatta bir amaç ve tutku edinmektedir. Dolayısıyla değerli ve anlamlı olarak algılanan işlerin örgütsel faydalarının olduğunu söylemek mümkündür (Afsar vd., 2020: 1266-1269).

2.2.1.3. İşin Anlamlılığının Toplum İçin Faydaları

İşin anlamlılığı; müşterilere hizmet vermek, aileyi geçindirmeye çalışmak, hayvanlara sahip çıkmak, doğayı korumak ve toplumu iyileştirmeye çalışmak gibi birçok şekilde ortaya çıkabilmektedir (Martela ve Pessi, 2018: 7). İşin anlamlılığı, bireye ve örgüte olduğu kadar topluma da katkı sunmasıyla deneyimlenmektedir.

Topluma fayda sağladığına dair duygunun hissedilmesiyle işe anlam yüklenilmektedir. Daha geniş bir amaç edinmek ve bireysel çıkarların ötesinde daha büyük bir iyiliğe katkıda bulunmak anlamlılığın gelişmesinde rol oynamaktadır (Rosso vd., 2010: 111). Daha büyük bir yapbozun küçük bir parçası olmak ve hizmet etmek bireyin benlik algısından daha değerli hale gelebilmektedir. Bu noktada işin dışsal getirilerinden ziyade daha geniş bir topluma katkı sunması beklenmektedir (Steger vd., 2012: 326).

Anlamlı olarak algılanan işler sosyal sorumluluk endişesi taşıyan işler olarak ele alınmaktadır. İşin doğa ve toplumlar üzerinde güçlü ve faydalı bir etkisi olduğunda çalışanların heyecanı artmakta ve bu işte anlam bulabilmektedir. Bu işler, çalışanların merhametini tetikleyerek gönüllülük faaliyetlerine katılım göstermelerini arttırabilmektedir (Nazir ve Islam, 2020: 3-7). Böylece anlamlı olarak algılanan işler, muhtaç insanların hayatlarına dokunmak ve toplumsal bir huzur atmosferi yaratmak için girişimlerde bulunmaya zemin hazırlamaktadır. Örneğin, belirli hastalıkları tedavi etmek için ilaçlar geliştirmek ve tüm insanlığa fayda sağlamak işe ciddi boyutta anlam katmaktadır (Liu vd., 2021: 4).

Covid-19 krizi sırasında sağlık çalışanlarının toplum sağlığı için ortaya koydukları mücadelenin önemi büyüktür. Sağlık çalışanları, toplum sağlığını korumak ve insanları iyileştirmek adına büyük çaba sarf ederek canlarını ortaya koymaktadır. İnsanlara yardımcı olma hissi ise yapılan işe ciddi bir anlam katmaktadır (O'Rourke, 2021). Bir hemşirenin, hastalarla ilgilendiğinde aynı zamanda hasta yakınlarının psikolojik sağlığına da iyileştirici bir etkisi olmaktadır. Sağlık çalışanları, hastanın vefat anında yanında olmanın ve huzurlu bir şekilde göz kapamalarını sağlamanın değerli olduğunu ifade etmektedir (Pavlish ve Hunt, 2012: 116). Veterinerler, hayvanların daha iyi ve sağlıklı bir hayat sürdürmelerine yardımcı olmayı ve sahiplerini memnun etmeyi anlamlı bir iş olarak algılamaktadır. Bir veteriner teknisyeninin hayvan kafeslerini temizlemesi ve hayvanları yıkaması gibi işleri nahoş görülebilmektedir. Bu iş düşük motivasyon kaynağı olabilmektedir. Ancak insanlar yine de bu işi severek yapmaktadır. Çünkü çalışanlar, hayvanların konforunu sağladığını ve ıstıraplarını dindirdiğini düşünerek işi anlamlı bulabilmekte ve önemli bir katkı sağladığını düşünebilmektedir (Ho vd., 2018: 114). Benzer şekilde NASA'da bir temizlik görevlisinin Ay'a bir astronotun gönderilmesine yardım ettiğini düşünmesi sonucunda kendisi için önemli ve değerli bir amaç yaratmaktadır. Bu durum temizlik görevlisinin işine anlam yüklediğini

göstermektedir. İşine anlam yüklediği için de daha özenli ve duyarlı şekilde davranabilmektedir (Both-Nwabuwe vd., 2017: 1).

Günümüzde çevre sorunları konusunda bilgi ve farkındalık gittikçe artmaktadır. İnsanlar, çevreye yönelik tehditlerin ciddi nitelikte olduğunu ve şirketlerin ya çevreyi koruma ya da hasarı kontrol etmede önemli bir rol oynadığını anlamış bulunmaktadır (Afsar vd., 2020: 1269). Bu durum işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk projeleri geliştirmesine ve çevrenin korunmasına yönelik adımları atmasına yol açmaktadır. Çalışanlarda da gelecek nesillere daha temiz bir çevre ve yaşanılabilir bir dünya için çalıştıkları duygusunun ve amacının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Sosyal sorumluluk projelerini önemseyen örgütlerde işin anlamlılığı, bağlılık, aidiyet ve refah duyguları deneyimlenmekte ve bu duygular çalışanların eylemlerine yansımaktadır. Bir örgüt; sosyal sorumluluk faaliyetlerinin reklamını yaptığında, temiz çevre bilincini yaydığında, kaynakları korumak ve atıkları bertaraf etmek için girişimler başlattığında çalışanlar işlerini daha anlamlı bulabilmektedir. Anlamlı olarak algılanan bu işler, çalışanları normal görevlerinin ötesine geçmeye sevk etmektedir. Nitekim hizmet edilen amaçların somut sonuçları ortaya çıktığında iş, daha anlamlı hale gelebilmektedir. Bu durum da örgütlerin işi anlamlandırmak adına çevreyi korumayı önemsemelerine ve bu konuda adım atmalarına yol açmaktadır (Bhatnagar ve Aggarwal, 2020: 1489-1503). İşte anlam arayan çalışanlar da sosyal sorumluluk programları aracılığıyla katkı sunmak istemektedir. Çalışanlar, yoksullara ilgi göstermeye ve gezegeni daha yaşanabilir bir yer haline getirmeye yönelik samimi örgütsel çabaları desteklemektedir. Bu algı neticesinde insanlar, benliğin ötesine geçen daha büyük bir amacın gerçekleşmesi için çalışmaya başlayacaklardır (Afsar vd., 2020: 1269).

Birbirinden farklı amaçlarla ve faaliyet alanlarıyla kurulan STK'lar farklı şekillerde hizmet etmektedir. Ancak bu STK'lar genel olarak dezavantajlı gruplara yönelik iyileştirici faaliyetlerde bulunmaktadır. Seslerini duyuramayacak marjinal grupların savunuculuğunu ve koruyuculuğunu üstlenmektedir. Diğer önemli bir kısmı ise doğa, gezegen ve diğer canlıların menfaati için faaliyetler icra etmektedir (Garner ve Garner, 2011: 814). Bu bağlamda STK'lar önemli bir misyon ve rol üstlenmektedir. Bu nedenle gönüllü olmayı önemseyen bireyler; gruplara, kuruluşlara ve toplum hizmeti programlarına katılma eğiliminde olmaktadır (Omoto vd., 2010: 1704). Çünkü gönüllü çalışmanın özünde fayda sağlamak vardır. O halde yapılan faaliyetin yarar sağlama

amacına sahip olması gerekmektedir. Gönüllü çalışmanın "öteki" içermiyorsa anlamını yitireceği öngörülmektedir. Bu sebeple hiçbir varlığa fayda sağlamayan işlerin anlamsızlaşması ve yalnızca boş zaman değerlendirmesi olarak algılanması kaçınılmaz olmaktadır. Özellikle çevreci STK'larda fayda sağlama ilkesi; gönüllülüğü eğlenceden ya da hobiden ayıran bir unsur gibi görünmektedir (Von Essen, 2016: 323-324). Dolayısıyla çevreci gönüllüler, çoğunlukla gelecek nesiller için çevreyi iyileştirmeyi ve çevre hakkındaki bilgilerini gençlere aktarmayı isteyebilmektedir (Wilson, 2012: 189).

2.2.2. İşin Anlamlılığının Sakıncaları

İşin anlamlılığı, çoğu çalışan ve örgüt için faydaları vardır. Bununla birlikte bazı araştırmaların bulguları, anlamlı işin iki ucu keskin bir kılıç haline gelebileceğini göstermektedir (Bunderson ve Thompson, 2009: 39; Oelberger, 2019; Magrizos vd., 2022). Anlamlı işler; derin bağlılık, katı kurallarla çalışma ve ölçüsüz şekilde fedakarlık etme gibi beklenmedik ve karmaşık sonuçlar doğurabilmektedir (Magrizos vd., 2022). İşin anlamlılığının yüksek olması, sorunların görmezden gelinmesine yol açabilmektedir. Çalışma koşularını iyileştirmeye yönelik bireysel ve örgütsel çabaları engelleyebilmektedir. Bu durum çalışanların sağlık sorunları yaşamasına, mutsuzluğuna ve işten ayrılmasına sebep olabilmektedir (Bruhn, 2022). O nedenle anlamlılığın sakıncalı ve karanlık tarafına ışık tutmak, hem örgütler hem de çalışanlar için önemlidir.

İnsanlar; işlerini ilham verici, önemli ve anlamlı bulabilmektedir. İşinde anlam bulan insanlar ise çalışmaya tutkuyla bağlanmaktadır. İşe karşı tutkunun ve derin bağlılığın bu şekilde olumlu sonuçları olsa da çalışanın özel yaşamı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilmektedir. Aşırı derecede işe anlam yüklemek; özel yaşamdan taviz vermeye, önceliklerden vazgeçmeye ve iş için daha fazla fedakârlık göstermeye yol açabilmektedir. Bu nedenle anlamlı işler; insanların uzun ve yorucu bir şekilde çalışmasına sebep olabilmektedir. Çünkü çalışanlar, yakın ilişkilerine zarar verebilecek düzensiz ve yoğun bir tempoda çalışmaya istekli olmaktadır. Böylece bu çalışanlar, uzun vadede işkolik olmaktadır. Öz kontrol mekanizmasını kaybetmektedir. Dolayısıyla anlamlı işler, çalışanların özel yaşamları içi ayırmaları gereken zaman ve enerjiyi çalabilmektedir. Ardından iş-aile çatışması ve ailelerin parçalanması gibi geri dönüşü zor girdaplar ortaya çıkarabilmektedir (Oelberger, 2019; Bailey vd., 2019). Sonucunda ise iş yaşamında stres, gerginlik ve çatışma kaçınılmaz olmaktadır. Böyle olumsuz

durumlarla mücadele etmek zorunda kalan çalışanların psikolojik ve sosyal kaynakları ise tükenme noktasına gelmekte (Oelberger, 2019; Magrizos vd., 2022; Bailey vd., 2019; Bunderson ve Thompson, 2009) ve depresyonla karşı karşıya kalmaktadır (Allan vd., 2020).

Gönüllüler, işin birçok anlam kaynağına sahiptir. Bu nedenle işi anlamlı bulabilmektedir (Schnell ve Hoof, 2012). Gönüllüler, başkalarının iyiliği için anlamlı bir eyleme geçemeye hazır beklemektedir. Bunun için ailelerinden, hobilerinden ve konfor alanlarından fedakârlık etmektedir. Bu da aile ve sosyal yaşamlarında çatışmaya sebep olabilmektedir. Kendi ailelerinin ihtiyaçları ile diğerlerinin faydası arasında ikilemde kalarak duygusal ve psikolojik açıdan yorulabilmektedir. Gerginlik, stres ve mutsuzlukla mücadele etmek durumunda kalabilmektedir. Öte yandan gönüllülerin işi anlamlı bulması neticesinde ortaya koydukları emek, çaba ve performansları, STK yöneticileri tarafından istismar edilebilmektedir. Gönüllüler, işi önemseyip çalıştıkça yöneticilerin talepler artabilmektedir. Dolayısıyla gönüllüler, aşırı iş yükünün ve ağır bir sorumluluğun altında ezilme ve tükenme tehlikesiyle karşı karşıya kalabilmektedir.

2.3. İşin Anlam Kaynakları

İşin anlamlılığı, olası tüm anlam kaynakları ve bunların karşılıklı ilişkileri bağlamında şekillenmektedir. Çeşitli anlam kaynakları, işin anlamı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabilmekte veya birbirleriyle etkileşime girerek bir sinerji yaratabilmektedir. Dolayısıyla birden fazla anlam kaynağına atıf yapan çalışanların işi anlamlı bulma düzeylerinin daha yüksek olacağı tahmin edilmektedir (Rosso vd., 2010: 116-117). Bu bağlamda işin anlamlılığıyla ilgili alanı ilerletmek için yeni teoriler ve tanımlar geliştirmek yerine, işin anlamlılığına dair mevcut teorileri ve anlam tanımlarını birleştirmek daha önemlidir (Both-Nwabuwe vd., 2017: 2). Bu nedenle yazın dünyasında işin anlamlılığı tartışılmaya ve geniş çapta kavramsallaştırılmaya devam edilmektedir (Di Stefano, 2017: 271).

İşin anlamlılığıyla ilgili teorik perspektif eksikliği bulunsa da (Martela ve Riekki, 2018: 2), işin anlamlılığını; bireysel tutumlardan, örgütsel değerlere, manevi bağlantılara ve ötesine kadar etkileyen ve besleyen çok sayıda faktörün olduğu görülmektedir. Bu kaynakların hepsi, işin potansiyel anlam kaynağıdır. Bu durum, bilinen ve hâlâ bilinmeyen birçok anlam kaynağının insanları etkilediğini

göstermektedir (Rosso vd., 2010: 92-95). Nitekim işin anlamlılığını şekillendiren dinamiklerin derinlemesine araştırılma ihtiyacı devam etmektedir. Çünkü anlamlılık veya anlamsızlık deneyiminin ortaya çıktığı sosyal ve ilişkisel bağlamların bir kısmı ihmal edilmiş ve insanların işlerinde anlamlılığın nasıl inşa edildiğine dair görüşlerinin sığ kaldığı belirtilmektedir. Bununla beraber, belirgin ve nispeten iyi tanımlanmış önemli anlam kaynaklarının tartışıldığı ortadadır. Fakat halen bu anlam kaynakların yokluğunun anlamsız bir iş duygusuna yol açıp açmadığı tartışılmamıştır (Rosso vd., 2010: 95-116; Bailey ve Madden, 2019: 2-3). Bu nedenle işteki anlam öncüllerinin ve sonuçlarının keşfedilmesi ve bu konudaki bilgi tabanının genişletilmesi gerekmektedir (Wrzesniewski vd., 2003: 93-95; Lips-Wiersma, 2002a: 385). Günümüze kadar yazın dünyasında işi yapılmaya değerli kılan ve önemli bir faaliyete dönüştüren anlam kaynaklarıyla ilgili yapılmış araştırmalar ise Tablo 2'de gösterilmiştir.

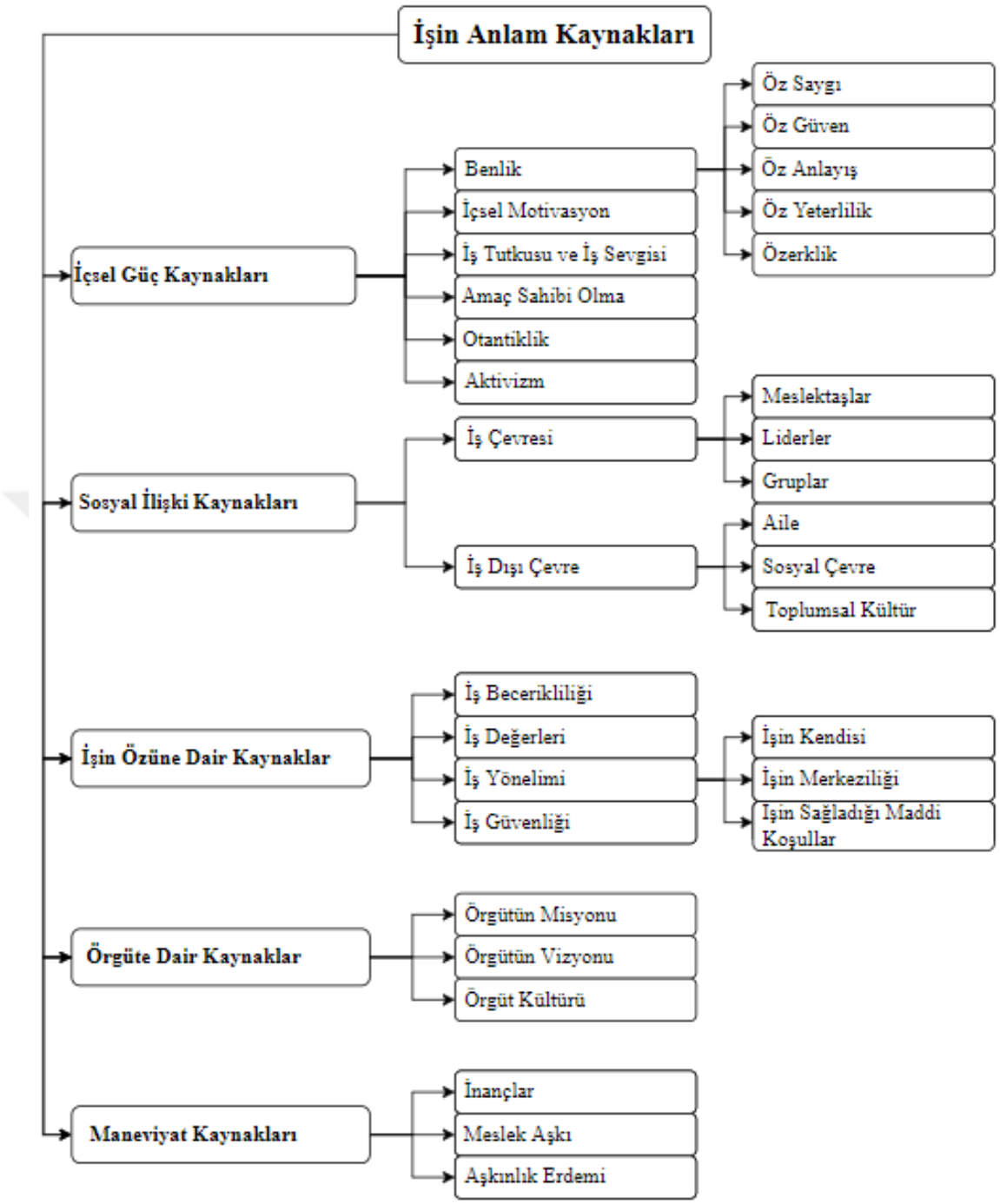
Tablo 2. Önemli Araştırmacıların Öne Sürdükleri İşin Anlam Kaynakları

Chalofsky, (2003)	• Benlik Duygusu • İşin Kendisi • Denge Duygusu
Wrzesniewski vd., (2003)	• İşin Anlamı (İşin İçeriğinin, Değerinin ve Katkısının Değerlendirilmesi) • Rolün Anlamı (Rolün Algılanan Değeri) • Öz Anlam (İş Ortamında Benlik Değerlendirmesi)
Steger vd., (2012)	• Pozitif Anlam • İşte Anlam Yaratma • Daha Büyük Bir İyiliğe Katkı Sağlama Motivasyonu
Rosso vd., (2010)	• Benlik (Değerler, Motivasyon, İnançlar) • İlişkiler (Meslektaşlar, Liderler/Yöneticiler, Gruplar, Aile) • İş Koşulları (İş Becerikliliği, Misyon, Finansal Koşullar, Ulusal Kültür) • Manevi Yaşam (Tinsellik ve Kutsal Çağrı (Calling))
Lips-Wiersma ve Wright (2012)	• Birlik ve Dayanışma • Potansiyeli Açığa Çıkarma • Başkaları İçin Hizmet Sağlama • Kişisel Gelişim • Gerçeklik • İlham • Gerilimi Dengeleme
Ward ve King (2017)	• Mutluluk • İşin Önemi (Sosyal İlişkiler ve Üretkenlik) • Amaç, Hedefler ve Motivasyon (Kendi Kaderini Tayin ve İş Tasarımı) • Tutarlılık ve Yapı • Finansal Kaynaklar • Din

Anlamlı bir işin tek bir kaynağını vurgulamak, insanların işlerinde anlamlılığı nasıl inşa ettiklerine dair görüşü kısıtlayabilmektedir (Rosso vd., 2010; Both-Nwabuwe

vd., 2017: 3). Çünkü bu anlam kaynaklarının bütünleştirici ve katalizör yönlerinin de dikkate alınması gerektiğine inanılmaktadır (Lips-Wiersma ve Morris, 2009: 508; Rosso vd., 2010: 116). Buradan hareketle Rosso ve diğerleri (2010) anlamlı iş üzerine ampirik ve teorik makalelerin kapsamlı bir literatür taramasını sunmaktadırlar. Araştırmacılar, anlamlı iş olgusunu farklı bağlamlar açısından incelemişlerdir. Yaptıkları analizler neticesinde, işin anlamlılığıyla ilgili iki önemli konuya değinmişlerdir. Birincisi, işin anlamlılığının kaynaklarını ve ikincisi ise işin nasıl anlamlı hale geldiğinin altında yatan psikolojik ve sosyal mekanizmaları ortaya koymuşlardır (Rosso vd., 2010: 93; Steger vd., 2012; Both-Nwabuwe vd., 2017: 3).

Bu çalışmada, Tablo 2'de gösterilen farklı anlam kaynaklarından yararlanılarak çalışmanın amacına ve özüne uygun, bütüncül ve kapsamlı işin anlam kaynakları çerçevesi çizilmiştir.



Şekil 1. İşin Anlam Kaynakları

Her gönüllü kişinin, gönüllülük motivasyonu ve işe yüklediği anlam birbirinden farklıdır. Yaşlı bir insan gönüllülük aracılığıyla dini bir hizmeti yapmayı isterken, bir genç ise bir gruba aidiyet hissetmek, sosyalleşmek veya sosyal adaleti tesis etmek isteyebilir (Arslan, 2018: 3-5). Bu amaçlar, gönüllülüğe yüklenilen anlamı da bireyselleştirmekte ve anlam kaynaklarını farklılaştırmaktadır. Söz gelimi; gönüllülük

bir amaç duygusunu geliştirerek, başkaları için endişe etmeyi ve harekete geçmeyi teşvik etmektedir. Gönüllülük, düşük benlik saygısının olumsuz etkilerine karşı bir tampon görevi görmektedir. Bireylere aidiyet duygusu ve sosyal etkileşim imkânı tanımaktadır. Daha geniş sosyal ağlara ve daha özgecil davranışların sergilenmesine yol açmaktadır. Başkalarına yardım etmek; daha yüksek moral, benlik saygısı, olumlu etki ve esenlikle ilişkilendirilmektedir. İnsanı konfor alanından uzaklaştırarak ona canlılık, enerji ve üretkenlik hevesi katmaktadır. Sosyal ağları genişletmesi neticesinde de bireyin öz güvenini geliştirmektedir. Kişilere kendilerini gerçekleştirmeleri için deneyim fırsatları sunmaktadır. Gönüllülük esaslı faaliyetler; yeni zorluklarla, farklı yaşam tarzlarına sahip insanlarla, farklı bakış açılarıyla ve örgütlerle tanışma fırsatı vermektedir (Noordegraaf, 2016: 1; Heo vd., 2016: 276-284; Chan, 2020: 938-939). Bu anlamda gönüllülük, insanların kendilerini, duygularını, çevrelerindeki dünyaya dair algılarını ve bilgilerini yeniden ele almalarını ve dönüştürmelerini sağlamaktadır (Wilson, 2012: 195). Gönüllü faaliyetlere katılmanın kişilere tahammül, hoşgörü, empati, sorumluluk, işbirliği, duyarlılık sahibi olma, içsel tatmin, itibar ve tecrübe kazanma gibi olumlu sonuçları olmaktadır. Tüm bu sonuçlar işi önemli bir anlam kaynağı haline getirebilmektedir (Karsan ve Atay, 2013: 35).

Bu bölümde, yapılmış araştırmalar ışığında işi anlamlı kılan çeşitli anlam kaynakları açıklanmıştır. Bu anlam kaynakları; *İçsel Güç Kaynakları, Sosyal İlişki Kaynakları, İşin Özüne Dair Kaynaklar, Örgüte Dair Kaynaklar* ve *Maneviyat Kaynakları* olmak üzere beş ana başlıkta toplanmıştır. İşin anlamlılığının her bir kaynağı ilk etapta tanımlanmış ve açıklanmıştır. İkinci etapta ise bu anlam kaynağının hem kâr amaçlı kuruluşlarda hem de STK'larda nasıl bir etkiye sahip olduğu gösterilmeye çalışılmıştır.

2.3.1. İçsel Güç Kaynakları

Bazı insanlar, mesai dışı saatlerde veya günün geç saatlerine kadar çalışmaya devam etmektedir. Bazı insanlar da mesai bitimine doğru toparlanmaya ve işten ayrılmaya hazırlanmaktadır. Her insanın çalışma isteği ve motivasyonu farklıdır. Bu bağlamda isteyerek ve bilerek çalışan bir kişi motive olmuş demektir. Çalışanların bir işi başarmak için içsel olarak güdülenmiş ve harekete geçmeye hazır olması işe değer verdiğini, anlam yüklediğini ve işin kişiliğine uygun olduğunu göstermektedir.

Dolayısıyla kişinin bilgisi, becerisi, yeteneği, hırsı (Koçel, 2014: 729), belirlediği amaçları, bir şeyleri değiştirme arzusu, saygınlık ihtiyacı gibi etmenlerin onu içsel olarak harekete geçirdiği ifade edilebilir. Bu nedenle işin anlam kaynakları, bütüncül bir şekilde sinerji yaratmakta ve kişiyi harekete geçirmektedir (Rosso vd., 2010).

İş dünyasında öz güvenli olmak birey için olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İnsana dayanıklılık, sebat ve öz kontrol duygusu vermektedir (Krause vd., 2016: 649). Birey, kendini özerk hissettikçe risk alma düzeyi ve mücadeleci ruhu gelişmektedir. Öz yeterlilik kazanarak başarabileceğine dair inancı oluşmaktadır. Böylece kendini gerçekleştirmek için kendinde heyecan bulabilmektedir. Kendini geliştirmenin beraberinde de öz saygısı yükselmektedir (White, 2009: 110; Martela ve Riekki, 2018: 9). Nitekim anlamlı işin kendini gerçekleştirme ile yakın bir ilişkisinden bahsedilmektedir. Bu bakımdan işin anlamlılığı, yeteneklerle ve yeterliliklerle bağlantılıdır (Lysova vd., 2019). Bunun yanında kişinin bu karmaşa içerisinde öz farkındalığa ulaşması, kendine anlayış ve nezaket göstermesi dengeli bir yaşam için önem arz etmektedir (Neff, 2011: 1). Böylece bireylerin işi daha ilgi çekici, önemli ve anlamlı olarak algılamaları mümkün olabilmektedir. İşe karşı tutku beslemeleri ve içsel bir motivasyonla çalışmaları söz konusu olmaktadır (Dündar vd., 2007: 107). Bireyler, hem sosyal hayatta hem de iş yaşamında kendilerine bir amaç ve misyon edinerek aktivist gibi harekete geçmektedir (Steger ve Dik, 2010). Nitekim bu durum yapılan işe anlam katmaktadır (Baumeister ve Vohs, 2002: 610).

Özellikle destekleyici örgüt kültürlerinde insanlar, işlerinde daha yaratıcı davranmaya eğilim gösterebilmektedir. Proaktif davranmaları ve işi yeniden tasarlamaları söz konusu olmaktadır. Zihinlerini değiştirerek bir noktada işi zanaata dönüştürmektedirler. Bu da daha anlamlı bir iş algısına yol açmaktadır. Ayrıca iş tatmini sağlamaktadır (Lysova vd., 2019). Çünkü işyerinde anlam deneyimi temel psikolojik ve sosyal ihtiyaçların tatminiyle yakından ilişkilidir. Dolayısıyla benlik kavramıyla ilişkili olan öz güven, öz anlayış, öz yeterlilik, öz saygı, özerklik kavramlarının yanında iş tutkusu ve iş sevgisi, içsel motivasyon, amaç sahibi olma, otantiklik ve aktivizm gibi bazı temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması, bireyleri tam bir zihinsel sağlık durumuna getirmeye katkıda bulunurken bu tür temel ihtiyaçları karşılayan bireyler işin anlamlılığını da deneyimlemektedir (Clausen ve Borg, 2011: 667).

2.3.1.1. Benlik

Benlik; bireyin kendisine dair biliş, düşünce ve inançlarının toplamıdır. Benlik "ben kimim" sorusuna verilen cevaptır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2015: 248). Bireyin kimliğini, değerini, saygısını, yeteneklerini, becerilerini, yeterliliğini, özerkliğini, öz anlayışını, kendisiyle ilgili ve farkında olduğu görüşlerini, düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını temsil etmektedir. Kişinin bu özelliklerini bir araya getiren ve kişi için bir anlam ifade edecek şekilde bütünleştiren yapıdır. İnsanın kim olduğuna dair ipucu vermektedir. Kişinin önemli özellikleri hangileridir? İyi/kötü olduğu yönleri nelerdir? Gibi sorulara cevap vermesi benliğini tanımlamaktadır. Benlik insanın kişiliğinin özünü oluşturmaktadır. İnsan, doğumundan ölümüne kadar sürekli gelişmekte ve saygısı artmaya devam etmektedir (Tutar, 2016: 70). Bu süreç içerisinde benlik kavramı, bireyin kendisini ve çevresini anlamada, algılamada, değerlendirmede bir süzgeç görevi görmektedir (Koçel, 2014: 594).

Benlik; birçok tutum, düşünce ve davranışların faili ve belirleyicisi olarak ele alınmaktadır. Benliğe bağlı olan inançlar, tutumlar, düşünceler işin nasıl yorumlanacağına kılavuzluk etmektedir. Kişi kendini değerlendirerek benliğini işiyle ilişkilendirmeye çalışılmaktadır (Rosso vd., 2010). Dolayısıyla benlik, işin anlamlılığının değerli bir kaynağıdır. İşin anlamlılığı ise kişinin kim olduğunu yansıtmasıyla ilgilidir. Bu anlam, insanın kimliğini ve önemsediği amaçlarını yansıtmaktadır. "Hayattaki amacım nedir?", "Kişisel amacımla hangi işler uyum göstermekte ve amacımı gerçekleştirmem için ne düzeyde kontrol ve özerkliğim var?" Şeklinde kişinin kendisine sorduğu sorular onun içsel şekilde harekete geçmesini sağlamakta ve gelecekte kim olacağına dair işaretler vermektedir (Chalofsky ve Cavallaro, 2013: 333-335).

İşin anlamlılığı aynı zamanda kişilere değerleri, inançları, güçleri ve tercihleri üzerine düşünmeyi sağlamaktadır (Chalofsky ve Cavallaro, 2013). İnsanlar; saygı görmek, öz güvenli ve otantik olmak, özerk davranmak, kendini yeterli görmek, tutku ve motivasyon ile çalışmak ve onurlu yaşamak istemektedir. Bu noktada birey ile iş arasında denge ve uyumun sağlanması, işin anlamlılığını arttıracaktır (Weeks ve Schaffert, 2019: 1046; Rosso vd., 2010).

Çalışanlar iş ortamında kim olduklarını, rollerini ve kendilerine atfettikleri değeri değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeler, rollerinin değerinin olumlu veya olumsuz olup olmadığını anlamalarına yardımcı olmaktadır. Çalışan yaptığı işten yola çıkarak kendini tanımlamaya ve kimlik geliştirmeye başlamaktadır. Pozitif bir benlik olumlu bir değer ve anlamlı bir iş algısına yol açmaktadır. Bu nedenle çalışanlar; geliştiren, değerli hissettiren ve diğer çalışma arkadaşları tarafından onaylanmayı sağlayan işleri önemsemektedir. Öz saygı da buna bağlı olarak artmakta ya da azalmaktadır. Bu nedenle benlik ile iş arasındaki ilişkinin iyi olması anlamlılığı güçlendirmektedir (Wrzesniewski vd., 2003).

Anlamlı iş, benliğin ve diğer insanların ihtiyaçlarını karşılama arasında bir gerilimi içermektedir. Bu nedenle işin anlamlılığını değerlendirirken benlik için hareket etmeyi sağlayan güdülerin yanında diğerlerine faydalı olma kaygısını da dikkate almak gerekir (Lips-Wiersma ve Morris, 2009). Statü, güç, yeterlilik ve özerklik gibi özellikler için çabalamak, işi anlamlı kılmaktadır. Anlamlılık insanın hedef ve motivasyonunu canlandırmaktadır (Lysova vd., 2019). Paralel olarak gönüllülüğün de diğer odaklı olmanın yanında ayrıca benlik odaklı bir motivasyonu da bulunmaktadır. Gönüllüler aynı zamanda benlik gelişimi, psikolojik ve duygusal ihtiyaç tatmini için gönüllü faaliyetlere katılım gösterebilmektedir. Diğerlerinin acı bir durumda olması bireylerin gönüllü olmasında etkilidir. Bireyler, suçluluk duygusundan kurtulmak için yardımseverlik, fedakârlık ve faydalı olmak gibi prososyal davranışlara yönelmektedir. Bireyler, diğerlerine faydalı olmak suretiyle kendilerine olan saygılarını ve değerlilik duygularını arttırabilmektedir (Güntert vd., 2016). Gönüllülük, kişinin ruhsal sağlığını ve dolayısıyla benliğinin psikolojik yönünü desteklemektedir. Empatiyi, iyilik yapmayı ve sorumluluğu tetiklemektedir. Kişinin sosyal bağlantılarını arttırarak sosyal ilişkilerini güçlendirmekte ve kendine atfettiği değeri yükseltmektedir (King vd., 2015). Bu nedenle gönüllü olmak gelişim ve sosyal onay alma ihtiyacının karşılanmasına katkı sağlamaktadır (Clary vd., 1998).

2.3.1.1.1. Öz Saygı

Öz saygı, bireyin kendine dair olumlu değerlendirmesidir. Kişinin kendinden hoşnut olması, kendine değer atfetmesi, saygı duyması ve kendini başarılı bulmasıdır (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2015: 258; Tutar, 2016). Öz saygı; bireyin kendi benlik

değerine ilişkin bakış açısıdır. İnsanın önemli ve değerli bir kişi olduğuna dair yargısıdır. Kişiye kendisinin iyi ve güvende olduğu hissini kazandırmaktadır. Öz saygı, kişinin kalıcı bir özelliği olmasının yanında bireysel veya kolektif deneyimler ve başarılarla şekillendirilebilen bir yapıya sahiptir. İş deneyimlerinden kaynaklanan başarı veya onaylanma, bireylerin değerli olduklarıyla ilgili duyguları yaşamalarına yardımcı olmaktadır (Baumeister ve Vohs, 2002: 611).

Öz saygı; kendini tanımaya, farkındalığa ve ahlaki gelişime atıfta bulunmaktadır (Lips-Wiersma vd., 2016: 6). Kendini geliştirmek, kendine dürüst olmak ve daha yüksek benliğe sahip olmakla ilgilidir (Martela ve Riekki, 2018: 9). Bu nedenle öz saygısı yüksek bireyler; kendilerini alımlı, sempatik, başarılı ve yetenekli algılayarak olumlu değerlendirmektedir. Ayrıca kendilerine uygun amaçlar belirleyerek bunları başarmak için çabalamaktadır. Öte yandan kendi ihtiyaçlarına öncelik vermekte ve itibarlarını yükseltecek işlere yönelmektedir. Dolayısıyla öz saygı bir noktada bir motivasyon kaynağı olabilmektedir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2015: 258; Tutar, 2016).

Öz saygı, genellikle yakınların görüşlerinden güçlü bir şekilde etkilenmektedir. Bu durum öz saygı temellerinin belirsiz ve biçimsiz olabileceğini göstermektedir. Yüksek bir öz saygıya sahip olma arzusu kişinin başarılı ve gelişme odaklı davranmasına yol açmaktadır. Bununla birlikte yüksek öz saygı; daha fazla mutluluk, iyimserlik ve motivasyon kaynağı olurken daha az depresyon, kaygı ve olumsuz ruh hali için öncül bir unsur olmaktadır. Mutluluk ise daha yüksek moralli ve üretken örgütleri inşa etmektedir. Ancak öz saygının kendini iyi hissetmek ve üstün görmek adına benliğin şişirilmesine yol açması da söz konusu olmaktadır (Neff, 2011:1-6; Csikszentmihalyi, 2017: 40). Dolayısıyla öz saygı, insanın benliği ile diğerleri arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahiptir. İnsanın kendisi ile dış dünya arasında önemli bir ilişki, iletişim, değerlendirme ve konum alma görevi görmektedir (Tutar, 2016: 75).

İnsanlar, olumlu bir öz imajı oluşturdukları zaman yüksek başarıya ulaşmak isteyebilir (Hirschfeld ve Feild, 2000: 798; Jiang ve Johnson, 2018: 548; Hattrup vd., 2007: 238). Bu bağlamda işin öneminin sadece başkaları ve onlara ne kadar katkıda bulunulabileceğiyle ilgili olmadığı söylenebilir. Aynı zamanda insanın kendisini ne

kadar gerçekleştirebileceğiyle de ilgilidir. Çalışanların örgüt için önemli bir faktör olduğunu hissetmesi gerekmektedir (Martela ve Pessi, 2018: 8). İşte zorlu faaliyetleri başarıyla tamamladıklarını gören çalışanların öz saygı algıları artmakta ve örgütlerine değerli bir katkı sağladıklarını hissetmektedir. Aynı şekilde işyerinde değerli grupların üyesi olarak tanımlanan kişiler de daha fazla öz saygı hissedebilmektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 25). Önemli gruplara üyeliğin sosyal kimliğe olanak sağladığı ve böylece benlik saygısını arttırdığı savunulmaktadır. Çalışanların işin anlamlılığına dair algıları da güçlenmektedir (Rosso vd., 2010: 110). Bu bağlamda çalışanların yaptıkları iş dolayısıyla kendilerini sevmeleri ve değerli görmelerini ifade eden öz saygı, anlamlılığın önemli bir boyutunu teşkil etmektedir (Lips-Wiersma vd., 2016: 6).

Liderler, takipçilerin öz saygı düzeylerini ve işyerindeki öz güvenlerini arttırmalarına yardımcı olabilmektedir. Fikirleri alınan ve özerklik tanınan çalışanların kendilerini değerli üyeler olarak görmeye başlayarak öz saygıları artacaktır. Bu durum takipçilerin, liderleri tarafından yeteneklerine güvenildiğini hissetmelerini sağlamaktadır. Böylelikle çalışanların, işlerini daha fazla sahiplenmeleri ve yüksek sorumluluk duymaları söz konusu olmakta ve işte anlamlılık duygusunu deneyimlemektedir (Kim ve Beehr, 2018: 386-387). Anlam bulan kişiler de işbirliğine açık olmakta ve yeteneklerini geliştirmeye müsait hale gelmektedir (Yeoman, 2014: 238). Öte yandan öz saygının azalması işin anlamlılığını zedelemektedir. Kendini değersiz hissedenler işe anlam yüklemekte zorlanmaktadır. Öyle ki işin anlamlılığının öz saygıyla olan ilişkisi araştırmalarla kanıtlanmıştır (Jena ve Pattnaik, 2020: 221; Kim ve Beehr, 2018: 385).

Anlamlılık, çoğu zaman bireyin kendine olan saygısından kaynaklanır. Bireylerin, işlerini değerli gördüklerinde ve bunu yapabileceklerine inandıklarında öz saygıları olacaktır. İşlerinin değerli olmasından, tatmin yaratmasından ve bu işleri yapabilecek yeteneklere sahip olmasından dolayı kişilerin öz saygıları artmakta ve işi anlamlı bulmaya başlamaktadır. Gönüllülüğün de yaşamda memnuniyeti arttırdığı bilinen bir gerçektir. İnsanlar kendilerini önemli ve değerli hissetmektedir. Bu durum gönüllülerin öz saygısını güçlendirmektedir. Onların olumsuz ve zehirli duygulardan korunmalarını sağlamaktadır (Clary vd., 1992; Ashfaq vd., 2020: 197). Bu nedenle insanlar benliklerini korumak, saygı görmek, tanınmak, övülmek veya bir yere ait hissetmek için bir STK'da gönüllü olabilmektedir. Birey gönüllü olmak suretiyle

aslında egosunu geliştirmeye ve saygısını korumaya odaklanmaktadır (Butt vd., 2017: 598). Bireylerin gönüllülük süreleri uzadıkça gönüllülük yapma istekleri daha da artmakta ve bu durum benliğin bir parçası haline gelmektedir. Bu sayede gönüllüler bir aidiyet hissi ve kimlik edinmektedir. Gönüllülükte elde ettikleri rollerle benliklerini ilişkilendirdikleri ölçüde işleriyle özdeşleşmektedir. Bu durum da işi anlamlı bulmayla ve olumlu deneyimlerle daha da gelişmektedir (Van Vianen vd., 2008: 161-162).

2.3.1.1.2. Öz Güven

Kişiliği oluşturan önemli faktörlerden biri olan öz güven bireyin kendi gücüne olan inancını ifade etmektedir (Kaya ve Taştan, 2020). Öz güven; insanın kendini sevebilmesi, kendine değer vermesi (Bandura, 1997: 11) ve yeterli olduğuna dair inançlarının yansımasıdır. Bireyin işi başarabileceğine dair kendine duyduğu güvendir. Bu inanç ve duyguların; iyimserlik ve kendini onaylama için kritik olduğu varsayılmaktadır (White, 2009: 105-107). Bireyin kendisini önemsemesi özgüven yoluyla gerçekleşmektedir. Kişi tüm olumlu ve olumsuz yönlerini bilmekte ve bunları kabul etmektedir. Nitekim bu durum kişinin kendini tanıdığını göstermektedir. Başarısız olduğunda kendine hızlı bir şekilde çeki düzen vermesi de bireyin kendini sevmesi neticesinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla öz güven için kişinin öncelikle kendine değer vermesi ve saygı duyması gerekmektedir (Mutluer, 2006: 8-22; Eldeleklioğlu, 2004:111).

Kendine güvenerek davranmak, sosyal hayatta birçok olumlu çıktılarla sonuçlanmaktadır. Öz güven sergileyen kişiler başkalarından daha olumlu değerlendirmeler almakta ve bu nedenle daha popüler olmaktadır. Yüksek öz güven insanın kendiyle gurur duyabilmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla başkaları karşısında öz güvenli görünmek, benlik saygısının ve iş başarısının önemli bir etmenidir (Krause vd., 2016: 649; Yeoman, 2014: 241). Öz güven kişinin kararlılık ve dayanıklılık göstermesine zemin hazırlamaktadır. Kişinin içsel kontrol odağını güçlendirmekte, öz farkındalığını arttırmakta ve kaygısını azaltmaktadır. Sezgi ve içgüdüsel duyguların gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle işe odaklananların, hedef belirleyenlerin ve başarı için sosyal ilişkiler geliştirenlerin öz güvenleri daha yüksek çıkmaktadır (Lundberg, 2008: 86; White, 2009: 107-110). Öz güven bireyin çevresiyle olan ilişkisini etkilemesi nedeniyle ruh sağlığı açısından da önemli bir faktördür. Çünkü öz güven;

kişinin anı mutlu, doyum dolu, dengeli ve anlamlı yaşaması için psikolojik bir ön koşul niteliğindedir (Kaya ve Taştan, 2020).

İş hayatında kendine güvenen ve güçlü bir iletişim tarzına sahip öz güvenli bir kişi, kendini göstermeye çalışarak kendinden emin davranmaktadır. Bu da bireyin sosyal ortamlarda kendi öz değerlendirmesini yapabildiğini göstermektedir (Krause vd., 2016: 649). Yüksek öz güven, kişinin kendi potansiyeline dair bir farkındalığa sahip olmasında (Lips-Wiersma vd., 2016), zorluklarla mücadele etmesinde, başkalarını motive etmesinde, güven vermesinde, özerk olmasında ve risk almasında rol oynamaktadır. Bu nedenle bir kişi kendine güven duyduğunda aynı zamanda başkaları da bu güvenden faydalanabilmektedir (White, 2009: 110). Kişiye karşılaştığı zorlukları kendi zekâsıyla, yeteneğiyle ve kendi gücüyle mücadele edebilme düşüncesi kazandırmaktadır (Sayar, 2003: 2-3). İnsanlar, yetkinlik ihtiyaçları karşılandığında belirli yaşam alanlarında gezinme ve farklı faaliyetlerin sonuçlarını kontrol etme yeteneklerine güven duymaya başlamaktadır (Allan vd., 2016a). Ancak tersi durumda eğer insanların başarılı olabileceklerine ilişkin inançları zayıf kalırsa, ilk etapta bir harekete teşebbüs etmeyeceklerdir. Çabalarının boşuna olduğunu anlayanlar hüsrana uğrayacak ve daha az çaba göstereceklerdir (Lundberg, 2008: 86). Hatta kişi, bazı durumlarda bir işi yapabilecek güce ve yetkinliğe sahip olsa da öz güveni düşük olduğundan başarılı olamamaktadır Çünkü bireyin öz güveni ne kadar yüksek olursa yapacağı işleri başarma oranı da o kadar yüksek olmaktadır (Kaya ve Taştan, 2020).

Bireylerin STK'larda gönüllü olma nedenlerinden biri kişisel kazanımlar elde edeceğini düşünmesidir. Nitekim gönüllülüğün; sorumluluk, sosyalleşme ve özgüven kazanımı gibi gönüllüler için önemli katkıları olmaktadır. Bireylere toplum içerisinde aktif olma cesareti vermektedir. Bireylerin, güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmesine yardımcı olmaktadır (Muştu, 2019: 27). Ayrıca gönüllüler, yaptıkları faaliyetlerin sonuçlarını ve toplumda nasıl bir dönüşüme önayak olduklarını gördüklerinde daha motive olmaktadır. Bu sonuçlar onların öz güvenini güçlendirmektedir. Sorumluluk almak ve daha iyisini yapabilmek için kendilerinde daha fazla risk alabilme ve başarma inancı bulabilmektedir (Ege, 2011: 11). Bu da gönüllüler için öz saygı ve öz güven sağlamaktadır. Gönüllülerin öğrenmeye açık olmasını, kişisel olarak gelişme gösterip zorluklarla daha iyi baş edebilme becerisini geliştirmektedir. Zamanla gönüllüler, yetkin ve kendine güvenen bireylere dönüşmektedir (Son ve Wilson, 2012).

2.3.1.1.3. Öz Anlayış

Öz anlayış ya da öz şefkat; insanın sert bir şekilde kendini eleştirmekten ziyade acı veya başarısızlık durumlarında kendine karşı nazik ve anlayışlı olmasıdır. İnsanın yaşadığı deneyimleri, dışlanmasına sebep kılmak yerine hayatının bir parçası olarak görmesi, acı verici deneyimlerle, düşüncelerle ve duygularla aşırı özdeşleşmek yerine onları bilinçli bir şekilde tanıması ve farkında olmasıdır. Öz anlayış, kişinin bireysel olarak yaşadıkları hakkında net bir görüş ve farkındalık kazandığında ortaya çıkmaktadır. Bu bakımdan öz şefkat kişinin kendisinden başlamaktadır (Neff, 2011: 1; Neff ve Vonk, 2009: 23; Newsome vd., 2012). Bireyin, kontrolün her zaman kendi elinde olmadığını ve birçok insanın bu tip acı veren problemlerle karşılaştığını bilmesidir. Bu nedenle kendini suçlamaması, kendine karşı nazik ve anlayışlı davranmasıdır. Istırap çekerken kendini teselli etmesidir. Kişinin kusursuz olmadığının farkında olmasıdır (Dinç, 2020: 97-98).

Öz anlayışta evvela kişinin kendine nezaket göstermesi gerekmektedir. Öz nezaket, kişinin kendine karşı sert bir şekilde eleştirel veya yargılayıcı olmamasını, kendisiyle ilgilenme ve kendisini anlama eğilimini ifade etmektedir. Başkalarıyla kıyas yapmadan kendini değerlendirmesiyle ilgilidir. Öz yargı; öz şefkatin merkezindeki ortak insanlık duygusunu temsil etmektedir. Tüm insanların başarısız olabileceğini ve hata yaptıklarında kendilerini yetersiz hissedebileceğini kabul etmektir. Öz şefkat; aşırı özdeşleşmeye ve izolasyona karşı bilinçli bir farkındalığa sahip olmayı gerektirmektedir. Bu bilinçli farkındalık, andaki deneyimin net bir şekilde farkında olunması durumudur. Böylece kişi kendisinin veya yaşamının sevmediği yönlerini ne görmezden gelir ne de üzerinde aşırı şekilde düşünür. Bu nedenle öz şefkat, benlik ve diğerleri arasındaki egoyu koruyan sınırları pekiştirmekten çok yumuşatma çabasını ortaya koymaktadır (Neff ve Vonk, 2009: 25; Neff, 2011: 4).

Öz anlayış, benlik saygısından daha istikrarlıdır. Kişiye daha fazla duygusal esneklik kazandırmaktadır. Öz anlayış; başkalarıyla karşılaştırma yapmayı gerektirmemektedir. Aksine iş hayatında yaşadığı başarısızlık, algılanan yetersizlik ve kusur durumlarında bile kişinin kendisiyle ilişki kurmasının nazik ve yumuşak bir yolunu sunmaktadır (Neff, 2011: 1). Benlik saygısı, genellikle kalabalığın içinde öne çıkarak özel olma hissine dayanmaktadır. Başka bir deyişle öz anlayışın merhametle

yakın ve pozitif ama benlik saygısı, rekabet ve benmerkezcilikle negatif bir ilişkisi bulunmaktadır (Neff ve Vonk, 2009: 27).

Budist felsefesine göre insanın önce kendisine merhamet ve şefkat göstermesi gerekir ki diğer insanlara karşı da benzer bir tutumla davranabilsin. Kendini yargılamayı bırakmak, duygularını kabul etmek ve kendini affetmek önemli birer adımdır. Böylelikle birey; zorluk ve acı veren olaylarla mücadele etme gücü kazanabilmekte ve benzer durumdaki insanlara fayda sağlaması söz konusu olmaktadır (Dinç, 2020). Bu sayede iş ortamında sosyal destek artmakta ve stres azalarak mutluluğun düzeyi yükselebilmektedir (Newsome vd., 2012: 299). Nitekim bu şekilde hayatındaki sorumluluğunun ve özgürlüğünün farkında olanlar, hayatı daha fazla anlamlandırmaktadır (Dinç, 2020). Başkalarının hayatına dokunmak ve mutluluklarına katkı sağlamak da yapılan işi anlamlı kılmaktadır.

İnsan, hayatında yaptığı bir yanlışı kendine mal etmekte direnirse umutsuzluğa kapılabilmektedir. Umutsuzluk ise insanın ruhsal durumuna zarar vermektedir. Ancak kişi, hatasını kabul etmesi ve yeteneklerini doğru değerlendirmesi sonucunda karşılaştığı sorunlara farklı şekilde yaklaşarak farklı çözümler geliştirebilmektedir. Böylelikle kişinin enerjisi ve düşünme performansı artmaktadır (Özpolat, 2015: 388-389). Yüksek öz anlayış; yaşam doyumu, duygusal zeka, sosyallik, öğrenme hedefleri, bilgelik, inisiyatif, merak, mutluluk, iyimserlik ve olumlu duygulanmanın yanı sıra daha az öz eleştiri, depresyon ve kaygı ile ilişkilendirilmektedir. Öz anlayış, hayattan ders çıkarmaya, motive olmaya ve acı çekmekten kurtulmaya yardım etmektedir. İnsanların önemli hedefler belirlemeleri ve hedeflere ulaşamadıklarında da yıkılmamalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda, hayatı ustaca yaşamaları için bireylere yol göstermektedir (Neff, 2011:5-6; Neff ve Vonk, 2009: 26-42). Bu nedenle çalışanlarında iş hayatında başarılı ve zinde kalmak için kendi ihtiyaçlarının ve ruh hallerinin farkında olmaları gerekmektedir. Kendilerine karşı merhametli ve özenli davranmaları işe karşı olumsuz tutumları da bertaraf edebilmektedir (Newsome vd., 2012: 299).

2.3.1.1.4. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik, eylemlerin güçlü bir motivasyon kaynağı olarak tanımlanmaktadır (**https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308510000067?via%3Dihub - bib0055**Bandura, 1999: 28). Öz yeterlilik, bireylerin bir fark yaratma gücüne ve

yeteneğine sahip olduklarına dair inançlarıdır. Öz yeterlilik insanlara, çevrelerindeki değişimi kontrol etme yeterliliğine sahip olduklarına ilişkin bir his kazandırmaktadır. Öz yeterlilik inancı, bireyin başarabilme gücünü desteklemektedir (Bandura ve Locke, 2003: 87; Baumeister ve Vohs, 2002: 610; DeWitz vd., 2009: 21). Dolayısıyla öz yeterlilik, bireyin kendisinden beklenen durumları başarabileceğine ve üstesinden gelebileceğine dair sahip olduğu yeteneklerine olan inancını ifade etmektedir (Çetin ve Basım, 2014: 107). Öz yeterlilik, kişiye çevresiyle etkileşime girme becerisinde bir ustalık duygusu vermektedir. Bunun yanı sıra kişilerin kapasitelerini ortaya koyma fırsatları elde etmeleri söz konusu olmaktadır (Ryan ve Deci, 2000). İnsanların yeterlilik inançları güçlendiğinde, belirli yaşam alanlarında bulunma cesareti elde etmektedir. Zamanla farklı faaliyetlerin sonuçlarını da kontrol etme yeteneklerine güvenmeye başlamaktadır (Allan vd., 2016a: 2). Öz yeterlilik düzeyinin yükselmesi durumunda kişiler, başarmak için zor durumlarla mücadele etme gücü elde etmektedir (Çetin ve Basım, 2014: 108).

Öz yeterlilik düzeyi yüksek olduğunda çalışanların kendilerini ispat etme ve gerçekleştirme düzeyleri yükselmektedir. Bu bağlamda işteki daha büyük amaçları gerçekleştirmek adına çaba sarf etmeleri ve işi anlamlı bulmaya başlamaları söz konusu olmaktadır. Ancak öz yeterlilik; anlamlı işin önemli bir yönünü ifade etse de, başarısızlık ortaya çıkması halinde işin anlamsız olarak algılanmasına sebep olabilmektedir. Bu nedenle öz yeterliliğin tek başına bir faaliyeti veya işi anlamlı kılmak için yeterli olmadığı ileri sürülmektedir (Martela ve Pessi, 2018: 9). Çalışanların özgür seçim yapma ve kendi faaliyetlerini ya da ortamlarını etkin bir şekilde yönetme kabiliyetine sahip olmaları gerekmektedir. Bu durum işte anlamlılığın oluşmasında önemli rol oynamaktadır. Çünkü bireyler, güçsüz olmaktan ziyade kilit aktörler olduklarından emin olma arzusundadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 184). Bir çalışan; işini yapma biçimini değiştirme özerkliğine ve desteğine sahip olduğunu düşünüyorsa kontrol duygusuna dayanan bir anlamlılığı deneyimleyebilmektedir (Baumeister ve Vohs, 2002: 610; Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 196; Hardering, 2015: 398). Bir çalışanın kendi kendine öğrenme, gelişme ve zorluklarla mücadelede başarılı ve etkin olması neticesinde hissedeceği yeterlilik deneyimi, işinde bir anlam duygusu sağlayacaktır (Spreitzer vd., 2005: 542). Ayrıca çalışanlar; bir fark yarattıklarını veya olumlu bir etkiye sahip olduklarını hissettiklerinde yeterlilik inançları daha da

güçlenmektedir. Böylelikle algılanan olumlu etkiler, çalışanların işi anlamlı bulmasına zemin hazırlamaktadır (Grant, 2008: 109; Rosso vd., 2010: 109-110).

Yeterlilik inancı genellikle öz değerin ve saygınlığın kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bu kaynağın beslenmesi gönüllülerin STK'da kalma niyetlerini ve iş tatminlerini arttırmaktadır (Boezeman ve Ellemers, 2009: 900). Bu bağlamda gönüllülerin motivasyonu ve kişisel gelişimi için teşvik edici uygun bir ortamın oluşturulması gerekmektedir. Nitekim gönüllüler, hem yöneticilerden hem de diğer gönüllülerden destekleyici bir tutum beklemektedir. Gönüllüler, olumlu geri bildirime ve yeterliliklerini arttıracak öğrenme fırsatlarına ihtiyaç duymaktadır (Lockett ve Boyd, 2012).

STK'da faaliyetlere başlamadan önce belirli bir eğitimin verilmesi, gönüllülerin yapacakları işler hakkında daha emin hissetmelerine yardımcı olabilir (Noordegraaf, 2016). Bu nedenle STK'larda liderlerin içsel motivasyona ve kişisel gelişime odaklanarak gönüllülerin yeterliliklerini geliştirmeleri önem arz etmektedir (Chan, 2020: 937). Çeşitli uygulamalar neticesinde gönüllülerin kendilerine güvenmeleri ve sorumluluk hissetmeleri elde edecekleri önemli kazanımlar arasında yer almaktadır. Ayrıca iş hayatına atılmadan önce genç gönüllülerin, gönüllülük esaslı faaliyetlerde bulunmaları onlara iş deneyimi kazandırmaktadır. Bu durumun ileride iş hayatlarına olumlu bir etkisinin olması beklenmektedir (Noordegraaf, 2016: 16). Çünkü öz yeterlilik inancı; kendi kaderini tayin etme ve proaktif davranışları tetikleyen psikolojik güçlenme duygusuna yol açmaktadır. Bunun nedeni, anlamlı iş deneyiminin örgütle özdeşleşmeyi kolaylaştırmasıyla ve katılım duygusunu teşvik etmesiyle alakalıdır. Başka bir deyişle, bireyler anlamlı bir iş yaptıklarını hissettiklerinde, yaptıkları işlerin sonuçlarıyla yeterliliklerini bağlantılı hissetmektedir (Van Wingerden ve Van der Stoep, 2018: 2).

2.3.1.1.5. Özerklik

Özerklik, içsel kontrol ve irade duygusu bileşenlerinden oluşmaktadır. Özerklik, bireyin işi yapma nedenlerini içsel olarak inşa etmektedir. Özerk bir insan eylemlerinin sorumluluğunu aldığını hissetmektedir. Dış baskıların sonucu değil, gerçekte kim olduğunu hissederek kendini ortaya koymaktadır (Martela ve Riekki, 2018: 4). Bu nedenle özerklik, kişinin kendi tercihlerine göre hareket etmesidir. Özellikle bilinçli bir

istek ve tercih yapabilme hissiyle ortaya çıkmaktadır (Pink, 2021: 106). İnsanlar özerk hareket ettiklerinde, içsel bir kontrol odağına sahip olmaktadır. Bu kişilerde öz yönetim algısı gelişmektedir (Ryan ve Deci, 2000; Allan vd., 2016a: 2). Özerklik ihtiyacı, davranışları kendi kendine organize etme ve benlik duygusuyla uyumlu faaliyetlere sahip olma arzusuna atıf yapmaktadır. İnsanlar, kendi iş deneyimlerine yön vermek ve kontrolü elde tutmak istemektedir. Nitekim işle ilgili özgürlük, kendine yetebilme ve daha girişimci davranabilme önemli birer ihtiyaç haline gelmiş bulunmaktadır (Deci ve Ryan, 2000: 23; Scarduzio vd., 2018: 435).

Çalışanları önemli karar alma süreçlerine katmak, işlerini özerk bir şekilde yönetmelerine imkân vermektedir. Bu sayede sorumluluk almalarını teşvik ederek onların örgütle özdeşleşmeleri sağlanabilir. Önceki çalışmalarda, daha yüksek özerkliğe sahip kişilerin işi daha anlamlı buldukları tespit edilmiştir (Deci ve Ryan, 2000; Hackman ve Oldham, 1976). Nitekim işin anlamlılığının özerklik, yetkinlik, ilişkiler ve iyilikseverlik ile olumlu bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır (Martela ve Riekki, 2018: 4). Çalışanlar; hedefe ulaşma ve karar verme sürecinde özerk olduklarında işi anlamlı bulabilmektedir. Liderler de çalışanlara daha fazla özerklik sağlayarak bu anlamı deneyimlemelerine yardımcı olabilmektedir. Öyle ki yetkilendirmenin ve özerklik tanımanın öz saygıyı ve işin anlamlılığını olumlu yordadıkları kanıtlanmıştır (Kim ve Beehr, 2018: 387-391). Özerkliği destekleyen ortamlarda olan insanlar, içsel olarak motive olmaya ve iş yerinde olumlu duygular yaşamaya başlamaktadır (Sheldon vd., 2003: 361).

Çalışanlara özerklik tanımak, onların güvenilir ve değerli bir örgüt üyesi olduklarına dair işaret vermektedir. Çalışanların işyerinde öz değer, öz yeterlilik ve öz saygı duygularını daha da geliştirmektedir (Kim ve Beehr, 2018: 387). Bu durum ise işin değerli ve önemli olarak algılanmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanlara ne kadar özerklik tanınırsa o derece işi önemli ve anlamlı bulmakta ve yaratıcılıkta ileri gidebilmektedir. Özerklik çalışanların kendi yöntemlerini kullanmalarını ve sorumluluk almalarını sağlamaktadır. Çünkü özerklik sayesinde çalışanlar, değer verdikleri ilgi alanlarını ve faaliyetleri özgürce takip edebilmektedir (Cai vd., 2018: 2-4). Bu sayede çalışanlar kendi kaderini tayin etmeye başlamaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Yaptıkları işi de kendi eserleri olarak görme eğiliminde olmaktadır. Bu durum çalışanlara kendilerini ifade etme fırsatı sağladığından, işte daha fazla özenli davranmaları söz

konusu olabilmektedir. Bu nedenle yüksek düzeyde bir özerklik, çalışanlardan beklenen iş sonuçlarını arttırmanın kolaylaştırıcı bir faktörüdür (Cai vd., 2018: 4).

İşin anlamlılığı bazı durumlarda daha fazla yaratıcı düşünmenin ve etki yaratmanın bir sonucu olabilmektedir. Ancak dar ve kısıtlayıcı çalışma koşulları kişinin kendisiyle eylemleri arasında bir kopukluk yaşamasına sebep olmaktadır. Bu durum zamanla işe yabancılaşmayı da tetiklemektedir. Çünkü kişi sürekli verilen talimatları uygulamaya, otorite tarafından kontrol edilen ve rutin bir iş yapan makinedeki dişli gibi hissetmeye başlamaktadır. Çalışanların, işin yapılmaya değer olmadığını ve anlamsız olduğunu hissetmelerine neden olmaktadır (Martela ve Pessi, 2018: 7). Yanı sıra, işyerinde kaybedilen özerklik sosyal hayatta tam anlamıyla telafi edilememektedir. Kişiler kendi planlarını takip etme ve kendini düzenleme konusunda daha yetersiz ve kendine karşı daha az anlayış gösterme eğilimine girebilmektedir. Bu bakımdan özerklik, kişinin hayata ve işe bağlanmasını sağlamaktadır (Yeoman, 2014: 238).

Özerk hisseden kişilerin gönüllülük faaliyetlerine girme eğilimleri daha yüksek olmaktadır. Bu durum, kişilerin mecbur hissetmek yerine, gerçekten kendi iradeleriyle işi yapmak istemelerinden kaynaklanmaktadır (Ho vd., 2018: 114). Özerkliğin yükselmesiyle beraber kişilerde daha yüksek öz saygı ve öz kimlik duygusu ortaya çıkmaktadır. Böylelikle onları teşvik etmek ve tutkuyla çalışmalarını sağlamak daha kolay olabilmektedir (Liu vd., 2021: 14). Paralel olarak STK'larda bir faaliyete katılmak zorunlu değildir ve gönüllüler istedikleri zaman işlerini bırakabilmektedir. Gönüllülüğün özünde özgürce, bilinçli ve planlı bir şekilde katılım yatmaktadır. STK'ların yapısı gereği sahip oldukları değerler olarak bağımsızlık, özerklik ve eşitlikçilik vurgulanmaktadır (Boezeman ve Ellemers, 2009: 902). Bu bağlamda özerkliği destekleyen STK'ların, gönüllülerin bağlılığını ve memnuniyetini kazanacağını söylemek mümkündür.

Gönüllüleri güçlendirmek, yetkilerini arttırmak ve onlara seçenek sunmak destekleyici bir ortamın oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Liderin gönüllülere özerklik tanıması liderlerin gönüllünün bakış açısına saygı duyduğuna, soru sormaya teşvik ettiğine ve becerilerine güvenmesi gerektiğine işaret etmektedir (Van Schie vd., 2015: 1576). Liderler, gönüllülerin fikirlerini dinlemesi, kabul etmesi, zorlayıcı görevleri almaya teşvik etmesi ve onların kişisel duygularını önemsemesi sonucunda özerklik

alanlarını genişletebilmektedir. Bunun için geçerli bir sebep de bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda işte sağlanan özerkliğin ve beceri gerektiren bir işe sahip olmanın gönüllülük üzerindeki olumlu etkisinin olduğu kanıtlanmıştır (Wilson, 2012: 186). Özerklik, gönüllülerin gönüllülük faaliyetlerine devam etmeleri için hayati bir rol oynamaktadır. Zenginleştirilmiş bir role sahip gönüllüler çalışmaktan mutluluk duymaktadır. Gönüllülere çalışırken otonomi tanımak ve geri bildirim sağlamak üretkenliklerini arttırmaktadır (Ashfaq vd., 2020: 199). Gönüllülerin özerk olarak motive edildiğinde tükenmişlik düzeyleri azalmakta ve yaşam doyumları artmaktadır. Aksine emir vermek, hiyerarşiyi önemsemek ve onları geri planda tutmak olumsuz bir çalışma ortamının oluşmasına sebep olmaktadır. Baskı ve zorunluluk nedeniyle sergilenen gönüllü eylemlerde anlamlılığın olması beklenemez (Wu ve Li, 2019: 1100-1111).

2.3.1.2. İçsel Motivasyon

Motivasyon, bireyin arzu edilen davranışları sergilemesine yol açmakta süreklilik, sebat, çaba ve istikamet belirlemektedir. İçsel motivasyon ise işin kendisi tarafından motive edilmektir (Koçel, 2014). İçsel motivasyon işin içeriğiyle ilgilidir. İşin ilgi çekici olması, önem ve anlam taşıması, sorumluluk yüklemesi, özerklik ve gelişim fırsatı vermesi ya da performansla ilgili olumlu bir geri bildirimin verilmesi gibi etmenlerden kaynaklanmaktadır. İçsel motivasyon bireyin öğrenme ihtiyacı, başarı duygusu ve faydalı olma kaygısı gibi dürtülerden beslenmektedir. Burada dışsal bir kontrol veya dışsal bir motivasyon unsuru bulunmamaktadır (Dündar vd., 2007: 107-108; Mottaz, 1985: 366). İçsel motivasyon çalışanlara uzun süre çalışma aşkı kazandırmaktadır. Bu noktada maddi ödüller arka planda kaldığı için işin anlamlılığı ve önemi daha etkili bir motivasyon faktörüne dönüşmektedir.

İçsel motivasyon; benlik ve iş uyumunun etkileşimi neticesinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, işi etkili bir şekilde yürütürken olumlu duyguları tecrübe etmektedir. İşin önemli ve anlamlı olarak algılanması ise içsel bir enerji yaratmakta ve içsel motivasyon sonucunda kişi kendi isteğiyle harekete geçmektedir (Hackman ve Oldham, 1976: 256; Dündar vd., 2007: 107-108). Buradan hareketle içsel motivasyonun aslında bileşenleri tarafından yönlendirildiği ifade edilmektedir (Deci ve Ryan, 2000: 258-259). İçsel motivasyonun bileşenleri arasında; yeterlilik, memnuniyet,

akış, ilgi alanları, keyif, eğlence, özerklik ve kendi kaderini tayin etme gibi faktörler bulunmaktadır (Lips-Wiersma ve Wright, 2012: 662; May vd., 2014: 657). Bu faktörler insanların işyerinde daha fazla anlamı, işe karşı daha olumlu tutumu, daha iyi performansı ve mutluluğu yaşamalarına yardımcı olmaktadır (Baard vd., 2004: 2052; Church vd., 2013: 514). Bu nedenle sıkıcı bir işin bile benlik ile ilişkilendirildiğinde içsel olarak motive edici ve anlamlı hale geldiğini söylemek mümkündür (Hackman ve Oldham, 1976: 256; Shamir, 1991: 406; Martela ve Pessi, 2018: 7). Haliyle bu motivasyon, öznel bir yapıya sahiptir (Ryan ve Deci, 2000: 55).

Gönüllülerin; emek, zaman ve enerji tüketmeleri nedeniyle yaptıkları faaliyetler birçok işle benzer özellikler taşımaktadır. Gönüllülük motivasyonu genel olarak ücretli işten farklılık gösterebilmektedir. Diğer işlerde insanlar genelde maaş aldıkları için işe gitmeyi arzu etmektedir. Ancak gönüllülerin asıl motivasyon kaynaklarının manevi temelli ve soyut olduğu bilinmektedir. Nitekim tanımı gereği gönüllülük esaslı işlerde ödeme yapılmamaktadır. Gönüllülük esaslı işlerde alınan doyum büyük ölçüde iş tatminine benzemektedir. Ancak gönüllülerin motivasyon faktörleri farklıdır. Gönüllülerin kendi istekleri, yetenekleri ve aldıkları görevler arasında uyum bulduklarından işlerinden memnun olmaktadır. Güçlü yönlerini kullandıklarını hissettiklerinde, görevlerinin faydalı ve anlamlı olduğunu algılayarak yaptıkları işten daha çok keyif almaktadır. Hatta gönüllü faaliyetlerden memnuniyet ile yaşam doyumu arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu kanıtlanmıştır (Littman-Ovadia ve Steger, 2010: 420).

Gönüllü olma isteği esas olarak içsel motivasyon tarafından yönlendirilmektedir (Haski-Leventhal vd., 2018: 1144). Gönüllüler, başkalarına yardım etmekten zevk aldıklarından dolayı onları motive etmek için başka (maddi) bir ödüle ihtiyaç duymamaktadır. Gönüllüler öncelikle diğerlerinin faydasını önemsemektedir. İnsanların daha iyi bir duruma getirilmesi ve eşitsizliğin azalması gibi faydalara daha fazla odaklanmaktadır (Meier ve Stutzer, 2008: 41). Bu anlamda başkalarına yardım etme eyleminin başlı başına mutluluk kaynağı olduğu söylenebilir. Ayrıca iyi bir amaca katkıda bulunmak özellikle bir ödül olarak algılanmaktadır (Bang vd., 2012: 99). Araştırmalarda, gönüllülerin motivasyonunda manevi haz duyguları ve toplumu geliştirme yeteneği gibi somut olmayan ödüllerin daha fazla önemsendiği kanıtlanmıştır (Alfes vd., 2017: 77). Öte yandan ödül ve ceza sistemi, insanların fedakârca hareket

etme isteğini zedelemektedir. Bu sistem, güzel işler çıkarmaya yönelik içsel motivasyonu baskılamaktadır. Para gibi motivasyon aracını gönüllülere teklif etmenin, özellikle bağış yapan gönüllülerin sayısını azalttığı tespit edilmiştir (Pink, 2021: 60).

İhtiyaç ve hedeflerinin gönüllülük yoluyla karşılanacağına inanan bireylerin, gönüllü olma olasılığı daha yüksek olmaktadır (Meier ve Stutzer, 2008). Bu ihtiyaçlar: kendi değerlerini ifade etmeye gönüllü olmak (değerler), dünyayı daha iyi anlamak veya kişisel bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmak için gönüllü olmak (anlama), sosyal ilişkilerini güçlendirmek için gönüllü olmak (sosyal), kendini suçluluk gibi olumsuz duygulardan korumak veya kişisel sorunları ele almak için gönüllü olmak (koruyucu), kişinin kendi kariyer yolu için yararlı olan bilgi ve becerileri geliştirmek için gönüllü olmak (kariyer) ve öz saygıyı arttırmak için gönüllü olmak (gelişmek) şeklinde sıralanmaktadır (Clary vd., 1998; Benevene vd., 2018: 5; Francis, 2011: 2; Bang vd., 2012: 98). Gönüllüler; gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sosyal etkileşim, öz saygı, kariyer ve işi sevme gibi çeşitli yönleri nedeniyle iş tatmini yaşamakta ve motivasyonları artmaktadır. İş tatmininin ise örgütsel bağlılığı güçlü bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Bang vd., 2012: 100).

İçsel yaşam hedeflerinden ziyade dışsal hedeflere odaklanan kişilerin gönüllülüğe devam etme düzeyleri düşüktür. İşe önem veren ve yardım etme davranışından zevk alan kişiler ise gönüllülüğe katkı sağlamaktadır (Vecina ve Fernando, 2013: 871). Bu nedenle STK liderleri, gönüllülerin değişen motivasyon dürtülerinin farkında olmak durumundadır. Zaman geçtikçe insanların ihtiyaçları ve dolayısıyla motivasyon dürtüleri de değişebilmektedir. Zamanla hesaba yeni dürtülerin gireceğinin farkında olunması önemlidir. Örneğin, günümüzde daha fazla ben odaklılık hâkimdir. Bu nedenle özellikle genç gönüllüler; özgecil bir çağrıyı gerçekleştirmekten öte kendi ihtiyaç ve beklentilerini maksimize etmeye daha fazla odaklanmaktadır. Gençler, kariyer gelişimi ve özgeçmiş oluşturmak için gönüllülüğü tercih edebilmektedir. Bu bağlamda genç gönüllülerde dışsal ödüllerin önem kazandığını söylemek yanlış olmayacaktır (Veres vd., 2019). Kariyer geliştirme dürtüsüyle STK'da gönüllülük yapan bir kişi, diğer motivasyon kaynaklarına yönlendirilmezse gönüllülüğü bırakacaktır. Bu durumda STK'da İK uygulamalarına ve yöneticilere ciddi görevler düşmektedir (Ashfaq vd., 2020: 199). Liderlerin gönüllüleri nasıl cezbedebileceklerini

ve onları STK'da nasıl tutabileceklerini tekrar düşünmeleri gerekmektedir (Veres vd., 2019).

2.3.1.3. İş Tutkusu ve Sevgisi

İş tutkusu, bir kişinin sevdiği ve önemli bulduğu, kendi kimliğiyle bütünleşen, zamanını ve enerjisini harcadığı bir işe veya bir faaliyete karşı güçlü eğilimidir. İş tutkusu, insanların işi sevmesini ve önemli bulmasını ifade etmektedir (Vallerand vd., 2003: 757). Tutku, yoğun ve olumlu bir tecrübenin neticesinde o işe katılmaya yönelik güçlü ve kalıcı davranışsal bir dürtüdür (Mueller vd., 2017: 262-263). İş tutkusu, hem duygusal yönden (işi sevme) hem de bilişsel bir faktörden (işin algılanan önemi ve yararları) güç almaktadır (Luu, 2019: 328). Dolayısıyla tutkunun aynı zamanda "iş sevgisi" olarak tanımlandığı bilinmekte, sevgi, bağlılık ve özlem duygularıyla ölçülmektedir (Baum ve Locke, 2004: 588). Bu bağlamda iş tutkusu, kişinin motive olduğunu hissettiği ve yapmaktan hoşlandığı bir iş ile güçlü bir şekilde özdeşleşmesidir (Chen vd., 2020: 140-141).

İnsanlar, anlamlı buldukları işin peşine düşmektedir (Chen vd., 2020: 141). Bu nedenle tutkuyla yapılan işlerin anlamlı olması muhtemeldir. İş tutkusu nedeniyle insanlar, iş hayatında kendilerini değerli görmektedir. Bilinçli olarak işin içselleştirilmesi ve işin kendi özelliklerinden dolayı önemli ve anlamlı olarak algılanması söz konusu olmaktadır. İşe karşı hissedilen tutku, zorlanmak yerine işe gönüllü olarak adanmaya yol açmaktadır. Çünkü bir faaliyete katılmanın zevki, dış baskılardan ziyade faaliyetin kendisinden kaynaklanmaktadır. Uyumlu tutku hem bilişsel hem de duyuşsal tepkiler ortaya çıkararak çalışanların düşünce-eylem repertuarlarını genişletebilmektedir (Vallerand vd., 2003; Luu, 2019: 328; Liu vd., 2021: 2-7; Ho vd., 2011).

Tutkulu çalışanların, işi içselleştirdiklerinden dolayı işlerini daha titiz yapacakları ve diğer rolleriyle az çatışacakları tahmin edilmektedir (Ho vd., 2011: 32). Bir hekim işine tutkuyla bağlandığında sadece yaptığı işi sevmekle kalmamakta aynı zamanda kendini bir hekim olarak tanımlayarak kimliğini oluşturmaktadır. Benzer şekilde insanlar "Ben bir öğretmenim", "Ben bir hemşireyim" veya "Ben bir marangozum" şeklinde mesleklerine göre işlerinden kendilerine bir kimlik yaratmaktadır. İş bir tutku nesnesi ve benliğin bir parçası haline gelmektedir. Bu

nedenle işine tutkuyla bağlı olan insanlar, işlerine özgürce zaman ve enerji ayırmaya istekli olabilmekte ve işin buna değdiğini düşünmektedir (Ho vd., 2018: 113).

İş tutkusunun sadece bireyler için değil, aynı zamanda kurumlar için de avantajları bulunmaktadır. Verimsiz çalıştıklarında, tükenmişlik yaşadıklarında veya strese maruz kaldıklarında, çalışanların işlerine karşı olan bağlılıkları da zayıflamaktadır. Bu durumun örgütleri de zor durumda bırakacağı açıktır. Bu bağlamda tutkunun yüksek olması, olumsuzluklara karşı önemli bir nimet olabilmektedir. Çünkü iş tutkusunun mutluluk ve işe karşı tutumlar üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır. İşe karşı sevgi, bağlılık, işe özlem duymayı ve işi yaparken hoşnut olmayı sağlamaktadır. Aynı zamanda iş tutkusu bireyin işe anlam yüklemesini kolaylaştırmaktadır (Chen vd., 2020: 148-155).

İş tutkusu, insanın potansiyelini açığa çıkarmak ve daha da iyileştirmek için önemli bir katalizör görevi görmektedir. Tutkulu insanlar, yeteneklerini ve azimlerini zorlukları yenmek ve hedefleri başarmak için birleştirmektedir (Cherkowski vd., 2020: 410). Çalışanlar tutku neticesinde kendi değerlerini keşfetmektedir (Luu, 2019: 328; Liu vd., 2021: 7). İşe karşı beslenen sevgi ve tutku, çalışanlara zindelik kazandırmaktadır. Çalışanlar, örgüte ve işe karşı duygusal bağlılık ve olumlu tutumlar geliştirmektedir. Ayrıca işte yaratıcılık yeteneklerini, görev performanslarını ve toplum yanlısı davranışlarını olumlu etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda tutkunun; içsel motivasyon, performans, işbirlikçi ortam ve yönetici desteğiyle ilişkisi tespit edilmiştir (Ho vd., 2018: 113-114). Tutkunun; dikkati, iş tatminini, bağlılığı, iş kimliğini (Ho vd., 2011: 38), amaçları ve iyi oluşu (Vallerand vd., 2007: 519) olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Tutkunun; işyerinde eğlenceyi, kontrolü ve bağlılığı desteklediği (Forest vd., 2011: 33), pozitif duygulanım, etkililik, yenilikçilik, yaşam doyumu ve özdeşleşme unsurlarını olumlu etkilediği saptanmıştır (Pollack vd., 2020: 315). Aynı zamanda azim ve öz yeterlilikle anlamlı ve olumlu bir ilişkisi ortaya konulmuştur (Mueller vd., 2017: 270). Bu bakımdan tutku, yetenek geliştirmenin temel taşı olabilmektedir (Ho ve Astakhova, 2020: 424).

Heyecan ve tutkusu yüksek olan gönüllüler STK'lar için değerli varlıklardır. Ekonominin dalgalı olduğu zamanlarda gönüllüler STK için finansal açıdan önemli bir liman haline gelmektedir. Gönüllüler bir STK için ücret almadan çalışsalar da, kuruluşla

ilgili benzersiz beklentileri veya inançları olması muhtemeldir. Olumlu geri bildirim vermek, adil davranmak ve gönüllülüğe yol açan güdülerini tatmin etmek, gönüllülerin işe karşı tutkularını arttırmaktadır (Bang vd., 2012: 96-97; Scherer vd., 2016: 1; Garner ve Garner, 2011: 813). Örneğin hemşireler, ekstra roller üstlenerek insanlara yardım etmeleri bir tutku olarak ifade etmektedir (Tamin vd., 2021). Hemşireler, hastaların acısını dindirmek ve iyileşmelerinde rol oynamak hem hastalara hem de yakınlarına olumlu katkı sağladıklarına inanmaktadır. Bu durum yaptıkları işiten gurur duymalarını, huzur bulmalarını sağlayarak işe daha fazla anlam yüklemelerine yol açmaktadır (Pavlish ve Hunt, 2012: 116-117).

2.3.1.4. Amaç Sahibi Olma

Amaçlar; davranışları geleceğe yönlendirmenin, standartlar ortaya koymanın ve buna göre arzu edilen hedeflere ulaşmaya çalışmanın birer aracı olarak nitelendirilmektedir. Amaçlar sayesinde insanlar hayatlarına yön vermekte ve planlar yapmaktadır. Bireyler sahip oldukları amaçlarla hayata bağlanmaktadır. Çünkü amaçlar insana ufuk, azim ve motivasyon aşılamaktadır (Eryılmaz, 2012: 429). Bu bağlamda amaçlar, insanların yaşamına heyecan katmakta, düzen sağlamakta ve heyecan dolu eylemlere yönlendirmektedir (Emmons, 2005: 734). Değerli olduğuna inanılan hedef ve amaçları takip etmenin de anlamlılığı ve mutluluğu güçlendirmektedir (King vd., 2006: 184).

Yönelim ve niyet duygusu olarak tanımlanan amaçlar, yaşama anlam katmaktadır (Baumeister ve Vohs, 2002: 610). İşle ilgili belirlenen amaçları başarmaya yaklaştıkça da işin anlamlılığı pekişmektedir (Bunderson ve Thompson, 2009: 32). Nitekim anlamlı iş, çalışanların işçi olarak kim olduklarını anlamalarını ve işlerinde bir amaç duygusu oluşturmalarını sağlamaktadır. Böylece anlamlı iş deneyimleri, çalışanın sergilediği eylemlerinin nasıl önemli ve faydalı olduğuna dair düşünmesine yol açmaktadır (Jiang ve Johnson, 2018: 547). Bu bağlamda kişinin, iş yoluyla bir amacı gerçekleştirmeyi hedeflemesi oldukça önem arz etmektedir. Çünkü ortaya koyduğu amacın içinde, değerli bir yaşamı inşa etmenin güçlü bir inancını da taşımaktadır (Lips-Wiersma, 2002b: 500). İşin anlamlılığı zaten bir amaca sahip olmayla bağlantılıdır. Kişinin varoluşsal sorununa bir miktar dahi olsa cevap bulması durumudur (Pratt ve Ashforth, 2003: 311). Bu nedenle çalışanlar işlerini daha geniş amaçlara bağlama

eğilimindedir. Böylece çalışanlar, işe daha fazla anlam yüklemektedir. Hayvan barınağını temizleyen bireyler, hayvanların yaşam konforuna katkı sağladıklarını düşünerek daha fazla olumlu duygular yaşamakta ve işi anlamlandırmaktadır. Kan toplanmasına yardım etmek, birinin hayatını kurtardığını düşünmek, bir çocuğun mutlu olmasında veya yoksul bir ailenin refahının artmasında rol oynamak çok değerli algılanmaktadır. Hastanede çalışan bir hemşirenin yaptığı işten meslek aşkı gibi bahsetmesi ve hastalara şefkatle yaklaşması, işine anlam yüklediğini göstermektedir (Rosso vd., 2010: 113; Mueller vd., 2019).

Yüksek amaca hizmet etmek ve topluma yararlı işler sağlama hissine erişmek, insanların hem işten hem de yaşamdan doyum almasını sağlamaktadır (Steger ve Dik, 2010: 134). Söz gelimi, kirli ve zor işlerde çalışan bireyler, yaptıkları işlerin anlamlı olmasını beklemektedir. Nitekim bu beklentilerinde de oldukça haklıdır. Örneğin, kanalizasyon temizliğinin halk sağlığı için hayati önem taşıması gerekmektedir. Burada çalışanların temel amacının topluma fayda sağlamak olması işi değerli kılmaktadır (Yeoman, 2014: 245-246). Amaç duygusu çalışanların örgüte olan bağlılıklarına, uyum süreçlerine ve büyük bir amaca katkı sağladıklarına ilişkin anlamı derinleştirmektedir. Dolayısıyla amaç, aşkınlık değerinin tatmin edilmesinde etkilidir. Nitekim sosyal bir fayda sağlamanın, hem anlamı hem de amaç duygusunu güçlendireceği tespit edilmiştir (Haslam vd., 2000: 323; Steger ve Dik, 2010: 135; Ghadi vd., 2015: 209).

Amacı, anlamlılığın bir aracısı yapan yollardan biri işin algılanan önemidir. Söz gelimi, toplum için önemli olduğunu düşündüğü işleri yapan bir kişi, yerine getirdiği görevleri daha anlamlı bulmaktadır (Grant, 2008: 109, Wrzesniewski, 2003: 308). İşin manevi önemini algılayan bir kişi de başkalarının sıradan ve hatta yapmak istemediği iş faaliyetlerine daha fazla anlam verebilmektedir. Amacın, anlam aracı olarak incelenmesinin ikinci bir yolu ise amaç duygusu sağlayan değerler sistemi ile ilgilidir. Değerler sistemi, insan algısı ve davranışını yönlendirmekte, doğru ve yanlış için kılavuzluk sağlamaktadır. Bu değerler sistemine uygun hareket etmek, bireylere doğru şeyleri yaptıklarını, böylece suçluluk duygusunu ve kaygıyı en aza indirdiklerini garanti etmektedir. Bu durum, eylemlerin bir amaç doğrultusunda büyük bir farkındalıkla ve dikkatle sergilenmesini sağlamaktadır (Baumeister ve Vohs, 2002: 610).

Bireylerin çabalarıyla bir amaç belirleme ya da deneyimleme yoluyla işe anlam katabilmesinin önemi vurgulanmaktadır. Bir kişi, gönüllülük esaslı bir faaliyete çeşitli amaçlarla katılabilmektedir. İnsanlar; topluma katkı sunmak, yeni beceriler kazanmak ve öz saygılarını geliştirmek için fırsatlar aramaktadır (Balandin vd., 2006: 133). Farklı yaş gruplarına mensup kişiler, farklı amaçlar ve faydalar için gönüllü olmaktadır. Yeni beceriler öğrenmek, iş deneyimi kazanmak, topluma borcunu ödemek ve boş zamanları kullanmak, eğitim, kariyer, yurttaşlık bilinci kazanmak, kişisel sermayeyi güçlendirmek veya yeni iş ortamları ile tanışmak bu amaçlar arasında yer almaktadır (Smith vd., 2010: 69; Clary vd., 1998: 1517). Bunun yanında adaletsizlikle mücadele etmek, dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek, yardım etmek, tinsel sorumluluğu yerine getirmek, dayanışma yaratmak, üretkenlik, sorumluluk almak ve yetenekleri kullanmak gibi amaçlar da mevcuttur (Wilson, 2012: 180). Bunlar aynı zamanda gönüllülerin en önemli motivasyon kaynaklarıdır (Noordegraaf, 2016: 1-2).

2.3.1.5. Otantiklik

Literatürde işin nasıl anlamlı hale geldiğine ilişkin en sık tartışılan mekanizmalardan biri otantikliktir (Deci ve Ryan, 2000: 258 , Kahn, 1990: 700). Otantiklik, özgün kimliğe sadık kalarak deneyimlenmektedir. Otantiklik, insanların gerçek benlikleri ile uyumlu hareket etmesidir. Yalnızca başkalarını memnun etmek, ödüller kazanmak veya cezalardan kaçınmak için hareket etmekten ziyade bireyin kendi değerlerine, tercihlerine ve ihtiyaçlarına uygun davranmasıdır. Örgütte varlığını devam ettirirken aynı zamanda kimliğini de sürdürebilmektir. İş ilişkilerinde kişinin açık ve net olmasıdır (Lips-Wiersma ve Morris, 2009: 501; Kernis, 2003: 14). Otantik bireyler; inançlarından ve değerlerinden ödün vermemek için dış baskılara karşı direnç göstererek gerçek benliklerini korumaya çalışmaktadır (İlhan ve Özdemir, 2013: 143; Gardner vd., 2005: 357). Burada otantiklik, kişinin davranışı ile benlik algısı arasında uyum duygusunu sağlamaktadır (Schnell vd., 2013: 546).

Otantiklik neticesinde kişinin kendini gerçekleştirme duygusu artmaktadır. Bu sayede iş, bireye daha fazla benlik duygusu kazandırarak anlamlı hale gelmektedir. Bu nedenle otantikliği koruyan örgütsel uygulamalar tartışmasız önemli birer anlam kaynağıdır. Çünkü kişinin kendi isteğiyle çalışmasını teşvik eden otantiklik, anlamlılığı desteklemektedir (Martela ve Pessi, 2018: 9). Otantiklik sayesinde öz uyumu yakalayan

insanların çıkarları ve değerleri ile tutarlı bir şekilde davranmaları söz konusu olmaktadır. Otantiklik iç tutarlılık duygularını teşvik ettiği için anlamlılığa yol açmaktadır. Benzer şekilde sosyal sorumluluğa değer veren bir birey, sosyal sorumluluk sahibi bir örgütte çalışırken bu değerini gerçekleştirdiğini ve otantik olduğunu hissedecektir. Bu öz uyum algısı; insanların çalışırken önemsedikleri değerleri ile tutarlı davrandıklarını hissetmelerinde ve işe ilişkin anlam algılarının şekillenmesinde rol oynamaktadır (Baumeister ve Vohs, 2002: 610-612). Aynı zamanda bu uyum içsel çatışmaları önlemektedir. Böylece çalışanların işe daha fazla odaklanmasını sağlamaktadır (Shamir, 1991: 418).

Kendi yetenek ve niteliklerine uygun bir işte çalışan bireylerin fiziksel çalışma ortamı ve unvanı yeteneklerini yansıttığından daha otantik olacakları tahmin edilmektedir. Yapılan işlerin bu tür öz duyguları doğruladığı sürece, benliğin daha otantik hissedilmesi ve dolayısıyla yapılan işlerin de daha anlamlı olması muhtemeldir. Bir kişinin içsel olarak motive olmuş hissetmesinin, bu faaliyetleri önemli olarak algılamasına yardım etmektedir (Rosso vd., 2010: 109). Aksi takdirde amaçların çakışması neticesinde işten ayrılmalar yaşanabilmektedir. Çalışanlar kendilerini oldukları gibi hissettiren örgüt bulduklarında da bağlılıkla çalışmaya devam etmektedir (Lips-Wiersma, 2002a: 394). Böyle örgütlerde çalışan kişilerin öz saygı ve yaşam doyumlarının artması da söz konusu olmaktadır (Taşçıoğlu ve Tosun, 2018: 107).

Bireyler, benliğinin ve kişisel değerlerinin ifadesi olarak ortaya koydukları eylemlerinde anlam bulmaktadır. STK ortamlarında gerçekleşen gönüllülük faaliyetlerinde de bireyler; kendi özgün değerlerine, inançlarına ve dünya görüşlerine uygun olarak özgürce bir tercih yapmaktadır. Bireysel bir tercih olan gönüllü faaliyetlere katılım göstermek bu nedenle anlam taşımaktadır. Çünkü insanlar özgün olmak, benliklerini sergilemek ve kanıtlamak istedikleri için gönüllülük esaslı eylemlere önem vermektedir. Gönüllülük bireyin, kimliğinin otantik yönünün eyleme dönüşmesi şeklinde algılanmaktadır. Nitekim gönüllü faaliyetler, kişilerin fikirlerinin veya değerlerinin bir ifadesi olarak ortaya çıktığında otantik ve anlamlı olarak algılanmaya başlanmaktadır (Von Essen, 2016: 323-327).

2.3.1.6. Aktivizm

Aktivizm, bir örgüt veya büyük bir amaç için aktif katılımı gerektirmektedir. Dolayısıyla aktivistler; eğitim, ikna, baskı, taktik, uzlaşma veya güç uygulamak suretiyle durumu veya eylemleri değiştirmek için ortak hedefler çerçevesinde seferber olmaktadır (Benecke ve Verwey, 2020: 2). Genel olarak aktivizm ise; insanların gösterileri ve yıkıcı faaliyetleri (abluka, isyan) gibi kitlesel davranışları şeklinde tasavvur edilmektedir. Çünkü sosyal aktivistlerin farkındalık yaratmak ve kamuoyunu harekete geçirmek için sıklıkla yıkıcı protestolar yürüttüğü ifade edilmektedir (Briscoe vd., 2015: 305-306; Greijdanus vd., 2020: 49). Fakat bu ifadenin her zaman doğru olmadığı görülmektedir. Örneğin; gençlerin parkları temizlemesi, gönüllülerin çocuklara eğitim vermesi veya evsizlere yiyecek tedarik etmesi gibi toplum hizmeti de birer aktivizmdir (Kirshner, 2008: 63).

Aktivizm neticesinde insanlar bir araya gelip korkularını yenmekte ve yalnızlıkla mücadele edebilmektedir. Aktivist örgütlerde grup içi özdeşleşme gerçekleşmekte ve böylece sosyal destek sağlanmaktadır (Reysen ve Hackett, 2017: 133). Bu destekle büyük güçlere karşı çoğunluğun haklarını dile getirme ve savunma gücü elde etmektedir. Doğa ve toplum için yararlı işler yapabilmektedir. Böylelikle faydalı işler yaptıklarını düşünmeye başlamaktadır (Greijdanus vd., 2020: 50). Aktivizm; adaletsizlikle mücadelede, ihtiyacı olanlara yardım edilmesinde ve sosyal destek sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Fahm, 2020: 5).

Aktivizm; insanlara merak, canlılık ve sosyal sorunlara çözüm bulmalarında yardımcı olmaktadır. Yaratıcı düşünmelerine olumlu katkılar sağlamaktadır. Ortak hedefler sağlaması nedeniyle kişilere kimlik ve aidiyet duyguları kazandırmaktadır (Benecke ve Verwey, 2020: 1-4). Aktivizmin; yaşam doyumu, gönüllülük motivasyonu ve huzur ile olumlu bir ilişkisi bulunmaktadır (Binder ve Blankenberg, 2016: 13). Aktivizmin sosyal uyum, değerli bir katkı ve psikolojik iyi oluşla anlamlı bir ilişkisi tespit edilmiştir (Klar ve Kasser, 2009: 766). Bu nedenle aktivistlerin yaptıkları işlerde anlam bulmalarının daha kolay olabileceği düşünülmektedir.

Bir STK'da gönüllü olanlar; kendini gerçekleştirme, bir misyonu yerine getirme, fark yaratma ve başarı inancı ile ilgili motivasyon araçları tarafından yönlendirilmektedir (Polanska ve Chimiak, 2016: 6-9). Nitekim çevresel ve sosyal

kaygılar, bireylerin daha fazla aktif olarak gönüllü olmalarını ve bu özgecil faaliyetlerden memnuniyet duymalarını sağlamaktadır. Başkalarına yardım etme güdüsü, kişisel değerlerin ifade edilmesi, yeni arkadaş arayışı ve benlik saygısının yanı sıra ego çatışmalarının ve kimlik belirsizliklerinin azaltılmasının gönüllülük ve aktivistlik için önemli güdüleyici araçlar olduğu görülmektedir (Binder ve Blankenberg, 2016: 1-2; Klar ve Kasser, 2009: 756).

Gönüllülük faaliyetleri, toplumsal kalkınmayı ve büyümeyi teşvik ederken etkili bir aktivizm hareketine dönüşebilmektedir. Gönüllülük esaslı çabalar neticesinde birçok toplumsal hareket başlamakta ve zamanla gelişmektedir. Bazı gönüllü faaliyetler bireysel ve özel eylem olarak başlamakta ve daha geniş katılım biçimlerini içerecek şekilde büyüyebilmektedir. Bu gönüllü eylemler, insan ve hayvan haklarını ve çevrenin korunmasıyla başlayarak bazen derin bir sosyal ve politik eyleme kadar uzanabilmektedir (Omoto vd., 2010: 1705-1728). Bu anlamda gönüllülerin kendi çabalarını idealist olarak algılamaları için gönüllü faaliyetlerin yeterince geniş bir bağlamı kapsaması gerekmektedir. Ortaya konulan eylemlerin anlamsız olmaması için de başkalarının hayatına olumlu anlamda etki etmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda çevrenin korunmasına odaklanmış kuruluşlar, gönüllü çalışmalarının daha geniş dünyaya fayda sağlamayı amaçladığını ifade etmektedir (Von Essen, 2016: 324). Toplumsal eşitsizlik üzerine çalışan gönüllü aktivistler de adaletsizliğe geniş çapta direnç göstermektedir (Mallum, 2017: 10). Bu gönüllü çabalar, sistematik değişim ve sosyal sorunlara uzun vadeli çözümler üretmeye yöneliktir.

2.3.2. Sosyal İlişki Kaynakları

Sosyal ilişkiler; başkalarıyla iyi ilişki kurmayı, başkalarına güvenmeyi, fedakâr ve yardımcı olmayı içermektedir (Emmons, 2005: 735). İşin anlamlılığının bir boyutu olan bu sosyal ilişkiler, başkalarıyla kurulan işbirliği sürecini geliştirmektedir. Özellikle karşılıklı destek, aidiyet duygusu ve paylaşılan değerler duygusu yaşandığında diğer insanlarla birlikte çalışmanın bir anlamı olmaktadır (Lips-Wiersma vd., 2016: 5). Sosyal grup içerisinde roller ile uyumluluğun olması da aidiyet duygusunu güçlendirmektedir. İş ortamında ve iş dışı çevrelerde pozitif sosyal ilişkiler mutluluğu ve anlamı arttırabilmektedir. Aksi durumlarda ise anlam duygusu zedelenmektedir (Wrzesniewski vd., 2003: 95).

Sosyal ortamda hoşnutsuzluk yaratan tutum, davranış ve eylemler ise çalışanların değerli oldukları hissini baltalayarak iş ile ilgili rollerinin anlamsızlığına yol açmaktadır. İşyerindeki adil olmayan uygulamalar da hızlı şekilde anlamlılığı düşürmektedir. Bunun yanında sosyal ilişkilerden koparak yalnızlığa düşmek veya sosyal dışlanmaya maruz kalmak anlam için zararlı olabilmektedir (Hicks ve King, 2009: 475; Ward ve King, 2017: 66).

Sosyalleşmek için STK'a katılmak bir gönüllülük motivasyonudur. Yeni sosyal ağlar kurmak gönüllüler için önemli bir itici güçtür (Atçı vd., 2014: 45). Çünkü insanlar, gönüllü olmak suretiyle başkalarını etkileyerek onların saygısını kazanmaktadır (Clary vd., 1998; Çevik ve Gürsel, 2015: 86). Gönüllülere yön veren liderler de açık bir iletişim ve destekleyici ilişkiye açık olması, STK içerisinde olumlu bir havanın oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu durum gönüllülerin işte anlam bulmak için sosyal ilişki kaynağını kullanmaları için gerekli ortamı oluşturmaktadır (De Clerck vd., 2021: 486). Bu anlamda sosyal ilişkiler; İş Çevresi (Meslektaşlar, Liderler ve Gruplar) ve İş Dışı Çevre (Aile, Sosyal Çevre ve Toplumsal Kültür) olarak iki düzeyde incelenmektedir

2.3.2.1. İş Çevresi

İnsanoğlunun doğası gereği acılarını ve sevinçlerini gerek iş çevresinde gerekse iş dışı çevrede anlatma ihtiyacı duymaktadır. Bu durum, sosyal ağların geniş bir düzlemde gelişmesini (Lips-Wiersma, 2002a: 391), örgütlerin önemli bir psikolojik refah sağlayan mekânlar haline gelmesini sağlamaktadır. Hatta bireylerin örgüt içindeki kişi veya gruplarla etkileşimlerinin ve ilişkilerinin, işe atfettikleri anlamı önemli ölçüde etkilediği ortaya çıkmıştır (Lepisto ve Pratt, 2017: 112; Bailey vd., 2019: 492).

Gönüllüler, STK'da beraber iş yaptıkları arkadaşları, yöneticileri ve iş grupları ile yoğun bir ilişki içerisinde olmak durumundadır. Çünkü STK'da yapılan işler gönüllülerin işbirliği içerisinde çalışmalarını zorunlu kılmaktadır. STK'larda ortaklaşa bir üretim, açık bir iletişim ve yakın temas, anlamlılığın inşa edilmesinde rol oynaması nedeniyle oldukça önemlidir (Atçı vd., 2014: 45). Uyumlu bir iş çevresi, daha iyi ve kaliteli iş çıkarmaya yardımcı olmaktadır (Pavlish ve Hunt, 2012). Burada da yazın dünyasında; meslektaşların, liderlerin ve grupların işin anlamı üzerindeki etkisi ortaya konulmaktadır.

2.3.2.1.1. Meslektaşlar

Bireyin nasıl bir hayata sahip olacağı, büyük ölçüde iş çevresi tarafından belirlenmektedir. Çünkü insanlar zamanlarının çoğunu iş yerinde ve iş arkadaşlarıyla beraber geçirmektedir. Her çalışan meslektaşlarıyla yoğun bir ilişki ve etkileşim içerisine girmektedir. Bu nedenle iş ortamında çalışanlar, olumsuz iş koşullarıyla karşılaşmaları halinde arkadaşlarının desteğine ihtiyaç duymaktadır. İş arkadaşları tarafından kabul görmek ve destek alabilmek önemlidir. Çünkü aldıkları destekler sayesinde çalışanların işe yönelik olumlu tutumları devam etmekte, işten ayrılma niyetleri azalmakta ve iş tatminleri artmaktadır (Kale, 2015: 105; Acaray, 2020: 239). İş arkadaşları; yalnızlık duygusunu, depresyonu ve tükenmişliği düşürmektedir (Şentürk ve Tekin, 2015: 197). Özellikle yakın bazı arkadaşlarla olan ilişkilerin, iş tutumları üzerinde olumlu bir etkisinin olduğuna inanılmaktadır (Frémeaux ve Pavageau, 2020: 7). Dolayısıyla iş arkadaşları çalışanların iyi oluşunu olumlu etkileyebilmektedir (Pradhan ve Jena, 2018). Sonucunda ise işin anlamlılığı ve işyeri arkadaş desteği arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya çıkmaktadır (Acaray, 2020: 245).

İşyeri, kişilerarası ilişkilerin yoğun yaşandığı önemli bir sahne gibidir. Bu ilişkiler, anlamlılık üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Wrzesniewski vd., 2003: 107). Örgütte arkadaşların sergilediği rollerin, anlamın yaratılmasında veya yok edilmesinde önemli katkılarının olduğu varsayılmaktadır. İşin anlamlılığı, iş yerinde diğerleriyle kurulan ilişkilerle ve duygu alışverişiyle gelişmektedir. Çünkü tüm çalışanlar; ast, üst ve iş arkadaşlarıyla sürekli bir etkileşim halindedir. Bu etkileşimin, işin sosyal dokusu ve bağlamı üzerinde ciddi etkileri olmaktadır. Her bir çalışan, arkadaşlarının işte yaptıkları hakkındaki duygu ve düşüncelerini değerlendirmektedir. Bu sayede işyeri arkadaşları, bireye nasıl davranacağını ve nasıl düşüneceğine ilişkin ipuçları vermektedir. Birey de bu ip uçlarından yola çıkarak işin kendisini ve anlamlılığını yorumlamakta (Wrzesniewski vd., 2003: 107) ve çalışma rollerinin nasıl algılanması gerektiği konusunda fikir sahibi olmaktadır. Bu nedenle iş arkadaşlarının tutum ve davranışlarının işin anlamında kritik bir rol oynayabileceği düşünülmektedir (Rosso vd., 2010: 100).

Örgütler, çalışanlar arasında sıkı sıkıya bağlı aile benzeri dinamikler ve güçlü bağlar yarattıkça, çalışanlarının işi daha anlamlı bulma ihtimalleri artmaktadır. Araştırmalarda çalışanların diğer arkadaşlarına yardım ettikçe kendilerini etkili

buldukları, kendilerine değer verdikleri ve işe anlam yükledikleri kanıtlanmıştır. Nitekim çalışanlar, işleri aracılığıyla daha derin değerlerini ifade etmenin güvenli ve meşru yolunu bulmaya çalışmaktadır (Kahn, 1990: 707; Rosso vd., 2010: 101). İşyeri ilişkilerini olumlu yorumlayan çalışanların, anlamlı bir işin kilidini açmak için gerekli kodu buldukları söylenebilir (Barrett ve Dailey, 2018: 298). Bu nedenle işin anlamlılığı için başkalarının ne kadar önemli olduğu dolayısıyla ilişkisel temelleri anlamanın gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır (Wrzesniewski vd., 2003: 94-97).

İşin anlamlılığı, nasıl ki iş arkadaşlarının söylem ve değerlendirmelerinden etkileniyorsa, STK'larda bireylerin gönüllü olmaları ve bundan keyif duymaları da aynı ortamda çalıştıkları gönüllülerden etkilenmektedir. Arkadaş çevresinin gönüllülük hakkındaki duygu, tutum, davranış ve paylaşımları; insanları gönüllü olmaya ya da olmamaya itebilmektedir. Çünkü her birey arkadaş çevresinde kabul görmek ve dışlanmamak için çaba harcamaktadır. İnsanlar yalnızlıktan, can sıkıntısından uzaklaşmak ve sosyal bir çevrede psikolojik olarak rahatlamak için gönüllü olabilmektedir. Bunun yanında STK'larda aynı değerleri ve hedefleri paylaşan arkadaşlarla tarihte ve diğerlerinin hayatında iz bırakmak, işi daha anlamlı ve değerli kılmaktadır (Muştu, 2019: 27; Gülmez, 2019: 143). STK'larda bir araya gelen gönüllüler ortak bir topluluk duygusu oluşturmaktadır. Birlikte çalışma ve toplum yanlısı eylemelere katılma istekleri oluşmaktadır. Böylelikle işbirliğine dayanan görevler, sosyal desteği kolaylaştırmaktadır (Stukas vd., 2016: 245-246).

2.3.2.1.2. Liderler

Liderler, işin anlamını etkilemede ve şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Liderler; örgütün misyonunu, amaçlarını ve kimliğini çalışanların anlam hakkındaki algılarını etkileyecek şekilde çerçevelemektedir. İşe ilişkin yorumları ve çalışanlarla iletişimleri işin anlamlılığına/anlamsızlığına dair algılarına yön vermektedir (Podolny vd., 2004: 4). Liderliğin çalışanlara anlam aşılamada hayati bir rol oynadığı bilinen bir gerçektir. Ancak liderin tutum ve davranışları, işyerinde tutkuya ve motivasyona ya da hayal kırıklığına ve anlamsızlığa yol açabilmektedir (Pradhan ve Jena, 2017: 829). Liderler, takipçilerin çabalarının değerli olduğuna ilişkin algılarını ve işin anlamlılığını etkileyebilmektedir (Shamir vd., 1993: 578; Lepisto ve Pratt, 2017: 109). Hatta işi bir adım öteye taşıyan Pavlish ve Hunt (2012), liderlerin anlamlı bir iş

yeri yaratmaktan sorumlu olduğu ileri sürmektedirler. Onlara göre liderler, çalışanların işte ve iş ortamında anlam bulmak/yaratmak için gerekli koşulları sağlamaları ve destekleyici olmaları gerekmektedir. Kararlara katılımı ve pozitif bir örgüt iklimi oluşturmaları beklenmektedir. Bu nedenle işin anlamlılığını arttırmak için liderlerin rolünün vurgulanması kritik bir öneme sahiptir.

Bir çalışanın dikkati, işin değerini vurgulayan liderin davranışları tarafından yönlendirilmektedir. Bu nedenle araştırmacıların işin anlamına ilişkin algıları besleyen liderlik tarzlarını inceledikleri görülmektedir (Rosso vd., 2010; Bailey ve Madden, 2016; Podolny vd., 2004; Frieder vd., 2018; Cai vd., 2018; Pavlish ve Hunt, 2012). İşe anlam aşılayan liderler; çalışanlara güvenen, rehberlik eden, onları güçlendiren ve başarılarını destekleyenlerdir. Liderle özgürce konuşabilmek ve günlük meseleleri tartışabilmek önem arz etmektedir. Bu durum, çalışanlara değerli oldukları hissini vermektedir (Steger ve Dik, 2010: 137; Rozelle, 2004: 101-106). Benzer şekilde çalışanların kendini ifade etmelerine (Aydın ve Başol, 2014: 10), değerlerine ve kimliklerine olumlu bir etkisi olmaktadır (Sheldon vd., 2003: 385; Arnold vd., 2007: 195; Ward ve King, 2017: 70; Rosso vd., 2010: 101). Bu nedenle yönetim tarafından desteklenmek yapılan işi anlamlı kılmaktadır. Liderlerin adil ve saygılı olması ve teşvik edici olması beklenmektedir. Lider, ekibinden yapmaları gerekenleri yapmalarını isterken aynı zamanda ekibi için mücadele etmesi önemli kabul edilmektedir. Onlarla ilgilenmesi ve onların konforu için çalışması gerekmektedir (Pavlish ve Hunt, 2012: 118).

Liderler, örgütün başarısı ve çalışanların işten tatmin olmaları için önemli görevleri yerine getirmektedir. Örgütün vizyonunu kişiselleştirmekte ve özel bir önem kazanmasına yol açabilmektedir. Liderler burada misyon ve amaç duygusunu birleştirmede katalizör görevi görmektedir. Örgütün neyi başarmak istediğini etkili şekilde çalışanlara anlatmakta ve onlara ilham aşılamaktadır. Örgüt ile çalışanlar arasında bağlantı kurarak, üretkenliğin ivmelenmesine zemin hazırlamaktadır (Steger ve Dik, 2010: 137). Hatta çalışanlar için yeterli bir ücret, özerklik, güçlendirme, işe katılımı ve kariyer basamaklarında ilerleme gibi bir dizi fırsatları sağlayarak liderler, pozitif bir işyeri yaratabilmektedir (Weeks ve Schaffert, 2019: 1046). Kim ve Beehr (2018), güçlendirici liderliğinin işin anlamlılığı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda güçlendirici liderliğin, takipçilerin psikolojik

durumlarını destekleyen işlevlere sahip olduğu söylenebilir. İçsel motivasyona ve özerkliğe katkı sağlamaktadır. Başka bir deyişle güçlendiren liderlik, işe anlam yüklemede önemli bir rol üstlendiği ifade edilebilir (Matsuo vd., 2019).

Liderlerin, işin anlamlılığı üzerinde olumsuz etkilerinin olması ihtimal dâhilindedir. Araştırmalar, kötü yönetimin anlamlılığı yok edebildiğini göstermektedir (Amabile ve Kramer, 2012; Bailey ve Madden, 2016). Çalışanlar kendileri için işte anlam bulma eğilimindeyken, yöneticilerin bu anlamlılık duygusunu yok etmek istemesi de sert bir etki yaratmaktadır. Anlamlılık, dikkatli bir şekilde bakılması gereken hassas bir çiçekse, kötü yönetim çelik burunlu bot ile bu çiçekleri çiğneyen biri şeklinde düşünülmektedir. Bu nedenle anlamlılık, olumlu duyguları üreten bir ekosistemi beslerken anlam yıkımından kaçınmak, kilit liderlik sorunu olarak ortaya çıkmaktadır (Bailey ve Madden, 2016: 3). Yöneticilerin kontrol etmeye ve emir vermeye çalıştıkları yerlerde, çalışanın işe anlam verme sürecinin altüst olduğu öne sürülmektedir (Lips-Wiersma ve Morris, 2009; Michaelson vd., 2014: 86). Bu kötü yönetim çalışanları kötü, hatta zararlı çalışma koşullarını kabul etmeye zorlayabilmekte ve yabancılaşma duygusunu da tetikleyebilmektedir (Lips-Wiersma ve Morris, 2009). Çünkü insanları "bu işi neden yapıyorum?" Diye sormaya iten deneyimler, genellikle liderlerin kontrolü altında gerçekleşmektedir (Bailey ve Madden, 2016: 7).

Çalışanlara güvenmeyen, samimiyetsiz, tartışmalara sıklıkla giren, kişisel bağımsızlık ve başarı arzusuna yenik düşen liderlerin işteki anlamı öldürdükleri bilinen bir gerçektir. Bu liderler, ihtiyaç duyulduğunda çalışanlara destek vermemekte ve yol göstermemektedir. Her türlü fikri ve teklifi reddetmektedir. Çalışanları dinlemekten ve geri bildirim vermekten kaçınmaktadır. Çalışanların güçlenmesine izin vermeyerek yetki devretmemektedir (Rozelle, 2004: 101-106). Bu liderlerle mücadele etmek için çalışanlar, önemli düzeyde enerji ve çaba harcamaktadır (Harris vd., 2007: 254). İlaveten Amabile ve Kramer (2012: 1-7) çalışanların işten anlam bulmasını baltalayan önemli dört yönetici tuzağının olduğunu ileri sürmektedir. Bu tuzaklar, işin içini boşaltmakta ve işi anlamsız hale getirmektedir. Benzer şekilde Bailey ve Madden'nin (2016) yaptıkları çalışmada da işi anlamsız kılan liderlerin yedi ölümcül hatasının (günahı) olduğunu ortaya koymuşlardır. Bunlar Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Yöneticilerin İşi Anlamsız Kılan Hatalı Tutum ve Davranışları

Amabile ve Kramer (2012)	Bailey ve Madden (2016)
1. Sıradanlık ve statükonun iyi olduğu sinyallerini vermek: Cesaretten ve yenilikçi fikirlerden kaçınmayı ifade etmektedir. Mükemmeliyetçiliğe ve belirlenmiş hedeflere odaklanmak ve güvenli rotadan ayrılmamaktır.	**1. Çalışanın çabasının görülmemesi ve tanınmaması:** Liderin çalışanlara teşekkür etmemesi veya örgütten kaynaklanan aksamalar yüzünden onları azarlaması anlamı zedelemektedir.
2. Stratejik dikkat eksikliği bozukluğu: Kısa süreler içerisinde strateji ve taktik değişikliği nedeniyle oluşan belirsizlik, çalışanların sinirini bozabilmektedir.	**2. Adaletsiz davranışlar:** Adil olmayan davranışlar, işe anlam yükleme sürecinin önünde sağlam bir duvar gibi dikilmektedir.
3. Kurumsal stratejik öncelikleri (keystone) etkin ve koordineli bir şekilde yönetememek: Önceliklerin uygulanmasında gevşeklik gösterilmektedir. Koordinasyon ve destek eksikliği nedeniyle çalışanların yüksek kalitede bir şey üretebileceklerine dair inançlarını baltalamaktadır.	**3. Anlamsız ve basit işler yaptırmak:** Çalışanların, işlerin neleri içermesi ve zamanlarını nasıl geçirmeleri gerektiği konusunda güçlü bir anlayışa sahip oldukları ve buna uymayan görevleri yerine getirmeleri halinde anlamsızlık duygusuyla karşı karşıya kaldıkları tespit edilmiştir. Hiç kimseye fayda sağlamadığı anlaşılan ya da temel işlerinden zaman çalan görevlerin özellikle anlamlılıktan yoksun olduğu görülmektedir.
4. Aşırı büyük ve belirsiz stratejik hedefler belirlemek: Ulaşılması zor, akla yatkın olmayan ve belirsizlik içeren hedefler, motivasyonun düşmesine sebep olmakta ve anlamsızlığa yol açmaktadır.	**4. Çalışanların daha iyi karar vermesini engellemek:** İşin nasıl yapılması gerektiği konusunda karar yetkisinden veya haklarından mahrum olma hissi anlamsızlığa yol açmaktadır. Bu nedenle insanların dinlenmediklerini düşündükleri, fikirlerinin ve deneyimlerinin sayılmadığı ya da seslerini duyuramadıkları durumlarda işlerini anlamsız bulmaktadır.
	5, Çalışanların fiziksel/duygusal zarar görme riskine sokulması: Birçok iş fiziksel ve hatta duygusal riskler doğurmaktadır. Bu tür işleri üstlenenler genellikle yaptıkları seçimlerin bilincindedir. Ancak gereksiz riske maruz kalmak ise anlamlılık kaybı ile ilişkilendirilmektedir. Çok soğuk veya kirli çalışma ortamları gibi zorlu iş koşulları, anlamsızlık yaratmaktadır.
	6. Çalışanları destekleyici ilişkilerden ayırmak: İş yerinde tecrit veya dışlanma anlamsızlık ile bağlantılı olup sosyal ilişkilerin yadsınamaz şekilde önemli olduğunu göstermektedir.
	7. Çalışanları değerlerinden ayırmak: Çoğu zaman kendi kişisel değerleri ile işverenlerin veya çalışma gruplarının değerleri arasındaki kopukluk, anlamsızlık duygusunun ana nedeni olarak bahsedilmektedir. Bu çatışmalar ve uyumsuzluk nedeniyle çalışanlar, gruplar içinde olsa dahi izole hissetmeye ve işi anlamsız bulmaya başlamaktadır.

Diğer taraftan Pradhan ve Jena (2017: 833), işini anlamlı bulan kişinin üstün hedeflere odaklanarak yöneticinin istismarına bile müsamaha gösterebileceğini ifade

etmektedirler. Böyle bir kişinin istismarlara dayanarak örgütte kalacağı ileri sürülmektedir. Çünkü bireyin elindeki işe daha fazla önem vereceği, taciz veya istismarları daha az fark edeceği iddia edilmektedir.

STK'larda yapılan faaliyetlerin gönüllülük esaslı olması gibi kendine özgü karakteristik yapısından ve gönüllülerin de kuruluşa bağlılıklarının oldukça hassas olmasından dolayı STK'ların yönetiminde benzersiz bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç duyulmaktadır (Allen vd., 2018: 124). Bu bağlamda STK yöneticilerin özgün bir liderlik tarzına sahip olmalarının araştırılması STK'yı daha etkin bir şekilde yönetmek için gerekli bir adım olabilir (Moore, 2019). Çünkü gönüllüleri STK'ya bağlayan bir sözleşme bulunmamaktadır. Bu nedenle liderlerin yasal gücünün zayıf olduğu belirtilmektedir (Jaeger vd., 2009). Gönüllülerin liderlik ihtiyaçlarının ücretli çalışanlarınkinden farklı ve gönüllüleri yönetirken ilişkisel faktörlerinin daha önemli olabileceğini öne sürülmektedir (Schreiner vd., 2018: 244). Bu durum STK'da yöneticileri bir ikilem içerisinde hareket etmek zorunda bırakmaktadır. Liderler, bir karşılık beklemeden hareket eden gönüllülerin gönüllülük ruhunu desteklemek ve aynı zamanda STK'nın ihtiyaçlarını karşılamak için bu gönüllüleri kontrol ve disipline etmek, onlara enerji ve heyecan vermek istemektedir. Bu zorluk içerisinde gönüllüleri baskı altına almadan STK'nın hedeflerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Van Schie vd., 2015: 1572). Aksi takdirde gönüllülere gereğinden fazla iş yüklemek, onların ezilmesine ve tükenmesine yol açabilir. Bu durum ise gönüllülerin işten soğumasına sebep olmaktadır (Taylor vd., 2006: 142). STK'larda hizmet etme arzusu kaybolduğunda gönüllüler, kendilerini öncelikle bir kargaşanın ortasında bulmakta ve STK'yı bırakmaya başlamaktadır (Mejheirkouni, 2020: 376-377).

STK'da gönüllüler için lider, işin bir anlam kaynağıdır. STK'larda liderlerin rolü, gönüllüleri kuruluşta katkı sundukları faaliyetleri anlamlı kılmaktır. Liderlerin, gönüllülerin faaliyetlere karşı merakını uyandırmak, ilgisini tetiklemek ve işten keyif almalarını sağlamak gibi birtakım görevleri bulunmaktadır (Chan, 2020: 938-939). Liderler, gönüllülere işleriyle ilgili yetki verdiğinde, onlara sürekli destek verip rehberlik ettiğinde gönüllülerin iş tatminleri artmaktadır. Böylelikle gönüllüler, sağladıkları hizmetler üzerinde kendilerini yetkin hissetmelerine ve etki sahibi olduklarına ilişkin inançları güçlenmektedir. Bu durum STK'yla ilgili olumlu duyguların yeşermesine de yol açmaktadır (Bang vd., 2012: 107-108). Dolayısıyla

STK'larda liderlerin, gönüllülerin performansı üzerinde etkili olduğu ifade edilebilmektedir. Liderin desteği sonucunda gönüllüler kendilerini yeterli hissetmektedir. Bu nedenle görevlerini yerine getirebilmek için yüksek düzeyde çaba sarf etmekte ve performanslarında artış yaşanmaktadır (Chan, 2020: 932).

Tüm yönetimsel zorluğa rağmen birçok STK'da liderlerin de gönüllü kişilerden oluştuğunu unutmamak gerekir. Bu nedenle gönüllü liderler, örgütün hedeflerini kendi hedefleriyle ilişkilendirebilmektedir. Belirlenen amaç ve hedeflere kendilerini adama eğilimindedir. Takipçilerini daha yüksek amaçlar edinmeleri ve başarılı olmaları için onları yönlendirmektedir (Chan, 2020: 938). Bu sayede gönüllüler, kendilerinden daha büyük bir amacın parçası olduklarına ve bireysel başarılarının STK'nın amaçlarına yardımcı olacağına dair bir anlayış geliştirmektedir (Lockett ve Boyd, 2012: 233). Bu durum, gönüllülerin yönetiminde liderlere avantaj sağlamaktadır.

2.3.2.1.3. Gruplar

Gruplar, çoğul olmayı ifade etmektedir. Ortak normlara, amaçlara ve farklı rollere sahip olup iletişim içerisinde olan belirli sayıdaki bireylerden oluşmaktadır. Gruplar her zaman ve her ortamda bulunmaktadır. Belirli normlar, grubun davranışlarını düzenlemektedir (Tutar, 2016; Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2015: 272). İnsanlar bir grup içerisinde doğar, büyür, çalışır, eğlenir, hayatını yaşar ve ölür. Bu yönüyle düşünüldüğünde grupların hem insanlar hem de toplumlar için vazgeçilmez olduğu görülecektir. Gruplar aynı zamanda bireyin sosyal kimliğini de oluşturmaktadır. Toplumlar, komite, kurul, aile, çeteler, polis, ordu (Sığrı ve Sözen, 2014: 302), iş takımları, sanal ekipler ve bölümler (Rosso vd., 2010) gruplara örnek verilebilir.

Her çalışan, işyerinde birçok grubun üyesidir. Grubun büyüklüğü, farklı mekanizma türleri aracılığıyla işin anlamını etkileyebilmektedir. Örgüt içerisinde küçük grup üyeliği kişilerarası bağlantı ve destek duygularını ortaya çıkarması (duygusal mekanizmalar), büyük grup üyeliği ise değerli kimlikleri veya öz algıları (bilişsel mekanizmalar) geliştirmesi nedeniyle aidiyeti ve benlik saygısını etkileyebilmektedir (Rosso vd., 2010: 102-103). Bunun yanında büyüklüğü ne olursa olsun bir gruba bağlılığın, işin anlamı ile ilişkili olduğu kanıtlanmıştır. Araştırmalar, bireylerin içinde bulundukları grupta üstlendikleri rolleri sayesine işlerinde anlam bulduklarını ortaya koymuştur (Weick, 1995: 113; Wrzesniewski vd., 2003: 95). Bu nedenle örgüt amaçları

çerçevesinde bir araya gelen çalışanlar ilişki ağları kurmakta ve gruplar meydana getirmektedir (Lips-Wiersma, 2002a: 395; Lips-Wiersma ve Morris, 2009: 492).

Sosyal Kimlik Kuramına (Tajfel ve Turner, 1986) göre, kişiler psikolojik olarak daha geniş sosyal ortamdaki gruplara üye olmak suretiyle kimlik kazanmaya ve kendini anlama konusundaki belirsizliğini azaltmaya çalışmaktadır. Bu psikolojik kimlik işin anlamlılığının önemli belirleyicisidir. Çünkü kimlik, kişinin kendini ifade etmesini ve işle uyumunu sağlamaktadır (Hardering, 2015: 400). Bireyler bir grubun içerisinde yer alarak benlikleri hakkında belirsizlikleri azaltmaktadır. Bu nedenle gruplarını diğerlerinden değerli ve farklı gördükleri ölçüde çalışanlar için bu gruplar bir anlam ifade etmektedir (Pratt vd., 2006: 237; Rosso vd., 2010). Öte yandan bireyin sosyal bir gruptan dışlanması, varlığını anlamlı olarak hissetmesi üzerinde derin bir etkiye sahiptir. Nitekim kişinin gruptan dışlandığı ve yabancılaştığı işlerde başarılı olması zorlaşacaktır. Dolayısıyla sosyal gruplar genel olarak iyi oluşun ve anlamlılığın çok güçlü bir yordayıcısı olarak kişinin yaşamında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle iş grupları, kişiye sosyal bağlamda geri bildirim alma fırsatı sunmaktadır. Bu gruplar, kimlik algısının genişlemesine ve sosyal destek ağının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Sosyal ilişkilerin aynı zamanda yaşamın anlam kaynaklarından biri olduğunu da unutmamak gerekir (Hicks ve King, 2009: 471-472; Ward ve King, 2017: 66).

Gruplar, bireysel algıları değiştirme eğilimindedir. Ait olunan veya arzulanan gruplar bir bireyin eylemlerini, seçimlerini ve beklentilerini etkilemektedir. Grubun normları, paylaşılan değerleri ve tercihleri STK'ya yeni gelen gönüllüleri de yönlendirmektedir. Gönüllüler bazen gönüllülük programını sadece bir arkadaş grubu veya benzer değerleri paylaşan kişiler olarak görmeye başlamaktadır. Gönüllüler, grubun amaçlarını anladıkça bu insan topluluğunu; yapısı ve rolleri olan bir kuruluş şeklinde görmeye ve anlamaya başlayacaklardır (Lockett ve Boyd, 2012).

Bireyler doğal olarak gruplara aidiyet duygularını tatmin etmek için katılmaktadır. Bu nedenle gönüllüler, STK'nın misyonu ve temel değerlerinin kendi değerleriyle uyum gösterdiği için bir aidiyet duygusu elde etmektedir. STK'larda grup etkileşimi, gönüllülerin öz farkındalığını etkilemenin yanı sıra grup içindeki rollerini de şekillendirmektedir. Ortak bir misyon ve hedefleri başarabilmek için grubun diğer

üyelerine güvenmeleri gerektiğini fark etmektedir. Bir grup bağlamında gönüllü hizmet vermek, çoğu gönüllünün enerjisini harcayabileceği bir güven ortamı sunmaktadır. Gönüllü gruplar, kişileri bireysel olarak ürkek ve tereddütlü davranmaktan alıkoymaktadır (Lockett ve Boyd, 2012).

2.3.2.2. İş Dışı Çevre

İnsanın hayatı, iş çevresi ve iş dışı alanların birleşiminden meydana gelmektedir. Dolayısıyla insanların bu iki yaşam alanları iç içe geçmiş durumdadır. Özellikle günümüzde işlerin dijitalleşmesiyle birlikte iş-yaşam dengesi arasındaki çizginin bulanıklaşması söz konusudur. Bunları keskin bir çizgiyle ayırmak mümkün değildir. Sürekli bağlantı halinde ve birbirini etkilemektedir. Bu nedenle özel hayatında olumlu duygular yaşayan birinin işinde daha fazla anlam bulması daha olasıdır. Bu anlamlılık ise iş dışı çevrenin etkisiyle gerçekleşmektedir (D'Abate, 2005: 1025-1027).

İş, insana önemli bir finansal güç, prestij, aidiyet ve kimlik kazandırması nedeniyle hayatın her alanında önemli bir faktör olmaktadır. Dolayısıyla iş dışı çevre de kişiyi işine göre değerlendirmektedir. Bireylerin bu değerlendirmeler neticesinde işiyle ilgili algıları ve tutumları değişebilmektedir. Çalışan işine karşı ya güçlü duygular besleyecek ya da işi değersiz ve anlamsız bulacaktır (Koçoğlu ve Kılıç, 2019: 2915). Bu nedenle bireyin işine anlam yüklemesi iş çevresinden etkilendiği kadar iş dışı çevreden de etkilenmesi söz konusudur. Burada bahsedilen iş dışı çevre, kişinin iş alanı dışında kalan Aile, Sosyal Çevre ve Toplumsal Kültür bağlamında değerlendirilmektedir.

2.3.2.2.1. Aile

Aile, değerlerin öğrenildiği, samimi ve içten ilişkilerin geliştiği en önemli sosyal gruptur. Aile aslında sosyalleşme adımının ilk atıldığı yerdir. İlk kaynağı ve modelidir. Ailenin; kişiliğin ruhsal, zihinsel ve duygusal gelişmesinde oldukça önemli katkıları olmaktadır (Tutar, 2016: 53). Yetişkinler içinse aile, anlamlı ve düzenli yaşamın önemli bir faktörüdür (Sığrı ve Sözen, 2014: 305). Nitekim anlamlılık; düzen, tutarlılık ve mantıklı bir yaşamdır. Bu anlam, sosyal hayatın ve çevresel koşulların anlamlı şekilde tutarlı bir bütünüyle elde edilmektedir (Baumeister ve Vohs, 2002). İnsanlar düzen kurarak hayatı anlaşılabilir kılmaya çalışmaktadır (Heintzelman ve King, 2013: 473). Bir çalışanın ailesiyle ilişkileri olumlu olması durumunda işi değerli ve anlamlı bulabilmektedir. İşte kendini değerli hissettiğinde de evde iyi bir ruh haline sahip

olabilmektedir (Tummers ve Knies 2013: 862). Bu nedenle aile ile olumlu ilişkiler, insanların çoğunluğu için kritik bir anlam kaynağıdır (Lambert vd., 2010: 369; Martela ve Riekki, 2018: 3). Çünkü kişilerin iş dışında en belirgin ve sık olarak görülen ilişkisi aile üyeleriyle kurulmaktadır. İş ve aile arasındaki denge ve olumlu ilişkiler, kişilerin işle ilgili tutumlarını zenginleştirmektedir (Tummers ve Knies 2013: 862). O nedenle iş dışında yaşanılan deneyimler ve duygular iş ortamına taşınmakta ve bunlar işin anlamlılığını etkilemektedir (Kamber, 2014: 34; Rosso, 2010: 102).

Toplumun en önemli yapıtaşı olan aile, insanın yaşamını sürdürmesinde ve gerekli birçok gereksinimlerini karşılamasında önemli bir rol üstlenmektedir. Her birey genelde boş zaman aktivitelerini ailesiyle yapmaktadır. Fakat aile içinde rollerin oynanması ve iş sorumluluklarının yerine getirilmesi arasında her zaman bir gerilim yaşanmaktadır. Bu durum bireylerin duygularının olumsuz yönden etkilenmesine yol açmaktadır. Kişinin işe geç gelmesine, iş tatmininin azalmasına veya işten erken ayrılmasına yol açabilmektedir. Bu bağlamda iş-aile arasında dengenin kurulması hem aile huzuru hem de işe yönelik tutumları etkilemektedir. Çünkü kişinin ailesinden aldığı yeterli destek, başarı motivasyonu ve duyduğu olumlu duygular, onun iş yaşamına yansıyacaktır. Ailenin bu destekleyici davranışları çalışanların işle ilgili rolünü onayladığını göstermekte, dolayısıyla çalışanın yaptığı işe daha fazla anlam yüklemesine zemin hazırlamaktadır. Bu sayede kişinin kendine olan güveni artacak, kendinde enerji bulacak ve iş stresi azalacaktır (Yüksel, 2005: 302-307). Buradan hareketle işin anlamlılığı üzerinde iş dışı çevrede yer alan ailenin önemli düzeyde etkili olduğu söylenebilir.

Ailenin, her zaman çalışanlar üzerinde belirgin ve farklı bir beklentisi, ihtiyaçları ve baskısı olmaktadır. Ailenin finansal talepleri arttıkça, ekonomik ödüllere verilen önem daha belirgin hale gelmekte ve işin ekonomik anlamı ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle çalışanlara iyi bir ücretin verilmesi gerekmektedir. Ailelerine ve kendilerine iyi bakabilecek güce erişmelerine imkân tanınması oldukça önem arz etmektedir. Ancak uzun vadede paranın, performansı ve motivasyonu fazla etkilememeye başlayacağı da bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla iş ve aile arasındaki sınırların müzakere edilmesi, çalışanların işin hayatlarındaki anlamı hakkındaki algılarına yön vermektedir (Rosso vd., 2010: 102; Pink, 2021: 103).

Aile ile geçirilen hoş zamanlar, sosyal sorumluluğun yerleşmesinde, özgecil değerlerin ve paylaşılan anlayışların geliştirilmesinde etkilidir. Ebeveynler, duygusal hislerle ve doğru bir atmosfer oluşturarak çocuklarını ileride gönüllü çalışmaya teşvik edebilmektedir. Bu bağlamda ebeveynleriyle olumlu ilişkileri olan, sevgi, sıcaklık, bakım ve ilişkilerinden memnun kalan gençlerin gönüllü olma olasılıkları daha da yüksektir (Wilson, 2012: 189; Mallum, 2017: 2). Dolayısıyla aile üyeleri, çocukların gönüllü davranışlarını etkilemektedir (Ashfaq vd., 2020). Çünkü ebeveynleri gönüllü olan bireylerin hem gönüllü çalışmaya hem de sosyal aktivizme katılma olasılığı daha yüksek olmaktadır (Clary vd., 1998; Çevik ve Gürsel, 2015: 87; Muştu, 2019: 27). Gönüllülük, ailede başlayan bir süreç olması halinde çocuklarda zamanla bir davranışa dönüşecektir. Dolayısıyla ebeveynlerin gönüllü etkinliklerini arayarak, organize ederek veya ulaşım sağlayarak çocukların gönüllü olmasına yardım etmesi gerekmektedir (White vd., 2021).

Gönüllü faaliyetlere katılımı teşvik etmek erken yaşlarda başlamaktadır. Ailenin bağış yapması veya gönüllü faaliyetlere katılım göstermesi çocuklar için model oluşturmaktadır (Cheung ve Liu, 2017). Bandura (1986), çocukların başkalarının davranışlarını gözlemleyerek ve taklit ederek nasıl hareket edeceklerini öğrendiğini savunmaktadır. Bu nedenle, çocuklar kendi ebeveynlerinin gönüllü faaliyetlere katılımlarını taklit ederek şekillenebilmektedir. Yetişkinlikteki prososyal davranışları için de zemin hazırlamaktadır. İhtiyacı olanlara empati ve sempati duygularını geliştirmektedir (Stukas vd., 2016: 244). Bu nedenle gönüllü olan ebeveynler, çocukların özgecil duygularının gelişmesine zemin hazırlamaktadır (Ege, 2011: 10; Steimel, 2013: 13). Aile fertlerinin gönüllü faaliyetlerine katılım göstermesi ve önemsemesi çocuklarında gönüllülüğe dair olumlu bir tutum geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Çocukların, gönüllülük yapmanın ne anlama geldiğine dair doğru fikirlere sahip olmalarını sağlayabilmektedir. Ebeveynlerin gönüllülüğe psikolojik katılımı da önemlidir, çünkü evde daha sık gönüllülüğe dair olumlu konuşmaları duyduğunu ve bunlara katıldığını bildiren genç yetişkinlerin gönüllü olma ve toplum hizmetine katılma olasılıkları daha yüksektir (White, 2021). Ancak çocukluğunu maddi imkânsızlıklar içerisinde geçirenlerin gönüllü olma olasılıklarının daha düşük olduğu da kanıtlanmış bir gerçektir (Wilson, 2012: 183-189).

2.3.2.2.2. Sosyal Çevre

İnsanlar içinde bulundukları sosyal yapıda eğitim almakta, yaşam standartları ve statüleri olmaktadır. Bu faktörlere göre kişiler roller üstlenmekte ve buna göre hareket etmeye başlamaktadır. Zamanla içselleştirilen bu faktörler bireyin kişiliğini oluşturmaktadır (Tutar, 2016: 54).

Çalışanların, diğer insanlarla iletişim kurarak ve sosyal destek alarak işe ilişkin algıları şekillenmektedir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 179). İşin anlamlılığı da, doğası gereği bireyin içinde bulunduğu ortam tarafından şekillenen sosyal bir yapıdır (Weick, 1995: 115). Bireylerin çalışma ortamlarında doğrudan ve dolaylı olarak işlerinin anlamını bildiren ipuçları taradığı, okuduğu ve yorumladığı ifade edilmektedir. Ayrıca sosyal çevrenin iş hakkındaki konuşmaları, dost ve yakın çevrenin yaklaşımları ve yorumları çalışanların işleriyle ilgili algıladıkları anlamlılığı etkileyebilmektedir (Wrzesniewski vd., 2003: 105-107; Rosso vd., 2010: 112-113). Bu nedenle işin anlamlılığının kısmen de olsa işyerinde ve iş dışında karşılaşılan çeşitli insanlar tarafından yapılan değerlendirmelerden oluştuğu iddia edilmektedir. İş dışı sosyal çevrede ortaya çıkan kişilerarası dinamikler, işin anlamlılığının oluşmasında güçlü bir bağlam yaratmaktadır. Nihayetinde bireylerin; neyin anlamlı ya da neyin anlamsız olduğuna dair kararları, sosyal ve kültürel güçlerden ve çevrelerden güçlü bir şekilde etkilenmeye başlamaktadır. Dolayısıyla sosyal çevre, işin anlamlılığı üzerinde güçlü bir etki yaratan benzersiz anlam sistemlerine sahiptir (Wrzesniewski vd., 2003: 113-129; Rosso vd., 2010: 120).

Sosyal bir sistem olarak örgütler, çalışanlarına sıcak ve destekleyici bir sosyal çevrede yer alma fırsatı sağlamaktadır (May vd., 2004; Schnell vd., 2013: 547). Birçok insan bir amaca katkıda bulunma ve bir gruba ait olma ihtiyacı hissetmektedir. Bu nedenle iş, toplumda bir yer edinme ve aidiyet arzusunu yerine getirmektedir (Veltman, 2015: 739). Aidiyet; kalıcı ve pozitif kişilerarası anlamlı ilişkiler oluşturmak ve sürdürmek için itici bir güçtür (Baumeister ve Leary, 1995: 505). Başkalarıyla ortak bir kimlikte buluşmak; özdeşleşmeyi, bağlılığı, kader birliğini ve anlamlılığı sağlayabilmektedir (Lips-Wiersma ve Morris, 2009: 501). Sosyal bir çevrede olmak, kişilerarası bağlantıları geliştirmektedir. İnsanlar başkalarıyla beraber iken aidiyet duygusu ya da katkıda bulunma duygusu yaşamakta ve iş anlamlı hale

gelmektedir (Lips-Wiersma ve Morris, 2009; Bailey vd., 2019: 489). Çünkü bireyler diğer insanlarla değerleri paylaşmak, ilişkiler kurmak ve birlikte çalışmakla ortak bir düşüncede buluşabilmektedir. Sosyal bağlar aracılığıyla derin değerlerin paylaşılması sonucunda işin anlamlılığı ortaya çıkmaktadır. Öte yandan kişilerarası yakınlık, birlik ve beraberlik duygusuna katkıda bulunmaktadır. Bu yakınlık bir aile hissi ve duygusu vermektedir. Kişi kendini bir çatının altında hissetmekte ve bu çatıya verdiği değer gittikçe artmaktadır. Daha güçlü bir sosyal desteğin ve sosyal bir çevrede aidiyet duygusunun deneyimlenmesi de işi daha değerli kılmaktadır (Rosso vd., 2010: 111-112). Birey kendi başına çözemeyeceği problemlerle mücadele etme gücü vermektedir. İnsanların fedakârlık, yardım etme davranışlarını ve cömertliğini arttırmakta ve anlamlı bir bağlam oluşturmaktadır (Carr, 2016: 45)

Sonuç olarak sosyalleşme, bireylerin gönüllülük faaliyetlerine katılmalarını sağlayan önemli bir motivasyon kaynağıdır. Birçok etkinliğe ve faaliyete katılım göstermek, bir topluluğun parçası olmanın, yeni insanlarla tanışmanın ve bağ kurmanın bir aracıdır (Noordegraaf, 2016). İnsanlar; aile üyeleri, arkadaşları, komşuları ve sosyalleşme arzuları nedeniyle gönüllü olmaya motive olmaktadır. Gönüllülerin gönüllü olmayanlardan daha fazla sosyal ağ ve arkadaş çevresinin olduğu tespit edilmiştir. Bu arkadaş çevresi de kişinin kendi seçimi dışında gerçekleşmektedir (Wilson, 2012: 182). Bu bağlamda gönüllülük yeni sosyal ağ ve arkadaş çevresi edinmenin bir yolu sayılmaktadır. Yeni arkadaşlar edinmek, sosyal iletişimlerini genişletmek ve topluma ilişkin anlayışlarını arttırmak, çoğu insan için önem arz etmektedir. Özellikle genç insanlar arkadaşlarıyla daha fazla zaman geçirmektedir. Gönüllülüğe katıldıklarında da akranlarıyla çalışmak ve bağ kurmak istemektedir. Ayrıca gönüllülükle ilgili düşünceleri ve eylemleri konusunda arkadaşlarından onay ve takdir alma eğilimindedir (Butt vd., 2017: 595-596; Noordegraaf, 2016). Gönüllülerin daha fazla arkadaşları olduğu için kendileri hakkında daha iyi duygulara sahip olabilmektedir (Wilson, 2012: 199).

Bir STK ortamında sosyal etkileşimler, olumlu bir gönüllülük iklimi yaratmaktadır. Bu şekilde gönüllüler, başkaları tarafından desteklendiklerini hissetmektedir. Destekleyici iklim sayesinde gönüllüler, liderleri ve STK'nın diğer üyeleri arasında anlamlı ilişkiler kurmaktadır (Ashfaq vd., 2020: 194-196). STK'larda sosyal ilişki ağları ve güven birleşince gönüllülük daha cazip hâle gelmektedir. Güçlü

bir güven duygusuna sahip gönüllüler, arkadaşlarıyla daha fazla kaynaşma ve dayanışma hissedecek ve kendi aralarında işbirliği inşa edeceklerdir. Bu sayede gönüllüler yardım etme davranışları sergilemede daha cömert davranacaktır (Einolf ve Yung, 2018: 793). Gönüllülük sosyal etkileşimi ve desteği kolaylaştırabilmektedir. Özellikle işlerin risk içermesi ve toplu bir çaba gerektirmesi gibi durumlarda diğer gönüllülerin yardımına ve işbirliğine ihtiyaç duyulmaktadır (Wilson, 2012: 190). Başkalarına duyulan güven, ortak normlar ve ilham veren sosyal ağlar, genellikle STK'ların sorunsuz işleyişine katkıda bulunan sosyal sermayelerdir (Mallum, 2017: 10).

2.3.2.2.3. Toplumsal Kültür

Anlam, kısmen geçmiş deneyimlerle ilgili yapılan genellemelerden ve çoğu zaman toplum, kültür ve yetiştirme tarzından etkilenmektedir. Bu nedenle hayatı ve işi anlamlandırmada etkili etmenlerden birisinin de toplumsal kültür ve değerler olduğu ileri sürülmektedir (Martela ve Pessi, 2018: 3). Kültür, bir toplumu diğerinden ayıran zihinsel programların toplamıdır (Hofstede, 1980). Toplumun oluşturduğu gelenek, görenek, inanç, adet, sanat ve hukuk gibi unsurların birleşiminden oluşmaktadır. Toplumun etkisi altında paylaşılan değerlerin bileşimidir (Erkenekli, 2014: 565). Kültür, tüm bireyleri kuşatır ve etkiler. O bireylerin tutum ve davranışlarını şekillendirir. Toplumda bireylerin sosyalleşmesi ve uyum göstermesi noktasında en önemli faktörlerden bir tanesidir (Tutar, 2016: 52). Kültür, anlamlı iş ve kimlik yapısı için önemli bir faktördür. İnsanlar geçmişleriyle ve başkalarıyla olan etkileşimleri sayesinde benlik duygularını anlamaya başlamaktadır (Barrett ve Dailey, 2018: 287). Bu nedenle kültürel yapı gibi kurumsal etkiler, bireylerin kişisel kariyer deneyimlerini ve fırsatlarını şekillendirmektedir (Lips-Wiersma, 2002a: 386). Çünkü geniş sosyal ve kültürel güçler, insanların işe yükledikleri anlamlılık üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Rosso vd., 2010: 105).

Tüm insanlar anlam arayışı içerisindedir. Ancak insanların anlam beklentilerinde kültürel farklılıkların önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Daha bireyci ve kapitalist değerlere sahip bir toplumda kişinin işinde anlam bulması konusundaki toplumsal beklentiler çok yüksek olabilir. Çünkü bireyci toplumlarda iş, bireysel haz ve güç elde etme aracı şeklinde yorumlanmaktadır. Bu durum da işe kişisel anlam yüklenmesi ve işin sosyalleşmenin bir zemini olarak görülmesi söz konusu olabilmektedir (Lysova vd.,

2019: 382). Bireyci kültüre mensup kişiler iş aracılığıyla tatmin ve mutluluk yaşayarak hayata anlam katmaya eğilimlidir. Bireyci yönelime sahip kişiler, benliği diğerlerine kıyasla benzersiz ve ayrı bir varlık olarak görmekte, kişisel çıkarlara öncelik ve bağımsızlığa değer vermektedir. Batı kültüründe sosyalleşmenin bireyciliği ve kişinin hayatındaki merkeziliği vurguladığı öne sürülmektedir (Hattrup vd., 2007: 239). Bu nedenle bireysellik ve işin hayatın merkezine alınması en azından ABD ve Batı kültürlerinde başa baş gitmektedir (Kanungo, 1982: 86; Spence, 1985: 1286).

Toplulukçu toplumlarda kişinin ailesini ve toplumu desteklemek için çalışması daha önemli ve işi daha anlamlı kılabilmektedir. Toplulukçu toplumlarda çalışmak amacın kendisi olmamakta, aksine iş bu amaca yönelik bir araç şeklinde görülebilmektedir. Toplumların bu kültürel normlarının, şüphesiz insanların işlerine nasıl yaklaştıkları üzerinde güçlü etkileri olmaktadır (Lysova vd., 2019: 382). Toplulukçu kültürlerde insanların işlerinden ziyade aileleri, dostlukları ve hobileri aracılığıyla anlam bulmaları beklenmektedir. Kolektivist yönelime sahip kişiler için benlik grup içi üyeliklerle tanımlanmaktadır. Dolayısıyla kolektivistler, kişisel çıkarlardan ziyade grup çıkarlarına öncelik vermektedir. Benliği başkalarına bağımlı olarak görmekte ve grup içi başarıları aracılığıyla öz güven kazanmaktadır. Kolektivist toplumlarda birbirine sıkı sıkıya bağlı ilişkiler kurma, benliği kolektif olarak tanımlama ve bireysel hedeflerini grup içi hedeflere tabi tutma eğilimi görülmektedir. Bununla birlikte birçok araştırma, işin merkeziliğinin aslında kolektivist inançları veya değerleri olan kişiler arasında daha yüksek olabileceğini göstermektedir (Hattrup vd., 2007: 239-240). Bu önemli kültürel farklılıklar göz önüne alındığında, insanların toplum yararına çalışmasında kültürel değerlerin ve normların önemli rol oynadığı görülecektir (Ward ve King, 2017: 74).

Acı ve şefkat, evrensel olsa da algılanması ve yorumlanması noktasında toplumlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu nedenle gönüllü eylemlerin vücut bulduğu kültürel değerlere duyarlı olduğu söylenebilir. Çünkü kültür, insanların merhameti, şefkati ve acıyı nasıl kavramsallaştırdığını ve ifade ettiğini şekillendirmektedir. Dolayısıyla yardıma muhtaç kişilerin ıstırabını anlamak için olumsuz duygulanımın kültürel çerçevesinin bilinmesi gerekmektedir. Bir kültürün acıya yaklaşma veya acıdan kaçınma eğilimi, gönüllülerin harekete geçme tarzlarını etkilemektedir (Van Vuuren ve Pothof, 2019: 246-247). Bu nedenle kimi toplumlarda

(Örn; Meksika, Türkiye) gönüllü faaliyetleri dayanışma eylemi olarak tanımlanmakta ve desteklenmektedir. Bu toplumlarda gönüllülük, başkasına yardım etmenin bir yoludur. Bu bağlamda gönüllü faaliyetlere katılmanın geleneksel ve toplulukçu toplumlarda daha yaygın olması beklenmektedir. Hatta bu tür toplumlarda gönüllülük eylemleri başkalarına fayda sağlamaktan ziyade başkalarıyla bağlantı kurma arzusunu göstermektedir (Wilson, 2012: 180). Öte yandan başkalarına yardım etmek ve gönüllü faaliyetlere katılım göstermek bireyci toplum bireylerinde de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Kişiler bu faaliyetler neticesinde yüksek düzeyde tatmin ve memnuniyet yaşadıklarını bildirmektedir. Ancak özellikle kişisel gelişimin, bireysel gücün ve başarının ön planda tutulduğu gönüllü faaliyetlerde, bireyci kültür bireyleri daha tatmin olmaktadır (Alpaslan Danışman, 2013: 76).

Sonuç olarak tüm inançlar için ortak bir bileşen olan kültürel değerler, toplumun gönüllülük geleneklerini şekillendirir ve birçok kültürde inançlar tarafından desteklenmektedir. Merhamet, özgecilik, bir grupla özdeşleşme ve bir topluluğa karşı kendini sorumlu hissetmeye yol açan dayanışma fikri, gönüllülüğü etkileyen değerlerdir. Çünkü gönüllülüğün temelinde başkalarına yardım etme düşüncesi, inancı ve değerleri yatmaktadır. Bu değerler çoğu zaman birbiriyle bağlantılıdır ve inançlara gömülüdür (Mutua ve Kiruhi, 2021: 2). Dolayısıyla STK'larda kültürel değerlerin yaşatılması ve değer uyumunu algılaması sonucunda motivasyon, iş tatmini ve performansı olumlu etkilenmektedir. Gönüllüler STK'nın sosyal kimliğini benimsemektedir (Van Schie vd., 2015: 1576). Üstlendikleri görevler nedeniyle mutluluk duymakta, Enerji ve bağlılıkları güçlenerek zor görevleri başarıyla tamamlayabilmektedir (Ashfaq vd., 2020: 197).

2.3.3. İşin Özüne Dair Kaynaklar

İş, insanın maddi ihtiyaçlarını karşılayan bir gelir kapısı ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi için bir araçtır. Diğer yandan iş, insan doğasının ve ihtiyaçlarının bir parçası şeklinde algılanmaktadır. İş; çabalama, öğrenme, gelişme, başarma ve kişinin kendini gerçekleştirmesi için bir fırsat sunmaktadır. Bireyin hayatına manevi bir anlam verme ve toplumun bir parçası olma dürtüsünü karşılamada önemli bir rol oynamaktadır (Sharabi, 2017: 644-645). Bunun yanında çalışanların diğer insanlarla ilişki kurmasının ve bu ilişkilerin kalitesi işin anlam kazanmasında önemli bir

rol oynayabilmektedir. Bu sayede iş yerinde karşılıklı yardıma dayanan bir güven ilişkisi tesis edilmektedir (Chalofsky ve Cavallaro, 2013: 337). Öte yandan çalışanların fiziksel iyi oluşu, anlamlı işin en temel unsurudur. İnsanların yetenek ve kısıtlarına uygun iş, ekipman ve ortamların tasarımı gibi işyerinin ergonomik unsurları, çalışanların sağlığı için önemli sonuçlar doğurmaktadır (May vd., 2014: 653). Dolayısıyla bireyler, belirli ihtiyaçlarını karşılayan işi anlamlı bulmaktadır (Ghadi vd., 2015: 203).

Modern dünyada iş hayatı her an değişmekte ve buna bağlı olarak da işlerin yapıldığı ortamın koşulları, anlamlılığın gelişmesinde ya da anlamsızlığın ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. İşin anlamlılığı hakkındaki tüm yargıların, işin özüne dair kaynaklar çerçevesinde geliştiği ve birçok araştırmacının bu bağlamların anlamlılık algıları üzerindeki etkisini araştırdığı görülmektedir. İşin özüne dair anlam kaynaklarının işin anlamlılığındaki rolü incelenirken; İş Becerikliliği, İş Değerleri, İş Yönelimi (İşin Kendisi, İşin Merkeziliği, İşin Sağladığı Maddi Koşullar) ve İş Güvenliği konularına özellikle dikkat çekilmektedir (Rosso vd., 2010: 103).

2.3.3.1. İş Becerikliliği

İş becerikliliği kavramı; iş zanaatkarlığı, işi yapılandırma veya şekillendirme olarak tanımlanmaktadır (Akçakanat vd., 2019: 398). İş becerikliliği, iş tasarımından hem farklı hem de tamamlayıcısıdır. İş becerikliliği, faaliyetlerin yeniden tasarlanmasındaki eksikliği ve yetersizliği giderebilmektedir. İş tasarımında değişim üst yönetim tarafından yapılırken, iş becerikliliğinde değişim çalışanlar tarafından gerçekleşmektedir (Kerse, 2019: 532). Bu anlamda iş becerikliliği, çalışanların görevlerini ve çevrelerini anlamlı buldukları şekilde tanımlayabilecekleri ve yapılandırabilecekleri süreci içermektedir. İş becerikliliği neticesinde çalışanlar yaptıkları faaliyetlerin sayısını ve biçimini düzenleyebilmektedir. Çalışanlar; fiziksel, bilişsel, sosyal ve zaman engellerini kaldırmak için proaktif davranarak farklı işler yapabilmekte ve işin monotonluğundan kurtulabilmektedir. Dolayısıyla işin karakteristik özellikleri ile çalışanın yetenekleri, ihtiyaçları, tutkuları ve tercihleri arasında yüksek bir uyumun yakalanması söz konusu olmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 180). Bu da iş becerikliliğinin önemini ortaya koymaktadır (Berg vd., 2013).

Çalışanların işle ilgili değişimlerde söz sahibi olmaları nedeniyle işlerinde daha fazla anlam bulabileceklerdir. Nitekim iş becerikliliği, işin anlamlılığını üç farklı yönden beslemektedir. Birincisi görevler üzerinde daha fazla kontrol duygusu vermektedir. İkincisi, işlerin nasıl şekilleneceğini ve yapılacağını belirlemektedir. Üçüncüsü ise çalışanlara kendileri için faydalı olabilecek sosyal ilişkileri kurabilme mekanizması sağlamaktadır. Böylelikle çalışanların tüm iş süreçlerini düşünerek daha geniş bir anlama ve amaca ulaşması söz konusu olmaktadır (Berg vd., 2013: 12). İş becerikliliği, çalışanlara işin yapılanmasında söz sahibi oldukları hissini ve işle ilgili değişimlerde aktif rol aldıkları düşüncesini vermektedir. Bu durum, çalışanlara üretkenliği teşvik edebilir, sosyal ilişkileri geliştirebilir ve özerklik duygusunun deneyimlenmesine zemin hazırlayabilmektedir (Ward ve King, 2017: 70). Bu sayede çalışanlar, iş üzerinde kontrol sahibi olduklarını düşünerek işi sahiplenmekte, anlamlı bulmakta ve işi yaparken keyif alabilmektedir (Kerse, 2019: 533).

Çalışanların; işlerini ve sosyal çevrelerini kişisel hedeflerine, becerilerine ve değerlerine uyacak şekilde şekillendirmesi işe atfettikleri anlamlılığı desteklemektedir (Rosso vd., 2010: 103). Bu anlamlılık; kişinin yeteneklerini ifade etmekten, yaratıcılık sergilemekten ve bir başarı duygusu elde etmekten gelmektedir. Çünkü çalışanların tam potansiyellerini ifade etmeleri, başarı duygusuna sahip olmaları, yaratıcı bir şekilde işi biçimlendirmeleri ve örgütsel karar vermeleri söz konusu olmaktadır (Lips-Wiersma vd., 2016: 5). Bu nedenle çalışanlar, doğrudan bir şeyler yaparak ya da dolaylı olarak çalışma ortamlarını şekillendirerek yaratıcı olabilecekleri imkânları aramaktadır. Kendi standartlarına göre değerli olan özel bir başarı duygusuna ve yaratıcı bir kimliğe değer vermektedir (Lips-Wiersma, 2002a: 392).

Örgütlerde işbölümü, insan potansiyelinden tam olarak yararlanmayı engellemektedir. İşleri rutin ve mekanik olan kişilerde benlik saygısının ve entelektüel gelişmenin baltalandığı savunulmaktadır. Rutin işin aksine, karmaşık ve ustalık yetenekleri gerektiren işlerle topluma katkıda bulunmak, iyi bir insan olmanın önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Veltman, 2015: 731). Bu bağlamda iş becerikliliği neticesinde verilen görevler benimsenmektedir. Çalışanların faydalı ve değerli oldukları hissi güçlenmektedir. Yüksek iş tatmini, az tükenmişlik ve az can sıkıntısı gibi önemli sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Kerse, 2019: 533).

Her işte olduğu gibi gönüllülükte de stres yaşanmaktadır. Bu stres bazen işin karakteristik yapısından kaynaklanmaktadır. İş tanımlarının eksikliği, işlerin anlık ve gayrı resmi oluşu ve zaman planlamasında yaşanan problemler işleri karmaşık hale getirebilmektedir. Yeteneklere göre dağıtılmayan işler ve yetersiz destekler de iş tasarımının ve iş becerikliliğinin yapılmasını gerekli kılmaktadır (Wilson, 2012: 195). Çünkü gönüllülerin yaptıkları faaliyetleri stresli olarak görmek yerine zorlayıcı, ilginç ve eğlenceli olarak algılamaları gerekmektedir. Bu şekilde, kendilerini daha iyi hissedecek, iş yaparken akışa kapılacak ve STK'ya bağlı kalacaklardır. Bu durum gönüllülerin, yaptıkları işle daha iyi uyum sağlaması neticesinde gerçekleşmektedir (Vecina vd., 2013: 299-300).

İş becerikliliği; gönüllü özerkliğini, memnuniyetini ve katılımını arttıran önemli bir faktördür. Becerileri geliştirmek, görevleri birleştirmek, sosyal bağlantıları desteklemek ve monotonluğu azaltmak STK'nın başarısı için gereklidir. Bu durum işin değer kazanmasına ve anlamlılığına katkı sağlamaktadır. Gönüllülerin kişisel gelişimlerine destek olmak ve onlar için yeni beceriler edinme fırsatı yaratmak, yapacakları gönüllü işlerin cazibesini arttırmaktadır. Bu durum aynı zamanda gönüllülerde kendilerinin yeterli olduklarına ilişkin bir his yaratmaktadır. Dolayısıyla iş becerikliliği sayesinde STK'ların insan kaynağında da sürekliliğin olacağı öngörülmektedir (Millette ve Gagné, 2008: 11-20).

2.3.3.2. İş Değerleri

Değerler, kültürün gözle görünmeyen yüzüdür. Güçlü inançlar olup dünyayı daha iyi kavramada etkili role sahiptir (Erkenekli, 2014: 572). Değerler, insanın davranışlarına yön veren kılavuzlardır. Hayatta doğruyu/yanlışı, iyiyi/kötüyü (Schwartz, 1992: 2) ve değerliyi/değersizi ayırt etmeye yardımcı olmaktadır. Bireylerin seçimlerine, isteklerine ve önceliklerine yön vermektedir. Değerler sayesinde kişi önceliklerini ve tercihlerini sırlamaktadır (Çetin ve Basım, 2014: 119; Tutar, 2016). Değerler arzu edilen davranışların sergilenmesinde, bu davranışlar arasında bir dengenin yapılmasında ve topluma ayak uydurulmasında etkilidir (Rokeach, 1973: 5; Gursoy vd., 2013: 41).

Değerler; bireye etki eden kültürel, kurumsal ve kişisel güçlerin ürünleri olup iş hayatında önemli sonuçlar doğurmaktadır Özellikle iş değerleri, insanların çalışarak

hissetmek istedikleri değerlerdir (Nord vd., 1990: 21). İşin doğasıyla ilgili birincil (gerçek) değerler; kişinin ilginç ve zor işi seçme, benimseme, yeni bilgi edinme, beceri kazanma, sorumluluk alma, yaratıcı olabilme ve çabasını ortaya koyması gibi tercihlerini ortaya koymaktadır. İşin sonuçlarıyla ilgili olan ikincil değerler ise daha ziyade işin çıktılarıyla ilgilidir. İşin statü, para, güven gibi ekonomik çıktılarının tercih edilmesidir. İkincil değerler sosyal getiriler sağlaması, kişinin ailesine ve hobisine daha fazla zaman ayırmasına olanak tanıması gibi tercihlerin ön plana alınmasıdır (Tutar, 2016). İş değerleri, amaç duygusu için içsel bir yönelime ve yapılan işin anlamlılığında şekillendirici bir etkiye sahiptir (Rosso vd., 2010: 96). Çünkü bireylerin iş değerleri, işteki deneyimleriyle şekillenebilmekte ve bir anlam kaynağı olabilmektedir. İş değerleri, kişinin işe olan bağlılığına da önemli düzeyde katkı sağlamaktadır (Nord vd., 1990: 22). Bu nedenle iş değerleri ile işin anlamlılığı iç içe geçmiş durumdadır (Baumeister ve Vohs, 2002: 611-612; Ghadi vd., 2015: 217).

Değerler, çalışanların iş hayatındaki daha yüksek amaç ve anlam bulmalarına yardımcı olabilmektedir. Nitekim insanlar; onları yüceltecek, onlara ilham verecek ve iyi olmalarını sağlayacak amaçlara ve ilkelere talip olmaktadır. Bu noktada değerler, çalışanları doğru şekilde yönlendirmektedir. Duyarlılık noktasında onlara rehberlik etmektedir (Ferguson ve Milliman, 2008: 443). Farklılıkları birleştiren, büyük amaçlar sağlayan, iletişimi, işbirliği ve kuşaklararası sinerjiyi destekleyen değerler pozitif bir örgüt ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Böyle bir ortamda yapılan işler anlam kazanmaktadır (Gursoy vd., 2013: 41-46).

Anlamlı işin birçok tanımında işin değerlerine atıf yapılmaktadır. İşin bu içsel değeri, bireyin işine ne kadar inandığı, işin kendi değerler sistemi açısından ne kadar önemli olduğu ile ilişkilidir (Martela ve Pessi, 2018: 6). Elbette ki her insanın önem verdiği değerler farklıdır. Bazı insanlar için ailesine iyi bir hayat sunmak daha ön plandadır. Bu nedenle çalışanlar sevmediği bir işte bile anlam bulabilmektedir (Veltman, 2015: 737). Bazıları ise değerleriyle uyumlu olduğu için daha düşük ücret veren bir örgütte bile çalışmaya istekli olmaktadır. Öyle ki kişi, işini sıklıkla anlamlı bulabilmesi için öncelikle işin bireysel değerlerine uygun olup olmadığına bakmaktadır (Martela ve Riekki, 2018: 1-2). Birey ile örgüt değerleri ve hedefleri arasında bir eşleşme olduğunda da iş anlamlı kabul edilmeye başlanmaktadır (May vd., 2004: 17). Uyum meydana geldiğinde, bir kişinin iş faaliyetleri yoluyla kendini ifade etme olasılığı

daha yüksek olmaktadır. Bu da kişinin kimliğine katkıda bulunmakta ve işiyle özdeşleşmesini sağlamaktadır (Clausen ve Borg, 2011).

Gönüllülük duygusal ve değer tabanlı bir yapıya sahiptir. Gönüllülerin özgür bir şekilde STK tercih etme hakları bulunmaktadır. Çünkü gönüllüler, maddi bir beklenti içerisinde olmadan çalışmaktadır. Onlara içsel enerji veren ve yaşamalarına kılavuzluk eden değerleri vardır. Bu değerlerine göre hareket edebilecekleri ortamlarda motivasyonları yükselmekte (Atçı vd., 2014: 45) dolayısıyla gönüllüler kendi değerlerine en uygun olan STK'da gönüllü çalışmak istemektedir. Çünkü bireyler kendilerini tanıdıkça ve farkındalık kazandıkça, değerlerine uyan örgütlerde çalışmayı arzu etmektedir (Lips-Wiersma, 2002a: 389). İşin yapısı bireyin önemsediği iş değerleriyle uyumlu olduğunda gönüllüler işinden tatmin olmakta ve işi anlamlı bulmaktadır. Örneğin, gönüllüler dünyada fark yaratmayı önemsemektedir. Dünyayı daha iyi bir yer haline getirmeye çalışmak, birçok gönüllünün özdeşleşebileceği değerli bir çabadır (Studer ve Von Schnurbein, 2013: 417-418). Gönüllülerin değerleri ile kuruluşun değerleri arasındaki uyum, kuruluşa özgü bir rol kimliğinin gelişimini teşvik edebilecek noktadır. İşin benimsenmesini ve içselleştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Van Schie vd., 2015: 1577). Bunun yanında gönüllülerde empati, diğerkamlık, fedakarlık, merhamet ve yardımseverlik önem verilen diğer değerler arasında yer almaktadır (Benevene vd., 2018: 6). STK'da yaptıkları işler de onlara önemsedikleri farkı gerçekleştirme imkânı sunmaktadır. Hatta bunu hayatın sunduğu bir ödül şeklinde görebilmektedir (Oelberger, 2019: 569).

2.3.3.3. İş Yönelimi

İş yönelimi, bireylerin sahip olduğu inançların yaptıkları işle ilgili anlamlılığı nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır (Wrzesniewski vd., 1997). İş yönelimi, çalışanlara yaptıkları işin ne anlama geldiğini, işi nasıl anladıklarını ve neden bu işte çalıştıklarını açıklamalarına ilişkin bir pencere sunmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Araştırmacılar, insanların yaptıkları faaliyetleri öncelikli olarak üç farklı şekilde görmektedir. Görev, kariyer ya da meslek aşkı (calling) olarak görme eğilimi şeklinde üçlü bir iş yönelimi modeli ortaya konulmuştur. Görev yönelimli insanlar, işlerinin daha çok maddi faydalarına odaklanmaktadır. Onlar için iş, öncelikle iş dışı zamanın tadını çıkarmalarına olanak tanıyan maddi imkânlar için bir araçtır. Bu nedenle, görev

yönelimi olanların ilgi ve istekleri iş alanının dışında olmaktadır. Bu insanlar, hobilerine ve diğer ilgi alanlarına yönelmektedir (Wrzesniewski vd., 1997: 29; Rosso vd., 2010: 98). Kariyer yönelimli insanlar; bir örgüt veya iş aracılığıyla kariyer basamaklarında ilerlemek ve diğer ödülleri almak için çalışmaktadır. Kariyer yönelimli olanlar için, yükselme ve ilerleme ile artan ücret, prestij ve statünün önemi ağır basmaktadır. Kariyer anlamında ilerleme; daha yüksek benlik saygısı, terfi, güç ve sosyal bir duruş kazanmak demektir (Rosso vd., 2010: 98). Ancak farklı kültürlerde birçok çalışan için işin finansal amaçlar için bir araç olmaktan öte olduğu belirtilmektedir. Diğer taraftan meslek aşkı yöneliminde iş, finansal getirileri veya ilerleme imkânı sağlamaktan öte kendisi bir amaç olarak algılanmaktadır. Genellikle işin daha büyük iyiye katkıda bulunduğu ve dünyayı daha iyi bir yer haline getirdiği inancı ile ilişkilendirilmektedir. Modern araştırmaların önemli bir kısmında meslek aşkı, kişinin işteki en derin benliğinin ifadesi olarak ele alınmaktadır. Bu durum tüm inançlarda benzer bir etki göstermektedir (Dik ve Duffy, 2009: 426; Hall ve Chandler, 2005: 162). İşi bir meslek aşkı şeklinde görenler, faaliyetleri maddi ödüller için değil, işi yapmanın getirdiği tatmin için yapmaktadır (Rosso vd., 2010: 97-98).

İşin bu üç yönelimini birbirinden tamamen ayırabilmek oldukça güçtür. Bazı insanların bu üç yönelimden birini veya birden fazlasını aynı anda yaşaması muhtemeldir (Wrzesniewski vd., 1997: 22; Bunderson ve Thompson, 2009: 41). Çünkü sadece maddi kazançlar her zaman iş tatmini sağlamamaktadır. Para, güvence ve konfor insanın refahı için gerekli olsa da mutlu olmak için yeterli değildir. Tam potansiyeli ortaya koymayı sağlayan ve zevk dolu iş deneyimlerinin olması önem arz etmektedir (Csikszentmihalyi, 2017: 32). Anlamlı bir iş, kişinin çalışmasına uygun düzeyde duygusal katılımı da gerektirir ki bu da duygusal emeği ön plana çıkarmaktadır (May vd., 2014: 653-654).

İnsanlar, işleri yoluyla ilginç faaliyetlere ve sosyal faydalara katılmak ister. Bu, iş yoluyla tam potansiyelini ortaya koymayı, kişinin yaşam amacını, değerlerini ve hedeflerini iş yoluyla gerçekleştirmeyi içermektedir (Fairlie, 2011: 510). Bunun için bir STK'da gönüllü olarak çalışmak önemli bir adımdır. İnsanlar sosyal onay almak için STK'larda gönüllü olabilmektedir. Bu sadece onların beklenen gelecek (maddi) ödüllerini arttırmakla kalmaz, aynı zamanda sosyal kabul ve prestij de kendi içinde değerli olabilmektedir (Meier ve Stutzer, 2008: 42). STK'larda gönüllüler de bazen

yaptıkları işi kariyer yolu olarak görebilmekte ve gönüllülüğü gelecekte bir iş fırsatı şeklinde değerlendirebilmektedir. İnsanlar, maaşlı bir işe girmelerine yardımcı olacağı düşüncesiyle STK'lara katılım gösterebilmektedir. Nitekim bireylerin gönüllülük yaparak deneyim kazanmak, gelişmek ve istihdam fırsatı elde edebilmek gibi amaçları olabilmektedir (Clary vd., 1998; Çevik ve Gürsel, 2015: 86). Özellikle genç gönüllüler yaptıkları gönüllü işi bazen kendi çıkarları için bir araç haline getirebilmektedir (Gülmez, 2019: 129). Diğer yandan insanlar gönüllü faaliyetlere katılarak benliğin ötesinde daha büyük bir amacın parçası olmayı seçebilmektedir. Bundan da gurur duyarak tükenmişliğe karşı önemli bir korunma kalkanı elde etmektedir (Bunderson ve Thompson, 2009; Van Vuuren, 2017). Çünkü gönüllüler, faydalı işler yaparak kutsal bir emri veya insanlık görevini yerine getirmiş olmanın mutluluğunu deneyimlemektedir (Alpaslan Danışman, 2013).

2.3.3.3.1. İşin Kendisi

Bazı durumlarda işin kendisi önemli bir anlam kaynağı olabilmektedir. Nitekim işin karakteristik yapısı, zorluk derecesi ve işe duyulan ilginin düzeyi çalışanların akışa kapılmalarına zemin hazırlamaktadır. İçsel motivasyon sağlayan, nispeten zorlayıcı ama kontrol edilebilir işler, insanın akışa kapılmasını ve yaptığı işten keyif almasını sağlamaktadır. İş yaparken akışa kapılan insanlar tam bir odaklanma sonucunda geçici bir bilinç kaybı yaşamaktadır. Çalışanlar, hayatın stresini veya hayal kırıklıklarını düşünmeyecek kadar işe dalmaktadır. Öyle ki bu çalışanlarda zaman ve algı bozukluğu yaşanmaktadır. Onlar için zaman hızlı akmakta ve geçen süre yoğunlaşmaktadır. Akış nedeniyle çalışanlar, bir enerji akımı sonucunda çaba göstermeksizin hareket ettiklerini hissetmeye başlamaktadır. Bu nedenle işin kendisi içsel bir motivasyon ve enerji yaratabilmektedir (Csikszentmihalyi, 2017: 57-77; Carr, 2016: 143-146).

İnsanların, işi sevdiklerinde öğrenme aşkı yaşayacakları, yaratıcı düşünecekleri ve risklere karşı meydan okuyabilecekleri bilinmektedir. İş aracılığıyla kişinin kendini gerçekleştirebilmesi sağlanmakta ve özerklik duygusu kazanılmaktadır. Bu nedenle gerçek mutluluk ve anlamlılık kolaylıktan veya zenginlikten değil, bir işle meşgul olup üretmekten ileri gelmektedir. İşin anlam kazanması bir üretim sürecinin içinde olmakla ve sürekli gelişmekle elde edilmektedir (Chalofsky, 2003: 75-79). Bu bağlamda aslında anlamlılık işin doğasında, işin sunabileceği fırsatların yorumlanması ve anlamın inşa

edilmesi sonucunda gerçekleşmektedir (Lepisto ve Pratt, 2017: 108; Bailey vd., 2019: 483).

Anlamlılık, işe atfedilen önemin derecesine bağlıdır. Kişi "benim işim önemlidir" diyerek aslında işin özünde taşıdığı değeri vurgulamaktadır. İşe dair olumlu bir vurgu yapmaktadır. İnsanlara yardımcı olmak gayesi taşıyan bir işe değer ve önem veren bir insanın işini daha anlamlı bulması olasıdır (Pratt ve Ashforth, 2003: 321). Özellikle bireysel ve toplumsal bir ihtiyacı gideriyorsa işe bir önem, amaç ve anlam atfedilmektedir. Öyle işler sayesinde insanlar kendilerine de bir değer ve saygı yüklemektedir (Lepisto ve Pratt, 2017, 106; Martela ve Pessi, 2018: 6). Bu nedenle yapılan işin daha büyük bir amaca katkı sağlaması önemlidir. Çalışanlar, yaptıkları işin diğer insanların hayatlarında olumlu bir etkiye sahip olduğunu ne kadar çok hissederse, ulvi bir amaca hizmet ettiklerini o kadar çok inanmaktadır. İşin kendine özgü bir değere sahip olması kişinin işte anlam bulmasında ve işe tutkuyla bağlanmasında etkilidir (Martela ve Pessi, 2018: 8-9; Martela ve Riekki, 2018: 2). Burada iş önemli hale gelmektedir. Önemlilik ise işin diğer insanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olmasıyla ölçülmektedir (Hackman & Oldham, 1975: 161; Mueller vd., 2019).

Gönüllülerin STK'ya olan bağlılıkları maddi değil manevi bir temele dayanmaktadır. Bu nedenle, gönüllü tatmini insanları gönüllülüğe sevk eden belirli motivasyonlarla ilişkilendirilmektedir (Erdurmazlı, 2019: 132). İnsanlar genelde gönüllü bir faaliyetin doğası gereği içsel bir motivasyon yarattığı için katılım göstermektedir. Bu faaliyeti eğlenceli ve hoş bulabilmektedir. Bu nedenle gönüllülük dışsal motivasyon kaynaklarına daha fazla ilgi göstermeyebilir. Gönüllü faaliyetlere ilham veren özgecil motivasyonlar olumlu duygular uyandırmaktadır. Bu da beklenen ödül olarak kabul edilmektedir (Lorente-Ayala vd., 2019; Ganzevoort ve van den Born, 2020; Wisner vd., 2005). Yapılan gönüllü işe gösterilen bağlılık sonucunda birey, işini sevmeye ve daha yüksek düzeyde gayret göstermeye başlamaktadır. Gönüllülerin işe adanması ise işten gurur duymalarıyla, içsel olarak duyulan coşku, enerji ve ilham duygularıyla ilgilidir. Bu sayede gönüllülerde, yaptıkları faaliyetlere karşı yoğun bir çaba sarf etme arzusu ve özverili davranma eğilimi oluşmaktadır. Sonucunda ise daha fazla üretkenlik, özgecil davranışlar, tatmin ve kuruluşta devam etme isteği ortaya çıkmaktadır. Bu durum işin anlamlılığına dair bir algının ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Curran vd., 2016: 1238).

2.3.3.3.2. İşin Merkeziliği

Birçok insan, işi konforlu bir yaşam için gerekli olan önemli bir gelir aracı olarak görmektedir. Ancak hayatını devam ettirmek için yeterli parası olan bireyler yapacak işleri olmadığında kendilerini mutsuz hissetmektedir. Demek ki insanlar, çalışmak suretiyle kişisel bir anlam bulabilmektedir. Bu da işin insan hayatının merkezinde yer aldığını göstermektedir (Jung ve Yoon, 2016: 59). Yapılan iş, bireyin kim olduğuna ve toplumsal hayatta nerede olduğuna dair bir işaret vermektedir (Jiang ve Johnson, 2018: 554). Bu işler aracılığıyla insanlar dünyalarını inşa etmektedir. İşini benimseyen kişiler, kendini ifade edebilmekte ve kendini kanıtlamak istemektedir. Çünkü insanlar yaptıkları işlerle, yetenek ve yaratıcılığını sergilemektedir (Veltman, 2015: 740; Diefendorff vd., 2002: 95; Jiang ve Johnson, 2018: 548).

İşte tanınan özerkliğin çalışanı güçlendirmesi nedeniyle çalışanların işe daha fazla zaman harcamasına yol açmaktadır. Onların işle meşgul olma isteğini arttırmaktadır. Böylelikle işi hayatın merkezine koymaları söz konusu olmaktadır. Öte yandan yaşı ilerledikçe insanın önemsediği değerleri değişmektedir. Bu nedenle aileyi geçindirmek için işle ilgili finansal beklentileri artmakta ve kişi materyalist bir yapıya dönüşmektedir. Bu ekonomik baskılarla başa çıkmanın bir yolu olarak birey işle özdeşleşmekte ve işi hayatının merkezine taşınmaktadır (Sharabi ve Harpaz, 2010: 381).

İşin merkeziliği, bireyin yaşamında işin sahip olduğu önemi ve oynadığı rolün değerini ifade etmektedir (Hirschfeld ve Feild, 2000: 790; Jiang ve Johnson, 2018: 547). İşin merkeziliği, insanların iş ve iş dışı alanlarda zaman ve çaba tahsisi hakkında verdikleri kararları belirlemektedir (Hattrup vd., 2007: 237). Bir insan için işin hayatın diğer alanlarına (aile, boş zaman, dini veya sosyal topluluklar) kıyasla nasıl algıladığını ortaya koymaktadır. İşi hayatın merkezi bir ilgi alanı olarak gören insanlar, işlerine büyük önem vermekte ve iş rolünü hayatlarının kritik bir parçası olarak algılamaktadır. İşin merkeziliği yüksek olan bireyler, işi kendi iyiliği için meşgul olunması gereken bir meşgaleymiş gibi görmeye başlamaktadır (Jiang ve Johnson, 2018: 548). Bu insanlar bilişsel ve davranışsal olarak işine gömülmüş durumdadır. Çünkü bu kişiler; ilgi ve enerjilerini işe odaklamakta, bundan da zevk ve memnuniyet duymaktadır (Tziner vd., 2014: 557). İşin merkeziliği sebebiyle, çalışanlar mesai dışı saatlerde bile işlerinin olumlu yönlerinin tadını çıkarmak için zaman harcamakta ve örgütlerine duygusal

olarak bağlanabilmektedir. Emeklilik yaşı geldiğinde veya temelde çalışmak için somut bir ödülün olmadığı durumlarda bile çalışmaya devam etmek istemektedir (Jiang ve Johnson, 2018: 549).

Görüldüğü üzere işin merkeze alınması çalışanın işe tutulmasını sağlamaktadır. Birey işiyle ne kadar ilgiliyse öz saygısı ve kişilik-iş uyumu o kadar güçlenmektedir. Bu durum doğal olarak işin anlamlılığını da beraberinde getirmektedir. Nitekim işi yaşamının merkezine alan ve benimseyen bireyler, işte daha fazla anlam bulmaktadır (Rosso vd., 2010: 98). Bu durum psikolojik özdeşleşmeye ve işe angaje olmaya yol açmaktadır. İşin benimsenmesi ve hayatın merkezine alınması; işe katılımı, örgütsel bağlılığı, iş tatminini ve vicdanla hareket etmeyi sağlamaktadır (Hattrup vd., 2007: 237; Hirschfeld ve Feild, 2000). Bu kişilerin aynı zamanda yüksek iş performansına ve proaktif davranışlara sahip olduklarını göstermektedir (Sharabi, 2017: 646; Diefendorff vd., 2002). Ayrıca işin merkeziliğinin işten ayrılmayla ve devamsızlıkla negatif ilişkisi bulunmaktadır (Sharabi ve Harpaz, 2010: 381; Tziner vd., 2014: 555).

Bir kişinin pozisyonu ne kadar yüksek olursa katkıda bulunma isteği o kadar artmakta ve işi hayatının merkezine almaktadır (Sharabi, 2017: 647). İnsanların başkalarına yardım etmeleri, acı çekmeyi hafifletmeleri, zor, tehlikeli veya sıkıcı zahmetleri ortadan kaldırmaları işin anlamlılığına ve işe atfedilen değerin artmasına yol açmaktadır. Bu hizmetleri yapmak, çoğu insan için anlamlı kabul edilmektedir. Bu nedenle işi hayatlarının merkezi haline getiren çalışanlar, diğer örgüt üyelerine yardım etmeye zaman ayırdıklarında kendilerini iyi hissetmektedir (Uçanok ve Karabati, 2013). Çalışanların yaptıkları işe ilgili olumlu tutum, davranış ve coşkuları onların işi yapma ve başarma yeteneklerini besleyen pozitif bir enerjiye dönüşmektedir (De Clercq vd., 2019: 104-106).

İş, karakteristik özellikleri nedeniyle bazen çalışanları cezbedebilmektedir. Örneğin, bir STK'da gönüllü çalışan birisi, diğer herhangi bir canlıya faydası olan işlerde çalışırken coşku, neşe, heyecan ve şevk içerisinde hareket edebilmektedir. Burada işin kendi yapısı gereği önemli bir amaca sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda işin bir değer, fayda ve anlam taşıması, motive edici bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. Kişinin işe duyduğu sevgi sayesinde yapacağı görevler hakkında uzun süre boyunca düşünmesini, başarılı olmak için gerekli yeterliliği

edinmeye başlamasını ve işin yapılmaya değer olduğu algısını güçlendirmektedir. Böylece süreç içerisinde iş hayatın merkezine yerleşmektedir. Gönüllüler işi hayatlarının diğer alanlarına göre daha fazla önemsemeye ve zaman ayırmaya başlamaktadır (Pollack vd., 2020: 313-315). İş, bireyin hayatının merkezine yerleşince kişi daha fazla özgecil davranmaya yönelmekte ve arkadaşlarının başarısına katkı sağlayacağı için mutluluk duymaya başlamaktadır. Bu sayede işin merkeziliği, yapılan faaliyetlerin daha anlamlı hale gelmesinde rol oynamaktadır (De Clercq vd., 2019: 106).

2.3.3.3.3. İşin Sağladığı Maddi Koşullar

İnsancıl kişilik kuramına göre kişi kendisinden, davranışlarından ve oluşturacağı kimliğinden kendisi sorumludur. Hayatı değerli ve anlamlı kılmak da kendisinin elindedir (Tutar, 2016: 58). Dolayısıyla işin anlamlılığı öznel değerlendirmelere dayanmaktadır. İnsanlar, işlerine farklı anlamlar yüklemektedir. Bazıları işi sadece ücret almanın bir yolu olarak görürken, diğerleri bunu başarılı bir kariyer ve terfi alma fırsatı olarak görebilmektedir (Martela ve Pessi, 2018: 3). İnsanlar hayatlarını sürdürebilmek, inandıkları değerlere göre yaşamak ve hedeflerine ulaşabilmek için işi bir vesile olarak düşünebilmektedir. Kişilerin bireysel ekonomik çıkarları ön plana çıkmakta ve işi bir görev olarak görmektedir. Bu bakış açısı doğrultusunda verilen görevleri yerine getirmektedir. Ancak bu durum çalışanların öznel iyi oluşu ve zihinsel sağlığı için gerekli olan iş coşkusunun uyanmasını zorlaştırabilmektedir (Liu vd., 2021: 2-3).

İşin belirli araçsal faydaları bulunmaktadır. Özellikle maaş, faturaları ödemede ve hayatı sürdürmede en önemli faktör olması nedeniyle iş, önemli bir anlam kaynağı olabilmektedir (Martela ve Pessi, 2018: 8). Bu bağlamda iş, sadece bir araç olarak algılanabilir ve hoş olmamasına rağmen hedeflere ulaşmak için gerekli bir faktör şeklinde değerlendirilebilir (Yeoman, 2014: 245). Çünkü ekonomik kaynaklar, insanların yaşamları üzerinde daha fazla kontrol duygusu sunmakta ve özgürlük imkânı tanımaktadır. Bu durum bireyin kişisel hedeflerini takip etmesinde sebat etmesini ve daha yüksek amaçlar belirlemesini mümkün kılmaktadır. Ayrıca iş, bir kişinin ailesinin konforunu sağlamasında, hayırseverlik arayışlarında veya yaşamda anlamlılık duygularını arttırmasında rol oynamaktadır. Bu bağlamda finansal kaynakların işe anlam kattığını ve yaşam doyumu sağladığını söylemek mümkündür (Diener ve Biswas-Diener, 2002: 122; Diener vd., 2010: 53). Ancak para ve maddi imkânlar mutluluğu

asgari düzeyde tutmaktadır. Fazla para elde etmek, ilk zamanlarda bireyi mutlu edecektir. Fakat bu birey kısa süre sonra kalıtsal mutluluk diye ifade edilen referans noktasına geri dönmektedir (Csikszentmihalyi, 2017: 36). Ayrıca para ve somut ödüller yaratıcılığı zamanla törpülemektedir. Ancak bu ödüllerin; sıkıcı ve rutin faaliyetlerde işe yaradığı da bilinen bir gerçektir (Pink, 2021: 75-81).

Finansal kaygılar, iş seçimi davranışı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. İş ise bireye bir ekonomik güvenlik duygusu sağlamaktadır. Dolayısıyla kişi, işi sayesinde ekonomik endişelerini giderebilmektedir. Zira iş, ona psikolojik bir ferahlık kazandırmaktadır. Bu nedenle, bir çalışanın işinden elde ettiği faydalar, maddi ve psikolojik ödüllerin bir karışımını içermektedir. Yanı sıra, insanların daha anlamlı işler karşılığında düşük maaşları kabul etmeye istekli olsalar da mevcut veriler, işini anlamlı bulmayan çalışanların daha yüksek düzeyde maaş beklediğini göstermektedir. Buna paralel olarak kasıtlı düşük ücret, çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı bozabilecek bir adaletsizlik algısına yol açmakta ve işin anlamsızlığına sebep olmaktadır (Hu ve Hirsh, 2017: 1-2). Bu tür baskılar sonucunda iş, bireyleri kontrol etmeye başlamaktadır. Çalışanların hayatlarının diğer yönleriyle çatışmasına rağmen zorunluluktan dolayı işe devam etme ihtiyacı hissetmektedir. Bu durum insanların itibar ve sosyal statülerini korumak için harekete geçmeye itmektedir (Vallerand vd., 2003; Luu, 2019: 328; Liu vd., 2021: 2-7; Ho vd., 2011).

Yetersiz ölçüde geliri olanlar veya istemsiz olarak işsiz kalanlar için işin ekonomik değeri daha belirgindir. Bu kategorideki insanlar işe daha fazla anlam yüklemektedir. Bu nedenle ekonomik yetersizlik altında çalışanlar için işin finansal değeri; ilerleme, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçların önündedir (Rosso vd., 2010: 104). Benzer şekilde maddi amaçlarla gönüllülük esaslı faaliyetlerde bulunan insanlar da vardır. Nitekim gönüllüler her zaman diğer odaklı davranmayabilir. Bazen kariyer fırsatları elde etmek veya yeni kariyere hazırlanmak için gönüllülük faaliyetlerine katılmaktadır. Bu nedenle kendilerini geliştirmek ve kariyer yollarını genişletmek isteyebilmektedir (Ashfaq vd., 2020: 197). Bu durum her ne kadar fedakârlık düşüncesiyle uyuşmasa da çoğu zaman insanlar maddi çıkarları için gönüllü olmaktadır (Wilson, 2012: 182). Özellikle gençler gönüllülükte yüksek oranda çaba gösterirken ücretli işe hazır olduklarının işaretini vermektedir. Kariyer yapmak için gönüllülüğü bir araç olarak kullanabilmektedir. Bazen de gönüllülük yaparak tecrübe

edinme, beceri ve yeterlilik kazanma ve sosyal ilişki ağı oluşturma yoluyla iş başarılarını yükseltmektedir (Clary, 1998; Mallum, 2017: 7). Gönüllülük deneyimi, gençler için birbirleriyle güçlü bağlar kurmanın, yeni beceriler geliştirmenin ve gelecekte istihdam edilmenin bir yolu şeklinde görebilmektedir (Lau vd., 2019: 112). Sosyal ağlar yoluyla birçok gönüllü iş bulmaktadır. Bu durum sosyal sermayenin bir sonucudur (Stukas vd., 2016: 245-246).

Para, insanların değerli zamanlarını gönüllülüğe sarf etme ve maddi menfaatleri için harcama arasında nasıl paylaştıracağını belirlemektedir. Çünkü insanın geliri arttıkça zamanı daha değerli hale gelmektedir (Wilson, 2012: 187). Zamanın ekonomik değeri ne kadar çoksa fedakârlıkta bulunma düzeyi de o kadar düşmektedir (Von Essen, 2016: 323). Öte yandan gönüllülükte ücret; ortaya konulan çabaları, önem verilen değerlerden ve kişilikten daha farklı bir şeye dönüştürmektedir. Para, gönüllülerde özgürce seçim yapma ve zorlanmadan hizmet etme algısını zedeleyen araçsal bir ödül rolündedir. Para gönüllülükte samimiyetin yitirilmesine sebep olmaktadır. Ortaya konulan eylemelerin gerçekten gönüllü olunduğu için mi yoksa ücret için mi sergilendiğine ilişkin belirsizlik meydana getirmektedir. Bu bağlamda gönüllülere göre ücretin olmaması, gönüllülük faaliyetlerinin anlamlılığı için önemli bir koşuldur (Von Essen, 2016: 323).

2.3.3.4. İş Güvenliği

İş ortamında mesleki yaralanma ve hastalıkların görülme sıklığı, günümüzde gelişen sıkı kontrollere, koruyucu ekipmanlara ve yönetmeliklere bağlılık neticesinde oldukça azalmıştır. Ancak iş kazaları neticesinde yaralanma ve ölümler az da olsa halen devam etmektedir (Kim vd., 2016: 89). Bu iş güvenliği problemleri bir bütün olarak insan sermayesine ciddi şekilde zarar vermekte, işletmeler ve toplumlar için verimlilik kaybına, çıktı kapasitenin düşmesine ve nihayetinde büyük ekonomik kayıplara neden olmaktadır. Dolayısıyla ülkelerin üretkenliğini ve rekabet gücünü de olumsuz etkilemektedir (O'Toole, 2002; Fernández-Muñiz vd., 2009: 980).

İş sağlığı ve güvenliği; çalışanların sağlığını veya refahını etkileyebilecek "tehlikelerin öngörülmesi, tanınması, değerlendirilmesi ve kontrolü" olarak tanımlanmaktadır (Koskela, 2014: 295). Ayrıca iş güvenliği içerisinde taciz, ayrımcılık, zorbalık, şiddet, işyeri ilişkilerinin bozulması olarak çatışma, güvensizlik ve düşmanlık

gibi faktörleri de kapsamaktadır (Makin ve Winder, 2008: 935-936). Dolayısıyla iş güvenliği; tehlikeleri ve diğer tehditleri önlemeye ve çalışanların esenliğini yükseltmeye yönelik bütüncül bir yaklaşımdır (Jilcha ve Kitaw, 2017: 372-373).

Hayatın her alanında olduğu gibi iş ortamında da her şeyin başı sağlıktır. Bu nedenle çalışanlar örgütte çalışmaya başlarken, kendi güvenliği hakkında emin olduklarına dair psikolojik sözleşme çerçevesinde hareket edecekleri bilinmektedir. İnsan önce kendi vücut bütünlüğünü düşünmektedir. Bu nedenle örgütlerin rekabet avantajı ve sürdürülebilir bir gelişme için işyeri güvenliğini garanti altına alması gerekmektedir (Jilcha ve Kitaw, 2017: 372-373). Gerekli şartların sağlanmaması durumunda da psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesine ve ilişkilerin de bozulmasına yol açabilmektedir. Bu durum adalet algısının zedelenmesine ve performansın zarar görmesine kadar gitmektedir (Starren vd., 2013). Öte yandan güvenli olmayan çalışma koşulları, örgütsel iklim ve ortamın zehirlenmesine yol açmaktadır. Çalışanların moral ve motivasyonlarına zarar vererek örgütle özdeşlemelerini sabote etmektedir. Zamanla işyeri stresi, alışılmadık derecede yüksek devir oranlarının ve devamsızlık seviyelerinin görülmesine sebep olmaktadır (Fernández-Muñiz vd., 2009: 982; Makin ve Winder, 2008: 935-936).

İş güvenliğinin; çalışanların fikirlerinin, değerlerinin, tutumlarının, algılarının, yetkinliklerinin ve davranışlarının bir ürünü olması gerekmektedir. Bu nedenle iş güvenliği hakkında çalışanların da fikrine başvurulması önemli olacaktır. Çalışanların kararlara dâhil edilmesi, sezgilerinden ve deneyimlerinden yola çıkılarak etkili ve daha güvenli bir iş ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Çalışanlar bu şekilde hem kendilerine değer verildiği duygusunu hem de yönetime katılmış olmanın kazandıracağı aidiyet hissini yaşamaktadır (Kim vd., 2016: 90). Bu nedenle iş güvenliğinin; yönetim sisteminin geliştirilmesi, kuruluşun tüm çalışanları arasında farkındalık, anlayış, motivasyon ve bağlılık yaratmanın bir yolu olarak görülmesi gerekmektedir (Fernández-Muñiz vd., 2009: 981; Chari vd., 2018: 593-594).

Hiçbir zaman iş, can güvenliğinden önce gelmemektedir. Bu durum da iş güvenliğini önemli bir faktör haline getirerek (Willemse ve Deacon, 2015: 2) anlamlı işler için temel bir fonksiyona dönüştürmektedir (May vd., 2014). Örgütlerde iş güvenliği sistemlerinin tesis edilmesi psikolojik olarak işin anlamlılığına ilişkin

duyguları geliştirebilmektedir (Steger ve Dik, 2010: 138). Çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri kaza, hastalık ve ölüm korkusundan uzaklaşmaları işin anlamlı, işyerinin pozitif ve çalışmanın değerli olarak algılanmasını sağlamaktadır. Aksi takdirde gereksiz yere duygusal ve fiziksel bir riske maruz kalmak, anlamlılık kaybı ile ilişkilendirilmektedir (Bailey ve Madden, 2016: 7). Çalışanların canını sıkan ve sürekli endişeyle hareket etmelerine yol açan yaralanmaları ve karşılaştıkları maddi zararlar; onların moralini ve motivasyonunu zayıflatmakta, üretilen ürünlerin kalitesine de olumsuz şekilde yansımaktadır (Jilcha ve Kitaw, 2017: 373).

Gönüllüler, en az ücretli çalışanlar kadar kendi sağlık ve güvenliğini korumayı istemektedir. Her şeyden evvel gönüllüler iş güvenliğinin ve sağlığının önemsenmesi ve bunun örgütsel bir uygulama haline getirilmesi gerektiğine inanmaktadır (Warburton vd., 2018: 1361). Çünkü gönüllülerin yaptıkları işler bazı durumlarda risk taşıyabilmektedir. Özellikle Covid-19 pandemisinin yoğun yaşandığı bu dönemlerde gönüllüler; virüse yakalanmayla, damgalanmayla ve hatta ölüm tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Buna rağmen gönüllülerin yaptıkları işten memnun kaldığı görülmektedir (Bazan vd, 2021).

2.3.4. Örgüte Dair Kaynaklar

İşin anlamlılığı; bireysel ve işle ilgili faktörlerin yanında örgüt düzeyindeki etmenlerden de etkilenmektedir. Örgütün belirlediği misyon, vizyon ve örgüt kültürü işi anlamlandırmada önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle bazı durumlarda anlamlılık, örgütün kendisinden beslenebilmektedir. Çünkü bu örgütsel unsurların çalışanların işe ilişkin anlamlılığı nasıl yorumladıkları konusunda güçlü etkileri bulunmaktadır (Rosso vd., 2010: 120; Bailey vd., 2017: 418).

Örgütün sahip olduğu misyon, vizyon ve kültür, çalışanları daha yüksek bir amaca bağlamaktadır. Örgütün bu temel bileşenleri birbirine bağlandığında ve uyumlu olduğunda bir sinerji ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların daha heyecanlı, motivasyonlu şekilde çalışmalarına yardımcı olmakta ve örgütün performansına katkı sağlamaktadır. Çünkü örgüte dair kaynaklar herkesin aynı safta olmasını ve aynı yönde işbirliği içinde hareket etmesini sağlamaktadır (Ingersoll vd., 2005: 86). Çalışanlar, kendi değerleri ile örgütün temel faktörleri arasında uyum deneyimlediklerinde işlerinde anlam

bulabilmektedir. Bu durum çalışanların işlerinde daha yüksek anlamlılığı yaşamalarına zemin hazırlamaktadır (Sun vd., 2019: 49).

Gönüllüler, STK'lar için önemli bir insan kaynağıdır ve STK'nın bel kemiğini oluşturmaktadır (Alfes vd., 2017: 62). STK'lar finansal sermayeden ziyade insan kaynakları (gönüllüler) yönelimli şekilde çalışmaktadır. Gönüllüler beden gücü, bilgi ve deneyimlerini aktarmak suretiyle STK'lara katkı sağlamaktadır (Karsan ve Atay, 2013: 34-35). Bununla birlikte gönüllüler, STK'ya aidiyet hissetmek istemektedir. STK'nın belirlediği misyonun, vizyonun ve örgüt değerlerinin gerçekleşmesinde rol almak, onlar için önemli bir hedef olabilmektedir (Atçı vd., 2014: 46). Bu nedenle gönüllüler STK'da kendilerinden bir parça bulmaları halinde hızlı şekilde STK'yla özdeşleşmektedir (Steimel, 2013: 13). Burada da işin anlamlılığı için önemli birer kaynak olduğu düşünülen Örgütün Misyonu, Örgütün Vizyonu ve Örgüt Kültürü ayrı ayrı başlıklarda açıklanmaktadır.

2.3.4.1. Örgütün Misyonu

Örgütler; işin yorumlandığı, öneminin ve anlamlılığının değerlendirildiği arenalardır (Podolny vd., 2004: 4). Bu değerlendirmede örgütün misyonu önemli bir rol oynamaktadır (Rosso vd., 2010: 104). Örgütlerin belirledikleri misyon beyanları, örgütün benzersiz ve sürekli olan uygulamalarını betimlemektedir. Misyon; örgütün temelde ne amaçla kurulduğunu, felsefesini, değerlerini ve yetkinliklerini tanımlamaktadır (Koçel, 2014: 193). Örgütün varoluş sebebini ve neyi başarmak istediğini vurgulamaktadır. Kıt kaynakların doğru kullanılmasını ve örgütün uzun vadede hayatta kalmasını kolaylaştırmaktadır. Misyon ifadesi, örgütün hangi faaliyetleri yürütmeyi planladığını ve yönetimin gelecek için ne planladığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle misyon aynı zamanda örgütün geleceğe bakış açısı için bir vizyon çerçevesi sağlamaktadır (Khalifa, 2012: 236; Ferguson ve Milliman, 2008: 440).

Misyon ifadesi, çalışanların örgütü anlamasına ve tanımasına yardımcı olmaktadır. Bu sayede algılanan misyon, çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Misyon ifadesi yapılan işlerle kime yarar sağlamaya çalışıldığına ilişkin somut bir veri sunmaktadır. Çalışanlar, toplum için fayda sağladığına inanmaları halinde işi daha özenli, adil ve etik ilkeler çerçevesinde yapmaya başlayacaklardır. İşte devam etmek ve örgütle özdeşleşmek için bir neden bulabilmektedir (Sun vd., 2019:

48). Örgütün misyonu; çalışanların hayranlık duygularını harekete geçirmektedir. Bu durum, çalışanların dikkatlerini ve enerjilerini ortaya koymak için istekli olmalarına ve onların bir yöne odaklanmalarına yardımcı olmaktadır. Çalışanların işte anlam bulmalarını ve işe değer atfetmelerini sağlamaktadır. Örgüte bağlanmalarını, ilham ve heyecan duymalarını, önemli bir değer ve çıktı ortaya koymalarını sağlamaktadır (Khalifa, 2012: 243; Mirvis vd., 2010).

Başarılması gereken amaçlara ve değerlere odaklanmış bir misyon, çalışanlar arasında ilgi, ilişki ve iletişimi teşvik etmektedir. Bu durum örgüt içerisinde dinamik bir ruh, uyum ve dayanışmayı beraberinde getirmektedir. Örgütte karışıklığı önleyerek paylaşılan değerlerin vurgulanması ve bütünlük duygusu yaratmaktadır (Bailey vd., 2017: 419). Çünkü misyon; örgüt ile çalışanları arasında psikolojik sözleşme için bir zemin sağlamaktadır. Bu durum hiç şüphesiz işin anlamlı olarak algılanmasında da rol oynamaktadır (Haski-Leventhal, 2020: 17).

Örgütün misyonunun anlamlı, otantik, iddialı ve zengin olması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Çalışanların gerçekten misyonun meydan okuyucu ifadelerine ve sahip olduğu amacın erdemine anlam yükleyebilmeleri gerekmektedir. Çünkü misyonun, katlanılacak zahmete değer olduğuna inandırması gerekmektedir (Khalifa, 2012: 245). Dolayısıyla özgün olan bir misyon, örgütlerde işin anlamlılığına en fazla katkı sağlayan bileşenlerden birisi olmaktadır. Örgütün misyonu ile çalışanların değerleri ve ideolojileri arasında uyumun algılanması neticesinde örgüt misyonu anlam kazanmaktadır (Rosso vd., 2010).

STK'lar, belirledikleri misyonu gerçekleştirmek için gönüllülerin yönetiminde daha profesyonel yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır (Alfes vd., 2017: 62). Çünkü STK'ların başarısı gönüllülerin çabalarına bağlıdır. Kuruluşun varlığını sürdürebilmesi ve misyonunu gerçekleştirmesi için de gönüllülerin önemi oldukça büyüktür (Schreiner vd., 2018: 243). Öyle ki gönüllüler kuruluşun misyonunun farkındadır ve o misyonu destekledikleri için gönüllü olmayı seçmektedir. Bu nedenle kuruluşların misyonunun gönüllüleri cezbetmesi gerekmektedir. Çünkü misyon sayesinde STK'da ortak hedeflerin belirlenmesi kolaylaşmakta ve homojen çıkarların ortaya çıkması sağlanmaktadır (Schreiner vd., 2018: 253). Kuruluşun misyon ifadesi ile gerçekte yapılan görevlerin tutarlılığı ve gönüllülerin değerleriyle uyumluluğu, gönüllülerde

tatmin ve bağlılık sağlamaktadır (Boezeman ve Ellemers, 2009: 898). İşten daha memnun olan ve yüksek başarı gösteren bir kuruluşun parçası olarak görenlerin işlere daha fazla gönüllü olacağı öngörülmektedir (Lee ve Brudney, 2015: 109). Bu bağlamda STK'nın misyon ve vizyonunu açıkça ifade etmesi ve buna bağlı kalarak tutarlı davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Boyd, 2003: 52).

2.3.4.2. Örgütün Vizyonu

Birçok örgüt, belirlediği amaçlar ve hedefler için heyecan ve bağlılık yaratmak amacıyla vizyon beyanları geliştirmektedir (Hassan, 2007: 435). Vizyon, mevcut durumun ile gelecekte olması muhtemel koşulların birleştirilmesi sonucunda örgüt için arzu edilen bir yol çizmektir. Ümit edilen bir gelecek olarak da bilinmektedir (Koçel, 2014: 194). Vizyon, bir örgütün gelecekteki durumunun bilişsel görüntüsünü ve olumlu bir görüntüsünü çizmektedir (Sun vd., 2019: 48). Vizyon ifadeleri misyon ifadelerinden daha özlüdür. Örgütün arzulanan uzun vadeli gelecekteki durumunu kısa şekilde anlatmaktadır. Çok arzu edilen bir geleceği tasvir etmekte, örgütlerin değişim ve performanslarını yönlendirmektedir. Çalışanların ortak özlemlerini (dünyayı değiştirme, insanlığı kurtarma vb.) ve arzulanan geleceği ortaya koyan soyut idealleri ortak bir paydada buluşmayı sağlamaktadır (Carton, 2018: 328; Kirkpatrick, 2017: 7-8). Vizyon aynı zamanda motivasyonel bir itici güçtür (Mirvis vd., 2010: 316).

Vizyon, daha iyi bir idealin resmini betimlediğinde onun hayal edilmesine yardımcı olmakta ve somut hale getirebilmektedir. İnsanlara ilham vererek, onları meşgul etmektedir. Nitekim ortak bir hayalin ve paylaşılan bir hedefin olması, işin herkes tarafından anlamlı bulunmasıyla gerçekleşmektedir (Haski-Leventhal, 2020: 18). Çünkü gelecekte ideal bir duruma ulaşmak için çalışanların güçlü bir aşkla katılım göstermeleri vizyon sayesinde olmaktadır. Bu sayede çalışanların hedefleri de netleşmektedir. Görevlerini ve ne yapacaklarını daha iyi kavramaktadır. Özgecil davranışlar, takım çalışması, güçlü bir tutku, bağlılık ve düşük işten ayrılma niyeti gibi bir dizi olumlu sonuçların da meydana gelmesi sağlanmaktadır. Bu durum örgüt içerisinde daha az çatışmanın meydana gelmesine katkı sağlamakta ve işi daha anlamlı hale getirebilmektedir (Sun vd., 2019: 48).

Vizyon, çalışanlara ilham aşılaması nedeniyle örgüt için bir enerji sağlamaktadır (Ferguson ve Milliman, 2008: 446-447). Vizyon, hedeflere ulaşmak için çaba ve

performansı genişletmeye hizmet etmektedir. Bu nedenle yöneticiler de vizyonu benimsediklerinde işlerinde daha kararlı, tatmin ve başarılı olabilmektedir. Diğer yandan çalışanların işe bağlanmalarına ve işe değer vermelerine yol açmaktadır (Ingersoll vd., 2005: 87). Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini olumlu şekilde etkilemektedir (Kirkpatrick, 2017: 7-8; Ferguson ve Milliman, 2008: 446). Çalışanlar ortak bir amaç ve paylaşılan bir vizyon etrafında çalışmaya başladıklarında işte anlam bulmaktadır. Özellikle işin topluma fayda sağladığını anlamaları halinde yaptıklarının önemine daha fazla odaklanmaktadır. Çalışanlar ortak bir vizyon etrafında toplandıklarında örgüte daha fazla güvenebilecek ve işbirliği yapma istekleri daha da yükselecektir. Bu durum çalışanlara katkı ve fayda sağladıkları duygusunu verdiğinden, işin yararlı ve yapılmaya değer olduğuna kanaat getirmelerine yardımcı olmaktadır (Sun vd., 2019: 49).

Liderlerin önemli rollerinden birisi vizyon çizmektir. Çalışanlar bu vizyon ve ufuk sayesinde etkili ilerlemektedir. Hem çalışanlar hem de örgütler başarılı bir değişim geçirmekte ve başarıya ulaşmaktadır. Çalışanların da işin sonuçlarını hayal etmeleri sağlanmaktadır. Böylelikle çalışanların işe tutkuyla bağlanmaları ve işe anlam yüklemeleri mümkün hale gelmektedir. Bu bağlamda birçok durumda vizyon ifadeleri çok ihtiyaç duyulan net bir yol haritası sağlamaktadır. Çalışanların desteğini alabilmek, değişime karşı direncini azaltabilmek ve işin değerli olduğunu hissettirebilmek adına takip etmeye değer bir vizyonun olması gerekmektedir (Men vd., 2020: 9).

Gönüllülerin, STK'nın gelecekte nereye varmak istediğini bilmeleri ortamdaki belirsizliği azaltmaktadır. Bu nedenle gönüllüleri motive etmenin önemli bir yöntemi olarak STK'nın vizyonuna ve amaçlarına olan inançlarını güçlendirmektir. Gönüllüler, değerleriyle uyumlu bir vizyonu ve misyonu olan STK'ya memnuniyetle bağlı kalabilmektedir (Romaioli vd., 2016: 718). Bu bağlamda gönüllülerin aklında kolay kalabilen, yapılan işlerin önem ve anlamlılığına vurgu yapan mesajlara daha fazla odaklanmaları gerekmektedir (Steimel, 2013: 13). Dolayısıyla STK için belirlenen vizyon, herkesin benimseyebileceği nitelikte olmalıdır. Bu vizyonun gönüllülere rehberlik etmesi, umut olması ve onları motive etmesi gerekmektedir. Ancak liderlerin öncelikle bu vizyona inanması ve bağlı kalması önem arz etmektedir (De Clerck vd., 2021: 482; Studer ve Von Schnurbein, 2013: 421).

2.3.4.3. Örgüt Kültürü

Örgütlenme kendine özgü bir nitelik, duygu, değer, norm, ilke ve davranışları oluşturmaktadır. Bunların da zamanla paylaşılan unsurlara dönüşmesiyle örgüt kültürü meydana gelmektedir (Şeşen, 2014: 596). Örgüt kültürü, çalışanların iş ortamında işlerin yapılması ve süreçlerin yönetilmesi biçimidir. Çalışanlara yaklaşımı ve örgütün dış çevreyle ilişki şeklini ve düzeyini ortaya koymaktadır. Örgütün çevrede tanınmasını, değerini ve toplumsal standartlarını göstermektedir (Şimşek vd., 2016: 36-37). Bu nedenle örgüt kültürü; yıllardır örgütlerin dış çevre koşullarına uyum sağlamaları için kritik bir araç olarak ele alınmaktadır. Örgüt performansının ve huzurlu bir iş ortamının önemli bir bileşenidir (Tsui vd., 2006: 346-347). Örgütte ortak bir dil ve duygudaşlık sisteminin kurulmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanlar için bir davranış kılavuzudur (Şeşen, 2014: 596). Örgüt kültürü sayesinde çalışanlar, iş ortamında nasıl davranacaklarını ve diğer arkadaşlarıyla nasıl ilişki kuracaklarını öğrenmektedir (Sigler ve Pearson, 2000: 29-30). Örgüt kültürü, iş hayatında gerçekleşen olayların ortak anlamını ve yorumunu değerlendirmeye yardımcı olmaktadır (Giberson vd., 2009: 124). Aynı zamanda sosyal bir ortamın ve sosyalleşme atmosferinin de ana etmenidir (Bellot, 2011: 30).

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde dayanışmayı güçlendirir, kontrol mekanizması görevi görür ve davranış standartlarını belirler. Bu bağlamda örgüt kültürü örgüte ve çalışanlara faydalı olmaktadır (Şimşek vd., 2016: 39). Her örgütün kültürü, kendine özgü olmasından dolayı çalışanların da kendilerini değerli ve özel hissetmelerini sağlamaktadır. Örgütün zorluklara nasıl yaklaştığını belirleyen ve çalışanlarına ilham veren inanç ve tutumları temsil eden temel bir faktördür. Çalışanlara da paylaşılan, önemli ve anlamlı bir amaç duygusu vermektedir. Herhangi bir durum karşısında çalışanların nasıl karar vermeleri konusunda onlara bir çerçeve sunmaktadır (Black ve La Venture, 2018: 445).

Örgüt kültürü, çalışma ilişkilerinde güven ve bütünlük inşa edebilmektedir. Böylelikle destekleyici ve insan merkezli örgüt kültürleri, anlamlı işler yaratmakta ve çalışanların ayrılmalarını engellemektedir (Black ve La Venture, 2018: 445-449). Özellikle yenilikçi, etik ve destekleyici kültürler; çalışanların kontrol, aidiyet ve anlamlı varoluş ihtiyaçlarını karşılamalarına imkân vermektedir. Bu tür örgüt kültürleri ile işin

anlamlılığı arasında daha güçlü bir ilişkinin olabileceği üzerinde durulmaktadır. Tutarlılık gösteren bir örgüt kültürü, çalışanlarının işe yükledikleri anlamı güçlendirmektedir. Yakın zamanda yapılan araştırmalarda algılanan gelişim fırsatlarının sunulması neticesinde çalışanların rollerini benimseme düzeylerinin arttığı ve işin psikolojik anlamlılığının güçlendiği tespit edilmiştir (Lysova vd., 2019: 380-381). Hedeflerin gerçekleştirilmesine destek veren örgüt kültürü, çalışanları mutlu ederek performanslarını arttırabilmektedir (Black ve La Venture, 2018: 445-449).

İnsan merkezli örgüt kültürleri; anlamlı iş algısını teşvik etmektedir. Çünkü bu örgüt kültürlerinde tüm insanlar, önemli ve değerli olarak algılanmaktadır. Bu şekilde güçlü bir örgüt kültürü de insanların inancını ve performansını desteklemektedir. Dolayısıyla insan merkezli örgüt kültürlerinin; oldukça üretken ve kârlı çalışma ortamları yarattığı, uzun vadeli ve kalıcı başarıya yol açtığı bilinmektedir (Black ve La Venture, 2018: 444). Çünkü örgüt kültürü sayesinde çalışanlar veya birimler arasında ortak bir vizyon ve paylaşılan değerler oluşmakta ve çalışanlar örgütle özdeşleşmektedir. Hem bireysel hem de örgütsel verimliliğinin yükselmesinde ve rekabet avantajının kazanılmasında etkili olmaktadır (Tsui vd., 2006: 363).

Gönüllüleri yönetmek ve örgütte tutmak, oldukça hassas bir konudur. STK'ların gönüllü uyumunu arttırmak, tükenmişliği ve işten ayrılma oranını önlemek için ne yapabilecekleri konusunda düşünmesi ve gerekli önlemleri alması kritik bir öneme sahiptir. Bu anlamda olumlu, destekleyici ve takdir edici bir örgüt iklimi ve kültürünün inşa edilmesinin oldukça faydalı olabileceği üzerinde durulmaktadır. Gönüllüler, genellikle yararlı ve önemli bir şeyin değerli bir parçası olduklarını hissetmek istemektedir. Gönüllüler, destekleyici bir örgüt kültürü içerisinde örgütün hedeflerine kilitlenmeye ve mücadele etmek için istekli olmaya başlamaktadır. Ancak takdir edilmediklerini veya görmezden gelindiklerini hissetmeleri halinde çabalarının değerli olmadığı sonucuna ulaşmaktadırlar. Böylelikle kişi ve STK uyumunun olmadığı kanaatine varılmaktadır (Scherer vd., 2016: 7).

Örgüt kültürü; toplumsal ve bireysel değerlerden beslenerek inşa edilmektedir (Tutar, 2016). İşin anlamlılığı çalışanın, verilen görevlerle veya işin kendisiyle arasındaki uyumu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yapılan bir iş, çalışanın ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak çalışanın değer ve inançlarıyla uyumlu hale gelmesiyle anlam

kazanmaktadır (Michaelson vd., 2014; Riivari vd., 2020; Erdurmazlı, 2019: 130). Böylece gönüllüler içsel bir motivasyonla ve neşe dolu şekilde çalışmaya başlamaktadır. Örgüt kültürüne adaptasyonun sağlanması sonucunda iyi bir performansın ve başarının ortaya çıkması söz konusudur. Gönüllülerde memnuniyet ve gönüllülüğe devam etme isteği artmaktadır (van Schie vd., 2019: 706). Fakat bunun için örgüt kültürü belirleyicidir. Dolayısıyla iş ortamında örgüt kültürünün dikkate alınması ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Şeşen, 2014: 622).

2.3.5. Maneviyat Kaynakları

İşin anlamlılığı ile manevi yaşam her zaman bir noktada kesişmektedir (Weiss vd., 2004: 175). Nitekim insanlar, yaşamın anlamını ve amacını ararken dine ve maneviyata yönelmektedir (Lips-Wiersma, 2002b: 514). Öyle ki dünya çapında birçok çalışanın işin manevi yönünü düşündüğü ileri sürülmektedir. Çünkü dini inançların iş hayatında önemli yansımaları olmaktadır (Rosso vd., 2010: 106).

Ayrıca dini öğretiler ve emirler, insanların bazı faaliyetlerde gönüllü olmalarını teşvik etmektedir. Merhametli davranma, muhtaçlara yardım etme ve insanlığa faydalı olma gibi inançlar, kişilerin gönüllü olma konusunda istekli davranmalarını sağlamaktadır (Muştu, 2019: 69). Maddi yardımlaşma ve dayanışma insanları birbirine yakınlaştırmaktadır. Nitekim fedakârlık, diğerkâmlık, yardımlaşma ve dayanışma İslam dininin de en önemli öğütlerindendir (Ege, 2011: 6). Burada işe anlam aşılayan üç maneviyat kaynağına değinilmektedir. Bunlar: İnançlar, Meslek Aşkı (Calling-Tanrının Çağrısı) ve Aşkınlık Erdemidir.

2.3.5.1. İnançlar

İnanç, bir şeye gönülden bağlı olmaktır. İnanç; içsel dünyanın temel ihtiyaçlarından bir tanesidir. Manevi bir tatmin aracıdır (Tutar, 2016). İnançlar olmazsa dış etmenler insanın ruhsal ve zihinsel duygu durumunu olumsuz etkileyebilir (Şimşek vd., 2016: 55).

İnsanoğlu sürekli hayatı sorgulayarak varoluş sebebini ve bu dünyadaki görevini düşünmektedir. Bu konuda kendine cevaplar aramaktadır. Cevapların önemli bir kısmını dini inançları sayesinde bulmaktadır. İnançlar, insanın varoluş sebebine ilişkin en tatmin edici cevapları vermektedir. Dini inançlar, insanı yüce bir güce bağlamaktadır. Bu nedenle inançlar, insanların hayattaki kaygılarını azaltmaktadır. İnançlar, insanların

kendilerini güvende hissetmelerinde ve belirsizliği azaltarak daha belirginleşmiş hedefleri takip etmelerinde rol oynamaktadır. İnançların doğası gereği insana anlam, amaç ve rehberlik duygusu vermektedir. Bir amaç ve hedef sahibi olmak ise anlamlılığın önemli bir koşuludur. Bu bağlamda dini inançların, kişinin hem yaşamında hem de yaptığı faaliyetlerde anlam ve amaç bulmasına yardımcı olduğu söylenebilir (Şentürk ve Yakut, 2014: 52; Emmons, 2005: 748). Dolayısıyla, yaşamın ve işin anlamlılığının en güçlü unsurlarından birinin inançlar olduğu ifade edilebilir (Hicks ve King, 2008: 51; Oishi ve Diener, 2014: 425).

Dine bağlı inançlar ya da maneviyat; temelde bireysel bir nitelik taşımaktadır. Maneviyat, bireyin özel duası ve daha yüksek bir güçle ilişkisi gibi fenomenleri içermektedir (Duffy ve Blustein, 2005: 430). Maneviyat, yaratıcı ile kişisel bir ilişkiye sahip olmayı, öbür dünyaya inanmayı ve inanç ritüellerine katılmayı kapsamaktadır. Yüksek bir güç, yol gösterici enerji ya da inanç sistemi olarak ifade edilen yüce bir yaratıcıya bağlantı kurma arzusu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Doğası gereği manevi inanç arayışları, egoyu kendisinden daha büyük bir kudrete bağlayan veya egonun tamamen yerini alan ve kendini aşmaya yol açan bir sürece sahiptir. Manevi inanç hedefleri, her şeyden önce insanlara önemli bir anlam ve amaç sağlamaktadır. İnsanlar kendileri için manevi hedefler belirleyerek ve bunları başararak kutsalla bir ilişki geliştirmeye ve sürdürmeye çalışmaktadır (Emmons, 2005: 735-736).

Dini bir inanç sisteminin ve dünya görüşünün temel işlevlerinden biri insanların yaşamlarında ne için çabalaması gerektiğine dair nihai bir vizyon sağlamasıdır (Pargament ve Park, 1995: 15). Nitekim manevi olsun ya da olmasın yararlı şeyler yapma arzusu insanlara ilham kaynağı olmaktadır. Böyle bir ilham; ilahi, doğa, diğer insanlar, ızdırap, amaçlar ve hatta rüyalar dâhil olmak üzere çok sayıda kaynaktan türetilebilmektedir (Lips-Wiersma ve Morris, 2009: 506). Bu durum anlamlılığın benliğin ötesindeki varlıklara bağlanmaktan kaynaklanabileceğini göstermektedir (Weiss vd., 2004: 185). Nitekim çalışanlar; işi maneviyata bağladıklarında derin bir anlamlılık ve amaç duygusu deneyimlemektedir (Rosso vd., 2010: 106-107; Davidson ve Caddell, 1994: 141; Duffy ve Sedlacek, 2010: 38; Hernandez vd., 2011: 63).

Manevi inançlar, bireyin kariyer yönelimini etkilemektedir (Lips-Wiersma, 2002a: 389; Lips-Wiersma, 2002b: 514). İnsana, yaşamını nasıl geçirmesi gerektiğine

ilişkin bir çerçeve sağlamaktadır (Hicks ve King, 2009: 472). İşyerinde sosyal yaşama faydası olan prososyal değerleri teşvik etmektedir (Ward ve King, 2017: 72-73). Stres zamanlarında insana sakinleşme ve destek çerçevesi olarak da işlev görmektedir. Bu nedenle işyerinde manevi inançların; yüksek öz yeterlilik, dayanıklılık ve iş tatmini ile ilişkili olduğu kanıtlanmıştır (Duffy ve Blustein, 2005: 429-430; Duffy, 2006: 52).

İnançlar, gönüllü motivasyonunun önemli kaynaklarındandır. Çünkü gönüllü çalışmalarının temelinde insanların inançları yatmaktadır (Wilson, 2012: 183). Dini inançları olan kişiler, yaratıcıya güven duymaları nedeniyle anlam duygusunu yaşamaktadır. İnançlar, bireylerin başkalarına yardım etmelerini teşvik ederek ve merhamet tutumlarını tetikleyerek fedakâr davranışlara yol açmaktadır (Büssing vd., 2018: 2). Çünkü dini normlar başkalarına yardım etmenin önemini vurgulamaktadır. Bu sayede kişinin gönüllü faaliyette bulunma kararını etkilemektedir (Butt vd., 2017: 596). Maneviyatı yüksek kişilerin gönüllü olma ve gönüllülüğün önemine vurgu yapma olasılıkları daha yüksektir. Bu kişilerde maneviyat, stresli durumlarla başa çıkma mekanizması hükmündedir. Dolayısıyla maneviyat, gönüllülerde tükenmişlik riskini azaltmada katkı sağlamaktadır (Scherer vd., 2016: 3).

2.3.5.2. Meslek Aşkı

Meslek aşkı; benliğin ötesinde ortaya çıkan bir amaç ya da anlam duygusundan türetilen, diğer odaklı değerleri ve hedefleri birincil motivasyon olarak gören aşkın bir mesaj ve çağrıdır (Molloy ve Foust, 2016: 340). Kutsal bir aşkınlık çağrısı, ancak yaratıcının hizmetinde yapıldığında kutsallık kazanmaktadır (Steger vd., 2010: 84). Bu nedenle çağrı yaratıcıya yakın ve dolayısıyla dünyanın cazibesinden uzak bir yaşam sürmeye acil bir davet (Weiss vd., 2004: 195; Van Vuuren, 2017) şeklinde tanımlansa da bu kavramın aslında laik görünümlü olduğu ve dini görüşlere bakılmaksızın iyiliğe katkıda bulunma arzusu şeklinde algılandığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla meslek aşkının aslında seküler bir yönü bulunmakta ve sadece yaratıcının emriyle gerçekleşmeyebileceğine dair önemli görüşler bulunmaktadır. Meslek aşkı, ister yaratıcıdan ister toplum ihtiyaçlarından isterse de ruhsal bağlantı duygusundan gelsin fark etmez işi değerli kılan ve işe anlam veren bir unsurdur (Willemse ve Deacon, 2015: 2; Dik vd., 2009; Elangovan vd., 2010; Hall ve Chandler, 2005; Steger vd., 2010). Dolayısıyla meslek aşkı; yapılan işin tüm insanlık ve doğa için yararlı etkilerinin

olduğunu düşünmek ve bunun için fedakârlıkla bu işi sürdürmeye istekli ve heyecanlı olmaktır (Erhan vd., 2019: 173).

Çalışanlar, çok daha yüce ve kutsal bir amacın gerçekleştirilmesi için çaba sarf etmeye isteklidir. Zira kutsal bir çağrıya cevap veren bir çalışanın, yaratıcıya hizmet ettiği ve topluma katkı sağladığı hissini yaşatmaktadır (Lips-Wiersma, 2002b: 512). Araştırmalar, meslek aşkı duyusunun işteki anlamlılık üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Dik ve Duffy, 2009: 440, Steger vd., 2010: 85). Birçok çalışan, işi kişisel bir uğraştan ziyade yaratıcıya karşı bir görev duygusuyla yapmaktadır (Bunderson ve Thompson, 2009: 33; Steger vd., 2010: 91; Rosso vd., 2010: 107). Hatta işin anlamlılığıyla ilgili ilk öğretiler dini kaynaklara dayanmaktadır. İnsanların, işin daha büyük bir amaca hizmet ettiğine dair bir inanç taşıdıkça çalışma motivasyonları yüksek olmaktadır (Hall ve Chandler, 2005: 160; Dik ve Duffy, 2009: 429). Çünkü meslek aşkı, kişinin hayattaki benzersiz amacını veya misyonunu takip etmeyi içermekte ve genellikle insanların değerlerine derinden gömülmektedir (Elangovan vd., 2010: 428; Rosso ve ark. , 2010). Örneğin, hayatlarını gelecek neslin eğitimine adamayı seçenler genellikle bir meslek aşkı yaşamaktadır. Bu oldukça motive edicidir (Van Vuuren, 2017). Böylelikle çalışanlar, rolleriyle parçası oldukları örgüte ve büyük amaca olan katkılarını daha iyi değerlendirmekte ve işe anlam vermeye başlamaktadır (Wrzesniewski vd., 2003:101).

Meslek aşkının hem psikolojik iyi oluşu hem de anlamlı iş sonuçları üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Duffy ve Sedlacek, 2010: 29: Wrzesniewski vd., 1997: 31). Meslek aşkı; enerji, yaşam memnuniyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı sağlamaktadır (Duffy vd., 201: 215; Wrzesniewski vd., 1997: 29). Mesleğine aşkla bağlanan kişilerin, daha düşük ücret, uzun saatler ve daha düşük konfora rağmen iş performansını iyileştirmek için fedakârlık yapma olasılıkları daha yüksektir. Bu nedenle meslek aşkının, içsel bir motivasyon kaynağı olduğu (Molloy ve Foust, 2016: 342) ve fazla azim göstermeye katkı sağladığı kanıtlanmıştır (Duffy ve Dik, 2013; Van Vuuren, 2017). Mesleğini aşkla yapan insanlar, aynı zamanda yaşamlarında anlam bulduklarını belirtmektedir (Steger ve Dik, 2009: 304; Duffy ve Sedlacek, 2007: 597). Öte yandan aşırı şekilde hissedilen meslek aşkı, zor ve büyük bir sorumluluk sorununu ortaya çıkarabilmektedir. Kendilerini çok fazla meslek aşkına kaptıran insanlar, bazı durumlarda güdümlü füze gibi davranarak diğer tüm seslere ve bakış açılarına karşı

sağır bir tutum sergileyebilir. Bu insanların, sorumluluğu otoriteye atarak kendilerini ahlaki sorumluluktan sıyırmaya çalışma ihtimalleri bulunmaktadır (Van Vuuren, 2017).

İnsanlar gönüllülük faaliyetleri neticesinde toplumu değiştirecek projelere imza atmaktadır. Böyle sosyal hedefler, yapılan gönüllü faaliyeti değerli ve anlamlı kılmaktadır. İnsanların işe ilahi bir misyon yüklemelerine sebep olabilmektedir. Bu sayede gönüllülerin inandıkları değerleri ifade etmeleri ve hayatlarının kalitesini arttırmaları söz konusu olmaktadır. STK'larda yapılan faaliyetlerin kendisi bazen güçlü bir motivasyon ve mukaddes bir çağrı kaynağı olabilmektedir. İşin kutsal bir aşkınlık çağrısı olarak algılanması sonucunda elde edilen içsel tatmin, gönüllüleri örgütte tutabilmektedir. Çünkü faydalı olmak, muhtaçlara el uzatmak ve manevi bir haz duymak işi anlamlı ve değerli kılmaktadır. Bu nedenle gönüllülerin ücretli çalışanlara göre farklı motivasyon kaynaklarına sahip oldukları söylenebilir. Nitekim onlar; hayırseverlik, diğerkamlık ve katkı sağlamak gibi motivasyon kaynaklarına sahiptir. Bu, gönüllülerin aynı zamanda kuruma bağlılıklarının ince bir ipliğe bağlı olduğunu göstermektedir. Herhangi bir maddi beklentilerinin olmaması, bir kaygı yaşamadan STK'yı terk edebilmelerine yol açabilmektedir. Bu nedenle gönüllülerin yaptıkları işe karşı her zaman bir aşk ve yüksek sorumluluk duymaları için liderlere önemli görevler düşmektedir (Alpaslan Danışman, 2013: 68; Arslan, 2018; Özdemir ve Aras, 2013: 131).

2.3.5.3. Aşkınlık Erdemi

Aşkınlık; birinin yaptığı işle fark yaratmak ve insanlığın ihtiyaçlarına hizmet etmekle ilgilidir (Martela ve Riekki, 2018: 9). İşin ben yöneliminden öte diğerleri yönelimli olmasıdır (Rosso vd., 2010: 111). Aşkınlık, daha büyük iyiye olumlu katkıda bulunma arzusudur (Berg vd., 2010: 974; Martela ve Pessi, 2018: 7). Aşkınlık, kişinin kendisine sunulan fırsatlardan ve deneyimlerden keyif alarak şükretmesi ve anı yaşamasıdır. Dolayısıyla aşkınlık aslında bağ kurmak, minnet duymak, takdir etmek, güzelliği ve mükemmelliği takdir etmektir. Büyük bir amacın ve anlamın parçası olmaktır (Özünlü, 2020; Carr, 2016: 90). Aşkınlık, kendi çıkarlanın ötesinde bütünün farkındalığına ve faydasına odaklanmaktır.

İşyeri maneviyatının önemli bir bileşeni olan aşkınlık kavramı; hem fedakârlık hem de benliğin ötesindeki yüce bir varlığa/güce (örgütün vizyonu, aile, sosyal grup,

manevi bir güç) bağlanmayı ifade etmektedir. Önceki anlamlılık kaynakları; kişinin kendi değerleri, hedefleri veya motifleri ile bağlantısının bir sonucu olarak işin nasıl anlamlı hale geldiğini açıklamaya çalışırken, aşkınlık mekanizması neredeyse tam tersine odaklanmaktadır. Bireyler, kendilerini diğer insanlar veya benliği aşan varlıklar için faydalı olan işlere vermesi sonucunda işi anlamlı bulmaktadır (Weiss vd., 2004: 192; Lips-Wiersma, 2002b: 500).

Kişiler, çabalarını büyük bir amaca bağlayarak, ulvi bir işin parçası oldukları hissini yaşamakta ve işlerinde anlam bulabilmektedir (Lips-Wiersma, 2002b: 498). Çalışanların, işleri yoluyla insanların yaşamları üzerinde olumlu bir etki yaratmaları da fedakârlık düzeylerini arttırmaktadır. Fedakârlık ise yapılan işi anlamlı kılmaktadır (Martela ve Pessi, 2018: 9). Fedakârlık, bireylerin kendi çevresi üzerinde kontrol uygulamak istediğinin tersini ifade etmektedir. Bireylerin varoluşsal kaygılarını azaltıcı etkiye sahiptir. Çünkü varoluşsal kaygılarla başa çıkmanın birinci yolu, kişinin kaderi veya çevresi üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmak iken, bir diğeri ise onu yaratıcıya bırakmaktır. Söz gelimi işini bir çağrı olarak gören kişi, kaderinin önceden belirlendiğine güvenerek daha yüksek bir gücü takip etmekten ve hizmet etmekten memnuniyet duymakta ve işi anlamlı bulmaktadır (Weiss vd., 2004: 183; Rosso vd., 2010: 112). Hatta o kişi başkalarına hizmet vermeye devam etmek için terfi almayı bile reddedebilmektedir (Lips-Wiersma, 2002a: 390). Aşkınlık sayesinde çalışanlar, kendilerini örgütün misyon ve vizyonuyla bütünleştirmektedir. Buna bağlı olarak roller geliştirmektedir (Steger ve Dik, 2010: 134). Aşkın insanlar, bazen önemsiz ve küçük görülen görevleri yapmayı bile diğerlerinin hayatına dokunma fırsatı olarak görebilmektedir (McAdams, 2006: 83).

Aşkınlık; insanların neşeyi, mutluluğu ve coşkuyu deneyimlemesine yardımcı olmaktadır. Canlılık katması nedeniyle bireylere üst bakış açısı kazandırmaktadır. Bireyin zihin sınırlarını genişletmesini ve olaylara bütüncül bir şekilde görmesini sağlamaktadır. Böylece insanlar, olumlu duyguların deneyimlenmesini sağlamaktadır. Ayrıca onlara; empati, duyarlılık, şefkat ve farkındalık kazanmaktadır (Singh ve Bamel, 2020). Aşırı duyarlılıktan dolayı aşkınlık, somut özgecil davranışlara dönüşmektedir. Bu tür duyguları deneyimleyen gönüllülerin daha yüksek ruhsal dinginlik ve manevi derinlik hissettiklerini bildirmektedir (Büssing vd., 2018: 13). Aşkınlık, kişinin iyi oluşunu ve enerjili olma halini belirlemektedir. Mutluluk da iş yerinde bireylerin daha

özgecil davranmalarına zemin hazırlamaktadır. İnsanlar işlerinde ne kadar anlam bulursa enerjileri de o kadar yükselmektedir. İş yapma istekleri artmaktadır (Singh ve Bamel, 2020: 257). Bu bağlamda gönüllülere aşkınlığın öğretilmesi, onların bağlılığını arttırabilir (Lee ve Brudney, 2015: 110). Ayrıca aşkınlık, kişinin olumsuz duygularla mücadele etmesinde kilit rol oynamaktadır (Van Cappellen, 2020). Aşkın davranışların sürdürülmesi için küçük bir iyiliğin bile diğerlerinin hayatı üzerinde nasıl bir etki yarattığına ilişkin bilgi verilmesi önem arz etmektedir (Omoto vd., 2010: 1711).

Yapılan çalışmalar, empati kurabilenlerin sezgileri yüksek olması nedeniyle gönüllü olma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Ancak empati; merhamet ve yükümlülük duygusu uyandırması durumunda aşkın bir eyleme dönüşebilmektedir (Wilson, 2012: 180). Bireyler, diğer insanlar veya varlıklar için bir endişe ve şefkat hissetmeleri halinde aşkın davranma güdüleri harekete geçmektedir (Omoto vd., 2010: 1710; Benevene vd., 2018: 6). Bu nedenle ihtiyaç sahibi insanlara karşı şefkat, gönüllülüğün en sık belirtilen nedenlerinden biridir (Lee ve Brudney, 2015: 110).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİĞİN İŞİN ANLAMLI BULUNMASINDAKİ ETKİSİ

3.1. Liderlik Kavramı

Dünya çapında çalkantılı ve karmaşık bir süreç yaşanmaktadır. Bu durum, örgütlerin işleyişine yansımaktadır (Chen ve Kao, 2009: 2533). Karmaşıklık, modern toplumda baskının ve kaygının örgüt normu haline gelmesinde etkili olmakta, sonucunda ise yabancılaşma ve yorgunluk baş göstermektedir (Chen ve Yang, 2012: 107). Bu nedenle örgüt yöneticileri; farklılaşan iş dünyasıyla beraber çalışanlarını motive etmekte zorlanmakta ve çevreye daha hızlı uyum sağlamak için işleri yeniden tasarlamaktadır (Eren, 2017: 435). Dolayısıyla çalışanların etkinliğini arttırmada merkezi bir rol oynadığı düşünülen liderlere önemli görevler düşmektedir (Binyamin ve Brender-Ilan, 2018: 463). Çünkü örgütün yönünü belirleme ve karar alma süreçleri üzerinde büyük etkisi olan liderler, çalışanları bir organizma şeklinde hedefler doğrultusunda harekete geçirebilmektedir (Bakan ve Doğan, 2013: 3; Keskes vd., 2018: 272; Meng vd., 2019: 71-72). Aynı zamanda bu liderlik, takipçileri ödüllendirmek/cezalandırmak ve işteki davranışlarına rehberlik etmek için meşru bir güç olarak kabul edilmektedir (Brown ve Mitchell, 2010: 584; Ahmad, 2018: 225).

Genel olarak liderlik, örgütsel yönetimin en temel fonksiyonlarından biri olan yöneltme fonksiyonun başarısı için önem arz etmektedir (Bakan ve Doğan, 2013: 3). Rekabetin gittikçe güçlendiği son zamanlarda, dümene geçecek ve kıt kaynakları örgütsel hedeflere doğru yönlendirecek bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle liderlik, örgütler için kritik bir öneme sahiptir (Güney, 2018: 380; Keskes vd., 2018: 271; Kara vd., 2013: 9; Cleavenger ve Munyon, 2013: 360). Liderlik; ortak hedefler, arzular ve özlemler için mücadele etmek isteyen grupları seferber etme yeteneğidir. Arzu edilen uzun vadeli, zorlayıcı ve farklı bir geleceğin vizyonunu oluşturarak takipçileri motive etmeyi gerektirmektedir (Fry, 2003: 698). Liderlik; yönetmek, öncü olmak, duygu ve düşünceleri olumlu etkilemek suretiyle takipçileri peşinden sürüklemektir. Çalışanları bir amaç etrafında toplama ve onların verimli şekilde çalışmalarını sağlayabilme bilgisi, yeteneği ve kişilik özelliklerinin toplamıdır (Güney, 2018: 381; Tabak ve Sığrı, 2014: 374). Belirli durum ve koşullar altında çalışanlara yön ve ilham veren bir sanattır. İkna yoluyla amaçları benimsetebilme yeteneği olması

nedeniyle liderliğin, resmi yetkilerle donatılması gerekmemektedir. Liderler, çalışanları kendi istekleriyle kendilerini izlemesini sağlamaktadır (Koçel, 2014: 668; Şimşek vd., 2016: 197; Bakan ve Doğan, 2013: 6). Bu nedenle insanları harekete geçirebilme becerisinin ve ikna yeteneklerinin herkeste olmadığı, dolayısıyla liderliğin bir vasıf olduğu ifade edilmektedir (Eren, 2017: 435).

Anlaşıldığı üzere liderlik kavramı, yalnızca grup veya topluluk ortamında ortaya çıkmakta, rolleri görünür hale gelmekte ve değerlerle yüklü olmaktadır (Gini, 1997 : 325; Vinkhuyzen ve Karlsson-Vinkhuyzen, 2014: 103). Bu nedenle takipçiler olmadan liderlikten bahsedilemez. Kişinin arkasında izleyeni varsa lider sayılmaktadır. Takipçilerin de lideri kabul etmesi ve ondan etkilenmesi neticesinde liderlik vücut bulmaktadır. Dolayısıyla lideri lider yapan, onun karizmatik olarak görülmesine yol açan takipçilerdir (Koçel, 2014: 668; Bakan ve Doğan, 2013: 8).

Lider; yenilikçidir. Farklılık yaratmaktadır. Dış çevreyle ilgilenmekte ve geniş vizyon geliştirmektedir. Çalışanların kendi yeteneklerinin farkında olmasını sağlamakta ve onları geliştirmektedir. Doğru işleri yapmaya odaklanmaktadır. Bu noktada gerektiğinde statükoya da meydan okumaktadır (Koçel, 2014: 674; Güney, 2018: 384; Tabak ve Sığrı, 2014: 374; Bakan ve Doğan, 2013: 7-8). Dolayısıyla örgütte lider; açık bir amaca sahip olmanın, işin değerli ve anlamlı olarak algılanmasının ve çalışanların işbirlikçi yapılarda ilişki kurmasını sağlamanın bir katalizörüdür. İnsanları ortak bir vizyon ve paylaşılan değerler sisteminde birleştirmektedir. Liderler, çalışanları zorluklar karşısında dirençlerini güçlendirmekte ve örgütte kalmaları için gerekli ortamı sağlamaktadır. Bu eylemleri liderlerin etkileyiciliğini ortaya koymada ve çalışanların onları takip etmelerinde önemli rol oynamaktadır (Varney, 2009: 3-4). Liderlerin, bu etkileyici davranışları sayesinde örgüt iklimi daha sağlıklı bir atmosfere dönüşmektedir. Liderler, çalışanların endişelerini dile getirmelerini teşvik ederek onların çözüm önerilerinde bulunmalarını sağlayabilmektedir (Kanungo ve Mendonca, 1996: 59). Bu anlamda liderin, örgüt içerisinde güvenli bir üs olduğu görülmektedir (Detert ve Burris, 2007: 869).

Liderler; sergiledikleri tutum ve davranışlarıyla, örgütlerde uygun ve destekleyici ortamlar yaratmalarıyla işin önemli ve değerli olarak algılanmasında etkili olmaktadır. Böylece örgütün amaçları için çalışanların daha fazla enerji harcamasını,

verimliliğin ve performansın artmasını sağlamaktadır (Steger vd., 2012; Eliyana ve Ma'arif, 2019: 144; Kara vd., 2013: 11). Liderlerin tutum ve davranışları; tükenmişlik, örgütsel bağlılık, yaşam kalitesi, iş tatmini, işe katılımı ve örgütsel adalet algısı gibi diğer birçok faktörü etkilemektedir (Kara vd., 2013: 16; Rehman vd., 2020: 38; Velez ve Neves, 2017: 190). Liderlerin, çalışanların yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerde bulunmalarını teşvik etmeleri (Cai vd., 2018: 4) sonucunda başarılı fikirlerin üretilmesi ve bu fikirlerin başarılı ürün ve hizmetlere dönüşmesi sağlanabilmektedir (Pradhan ve Jena, 2019: 31).

Alanyazında her duruma uygun en iyi bir liderlik tarzının olmadığı belirtilmektedir. Bu nedenle farklı tutum ve davranışlara sahip liderlik tarzları, farklı sonuçlar doğurmaktadır (Bass ve Steidlmeier, 1999: 205-206). Liderlik tarzı ise liderin hedefine nasıl ve hangi yollarla ulaştığı ile ilgili bir yaklaşımdır (Palmer, 2009: 529). Liderlik tarzları, liderlerin çalışanlara yön göstermede benimsedikleri farklı tekniklerdir (Jones ve Rudd, 2008: 89; Mufti vd., 2020: 1). Liderlik tarzlarının etik bir analizi ise liderin; kendi grubuyla kurduğu ilişkilerin karşılıklı saygıya mı yoksa egemenliğe mi dayandığını gösteren kalıp yargılarıyla ve eğilimleriyle ilgilidir. Dolayısıyla iyi bir liderlik tarzının ne olduğuna dair kültür ve toplumsal motiflerin etkisinin güçlü olduğu iddia edilmektedir (Palmer (2009: 531; Vinkhuyzen ve Karlsson-Vinkhuyzen, 2014: 104). Bu anlamda alanyazında; dönüşümcü, hizmetkâr, otantik, etik, spiritüel, babacan, demokratik ve otokratik gibi farklı liderlik tarzları sergileyen ve takipçilerini etkilemeye çalışan liderlerin olduğu görülmektedir. Burada bahsedilen her liderlik tarzının, farklı yetenekleri olan benzersizliğiyle öne çıktığı belirtilmektedir (Eliyana ve Ma'arif, 2019: 144).

Birçok farklı liderlik tarzının bir değişken üzerindeki göreceli etkisini ele alan ve bir liderlik tarzının diğerlerinden ne kadar etkili olabileceğini araştıran çok az bütünleştirici araştırmanın olduğu ileri sürülmektedir (Rowold vd., 2014: 147). Bu nedenle liderlik tarzlarının işin anlamlılığındaki göreceli önemini belirlemek, araştırmacılar ve uygulayıcılar için hangi liderlik tarzının yararlı olduğunu ortaya koymak büyük önem taşımaktadır. Buradan hareketle çalışmanın bu bölümünde; tutum, davranış, uygulama ve teknikleriyle işin anlamlı kılınmasında etkisinin olduğu kanıtlanmış liderlik tarzları açıklanmıştır.

3.2. Farklı Liderlik Tarzlarının İşin Anlamlılığındaki Rolleri

3.2.1. Dönüşümcü Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü

Dönüşümcü liderlik tarzı, çağdaş liderlik literatüründeki en baskın paradigmalardan birisidir (Judge ve Piccolo, 2004: 762). Dönüşümcü liderlik; takipçilerin değerlerini, ihtiyaçlarını, isteklerini ve önceliklerini dönüştüren ve onları beklentilerin ötesinde performans göstermeye motive eden liderlik olarak tanımlanmaktadır (Bass ve Avolio, 1994; Ghadi vd., 2013: 532). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin örgütün iyiliği için kendi çıkarlarını aşmalarını sağlayan farkındalık ve bağlılık yaratmaktadır (Seltzer vd., 1989: 174). Bu tür liderler kişisel ilgiyi önemsemektedir. Gelişmeyi ve farklı yollarla problem çözmeyi teşvik etmekte ve çalışanların belirli davranışlarına yön vermektedir (Nielsen vd., 2009: 1237). Ayrıca takipçilerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını ve inançlarını değiştiren kişiler olarak da bilinmektedir (Koçel, 2014: 696).

Dönüşümcü liderler, ilham verici yönleri sayesinde çalışanları örgütün önemli bir parçası haline getiren açık bir vizyon ve net bir misyon oluşturmaktadır (Piccolo ve Colquitt, 2006: 327). Çalışanlara finansal kazancın ötesine geçen daha yüksek amaçlar vermektedir (Schneider ve George, 2011: 62). Çalışanlara değerler, umutlar ve ideallerden oluşan geleceğin bir resmini sunmaktadır. Yüksek ahlaki standartlar, takım ruhu ve refah inşa edebilmektedir (Bass ve Riggio, 2006; Aktaran: Ghadi vd., 2013: 537). Dönüşümcü liderler, bu sayede çalışanın umut vaat eden bir gelecek için adanmasına sevk edebilmektedir. Bu nedenle dönüşümcü liderler, bireysel hedefleri tüm ekip için ortak bir vizyona dönüştürmektedir (Wang ve Howell, 2010: 1135). Bu davranışları sayesinde liderler, takipçilerin eski varsayımlarını sorgulamalarını ve yeni bakış açılarına bağlı olarak sorunları çözme ve yaratıcı olma çabalarını teşvik etmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik tarzı, takipçilerin statükoya meydan okumalarını desteklemektedir (Shin ve Zhou, 2003: 703).

Dönüşümcü liderler; takipçilerinin dürüstlüğünü ve bağlılığını kazanmak adına adil, destekleyici ve güven verici olmak durumundadır. Takipçiler için rol modeli olan ve benimsediği değerlerle tutarlı bir şekilde davranan bu liderler, örgütün değerlerine ve amaçlarına daha kolay bağlılığı sağlamaktadır. Çünkü takipçileri onu güvenilir bulmaktadır (Top vd., 2013: 221-222; Braun vd., 2013: 273). Bu sayede dönüşümcü

liderler, iş doyumu ve adalet algısı kazandırmakta (Pradhan ve Pradhan, 2016: 173) ve işteki anlamlılığı arttırmaktadır (Ghadi vd., 2013: 542).

Dönüşümcü liderlerin dönüştürücü davranışları, işteki anlamsızlığı azaltmaktadır. Entelektüel teşvik, vizyon ve ilham aşılama faaliyetleri, çalışanların öz saygısını ve kendini ifade etme düzeyini arttırabilmektedir. Bu durum işi daha anlamlı kılmaktadır (Steger ve Dik, 2010: 137; Ghadi vd., 2013: 538; Michaelson vd., 2014: 79-80). Dönüşümcü liderler, işi sıkıcı ve monoton olmaktan daha anlamlı bir düzeye yükselterek, takipçilerin işlerini yeniden değerlendirmeleri ve takipçilerini bireysel hedeflerden ziyade kolektif hedeflere odaklanmaları için teşvik etmektedir. İşlerinin önemli ve anlamlı olarak algılanması; örgütsel vizyona katkı, yüksek düzeyde işbirliği, bağlılık ve daha fazla çaba için ilham kaynağı olmaktadır (Pradhan ve Pradhan, 2016: 174-176).

Dönüşümcü liderlik, bireylerin değerlerini ve önceliklerini dönüştürmekte ve onları beklentilerinin ötesinde performans göstermeye motive etmektedir. Buradan hareketle gönüllüleri değişmeye teşvik edip ilham veren, onları beklentilerinin ötesinde geçmeye imkân tanıyan dönüşümcü liderlik, gönüllüler tarafından benimsenmektedir. STK gönüllülerini entelektüel olarak teşvik etmek için dönüşümcü liderlik tarafından sağlanan yönlendirme ve destek; gönüllülerin olumlu bir tutum geliştirmelerini, ekstra rol davranışları ve yüksek performans sergileyerek karşılık vermelerini sağlamaktadır. Nitekim yapılmış araştırmalarda dönüşümcü liderlerin; gönüllülerin bağlılığı ve işe katılımıyla (do Nascimento vd., 2018; Aboramadan ve Kundi, 2020; Rowold vd., 2014), örgütte devam etme istekleriyle (Catano vd., 2001) ve içsel motivasyonlarıyla (Chan, 2020) pozitif ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderler gönüllülerin STK'dan memnuiyetini perçinlemektedir. Zorlama olmadan çalışan gönüllülerin bu bağlılığı ise paha biçilemez bir niteliğe sahiptir (Erdurmazli, 2019).

3.2.2. Hizmetkâr Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü

Hizmetkâr liderlik tarzı, iş dünyasındaki değişiklikler nedeniyle paydaşların artan endişelerine yanıt vermek amacıyla araştırılmıştır (Adiguzel vd., 2020: 103). Çünkü günümüz dünyasında, iş yerinde insani değerlerin ve ahlakın gittikçe önem kazanmaya başladığı görülmektedir. Zorlama ve otorite baskısına başvurmadan çalışanlara hitap edebilecek liderlere duyulan ihtiyaç artmıştır (Bakan ve Doğan, 2013:

39). Bu durum, farklı bir duruşa sahip ve insan faydasına hizmet etmeyi kendine düstur edinen hizmetkâr liderlik yaklaşımına zemin hazırlamaktadır (Sani Ürü vd., 2013: 63).

Hizmetkâr liderlik, takipçilerin gelişmesine odaklanan bir liderlik anlayışıdır. Çünkü hizmetkâr liderler, takipçilerinin öncelikli ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak için ilk önce doğal hizmet etme duygusuyla başlamaktadır. Bu nedenle lider, bir hizmetçi olarak tanımlanmaktadır (Greenleaf 1970 : 4; Akt: van Dierendonck, 2011: 1231-1234; Anderson ve Sun, 2017: 81). Zamanla bu bilinçli hizmet etme seçimi, kişiyi liderlik etme arzusuna götürmektedir (Eva vd., 2019: 114; De Clercq vd., 2014: 187). Hizmetkâr liderlik; takipçileri motive etme, yönlendirme, umut düzeylerini yükseltme ve daha kaliteli ilişkiler kurma vasıtasıyla onların olumlu deneyimler yaşamasını sağlama arzusudur. Dolayısıyla hizmetkâr liderlik; ahlaki sorumluluk, tevazu, saygı, ilişkisel güç, özerklik, takipçilerin gelişimi ve liderlerin hizmet etme yönelimi gibi özelliklerinin birleşiminden oluşmaktadır (Greenleaf, 2007: 84-85; Mittal ve Dorfman, 2012: 556; Schneider ve George, 2011: 63; Stone vd., 2004: 4). Hizmetkâr liderliğin odak noktası örgütten ziyade onu takip eden çalışanlardır. Hizmetkâr liderlik tarzı, takipçilerin çıkarlarını kendi kişisel çıkarlarından üstün tutan, onları koruyan ve onlara hizmet etmeyi önceliklendiren bir anlayış sunmaktadır (Ehrhart, 2004: 69; Adiguzel vd., 2020: 104). Özetle hizmetkâr liderler, insan merkezli bir yönetim tarzını benimseyen liderlerdir (Liden vd., 2008: 162). Yöneticilik rolleri arayanlar değil, zorlayıcı bir vizyona ve önce başkalarına hizmet etme arzusuna sahip olanlar hizmetkâr lider olabilmektedir (Fry, 2003: 708).

Hizmetkâr liderler; açık, adil ve etik davrandığından dolayı takipçilerinin güvenini kazanmaktadır (Schaubroeck vd., 2011: 865; Hu ve Liden, 2011: 853). Ayrıca hizmetkâr liderler; karşılığında hiçbir şey beklemeden fedakarca başkalarına hizmet etmeye motive olduklarında işyerinde güvenilir bir rol modelle dönüşmektedirler (Schwarz vd., 2016; Greenleaf, 1977; Liden vd., 2008: 163). Liderlerin bu özellikleri, takipçileri tarafından taklit edilmesi ve onlarda sosyal değişimin başlaması için bir tetikleyici olmaktadır. Nitekim hizmetkâr liderlerin önemli bir hedefi de takipçilerini doğru bir şekilde yetiştirmektir. Buradan hareketle hizmetkâr liderlik, başkalarının hayatlarında olumlu bir fark yaratabilen ve sosyal yapıları değiştirebilen, üretken ve toplum yanlısı bir katalizör güç olarak değerlendirilmektedir (Hunter vd., 2013: 318-319). Bu nedenle çalışanların geliştiğini ve tam potansiyeline ulaştığını görmek

hizmetkâr liderlerin temel arzusudur (Fry, 2003: 708; Pratt ve Ashforth, 2003; Liden vd 2008: 161).

Hizmetkâr liderliğin işyerinde psikolojik ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olduğu ve daha fazla iş katılımına yol açtığı tespit edilmiştir (van Dierendonck vd., 2014: 559; Schaubroeck vd., 2011: 866). Aynı zamanda bu durumun, çalışanların işlerini anlamlı olarak görme ve yenilikçi faaliyetlerde bulunma olasılıklarını yükselttiği saptanmıştır. Böylece çalışanlar, işlerinde etkili olduklarını hissederek anlamlılığı deneyimlemektedir (Cai vd., 2018: 3; Steger ve Dik, 2010: 138). Çünkü hizmetkâr liderler, çalışanlara yardım ve destek sağlayarak kendi yetenekleri hakkında onlara farkındalık kazandırmaktadır. Bu da yapılan işin değerli olduğuna dair daha güçlü bir his geliştirmelerini sağlamaktadır (Van Dierendonck, 2011: 1231). Psikolojik ihtiyaçların karşılanması, insanlarda kendilerini anlamlı işlere sahip olduğuna dair bir düşünce geliştirmektedir. Anlamlılık da böylece gelişmektedir (Khan vd., 2021: 930)..

Hizmetkârlık duygusu olmadan üçüncü sektör, faaliyetlerini yürütmekte güçlük çekebileceği öngörülmektedir. Araştırmalar hizmetkâr liderliğin gönüllüler üzerinde sıra dışı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Mejheirkouni, 2020: 376-377). Araştırmalar hizmetkâr liderliğin; insancıl ve hassas davranışları sergilemesinden ve öncelikle takipçilerine hizmet etmeye odaklanmasından dolayı gönüllülerin bağlılığını (do Nascimento vd., 2018; Vecina vd., 2013), prososyal davranışlarını, iş tatminlerini ve STK'da kalma davranışlarını olumlu etkilediği ortaya koymuştur (Allen vd., 2018; Erdurmazli, 2019). Çünkü hizmetkâr liderlerin, çalışanlarına saygı duyma düzeyleri yüksektir. Böylece gönüllülerin işe anlam yüklemelerini sağlamaktadır (Schneider ve George, 2011: 63-64). Bu durumun da kişilerin, işlerini daha fazla önemsemelerine (De Clercq vd., 2014: 189) ve olağanüstü performans göstermelerine yol açtığı tespit edilmiştir (Chen vd., 2015: 519; Adiguzel vd., 2020: 109; Van Dierendonck, 2011). Bu nedenle hizmetkâr liderlik tarzı, STK'lar için vazgeçilmezdir. Hizmetkâr olmak isteyenler, bu sektörde lider konumuna gelmektedir.

3.2.3. Otantik Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü

Dünya genelinde artan şirket sahtekârlığı ve dolandırıcılık vakaları nedeniyle, ilkeli bir duruşu olan değer temelli bir liderlik biçimine ihtiyaç duyulmuştur. Paydaşların, liderlerin eylemlerinde yüksek derecede dürüstlük, ahlakilik, şeffaflık ve

ilkeli bir duruş gibi erdemleri görmek istedikleri belirtilmektedir (Chaudhary ve Panda, 2018: 2071).

Otantiklik kavramı; kişinin kendini tanıması, kabul etmesi ve benliğine uygun hareket etmesidir (Avolio vd., 2004: 802). Otantiklik, kişinin gerçekte ne düşündüğünü ve neye inandığını ifade etmesidir (Gardner vd., 2005: 344). Otantik liderlik ise daha fazla öz farkındalığı, içsel ahlaki bakış açısı, bilginin dengeli işlenmesi ve ilişkide şeffaflığı teşvik etmek için etik iklimi temel alan ve destekleyen bir liderlik modelidir (Walumbwa vd., 2008: 94; Anderson ve Sun, 2017: 82; Avolio vd., 2004: 805). Otantik liderlik bu unsurlar aracılığıyla özgünlüğe ulaşmaktadır. Kendini tanımak ve kendine karşı dürüst olmak otantik liderliğin temel nitelikleridir. Öte yandan otantik liderlik, aşırı güçlükler karşısında ahlaki eylemlerini sürdürmesini ve etik açıdan zor sorunlarla başa çıkmada dirençli olmasını gerektirmektedir. Otantik liderler, empati kurmaya ve harekete geçmeden önce kararlarının sonuçlarını anlamaya çalışmaktadır (Gardner vd., 2005: 345; May vd., 2003: 247).

Otantik liderler, kendi inançları ve değerleri konusunda derinlemesine bir farkındalığa sahiptir. Önemli konularda, inançlarında ve değerlerinde ısrarcıdır. Başkalarıyla şeffaf bir şekilde etkileşime girerken bu inançları ve değerleri göz önünde bulundurmaktadır (Avolio vd., 2004: 804). Otantik liderler, bu ısrar ile yollarına devam eder ve bazen sadece kelimelerle değil; prensipleriyle ve etik eylemleriyle özgünlüğünü ifade etmektedir (Avolio ve Gardner, 2005: 329-330; Anderson ve Sun, 2017: 88).

Otantik bir lider, kendisi için neyin doğru olduğuna dair içsel bir anlayışa sahiptir. Bu his başka kişilere bağımlı olmadan kendiliğinden oluştuğu için güvenilirliğini desteklemektedir (Olaniyan ve Hystad, 2016: 168). Otantik liderler bunun için güven, iyimserlik, umut, dayanıklılık ve benlik saygısı gibi mekanizmalara önem vermektedir (Gardner vd., 2005: 345). Bu mekanizmalar sayesinde takipçilerin, liderin neye değer verdiğini, neyi temsil ettiğini ve liderin kim olduğunu anlamaları kolaylaşmaktadır. Bu şekilde lider ve takipçileri arasında uyum gelişmekte ve güven seviyesi derinleşmektedir (Avolio vd., 2004: 810).

Otantik liderler, tamamen açık iletişimi teşvik etmektedir. Eleştirel bilgileri ve birlikte çalıştıkları insanlar hakkındaki algılarını ve duygularını paylaşarak bütünlüğü

inşa etmektedir (Avolio vd., 2004: 812-813). Bu durum otantik liderlerin bireysel farklılıkları tanıdığını ve bunlara değer verdiğini göstermektedir. Aynı zamanda olumlu ve ilgi çekici bir örgütsel bağlam oluşturmaya odaklanmaktadır (Avolio ve Gardner, 2005: 321, Gardner vd., 2005: 354). Çünkü bu liderler, insanların yeteneklerini keşfetme ve bu yetenekleri güçlü kılma motivasyonuna sahiptir (May vd., 2003: 248). Ayrıca çalışanları, işyerinde daha fazla anlamlılık hissi yaşamaya yönlendirmektedir (Shamir vd., 1993: 577-585; Ilies vd., 2005: 383; Chaudhary, 2019: 3).

Otantik liderlerin örgütsel amaç ve hedefleri, takipçilerin değerlerine ve inançlarına bağlayarak (Zhu vd., 2016: 97-98; Chaudhary ve Panda, 2018: 2074) aidiyet duygusunu geliştirdikleri (Rosso vd., 2010; Lips-Wiersma ve Wright, 2012) ve ortak vizyonu dile getirerek çalışanların bağlılıklarını ve işte anlam bulmalarını sağladıkları tespit edilmiştir (May vd., 2003: 247). Otantik liderler, çalışanlara sosyal destek sağlamaktadır. Güçlü bir kimlik oluşturmak suretiyle takipçilerin örgütle özdeşleşmelerini arttırmaktadır. Böylece işin değer ve anlam kazanmasına zemin hazırlamaktadır (Dutton ve Heaphy, 2003: 268; Lips-Wiersma ve Wright, 2012).

3.2.4. Etik Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü

Etik liderlik, ahlaki davranışların sergilenmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim yoluyla takipçilere aktarılması yaklaşımı şeklinde tanımlanmaktadır (Brown vd., 2005: 120; Brown ve Treviño, 2006: 595; Zhu vd., 2015: 703). Etik liderlik, uygun davranışın temsilcisidir. Etik davranışı teşvik etmek için ödül ve cezanın kullanılması anlayışıdır (Treviño vd., 2003: 18; Kalshoven vd., 2011: 53). Etik liderler, hem ahlaki bir kişi hem de ahlaki bir yönetici olarak eylemleri öykünmeye değer olan güvenilir rol modelleridir (Brown ve Mitchell, 2010: 585). Etik liderler, hesap verebilirliği ve başarıyı teşvik etmektedir (Dust vd., 2018: 570).

Etik liderlerin dürüstlük, güvenilirlik ve adalet gibi özelliklileri ön plandadır (Kalshoven vd., 2011: 54). Etik lider ahlaki bir kişi, saygılı, özenli, güvenilir ve ilkeli bir karar verici olarak tanımlanmaktadır (Brown vd., 2005: 120; Zhu vd., 2015: 704; Adnan vd., 2020: 8). Bu nedenle etik liderler, güçlü bir ahlaki kimliğe sahiptirler (Anderson ve Sun, 2017: 84). Etik liderler ayrıca takipçileriyle etik konular hakkında konuşmakta, etik standartlar belirlemekte ve bu standartları takip etmektedir (Brown ve

Treviño, 2006: 598). Bu nedenle etik liderlerin telkin ettikleri ile yaptıkları arasında bir tutarlılık mevcuttur (Zheng vd., 2015: 734).

Etik liderler; takipçileri, eylemlerinin sonuçlarından sorumlu tutmakta ve bunun için de ödül ve disiplin sistemini kurmaktadır (Brown ve Treviño, 2006: 597; Kalshoven vd., 2011: 54; Ahmad, 2018: 223). Etik liderin bu tür davranışları, takipçilerin dikkatini etik unsurlara çekmektedir. Böylece çalışanların davranışlarını yönlendirmede rehber olmaktadır (Jha ve Singh, 2019: 387). O nedenle sosyal öğrenme perspektifiyle tutarlı olarak takipçiler, liderlerinin davranışlarını taklit etmektedir. Etik açıdan uygun karar vermeyi gözlemleme ve öğrenme fırsatına sahip olmaktadır. Aksi takdirde etik ilkelere sahip olmadığı anlaşılan liderin çalışanları etkilemesi zorlaşmaktadır (Brown ve Treviño, 2006: 606-607).

Etik liderler; ahlaki tutum ve davranışları sergileyerek işin ne denli değerli ve anlamlı olduğunu göstermektedir (Demirtas vd., 2017: 185). Bunun yanında etik liderler, çalışanların işe nasıl yaklaşacaklarını anlamalarına ve ödüle layık şekilde iyi kararlar almalarına yardımcı olmaktadır. Bu da çalışanların kendi kaderini tayin duygusuna sahip olmalarına yol açmakta ve işi içselleştirmelerine yardımcı olmaktadır (Dust vd., 2018: 573). Etik liderler; çalışanlara özerklik sağlayarak, işin sağlayacağı faydaya dair inançları ve görüşleri şekillendirmekte ve takipçileri için işi anlamlı hale getirmektedir. Çalışanlar da yaptıkları işin ne kadar yararlı ve değerli olduğunu anladıklarında, işle ilgili anlamlılık duyguları gelişmeye başlamaktadır (Jha ve Singh, 2019: 388). Bu nedenle etik liderler, çalışanların daha fazla işe adanmasına zemin hazırlamaktadır (Brown vd., 2005; Sarwar vd., 2020: 5). Takipçilerin liderle özdeşleşmeleri ve işbirliğine dayalı davranışlar sergilemeleri de olası hale gelmektedir (Zhu vd., 2015: 704). Bu da grup düzeyinde fedakarlığı arttırmaktadır (O'Keefe vd., 2018: 236; Jha ve Singh, 2019: 387). Etik liderlerin, çalışanların özgecil tutumlarını (Brown vd., 2005:129; Kalshoven vd., 2011: 55), örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Podsakoff vd., 2000: 519) ve daha fazla sorumluluk almalarını (Kalshoven vd., 2011: 59) desteklediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde etik liderler, sergiledikleri tutum ve davranışlarıyla gönüllüleri etkilemektedir. Yapılmış araştırmalarda; etik liderliğin STK'larda gönüllülerin iş memnuniyetini, örgütsel bağlılığını ve STK'da devam etme niyetlerini arttırdığı tespit edilmiştir. Bu liderlerin gönüllülerle ilgilenmesi, onlara adil davranması ve onları önemseyip eğitmesi; işten gurur ve memnuniyet duymasını

sağlamaktır. Örgütsel norm, değer ve etik ilkelerin içselleştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum, gönüllülerin memnuniyetini ve bağlılığını güçlendirmektedir (Benevene vd., 2018).

3.2.5. Spiritüel Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü

Spiritüel liderlik; takipçilerini içsel olarak motive etmek için gerekli olan değerleri, tutumları ve davranışları içeren, meslek aşkı ve aidiyet yoluyla maneviyatı ön planda olan bir liderlik tarzıdır (Fry, 2003: 694). Spiritüel liderlik; etik, şefkat, saygı, dürüstlük ve tevazu gibi manevi değerleri bünyesinde barındıran ve bu değerleri neticesinde güven aşılayan, takdir edilen ve örnek alınan bir liderlik modelidir (Brown ve Treviño, 2006: 599). Spiritüel liderlik, manevi inançları işte çalışırken yaşamanın bir yoludur. Yanı sıra geniş bir vizyon, misyon, gelişime odaklılık, başkalarına hizmet etme düşüncesi, karşılıklı güven, örgüt için hedefler belirlemeyi ve bunun için endişe duymayı gerektirmektedir. Bu unsurların her biri örgütsel sistem için sinerjik bir destek sağlamaktadır (Fairholm, 1996: 13).

Spiritüel liderler, etik davranmayı ilke edinmektedir. İnandıkları temel değerlerinin tehlikede olduğu alanlarda, uzlaşmamayı ve işbirliği yapmamayı tercih etmektedir. Meydan okumayı da göze almaktadır. Bu liderler, bazen açık sözlü olabilir ve alternatif değer sistemleriyle kasıtlı olarak yüzleşebilmektedir. Maneviyat duygusuyla hareket edebilecekleri ortamı ve kültürü oluşturmaktadır. Bu iklime göre hareket edebilen manevi bir topluluk inşa etmekte ve üyelerinin gelişimine odaklanmaktadır. Takipçileri desteklemekte ve yeteneklerini çeşitlendirmektedir (Fairholm, 1996: 13-15; Pascale ve Athos, 1981). Dolayısıyla spiritüel liderler, risk almayı seçmekte ve takipçilerine öncülük etmektedir. Örgütte ortak bir vizyon çerçevesinde uzlaşma sağlamakta ve başkaları için ortak bir anlam yaratmaya çalışmaktadır. Takipçilerinin güçlü hissetmeleri ve kendi başlarına iş yapabilmeleri için gerekli ortamı da hazırlamaktadır. Bu nedenle spiritüel liderin görevi birleştirici bir kültür yaratmaktır (Kouzes ve Posner, 1995; Fairholm, 1996: 14-16; Fry, 2003: 720).

Spiritüel liderler; başkalarının zihnine, kalbine ve ruhuna dokunabilmektedir. Takipçilerini kendilerini iyileştirebilmelerine yardımcı olmaktadır. Birlik ruhu, karşılıklı ilgi ve örgütsel bağlılığın gelişimini teşvik etmektedir (Fry, 2003: 710). Spiritüel liderlik modelindeki vizyon, ruhsal ve manevi temellere dayanmakta, hayata gerçek bir anlam

ve amaç katmaktadır. Çalışanlara para kazanmanın ötesinde bir amaç hissi kazandırmaktadır. Spiritüel liderler ekip üyeleri arasında işin anlamlılığının öncelikli olduğu, değer verildiği ve desteklendiği konusunda güçlü bir inanç yaratabilmektedir (Fry 2003: 711; Van Dierendonck, 2011: 1245; Anderson ve Sun, 2017: 84-89).

Olumlu bir örgüt ikliminde çalışanlar; işlerini önemli, değerli ve ilginç olarak algılamakta ve bu da işin anlamlılığının artmasıyla sonuçlanmaktadır. Çünkü spiritüel liderler; içsel motivasyon ve kutsal bir amaç yaratmaları nedeniyle çalışanların fark yaratabileceklerine dair bir işaret vermektedir (Chen ve Yang, 2012: 107; Yang vd., 2019: 157; Anderson ve Sun, 2017: 84). Bu sayede çalışanlar, işi bir meslek aşkı olarak algılamaya başlamakta, sosyal ilişkiler kurmakta ve aidiyet hissetmektedir (Fry, 2003: 695). Nitekim pek çok insan, işinde tam potansiyelini sergilemek için sadece yeterlilik ve ustalık değil, aynı zamanda işin sosyal anlamının ve değerinin olduğuna dair kanıtlar aramaktadır (Fry, 2003: 703). Spiritüel liderlik de içsel motivasyonu, umudu, işin anlamlılığını ve yaşam hedeflerini desteklemektedir (Lawrence ve Duggal 2001: 303). Bu durumun çalışanların özgecil davranışlarını arttırdığı ve örgütsel vatandaşlık anlayışını geliştirdiği tespit edilmiştir (Chen ve Yang, 2012: 110).

Maneviyat eksenli misyon ve amaçlar üreten bir örgüt ortamı, anlamlılığın önemli bir bileşenidir (Chen ve Yang, 2012: 108). Spiritüel liderler, çeşitli durumlarda tevazu çerçevesindeki tutarlı davranış ve uygulamaları nedeniyle takipçilerinin işin anlamlılığı hakkındaki algılarını etkilemektedir. Fedakârlıkları, hassasiyetleri, minnettarlık ve şükran dolu davranışları takipçilerini oldukça etkilemektedir (Fry, 2003: 711; Van Dierendonck, 2011: 1245; Anderson ve Sun, 2017: 84-89). Bu da spiritüel liderliğin işin anlamlılığı üzerinde önemli düzeyde etkili olduğunu göstermektedir (Yang vd., 2019: 157).

3.2.6. Babacan Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü

Babacanlık; bireyi, grubu veya örgütü yardımsever, koruyucu ve gerektiğinde müdahaleci bir şekilde çocuklarını yetiştiren bir baba tarzıyla yönetme ilkesi, uygulaması veya sistemi anlamına gelmektedir. Bu tanım babacan liderliğin; ast-üst arasındaki ikili ve hiyerarşik bir ilişki içerisinde ortaya çıktığını göstermektedir (Mussolino ve Calabrò, 2014: 200; Liao vd., 2017: 80).

Otoriterlik ve yardımseverlik gibi temel iki boyutun birleşimi, babacan liderliği belirlemektedir (Aycan, 2006: 454; Farh ve Cheng, 2000 : 91; Pellegrini ve Scandura, 2008: 573; Mansur vd., 2017: 702). Bu birliktelikten doğan babacan liderlik tarzı, kolektivist ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yaygın şekilde kabul görmektedir. Bu toplumlarda, liderlerin çalışanlardan saygı ve sadakat beklediği, astların da genellikle hürmetkâr ve itaatkâr bir şekilde davrandığı kanıtlanmıştır. Öte yandan özerkliğe ve kendi kaderini tayin hakkına değer veren bireyci kültürlerde bu liderlik tarzının, zorlamadan emek sömürüsü yapan bir "yardımsever diktatörlük" şeklinde algılandığı bilinmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008: 567; Gelfand vd., 2007: 494; Sungur vd., 2019: 140). Çünkü bireyci kültürlerde liderlerin astları ile bireysel ve derin bir ilişki içinde olması, özel hayatın ihlali şeklinde değerlendirilmektedir (Aycan, 2006: 450). Bu nedenle babacan liderliği düşünürken ve yorumlarken kültür faktörünü dikkate almak oldukça önemlidir (Aycan, 2006: 450; Öge vd., 2018: 26). Nitekim liderlik tarzı, kültürle uyumlu olması durumunda çalışanların tutum ve davranışlarını daha fazla etkileyebilmektedir (Tuan, 2018: 133).

Babacan liderliğin otoriter tarafı, Türk kültürünün yüksek güç mesafesi ve kolektivist yönleriyle önemli düzeyde örtüşmektedir. Çünkü babacan liderlik, Türk yöneticilerinden beklenen davranış kalıplarını yansıtmaktadır. Yüksek güç mesafesi; güçlü, otoriter ve baba figürü liderlerin tercih edilmesine zemin hazırlamaktadır (Sungur vd., 2019: 140; Öge vd., 2018: 27; Saygili vd., 2020: 26). Öyle ki yüksek güç mesafesi bağlamında çalışanlar, liderlerini tanımlamak için "iyi bir baba" terimini kullanmaktadır (Öge vd., 2018: 27).

Babacan liderlik, sahip olduğu yardımsever davranışları ve bu davranışlarının altında yatan niyetleri sebebiyle sömürücü liderlikten ayırılmaktadır (Mussolino ve Calabrò, 2014: 201). Sömürücü liderler, kendi egolarına hizmet etmeyi amaçlamaktadır. Astların itaat etmesi için ödül ve cezaları kullanmaktadır. Bu liderler örgütsel hedefler için kontrol mekanizmasını kullanarak güç ve yetkilerini harekete geçirmektedir (Aycan, 2006 : 454; Mansur vd., 2017: 702; Mussolino ve Calabrò, 2014: 201-205). Babacan yardımsever liderler ise astlarının iş ve iş dışı alanlarıyla ilgilenmektedir (Jha ve Singh, 2019: 390-391). Çalışanların yaşamlarına dâhil olmaları neticesinde tanıdık bir aile ortamı yaratmaktadır. Bu durumun bir sadakat beklentisine ve bağlılığa yol açtığı (Aycan, 2006: 446; Gelfand vd., 2007: 493; Sungur vd., 2019: 140; Mansur vd.,

2017: 703; Mussolino ve Calabrò, 2014: 201) ancak astların da buna uyum gösterdiği kanıtlanmıştır.

Babacan liderler, çalışanlarına karşı nezaket ve hoşgörü göstermektedir. Sosyal ilişkilerin yanı sıra cesaretin ve bağışlamanın önemini vurgulamaktadır (Cheng vd., 2004). İş hayatında yardımsever liderler, astların kendi hatalarını düzeltmelerine izin vererek çalışanlarına güven aşılamaktadır. Cömert ve destekleyici davranarak fedakârlıkta bulunmaktadır. Bu liderler; astlarına rehberlik etmekte ancak çalışanlardan sadakat ve itaat beklemektedir (Aycan, 2006: 454-449). Buna karşılık astlar, lidere saygı duymakta ve duygusal yaklaşımlara karşılık vermektedir (Wu vd., 2012: 99; Zhang vd., 2015: 27). Yapılan bazı araştırmalarda liderlerin babacan tavırları sonucunda çalışanların; üretkenlik, işe katılım ve kendini ifade etme davranışlarının arttığı saptanmıştır (Jha ve Singh, 2019: 390-391). Babacan liderliğin örgütsel iklimi olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Karşılıklı güven ve desteğin geliştirilmesine, haleflerin eğitimine ve gelişimine katkıda bulunduğu kanıtlanmıştır (Cheng vd., 2004; Mussolino ve Calabrò, 2014: 203). Babacan liderlerin, iş-aile çatışmalarının ve işteki yalnızlığın azalmasına katkı sağladığı tespit edilmiştir (Aycan 2006; Sungur vd., 2019: 140). Hastane çalışanları ile yapılan çalışmalarda ise babacan liderliğin iş doyumu düzeyini (Nal ve Tarım 2017: 117) ve iş verimliliğini artırdığı kanıtlanmıştır (Uysal vd., 2012: 25; Saygili vd., 2020: 27). Çalışanların işe bağlılık gibi olumlu motivasyonel tepkilerini harekete geçirdiği ortaya konulmuştur (Öge vd., 2018). Bunun yanında işin anlamlılığının, babacan liderlik ve iyi oluş arasındaki ilişkide aracı bir etkiye sahip olduğu (Çetin vd., 2018: 82), ayrıca Türkiye'deki hastane personelinin babacan liderliği yüksek oranda tercih ettiği tespit edilmiştir (Aslantekin vd., 2005; Saygili vd., 2020: 26-27).

3.2.7. Demokratik Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü

Demokrasi, iş ortamında dahi gerekliliği anlaşılmış bir olgudur. Katı yönetim anlayışı, pazarda etkili bir rekabet yeteneğini geliştirmek için oldukça zararlıdır. Çünkü katı yönetimler, doğru insan kaynağını örgüte çekmekte ve bu yeteneklerden uzun süre faydalanmakta başarısız olmaktadır (Woods, 2004: 4). Bu bağlamda demokratik liderlik, genelde ideal bir liderlik tarzı olarak algılanmaktadır. Karar vermenin ademimerkeziyetçi olduğu ve astlar tarafından paylaşıldığı bir liderlik olarak

tanımlanmaktadır (Caillier, 2020: 919; Odumegwu, 2019). Demokratik liderlik, eşit katılım ve müzakere gibi temel demokratik ilke ve süreçlerle hareket ettiğinden dolayı insanları etkileyen bir yaklaşım sergilemektedir (Hilton vd., 2021: 3). Demokratik liderlik; astların fikirlerine ve desteklerine ihtiyaç duyulduğunu hissettiren, herkese saygı ve katılım hakkı veren bir liderlik tarzıdır. Çalışanların fikirlerinden ve uzmanlıklarından yüksek düzeyde yararlanmak için önemli bir araçtır (Fakhri vd., 2021: 804-805).

Demokratik bir lider, uzmanlık ve beğeni gücünü kullanarak takipçilerini etkilemektedir. Çalışanlarına yetki devreder, serbest bırakır, onlara güvenir ve kararlara katılım göstermelerini teşvik etmektedir. Demokratik bir lider aslında grup için çalışmaktadır. Grubu toparlar, olası hareketlerini anlayarak onlardan önce hareket etmekte ve gruba rehber olmaktadır. Sorunları astarlarıyla paylaşarak birlikte çözüm bulmaya çalışmaktadır. Çalışanların fikirlerini özgürce paylaşabilmelerini sağlamaktadır. Fikirlerin tartışılması ve daha da olgunlaşması için gerekli ortamı hazırlamaktadır. Sorumluluğun dağılımını ve iş bölümünü ise takım üyelerine bırakmaktadır. Demokratik bir lider, grup üyelerine önemli görevler ve inisiyatif vermektedir. Onlarla beraber hareket ederek örgütün vizyonuna doğru ilerlemeye çalışmaktadır (Arıkan, 2001: 242; Şimşek vd., 2016: 199; Dike ve Madubueze, 2019: 130; Ligget, 2020: 123-125).

Demokratik liderler, takım ruhu ve başarı için gerekli yeteneklerin kazanılması için imkân yaratmaktadır. Ayrıca çalışanlarla eşit düzeyde ilgilenmeye çalışmaktadır. Bu durumda da lider çalışanlara, çalışanlar lidere saygı göstermektedir. Sonucunda ise çalışanlara motivasyon ve isteklilik kazandırılmaktadır. Böylece liderin başarısı takipçilerin güveniyle desteklenmektedir (Lestari ve Prastyawan, 2018: 357-358). Demokratik liderler, işbirliğine dayanan bir örgüt kültürü inşa etmektedir. Örgütte teşvik edici olmakta ve paylaşılan ortak değerleri oluşturmaktadır. Olumlu geri bildirimi vermekte ve yatay iletişimi önemsemektedir (Ligget, 2020: 123-125). Astların yaptıkları katkıları geri bildirim olarak onlara göstermektedir. Yetkin ve kararlı çalışanların yetiştirilmesinde rol oynamaktadır (Dike ve Madubueze, 2019: 129-134). Bu sayede demokratik lider, çalışanlar için işin daha anlamlı ve yapılmaya değer hale gelmesinde önemli rol oynamaktadır. Demokratik liderin nazik ve destekleyici davranışlarının, işin anlamlılığında etkisi büyüktür. Zira örgütte pozitif bir ortam oluşturmaları nedeniyle

(Şimşek vd., 2016: 199) çalışanların mutluluklarına ve yaratıcı düşünmelerine zemin hazırlamaktadır. Çünkü çalışanlara fikirlerini ifade etme ve uygulama fırsatı sağlamaktadır (Hilton vd., 2021: 1; Arıkan, 2001: 242; Eren, 2017: 463).

STK liderinin her şeyden önce gönüllülerin önemini kabul etmesi ve onları iç paydaş olarak görmesi gerekmektedir. Gerektiğinde yetkiyi ve gücü onlara devredebilmeli ve özerkliklerine saygı duyması önerilmektedir. Onlara güvenmeyi bilmesi ve onları önemsemesi önem arz etmektedir (Boyd, 2003: 52). STK liderlerinin, gönüllülerle işbirliği yaparak onların fikirlerinden, becerilerinden faydalanması ve onları değerli hissettirmesi tavsiye edilmektedir. Karar alma süreçlerine dâhil etmesi halinde gönüllülerin STK'ya bağlılıkları güçlenebilmektedir (Sunney ve Brian, 2003: 69). Çünkü gönüllülerin daha az denetim ve daha yüksek bağımsız çalışma arzuları vardır (Chan vd., 2020: 938). Bu koşularda gönüllülerin tükenmişlik düzeylerinin düşeceği ve yaşam doyumlarının artacağı iler sürülmektedir (Wu ve Li, 2019: 1109).

Gönüllülere karşı esnek davranmak icap etmektedir. Esneklik de gönüllülerin davranışlarını ve bağlılıklarını olumlu etkilemektedir. Onlara açık alan vermek gerekmektedir. Gönüllüler, sıkı kurallarla bağlanmazlar. Bazen disiplini sağlamanın ve sürdürmenin zorlaştığı aşikârdır. Bu nedenle gönüllülere uzmanlık ve yeteneklerine göre görevin verilmesi gerekmektedir (Ashfaq vd., 2020: 200). Bu bağlamda gönüllüleri yetkilendirmek, onların hayal gücünü ve inisiyatif almalarını sağlamak için önemli bir zemin oluşturmaktadır. Bu da gönüllülerin zihnini aktifleştirmektedir (Wisner vd., 2005). Bunun sonucunda gönüllüler proaktif davranmakta ve sistemli bir örgütsel işleyiş ortaya çıkmaktadır (Asik-Dizdar ve Esen, 2016: 9).

3.2.8. Otokratik Liderliğin İşin Anlamlı Bulunmasındaki Rolü

Otokratik liderliğin temelinde otoriterlik yatmaktadır. Otoriterlik, makamla gelen bir güçtür. Örgüt içerisinde statü farklılıklarının amaçlar için etkili şekilde kullanılmasıdır (Arıkan, 2001: 239). Otoriter kişiliğe sahip bireyler otoriteye inanmaktadır. Otoritenin verdiği güç, büyüklük, ün gibi birtakım avantajların cazibesine kapılmaktadır (Çetin ve Basım, 2014). Otokratik lider ise bu otoriteyi kullanan ve genellikle çalışanlardan uzak duran zorlayıcı bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzı, çalışanlar üzerinde mutlak bir kontrol kullanmaktadır. Bu nedenle otokratik liderlik tarzını daha kötüye kullanan liderler, genellikle diktatör olarak

görülebilmektedir (Chukwusa, 2018). Çünkü bu liderin katı ve saldırgan bir özelliğe sahip olduğu bilinmektedir (Şimşek vd., 2016: 199). Otokratik liderlerin sahip oldukları olumsuz izlenimleri nedeniyle de insanların zihninde kötü şöhretli oldukları bilinmektedir (Caillier, 2020: 921).

Otokratik liderlik tarzı; resmi, tekyönlü ve yazılı olan iletişimi önemsemektedir. Bu durum liderin hiyerarşi piramidinin tepesinde, çalışanların ise aşağıda olduğunu göstermektedir. Otokratik liderler, gelenekselliğe oldukça bağlıdır. Geleneksel davranışlara itaat etmeyenleri cezalandırma eğilimindedir. Nitekim kendisi de otoriteye karşı itaatkâr davranmaktadır. Otokratik liderler katı bir yönetim anlayışı ve güç kullanmaya eğilimlidir. Çünkü bu liderler yüksek düzeyde yetki ve güç kullanma ihtiyacı duymaktadır. Yetkiyi merkeze almakta ve karar alan tek mercii konumundadır. Kesin emirleri olmadan çalışanlara iş yaptırmamaktadır. İnsanların kendilerinden emir almalarını beklemektedir. Dolayısıyla astlar genelde pasiftir ve kararlara katılımı söz konusu değildir. Çalışanların fikirlerine başvurmamakta, fikirlerini dinlese bile pek dikkate almamaktadır. Hatta grup üyelerinin dahi kendi fikirlerini tartışmalarına müsaade etmemektedir. Her zaman işleri takip etme ihtiyacı hissetmektedir. Çünkü çalışanların kendi başlarına bir şeyler yapabileceklerine dair inancı nispeten düşüktür (Şimşek vd., 2016: 199; Arıkan, 2001: 239).

Otokratik liderlik tarzı, kararlarının sonuçlarını açıklamaya veya tartışmaya uygun görmemektedir. Bu konuda taviz göstermemektedir. Çalışanların girişimlerini önemsememekte, grubun amaçlarını ve hedeflerini kendisi belirlemektedir. Çalışanlara belli ve tanımlı işleri vermektedir. Emirlerine itaat edenleri ödüllendirir ancak etmeyenleri de cezalandırmaktadır. Çalışanları motive etmek için dikkatlerini maddi ödüllere çekmektedir. Onları eleştirirken veya ödül dağıtırken de kişisel bir tutum takınmaktadır (Şimşek vd., 2016: 199; Arıkan, 2001: 239; Chukwusa, 2018; De Cremer, 2006: 81-82).

Otokratik liderlerinin bazı durumlarda başarılı olduğu gerçeğini de göz ardı etmemek gerekir. Özellikle başka seçeneklerin kalmadığı acil ve kriz durumlarında otoriter liderlik uygun bir seçenek haline gelebilmektedir. Bu liderler, daha fazla bağımsız hareket etme imkânları sebebiyle kendilerini daha rahat ve güvende hissetmektedir. Hiyerarşik düzen içerisinde çalışmaya, aşağıya doğru emir ve bilgi

akışına güven duymaktadır. Bu nedenle hızlı şekilde karar alma ve uygulama avantajına sahiptir (Arıkan, 2001: 239-241; Şimşek vd., 2016: 199; Eren, 2017: 462; Chukwusa, 2018). Öte yandan otokratik liderliğin grup üyeleri arasında istikrarı bozan bir etkisi bulunmaktadır. Uzun vadede yönetimde sorunların oluşmasına yol açabilmektedir (Van Vugt vd., 2004: 1-2). Moralin düşük, kaygı, stresin ve gerilimin yüksek olduğu bir ortamın oluşmasına sebep olabilmektedir. Bu nedenle çalışanlardan tam kapasiteyle verim alınmamaktadır (Arıkan, 2001: 241).

Otokratik liderler; bencil, duygu ve inançlara hassas davranmama gibi olumsuz yönleri nedeniyle bazen nefretin odağında olmaktadır (Şimşek vd., 2016: 199; Eren, 2017: 462). Bunun yanında çoğu zaman kabul görmeyen kontrol taktiğini çokça kullanmaları, onların despot ve istismarcı olarak algılanmalarına sebep olmaktadır (Caillier, 2020: 919-921). Sonucunda ise çalışanlarda haksızlığa maruz kalma, mutsuzluk ve memnuniyetsizlik gibi olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır (De Cremer, 2007: 1387-1389). Bu durum eşitsizlik algısını arttırabilmekte ve dolayısıyla olumlu örgüt iklimini ve ekip performansını da engelleyebilmektedir. Öyle ki yapılan çalışmaların çoğunda otokratik liderliğin performansı düşürdüğü ve motivasyonu bozduğu tespit edilmiştir (De Hoogh vd., 2015: 687).

Otokratik bir liderlik tarzı, işi rutin ve anlamsız angaryaya dönüştürebilmektedir. İşyerinde kendini kısıtlanmış ve bağımlı hisseden bir bireyin mutlu olması ve yaratıcı düşünmesi beklenemez. Hatta düşmanlık, devamsızlık, yüksek hızda işgücü devir oranı, düşük üretkenlik ve düşük iş kalitesinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Chukwusa, 2018). Otokratik liderlik, bireylerin toplum yararına yapabilecekleri faaliyetleri de kısıtlamaktadır. Çalışanların, liderin emirleri ile önemsedikleri değerleri arasında ikilemde kalmalarına yol açmaktadır. Bu durum fedakâr ve toplum yararını önemseyen çalışanların moral ve heveslerini kırmakta ve işi anlamsız bulmalarına yol açmaktadır (Caillier, 2020: 924).

Güç mesafesinin hâkim olduğu toplumlarda gönüllülerin STK liderine bağımlı hale gelmesi söz konusudur. Güç mesafesi yükseldikçe liderlerin baskı kurma ve boyun eğdirmeye çalışma ihtimali artmaktadır. Burada gönüllüler, dayatma ve zorlama yoluyla iş yapmak durumunda kalmaktadır (Mejheirkouni, 2020). Sonucunda ise gönüllülerin, işi anlamsız ve kendilerini değersiz hissetmesi söz konusu olmaktadır. Çünkü

gönüllülerin katkılarını göz ardı etmek, angarya ve anlamsız işler vermek veya özerkliğini kısıtlamak işe yüklenen anlamın kaybolmasına sebep olmaktadır. Bireylerin özgür iradesiyle gönüllü olduğu gerçeğinden hareketle baskıcı bir yönetim anlayışının ters bir etkiye sebep olacağı aşikardır (Bailey ve Madden, 2016; Lysova vd., 2019: 380).

3.3. İşin Anlamlılığının Geliştirilmesinde Liderlerin İşlevleri

İşyerinde anlam deneyimini geliştirmeye yönelik örgütsel çabalar olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Clausen ve Borg, 2011: 675). Bu nedenle örgütlerin işi anlamlı kılmada aktif rol alabildiği (Ghadi vd., 2015: 218), liderlerin tutum ve davranışları da çalışanların işi anlamlı bulması konusunda önemli bir tetikleyici olduğu söylenebilir. Bu tetikleyici unsurlar, çalışanların gelişmesini ve onların işe bakış açısını değiştirebilecek ince detaylar sağlamaktadır (Steger ve Dik, 2010: 138). Çalışanların işyerinde anlamlılığı optimize etmeye çalışması, liderlere işi anlamlandırmanın yollarını arama fırsatı vermektedir (Pradhan ve Jena, 2017: 834). Araştırmalarda liderlerin katkıları sonucunda, çalışanların işi anlamlı bulduğu ve yüksek düzeyde memnuniyet duyduğu tespit edilmiştir (Varney, 2009: 3-5). Öte yandan çalışanlar işi anlamlı bulurken, liderlerin bu anlamlılığı baltalamaları da olası bir durumdur. Örgütlerin birtakım olumsuz uygulamaları ve liderlerin olumsuz tutum ve davranışları neticesinde çalışanların ulaştığı anlamlılığın düzeyi düşebilmekte veya bu anlamlılık yok olabilmektedir (Bailey ve Madden, 2016: 9).

Yapılan işlerde anlam arayışının önemine vurgu yapılması, STK'ların profesyonel bir şekilde yönetilmelerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Özellikle çalışmak zorunda olmayan gönüllülerin, işi cazip görmeleri için farklı şekilde yönetilmeleri oldukça önemlidir. STK'ların varlığını sürdürebilmesi için kâr amaçlı bir işletmenin yönetim anlayışından uzaklaşmaları gerekmektedir. Bu bağlamda gönüllülerin iş tatmininin ve motivasyonunun liderlere ve kuruluşun genel uygulamalarına bağlı olduğu ifade edilebilir. STK'larda liderlerin beklenti içerisinde olmadan toplumsal faydayı ve sorumluluğu düşünerek bilgi, beceri, tecrübe ve kaynaklarını gönüllü bir şekilde kullanmaları beklenmektedir. Farklı ve alışılmışın dışında uygulamaları ve sorumlulukları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu liderler çalışanları için esin ve motivasyon kaynağı, yenilik öncüleri, güçlendirici ve destekleyici olmaları önemlidir (Karakiraz ve Özen Kutanis, 2013: 221-234).

Gönüllülerin anlaşılması, görmezden gelinmemesi, öğrenme ve beceri geliştirmelerine imkan tanınması, onlara destek olunması, özerklik ve inisiyatif verilmesi gibi olumlu uygulamalar, onların kendilerini değerli olarak algılamalarına yol açmaktadır. Bu sayede yaptıkları işi de anlamlı bulmaya başlamaktadır (Benevene vd., 2020: 3; Gordon ve Gordon, 2017: 724). Bu nedenle STK'larda işin anlamlı hale gelmesi, iş tatmininin ve bağlılığın gerçekleşmesi için liderlerin kâr yerine, insancıl tutumlara ve fayda odaklı misyona vurgu yapması beklenmektedir (Allen vd., 2018: 124).

3.3.1. Çalışanı Tanıma ve Geri Bildirim

Çalışanın statüsü ne olursa olsun önemli olan ne yaptığı değil, işi nasıl ve ne için yaptığıdır. Dolayısıyla asıl önemli olan şey çalışanların güçlü ve zayıf yönleri, istek, beklenti ve arzularıdır (Craig ve Snook, 2019: 65). Çünkü insanlar, işlerini nasıl yaptığına ilişkin başkalarından geri bildirim almaya oldukça heveslidir (Pink, 2021: 75-81). İnsanlar, her zaman ne kadar iyi bir iş çıkardıklarını görmek, duymak istemekte ve kendileri hakkında olumlu bir değerlendirme almak istemektedir (Csikszentmihalyi, 2017: 62; Hansen ve Keltner, 2019: 13). Böylece çalışanlar, kendileri hakkında bilgiye sahip olabilmektedir. Bu bilgiler neticesinde de kendilerini keşfetmeye ve geliştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde işe katılım ve örgütsel destek algıları yerleşmekte ve iş tatminleri gelişmektedir (Beukes ve Botha, 2013: 6). Pozitif geri bildirim vermek gibi somut olmayan ödüller, çalışanların içsel motivasyonlarını güçlendirmekte, değerlilik hislerini (Pink, 2021: 75-81), psikolojik ve duygusal iyi oluşlarını arttırmaktadır (Alparslan vd., 2021: 490).

Geri bildirimin, çalışanların iş faaliyetlerinin gerçek sonuçları hakkındaki bilgilerini arttıracağı ve sonuç olarak daha fazla iş performans göstermelerine yol açacağı tahmin edilmektedir. Ancak çoğu zaman çalışanlar, işlerinin tam sonuçlarını görmemektedir. Bu noktada liderler, bir çalışanın yerine getirdiği görevlerinin örgütün önemli sonuçlarına veya daha geniş bir bağlama nasıl değer kattığını göstermesi önem arz etmektedir. Liderler, çalışanların sağladıkları faydaları vurgulayarak işin anlamlılığını arttırabilmektedir (Cleavenger ve Munyon, 2013: 356). İşi neyin anlamlı kıldığını belirleyen, çalışanların değerlerine ve farklılıklarına önem veren bir lider, astlarıyla daha kolay iletişim kurabilmekte ve onları daha etkili yönetebilmektedir (Garrad ve Chamorro-Premuzic, 2019: 101). Ancak burada geri bildirimin saygı ve özen

içermesi, kişilerin geliştirilmesine ve yetiştirilmesine yönelik yeterli ölçüde olması ve davranışın hemen ardından verilmesi önem arz etmektedir. Böyle bir geri bildirim olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Diğer taraftan kırıcı ifadelere veya ima içeren, hata bulma ve yüze vurma kaygısı taşıyan bir geri bildirim, çalışanların güven algılarını ve rahat bir şekilde kendilerini ifade etmelerini engelleyebilmektedir (Alparslan vd., 2021: 486-487).

Örgütsel ve sosyal koşullar değiştikçe ve kuruluşun yapısı yeniden şekillendikçe, tipik gönüllünün profili de değişmektedir. STK'larda farklı insanların gönüllü olacağı ve farklılıkların artacağı öngörülmektedir. Farklı gönüllülerin sahip olduğu değerler, inançlar ve dünya görüşleri farklı olabilmektedir. Bu anlamda gönüllülerin devam edebilmeleri ve fayda sağlamaları için onları yönetirken bu unsurların göz önünde bulundurulması ve bu konuda hassas olunması gerekmektedir (Wilson, 2012: 194). Bu farklılıklara karşı insani tutum ve davranışların sergilenmesi ve her gönüllünün birer zenginlik olduğu bilincinde olunması önem arz etmektedir. Bu insani tutum ve davranışların, gönüllüleri cezbetmenin ve elde tutmanın bir yolu olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Catano vd., 2001: 261). Dolayısıyla STK liderlerinin; anlayışlı, destekleyici, empati sahibi ve geri bildirim verici olması arzu edilmektedir. Sosyal becerileri ve iletişim yetenekleri oldukça gelişmiş olmalıdır. Bu özellikleri sayesinde gönüllüleri tanıyacak, motive edebilecek ve gönüllülerle bağ kurabilecektir. STK liderlerinin gönüllülere mentorluk edebilmeleri ve bireysel ilgi göstermeleri gerekmektedir. Dertlerini dinlemeleri ve onları anlamaya çalışmaları gönüllüleri etkili şekilde yönetebilmek için gereklidir (Karakiraz ve Özen Kutanis, 2013: 241).

STK'larda gönüllüleri ödüllendirmek ücret gibi maddi unsurlarla gerçekleşmemektedir. Yapılan işin karşılığında içten bir takdir, teşekkür, iltifat etmek veya onurlandırmak için kurumun bir plaketine veya sertifikasına layık görmek, hediyeler vermek veya geziler düzenlemek oldukça motive edici birer davranış olabilmektedir (Özdemir ve Aras, 2013: 132). Gönüllüleri elinde tutmak isteyen STK, bu şekilde gönüllülerine olumlu geri bildirimde bulunmaya özen göstermesi gerekmektedir (Garner ve Garner, 2011: 825). Bu uygulamalar, gönüllülerin daha fazla çaba ve performans göstermelerine neden olmaktadır. Hepsinden öte yaptıkları faaliyetlerde anlam bulmalarına yol açmaktadır (Merchant vd., 2010: 605).

3.3.2. Vizyon ve İlham Aşılama

Çalışanlar, liderlerinden ufuk göstermelerini ve ilham vermelerini beklemektedir. Bu nedenle vizyon, ilham ve gerçeklik işte anlam bulmanın önemli yönleri olarak değerlendirilmektedir. Fakat insan bu hayatta belirli bir gerçeklik içerisinde yaşamaktadır. Gerçek olmayan vizyon ve ilham ifadeleri, iddialı ve asılsız olabilmektedir. Vizyonun gerçek olmadığı anlaşıldığında ise çalışanlarda hayal kırıklığına ve yapılan işin değerinin düşmesine sebep olmaktadır (Lips-Wiersma ve Wright, 2012: 636).

Liderlik vasfı, insanları meydan okumaya davet etme gücüne sahiptir. Geniş vizyonlu bir lider, harekete geçmeleri için insanlarda güçlü bir irade ve istek uyandırmaktadır. Çalışanları da bu vizyonun etrafında toplanmalarını sağlamaktadır. (Varney, 2009: 4). Liderin paylaşılan bir vizyonu; çalışanların değerlerine, ilgi alanlarına, umutlarına ve hayallerine hitap ederek göz alıcı bir gelecek için yol almalarını sağlayabilmektedir (Kouzes ve Posner, 1995: 300-301; Chiok Foong Loke, 2001: 193). Bu sayede çalışanlar, işi yapmaktan gurur duymaya, adanmışlık duygusuna sahip olmaya ve işi yapılmaya değer ve anlamlı bulmaya başlamaktadır (Johnson ve Jiang, 2017: 290).

Liderlerin, çizdikleri vizyonu çalışanlara sürekli hatırlatmaları önem arz etmektedir. Kısa vadeli ve net hedefler belirleyerek, bu hedefleri de değerlerle uyumlaştırarak çalışanlara sunmaları vizyonun başarısı için gereklidir. Kısa vadeli hedeflere ulaşıldıkça çalışanlar; ödüllendirilmeli, onlara geri bildirim verilmeli ve örgütün vizyonu hatırlatılmalıdır. Bu durum, çalışanların mesafe kat ettiklerini göstererek onların işe anlam yüklemelerini sağlayabilmektedir (Kirkpatrick, 2017: 12-13).

Gönüllüler, gönüllü faaliyetlere katılmak için STK seçerken onun misyonuna ve vizyonuna dikkat etmektedir. Liderlerin de büyük bir heyecan ve coşkuyla STK'nın vizyonunu ifade etmeleri, gönüllülerde olumlu tutum ve duyguların oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Vizyon sayesinde gönüllülerin STK'ya bağlanmaları ve STK'yla özdeşleşmeleri sağlanmaktadır (Karakiraz ve Özen Kutanis, 2013: 239). Bu anlamda etkin bir gönüllü yönetimi için vizyon ve stratejilerin ortaya konulması gerekmektedir.

Gönüllülerin amaçları ile STK'nın amaç, misyon ve vizyonuyla uyumlu olması için gerekli çabanın ortaya konulması önemlidir (Arslan, 2018: 11).

3.3.3. Amaç İnşa Etme ve Misyon

Amaçlar, karışıklığı önleyerek çalışanlara belirli bir istikamet kazandırmakta ve onları bir kimlik etrafında toplamaktadır. Anlamlı bir amaç, ekibi ve örgütü birleştirmektedir. Çünkü ortak amaç, açık bir ufuk ve ilgisiz parçalar yerine bütünlük sağlamaktadır (Varney, 2009: 4). Bütünlük ve istikamet, değerli bir hedef duygusu hissettirmekte (Veltman, 2015: 739) ve işte akışa kapılmayı sağlamaktadır (Csikszentmihalyi, 2017: 61).

Bir işin topluma olumlu bir katkı sunduğunu düşünmek, işle ilgili bireysel bir amacın inşa edilmesinde etkilidir (Hansen ve Keltner, 2019: 12). Bu amaç, işi anlamlı kılmaktadır. O nedenle işte amaç aramaktan ziyade amacın inşa edilmesi gerekmektedir Çünkü her işte önemli amaçlar inşa etmek mümkündür. Örneğin; okul servisi şoförü çocukların iyi eğitim almasında rol oynamaktadır. Bir hemşire hastaların en zor anlarında ellerinden tutmaktadır. Dolayısıyla çalışanların işin amaç sunan yönlerine odaklanmaları sağlanarak kendi amaçlarını inşa etmelerinde yardımcı olunabilmektedir (Coleman, 20119: 34). Bu bağlamda çalışanlara amaç duygusu yaratarak bir örgütü dönüştürmek liderliğin önemli bir görevidir (Podolny vd., 2004: 8).

Liderler, çalışanların algısını şekillendirecek şekilde işleri dizayn ederek iyi bir örgütsel çıktı elde edebilirler (Ghadi vd., 2015: 218). Sadece eldeki görevlerde büyük bir amaç görmenin, işe karşı ilgi duymayı ve işte tatmin bulmayı desteklemektedir (Lips-Wiersma ve Wright, 2012; Steger vd., 2012). Bunun yanında güçlü amaçlara sahip bireyler, topluma fayda sağlamaya odaklandıkları için farklı ortamlarda daha kolay gelişebilmektedir. Böyle bireyler daha sevimli ve arzu edilen potansiyel çalışma arkadaşı olarak seçilmektedir (Hicks ve King, 2009: 475; Ward ve King, 2017: 66).

Bir örgütün etkililiği, çalışanları tarafından anlamlı kabul edilen bir misyona bağlıdır (Podolny vd., 2004: 29). Bu nedenle belirlenen misyonun işi değerli kılması gerekmektedir. Misyonun anlaşıldığı yerde işe ilişkin anlamlılığın gelişmesi daha kolay hale gelmektedir. Bu nedenle misyonun, örgütün daha geniş kitleler ve çevre için olumlu görevler üstleneceğini göstermesi önem arz etmektedir. Bunun da gerçekçi ve bilinçli bir şekilde yapılması gerekmektedir (Bailey ve Madden, 2016: 10;

Wrzesniewski vd., 2003: 100-101). İşin değerli bir misyon taşıdığının anlaşılması sağlanmalıdır. Değerli bir misyon duygusu çalışanın işe dört elle sarılmasına ve sorumluluk almasına yol açmaktadır (Pontefract, 2019: 52). Nitekim çalışanın üstün performans göstermesindeki temel bileşenin misyon ve amaç olduğu ileri sürülmektedir (Craig ve Snook, 2019: 59). Bu bağlamda liderlerin; açık, net ve ikna edici bir misyon ve amaç geliştirmelerinin önemli kabul edilmektedir. Liderler, çalışanlara misyon ve amaçlarını sürekli hatırlatmalı, onlarla her zaman iletişim kurmalıdır. Böylelikle çalışanların örgüte olan bağlılıkları pekişebilecektir (Sun vd., 2019: 55).

STK liderlerinin etkili bir amaç ve gerçekçi bir misyon oluşturması gerekmektedir. Çünkü gönüllüler bu amaç ve misyonu takip etmektedir. Bu nedenle liderlerin misyon konusunda tutkulu olması gerekir. Aynı zamanda STK liderleri, makamlarını şahsi menfaatleri için değil kuruluşun misyonu için kullanan özgeci kişiler olmak durumundadır. Bu özelliklere liderler, gönüllüleri etkileyebilmektedir (Karakiraz ve Özen Kutanis, 2013: 234-236).

3.3.4. Özerklik Tanıma

İş ortamı, insanların güç kazandığı alanlardır. Bu gücü kullanma yetkisinin verilmesi işin önemsenmesini sağlamaktadır. Çünkü çalışanlar, genel olarak işin nasıl yapılması gerektiğinin söylenmesinden hoşlanmamaktadır. Bazı çalışanlar da geniş özerklik hakkı tanıyan işlere yönelmektedir (Hansen ve Keltner, 2019: 14-16). Öyle ki insanların bağımsızlığa ve özerkliğe düşkünlüğü doğuştan gelmektedir. Bu güdülerin serbest bırakılması sonucunda insanlar başarılı olmakta ve yaşam doyumu elde etmektedir. Bu nedenle örgüte nitelikli iş gücünün işe alınması ve rahat bırakılması önerilmektedir. Onların olağanüstü performanslarının ardında, özerklik duygusunun güçlü bir etkisi bulunmaktadır (Pink, 2021: 88-111).

Gelişme ihtiyacı yüksek olan çalışanlar için özerklik, özünde tatmin edicidir ve daha yüksek motivasyona neden olabilmektedir. Özerk bir kişi hedef belirleyen, kararlar veren, seçenekleri gören, sorunları çözen ve kendisi için konuşan kişidir (Cleavenger ve Munyon, 2013: 356). Bu anlamda özerklik, sorumluluk almayı kolaylaştırmaktadır. Özerklik; kişinin becerileri ve işin içeriği arasında iyi bir uyum yaratmaya ve işte anlamsızlığı hafifletmeye yardımcı olmaktadır (Bailey ve Madden, 2016: 12). Çünkü özerklik sayesinde çalışanlar, kendi işleri üzerinde kontrol sahibi olduklarını algılamaya

başlamaktadır (Ghadi vd., 2015: 219). İş yerinde özerklik tanınması sonucunda çalışanlar, kendi eylemlerini dış baskıların sonucu olmak yerine kendi istedikleri için yapacaklarıdır (Martela ve Riekki, 2018: 2). Benzer şekilde özerklik sayesinde becerilerin daha iyi kullanılması söz konusu olduğundan, işin anlamlılığına dair algının da desteklendiği tespit edilmiştir (Albrecht, 2013: 247). Çalışanlar, yönetimden yetki aldıklarını görmeleri halinde işi daha anlamlı bulabileceklerdir (Sigler ve Pearson, 2000: 32). Bu olumlu sonuçlar, çalışanların özerkliğine yönelik bir yönetim tarzının benimsenmesinin ve yaratıcı düşünmelerini arttırmak için özerk bir çalışma ortamının oluşturmasının gerekliliğini göstermektedir (Cai vd., 2018: 9).

Gönüllüler, kendi yeteneklerini ve hünerlerini sergilemek üzere bir STK'da gönüllü faaliyetlere katılım göstermektedir. Bu nedenle daha fazla esnekliğe ve özerkliğe ihtiyaç duymaktadır (Atçı vd., 2014: 45). Nitekim gönüllüler daha işin başındayken özgür iradelerini kullanarak gönüllü faaliyetlere katılmaktadır. Maddi bir kazanç beklemeden ve baskı altında kalmadan STK'larda sorumluluk altına girmektedir. Liderlerin, özerkliği destekleyici bir tutum sergilemesi neticesinde de gönüllülerin memnuniyeti artmaktadır. Bu liderlerin, gönüllülerin bireysel yaratıcılıklarını ve hünerlerini göstermeleri için imkân sunmaları önemli bir etkiye sahiptir (Gülmez, 2019: 127).

3.3.5. Aşkınlığı Teşvik Etme

Aşkınlık, benliğin dışında daha büyük bir amaca ve iyiliğe katkıda bulunmakla ilgilidir (Lips-Wiersma, 2002b: 500). Ancak değişen dünyada ve iş ortamında başkaları için değer ve fark yaratmak kendini belli etmeyebilir. Bu nedenle çağdaş örgütlerde işin toplum ve çevre üzerinde oynadığı faydalı rolün çalışanlara anlatılması gerekmektedir. Bu noktada liderlere önemli bir görev düşmektedir (Van Wingerden ve Van der Stoep, 2017: 24).

Bir kişinin işteki anlamlılık algısı, işi kendinden daha geniş bir değere sahip olduğu inancına kadar uzanmaktadır (Lepisto ve Pratt, 2017: 108; Bailey vd., 2019: 483). Bu nedenle anlamlı bir iş her zaman bencil bir amacın merkezinde yer almamaktadır. İşin; insanın ailesine, örgütüne, başkalarına veya diğer canlılara yardım edebileceği ve katkı sunacağı bir araç olarak görülmesi sonucunda önemi ve anlamlılığı yükselmektedir (Coleman, 2019: 34). Çünkü işin daha büyük bir amaca hizmet edip

insanlara bir şeyler vermekle ilgili olduğunu düşünenler, işlerini daha anlamlı bulmaktadır (Lips-Wiersma vd., 2016: 2; Allan vd., 2018a: 43; Beukes ve Botha, 2013: 6). Dolayısıyla liderler ve örgütler, faaliyetlerini daha geniş bir amaca bağlayarak ya da toplumsal bir fayda sağladığını göstererek insanların işlerini anlamlı bulmasını sağlayabilmektedir. Aynı şekilde liderlerin, çalışanların yaptıkları eylemlerle başkalarının hayatlarına nasıl yardımcı olacağını ve kalıcı bir miras yaratacağını göstermeleri önem arz etmektedir (Bailey ve Madden, 2016: 11-12). Bu nedenle liderlerin işin anlamlılığının geliştirilmesinde özel bir rol oynadıkları söylenebilir (Van Wingerden ve Van der Stoep, 2017: 32).

Gönüllüler; zaman, para ve enerji fedakârlığında bulunmaktadır. Bu anlamda gönüllülerin en önemli motivasyonları arasında aşkın davranmak bulunmaktadır (Atçı vd., 2014: 45). Gönüllüler, topluma hizmet etmek ve başkalarının hayatına dokunmak istemektedir. Kendilerini başkaları için aktif şekilde adamış bireyler olarak görmektedir. Gönüllüler, diğerkam davranarak hem kendilerine hem de başkalarına fayda sağlamaktadır (Romaioli vd., 2016: 721). Nitekim insanın mutluluk kaynaklarından bir tanesi diğer insanlara faydalı olduğunu görmektir. İnsanın bencil duygularından arınması ve başkalarının hayatına katkı sağlaması yaşamına anlam katmaktadır. Bu nedenle gönüllülerin özgecil duygularının beslenmesi ve daha da geliştirilmesi gerekmektedir. Başkaları için bir şeyler yapma ihtiyacı yüksek olan bu insanların heyecanlarını canlı tutmak gerekmektedir (Ege, 2011: 11). Çünkü aşkın davranışlar sayesinde gönüllüler arasında bir dayanışma ve aidiyet duygusu gelişmekte ve sıradan işler bile anlamlı hale gelmektedir (Bailey vd., 2019: 487).

3.3.6. Sosyal İlişkiler ve Sosyal Destek

İnsanlar, modern hayatta her geçen gün biraz daha yalnızlaşmakta ve çare olarak bir topluluğa ait olmanın yollarını aramaktadır. Bir topluluk atmosferi sunabilen örgütler, işin anlamlılığını önemli bir düzeye çıkarmaktadır (Hansen ve Keltner, 2019: 14). İş ortamında iyi bir ilişki ağı, ortak bir amaç ve bağ duygusu etrafında toplanmaya katkı sağlamaktadır. Güvene dayalı ve saygı çerçevesinde sağlanan bir sosyal destek ve oluşturulan işbirliği atmosferi, önemli bir motivasyon ve anlam aracına dönüşebilmektedir (Lysova vd., 2019: 381). Bu nedenle hayatta iyi bir iş; aidiyet ve güçlü bir sosyal kimlik duygusunu desteklemektedir (Rosso vd., 2010).

Çalışanlar, kişisel sorunların dikkate alınmasını ve büyük zorluk çekenlere yardım edilmesini gerekli görmektedir. Bu sosyal desteği sağlayan ve sosyal ilişkilerin gelişmesine önayak olan liderler, işe anlam katabilmektedir (Frémeaux ve Pavageau, 2020: 8). Bu bağlamda sosyal ilişkiler, çalışanların örgütle olan uyumluluğunu teşvik ederek işin anlamlılığını arttırabilmektedir. Aynı zamanda kişinin işinden dolayı sosyal ilişkiler ve kimlik kazanmasını sağlamaktadır. Örgütün doğasının, işleyişinin ve toplumdaki rolünün anlaşılması, çalışanının işe dair tutum ve düşüncelerini olumlu anlamda derinleştirmektedir (Steger ve Dik, 2010: 133; Machell vd., 2015: 288). Nitekim liderler, çalışanların kişisel hedeflerine ulaşmaları için onlara destek vererek sadakatlerini kazanmaktadır. Çalışanlar, kişisel olarak değerli buldukları hedeflere ulaştıkları zaman anlamlılık duygusunu deneyimlemektedir (Ward ve King, 2017: 69).

Sosyal destekler sayesinde kişilerde stres ve tükenmişlik azalmakta ve olumlu duyguların daha iyi bir düzeye gelmesi mümkün hale gelmektedir. Nitekim insanlar, bir örgütten ve liderden sosyal destek gördüğünde kendilerini özel bir yere konumlandırmakta ve o topluluğun yaptığı işe bir değer atfetmektedir. Bu durum yapılan işlerin de değerli ve önemli olarak algılanmasına zemin hazırlamaktadır. Liderlerin sağladığı destekler neticesinde bireyler kendilerini güvende hissetmekte ve işi yapmaya daha istekli hale gelmektedir (Taş ve Bektaş, 2020: 86; Usta, 2015: 80; Acaray, 2020: 239).

STK liderlerinin proaktif ve yenilikçi olmaları beklenmektedir. Sağlıklı analiz yapabilen ve sorunlara çözüm üretebilen bir yapıya sahip olmaları gerekmektedir. STK liderlerinden gönüllülerin yaratıcı çözüm üretmeleri ve yenilikçi davranmaları için gerekli ilgi ve desteği vermeleri beklenmektedir. Böylelikle gönüllülerin fikirlerini ifade edebilecekleri bir ortam ve destek sağlanmış, lider ve gönüllüler arasında da etkin bir iletişim gerçekleşmiş olacaktır. Liderlerin iyi birer dinleyici olmaları hatta gönüllülerle birebir ilgilenmeleri, gönüllülerin dertlerini anlatmalarına cesaret vermeleri beklenmektedir (Karakiraz ve Özen Kutanis, 2013: 234-240). Bu durum STK'da sosyal yardımlaşmanın ve iş birliğinin yayılmasına da imkân tanımaktadır. STK'nın üyeleri arasında diyaloğun ve etkileşimin gelişmesini sağlayarak gönüllülüğün sevilmesine zemin hazırlamaktadır (Riivari vd., 2020: 291). Yakın arkadaşların gönüllülüğü mutlu bir şekilde yaptığını görmek, gönüllü faaliyetlere katılması için diğer bireylerde de istek uyandırmakta (Ashfaq vd., 2020: 199) ve kişilerarası bağ yaratmaktadır. Bunun

sonucunda ise ortak bir amaç duygusunu deneyimleme hevesinin artması ve STK'da insan kaynağının daha da gelişmesi söz konusu olmaktadır (Lips-Wiersma ve Morris, 2009: 501). Bu nedenle liderlerden gelen sosyal destekler, gönüllülerin gerginliğinin ve stresinin azalmasına yardım eden bir ortamı sağlamaktadır (Allen vd., 2018).

3.3.7. Güven ve Tutarlılık

Liderlerin sahip olduğu karizması, güvenli ve tutarlı davranışları gibi özellikleri insanlarda hayranlık uyandırmaktadır. Bu özellikleri, iş ortamında anlam yaratma gücüne sahiptir (Hicks ve King, 2009: 475; Ward ve King, 2017: 66). Dolayısıyla işin değerini vurgulayarak çalışanları kendi arzusuyla harekete geçirmek, liderlerin güvenilirliğini güçlendirmeye daha fazla hizmet etmektedir (Cleavenger ve Munyon, 2013: 359). Öte yandan çalışanlarına gerçek anlamda inanan ve saygı duyan liderler, güçlü bir müttefik elde etmektedir. Açık iletişim ve kurumsal vaatlerin yerine getirilmesiyle beslenen güven, insanlara ve kuruluşlara en üst düzeyde ve ötesinde performans göstermeleri için önemli bir bileşen haline gelmektedir. Lidere ve örgüte duyulan güven; verimliliği ve işe verilen değeri arttırmaktadır. Güven, örgüt ortamında sinerjik bir ruhun meydana gelmesinde etkilidir. Güven sayesinde insanlar, çalışma arkadaşlarını ekibin birer ferdi ve sistem dişlerinin birer çarkı olarak görmeye başlamaktadır. Bu da pozitif bir ortamın oluşmasına katkı sağlamaktadır (Black ve La Venture, 2018: 448).

Aşırı baskıcı ve kontrolcü bir lider, çalışanlarda acizlik ve değersizlik hissi yaratmaktadır. Ancak güvenen bir lider, çalışanların ilerlemesini ve tecrübe kazanmasını sağlamaktadır. Çalışanların kendi rollerini ve iş tasarımını yapmasına imkân tanımaktadır. Bu sayede çalışanın da öz saygısı artmaktadır. Çünkü çalışanın kendisine güvenildiğini hissedebilmektedir (Garrad ve Chamorro-Premuzic, 2019: 101). Güvene ve saygıya dayalı ilişkiler; işbirliğe, çeşitliliğe ve eleştiriye açık bir atmosferin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Nitekim etkilemenin en önemli aracı da güven vermekle gerçekleşmektedir. Lider ise etkileme yoluyla çalışanları peşinden sürüklemektedir (Schnell vd., 2013: 547). Fakat güvenin adil davranışların temelinden beslendiği de liderlerin hatırından çıkmaması gerekir. Bu anlamda çalışanlar arasında adaleti tesis etmek, güven unsurunun devam edebilmesi için gereklidir (Black ve La Venture, 2018: 448).

Tutarlılık; güven duymanın faktörleri arasında yer almaktadır. Liderin söyledikleri ile davranışları arasında tutarlılık ve uyumun olması oldukça önem arz etmektedir. Verdiği sözleri tutan ve tutarlı davranan liderler beklendiği gibi güvenilebilir figürler olarak algılanmaktadır. Lider tutarlı davrandığında çalışanlar, onu etik bir lider olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle tutarlı liderler öngörülebilir bir şekilde hareket etmekte, inandığı değerler ve yaptığı işler arasında uyumluluk bulunmaktadır (Brown vd., 2005; Treviño vd., 2003; Kalshoven vd., 2011). Liderlerin özü sözü bir davranışlar sergilemeleri, çalışanların teveccühünü kazanmalarını sağlamaktadır. Bu da liderin uyumlu, doğru ve açık bir iletişim kurduğunu göstermektedir. Sonucunda ise işe ilişkin tutumların olumlu etkilenmesi ortaya çıkmaktadır (Tokgöz ve Seymen, 2013: 63) Bu nedenle liderin dürüst ve tutarlı davranışlar sergilemesi sonucunda lidere bağlılık artmakta (Özdaşlı ve Yücel, 2010: 68-70) ve örgüte olan güven yükselmektedir (Büte, 2011: 174-176).

STK liderinin tutarlı ve güven veren davranışlar sergilemesi gerekmektedir. Belirlenen amaç ve misyona uygun şekilde adım adım ilerlemeleri önem arz etmektedir. Yapılacak işleri de açık ve şeffaf şekilde iletmeleri, gönüllülerin şüphelerini bertaraf edebilmektedir. Fakat her açıdan tutarsız davranışlar sergileyen bir lider, gönüllülerin enerjisini işe vermelerini engellemekte, performans ve morallerini olumsuz etkilemektedir (Garrad ve Chamorro-Premuzic, 2019: 103). Bireysel çıkarlarını ön planda tutan, şeffaflıktan uzak, sözünü tutmayan ve adil davranmayan liderler, işin anlamlılığına zarar vermektedir (De Clerck vd., 2021: 498).

3.3.8. Etik ve Adil Davranma

Etik davranışlar sayesinde örgütte etik bir iklim oluşmaktadır. Verilen sözler ile sergilenen davranışlar arasında uyumun olmasını sağlamaktadır (Çıraklı vd., 2014: 55). Bu nedenle etik ve liderliğin ilişkili kavramlar olduğu ileri sürülmektedir. Liderler, önemli birer etik rehberlik kaynağı olmak durumundadır. Dolayısıyla liderlerin, paydaşlarının ihtiyaçlarını dikkate alması, adil ve ilkeli olduğu düşünülen kararlar almaya özen göstermesi beklenmektedir (Brown ve Treviño, 2006: 606-607). Liderin takipçilerinin etik davranışlarını etkileme çabası onların dürüstlük, adalet ve ahlak gibi özelliklerini ifade etmektedir. Öte yandan zıt eylemleri gerçekleştirmek kınanmakla ve uyumsuzlukla sonuçlanabilmektedir (Sarwar vd., 2020: 4). Bu nedenle liderlerin etik

davranışları, onların ahlak anlayışlarını da ortaya koymaktadır (Brown ve Trevino, 2006).

Adalet, hakka uygun hareket etmektir. Kaynak paylaşımından politikaların uygulanmasına ve çalışanlarla ilişkilere kadar birçok alanda kendini göstermektedir. Adalet, çalışanların bir amaç doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla adalet, çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağı iken etik liderlik davranışının da önemli bir bileşenidir (Aykanat ve Yıldırım, 2012: 261-264; Çıraklı vd., 2014: 54). Etik davranan liderler, dürüst ve başkalarına karşı adil davranmaktadır. İlkeli ve hakkaniyet esaslı seçimler yapmaktadır. Güvenilir ve dürüsttürler. İltimas göstermez ve kendi eylemlerinin sorumluluğunu üstlenmektedir. Ayrıca etik çerçevesinde hareket eden liderler, takipçilere öncelikleri belirlemede ve yaşadıkları etik ikilemlerde rehberlik etmeleri gerekmektedir (Brown vd., 2005; Treviño vd., 2003; Demirtas vd., 2017).

Liderin genellikle işle ilgili değerlendirmelerini etkileyen tutum ve davranışları, işin anlamlılığında mühim bir rol oynamaktadır (Brown vd., 2005; Sarwar vd., 2020: 5). Çalışanlar, liderleri tarafından adil ve saygılı bir şekilde muamele gördüklerinde, liderleriyle ilişkilerini ekonomik değişimden çok sosyal değişim (Blau, 1968) bağlamında düşünmeleri muhtemel hale gelmektedir (Adnan vd., 2020: 10). İş, onlar için önemli, değerli ve anlamlı hale gelebilmektedir. Çalışanlar, liderlerinin eylemleri ve kararları hakkında olumlu yargılar beslemeye başlamaktadır. Bu durum adaletsizlik algısını azaltırken aynı zamanda örgütsel faaliyetleri destekleme ve işi değerli bulma eğilimini arttırmaktadır (Ahmad, 2018: 226; Schnell vd., 2013: 552). Dahası çalışanların işlerine daha fazla adanması ve işle daha aktif bir şekilde meşgul olmaya istekli olması ve ekstra çaba sarf ederek karşılık vermesi beklenmektedir (Adnan vd., 2020: 10). Bu nedenle çalışanların, işe karşı coşkularının artması muhtemel hale gelmektedir (Bowie, 1998: 1083; Lips-Wiersma ve Morris, 2009: 494; Baumeister ve Vohs, 2002: 497).

Çalışanlar, liderlerini sürekli izlemekte ve bazı davranışlarını taklit etmektedir (Frémeaux ve Pavageau, 2020: 6). Bu nedenle gönüllüler, STK'da hangi davranışların arzu edildiğini ve hangilerinden kaçınmak gerektiğini liderlerinden öğrenmektedir. Dürüstlüğe önem veren, işbirlikçilerine karşı ilgi gösteren ve adaletle yöneten bir STK

lideri, çekici bir rol model olmaktadır. Bu anlamda liderler etik, adil ve dürüst davranarak takipçilerin STK hakkındaki tutum ve davranışlarını şekillendirebilmektedir. Liderlerin bu davranışları, gönüllülerin olumlu örgütsel davranışlarla karşılık vermelerine zemin hazırlamaktadır. Çünkü etik davranan liderler, gönüllüler için güvenli bir üs olabilmektedir. Hakkın ve adaletin sağlayıcıları olarak algılanmaktadır (Benevene vd., 2018: 2-6).

3.3.9. Kariyer Planlama ve Gelişme Fırsatı Tanıma

İş, bireylerin potansiyellerini fark etmelerine, gerçek ve ideal benlikleri arasındaki mesafeyi en aza indirmelerine olanak tanıdığında anlam kazanmaktadır. Çünkü bireyin tam potansiyelini gerçekleştirmesine fırsat tanıyan işler, anlamlılığın temel taşı olarak algılanmaktadır. Çalışanlar, yeteneklerini ortaya koyan ve geliştirme imkanı taşıyan işleri daha değerli bulmaktadır (Bailey vd., 2019: 488-485; Fairlie, 2011: 510). Anlamlılık ise kendini gerçekleştirme ile ilgili ihtiyaçların ve arzuların yerine getirilmesiyle deneyimlenmektedir (Lepisto ve Pratt, 2017: 105-106; Both-Nwabuwe vd., 2017: 2).

Kariyer planı ve hayalleri destekleyen örgütlerde çalışanlar, işlerini daha çok sevmekte ve işe devam etmek istemektedir (Hedges, 2019: 89). Bir çalışan, ilerleme ve gelişme duygusunu ne kadar çok hissederse uzun vadede üretkenliği ve faydalı olma olasılığı o kadar yüksek olmaktadır (Amabile ve Kramer, 2019: 109). Bu anlamda liderler, çalışanların kariyer planı yapmalarına ve ilerlemelerine destek olmaları gerekmektedir (Lepisto ve Pratt, 2017: 106). Çünkü iş, bireyin kariyer ve çıkarlarını tatmin edebiliyorsa anlamlı hale gelebilmektedir (Lips-Wiersma vd., 2016: 3). İşi bir kariyer olarak gören kişiler ise ücretini arttırmaya, gücünü, kontrol alanını genişletmeye ve unvanını yükseltmeye odaklanmaktadır (Pontefract, 2019: 52). Nitekim iyi bir kariyer elde edebilmek için bireyin, işin kendisi için faydalı olduğunu algılaması gerekmektedir (Lips-Wiersma, 2002b: 514).

Gönüllüler, genellikle içsel bir tatmin yaşamak ve olumlu duyguları deneyimlemek amacıyla gönüllülük faaliyetlerine katılmaktadır. Liderin, gönüllüleri geliştirerek ve onları motive ederek kapasitelerini zorlamalarını sağlayabilmektedir (Karakiraz ve Özen Kutanis, 2013: 240). Bu nedenle liderlerin, gönüllülerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerine odaklanmaları ve gönüllülere yatırım yapmaları gerekmektedir

(Arslan, 2018: 10). Çünkü gönüllüler, işe başladıklarında çoğu zaman ne yapacaklarını bilmemektedir. Bu noktada onlara verilecek eğitim ve geliştirme çalışmaları, onların görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmeleri açısından önemlidir (Özdemir ve Aras, 2013: 129).

STK'larda işlerin doğası ve yönetimin yapısı gereği kariyer noktasında bazı sorunlar bulunmaktadır. Gönüllü kuruluşlarda hem lider hem de gönüllüler için kariyer planlarının belirlenmemiş olması önemli bir sorun haline gelmektedir. Gönüllülerin uzun vadede hangi konuma gelecekleri konusunda bir belirsizlik hâkimdir. Her ne kadar STK'larda gönüllülerin bir beklenti içerisinde olması beklenmese de bu durumun motivasyonu olumsuz etkileme ihtimali bulunmaktadır. STK'larda özellikle profesyonel yöneticiler ve çalışanlar için maaş, terfi, performans vb. unsurların belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle profesyonellerin iş tatminlerini yükseltecek ve özlük haklarını belirleyecek net ve yazıya dökülmüş bir teminatın olması gerekmektedir (Karsan ve Atay, 2013: 32-33).

3.3.10. Pozitif Bir Örgüt Kültürü Yaratma

Pozitif örgüt ortamları, işin sevilmesine yardımcı olmaktadır (Hansen ve Keltner, 2019: 15). Örgüt kültürünün, çalışanların performansı ve işin anlamlılığı üzerindeki etkisi kayda değer ölçüdedir (Garrad ve Chamorro-Premuzic, 2019: 101). Bu durum, liderlerin destekleyici bir örgüt ortamı yaratmaları gerektiğini göstermektedir (Weeks ve Schaffert, 2019: 1058). Destekleyici pozitif bir örgüt kültürü, olumlu duyguların daha baskın hale gelmesini sağlamaktadır. İyimser ve neşeli çalışanlar da pozitif ortamın elemanlarıdır. Pozitif bir örgüt ortamı; merhametin, affediciliğin ve minnettarlığın yaşatıldığı ortamlardır. Pozitif duygular; hızlı karar alma ve eyleme geçme yeteneği kazandırmaktadır. Sorunlar ve tehditler hızlı şekilde fırsata çevrilebilmektedir. Elbette böyle ortamlar, liderlerin tutum ve davranışlarından da etkilenmektedir. Liderlerin pozitif duyguları alıp ortama yayma gibi etkileri bulunmaktadır. Çalışanlar da liderlerini gözlemlemekte ve liderin bu pozitif etkisini örgütün her tarafına taşımaktadır (Cameron, 2013: 31-38).

Liderler, etrafında bir mahkeme geliştirmekten ziyade çalışanların aidiyet duygusunu geliştiren ve ortak bir amacı paylaşan topluluğun ortaya çıkmasını sağlamalıdır (Frémeaux ve Pavageau, 2020: 8). Liderler; öğretme, ödüllendirme,

destekleme ve modelleme aracılığıyla örgütsel değerleri belirlemektedir. Çalışanların bu örgüt değerlerini anlamaları ve kabul etmeleri için de liderlerin harekete geçmesi gerekmektedir. Fiziksel çalışma ortamının iyileştirilmesi, değer sisteminin olumsuz yönlerinin izole edilmesi ve katılımcı bir yönetim tarzına geçilmesi sonucunda çalışanların örgüte ve değerlerine bağlılıklarının arttırılabileceği düşünülmektedir (Dobni vd., 2000: 104-105).

Güçlü değerleri olan örgüt kültürlerinde liderler; müşfik, destekleyici, meydan okuyucu ve merak uyandırıcı bir ortam hazırlamaktadır. Bu tür örgütlerde şeffaflığı önemseyen çalışanlara değer verilmekte ve onlara saygı duyulmaktadır (Black ve La Venture, 2018: 447). Çalışanlar bu şekildeki pozitif bir ortamda daha yaratıcı, üretken ve içsel olarak daha motive olmaktadır. Çalışanlar, özellikle etik bir örgüt kültürü içinde çalıştıklarında ve işyerinde etik davranışlara şahit olduklarında daha yüksek anlam seviyelerine ulaşmaktadırlar. Bununla birlikte tutarlılığı teşvik eden bir örgüt iklimi, çalışanların olumsuz durumlardan daha az etkilenmelerine yardımcı olmakta ve iyi oluşlarını geliştirebilmektedir. Bunun sonucunda, işe yüklenilen anlam ve önem artmaktadır. İnsanların işyerlerini daha olumlu algılamaları söz konusu olmaktadır (Amabile ve Kramer, 2019: 114; Ward ve King, 2017: 71; Demirtas vd., 2017: 185).

STK'larda gönüllülerin rahat ve kolay çalışabilmesi için gerekli ortamın oluşturulması ve kaynakların adil şekilde tahsis edilmesi oldukça önem arz etmektedir. Kayırmacılık ve dayatmadan uzak bir iş yapma anlayışının hâkim olması pozitif bir örgüt ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Esnek bir çalışma sisteminin kurulması ve açık iletişim kanallarının olması, STK'da olumsuz bir havanın oluşmasını engellemekte ve sorunların hızlı şekilde çözülmesini sağlamaktadır. Gönüllüleri doğru değerlendirerek, yeteneklerine ve bilgilerine uygun şekilde iş vererek tam kapasitelerinden faydalanılabilir. Bu durum, hem STK'nın bütünü hem de bireysel olarak gönüllüler için huzurlu bir ortamın oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Aynı zamanda STK'da moral ve motivasyonu yükseltebilmektedir (Arslan, 2018: 12-13).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ANLAMLANDIRAN LİDERLİK MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ ÜZERİNE ARAŞTIRMALAR

4.1. Çalışmanın Yöntemi

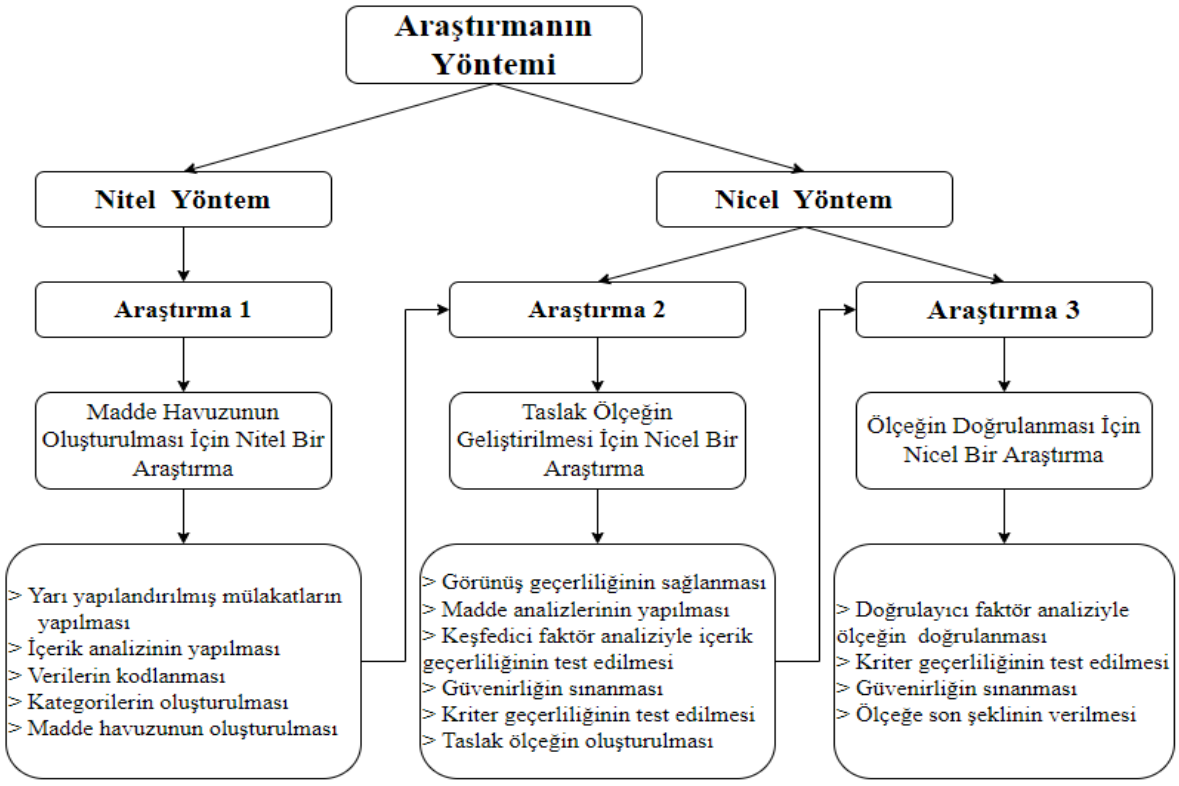
İşlerini yaparken zaman ve enerji maliyetine katlanan çalışanlar, işi neden yaptığına dair bir gerekçe bulma ihtiyacı hissetmektedir. Toplumsal fayda, anlamlı bir amaç, gelir, kariyer veya meslek aşkı gibi faktörler önemli gerekçeler arasında sayılmaktadır. Bu durum, işin anlamlılığını herkes için farklı ve göreceli bir kavrama dönüştürmektedir. Dolayısıyla işin bilinen ve bilinmeyen anlam kaynaklarını gün yüzüne çıkarmanın, örgütler ve bireyler için önemli sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Ne kadar çok anlam kaynağı keşfedilirse işin anlamlılığını güçlendirmenin ve bunu yönetmenin kolaylaşması beklenmektedir. Nitekim önceki çalışmalarda daha iyi bir yönetim ve çalışan psikolojisi için anlam kaynaklarını derinlemesine araştırmanın önemli bir konu olduğu ifade edilmektedir (Rosso, 2010; Bendassolli ve Tateo, 2018: 136-140; Klerk, 2005: 69; Amos, 2016).

Günümüzde, işe atfedilen anlamı tanımlamanın (Wrzesniewski vd., 2003: 101) ve yöneticilerin bu anlamı nasıl inşa ettiklerini veya yıktıklarını belirlemenin bir ihtiyaç olduğu görülmektedir. İş ortamında çalışanlar, yöneticilerinin tutum ve davranışlarını okuyarak yorumlamakta ve sonuçlarını işe yansıtmaktadır. Liderlerin tavırları; çalışanları işi neden, nasıl ve ne kalitede yapmaları gerektiğine ilişkin sorgulamaya itmektedir (Bailey ve Madden, 2016: 7). Buradan hareketle bu çalışmada, işin anlamlılığını inşa eden/yıkan liderlerin tutum ve davranışları keşfe dayalı bir yaklaşımla araştırılmış, analiz edilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulardan yola çıkılarak bir ölçme aracı geliştirilmiştir.

Çalışmanın temel amaçlarından bir tanesi, bir ölçme aracını geliştirmektir. Dolayısıyla çalışmanın yürütülmesi sürecinde pragmatik bir dünya görüşü benimsenmiştir. Bu dünya görüşüne göre araştırmacı, hem nitel hem de nicel varsayımlardan dilediğince yararlanabilmektedir. Kendi ihtiyacı için en uygun yöntemi seçebilmektedir (Creswell, 2016). Dolayısıyla çalışmanın sürecine ve amacına uygun olarak çalışmada karma bir yöntem kullanılmıştır. Karma yöntem araştırması; hem nicel

hem de nitel verilerin toplanmasını, analizini ve entegrasyonunu içermektedir. Karma yöntem, çalışmanın problemiyle ilgili daha kapsamlı bir anlayışın oluşturulmasını ve daha kapsamlı bir bağlamın tasvir edilmesini kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla karma yöntem araştırması, her iki yöntemin güçlü yönlerini birleştirmektedir (Creswell, 2016: 4-11; Clark, 2019: 108; Yıldırım ve Şimşek, 2018: 325-328).

Bu çalışmada, karma yöntem desenlerinden olan Keşfedici Sıralı Karma Yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir. Keşfedici Sıralı Karma Yöntemi; nitel bir yöntemle çalışmaya başlanarak keşif yapıldığı ve sonrasında bu bulguların nicel araştırma boyutunda kullanıldığı desendir. Bu desende öncelikle, keşfedici bir mülakatla araştırmanın sorunsalı derin ve detaylı bir şekilde ortaya konulmaktadır. İkinci aşamada ise ölçme aracının geliştirilmesi için gerekli olan nicel araştırmalar yürütülmektedir. Bu yöntemde nicel araştırmalar, nitel araştırmanın sonuçları üzerinde inşa edilmektedir (Creswell, 2016: 226; Clark, 2019: 108; Tashakkori ve Teddlie, 2003). Şekil 2'de görüldüğü üzere ilk etapta nitel ardından nicel yöntemlerle araştırmaların yürütülmesi planlanmıştır.



Şekil 2. Çalışma Sürecinin Aşamaları

Araştırma 1, nitel bir yöntemle yürütülmüştür. Burada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak veriler toplanmıştır. Ardından bu nitel veriler, içerik analizine tabi tutularak kodlar ve kategoriler geliştirilmiştir. Elde edilen bulgulardan yola çıkılarak madde havuzu oluşturulmuştur. Araştırma 2'de ve Araştırma 3'te ise nicel araştırma yöntemi kullanılarak veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Araştırma 2'de, oluşturulan madde havuzunun görünüş geçerliliği test edildikten sonra pilot bir çalışma için sahadan veri toplanmıştır. Madde havuzunun psikometrik özellikleri test edilerek taslak bir ölçeğe dönüştürülmüştür. Araştırma 3'te ise geliştirilen ölçme aracının doğrulama çalışması yapılarak ölçeğin nihai biçimine ulaşılmıştır. Bu bölümde, her aşamada uygulanan araştırmanın prosedürü ayrıntılı bir şekilde anlatılmaktadır.

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

4.2.1. Araştırma 1'in Amacı

Oldukça değerli ve içsel bir enerjinin kaynağı olan işin anlamlılığının nasıl inşa edildiğini (Zukin ve Szeltner (2012) ve liderlerin bu anlam duygusu üzerindeki etkilerini detaylarıyla ortaya koymanın bir gereklilik olduğu düşünülmektedir. Nitekim literatürde, işin anlamlı olarak algılanmasında veya işin anlamsızlık kaynağına dönüşmesinde liderlerin önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Di Fabio ve Blustein, 2016). Dolayısıyla günümüz iş dünyasında liderler, sadece karar verici veya sorun çözücü rolleriyle değil aynı zamanda işin anlamlı hale gelmesindeki etkileriyle ön plana çıkmaktadır (Men vd., 2020: 1).

Bu araştırmada ilk etapta, gönüllülerin yaptıkları faaliyetlerde "İşin Anlamlılığı" ile neyi kastettiklerinin ve bu anlamlılığı nasıl tanımladıklarının ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu sayede, gönüllülerin öznel deneyimleri ve bakış açıları çerçevesinde işin anlam kaynaklarına ulaşılması hedeflenmiştir. İkinci etapta ise işin algılanan anlamlılığının, gönüllülerin ve STK liderlerinin karşılıklı ilişkileri bağlamında nasıl şekillendiğinin belirlenmesi planlanmıştır. Liderlerin hangi söylemlerinin, tavırlarının, tutumlarının ve sergiledikleri davranışlarının gönüllü faaliyetleri yapılmaya değerli, önemli ve anlamlı hale getirdiği keşfedilmeye çalışılmıştır. Ancak madalyonun diğer bir yüzü de vardır. Liderlerin olumsuz söylem, tutum ve davranışlarının; işi değersiz, anlamsız ve içi boş bir angaryaya dönüştürme ihtimali de bulunmaktadır. Bu nedenle bu

araştırma aynı zamanda liderlerin, işin anlamlılığı üzerindeki etkisinin yönünü de belirlemeye çalışmaktadır.

4.2.2. Araştırma 1'in Yöntemi

Nitel araştırma, bir olaya veya olguya dair bireylerin ya da grupların atfettiği anlamları keşfetmeye, anlamlandırmaya ve yorumlamaya imkân tanıyan bir araştırma yaklaşımıdır. Nicel araştırmalarla açıklanması zor olan soruların cevaplanmasında ve bu soruluların derinlemesine araştırılmasında kullanılmaktadır Bu yöntemde öncelikle, sorunun belirlenmesi, yerinde incelenmesi ve verilerin doğal ortamdan toplanması varsayımına dikkat edilmesi gerekmektedir. Araştırmacı bu verileri özelden genele doğru tasnif ederek yorumlamaya çalışmaktadır. Sonucunda hazırlanan rapor da esnek bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla nitel araştırma yöntemi genel itibarıyla yapılandırmacı (yorumlamacı/yorumsamacı) dünya görüşünü benimsemektedir.

Yapılandırmacı dünya görüşü, elde edilen bulguları ve anlamları birkaç fikre ya da kategoriye indirgemekten öte, bulguları geniş bir perspektifle incelemekte ve karmaşık yapısını ortaya koymaya çalışmaktadır. Dolayısıyla yapılandırmacı dünya görüşünde nesnellikten çok, yoruma dayalı bakış açısının kendisi önemsenmektedir. Çünkü sosyal bilimlerde olay ve olguları açıklamanın ve anlamanın tek yolu pozitivist dünya görüşünün olmadığı görülmektedir. O halde araştırmacının amacı, başkalarının dünya ile ilgili görüşlerini, düşüncelerini ve yüklediği anlamı yorumlamaktır. İnsanların arasında oluşan farklılıkları tespit etmeye yönelik çalışmalar yürütmektedir. Bunun için derin bir empati kurularak insanın ne hissettiğinin anlaşılması gerekmektedir (Creswell, 2016; Yıldırım ve Şimşek, 2018: 31; Büyüköztürk vd., 2013: 234; Gürbüz ve Şahin, 2015: 35).

Çalışmanın bu bölümü; karakteristik yapısı, veri toplama şekli, analizi ve yorumlama tekniği gereği nitel bir araştırma şeklinde tasarlanmıştır. Bu süreç, keşfe dayalı bir yaklaşımla yürütülmüştür. Dolayısıyla çalışmanın bu bölümünde katılımcıların (STK gönüllüleri) gözlemleri, duyguları, düşünceleri ve deneyimleri ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 37; Creswell, 2016). Özetle sözü edilen konu hakkında geniş bir bakış açısı yakalanmaya çalışılmıştır (Büyüköztürk vd., 2013: 234).

4.2.3. Araştırma 1'in Deseni

Bu araştırmada; işin anlamlılığı, işin anlam kaynakları ve işin anlamlı bulunmasında liderlerin tutum ve davranışlarının rolü araştırılmıştır. Bu fenomen (işin anlamlılığı) hakkında bilgi toplamak için STK gönüllülerine başvurulmuştur. Çünkü araştırmanın odaklandığı olguyu dışa vurabilecek ve yansıtacak bireylerin gönüllüler olduğu düşünülmektedir. Gönüllülerin bu fenomenle ilgili kendi deneyimlerini, gözlemlerini, düşüncelerini ve hikâyelerini paylaşması neticesinde konuya ilişkin derin bir bilgiye ulaşılması beklenmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada olgubilim (fenomenoloji) deseni tercih edilmiş ve görüşmeler bu desenin kriterlerine uygun şekilde yürütülmüştür (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 69; Büyüköztürk vd., 2013: 20). Bu desen, önemli felsefi temellere sahip olup genellikle uzun görüşmeler yapmayı gerektirmektedir. Sonda sorularla oldukça derin ve irdeleyici bilgiye ulaşmayı sağlamaktadır (Creswell, 2016: 14; Yıldırım ve Şimşek, 2018: 71).

4.2.4. Araştırma 1'in Çalışma Grubu

Nitel araştırmaların amacı, büyük bir örneklem grubu seçmek ya da elde edilen bulguları geniş bir evrene genellemek değildir. Nitel araştırmaların temel odağı belirli bir grubu, durumu veya olguyu detaylarıyla incelemektir. Nicel büyüklük yerine bilgi açısından zengin bir çalışma grubunu seçmektir. Dolayısıyla nitel araştırmalarda konu için en uygun çalışma grubunun seçilmesi gerekmektedir (Glesne, 2013: 59-60). Böylece araştırmanın amacına uygun olarak amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmış ve bir çalışma grubu belirlenmiştir (Creswell, 2016: 189; Gürbüz ve Şahin, 2015: 130). Amaçlı örnekleme yönteminin tercih edilmesinin temel sebebi ise araştırmanın kapsamına uygun bir grubun seçilmesine yardımcı olması (Büyüköztürk vd., 2013: 239), bir olgunun veya durumun keşfedilmesinde ve açıklanmasında daha faydalı bilgiye ulaşmayı kolaylaştırmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 118).

Nitel araştırmanın çalışma grubu, Burdur ilinde; uluslararası, ulusal ve yerel düzeyde faaliyet gösteren önemli STK'ların gönüllü çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışma grubu belirlendikten sonra, kartopu örnekleme yöntemi (Glesne, 2013: 61) kullanılarak çeşitli STK'larda aktif şekilde gönüllülük esaslı çalışan kişilere ulaşılmıştır. Öncelikle araştırmanın kriterlerine uygun birkaç katılımcı tespit edilmiştir. Ardından bu katılımcıların tavsiyesiyle diğer katılımcılara ulaşılmıştır. Böylece bilinmeyen ve

ulaşılması güç olan potansiyel katılımcılarla görüşme imkânı elde edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 130). Kartopu örnekleme yöntemi, görüşme yapılan her gönüllü katılımcıya *"STK'larda gönüllü olarak çalışan tanıdığınız var mı? STK'da gönüllü olup işin anlamlılığı ve işin anlamlı bulunmasında yöneticilerin tutum ve davranışları hakkında derinlemesine bilgiler sunabilecek kim ya da kimlerle görüşmemi önerirsiniz?"* Sorularını sorma fırsatı tanımakta ve bu sayede zengin bilgi kaynağına ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Süreç ilerledikçe hedeflenen çalışma grubu kartopu gibi büyümektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 122).

Nitel araştırmalarda çalışma grubunun büyüklüğü konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Fakat genel olarak konu hakkında zengin bir kodlamaya ve doygun bir bilgiye (doygunluk noktası) ulaşılması gerekmektedir. Bunun için de 30 kişilik bir çalışma grubu gereklidir (Glesne, 2013: 13; Thomson, 2011: 49-50). Burada söz edilen doygunluk noktası, sorulara verilen cevapların tekrar etmeye başladığı ve yeni cevapların elde edilmemeye başladığı noktayı ifade etmektedir. Bu noktadan sonra veri toplama işlemi sona erdirilmektedir (Creswell, 2016: 189; Yıldırım ve Şimşek, 2018: 125). Dolayısıyla bu araştırmada, 30 kişilik bir gönüllü grubuyla görüşmeler yapılmıştır.

Nitel araştırmanın dış geçerliliğini arttırmak için veri toplanacak kaynakların maksimum seviyede çeşitlendirilmesi önerilmektedir. Maksimum çeşitlendirme, veri toplarken farklı durumları kapsayan ve çeşitlendiren geniş bir aralığın seçilmesidir (Glesne, 2013: 61). Maksimum çeşitlendirmenin temel amacı ise fenomene ilişkin farklı boyutları ortaya koyabilmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 119). Buradan hareketle farklı amaçları ve faaliyet alanları benimseyen STK'lardan, farklı cinsiyetten, yaş grubundan, medeni durumundan, eğitim düzeyinden ve gönüllü faaliyetlerde bulunma yıl sayısından seçilmesine özen gösterilmiştir. Nitel araştırma için veri toplanan çalışma grubunun demografik bilgileri Tablo 4'te gösterilmiştir. Gönüllülerin kimliğini gizli tutmak amacıyla, yapılan görüşme sırasına göre katılımcılara birer kod (K1, K2 gibi) verilmiştir (K1: Görüşme yapılan 1. Katılımcı).

Tablo 4. Nitel Araştırmanın Katılımcılarına İlişkin Demografik Bilgiler

Katılımcı No:	Cinsiyet	Medeni Durum	Yaş	Eğitim Durumu	Gönüllülük Yıl Sayısı
K1	Erkek	Evli	31	Lisans	2
K2	Erkek	Bekâr	27	Lisans	4
K3	Erkek	Bekâr	21	Lisans	4
K4	Kadın	Bekâr	25	Lisansüstü	5
K5	Erkek	Evli	31	Lisansüstü	21
K6	Erkek	Bekâr	22	Lisans	3
K7	Erkek	Evli	38	Lisansüstü	20
K8	Erkek	Evli	47	Lisans	35
K9	Erkek	Evli	31	Lisans	5
K10	Erkek	Evli	36	Ön Lisans	10
K11	Erkek	Evli	33	Lisansüstü	16
K12	Erkek	Evli	38	Ön Lisans	15
K13	Erkek	Evli	45	Lisans	10
K14	Erkek	Evli	45	Lise	15
K15	Erkek	Evli	32	Lisans	10
K16	Erkek	Evli	44	Lisansüstü	35
K17	Erkek	Evli	31	Lisans	15
K18	Kadın	Evli	44	Lisansüstü	8
K19	Kadın	Bekâr	29	Ön Lisans	9
K20	Kadın	Evli	33	Lisans	10
K21	Erkek	Bekâr	24	Lisans	6
K22	Kadın	Bekâr	23	Lisans	3
K23	Erkek	Evli	38	Lisansüstü	5
K24	Kadın	Bekâr	24	Lisans	14
K25	Kadın	Bekâr	30	Lisansüstü	1
K26	Kadın	Evli	26	Lisansüstü	8
K27	Kadın	Bekâr	23	Lisans	4
K28	Kadın	Bekâr	23	Lisansüstü	4
K29	Kadın	Bekâr	25	Lisans	4
K30	Kadın	Bekâr	23	Lisans	5

Tablo 4'te verilenlere göre, görüşmeye katılan 30 kişiden 12'si (%40) kadın ve 18'i (%60) ise erkeklerden oluşmaktadır. Bu katılımcılardan; 13'ünün (%43,3) bekâr ve 17'sinin (%56,7) ise evli olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş dağılımları, yüzdelik dilimler bağlamında üç gruba ayrılarak incelenmiştir. Buna göre

katılımcılardan 10'unun (%33,3) 21-25 yaş aralığında, 9'unun (%36,7) 26-32 yaş ve 11'nin (%30) ise 33-47 yaş aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların en küçüğünün 21 ve en büyüğünün ise 47 yaşında olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumları şu şekilde dağılım göstermektedir: Katılımcılardan 16'sının (%53,3) lisans, 10'unun (%33.3) lisansüstü, 3'ünün (%10,1) ön lisans ve 1'inin (%3,3) ise lise eğitim düzeyinde olduğu saptanmıştır. Ayrıca Tablo 4'te katılımcıların kaç yıldır gönüllülük faaliyetlerinde bulunduklarına ilişkin bilgiye de yer verilmiştir. Bu bulgu, yüzdelik dilimlere göre gruplandırılarak özetlenmiştir. Buna göre katılımcıların; 9'u (%30) 1-4 yıl, 12'si (%40) 5-10 yıl ve 9'u (%30) ise 14-35 yıl arasında gönüllü faaliyetler içerisinde bulunduklarını ifade etmişlerdir.

4.2.5. Araştırma 1'in Görüşme Formu

Bu araştırmada, işin anlamlılığına ve liderin etkisine dair derinlemesine bir araştırma yapmak ve veri toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış bir görüşme formu kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 132; Büyüköztürk vd., 2013: 160). Bu formda konu ile ilgili 4 adet açık uçlu soru bulunmaktadır. Bunun yanında formda, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik 5 adet soru yer almaktadır (EK 1).

Görüşme formunun soruları hazırlanırken işin anlamlılığı ve liderlerin etkisi üzerine yapılmış araştırmalardan yararlanılmıştır (Wrzesniewski vd., 2003; Demirtas vd., 2017; Di Stefano, 2017; Rosso vd., 2010; Steger ve Dik, 2010; Lips-Wiersma ve Wright, 2012; Ward ve King, 2017; Chalofsky, 2003; Cai vd., 2018; Michaelson vd., 2014; Van Dierendonck, 2011; Lips-Wiersma ve Morris, 2009; Bailey ve Madden, 2016; Grama ve Todericiu, 2017; Podolny vd., 2005; Cleavenger ve Munyon, 2013; Harrison, 2008; Rozelle, 2004; Scroggings, 2008; Ghadi vd., 2013; Harris vd., 2007; Amabile ve Kramer, 2012; Pradhan ve Pradhan, 2016; May vd., 2003; Dutton ve Heaphy, 2003; Dust vd., 2018; Shamir vd., 1993; Chaudhary, 2019).

Çalışma grubundan veri toplamaya başlamadan önce iki STK gönüllüsüyle birer görüşme yapılarak soruların anlaşılırlığı hakkında geri bildirimler alınmıştır. Ayrıca üç alan uzmanından görüşler alınmış ve yarı yapılandırılmış görüşme formunun son haline ulaşılmıştır. Böylelikle görüşme sorularının daha anlaşılır ve açık bir biçime dönüştürme işlemi tamamlanmıştır.

4.2.6. Araştırma 1 Verilerinin Toplanması

Veri toplama işlemi, araştırmanın karakteristik yapısı gereği karşılıklı sohbet ortamında gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara, araştırmanın ne amaçla yürütüldüğü açıkça ifade edilmiştir. Nitel araştırmanın iç geçerliliğini (inandırıcılık) arttırmak adına, uzun süreli bir etkileşim içerisine girilerek katılımcıların güveni kazanılmış ve sağlıklı bir şekilde bilgi toplanmaya çalışılmıştır (Glesne, 2013: 228; Yıldırım ve Şimşek, 2018: 277). Verilerin, katılımcıların yaşadığı doğal ortamdan toplanılmasına özen gösterilmiştir. Böylelikle katılımcıların kendi çevreleri içerisindeki eylemlerini gözlemleme imkânı elde edilmiştir (Creswell, 2016: 185; Yıldırım ve Şimşek, 2018: 43).

Görüşmelerde katılımcıların çekinmeden derinlemesine bilgi verebilmeleri; kendilerini rahat, esnek, özgür ve güvende hissetmelerine bağlıdır (Glesne, 2013). Buradan hareketle görüşmeye başlamadan önce katılımcıların özel bilgilerinin talep edilmeyeceği, kimliklerinin gizli kalacağı, görüşmeden istedikleri zaman çekilebilecekleri, rahatsız oldukları herhangi bir soruya yanıt vermek zorunda kalmayacakları ve yapılan görüşmelerin ses kaydının bireysel izinlerine bağlı olacağı belirtilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 143). Nitekim katılımcıların büyük bir çoğunluğu ses kaydının alınmasına rıza göstermemiştir. Araştırmacı, katılımcıların bu taleplerine karşı hassas davranarak görüşmelerden elde edilen yanıtları yazılı notlar halinde toplamıştır. Görüşmelerde soruların anlaşılmadığı veya katılımcıların eksik bilgi verdikleri kanaatine varıldığı noktada örtük bilgiye ulaşmak adına açıklamaya ve aydınlatmaya yönelik sonda sorular sorulmuştur (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 215; Yıldırım ve Şimşek, 2018: 141). Ancak katılımcıları yönlendirecek sorulardan da kaçınılmıştır. Araştırmacı, katılımcılarla her ne kadar yakın temasta olsa ve onlarla aynı ortamı paylaşsa da görüşmelerin doğal akışını etkilememeye özen göstermiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 92; Büyüköztürk vd., 2013: 160).

Araştırma süreci planlanırken görüşmelerin katılımcılarla yüz yüze şekilde gerçekleştirilmesi öngörülmüştür. Ancak Covid-19 salgınının hızla yayıldığı 2021 yılının şubat ve mart aylarında yüz yüze görüşme yapmanın taşıdığı riskler nedeniyle farklı görüşme alternatiflerine başvurulmuştur. Dolayısıyla çevrimiçi görüşmelerle ve telefon aracılığıyla da katılımcılara ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşmelerin ne şekilde

yapılacağı katılımcıların tercihine göre belirlenmiştir. Sonuç olarak görüşmeler; 22 yüz yüze, 5 çevrimiçi ve 3 telefon görüşmesi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu görüşmeler, 6 hafta içerisinde ve her bir görüşme yaklaşık olarak 30-60 dakikada tamamlanmıştır.

4.2.7. Araştırma 1 Verilerinin Analizi

Nitel bir araştırma yöntemiyle toplanan verileri tahlil edebilmek, ortaya konulmak istenen kavramlara, ilişkilere ulaşabilmek ve yorumlayabilmek için içerik analizi yapılmıştır. Nitel araştırmalarda temel amaç okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim çizmektir. Bu nedenle elde edilen bulgular, tümevarımsal bir yaklaşımla yorumlanmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 242). Tümevarımsal veri analizi yaklaşımıyla aşağıdan yukarı doğru kodlar ve kategoriler inşa edilmektedir (Creswell, 2016: 185; Lester vd., 2020: 101). Bu doğrultuda görüşmelerden toplanan veriler, incelenerek ayıklama işlemine tabi tutulmuştur. Araştırmacı tarafından görüşme dökümleri titizlikle incelenerek sözcükler ve cümleler kodlanmıştır. Böylelikle işin anlamlılığı ve bu anlamlılığı etkileyen liderlerin tutum ve davranışları ile ilgili kavramlar, kodlar ve kategoriler keşfedilmeye çalışılmıştır.

Kodlama yöntemi; elde edilen verilerin süzülmesi, sınıflandırılması ve karşılaştırılmasında büyük kolaylık sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 243). Fakat nitel araştırmalarda kodlama yönteminin, verilerin tasnif edilmesi noktasında yetersiz kaldığı bilinmektedir. Bu nedenle kategorilerin oluşturulması gerekmektedir. Dolayısıyla kendi aralarında benzerlikleri ve ortak yönleri olan kodlar bir çatı altında toplanarak kategoriler oluşturulmaktadır (Lester vd., 2020: 101). Bu araştırmanın kategorileri, hem nitel verilere hem de literatürde yer alan araştırmalara (Rosso vd., 2010; Steger ve Dik, 2010; Wrzesniewski vd., 2003; Lips-Wiersma ve Wright, 2012; Ward ve King, 2017; Chalofsky, 2003; Lips-Wiersma ve Morris, 2009; Bailey ve Madden, 2016; Ghadi vd., 2013; Amabile ve Kramer, 2012; Pradhan ve Pradhan, 2016; Michaelson vd., 2014; May vd., 2003) dayanarak oluşturulmuştur. Belirlenen bu kategoriler arasındaki bağlantılar ve ilişkiler tespit edilerek yorumlanmaya çalışılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 249-259; Büyüköztürk vd., 2013: 242). Böylece işin anlamlılığına ve bu anlamlılığın üzerindeki liderlerin tutum ve davranışlarına ilişkin bütünsel bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır (Creswell, 2016: 186). Bu araştırmayla toplanan nitel veriler, Microsoft Excel programı kullanılarak analiz edilmiştir.

4.2.8. Araştırma 1'in Bulguları

Yapılan derinlemesine görüşmelerde, gönüllülerden öncelikle işin anlamlılığı kavramını kendi duygu, düşünce ve deneyimleri çerçevesinde tanımlamaları istenmiştir. Bu sayede, gönüllülerin işin anlamlılığını etkileyen liderlerin tutum ve davranışlarına dair sorulara sağlıklı yanıt verebilmeleri için uygun bir zemin hazırlanmıştır. Bu doğrultuda katılımcılara "*Anlamlı bir "Gönüllü İşi"i nasıl tanımlarsınız?"* Şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Her bir katılımcı kendi bakış açısına ve deneyimlerine göre işin anlamlılığı kavramını tanımladığından birçok ifadeye ulaşılmıştır. Bu soruya verilen yanıtlardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

K26: *"Oyuncak dağıttığımız ve okulunu boyadığımız çocukların gözlerindeki mutluluk hiçbir şeyde yoktur. Onları mutlu ederken mutlu olduğumuzu fark ettik. Bu yüzden işin anlamlılığı, karşılığında bir beklentiye girmeden yapılan iyiliktir bence. Sorumluluk almak ve farklı bakabilmektir. Ulaşılmayan insanlara el uzatmak ve bunu bir insanlık görevi olarak görebilmektir. Gönül bağı kurmaktır. Her şeyden önemlisi de beklentisiz şekilde sevmektir diye düşünüyorum."* (Kadın, evli, 26, g.y.s.: 8 yıl).

K8: *"Bence işin anlamlılığı, ben varım diyebilmektir. Mücadele etmek, emek vermek, yaraları sarmak ve fedakârlık etmektir. Gençlere rehber olmaktır. Dava kaygısı taşımak ve bunu gelecek nesle aşılamaktır. Dert edinmektir. Topluma ve devlete faydalı işler yapmaktır. İnsanlığa katkı sunmaktır. Karşılıksız iş yapmak ve mutlu etmektir. Toplumda birlik ve beraberlik ruhu kazandırmaktır. Bu sayede insan hayatında bir amaç edinecektir. Ufuk kazanacak ve bazı şeylerin farkına varacaktır."* (Erkek, evli, 47, g.y.s.: 35 yıl).

K13: *"İşin en temel anlamı, Allah rızasını kazanmaya çalışmaktır. Dili, dini, ırkı veya memleketi ne olursa olsun muhtaç olan birine yardım etmektir. Yani toplum ve insanlık için harekete geçmektir. Bunun için elbette fedakarlık, yardımseverlik, farkındalık ve empati yapmak gerekir. Anlamlılık da bunları yaşam biçimi haline getirmekle kazanılır. Çünkü vesile olunan hayrın devam etmesi neticesinde yaptığımız işin bir anlamı olacağını düşünüyorum."* (Erkek, evli, 45, g.y.s.: 10 yıl).

K15: *"Bir gün telefon çaldı. Karşıdan sadece "açız" sözü çıktı. Bu bir mülteci ailenin babasının sesiydi. Başka Türkçe kelime de bilmiyordu. Adresini bile tarif edemedi. Bir şekilde evine ulaştık. İçeride 1 kadın, 2 çocuk, 1 baba ve bomboş bir ev.*

Diğer STK'larla da görüşerek bir dayanışma yaptık. Evi dayayıp döşedik ve erzakla doldurduk. Vicdani sorumluluğu atmanın ve mutlu etmenin tarifi yoktur. Bu nedenle işin anlamlılığı bana göre vesile olmak, birilerinin hayatına dokunmaktır. Ruh ve vicdan rahatlığını tatmaktır." (Erkek, evli, 32, g.y.s.: 10 yıl).

K5: "*Bir insanın ihtiyacını giderdiğinde gerçekten bir işe yaradığını ve değerli olduğunu hissetmeye başlıyorsun. Somut şekilde birilerinin hayatına dokunuyorsun. Dert ortağı oluyorsun. Bu, bana ruhsal ve duygusal açıdan bir rahatlık ve haz veriyor. Bu aynı zamanda mukaddes bir amaca dönüşüyor ve bırakamaz oluyorsun. İnsanlarla birebir temas edip empati yapabiliyorsun. Benlikten çıkıp biz olmak için çalışmaya başlıyorsun. Zamanla sen de insan olarak geliştiğini ve insani ilişkilerinin ilerlediğini görmeye başlıyorsun."* (Erkek, evli, 31, g.y.s.: 8 yıl).

K18: *"İnsan, neden var olduğunu sorguladığında gönüllü işlere başvuruyor. İşi, insani bir görev gibi görmeye başlar. Sorumluluk almak, ihtiyaç gidermek, emek vermek, fayda ve katkı sağlamak isteyecektir. Bunları da toplum yararı için yapmak gerekir. Birileri için umut olmak ve beklentilerini karşılamak en anlamlı işlerdir bence."* (Kadın, evli, 44, g.y.s.: 8 yıl).

Katılımcıların gönüllü olarak yaptıkları işe yükledikleri anlamın ne olduğu hakkındaki cevapları analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda, işin anlamıyla ilgili 107 adet ifadeye ulaşılmıştır. Bu ifadeler de benzerlik ve yakın anlamlılık düzeylerine göre birleştirilerek 69 adet kod ve 9 adet kategori oluşturulmuştur. Elde edilen kodlar, kategoriler ve frekansları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. İşin Anlamlılığına Dair Tespit Edilen Kod, Kategori ve Frekanslar Tablosu

Kodlar ve Kategoriler		
1. Diğerkâm Olmak	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Fedakârlık etmek (zamandan, paradan, enerjiden)	16	70 (%23,97)
Yardımseverlik	12	
Hizmet etmek	12	
Emek vermek	9	
Aşkınlık/toplumsal fayda önceliği/diğerkâmlık	6	
Gönül vermek	5	
İş sevgisi/aşkı	4	
Özverili olmak	2	
Farklılık yaratmak	1	
Umut olmak	1	
Aktivizm	1	
İmar/inşa etmek	1	
2. Katkı Sağlamak	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Faydalı olmak/değerli katkı sağlamak (bireye, topluma, hayvana, doğaya)	20	64 (%21,92)
Hayata dokunmak	19	
Vesile (hayır işlemek, başka insanlarla tanışmak) olmak	6	
İhtiyaç gidermek	6	
Yaraları sarmak	5	
Sürdürülebilir yarar/kalıcı çözümler üretmek	5	
Vatana hizmet etmek	2	
Hayat kurtarmak	1	
3. Anlam Bulmak	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Dert/ideal/dava edinmek	9	41 (%14,04)
Amaç edinmek	7	
Farkındalık kazanmak	7	
Sorumluluk almak	6	
Hayatta anlam bulmak/Anlam aramak	4	
Hayat felsefesi/yaşama biçimi/bakış açısı	4	
Mana/inanç/ruh bulmak	2	
Yön bulmak	2	
4. Mutlu Olmak	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Mutlu olmak/etmek	17	32 (%10,96)
Ruhsal ve duygusal doyum	5	
Suçluluk duygusunu atmak/rahatlamak	5	
Boş vakti değerlendirmek	3	
Stresten kaçınmak	1	
Bireysel dertleri unutmak	1	
5. Maneviyatı Gözetmek	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Maneviyat yönelimi	11	26 (%8,90)
Şükretmeyi hatırlamak	4	
Kutsal bir amaç edinmek/dini sorumluluk	3	
Allah rızasını kazanmak	3	
Ahirete azık toplamak	2	
Manevi haz yaşamak	2	
Ahlaklı olmak	1	
6. Destek Olmak	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Destek olmak	7	17 (%5,82)

Farkındalık kazandırmak	4	
Yol göstermek/rehber olmak	2	
Dertlere ortak olmak	2	
Koruyup kollamak	1	
Babalık etmek	1	
7. Sosyal İlişkileri Geliştirmek	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Birlik ve beraberlik/işbirliği ruhu	6	16 (%5,48)
Empati kurmak	3	
Gönül/kardeşlik bağı inşa etmek	3	
İletişim becerileri kazanmak	1	
Şeffaf olmak	1	
Olumlu geri bildirimler almak/vermek	1	
İnsani ilişkiler geliştirmek	1	
8. İnsaniyeti Temsil Etmek	**Frekans**	**Toplam Frekans**
İnsanlık görevi	4	13 (%4,45)
Vicdani sorumluluk duymak	2	
Hoşgörülü davranmak	1	
Merhamet etmek	1	
Vefa göstermek	1	
Paylaşma duygusu	1	
Samimi olmak	1	
Saygı duymak	1	
Değerleri yaşatmak	1	
9. Kendini Gerçekleştirmek	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Kendini gerçekleştirmek/potansiyeli ortaya çıkarmak	3	13 (%4,45)
Bireysel gelişim kazanmak	3	
Bir eser ortaya koymak/fikirleri hayata geçirmek	2	
Dünyada iz bırakmak/yer edinmek	2	
Başarmak	2	
Öncü/örnek olmak	1	

Tablo 5'te katılımcıların, gönüllülük esaslı yapılan bir işin anlamlılığı ile ilgili verdikleri yanıtları incelendiğinde; *Diğerkâm Olmak* (f=70*)* en yüksek frekansa sahip kategori olduğu görülmektedir. En yüksek frekansa sahip ikinci kategorinin *Katkı Sağlamak* (f=64) ve üçüncüsünün de *Anlam Bulmak* (f=41) olduğu tespit edilmiştir. Diğer kategoriler sırasıyla: *Mutlu Olmak* (f=32)*, Maneviyatı Gözetmek* (f=26)*, Destek Olmak* (f=17)*, Sosyal İlişkileri Geliştirmek* (f=16)*, İnsaniyeti Temsil Etmek* (f=13) ve *Kendini Gerçekleştirmek* (f=13) şeklinde sıralanmaktadır.

Katılımcılarla yapılan mülakatta "*Gönüllü olarak çalıştığınız kuruluşta, yöneticilerin hangi tutum ve davranışları yaptığınız gönüllü işi/çalışmayı anlamlı bulmanızı sağlamaktadır?* şeklinde bir soru sorulmuştur. Bu sorunun temel amacı, katılımcıların işi anlamlı bulmasında liderlerin olumlu etkisini ortaya koymaktır. Nitekim liderler, çalışanların işle ilgili tutum ve algılarını şekillendirebilmektedir. Liderlerin söylemleri, tavırları ve sergiledikleri davranışları; çalışanların işin anlamlılığına dair duygu ve düşüncelerini yönlendirebilmektedir (Podolny vd., 2004: 4;

Shamir vd., 1993: 578; Lepisto ve Pratt, 2017: 109). Bu araştırmada, işi anlamlı kılan liderlerin olumlu tutum ve davranışları tespit edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen yanıtlardan bazıları ise aşağıda sunulmuştur.

K22: *"Bize karşı samimi ve tutarlı davranır. Güvenimizin zarar görmesine karşı hassastır. Bize imkân sağlar ve aile ortamı oluşturur. Birlik ve beraberlik ruhu sağlar. Her zaman birinci önceliği insanlara yararlı olmak ve farkındalık yaratmaktır. Yaptığı işe bir dava gözüyle bakar. Her statüden insanları görmemize ön ayak olur ve empati kurmamızı sağlar. Biz de muhtaç insanları gördükçe hayatımızı ve işimizi önemsemeye ve anlam vermeye başladık." (*Kadın, bekar, 23, g.y.s.: 3 yıl).

K7: *"Koordinatörümüzün şeffaf olması, kırmaması, örnek olması, farklılıklara saygı göstermesi, sahip olduğu yöneticilik emanetine sahip çıkması, herkesten önce kendisinin emek vermesi ve fedakârlık göstermesi çok etkileyicidir. Bizi de unutmaz, onure eder ve saygı gösterir. Bu yüzden ona güveniriz."* (Erkek, evli, 38, g.y.s.: 20 yıl).

K15: *"Temsilcimizin liyakatli olması, istişare etmesi, hayra vesile olması, örnek olması, fedakâr olması ve emek vermesi gibi özellikleri işi daha iyi yapmamız için sebep oluyor. Bazen ailesini bile ihmal ederek dernekte çalıştığını görüyorum. İnsanlara faydalı olma gayreti içerisinde olması beni çok etkiliyor. Yeri geldiğinde şahsi dertlerimizle de ilgilenir. Ruhumuza hitap ederek bizi sakinleştirebiliyor. Görünmez iyilik yapar. Bizi takdir eder. Yaptığımız ufak işler için bile teşekkür etmesi gerçekten çok güzeldir."* (Erkek, evli, 32, g.y.s.: 10 yıl).

K4: *"Yöneticimizin demokratik bir yönetim şekli vardır. Fikirlerimizi sorar. Bizlere değer verir ve saygı duyar. Bize güvenir. Bizi üst yöneticilerimizle tanıştırır ve bu bizi onure eder. Yaptığımız işler için teşekkür eder. İşlerimize değer verir ve başarılarımızı kutlar. Aynı zamanda yaptığımız güzel işlerin neticesini bize gösterir ve kendimizle gurur duymamızı sağlar. Doğum günü gibi özel günlerimizde bizi unutmaz. Samimi davranır. Bize bilinç aşılar her zaman."* (Kadın, bekar, 25, g.y.s.: 5 yıl).

K8: *"Yöneticimizin hal dili ile örnek olması, yol gösterici olması, hassasiyeti ve tutarlılığının olması insanı etkiliyor. Yanında çalışan herkese rehberlik etmeye çalışır. Farklı görüşten herkese saygı göstermesi ve sağlam bir duruşunun olması önemsediğim özellikleridir. Yapıcı bir üslup kullanır ve kimseyi kırmaz. Her zaman bir dava kaygısıyla hareket ettiğini görüyorum. İhlas çerçevesinde kalması, samimi, tutarlı,*

inandığı şeylerden taviz vermemesi güven vericidir. İleri görüşlüdür. Geleceğe dair fikirleri hep vardır." (Erkek, evli, 47, g.y.s.: 35 yıl).

K25: *"Başarıları paylaşması, işin sonuçlarını görmemizi sağlaması ve bize geri dönüş vermesi işe bağlanmamızı sağlıyor. Yaptığımız işlerle ilgili gurur duyar. Bu da bize değer verdiğini gösterir. Önemli bir iş yaptığımıza dair inancımız olurdu. Hakkımızı bize teslim eder her zaman. Ayrım yapmaz. Destek verir ve bizi güzel işler yapmaya teşvik eder."* (Kadın, bekar, 30, g.y.s.: 1 yıl).

Yapılan analizler neticesinde işin anlamlılığını olumlu etkileyen 114 adet liderin tutum ve davranışına ulaşılmıştır. Ardından bu tutum ve davranışlar benzerlik ve yakınlık düzeylerine göre kod ve kategoriler altında toplanmıştır. Sonuçta 87 adet kod ve 11 adet kategori oluşturulmuştur. Elde edilen bu kategoriler, kodlar ve frekanslar aşağıdaki Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. İşi Anlamlı Kılan Liderlerin Olumlu Tutum ve Davranışlarına İlişkin Tespit Edilen Kod, Kategori ve Frekanslar Tablosu

Kodlar ve Kategoriler		
1. Değerli Hissettiren Tutumları	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Samimi/içten olması	11	60 (%18,18)
Mütevazılığı/alçak gönüllülüğü	9	
Değer vermesi	8	
Hassasiyeti (ibadet, değerler, inançlar)	7	
Saygı göstermesi	6	
Paylaşımcı olması	4	
Kucaklayıcı olması	3	
Yardımsever olması	3	
Sabırlı olması	2	
Hoşgörülü olması	2	
Sevgi göstermesi	2	
Nezaket dili kullanması	1	
Vefa göstermesi	1	
Güler yüzlü olması	1	
2. Diğerkâm Olmaları	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Fedakârlığı/aşkınlığı	14	51 (%15,45)
Yoğun emek, çaba, enerji sarf etmesi	11	
Öncü olması	8	
Faydalı olması/katkı sağlama kaygısı	7	
İyilik için kendini köprüsü yapması	4	
Adanmışlığı	2	
İşi önemsemesi	2	
Sorumluluk sahibi olması	1	
İşe sıkı bağlılık göstermesi	1	
Fark yaratma çabası	1	
3. Yol Göstermeleri/Açmaları	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Örnek/rol model olması	10	48 (%14,55)
Destek olması	10	
Yön ve amaç belirlemesi/rehber olması	9	
Kararlı olması/mücadeleci olması	7	
Bireysel ilgi göstermesi (özel günleri kutlama-dert dinleme, sorun çözme)	6	
Görünür kılması	3	
Çalışanları bir güç ve gelecek olarak görmesi	2	
Kolaylaştırması	1	
4. Pozitif İletişimleri	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Birlik ve beraberliği tesis etmesi/işbirliği sağlaması	10	34 (%10,30)
Farklılıklara saygı duyması (inanç, ideal, fikir, değerler, her canlı)	10	
Dostane yaklaşımı	4	
Mutlu edebilmesi	3	
Aile ortamı oluşturması	2	
Pozitif tutum ve davranışları	2	
Babacan tavırlar	1	
Etkili ilişkiler kurması	1	
Empati duyması	1	
5. Tutarlılık Göstermeleri	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Tutarlı olması	6	34 (%10,30)
Menfaat gütmemesi	6	

Dava ve dert insanı olması	5	
Amaçlara göre davranması	5	
Dik duruş sergilemesi	5	
Liyakati/gönüllülük alt yapısından gelmesi	3	
Güven aşılaması	2	
Denge kurması	1	
Gayesini ifade etmesi	1	
6. Olumlu Geri Bildirimleri	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Geri bildirim vermesi (iş sonuçları/faydayı/katkıyı/sarılan yarayı)	10	30 (%9,09)
Takdir etmesi	5	
Teşekkür etmesi	4	
Onure etmesi	4	
Gurur duyması	3	
Yapıcı üslup kullanması	3	
Minnettarlığını ifade etmesi	1	
7. Anlam Aşılamaları	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Çalışanı motive/aktive etmesi	5	23 (%6,97)
Teşvik etmesi	4	
İknaya dayalı etkili iletişim kurması	4	
Manevi heyecana vurgu yapması	3	
Vizyon aşılaması	2	
İlham kaynağı olması	2	
Başarı inancı aşılaması	1	
Kalbe/gönle hitap etmesi	1	
Tutkulu olması	1	
8. Demokratik Yönetim Anlayışları	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Fikir alması/dinlemesi/istişare etmesi	7	16 (%4,85)
Baskı ve kontrolden uzak olması/anlayışlı serbest yönetimle yönetmesi	3	
Demokratik yönetim anlayışı	3	
İşlere aktif şekilde katılması/süreçlere dâhil olması	2	
Yetki vermesi	1	
9. Adaletli Olmaları	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Eşit davranması	4	12 (%3,64)
Çalışana güvenmesi/inanması	3	
Adil davranması/hakkı savunması	3	
Objektif olması	1	
Şeffaflığı önemsemesi	1	
10. Yetiştirmeleri	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Eğitmesi	3	12 (%3,64)
Bireysel gelişime katkı sağlaması	3	
Eğitimli ve bilinçli olması	3	
Tecrübelerini aktarması	2	
Entelektüelliği	1	
11. İşi Benimsetmeleri	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Farkındalık/bilinç aşılaması	3	10 (%3,03)
Emanet bilinci kazandırması (ideal, dava, dert, ruh)	2	
İşin özünü anlatması	2	
Değerli bir iş vurgusu yapması	1	
Empati kurdurtması	1	
Faydalı olma bilincini aşılaması	1	

Tablo 6'da gönüllü bir işin anlamlı bulunmasında yöneticilerin olumlu tutum ve davranışlarıyla ile ilgili kodlar ve kategoriler yer almaktadır. Buna göre en yüksek frekansa sahip kategorinin *Değerli Hissettiren Tutumları* (f=60) olduğu saptanmıştır. Ardından ikinci sırada *Diğerkâm Olmaları* (f=51) ve üçüncü sırada ise *Yol Göstermeleri/Açmaları* (f=48) kategorisi gelmektedir. Diğer kategoriler ise frekans büyüklüklerine göre; *Pozitif İletişimleri* (f=34)*, Tutarlılık Göstermeleri* (f=34), *Olumlu Geri Bildirimleri* (f=30), *Anlam Aşılamaları* (f=23)*, Demokratik Yönetim Anlayışları (16), Adaletli Olmaları* (f=12)*, Yetiştirmeleri* (f=12) ve son olarak *İşi Benimsetmeleri* (f=10) şeklinde sıralanmaktadır.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde, işin anlamlılığına zarar verebilecek ve işin değersizleşmesine yol açabilecek liderlerin tutum ve davranışları da tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda katılımcılara "*Gönüllü olarak çalıştığınız kuruluşta, yöneticilerin hangi tutum ve davranışları yaptığınız gönüllü işi/çalışmayı anlamsız bulmanıza yol açmaktadır?"* şeklinde bir soru sorulmuştur. Literatürde işin anlamlılığının liderlerin tutum ve davranışlarına oldukça duyarlı olduğu belirtilmektedir. Çoğu zaman işin anlamlılığının liderler tarafından yok edildiği ileri sürülmektedir (Bailey ve Madden, 2016; Amabile ve Kramer, 2012). Dolayısıyla bu araştırmada, katılımcıların işi anlamsız bulmasında liderlerin etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcılardan elde edilen yanıtlardan bazıları ise aşağıda sunulmuştur.

K15: *"Derneğin öğrenci yurdunu yeni yapmıştık. İçerisi ve bahçesi molozla doluydu. Derneğin üst yöneticilerinden yardım istedik. Diğer arkadaşlarla toplanıp gelmişlerdi. Ben bir ara yanlarından geçerken beni göstererek yöneticimiz; "Aslında bu işi bu arkadaş yapacaktı. Onun yüzünden bu zamana kadar bekledik" şeklinde diğer sevdiğim bir büyüğümüze dert yakınıyordu. Çok canım sıkıldı. Moralim bozuldu. O gün her şeyi bırakıp gidesim geldi. Doğrudan bana söyleseydi bu kadar moralim bozulmazdı. Ama beni kötülediğini, yaftaladığını ve suçu benim üzerime attığını görünce kırıldım ve bir hayli sarsıldım. Çünkü ben bunu bir hakaret olarak kabul ettim."* (Erkek, evli, 32, g.y.s.: 10 yıl).

K4: *"Önemli bir projede görev aldık. Arkadaşlarımla günlerce haftalarca çalıştık. Projeyi de başarıyla tamamladık. Bir konferansta sonuçlar sunulurken bizden hiç bahsedilmedi. Bekledik belki kürsüye çağırıp teşekkür ederler veya tebrik ederler*

diye ama bizim emeğimiz hiçe sayıldı. Sanki biz yokmuşuz gibi davranıldı. Nerdeyse yapılan işten bihaber olan yöneticimiz sırf ön plana çıkmak ve kendi çıkarları için bizim emeğimizin üstüne kondu. Kendimi değersiz hissetmiştim. İlk defa gönüllülüğümü sorgulamıştım. Çok üzülmüştüm." (Kadın, bekar, 25, g.y.s.: 5 yıl).

K7: *"Yöneticimizin, STK'nın imkânlarını kötüye kullanması rahatsız ediciydi. Yaptığı hatada ısrarcı olması, fikrimizi almaması, siyasi eğiliminin olması ve STK'yı bir basamak olarak görmesi, STK amaçlarından sapması, riyakârlığı çok rahatsızlık verirdi. Kendi için çalışırdı. Her ne kadar belli etmemeye çalışsa da samimiyetsizliğinin kokusu her durumda meydana çıkıyordu."* (Erkek, evli, 38, g.y.s.: 20 yıl).

K29: *"Yöneticimizin, koltuğunda gözümüz varmış gibi bizimle rekabet halinde olması çok kötüydü. Yeri geliyor emeklerimizi hiçe sayıyor. Haksızlık ettiği zamanlar da var tabi. Adil davranmıyor. Fikrimizi almaz. Gereksiz samimiyeti ve laçka davranışları çok rahatsız ediciydi. Yalan söylediğine ve yanındakilerini de kayırdığına şahit oldum. Aslında STK'nın ruhuna ve amaçlarına tamamen zıt davranışları olabiliyor. Bunlar insanın boşa emek verdiğine dair bir his veriyor."* (Kadın, bekar, 25, g.y.s.: 4 yıl).

K11: *"Yöneticinin kırıcı davranması, emrivaki bir iş yaptırma anlayışının olması, baskı kurması ve neticesinde strese sokması, üslubunun bozuk olması, küstürmesi, kayırması, makama önem vermesi, kendi reklamını yapması, hazıra konması, siyasi ve politik hedeflerinin olması, STK amaçlarıyla ters davranışlarının en önemli problemleri olduğunu düşünüyorum. Böyle şeylere şahit olunca insan soğuyor."* (Erkek, evli, 33, g.y.s.: 16 yıl).

K17: *"Yöneticinin en önemli sorunu, işe siyaseti karıştırması ve particilik yapmasıdır. Makamı sevmesi ve STK'yı kendine yükselme basamağı olarak görmesi insanı yaptığı işi ne için yaptığını sorgulatıyor. Bencilce davranır. Sürekli gösteriş yapar ve kendini hep önde tutmayı sağlar. Bu davranışların gönüllülük ruhuna aykırı olduğunu biliyoruz. Bazen bizleri (ekip liderleri) kendine rakip olarak görüp, gerekli destek ve imkânlardan mahrum bıraktığı da oluyor. Arkadan konuşması, karalaması ve engel olmaya çalışması gerçekten beni yıpratıyordu. Ama biz işimize bakarız derdimiz de amacımız da bellidir."* (Erkek, evli, 31, g.y.s.: 15 yıl).

Katılımcılardan elde edilen yanıtların analiz edilmesi neticesinde işin anlamlılığına zarar veren ve anlamın yok edilmesine sebep olan 107 adet liderin

olumsuz tutum ve davranışına ulaşılmıştır. Ardından bu tutum ve davranışlar benzerlik ve yakınlık düzeylerine göre kod ve kategoriler altında toplanmıştır. Sonuçta 66 adet kod ve 10 adet kategori oluşturulmuştur. Elde edilen bu kategoriler, kodlar ve frekanslar aşağıdaki Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. İşi Anlamsız Kılan Liderlerin Olumsuz Tutum ve Davranışlarına İlişkin Tespit Edilen Kod, Kategori ve Frekanslar Tablosu

Kodlar ve Kategoriler		
1. Tutarsız Görünmesi	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Hassasiyetin zayıf olması (mahremiyet, değerler, farklılıklar, inançlar, fikirler)	10	36 (%16,36)
Tutarsız davranışları	4	
İhlası zedelemesi	4	
Sözü tutmaması/yalan söylemesi	3	
Kötü temsiliyet	3	
Liyakatsiz olması	3	
Yalnız-Yüz üstü bırakması	3	
Samimiyetsiz olması	2	
Laçka davranışları	2	
Güveni yıkması	1	
Duygu sömürüsü yapması	1	
2. Kişisel Çıkarlar	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Bireysel çıkarlarını ön planda tutması (ekonomik, kariyer, iş, gelecek)	20	31 (%14,09)
STK'yı kendine basamak yapması	6	
Makam ve koltuk aşkı, hevesi, sevdası	4	
Emekleri peşkeş çekmesi	1	
3. Amaçlardan Sapma	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Siyaset ve particilik eğilimi	13	31 (%14,09)
Amaçlardan sapması	11	
İmkânları kullanmada hassas olmaması	3	
Fikir, dava ve ideoloji kayması	1	
Gönüllülük ruhundan uzaklaşması	1	
Kişileri fikirden ve amaçlardan üstün tutması	1	
Değerlerden sapması	1	
4. İlgisizlik ve Değersizlik	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Dışlanmışlık/istenmezlik hissi vermesi	4	21 (%9,55)
Çalışanları yok sayması/görmemesi	4	
Değer vermemesi	4	
Vurdumduymaz olması	2	
Ulaşılamaması (iletişim)/muhatap olmaması	2	
İşlerle ilgilenmemesi	2	
Sorunların çözümünde etkili olmaması	1	
Yön belirlememesi	1	
Bilinçsiz davranması	1	
5. Adaletsizlik	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Ayrımcılık/kayırmacılık yapması (zor işi vermesi gibi)	7	20 (%9,09)
Adaletsiz olması/hak yemesi/hakkı savunmaması	6	
Emeği gasp etmesi/kendine mal etmesi/hazıra konması	4	

İşi ehil olmayana vermesi/uzmanlıktan faydalanmaması	3	
6. Benmerkezcilik	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Ön planda olma/Görünürlük kaygısı	9	20 (%9,09)
Bencil olması/fedakârlıktan uzak olması	5	
Egolu/kibirli davranması	2	
Empati yoksunluğu/çalışanı anlamaması	2	
Güvenmemesi	1	
Hatayı kabul etmemesi/hatada ısrarcı olması	1	
7. Yıkıcı Tavırlar	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Kırıcı ifadeler kullanması (azar, hakaret, rencide, kızma)	7	19 (%8,64)
Bozuk/sert üsluba sahip olması	3	
Mahcup duruma düşürmesi	3	
Küstürmesi	3	
Saygısızlık etmesi	1	
Ön yargılı olması	1	
Arkadan konuşması	1	
8. Katı Yönetim Anlayışı	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Otokratik yönetim anlayışı/emir vermesi	7	17 (%7,73)
Baskı yapması/zorunlu kılması	5	
İstişare etmemesi/fikir almaması	2	
Bürokratik/hiyerarşik düzen kurması	2	
Katı yönetim anlayışı/çağa ayak uydurmaması	1	
9. Güçsüzleştirme	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Engellemeye çalışması/köstek olması	4	14 (%6,36)
Karalaması/yaftalaması/suçu bize atması	3	
Çatışma çıkarması	2	
Rakip görmesi	2	
Zayıflatmaya çalışması (ekibimi kendine çekmesi)	1	
İmkânlardan/destekten mahrum bırakması	1	
Üst merciye şikâyet etmesi	1	
10. Olumsuz Geri Bildirim	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Takdir etmemesi	3	11 (%5)
İşlerde kusur araması/yermesi	3	
Yapılan işleri küçümsemesi	2	
Onure etmemesi	1	
Teşekkür etmemesi	1	
Sık sık eleştirmesi	1	

Tablo 7'de yöneticilerin gönüllü bir işin anlamlılığını baltalayan olumsuz tutum ve davranışlarıyla ilgili kodlar ve kategoriler yer almaktadır. Katılımcıların verdikleri yanıtlar incelendiğinde en yüksek frekansın *Tutarsız Görünmesi* (f=36) kategorisinde olduğu tespit edilmiştir. En yüksek ikinci frekans düzeyine sahip kategori *Kişisel Çıkarlar* (f=31) v*e Amaçlardan Sapma* (f=31) iken üçüncü sırada ise *İlgisizlik ve Değersizlik* (f=21) kategorisinin yer aldığı saptanmıştır. Diğer kategoriler ise; *Adaletsizlik* (f=20), *Benmerkezcilik* (f=20)*, Yıkıcı Tavırlar* (f=19)*, Katı Yönetim Anlayışı* (f=17)*, Güçsüzleştirme* (f=14) ve *Olumsuz Geri Bildirim* (f=11) şeklinde sıralandıkları tespit edilmiştir.

Son olarak katılımcılara kendileri yönetici olsalardı işe anlam katmak ve gönüllülerin gözünde işin anlamlı olarak algılanmasını sağlamak için neler yapabileceklerine ilişkin bir soru yöneltilmiştir. Bu doğrultuda "*Herhangi bir STK'da siz yönetici olsaydınız, gönüllü çalışanlarınızın gönüllü işi/çalışmayı anlamlı bulmaları için ne gibi tutum ve davranışlarda bulunurdunuz? Neler yapardınız?"* şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Bu soruyla katılımcıların kendi tutum, davranış ve eylemlerinin neler olabileceğine dair fikirlerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen yanıtlardan bazıları aşağıda sunulmuştur.

K27: *"İş vermeden önce gönüllerine girmenin yollarını arardım. Bence kalplerine hitap etmek çok önemlidir. Yaptıkları işe anlam katmaları için uğraşırdım. Mesela bize duyulan ihtiyacı, yaptığımız işin yararı ve sonuçlarını bazen anlatırdım. Bazen de gösterirdim. Farkında olmalarını sağlardım. Şükretme duygusunu kazandırırdım. Onlara her zaman destek olurdum ve değerli olduklarını vurgulardım. İşe herkesin aktif katılımını sağlardım ve onlara yol yordam göstermeye özen gösteririm."* (Kadın, bekar, 23, g.y.s.: 4 yıl).

K5*: "Her şeyden evvel şeffaf olurdum. Çünkü gönüllüler yöneticilerini sürekli takip ederler. Yeteneklerine göre iş verirdim. Onlarla empati kurmaya çalışırdım. Şefkatle yaklaşırdım. Herkes derdini herkesle paylaşmak istemez. Dertlerini dinlemeye gayret ederdim. Çözüm bulmaya çalışırdım. Onlar karşısında samimi ve içten olurdum. Onlardan önce işe ben koşardım. Çünkü kulaklar tok ama gözler aç. Bu yüzden onlara örnek olurdum ki beni takip etsinler. İnsani ilişkileri kullanırdım. Asla otorite ve baskı kurmazdım. Aksine onlara destek olurdum. Onları küstürmemek adına taraf tutmazdım. Yapılan işin kutsallığını anlatırdım."* (Erkek, evli, 31, g.y.s.: 8 yıl).

K14: *"Öncelikle kendi değerlerimden ve doğru bildiğimden vazgeçmezdim. Dik dururdum. Haksızlığa karşı durur ve adil olurdum. İşi sahiplenir, emek verir ve fedakârlığı önce ben yapardım. Samimi, kişisel çıkarlardan uzak ve ihlaslı olmaya çalışırdım. Emir vermekten ziyade onların işi yapmasına hizmet ederdim. Yani iyi bir temsiliyet gereklidir bu işte. STK'ya her görüşten ve inançtan insanlar gönüllü olabilirler. Bu farklılığı kabul edip saygılı davranırdım. Bir iş yaparken gönüllülere danışır, fikirlerini dinlerdim. Günümüz gençlerine göre yönetim şeklimi uyarlamaya çalışırdım. Onlarla empati kurarak dertleriyle ilgilenirdim. Değerli olduklarını her*

zaman hatırlatmaya çalışırdım. Yani onları mutlu etmeye çalışırdım." (Erkek, evli, 45, g.y.s.: 15 yıl).

K16*: "Gönüllülere karşı her zaman hassas olmak icap eder. Samimi bir ortam yapmak lazım ama burada dengeli hareket etmek önemlidir. Onlarla yakından ilgilenirdim. Değer verirdim ve bunu onlara hissettirirdim. Kişisel menfaatleri geri planda tutardım. Öncelikle gönüllülerin ihtiyaçlarına odaklanırdım. Onlar için destek ve imkân sağlamaya çalışırdım. İşbirliğine ve takım çalışmasına önem verirdim. Onları eğitirdim. Sonra becerilerine göre yapabilecekleri işleri verirdim."* (Erkek, evli, 44, g.y.s.: 35 yıl).

K30*: "Onların güvenini kazanmaya bakardım. Amaçlara göre hareket etmeye gayret ederdim. Örnek olurdum. Onları daha yakından tanımaya çalışırdım. Aramızda bir gönül bağı kurmaya çalışırdım. İşi, iş olarak değil bir fayda aracı şeklinde görmelerini sağlardım. Motive arttırıcı etkinlikler düzenlerdim. Destek verirdim. Değerli hissettirirdim. Yaptıkları her iş için teşekkür ederdim. Memnuniyetimi dile getiririrdim. Onları korurdum. STK'da birlik ruhu oluştururdum. İş yapmadan önce fikirlerini sorardım."* (Kadın, bekar, 23, g.y.s.: 5 yıl).

K28: *"Yaptığımız her güzel işin temasına bir gönüllümüzün adını koyardım. Onları onurlandırmak, değer vermek ve saygı göstermek herhalde böyle olur diye düşünüyorum. Her zaman onları ön plana çıkarmaya çalışırdım. Çünkü asıl işi gönüllüler yapıyor. Bu onların hakkıdır. Desteklerdim. Ön ayak olurdum. Heyecan ve motivasyonlarını güçlü tutardım. Biz söylemini yerleştirirdim. Paylaşımcı olurdum. Demokratik bir yönetici olmaya çalışırdım. Ama öncelikle ben fedakârlık eder ve emek veririm. Sonra işi onlara benimsetmeye çalışırdım."* (Kadın, bekar, 23, g.y.s.: 4 yıl).

Katılımcıların, kendileri bir STK'da lider olsalardı işin anlamlı olarak algılanması için sergileyecekleri 142 adet olası tutum, davranış ve eylemlerine ulaşılmıştır. Bunlar da kod ve kategori başlıkları altında toplanarak tasnif edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda 88 adet kod ve 14 adet kategori oluşturulmuştur. Elde edilen bu kategoriler, kodlar ve frekanslar aşağıdaki Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların Kendileri Lider Olsalardı İşin Anlamlı Bulunması İçin Sergileyecekleri Tutum ve Davranışa İlişkin Tespit Edilen Kod, Kategori ve Frekanslar Tablosu

Kodlar ve Kategoriler		
1. Yapıcı İlişkiler	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Yapıcı olma/kırmama/gönül kazanma	8	44 (%12,43)
Farklılıkları kabul etme	7	
Empati kurma/hissetme	7	
Çalışanlara saygı duyma	6	
Etkili ve iknaya dayalı iletişim	6	
Yumuşak/hassas/naif davranma	5	
İnsani ilişkilere önem verme	4	
Babacan bir tavır sergileme	1	
2. Yol Gösterme/Açma	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Örnek/rol model olma	11	76 (%21,47)
Destek/yardımcı olma	11	
Vizyon/yön belirleme/rehberlik etme	8	
Özgüven/inanç aşılama	7	
Öncülük etme	6	
Kişisel gelişime destek olma	6	
Amaç ve hedefler inşa etme	6	
Eğitme/öğretme/yetiştirme	6	
Harekete geçirme/deneyimletme	4	
Heyecan/motivasyon/tutku/dinçlik aşılama	5	
İmkân sağlama/kolaylaştırma	4	
Azim/kararlılık/mücadele ruhu kazandırma	2	
3. Bireysel İlgi	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Değerli hissettirme/önemseme	11	31 (%8,76)
Bireysel ilgi gösterme/dertleriyle dertlenme	10	
Çalışanları ön plana/merkeze alma/görünür kılma	4	
Koruyup kollama	3	
Beklenti ve ihtiyaçlarını gözetme	2	
Yakından tanıma	1	
4. Tutarlılık Gösterme	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Dürüst davranma	13	28 (%7,91)
Tutarlı olma	5	
Güven aşılama	3	
Amaçlara göre hareket etme	3	
Dik duruş sergileme	2	
İlkelerle çalışma	1	
Denge kurma	1	
5. Diğerkâmlık	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Fedakârlık etmek/emek vermek	10	26 (%7,34)
Hizmetkâr olmak	4	
Benlikten geçme (hırs, sinir, çıkar vb.)	3	
Aşkın davranma	3	
Vesile olmak (bağış yapan-ihtiyaç sahipleri)	2	
İşe adanma	2	
Faydalı olma	2	
6. İşi Benimsetme	**Frekans**	**Toplam Frekans**

İşin içeriğini ve anlamını anlatma/benimsetme	10	24 (%6,78)
Sorumluluğu hissettirme	4	
Dava/dert edindirme	4	
Farkındalık/bilinç kazandırma	4	
Empati kurmalarını sağlama/ihtiyaç sahipleriyle buluşturma	2	
7. Olumlu Geri Bildirim	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Geri bildirim verme/iş sonuçlarını paylaşma	7	23 (%6,50)
Onure etmek	5	
Teşekkür etme	4	
Minnettarlık gösterme	3	
Takdir etme	3	
Vefa gösterme	1	
8. Değerli Hissettiren Tutumlar	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Paylaşımcı olma	5	22 (%6,21)
Sevgi gösterme	3	
Doğru/dürüst olma	3	
Sabırlı olma	2	
İhlaslı olma	2	
Mütevazı/alçakgönüllü olma	2	
Ağırbaşlılık	1	
Vicdanlı olma	1	
Hoşgörülü olma	1	
Güler yüzlü olma	1	
Şefkatle yaklaşma	1	
9. Demokratik Yönetim Anlayışı	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Demokratik yönetim	9	21 (%5,93)
Fikir alma/istişare etme	8	
Esneklik sağlama/sıkmama	3	
Yetki devretme	1	
10. Pozitif Ortam	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Birleştirme/birlik ve beraberlik inşa etme	10	19 (%5,37)
Aile ortamı/aidiyet sağlama	3	
Pozitif bir ortam oluşturma	2	
Sosyal destek ağı oluşturma	2	
İşi eğlenceli/keyifli hale getirme	2	
11. Başarı	**Frekans**	**Toplam Frekans**
İşi titizlikle tamamlama	5	14 (%3,95)
Başarılı olma/iyi bir çıktı elde etme	3	
Planlama yapma (işleri-zamanı vb.)	3	
Sorun çözücü olma	3	
12. Adalet	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Adil olma/hakkı gözetme	4	13 (%3,67)
Liyakate/beceriye göre iş verme	4	
Ayrımcılık yapmama	3	
Şeffaflığı önemseme/tarafsız olma	2	
13. Maneviyat ve Meslek Aşkı	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Maneviyata yöneltme/vurgu yapma (işin)	4	7 (%1,98)
Şükretme duygusunu aşılama	1	
Hayırda yarıştırma	1	
İşin kutsallığını düşündürme	1	
14. Sürdürülebilirlik	**Frekans**	**Toplam Frekans**
Çağa ayak uyma	2	6 (%1,69)

Yaratıcılığa önem verme	1
Sürdürülebilirliği sağlama	1
Halef yetiştirme	1
Bilgi güncelleme	1

Tablo 8'de katılımcıların kendileri yönetici olsalardı gönüllülerin işi anlamlı bulabilmesi için sergileyecekleri olası tutum ve davranış ile ilgili elde edilen kodlar ve kategorileri yer almaktadır. Buna göre *Yol Gösterme/Açma* (f=76) en yüksek frekansa sahip olan kategoridir. En yüksek frekansa sahip ikinci kategori *Yapıcı İlişkiler ve İletişim* (f=44) iken üçüncüsü ise *Bireysel İlgi'dir* (f=31). Diğer kategoriler ise sırasıyla şu şekildedir: *Tutarlılık Gösterme* (f=28)*, Diğerkâmlık* (f=26)*, İşi Benimsetme* (f=24)*, Olumlu Geri Bildirim* (f=23)*, Değerli Hissettiren Tutumlar* (f=22)*, Demokratik Yönetim Anlayışı* (f=21)*, Pozitif Ortam* (f=19)*, Başarı* (f=14)*, Adalet* (f=13)*, Maneviyat ve Meslek Aşkı* (f=7) ve son olarak da *Sürdürülebilirliktir* (f=6).

4.2.9. Madde Havuzunun Oluşturulması

Ölçme aracının en önemli aşamalarından bir tanesi, madde havuzunun oluşturulmasıdır. Hem elde edilen bulgulardan hem de daha önce yapılmış benzer araştırmalardan faydalanarak ölçme aracının maddeleri yazılmıştır. Burada madde havuzunun konuyu tamamen kapsayacak şekilde olması ve ölçülmek istenen konuyu kaliteli şekilde ölçebilmesi önem arz etmektedir. Madde havuzu oluşturulurken bu kriterler göz önünde bulundurulmuştur. Ayrıca maddeler yazılırken dikkat edilen hususlar şunlardır (Seçer, 2015: 52; Büyüköztürk, 2013: 120-137):

- Maddelerin, şu anki durumu ölçmeye yönelik olmasına özen gösterilmiştir.
- Maddeler, mümkün olduğunca az kelime kullanılarak kısa ve net ifadeler şeklinde yazılmıştır. Değişik anlamlara gelerek katılımcılarda belirsizliğe ve kararsızlığa sebep olacak muğlak ifadelerden kaçınılmıştır.
- Açık ve anlaşılır bir dil kullanılmıştır. Kullanılan kelimelerin güncel ve yaygın olmasına dikkat edilmiştir.
- Kurulan cümlelerin tek bir düşünceyi veya tutumu ölçmesine dikkat edilmiştir.
- Maddeler soru şeklinde değil, düz ve basit bir cümle şeklinde tasarlanmıştır.

Madde havuzunda 10 faktör ve 53 madde yer almaktadır. Bu madde havuzu, işe anlam yükleyen liderlerin olumlu tutum ve davranışlarını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Madde havuzu hazırlanırken görüşme formunda yer alan 2. sorunun

(*Gönüllü olarak çalıştığınız kuruluşta, yöneticilerin hangi tutum ve davranışları yaptığınız gönüllü işi/çalışmayı anlamlı bulmanızı sağlamaktadır?*) ve 4. sorunun (*Herhangi bir STK'da siz yönetici olsaydınız, gönüllü çalışanlarınızın gönüllü işi/çalışmayı anlamlı bulmaları için ne gibi tutum ve davranışlarda bulunurdunuz? Neler yapardınız?*) yanıtlarından elde edilen kodlar ve kategoriler dikkate alınmıştır. Soru 2'de 11 ve soru 4'te ise 14 kategori yer almaktadır. Ölçeğin faktörleri oluşturulurken her iki soruda vurgulanmış olan ortak 10 kategori seçilmiştir. Ayrıca maddeler tasarlanırken diğer tüm soruların kodlarından yararlanılmıştır. Bunun yanında özellikle işin anlamlılığı ile ilişkisi tespit edilen dönüşümcü, otantik, hizmetkâr, etik, spiritüel, babacan, demokratik, otokratik ve pozitif liderlik ölçekleri de incelenmiştir.

Hazırlanan bu madde havuzu öncelikle üç alan uzmanına sunularak her bir ifade; dil, anlaşılırlık, yeterlilik ve uygunluk açısından değerlendirilmiştir. Uygun görülmeyen maddeler havuzdan çıkarılmış ve sunulan öneriler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Böylelikle görünüş geçerliliği sağlanmış (Gürbüz ve Şahin, 2015) ve madde havuzunun son biçimine ulaşılmıştır.

Tablo 9. Madde Havuzu

Faktörler	**Madde No**	**Gönüllü olduğum STK'da yöneticim olarak gördüğüm; *başkanım/ temsilcim/ koordinatörüm/ liderim/ müdürüm…***	**1) Hiç Katılmıyorum** 2) Katılmıyorum 3) Kısmen Katılmıyorum 4) Kısmen Katılıyorum 5) Katılıyorum 6) **Tamamen Katılıyorum**
1. Yapıcı İlişkiler (Yİ)	Yİ1	Birlik ve beraberliği sağlar.	1 2 3 4 5 6
	Yİ2	Farklılıklara saygı duyar	1 2 3 4 5 6
	Yİ3	Bir aile ortamı oluşturmaya özen gösterir.	1 2 3 4 5 6
	Yİ4	Nazik bir insandır.	1 2 3 4 5 6
	Yİ5	Dertlerimi dinler.	1 2 3 4 5 6
	Yİ6	Beni anlamaya çalışır.	1 2 3 4 5 6
2. Yol Gösterme/ Açma (YGA)	YGA1	Davranışlarıyla bana örnek olur.	1 2 3 4 5 6
	YGA2	Beni destekler.	1 2 3 4 5 6
	YGA3	Bana rehberlik eder.	1 2 3 4 5 6
	YGA4	Benimle birebir ilgilenir.	1 2 3 4 5 6
	YGA5	İşlerimde kolaylık sağlar.	1 2 3 4 5 6
3. Değerli Hissettiren Tutumlar (DHT)	DHT1	Samimidir.	1 2 3 4 5 6
	DHT2	Mütevazıdır.	1 2 3 4 5 6
	DHT3	Bana değer verir.	1 2 3 4 5 6
	DHT4	Bana saygı gösterir.	1 2 3 4 5 6
	DHT5	İnançlarıma ve değerlerime karşı hassasiyet gösterir.	1 2 3 4 5 6
4. Diğerkâmlık (Dİ)	Dİ1	Fedakârdır.	1 2 3 4 5 6
	Dİ2	İş için yoğun emek harcar.	1 2 3 4 5 6
	Dİ3	İnsanlara faydalı olmak için elinden geleni yapar.	1 2 3 4 5 6
	Dİ4	Kendini gönüllü faaliyetlere adamış bir insandır.	1 2 3 4 5 6
	Dİ5	Herkesten önce kendisi işe koyulur.	1 2 3 4 5 6
5. Tutarlılık Gösterme	TG1	Özü sözü birdir.	1 2 3 4 5 6
	TG2	Kurumun önceliklerini ön planda tutar.	1 2 3 4 5 6

(TG)	TG3	Belirlenen amaçlara bağlıdır.	1	2	3	4	5	6
	TG4	Bana güven verir.	1	2	3	4	5	6
	TG5	Tutarlı bir duruş sergiler.	1	2	3	4	5	6
6. Olumlu Geri Bildirim (OGB)	OGB1	Yaptığım işin sonuçlarını benimle paylaşır.	1	2	3	4	5	6
	OGB2	Başarılarım için bana teşekkür eder.	1	2	3	4	5	6
	OGB3	İyi bir iş çıkardığımda benimle gurur duyduğunu hissettirir.	1	2	3	4	5	6
	OGB4	İyi bir iş çıkardığımda beni takdir eder.	1	2	3	4	5	6
	OGB5	Bana minnettarlığını ifade eder.	1	2	3	4	5	6
	OGB6	Hatalarımı, beni mahcup etmeyecek şekilde söyler.	1	2	3	4	5	6
7. Yetiştirme (YE)	YE1	Beni yetiştirmeye zaman harcar.	1	2	3	4	5	6
	YE2	Kişisel gelişimimi destekler.	1	2	3	4	5	6
	YE3	Tecrübelerini benimle paylaşarak ilham verir.	1	2	3	4	5	6
	YE4	İşle ilgili bilmem gerekenleri bana tek tek anlatır.	1	2	3	4	5	6
	YE5	Yeni beceriler kazanmam için imkân ve fırsat sağlar.	1	2	3	4	5	6
	YE6	İşle ilgili yanlışlarımı gösterir ve düzeltmeme yardım eder.	1	2	3	4	5	6
8. Demokratik Yönetim Anlayışı (DYA)	DYA1	Karar alırken fikrimi önemser.	1	2	3	4	5	6
	DYA2	Anlayışlı bir insandır.	1	2	3	4	5	6
	DYA3	Bana baskı ve denetim uygulamaz.	1	2	3	4	5	6
	DYA4	Gerektiğinde karar alıp uygulamamı destekler.	1	2	3	4	5	6
	DYA5	Benimle işbirliği yapar.	1	2	3	4	5	6
9. Adil Davranma (AD)	AD1	Adil davranır.	1	2	3	4	5	6
	AD2	Hakkımı savunur.	1	2	3	4	5	6
	AD3	Sorunları çözerken tarafsız davranır.	1	2	3	4	5	6
	AD4	Şeffaflığı önemser.						
	AD5	Ayrımcılığa ve kayırmacılığa karşıdır.	1	2	3	4	5	6
10. Anlam Aşılama (AA)	AA1	Yapacağım işin özünü anlatır.	1	2	3	4	5	6
	AA2	Bana yaptığım işin faydasını anlatır.	1	2	3	4	5	6
	AA3	Emanet bilinciyle işe sahip çıkmamı ve sürdürmemi sağlar.	1	2	3	4	5	6
	AA4	Tutku ve heyecan aşılayarak beni motive eder.	1	2	3	4	5	6
	AA5	Başarabileceğime dair inancımı güçlendirir.	1	2	3	4	5	6

Bu ölçme aracında Likert tipi bir derecelendirmenin kullanılması uygun görülmüştür. Likert tipi bir ölçekte katılımcılar, belirlenen ifadelere katılıp katılmadıklarını belli bir derecelendirme ekseni üzerinde işaretlemektedir. Burada, katılımcıların ölçülmek istenen herhangi bir durumu veya tutumu benimsemeleri beklenmemektedir. Ancak bu duruma veya tutuma ne ölçüde katıldıkları belirlenmeye çalışılmaktadır. Cevap seçeneklerinin çok olması, katılımcılara daha fazla tepki verme esnekliği tanımaktadır. Bu durum ölçme aracının iç tutarlılığını güçlendirmektedir. Ayrıca bu tip ölçeklerde madde sayısının çok olması güvenirliği desteklemektedir (Seçer, 2015: 13; Büyüköztürk, 2013: 120-129).

Bu araştırmada, hem bilimsel kaynakların hem de görüşü alınan uzmanların önerileri dikkate alınarak 6'lı bir Likert tipi derecelendirme kullanmanın daha uygun olacağı düşünülmüştür. Derecelendireme; *1) Hiç Katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kısmen Katılmıyorum, 4) Kısmen Katılıyorum, 5) Katılıyorum* ve *6) Tamamen*

Katılıyorum şeklinde tasarlanmıştır. Bu ölçme aracında "*kararsızım"* gibi nötr bir ifadenin kullanılmasından kaçınılmıştır. Çünkü cevaplayıcıların, zihinsel bir düşünme sürecine girmeden kolayca bu tür ifadeleri seçme ihtimali bulunmaktadır. Aldırmazlık, cevap vermede isteksizlik veya maddelerin anlaşılmaması durumlarında nötr bir ifade daha kolay tercih edilebilmektedir. Nitekim insanların genel olarak ortalama etrafındaki seçeneğe yönelmeleri söz konusudur. Bu duruma merkezi eğilim yanlılığı denmektedir. Sonuçta belli sayıdaki katılımcının "*kararsızım*" seçeneğini bu geçersiz sebeplerle tercih etmesi durumunda cevap ortalamasının hatalı bir şekilde artmasına veya düşmesine sebep olmaktadır (Büyüköztürk, 2013: 139; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 172). Bu nedenle katılımcıların ifadeleri düşünerek cevaplamalarını sağlamak adına nötr bir seçeneğin eklenmemesine karar verilmiştir.

4.2.10. Araştırma 1'in Sonuç Değerlendirmesi

Bu araştırmanın sonucunda, liderlerin işin anlamı üzerinde etkili ve zıt kutupta yer alan iki tutum ve davranış düzlemi ortaya çıkmıştır. Düzlemin bir tarafında gönüllülerin işi önemli, anlamlı ve yapılmaya değer bulmasına yardımcı olan liderin yapıcı tutum ve davranışları yer almaktadır. Düzlemin diğer tarafında ise işin anlamsızlığına yol açan liderin olumsuz tutum ve davranışları bulunmaktadır. Öncelikle düzlemin olumlu tarafı değerlendirilecektir.

Liderlerin; işine bağlı, öncü ve adanmış olmaları halinde işin anlamlılığında rol oynayabilecekleri tahmin edilmektedir. Bu doğrultuda liderlerin işi önemsemesi, sorumluluklarına bağlı kalması, fedakâr olması, yoğun emek vermesi ve ön saflarda yer alması gerektiği söylenebilir. Dolayısıyla gönüllüler, rol modele ihtiyaç duymaktadır. Liderin kendisinden önce gönüllüleri görünür kılması, onları desteklemesi ve onlara yön belirlemesi işin anlamlılığına önemli ölçüde katkı sağlayabilmektedir.

Gönüllüler, insanca tutum ve davranışlarla kendilerine yaklaşılmasını arzu etmektedir. Liderlerin gözünde değerli olduklarını bilmek istemektedir. Bu nedenle gönüllüler, pozitif bir ortamda çalışmanın önemini vurgulamaktadır. Liderlerin; aile ortamına benzer bir örgüt iklimi oluşturmaları, nezaket dili, yapıcı bir üslup, farklılıklara karşı saygılı ve dostane davranışlarla gönüllülere yaklaşmaları halinde işe verilen değerin daha da gelişebileceği düşünülmektedir. Ayrıca liderlerin, örgüt ortamını zehirleyici etmenlerden, yalnızlık ve dışlanmışlık duygularından arındırmaları

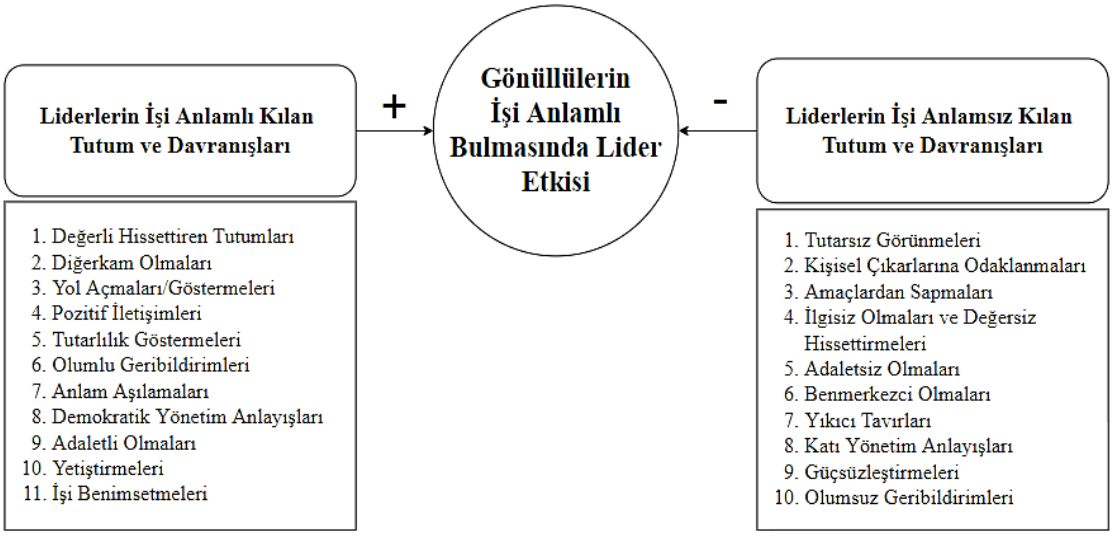
önem arz etmektedir. Birlik ve beraberlik ruhunun olduğu pozitif bir ortamın, gönüllü memnuniyetini ve bağlılığını arttırabilmektedir. Pozitif bir iletişim çerçevesinde gönüllülere zamanında olumlu geri bildirimin verilmesi gerekmektedir. Nitekim gönüllüler, işin sonuçlarını merak etmektedir. Kendi başarılarını ve güçlü yanlarını bilmek istemektedir. Bu anlamda gönüllülere; yapılan işin ne gibi etkisinin olduğu ve kimlere fayda sağladığı konusunda bilgi verilmesi, onların işe karşı olumlu bir tutum beslemelerine yol açabilmektedir. Zaman zaman teşekkür ve takdir etmenin gönüllülerin benlik saygılarını ve işe atfettikleri anlamlılığı geliştirebileceği düşünülmektedir.

Liderlerin yön belirlemesi, gönüllülerin kendilerinden ne beklendiğini daha iyi kavramalarına yardım edebilmektedir. Böylelikle gönüllülerin, liderlerinin yetkin ve etkili olduğuna inanması da kolaylaşmaktadır. Bu durum gönüllülerin motivasyonunu ve işe dair heyecanını canlı tutulabilmektedir. Gönüllülerin heyecan, coşku ve tutkularını canlı tutmak ise onların STK'ya bağlanmasını ve işin eğlenceli hale gelmesini sağlayabilmektedir. Bununla birlikte liderler, gönüllülere işin özünü, olası yararlı etkilerini anlatarak ve farkındalık kazandırarak onların hem kendilerini hem de işlerini değerli hissetmelerine destek olabilmektedir. Bu şekilde liderlerin, gönüllülere işi benimsetmesinin daha da kolaylaşacağı öngörülmektedir.

Günümüzde çalışanların kararlara katılımının önemine sıklıkla vurgu yapılmaktadır. Çalışanların işi sahiplenmelerinin, ortaya bir eser koyabilmelerinin ve fayda sağladıklarını düşünmelerinin olumlu sonuçlara yol açtığı bilinmektedir. Dolayısıyla gönüllülerin fikirlerini alan ve onları önemseyen STK liderinin bu tutum ve davranışları, gönüllü yapılan işin anlamlılığına katkı sağlayabilmektedir. Bu sayede gönüllülerin gözünde adalet algısı da yerleşebilmektedir. Nitekim gönüllülere eşitlikçi ve hakkaniyetli yaklaşan, onları koruyan ve adil bir şekilde iş paylaşımı yapan liderler, STK'da etik davranışlar sergilediği izlenimi yaratmaktadır. Liderler bu şekilde davranarak aynı zamanda güven gibi en önemli etkileme silahını da kullanmış olacaktır. Diğer yandan liderler; samimi, dürüst, otantik, şeffaf olmaları ve amaçlarından sapmama gibi tutum ve davranışlarıyla gönüllüleri kendilerine bağlayabilmektedir. Bu bağlılıkla liderlerin takip ettiği yolda gönüllüler de tereddütsüz yürüyebilmektedir.

Gönüllüler, yaptıkları gönüllü işler sayesinde topluma ve diğer canlılara fayda sağlamanın yanında kendileri için de yarar sağlayan işleri anlamlı bulabilmektedir. Bu

nedenle liderlerin, gönüllülerin eğitimine ve bireysel gelişimine ön ayak olmaları önem arz etmektedir. Liderler, sahip oldukları kendi tecrübelerini ve bilgilerini aktararak gönüllülerin yetişmesinde rol oynayabilmektedir. Gönüllülerin kişisel gelişimlerinin ihmal edilmemesinin STK'ya ve lidere güveni arttıracağı düşünülmektedir. Böylelikle yapılan gönüllü iş, angarya olmaktan çıkarak anlamı olan bir faaliyete dönüşebilmektedir. Bu durum ise gönüllülerin motivasyonunu arttırabilmektedir.



Şekil 3. İşin Anlamlılığını Destekleyen ve Yıkan Liderlerin Tutum ve Davranışları

İkinci davranış düzleminde gönüllülerin işin anlamlılığına ilişkin algısını olumsuz etkileyen liderlerin tutum ve davranışları yer almaktadır. Bu düzlemde liderlerin olumsuz etkisi nedeniyle anlamlılığın zedelendiği görülmektedir. Burada ifade edilen tutum ve davranışlar yıkıcı bir etkiye sahiptir.

Liderin; farklılıklara karşı hoşgörüsünün zayıf olması, yalan söylemesi, sözünü tutmaması, samimiyetsiz ve laçka davranışlar sergilemesi ve liyakatsiz olması güvenin zedelenmesine yol açmaktadır. Tutarsız tutum ve davranışlara sahip bir lidere güvenmeyen gönüllülerin işe olumlu bakmasının beyhude bir beklentiden ibaret olacağı düşünülmektedir.

Bir liderin kendi çıkarlarını STK'nın amaçlarından üstün tutması, STK'yı kişisel amaçları için bir basamak olarak kullanması ve kişisel güç peşine düşmesi nedeniyle gönüllülerin işi değersiz ve anlamsız bulmasına yol açabilmektedir. Liderin önceliği STK'nın amaçları değilse, gönüllülerin işe anlam yükleyip adanmışlık ruhuyla çalışacaklarını düşünmek rasyonel bir düşünce yapısına ters düşmektedir. Bu durum

yüksek bir ihtimalle adaletsizlik algısı da yaratacaktır. Gönüllüler, STK içerisinde çoğu zaman kendi girdi-çıktılarını, arkadaşlarının veya liderlerinin girdi-çıktılarıyla karşılaştırmaktadır. Dolayısıyla liderlerin STK içerisinde ayrımcılık ve kayırmacılık yapmaları halinde adalet terazisinin kefelerindeki dengesizlik hemen fark edilecektir. Özellikle liderin; gönüllülerin haklarını savunmaması veya hakkı sahibine teslim etmemesi onların düşünce ve duygularında kapanması oldukça güç yaralar açabilmektedir.

Birer insan olan gönüllülerin birçok maddi ve manevi ihtiyacı bulunmaktadır. Dolayısıyla liderlerin, gönüllülerle ilgilenmesi ve onlara değerli olduklarını hissettirmesi gerekmektedir. Ücret karşılığında çalışmayan bu insanların STK'da devam etmeleri için bu ihtiyaçlarına dikkat edilmesi önemlidir. Çünkü gönüllülerin dışlanması ve istenmezlik hissine kapılması ciddi bilişsel ve duygusal zehirlenmeye sebep olabilmektedir. Gönüllüleri yok saymak ve muhatap almamak ne sebeple olursa olsun işe ilişkin tutumları da olumsuz etkileyebilmektedir. Çünkü gönüllüler, her şeyden önce insanca bir muameleye önem vermektedir. Hakaret, azarlama, rencide edici ifadeler, bozuk bir üslup ve utandırma gibi yıkıcı tavırlar neticesinde gönüllüler; liderlerine, STK'ya ve gönüllülüğe küsebilmektedir. Başarılı olduklarında bile olumlu bir geri bildirimin çok görülmesi, onları işi ne için ve kim için yaptıklarının muhasebesini yapmaya zorlayabilmektedir. Dolayısıyla gönüllülerin yaptıkları işleri küçümsemek, eleştirmek, işlerinde hata aramak veya onları gereksiz yere yermek mobbing algısını beraberinde getirmektedir. Bu durum gönüllü işin bir angarya olarak algılanmasına ve işten ayrılma düşüncesinin oluşmasına yol açabilmektedir.

STK'larda liderlerin genel olarak mütevazı, ağırbaşlı, samimi ve anlayışlı olması beklenmektedir. Fakat bu beklentilerini karşılamayan liderleri görmek de mümkündür. Bazı liderler, benmerkezciliği nedeniyle ön planda olmayı ve görünürlük kaygısıyla hareket etmeyi kendilerine amaç edinebilmektedir. Liderlerin bencil ve empatiden yoksun olmaları durumunda gönüllülerin anlaşılmaması ve katı bir yönetimle karşı karşıya kalması söz konusudur. Benmerkezli bir lider otokratik davranmakta, baskı uygulamakta ve hiyerarşik bir düzen kurmaktadır. Bu tür liderler bazen işi bir adım öteye taşıyarak etrafındaki takım liderlerini güçsüzleştirmeye çalışmaktadır. Hubris sendromuna (Owen, 2006; Koçel, 2014: 699) yakalanarak kimseye güvenmemeye ve herkesi kendilerine bir rakip olarak görmeye başlayabilirler. Dolayısıyla bu liderler,

gönüllüleri engellemeye, suçlamaya, zayıflatmaya ve örgütün imkânlarından mahrum bırakmaya eğilim gösterebilmektedir. Böyle bir liderle çalışan gönüllülerin; enerjilerini, zamanlarını ve dikkatlerini işe vermekten ziyade liderin olası zararlarından korunmak için harcayabilmektedir. Bu tür ortamlarda hiçbir gönüllünün, işin yaratacağı faydaya ve işin önemine odaklanamayacağı açık bir şekilde görülebilir. Bu durumda gönüllülerin yaptıkları işi anlamlı bulması beklenmemelidir. Daha da önemlisi STK'ya sadece gönül bağıyla bağlı olan bu gönüllülerin, STK'dan ayrılmaları söz konusu olabilmektedir.

Sonuç olarak liderlerin tutum ve davranışları, yapılan işi bazen anlam ifade eden ve sevilen hoş bir oyuna bazen de boş ve sıkıcı bir angaryaya dönüştürebilmektedir. Özetle işin anlamlılığının, liderlerin olumlu ve olumsuz tutum ve davranışları kıskacında olduğu söylenebilir.

4.3. Nicel Araştırmalar: Ölçeğin Geliştirilmesi ve Doğrulanması

Bu bölümde, genel olarak nicel araştırmaların yöntemi ve deseni hakkında kısa bir açıklama yapıldıktan sonra detaylı bir şekilde Araştırma 2 ve Araştırma 3'ün prosedürleri sunulmuştur. Bu araştırmalar, birbirinden bağımsız şekilde yürütülmüş ve raporlanmıştır. Dolayısıyla her bir araştırmanın tasarımı, analizleri, bulguları ve kendine özgü sonuç değerlendirmesi kendi bölümü içerisinde yer verilmiştir.

4.3.1. Nicel Bir Araştırmanın Yöntemi

Nicel araştırmalar; kesin ve genellenebilir sonuçları verebilen, tekrarlanabilirliği ve nesnelliği ön planda olan çalışmalardır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 101). Nicel araştırmalarda veriler, çeşitli tekniklerle ve araçlarla toplandığından dolayı tüm araştırma süreci önceden belirlenmektedir (Büyüköztürk vd., 2013: 174). Nicel araştırmalar değişkenleri ölçeklerle ölçme, elde edilen sayısal verileri istatistiksel olarak inceleme ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyma imkânı sağlamaktadır. Bu nedenle araştırmacı, tarafsız bir yaklaşım içerisinde bilgiyi sayısal olarak ölçebilmektedir. Nicel araştırmanın bu yönü ise postpozitivist dünya görüşüyle hareket edildiğini göstermektedir (Creswell, 2016: 4-19).

Postpozitivist dünya görüşü, sonuçların sebeplerden kaynaklandığını iddia eden nedenselci bir felsefeyi savunmaktadır. Sebeplerin sonuçlar üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi üzerinde durmaktadır. Bu durum, çalışmalarda araştırma sorularının ve hipotezlerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Araştırmacının; fikirlerini böl, parçala ve test et mantığına göre şekillendirmesine yardımcı olmaktadır. Postpozitivist dünya görüşünün bu yönü indirgemeci bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu görüş, bireylerin tutum ve davranışlarını incelemek için sayısal verilere ihtiyaç duyulduğunu göstermekte ve ölçme araçlarının geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır (Creswell, 2016: 7).

İki adet araştırmanın yürütüldüğü bu aşamada nicel bir yöntem kullanılmıştır. Nicel araştırmanın varsayımları, deseni, veri toplama şekli, analizleri ve yorumlama biçimleri uygulanmıştır. Bu araştırmalarda, STK liderinin işi anlamlı kılan olumlu tutum ve davranışlarını yansıtan ölçme aracının psikometrik özellikleri test edilecektir.

4.3.2. Nicel Bir Araştırmanın Deseni

Çalışmanın bu aşamasında, tarama türü nicel araştırma deseninin kullanılması uygun görülmüştür. Tarama deseni, bir örneklem grubu üzerinde yapılan çalışmalar yoluyla evren genelindeki görüşün, eğilimin, beklentinin, tutumun ve davranışların nicel olarak ortaya konulmasını ve betimlenmesini sağlamaktadır (Büyüköztürk vd., 2013: 177; Gürbüz ve Şahin, 2015). Böylelikle araştırmacı evrenle ilgili genel çıkarımlarda bulunabilmektedir. Aslında araştırmacı burada konuyla ilgili bir fotoğraf çekmekte ve onu açıklamaktadır. Katılımcıların duygu, düşünce ve tutumlarının neyden kaynaklandığından öte bunların katılımcılar açısından nasıl dağılım gösterdiğiyle ilgilenmektedir (Creswell, 2016: 155; Gürbüz ve Şahin, 2015: 103).

Tarama deseninde bir grubun özelliklerini ortaya koymak amacıyla nicel veriler toplanmaktadır. Burada çoğunlukla anket tekniği kullanılmaktadır. Elde edilen veriler, katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlardan oluşmaktadır. Bu yanıtlar da evreni oluşturan tüm bireylerden değil, bu topluluğu temsil ettiği düşünülen nispeten küçük bir örneklemden seçilmektedir. Bu nedenle oldukça büyük bir örnekleme ulaşma imkanı tanıması, güvenilir sonuçlar vermesi, birçok değişken arasındaki ilişkiyi aynı anda test edebilmesi ve kullanılan analiz teknikleri açısından esneklik sağlayabilmesi gibi birtakım özellikler, tarama desenini avantajlı kılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2013: 176-180; Gürbüz ve Şahin, 2015: 104).

Bu çalışmada STK gönüllülerinden anket tekniğiyle veriler toplanmış, analiz edilmiş ve raporlanmıştır. Nicel araştırmaların ikisi de katılımcıların görüşlerini tek seferde anlık almaya yönelik kesitsel araştırmalar olarak tasarlanmıştır.

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

Sosyal bilim araştırmacıları, soyut ve doğrudan incelenemeyen olgular üzerinde çalışmaktadır. Çünkü insanların tutum, duygu ve düşünceleri genellikle soyut, karmaşık ve belirsizdir. Bu nedenle olguların somut hale getirilmesi sonucunda sosyal bilimciler araştırma yapabilme imkânı elde edebilmektedir. Öyle ki sosyal bilim araştırmacılarının sahadan veri toplamaya başlamadan önce çalışmak istedikleri değişkenleri gözlemlenebilir, okunabilir ve işaretlenebilir bir biçime dönüştürmeleri gerekmektedir. Soyut kavramların somut hale getirilmesinden analiz edilmesi sürecine kadar devam eden bu aşamalara işletimselleştirme (Operasyonelleştirme) denmektedir. Dolayısıyla bu süreç, tümdengelim yaklaşımını benimseyen nicel araştırmalar için uygundur (Gürbüz ve Şahin, 2015: 82).

4.3.3.1. Araştırma 2'nin Amacı

Araştırma 2, pilot bir araştırmadır. Bu araştırmanın amacı; liderlerin işi anlamlı kılan tutum ve davranışlarının gözlemlenebilir, somut ve işaretlenebilir maddelere dönüştürülmesiyle oluşturulan madde havuzunun psikometrik özelliklerinin test edilmesidir. Böylece anlamlandıran liderlik ölçeğinin taslak formuna ulaşılacaktır. Araştırma 2'nin önemli bir diğer amacı ise çalışan enerjisinin ve işin anlamlılığının, anlamlandıran liderlik ölçeğiyle ilişkisini incelemek ve bu sayede ölçüte dayalı (kriter) geçerliliğini ortaya koymaktır.

Uzmanların görüşü alınarak hazırlanan anlamlandıran liderlik ölçeğinin görünüş geçerliliği (Gürbüz ve Şahin, 2015: 160) sağlandıktan sonra, pilot bir çalışmayla yapı geçerliliği, iç tutarlılık güvenirliği ve maddelerin her birinin ölçeğin bütünüyle olan uyumu tespit edilmeye çalışılmıştır. Pilot çalışmaların önemli amaçlarından bir tanesi de sistematik ve rastgele hataların önüne geçmektir. Bu nedenle pilot araştırmanın analizleri, gerçek ortamdan ve kişilerden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Böylelikle anlamlandıran liderlik ölçeğinin gerçek bir örneklem üzerinde denenmesi ve gözden geçirilmesi sağlanmıştır. Maddelerin zorluğu, anlaşılabilirliği ve uygunluğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Sonuçta ölçeğin psikometrik özellikleri (yapı geçerliliği ve iç tutarlılık güvenirliği) test edilerek madde havuzu bir ölçeğe dönüştürülmüştür (Seçer, 2015: 59; Gürbüz ve Şahin, 2015: 154).

4.3.3.2. Araştırma 2'nin Evreni ve Örneklemi

Pilot araştırmalarda örneklem kitlesinin belirlenmesi, gerçek araştırma uygulamalarında olduğu gibi önemsenmesi gereken bir konudur. Dolayısıyla belirlenecek örneklemin; araştırmanın amacına uygun, evreni dengeli ve yeterli ölçüde temsil edebilecek nitelikte olması gerekmektedir (Seçer, 2015: 59; Gürbüz ve Şahin, 2015: 122). Literatürde ifade edilen bilgiler çerçevesinde bu araştırmada uluslararası, ulusal ve yerel düzeyde aktif olarak faaliyet gösteren STK'lardaki gönüllüler, araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir. Ancak evrenin geniş olması nedeniyle bir örneklem kitlesinin seçilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda olasılıklı olmayan örneklem tekniklerinden olan amaçlı örnekleme tekniğinin (Büyüköztürk vd., 2013: 90; Gürbüz ve Şahin, 2015: 130) kullanılması uygun görülmüştür. Ardından, Haziran ve Temmuz 2021 tarihleri arasında 253 STK gönüllüsünden veri toplanmıştır. Ancak 8 adet anketin uç değer teşkil etmesi nedeniyle analizin dışında tutulmuştur. Dolayısıyla analizler, 245 adet anketten oluşan veri seti kullanılarak yapılmıştır.

Bir ölçeğin geçerlilik ve güvenirliğini tespit etmek üzere tasarlanan araştırmanın örneklem büyüklüğüne ilişkin farklı araştırmacıların farklı görüşleri bulunmaktadır. Bu araştırmanın örneklem büyüklüğü de bu görüşlere dayanarak belirlenmiştir. Söz gelimi; Bryman ve Cramer (2001), pilot araştırmalarda örneklemin büyüklüğünün ölçme aracının madde sayısının 5 veya 10 katı kadar olmasını önermektedirler. Diğer taraftan Kline (1994) ise 200 kişilik bir örneklem büyüklüğünün yeterli olacağını ileri sürmektedir. Çünkü pilot araştırmalarda asıl amaç, madde analizi ve maddelerin ölçeğin tümüyle olan uyumunu tespit etmektir. Bu nedenle büyük bir örneklem kitlesine ihtiyacın olmadığını belirtmektedir. Bununla beraber bu görüş, eğer madde havuzundaki soru sayısı 30 ve daha fazlası ise örneklem büyüklüğünün madde sayısının 2 veya 3 katı kadar olmasının yeterli olacağını ileri sürmektedir (Akt: Seçer, 2015: 59). Öte yandan Gürbüz ve Şahin'e (2015: 126) göre ise ölçek geliştirme çalışmalarında madde faktör yükünün 0,40 olarak alınması halinde esas alınacak asgari örneklem büyüklüğünün 200 olarak belirlenebileceğini ifade etmektedirler.

Bu çalışmada, ölçme aracında 53 madde yer almaktadır. Dolayısıyla örneklem büyüklüğünün 245 olması madde sayısının 4 katından daha fazla olduğunu göstermektedir. Bu örneklem büyüklüğü hem Kline'ın (1994) hem de Gürbüz ve

Şahin'in (2015) belirledikleri kriterlerle uyumluluk göstermektedir. Çünkü bu çalışmada maddelerin faktör yükü 0,40 olarak belirlenmiştir. Pilot çalışma için veri toplanan örneklem kitlesinin sosyo-demografik özellikleri ise Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

	Örneklemin Dağılımı				Örneklemin Dağılımı		
		n	%			n	%
Cinsiyet Dağılımı	Kadın	119	48,6	**Eğitim Durumu Dağılımı**	Lise ve altı	26	10,6
	Erkek	126	51,4		Ön lisans	42	17,1
Yaş Dağılımı	20 ve altı	10	4,1		Lisans	127	51,8
	21-30	107	43,7		Lisansüstü	50	20,4
	31-40	70	28,6	**Gönüllü Faaliyetlerde Bulunma Yıl Sayısı**	1-5	137	55,9
	41-50	46	18,8		6-10	40	16,3
	51+	12	4,9		11-15	38	15,5
Medeni Durumu Dağılımı	Evli	120	49		16-20	16	6,5
	Bekâr	125	51		21+	14	5,7

Tablo 10'da toplam 245 gönüllü katılımcının; cinsiyet, yaş, medeni durumu, eğitim durumu dağılımı ve gönüllü olarak faaliyetlerde bulunma yıl sayısına ilişkin verileri sunulmuştur. Buna göre gönüllü katılımcıların 119'u (%48,6) kadın ve 126'sı (%51,4) erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde; 10'u (%4,1) 20 yaş ve altı, 107'si (%43,7) 21-30 yaş, 70'i (%28,6) 31-40 yaş, 46'sı (%18,8) 41-50 yaş ve son olarak da 12'si (%4,9) ise 51 yaş ve üstü bir aralıkta yer aldığı tespit edilmiştir. Bu katılımcıların 120'si (%49) evli ve 125'i (%51) ise bekârdır. Katılımcıların 26'sı (%10,6) lise ve altı, 42'si (%17,1) ön lisans, 127'si (%51,8) lisans ve 50'si (%20,4) ise lisansüstü bir eğitime düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların kaç yıldır gönüllü faaliyetlerde bulunduklarıyla ilgili bilgi sunulmuştur. Buna göre katılımcıların 137'sinin (%55,9) 1-5 yıl, 40'ının (%16,3) 6-10 yıl, 38'inin (%15,5) 11-15 yıl, 16'sının (%6,5) 16-20 yıl ve son olarak da 14'ünün (%5,7) 21 yıl ve daha fazla bir süredir gönüllü faaliyetlere katılım gösterdiği görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre gönüllü katılımcıların kadın ve erkek sayılarının birbirine oldukça yakın olduğu söylenebilir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu 21-30 yaş grubunda yer almaktadır. Dolayısıyla katılımcıların önemli bir kısmı genç bireylerden oluşmaktadır. Medeni durum dağılımı incelendiğinde ise evli ve bekâr katılımcı sayısının nerdeyse eşit olduğu söylenebilir. Lisans mezunları ise katılımcıların

yarısından fazlasını oluşturmaktadır. Bunun yanında katılımcıların yarısından fazlasının 1-5 yıldır gönüllü faaliyetlerde bulunduğu görülmektedir.

4.3.3.3. Araştırma 2'nin Veri Toplama Araçları

Nicel veri toplama aracı olarak tasarlanan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, gönüllülerin demografik özelliklerini ortaya koymak amacıyla 5 adet soruya yer verilmiştir. Bunlar: cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve kaç yıldır gönüllü faaliyetlerde bulunduklarına dair sorulardır. İkinci bölümde anlamlandıran liderlik ölçeğinin *"Madde Havuzu",* üçüncü bölümde *"İşin Anlamlılığı Ölçeği"* ve dördüncü bölümde ise *"Çalışan Enerjisi Ölçeği"* yer almaktadır. İşin anlamlılığı ve çalışan enerjisi ölçekleri, taslak ölçeğin kriter geçerliliğini test etmek amacıyla eklenmiştir.

İşin Anlamlılığı Ölçeği: Mesleki anlam arama ve iş tatmini araştırmalarını daha da geliştirmek üzere Steger, Dik ve Duffy (2012) tarafından geliştirilmiş ve yüksek iç tutarlılık (α=,93) düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Ölçekte, *1) Kesinlikle Katılmıyorum ile 5) Kesinlikle Katılıyorum* arasında değişen 5'li bir Likert derecelendirme kullanılmaktadır. Ölçek 3 boyutlu olup 10 maddeden oluşmaktadır. Boyutlardan ilki çalışanların işlerine nasıl önem verdiklerine ilişkin kararlarına odaklanmaktadır. İşin önemli, anlamlı ve değerli olarak değerlendirilmesini ifade eden *İşin Pozitif Anlamı'dır*. İkincisi, bireylerin işlerinde nasıl anlam oluşturduklarına ve hayatlarındaki anlamı nasıl arttırdıklarına odaklanmaktadır. Bu; kişisel gelişim, kendini anlama ve daha geniş bir yaşam bağlamı ile ilgilidir. Çalışanın kendisine ve evrensel dünyaya derin bir anlayış sağlamasını ve kişisel gelişimini desteklemesini ifade eden *İşten Anlam Yaratma'dır*. Üçüncüsü ise toplum için yaralı olma ve olumlu bir etki yaratma arzusuna karşılık gelmektedir. İşin diğer insanlar üzerindeki etkisinin artması neticesinde daha anlamlı olarak algılanmasını ifade eden *Çoğunluğun İyiliği* boyutudur. Ölçeğin Türkçe dil eş değerliliği ve Türk toplumuna uyarlama çalışması ise Özkan (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. Uyarlama çalışması neticesinde ölçeğin yapı geçerliliği ve iç tutarlılığı (α=,912) sağlanmıştır.

Çalışan Enerjisi Ölçeği: Atwater ve Carmeli (2009) tarafından geliştirilen bu ölçek; çalışanların iş ortamında hissettikleri enerjiyi, hareket etme kabiliyetini ve isteğini ölçmektedir. Enerji, çalışanların işte canlı ve tetikte kalmalarını sağlamaktadır.

Yaratıcılığı ve yüksek performansı etkilemektedir. Bu ölçek tek boyut ve 9 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte *1) Hiç Katılmıyorum* ve *5) Tamamen Katılıyorum* şeklinde 5'li bir Likert tipi derecelendirme kullanılmaktadır. Ölçeğin Türkçe dil eş değerliliği, geçerlilik ve güvenirlik çalışması Kayır (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Uyarlama çalışması sonucunda ise yapı geçerliliği ve iç tutarlılığı (α=,85) sağlanmıştır.

Verilerin toplandığı dönemde Covid-19 pandemisi nedeniyle ülke çapında sıkı önemler alınmıştır. Sosyal mesafeye özen gösterilmesi konusunda ciddi bir hassasiyet gösterilmektedir. Bu nedenle *"Google Formlar"* anket yönetimi uygulaması kullanılarak anket formu hazırlanmış ve online olarak katılımcılara ulaştırılmıştır. Pilot çalışmanın anket formu ise EK 2'de yer almaktadır.

4.3.3.4. Araştırma 2 Verilerinin Analizi

Bu araştırmada veriler, Spss 22 ve Jamovi 2.0.0 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Burada, anlamlandıran liderlik ölçeğinin madde analizi, madde-toplam korelasyon analizi, faktör analizi (yapı geçerliliği) yapılmıştır. Bunun yanında ölçeğin iç tutarlılık güvenirliği ve ölçüte dayalı geçerliliği test edilmiştir.

4.3.3.4.1. Madde Analizleri

Madde analizleri, psikometrik özellikleri bakımından maddelerin uygunluğunu, bunun yanında madde toplam korelasyonu açısından hangi maddenin sorun teşkil ettiğini ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. İlk aşamada madde analiziyle ölçme aracındaki maddelerin birbiriyle ne düzeyde ilişkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu analizde ölçeğin toplam puanı hesaplanmadan yalnızca maddeler arasında korelasyon analizi yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2015: 154-156; Aksu vd., 2017: 5).

Tablo 11. Madde Analizi

	YAPICI İLİŞKİLER	1	2	3	4	5	6
Yİ1	Birlik ve beraberliği sağlar.	1					
Yİ2	Farklılıklara saygı duyar	0,65**	1				
Yİ3	Bir aile ortamı oluşturmaya özen gösterir.	0,52**	0,51**	1			
Yİ4	Nazik bir insandır.	0,49**	0,55**	0,54**	1		
Yİ5	Dertlerimi dinler.	0,42**	0,41**	0,45**	0,49**	1	
Yİ6	Beni anlamaya çalışır.	0,45**	0,43**	0,46**	0,52**	0,71**	1
	YOL GÖSTERME/AÇMA	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
YGA1	Davranışlarıyla bana örnek olur.	1					
YGA2	Beni destekler.	0,62**	1				
YGA3	Bana rehberlik eder.	0,74**	0,66**	1			
YGA4	Benimle birebir ilgilenir.	0,46**	0,54**	0,55**	1		
YGA5	İşlerimde kolaylık sağlar.	0,60**	0,51**	0,59**	0,72**	1	
	DEĞERLİ HİSSETTİREN TUTUMLAR	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
DHT1	Samimidir.	1					
DHT2	Mütevazıdır.	0,70**	1				
DHT3	Bana değer verir.	0,66**	0,65**	1			
DHT4	Bana saygı gösterir.	0,73**	0,71**	0,71**	1		
DHT5	İnançlarıma ve değerlerime karşı hassasiyet gösterir.	0,65**	0,63**	0,58**	0,72**	1	
	DİĞERKÂMLIK	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
Dİ1	Fedakârdır.	1					
Dİ2	İş için yoğun emek harcar.	0,67**	1				
Dİ3	İnsanlara faydalı olmak için elinden geleni yapar.	0,62**	0,66**	1			
Dİ4	Kendini gönüllü faaliyetlere adamış bir insandır.	0,58**	0,60**	0,66**	1		
Dİ5	Herkesten önce kendisi işe koyulur.	0,64**	0,58**	0,64**	0,59**	1	
	TUTARLILIK GÖSTERME	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
TG1	Özü sözü birdir.	1					
TG2	Kurumun önceliklerini ön planda tutar.	0,60**	1				
TG3	Belirlenen amaçlara bağlıdır.	0,56**	0,66**	1			
TG4	Bana güven verir.	0,50**	0,51**	0,69**	1		
TG5	Tutarlı bir duruş sergiler.	0,59**	0,48**	0,57**	0,65**	1	
	OLUMLU GERİ BİLDİRİM	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
OGB1	Yaptığım işin sonuçlarını benimle paylaşır.	1					
OGB2	Başarılarım için bana teşekkür eder.	0,62**	1				
OGB3	İyi bir iş çıkardığımda benimle gurur duyduğunu hissettirir.	0,54**	0,64**	1			
OGB4	İyi bir iş çıkardığımda beni takdir eder.	0,54**	0,64**	0,69**	1		
OGB5	Bana minnettarlığını ifade eder.	0,51**	0,57**	0,52**	0,54**	1	
OGB6	Hatalarımı, beni mahcup etmeyecek şekilde söyler.	0,48**	0,48**	0,49**	0,52**	0,61**	1
	YETİŞTİRME	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
YE1	Beni yetiştirmeye zaman harcar.	1					
YE2	Kişisel gelişimimi destekler.	0,64**	1				
YE3	Tecrübelerini benimle paylaşarak ilham verir.	0,55**	0,66**	1			
YE4	İşle ilgili bilmem gerekenleri bana tek tek anlatır.	0,54**	0,51**	0,56**	1		
YE5	Yeni beceriler kazanmam için imkân ve fırsat sağlar.	0,59**	0,57**	0,66**	0,72**	1	
YE6	İşle ilgili yanlışlarımı gösterir ve düzeltmeme yardım eder.	0,59**	0,46**	0,60**	0,62**	0,67**	1
	DEMOKRATİK YÖNETİM ANLAYIŞI	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	
DYA1	Karar alırken fikrimi önemser.	1					

DYA2	Anlayışlı bir insandır.	0,62**	1			
DYA3	Bana baskı yapmaz.	0,62**	0,60**	1		
DYA4	Gerektiğinde karar alıp uygulamamı destekler.	0,62**	0,62**	0,60**	1	
DYA5	Benimle işbirliği yapar.	0,67**	0,69**	0,63**	0,70**	1
	ADİL DAVRANMA	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
AD1	Adil davranır.	1				
AD2	Hakkımı savunur.	0,64**	1			
AD3	Sorunları çözerken tarafsız davranır.	0,67**	0,64**	1		
AD4	Şeffaflığı önemser.	0,53**	0,57**	0,62**	1	
AD5	Ayrımcılığa ve kayırmacılığa karşıdır.	0,59**	0,47**	0,63**	0,63**	1
	ANLAM AŞILAMA	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
AA1	Yapacağım işin özünü anlatır.	1				
AA2	Bana yaptığım işin faydasını anlatır.	0,74**	1			
AA3	Emanet bilinciyle işe sahip çıkmamı ve sürdürmemi sağlar.	0,65**	0,71**	1		
AA4	Tutku ve heyecan aşılayarak beni motive eder.	0,56**	0,67**	0,68**	1	
AA5	Başarabileceğime dair inancımı güçlendirir.	0,56**	0,68**	0,70**	0,76**	1

***: p<,001*

Tablo 11'de sunulan korelasyon katsayıları incelendiğinde her boyutun kendi maddeleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu görülmektedir (p<,001). Dolayısıyla maddelerin söz konusu boyutla ve kendi aralarında önemli düzeyde ilişkili olduğu ifade edilebilir. Bu durum ölçme aracının iç tutarlılığını göstermektedir. Ancak bu gösterge yeterli değildir.

Bir diğer önemli madde analizi ise bir bütün olarak anlamlandıran liderlik ölçeğinin toplam puanı ile her bir maddenin puanı arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizidir. Buna madde güvenirliği işlemi de denmektedir. Bu analizde korelasyon katsayısı 0,30 ile 0,80 arasında olması beklenmektedir. Katsayısı 0,30'un altında kalan maddeler ciddi sorun teşkil etmektedir. Bu bilgiler ve kriterler dikkate alınarak analizler yapılmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Aşağıdaki Tablo 12'de maddelerin ortalamaları, standart sapma değerleri ve madde-toplam korelasyon (M-T K) değerleri yer almaktadır. Tablonun sonunda ise bir bütün olarak ölçeğin ortalaması, standart sapması ve Cronbach Alpha değeri gösterilmiştir.

Tablo 12. Madde -Toplam Korelasyon Analizi

	X̄	S.S.	M-T K		X̄	S.S.	M-T K
YAPICI İLİŞKİLER				**YETİŞTİRME**			
Yİ1	5,59	0,63	0,63	**YE1**	5,35	0,81	0,65
Yİ2	5,52	0,65	0,59	**YE2**	5,35	0,88	0,70
Yİ3	5,53	0,63	0,57	**YE3**	5,46	0,75	0,72
Yİ4	5,61	0,60	0,62	**YE4**	5,47	0,66	0,66
Yİ5	5,53	0,64	0,58	**YE5**	5,43	0,70	0,70
Yİ6	5,51	0,65	0,71	**YE6**	5,43	0,76	0,68
YOL GÖSTERME/AÇMA				**DEMOKRATİK YÖNETİM ANLAYIŞI**			
YGA1	5,43	0,80	0,75	**DYA1**	5,47	0,70	0,71
YGA2	5,44	0,70	0,66	**DYA2**	5,60	0,62	0,69
YGA3	5,44	0,80	0,74	**DYA3**	5,59	0,61	0,65
YGA4	5,27	0,89	0,68	**DYA4**	5,48	0,74	0,76
YGA5	5,36	0,82	0,71	**DYA5**	5,54	0,65	0,71
DEĞERLİ HİSSETTİREN TUTUMLAR				**ADİL DAVRANMA**			
DHT1	5,66	0,59	0,73	**AD1**	5,68	0,56	0,67
DHT2	5,64	0,61	0,69	**AD2**	5,62	0,57	0,69
DHT3	5,56	0,65	0,76	**AD3**	5,64	0,58	0,71
DHT4	5,60	0,64	0,80	**AD4**	5,64	0,59	0,72
DHT5	5,66	0,58	0,74	**AD5**	5,66	0,62	0,66
DİĞERKÂMLIK				**ANLAM AŞILAMA**			
Dİ1	5,67	0,56	0,69	**AA1**	5,65	0,59	0,71
Dİ2	5,71	0,54	0,65	**AA2**	5,59	0,65	0,74
Dİ3	5,69	0,57	0,66	**AA3**	5,63	0,63	0,75
Dİ4	5,67	0,61	0,66	**AA4**	5,48	0,81	0,69
Dİ5	5,62	0,60	0,68	**AA5**	5,62	0,62	0,74
OLUMLU GERİ BİLDİRİM				**TUTARLILIK GÖSTERME**			
OGB1	5,40	0,87	0,70	**TG1**	5,69	0,57	0,67
OGB2	5,61	0,63	0,64	**TG2**	5,67	0,58	0,67
OGB3	5,59	0,63	0,63	**TG3**	5,67	0,57	0,67
OGB4	5,63	0,62	0,66	**TG4**	5,64	0,61	0,72
OGB5	5,43	0,82	0,69	**TG5**	5,68	0,57	0,61
OGB6	5,53	0,66	0,70				
TÜM ÖLÇEK		**X̄**	**5,56**				
		S.S.	**0,46**				
		Cronbach's α	**0,98**				

Tablo 12'de verilen bulgulara göre; madde-toplam korelasyon katsayılarının tümü 0,30 ile 0,80 arasında yer almaktadır. Dolayısıyla sorun teşkil eden ve ölçekten çıkarılması gereken herhangi bir madde bulunmamaktadır. Bunun yanında maddelerin tümü ölçülmek istenen kavramla ilişkili olduğu söylenebilir. Nitekim korelasyon değerlerinin tümü anlamlı ve pozitif bir ilişkiyi göstermektedir (p<,001). Sonuç olarak bu bulgular maddelerin birbiriyle tutarlı olduğunu kanıtlamaktadır.

Madde analizleri neticesinde madde havuzunun yapısının istatistiksel olarak düzgün çalıştığı ifade edilebilir. Bu aşamadan sonra madde havuzunun faktör yapısını belirlemek ve geçerliliğini sınamak için gerekli analizlere başvurulmuştur.

4.3.3.4.2. Keşfedici Faktör Analizi ve İç Tutarlılık Değerleri

Faktör analizi, geliştirilen ölçme aracının ölçülmek istenen olguya uygunluğunu, ölçümlerin gerekli kriterlere uygun şekilde yapılıp yapılmadığını ve toplanan verilerin ölçülmesi planlanan tutum ve davranışları yansıtıp yansıtmadığını tespit etmek amacıyla yapılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2013: 177). Bu analizle madde havuzu süzdürülerek madde sayısı indirgenmektedir. Bu nedenle ölçek geliştirilirken ilk etapta Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmaktadır. KFA ile ölçme aracında yer alan maddelerin kaç adet faktör altında toplanacağını ve aralarında nasıl bir ilişkinin olacağını göstermektedir (Seçer, 2015: 64-78; Aksu vd., 2017: 2-3; Can, 2013: 268). Dolayısıyla KFA ile ölçeğin yapı geçerliliği tespit edilmektedir. Yapı geçerliliği ise ölçeğin gerçekten söz konusu özelliği temsil edebilme yeterliliğini ortaya koymaktadır. Yapı geçerliliğinin sağlanmadığı durumlarda, güvenirlik analizinin bir anlam ifade etmeyeceği ileri sürülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015).

Bu araştırmada KFA analizi için gerekli varsayımlar ve kriterler göz önünde bulundurulmuştur. KFA yapmadan önce mevcut veri setinin parametrik ve yeterli düzeyde olmasına, uç değerin olmamasına ve normal dağılım göstermesine özen gösterilmiştir. Bu anlamda örneklem büyüklüğünün yeterliliğini incelemek için Kaiser-Meyer-Olkin'in (KMO) değerleri dikkate alınmıştır. Bu değerin 0-1 arasında ve en az 0,60'ın üzerinde olması gerekir. Öyle ki bu değerin 1'e yaklaşması örneklem büyüklüğünün yeterli ve iyi olduğunu göstermektedir (Pallant, 2001: 181; Navarro ve Foxcroft, 2019: 421). Bununla birlikte faktör analizi için en uygun KMO değerinin 0,80'in üzerinde olması ve Barlett küreselik testinin de anlamlı olması gerekmektedir (Seçer, 2015: 79; Gürbüz ve Şahin, 2015: 304).

KFA için önemli kriterlerden biri de faktör yüküdür. Faktör yükü; bir maddenin örtük değişkenlerle olan korelasyonudur. Bu yükün en az 0,30 düzeyinde olması gerekmektedir (Can, 2013: 268). Bu çalışmada ise faktör yükü 0,40 olarak belirlenmiştir. Faktör yükü dikkate alınarak iki farklı sebeple maddeler ölçekten çıkarılabilmektedir. Bunlardan ilki maddenin faktör yükünün belirlenen eşik değerin altında kalmasıdır. İkincisi ise bir maddenin iki veya daha fazla faktöre belirli bir yükle bağlı olmasıdır. Buna çapraz yüklenme eğilimi (binişik) denir. Burada bir maddenin en az iki faktörle ilişkisi söz konusudur. Ancak çapraz yüklenme eğiliminde eğer yük

değerleri arasında fark 0,1'in altındaysa bu maddenin analizin dışında tutulması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 304; Can, 2013: 268).

KFA için dikkate alınması gereken diğer kriterleri ise özdeğerler ve toplam varyanstır. Özdeğer; ölçekte kaç adet faktörün olacağına karar vermede kullanılmaktadır. Bu anlamda özdeğeri 1'den büyük olan faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir (kaiser ölçütü). Ancak burada tüm faktörlerin açıkladığı toplam varyansın büyüklüğü de önem arz etmektedir. Çünkü toplam varyansın en az %50 olması gerekmektedir. Öte yandan araştırmacının kendisi de ölçekte kaç adet faktörün olacağını belirleyebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 304-305; Aksu vd., 2017: 19; Can, 2013: 279; Navarro ve Foxcroft, 2019: 426).

Tablo 14'te KFA sonucunda ortaya çıkan madde faktör yükleri, faktörlerin özdeğerleri, açıklanan varyansları sunulmuştur. Yanı sıra her bir faktörün ayrı ayrı Cronbach Alpha güvenirlik değerlerine yer verilmiştir. Tablonun alt kısmında ise toplam varyansı açıklama oranı, KMO değeri, Barlett's Test of Sphericity ve ölçeğin genel Cronbach Alpha güvenirlik değerleri gösterilmiştir.

Tablo 13. Keşfedici Faktör Analizi Bulguları ve Cronbach's Alpha Güvenirlik Değerleri

Faktörler ve Maddeler	Faktör Yük Değeri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Cronbach's α
DİĞERKÂMLIK				
Dİ2	0,88			
Dİ3	0,82			
Dİ1	0,79	3,75	11,73	0,89
Dİ5	0,74			
Dİ4	0,62			
DEMOKRATİK YÖNETİM ANLAYIŞI				
DYA5	0,87			
DYA2	0,74			
DYA3	0,73	3,68	11,50	0,90
DYA1	0,72			
DYA4	0,66			
AD2	0,40			
YETİŞTİRME				
YE5	0,82			
YE4	0,77			
YE6	0,67	3,44	10,75	0,88
YE1	0,59			
YE3	0,44			
ANLAM AŞILAMA				
AA4	0,97			
AA5	0,76			
AA2	0,64	3,26	10,20	0,91
AA3	0,54			
AA1	0,44			
OLUMLU GERİ BİLDİRİM				
OGB2	0,87			
OGB3	0,84			
OGB4	0,79	3,06	9,58	0,86
OGB1	0,57			
OGB5	0,40			
YAPICI İLİŞKİLER				
Yİ2	0,79			
Yİ3	0,69			
Yİ1	0,68	2,87	8,98	0,85
Yİ4	0,63			
Yİ5	0,42			
YGA2	0,42			
Toplam Varyansı Açıklama Oranı %:	**62,74**			
KMO Değeri:	**0,94**			
Barlett's Test of Sphericity:	**5828,29; p<,001**			
Tüm Ölçeğin Cronbach's α	**0,96**			

53 maddeden ve 10 faktörden oluşan madde havuzunun yapı geçerliliğini ortaya koymak ve taslak bir ölçek elde edebilmek amacıyla KFA analizi yapılmıştır. KFA'da "Maximum Likelihood" analizi ve "Promax" eksen döndürme tekniği kullanılmıştır.

Maddelerin faktör yükleri 0,40 olarak belirlenmiştir. Her bir faktör özdeğerinin 1'den büyük olması için gerekli işlem uygulanmıştır.

KFA için öncelikle KMO ve Barlett's küresellik testi varsayımlarının kontrol edilmesi gerekmektedir. Bu anlamda KMO değerinin 0,94 olduğu tespit edilmesi örneklem büyüklüğünün oldukça yeterli olduğuna işaret etmektedir. Barlett's küresellik değerinin de anlamlı (5828,29, p<,001) olduğu ve bu nedenle maddeler arasında gerçekleşen korelasyon ilişkilerinin KFA için uygun olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla varsayımlar sağlanmıştır.

Analiz sonucunda 6 faktörlü ve 32 maddeli bir yapı ortaya çıkmıştır. Bu faktörlerin özdeğerleri 1'den büyüktür. Analizin dışında tutulan maddeler ya çapraz yüklenme eğilimine sahiptir ya da belirlenen faktör yüküne (0,40) sahip değildir. Ancak AD2 ve YGA2 maddeleri yer aldıkları faktörlerdeki maddelerle anlam açısından yüksek düzeyde benzedikleri gerekçesiyle ölçekten çıkarılmamalarına karar verilmiştir.

Döndürme işlemi yapıldıktan sonra Diğerkâmlık faktörü %11,73, Demokratik Yönetim Anlayışı faktörü %11,50, Yetiştirme faktörü %10,75, Anlam Aşılama faktörü %10,20, Olumlu Geri Bildirim faktörü %9,58 ve Yapıcı İlişkiler faktörü ise %8,98 oranında bir açıklanan varyansa sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörler de toplam varyansın %62,74'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Böylece taslak ölçeğin yapı geçerliliği kanıtlanmıştır.

Tüm ölçeğin ve ilgili alt faktörlerinin iç tutarlılık güvenirliği, Cronbach Alpha katsayısı (α) hesaplanarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Cronbach Alpha, maddelerin söz konusu kavramla ne düzeyde ilişkili olduğunu belirlemektedir. Bir maddenin analizin dışında bırakılması neticesinde Cronbach Alpha değerinde artış gözlenmişse (If Item Dropped Cronbach's Alpha) bu maddenin ölçeğin toplamıyla uyumlu olmadığı kanaatine varılmaktadır (Seçer, 2015: 60; Aksu vd., 2017: 5; Alparslan ve Antalyalı, 2021: 90-93). Bu analizde Cronbach Alpha katsayısı 0 ila 1 arasında bir değer almaktadır. Bu değerin 0'a yaklaşması güvenirliğin düştüğünü ancak 1'e doğru yaklaşması ise güvenirliğin yükseldiğini göstermektedir. Güvenirlik arttıkça ölçeğin soruları arasındaki içsel uyum o kadar yükselmektedir. Bu araştırma gibi ölçek geliştirme çalışmalarında α'nın değeri en az 0,60 olması gerekmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 283; Can, 2013: 343; Alparslan ve Antalyalı, 2021: 91; Gürbüz ve

Şahin, 2015; DeVellis, 2014: 109). Cronbach Alpha (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenirliği, Tablo 13'te verildiği şekilde yorumlanmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 283).

Tablo 14. Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısının Aldığı Değerler ve Yorumları

Yorum	Ölçek Güvenilir Değildir	Ölçeğin Güvenilirliği Düşük	Ölçek Oldukça Güvenilir	Ölçek Yüksek Derecede Güvenilir
α'nın Aldığı Değer	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	$0,80 \leq \alpha < 1,00$

Yapılan Analiz sonucunda hem bir bütün olarak ölçeğin hem de ilgili boyutlarının Cronbach Alpha güvenirlik değerinin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır. Buna göre Diğerkâmlık 0,89, Demokratik Yönetim Anlayışı 0,90, Yetiştirme 0,88, Anlam Aşılama 0,91, Olumlu Geri Bildirim 0,86, Yapıcı İlişkiler 0,85 ve bir bütün olarak anlamlandıran liderlik ölçeği ise 0,96 olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler anlamlandıran liderlik ölçeğinin iç tutarlılık güvenirliğini ortaya koymaktadır.

4.3.3.4.3. Ölçüte Dayalı Geçerlilik Analizi

Geçerlilik analizlerinden önemli bir tanesi de ölçüte dayalı (kriter) geçerlilik analizidir (DeVellis, 2014: 61). Ölçüte dayalı geçerlilik analizi, hazırlanan ölçeğin etkinliğini ortaya koymak üzere ölçekten elde edilen puanlarla, konuyla ilişkili olduğu düşünülen bir başka ölçeğin puanı (ölçüt) arasında gerçekleşen ilişkiyi ortaya koymaktadır. Dolayısıyla ölçüte dayalı geçerlilik analizinde korelasyon veya regresyon analizi bulguları incelenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 162; Büyüköztürk vd., 2013: 179; DeVellis, 2014: 61). Bu çalışmada ise anlamlandıran liderlik ölçeğinin kriter geçerliliğini test etmek amacıyla işin anlamlılığı ve çalışan enerjisi ölçekleri birer ölçüt olarak kullanılmıştır.

İşin anlamlılığı ve çalışan enerjisi ölçekleri analize dâhil edilmeden önce Doğrulayıcı Faktör Analiziyle (DFA) özgün yapılarının toplanan bu verilerle doğrulanıp doğrulanmadığının test edilmesi gerekmektedir. DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modellerine İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	X^2	p	X^2/df	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Kabul Edilebilir Değerler	-	>,05	<5	≥,90	≥,90	≤,08	≤,08
İşin Anlamlılığı Ölçeği	87,14	0,00	2,72	0,97	0,95	0,03	0,08
Çalışan Enerjisi Ölçeği	15,64	0,03	2,23	0,99	0,98	0,02	0,07

DFA yapılırken tüm maddelerin faktör yüklerinin uygun nitelikte olduğu tespit edilmiş, dolayısıyla her iki ölçekten de madde çıkarılmamıştır. Ancak uyum indeksleri değerlerini daha da iyileştirmek adına bazı modifikasyon işlemleri uygulanmıştır. Buna göre işin anlamlılığı ölçeğinde 1↔5, 2↔5, 5↔8 ve 7↔10; çalışan enerjisi ölçeğinde ise 1↔3 ve 5↔6 maddeleri arasında modifikasyon işlemi uygulanarak birbirine bağlanmıştır. Böylece uyum indeksleri daha da iyileştirilmiş ve DFA modelleri kabul edilebilir düzeye getirilmiştir. Ardından örtük değişkenler oluşturulmuş ve bu değişkenler korelasyon analizlerine dahil edilmiştir.

Değişkenlerin analize uygun olabilmesi için ayrıca normal dağılıma uygunluk göstermesi gerekmektedir. Bu amaçla değişkenler, normal dağılım testine tabi tutulmuştur. Ölçeklerin normal dağılım gösterebilmesi için Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1 ile +1 arasında olması gerektiği ifade edilmektedir (Şimşek, 2007: 73; Gürbüz ve Şahin, 2015: 208-210). Fakat bu değerlerin Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre -1,5 ile +1,5 arasında olduğu durumlarda da normal dağılımın olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu araştırmada belirlenen tüm değişkenlerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Tablo 16'da değişkenlerin ortalamaları, korelasyon katsayıları, güvenirlik ve normal dağılım değerleri yer almaktadır.

Tablo 16. Ortalama, Korelasyon, Güvenirlik ve Normal Dağılım Değerleri Tablosu

	X̄	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	S/K
1. ALÖ	5,55	0,46	**0,96**									-0,83/-0,37
2. Dİ	5,65	0,40	0,83	**0,89**								-0,98/-0,27
3. Yİ	5,54	0,48	0,82	0,68	**0,85**							-0,66/-0,83
4. DYA	5,55	0,53	0,88	0,67	0,65	**0,90**						-0,95/-0,24
5. OGB	5,53	0,58	0,84	0,68	0,60	0,70	**0,86**					-0,99/-0,21
6. YE	5,43	0,60	0,88	0,64	0,65	0,73	0,69	**0,88**				-0,63/-0,87
7. AA	5,64	0,49	0,81	0,64	0,61	0,67	0,62	0,68	**0,91**			-0,98/-0,58
8. İAÖ	4,83	0,16	0,27	0,19	0,19	0,23	0,29	0,24	0,30	**0,93**		-0,99/0,81
9. ÇEÖ	4,74	0,35	0,54	0,48	0,42	0,49	0,42	0,50	0,45	0,30	**0,89**	-0,98/-0,54

p <0,001
S/K: Skewness ve Kurtosis
Cronbach's Alpha güvenirlik değerleri koyu puntolarla gösterilmiştir.

ALÖ: Anlamlandıran Liderlik Ölçeği
Dİ: Diğerkâmlık
Yİ: Yapıcı İlişkiler
DYA: Demokratik Yönetim Anlayışı
OGB: Olumlu Geri Bildirim
YE: Yetiştirme
AA: Anlam Aşılama
İAÖ: İşin Anlamlılığı Ölçeği
ÇEÖ: Çalışan Enerjisi Ölçeği

Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamanın Diğerkâmlık (X̄=5,65, S.S.=0,40) faktörüne ait olduğu görülmektedir. Ardından sırasıyla Anlam Aşılama (X̄=5,64; S.S.=0,49), Anlamlandıran Liderlik (X̄=5,55, S.S.=0,46), Demokratik Yönetim Anlayışı (X̄=5,55, S.S.=0,53), Yapıcı İlişkiler (X̄=5,54, S.S.=0,48), Olumlu Geri Bildirim (X̄=5,53, S.S.=0,58), Yetiştirme (X̄=5,43, S.S.=0,60), İşin Anlamlılığı (X̄=4,83, S.S.=0,16) ve Çalışan Enerjisi (X̄=4,74, S.S.=0,35) gelmektedir. Bunun yanında işin anlamlılığı ve çalışan enerjisi ölçeklerinin de güvenirlik değerlerinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16'da yer alan en önemli bulgu, korelasyon katsayılarını gösteren değerleridir. Korelasyon analizi; iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin, bu ilişkinin şiddetinin ve yönünün belirlenmesinde kullanılmaktadır. Ancak iki değişken arasında oluşan ilişki neden-sonuç anlamına gelmemektedir. Analiz sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı (r) -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır.

Tablo 17. Korelasyon Katsayısının Aldığı Değerler ve Yorumları

	Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
r katsayısı	-1≤r<-0,7	-0,7≤r<-0,3	-0,3≤r<0	0<r≤0,3	0,3<r≤0,7	0,7<r≤+1
Anlamlılık	*p* <,05					

r değeri -1/+1'e yaklaştıkça ilişkinin şiddeti artarken 0'a yaklaşması ise azaldığını göstermektedir. Bu analizde "p" harfi ise bu ilişkinin anlamlılığını göstermekte ve genel olarak 0,05'ten küçük olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 255-256; Şimşek, 2007: 115; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 347). Bu araştırmada, işin anlamlılığı ve çalışan enerjisi değişkenleri ile anlamlandıran liderlik ve ilgili boyutları arasındaki korelasyon katsayılarının anlamlı ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir. Bu önemli sonuç, anlamlandıran liderlik ölçeğinin kriter geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

4.3.3.5. Araştırma 2'nin Sonuç Değerlendirmesi

Yürütülen pilot araştırmanın sonucunda, anlamlandıran liderlik ölçeğinin taslak biçimi elde edilmiştir. Bu taslak ölçek; 6 faktörden ve 32 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte; Diğerkâmlık, Yapıcı İlişkiler, Demokratik Yönetim Anlayışı, Olumlu Geri Bildirim, Yetiştirme ve Anlam Aşılama faktörleri yer almaktadır. Bu boyutların geçerlilik ve güvenirlik değerlerinin önemli düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın sonuçlarından hareketle, anlamlandıran bir STK lideri nasıl davranmalıdır? Sorusuna daha net ve sade yanıtlar verilmiş oldu. Buna göre anlamlandıran bir liderin, gönüllü çalışanlarından fedakârlık yapmalarını istemeden önce kendisinin özgecil davranışlara sahip olması ve onlara örnek olması beklenmektedir. Benmerkezcilikten öte diğer-merkezli hareket etmesi gerekmektedir. Yatay ve olumlu bir ilişki ağına sahip olması, yapıcı ve destekleyici bir örgüt ikliminin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu pozitif örgüt iklimi içerisinde liderlerin, gönüllüler için önemli kabul edilen teşekkür ve takdir etme gibi somut olmayan motivasyon faktörlerine başvurması gerekmektedir. Bu durum gönüllülerin STK içerisinde motivasyon ve heyecanlarını körüklemekte ve işe karşı istekliliğini güçlendirmektedir. Bunun yanı sıra gönüllülerin yetişme ve gelişme ihtiyaçlarının olduğu görülmektedir. Gönüllülere işi öğreten, zorlukları nasıl aşacaklarına dair yol gösteren ve ilham kaynağı olan liderlerin başarılı olabileceği düşünülmektedir. Başarıların sürekliliği için de liderin herkese eşit yaklaşmasının, gönüllülerin kararlara katılımlarını sağlamasının, STK'yı baskı ve hiyerarşik yönetim unsurlarından uzak bir anlayışla yönetmesinin önemsendiği ifade edilebilir. Nitekim bu tutum ve davranışların,

gönüllülerin işi anlamlandırırken referans aldığı birer anlam kaynağı şeklinde işlev gördüğü söylenebilir.

Yukarıda vurgulandığı üzere gönüllüleri yönetmek ve STK'da devam etmelerini sağlamak için liderlerin ve STK uygulamalarının ciddi ölçüde hassas ve kendine özgü bir nitelik taşıması gerekmektedir. Gönüllülerin işi nasıl cazip, anlamlı ve değerli bulabileceğine dair liderlerin araştırma yapmasına ışık tutmaktadır. Bu iddia, TKY felsefesi olan "ölçmeden kontrol edemezsiniz; kontrol etmeden de yönetemezsiniz." Yaklaşımıyla da yakından ilişkilidir. Geliştirilen bu ölçeğin ise STK liderleri ve araştırmacılar için önemli bir veri toplama aracı olacağı düşünülmektedir. Ancak bu ölçeğin hâlâ taslak niteliğinde olduğu unutulmamalıdır. Dolayısıyla ölçeğin nihai biçimine ulaşmak için aşağıda yer alan Araştırma 3 yürütülmüştür.

4.3.4. Araştırma 3: Ölçeğin Doğrulanması İçin Nicel Bir Araştırma

Pilot çalışmada yapılan işlemlerin etkili olup olmadığını ortaya koymak amacıyla tekrar verinin toplanması ve taslak ölçeğin madde uyumunun gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu araştırmada maddeler son kez incelenmekte ve ölçeğin örtük yapısını doğrulamak için Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmaktadır. Ardından ölçeğe son şekli verilmektedir (Seçer, 2015: 64). Bu işlemleri gerçekleştirmek için de Araştırma 3 yürütülmüştür.

4.3.4.1. Araştırma 3'ün Amacı

Araştırma 3'ün amacı, öncelikle taslak ölçeğin faktör yapısını doğrulamak ve ölçeğe son şekline vermektir. Ardından anlamlandıran liderliğin işin anlamlılığı değişkeniyle olan ilişkisini keşfetmek ve onu yordama düzeyini ortaya koymaktır. Böylece geliştirilen anlamlandıran liderlik ölçeğinin kriter geçerliliği test edilmiş olacaktır. Bunun yanında Walumbwa ve diğerleri (2013), işin anlamlılığıyla liderlik tarzları arasındaki bağlantının ampirik verilerle desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bu durum, liderlik ile işin anlamlılığı arasında ilişkisel ve nedensel çıkarımlar yapmanın bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bu araştırma aynı zamanda anlamlandıran liderlerin, takipçilerin algıladıkları anlamı nasıl etkilediğini ele alan ampirik çalışmalara bir katkı sunması beklenmektedir.

4.3.4.2. Araştırma 3'ün Evreni ve Örneklemi

Uluslararası, ulusal ve yerel düzeyde faaliyet gösteren STK'lardaki gönüllüler, bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu evren kitlesinden araştırmanın amacına uygun olarak amaçlı örnekleme yöntemi çerçevesinde bir örneklem (Büyüköztürk vd., 2013: 90; Gürbüz ve Şahin, 2015: 130) belirlenmiştir. Anket formu hazırlandıktan sonra Eylül 2021 ve Şubat 2022 tarihleri arasında, 509 kişiden veri toplanmıştır. 17 adet anketin gerekli şartları taşımaması gerekçesiyle analizin dışında tutulmuştur. Geriye kalan 492 anketten oluşan veri setiyle analizler yapılmıştır.

Araştırma, tarama desenine sahiptir. Analizler içerisinden Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) kullanılması hedeflenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın desenine ve hedefine uygun bir örneklem büyüklüğü tespit edilmeye çalışılmıştır. Örneklem büyüklüğü, bazı araştırmacıların (Bkz. Araştırma 2) ifade ettiği kriterler temel alınarak belirlenmiştir. Buna göre tarama türü deseninin kullanılacağı veya YEM analizinin yapılacağı araştırmalarda örneklem büyüklüğü en az 200 kişi olması gerekir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 126; Aksu vd., 2017: 70). Bu büyüklük, hem Bryman ve Cramer'ın (2001) önerdikleri madde sayısının 5 ile 10 katı hem de Kline'ın (1994) belirlediği madde sayısının 2 veya 3 katı kadar örneklem büyüklüğünün yeterliliğine dair görüşleriyle de uygunluk göstermektedir (Akt: Seçer, 2015: 59).

Bu çalışmanın anket formunda 42 madde yer almaktadır. Dolayısıyla 492 kişilik bir örneklem büyüklüğü, madde sayısının yaklaşık 11 katından daha fazla olduğu görülmektedir. Bu örneklem büyüklüğü yukarıda ifade edilen kriterlerle uyumluluk göstermektedir. Örneklem kitlesinin sosyo-demografik özellikleri ise Tablo 18'de gösterilmiştir.

Tablo 18. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

		Örneklemin Dağılımı				Örneklemin Dağılımı	
		n	%			n	%
Cinsiyet Dağılımı	Kadın	265	53,9				
	Erkek	227	46,1	**Eğitim Durumu Dağılımı**	Lise ve altı	67	13,6
Yaş Dağılımı	20 ve altı	88	17,9		Ön lisans	73	14,8
	21-30	186	37,8		Lisans	263	53,5
	31-40	85	17,3		Lisansüstü	89	18,1
	41-50	85	17,3	**Gönüllü Faaliyetlerde Bulunma Yıl Sayısı**	1-5	279	56,7
	51+	48	9,8		6-10	94	19,1
Medeni Durumu Dağılımı	Evli	193	39,2		11-15	59	12,0
	Bekâr	299	60,8		16-20	29	5,9
					21+	31	6,3

Tablo 18'de toplam 492 gönüllü katılımcının; cinsiyet, yaş dağılımı, medeni durum dağılımı, eğitim durumu ve gönüllü olarak faaliyetlerde bulunma yıl sayısına ilişkin veriler sunulmuştur. Buna göre gönüllü katılımcıların 265'i (%53,9) kadın ve 227'si (%46,1) erkeklerden oluşmaktadır. Dolayısıyla kadın katılımcılar daha fazladır. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde; 88'i (%17,9) 20 yaş ve altı, 186'sı (%37,8) 21-30 yaş, 85'i (%17,3) 31-40 yaş, 85'i (%17,3) 41-50 yaş ve son olarak da 48'i (%9,8) ise 51 yaş ve üstü bir aralıkta yer aldığı tespit edilmiştir. 21-30 yaş, aralığında yer alanların daha yoğunlukta olduğu tespit edilmiştir. Bu katılımcıların 193'ü (%39,2) evli ve 299'u (%60,8) ise bekârdır. Bekâr katılımcıların evli katılımcılara göre nispeten daha yoğun olduğu söylenebilir.

Katılımcıların 67'si (%13,6) lise ve altı, 73'ü (%14,8) ön lisans, 263'ü (%53,5) lisans ve 89'u (%18.1) ise lisansüstü bir eğitime düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaklaşık yarısı lisans eğitim düzeyine sahiptir. Ayrıca katılımcıların kaç yıldır gönüllü faaliyetlerde bulunduklarıyla ilgili bilgi sunulmuştur. Buna göre katılımcıların 279'u (%56,7) 1-5 yıl, 94'ü (%19,1) 6-10 yıl, 59'u (%12,0) 11-15 yıl, 29'u (%5,9) 16-20 yıl ve son olarak da 31'i (%6,3) 21 yıl ve daha fazla bir süredir gönüllü faaliyetlere katılım göstermektedir. Ancak katılımcıların yarısından daha fazlasının gönüllü faaliyetlere 1-5 yıldır aktif şekilde katılım gösterdiği tespit edilmiştir.

4.3.4.3. Araştırma 3'ün Veri Toplama Araçları

Bu çalışma için hazırlanan anket formunda 3 bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde gönüllülerin sosyo-demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 5 adet soruya yer verilmiştir. Bunlar: cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu ve kaç yıldır

gönüllü faaliyetlerde bulunduklarına dair sorulardır. İkinci bölümde Araştırma 2'de geliştirilerek geçerliği ve güvenirliği test edilen *"Anlamlandıran Liderlik Ölçeği - (ALÖ)",* üçüncü bölümde ise *"İşin Anlamlılığı Ölçeği – (İAÖ)"* yer almaktadır. Bu araştırmada kullanılan anket formu ise EK 3'te sunulmuştur.

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

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

Anket formu, *"Google Formlar"* uygulaması kullanılarak hazırlanmıştır. Elde edilen kısa anket linki çevrimiçi araçlarla katılımcılara ulaştırılmıştır.

4.3.4.4. Hipotezlerin Geliştirilmesi ve Araştırmanın Modeli

Son zamanlarda dünya çapında yaşanan teknolojik değişimler, ekonomik belirsizlikler ve Covid-19 salgınının yarattığı zorunlu tedbirler, iş dünyasında dönüşümü hızlandırmaktadır. Bu durum; çalışanların verimli, istekli ve istikamet üzere çalışabilmelerini zorlaştırmaktadır (Chen ve Yang, 2012: 107). Böylesine zor durumlarda gemiyi rotasında tutabilecek, kıt kaynakları verimli ve doğru yönetebilecek liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanları bir amaç etrafında toplamak, farklılıklarına rağmen bir arada tutmak bir liderlik sanatı gerektirmektedir (Güney, 2018: 381; Tabak ve Sığrı, 2014: 374).

Bireylerin verimli ve istekli bir şekilde çalışabilmesi için nasıl bir liderlik tarzı sergilenmelidir? Bu soruya cevap vermek güçtür. Çünkü araştırmalar, her durum veya örgüt için en iyi liderlik tarzının olmadığını göstermektedir (Bass ve Steidlmeier, 1999: 205-206; Koçel, 2014). O halde yapısı, çalışan profili, amacı, misyonu ve vizyonu gibi temel dinamikleri gereği STK'ların yönetimi için farklı ve özgün bir liderlik yaklaşımının gerekli olduğu söylenebilir (Sarıkaya ve Bayraktaroğlu, 2013). Çünkü

STK'da gönüllüleri etkili yönetmenin, memnun etmenin ve bağlılığını sürdürmenin ince bir iş olduğu ileri sürülmektedir (Allen vd., 2018: 124). Gönüllüler, içsel motivasyonla güdülenmekte ve manevi ödüllerle heyecanları pekişmektedir. Bu nedenle maddi ödül beklentisi olmayan bir insanı ikna etmek güçtür (Butt vd., 2017: 593; Francis, 2011: 3-4).

Lider, STK için her zaman mücadele edecek kişidir. STK'nın öncüsü ve savunucusudur. Hem örgütü hem de gönüllülerin gelişmesi için çabalayandır. İlham veren ve yetiştiren kişidir (Wallis ve Dollery, 2005: 489). Çalışanlarıyla yakından ilgilenen, destekleyen, yol gösteren hiyerarşi bariyerlerini yıkan, olumlu geri bildirim veren ve değerli olduklarını vurgulayan liderin bu tutum ve davranışları işe değer katabilmektedir (Shamir vd., 1993: 578; Lepisto ve Pratt, 2017: 109). Çalışanların odak noktalarını işe vermelerini sağlayabilmektedir. Onlara önemli bir ufuk çizebilmekte, onlar için değerli ve anlamlı amaçlar oluşturabilmektedir (Frieder vd., 2018: 330; Cai vd., 2018: 2). Lider, gönüllülerin örtük bir potansiyele sahip olduklarını ve iyilik yapmanın da mekân, zaman ve sınırların ötesinde olduğunu onlara hissettirebilmektedir. Onları teşvik etmektedir. Nitekim önceki araştırmalar, liderin gönüllülük ruhunu uyandıran bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır (Ashfaq vd., 2020: 198).

Gönüllüler; saygı görmek, özerk olmak, aidiyet hissetmek, tanınmak, övülmek, maneviyat, fedakarlık, kariyer, gelişmek veya aktivizm gibi birçok ihtiyacını karşılamak için STK'da gönüllü olmaktadır (Clary vd., 1998; Butt vd., 2017: 598). Bu ihtiyaçlarını karşılayabildikleri STK'larda gönüllüler, işi daha anlamlı ve değerli bulabilmektedir (Kim ve Beehr, 2018: 387). Bu sayede gönüllülerin bağlılığı ve tatmin düzeyleri yükselmektedir (Boezeman ve Ellemers, 2009: 902). O nedenle STK liderinin rolü; gönüllülerin ilgisini uyandırmak, onların önemli bir amacın parçası olduklarını hissettirmek, onları geliştirmek ve yeterliliklerini güçlendirmektir (Bang vd., 2012: 107-108). Gönüllülerin işten gurur duymalarını sağlamak, onlara işi sevdirmek ve benimsetmek gerekmektedir (Afsar vd., 2020: 1266). Sorumluluk almayı teşvik ederek ve yol göstererek onların STK'ya olan olumlu tutumlarının güçlendirilmesi önem arz etmektedir. Liderler, gönüllüler için ilham kaynağı olmaya çalışması önemli bir çaba şeklinde değerlendirilmektedir.

Liderlerin tutum, davranış ve uygulamaları gönüllülerin topluma hizmet etme tutumlarını ve girişimlerini etkilemektedir (Siachou vd., 2020: 216). STK liderlerinin diğerkâm olması, öncelikle kendisinin hizmet etme aşkının olduğunu göstermektedir. Bu tür bir lider takipçilerini yetiştirmeye ve onları güçlendirmeye de çalışmaktadır (Ammons ve McLaughlin, 2017: 53). Liderlerin, gönüllülerle fikirleri ne kadar çelişse çelişsin onların bakış açısına ve inandıkları değerlere saygı duyması önerilmektedir. Onları eğitmeye ve potansiyellerinden yararlanmaya çalışması gerekmektedir (Jaeger vd., 2009: 87). Nitekim güçlendirici liderler, astlarıyla gücü paylaşamaya eğilimlidir (Vecchio vd., 2010: 531). Bu liderler, yetkiyi gönüllülere devrederek ve onların kararlara katılmalarını sağlayarak işi anlamlı kılmaktadır. Bu durum, takipçileri de ekstra rol olmaya istekli hale getirebilmektedir. Bireylere kendi kendini yönetme fırsatı sağlamaktadır. Bu liderler, özerkliği önemsemesinden dolayı gönüllünün inisiyatif almasına ve kendini güvende hissetmesine özen göstermektedir. Ayrıca liderin yapıcı davranışları, gönüllülerde bağlılık yaratmakta ve olumlu lider-gönüllü ilişkisine katkıda bulunmaktadır (Siachou vd., 2020: 216-217). Öyle ki gönüllüler, liderlerinden daha bireysel ilişkiler talep etmektedir. Birebir ilgilenmek ve bağlantı kurmak, olumlu ilişkilerin çekirdeğini oluşturmaktadır (Moore, 2019). Gönüllüler, liderlerinden duygusal destek ve somut yardım almaları neticesinde içsel olarak başkalarına karşı olumlu davranmaya başlamaktadır. Liderlerin bu olumlu tutum ve davranışları, işin önemli ve anlamlı hale gelmesinde rol oynamaktadır (Mejheirkouni, 2020).

Liderlerin sağladığı destek ve olumlu örgüt iklimi sayesinde çalışanların işi anlamlı bulduğu bilinen bir gerçektir (Varney, 2009: 3-5). Fakat liderler, var olan işin anlamlılığını yok edebilecek potansiyele de sahiptir (Amabile ve Kramer, 2012). Otokratik bir yönetim anlayışıyla güç kullanmak, sorunların çözümünde çalışanları yalnız bırakmak, destekten mahrum etmek, adaletsizlik algısı yaratmak, tek yönlü iletişim kurmak ve çalışanları görmezden gelmek (Şimşek vd., 2016: 199; Arıkan, 2001: 239) hoş karşılanmayan bir durumdur. Çalışanların işe yabancılaşmasına sebep olmaktadır (Bailey ve Madden, 2016: 3; Lips-Wiersma ve Morris, 2009). Narsist, makyavelist ve istismarcı liderler, çalışanların enerjisinin boşa harcanmasına sebep olmaktadır (Rozelle, 2004: 101-106; Harris vd., 2007: 254). Bu liderler, işi rutin ve angaryaya çevirebilmektedir. Bireylerin çalışma isteğini ve heyecanını baltalamaktadır. Bu durum, çalışanların verimsiz olmasına yol açmaktadır (Chukwusa, 2018). Çalışanlar,

korku iklimi içerisinde çalışmakta ve kapana kısılmış gibi hissetmeye başlamaktadır. Dolayısıyla çalışanların işi anlamlı bulması da güçleşmektedir. Bu açıklamalar ışığında aşağıdaki H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri geliştirilmiştir.

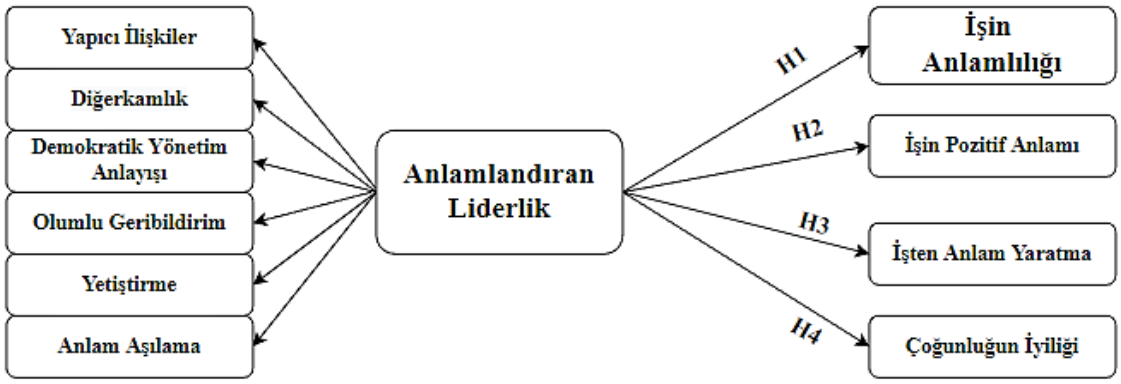
H1: Anlamlandıran liderlik, işin anlamlılığını olumlu şekilde etkilemektedir.

H2: Anlamlandıran liderlik, işin pozitif anlamı faktörünü olumlu şekilde etkilemektedir.

H3: Anlamlandıran liderlik, işten anlam yaratma faktörünü olumlu şekilde etkilemektedir.

H4: Anlamlandıran liderlik, çoğunluğun iyiliği faktörünü olumlu şekilde etkilemektedir.

Literatür ve geliştirilen hipotezler doğrultusunda tasarlanan araştırmanın modeli Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4. Araştırmanın Modeli

Bu hipotezler, YEM analiziyle sınanmış ve elde edilen bulgular raporlanmıştır.

4.3.4.5. Araştırma 3 Verilerinin Analizi

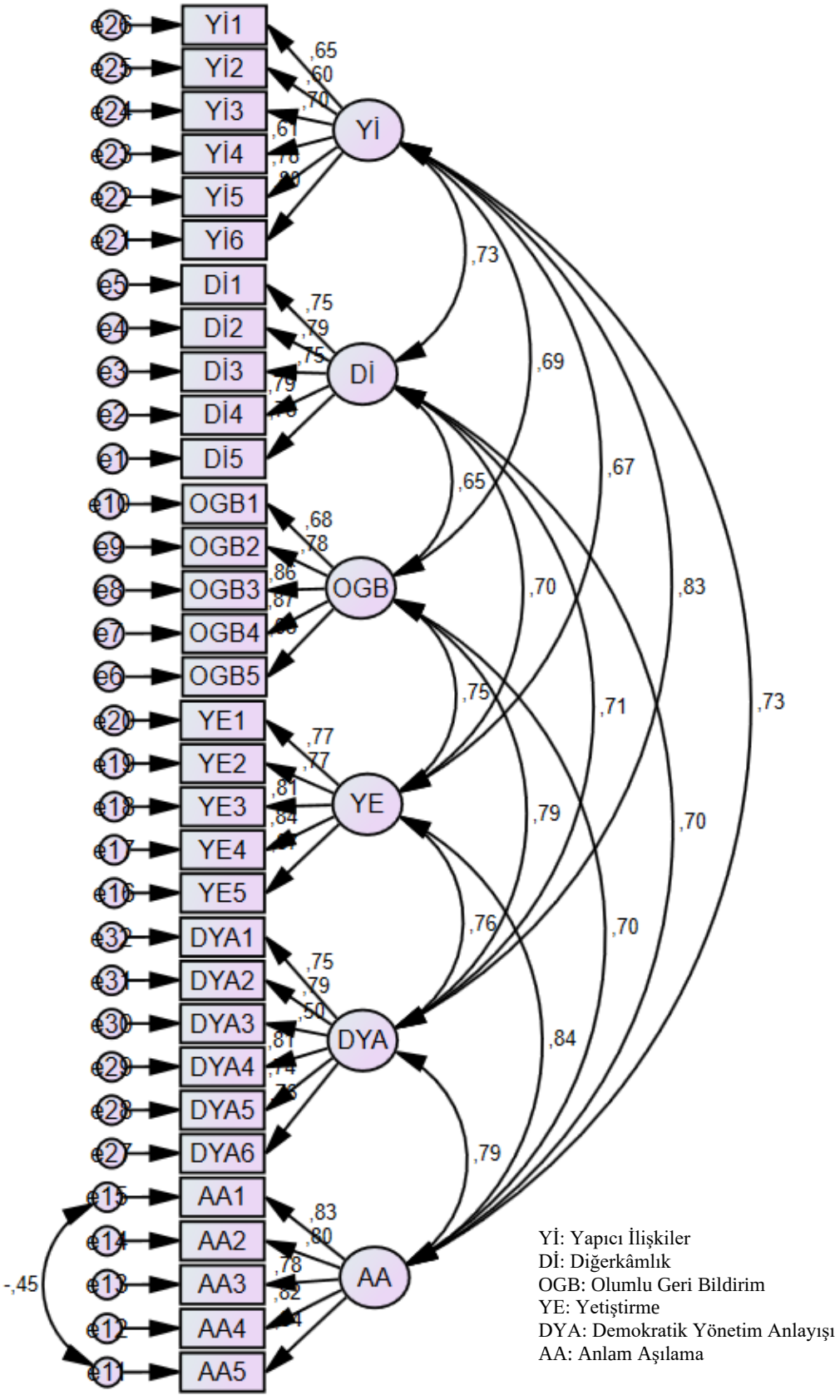
Bu araştırmada veriler, Spss 22 ve Amos 23 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle ölçeklerin çok faktörlü modelleri Doğrulayıcı Faktör Analiziyle (DFA) doğrulanacaktır. Ardından geliştirilen hipotezler, yapısal eşitlik modeli ile sınanacaktır. En sonunda da demografik değişkenler bağlamında anlamlandıran liderliğin işin anlamlılığı üzerindeki etkisi incelenecektir.

DFA; özgün bir ölçme aracı geliştirildiğinde, yabancı bir ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması yapıldığında veya ölçeğin faktör yapısı uyumunun incelenmesi sürecinde kullanılmaktadır. Bu analizin amacı, örneklemden toplanan verilerle daha

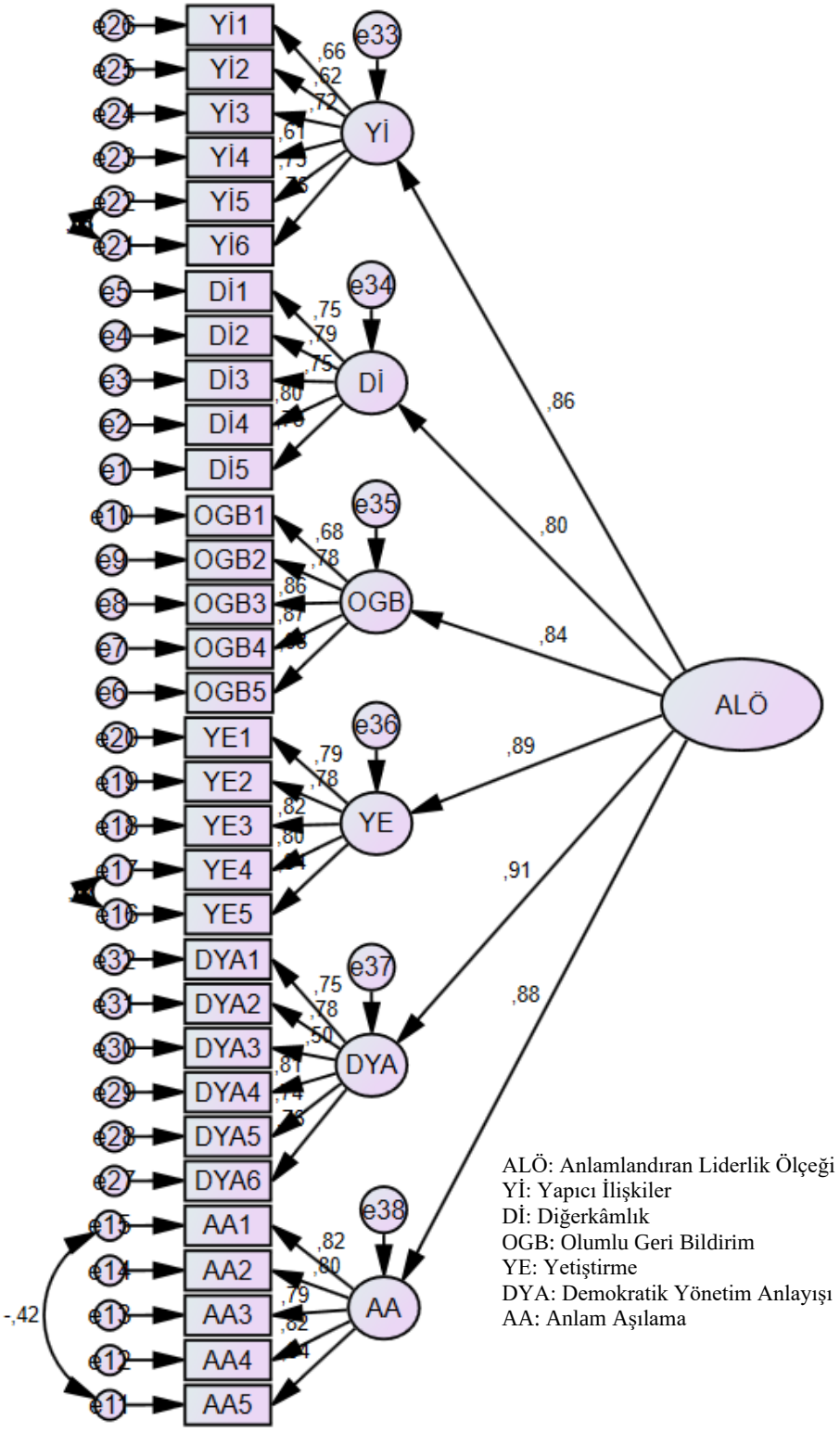
önce faktör yapısı belirlenmiş ve kuramsal altyapısı olan bir ilişki örüntüsünün yapısını doğrulamaktır. Birinci düzey çok faktörlü DFA; Keşfedici Faktör Analizi sonucunda tespit edilmiş olan çok faktörlü bir yapının doğrulanıp doğrulanmadığını test etmek fikri üzerinde temellendirilmiştir. Burada gözlenen değişkenler birden fazla bağımsız faktör altında toplanması beklenmektedir. İkinci düzey çok faktörlü DFA ise gözlenen değişkenlerin birden fazla bağımsız faktör altında bir araya geldiği ve bu faktörlerin de daha büyük ve kapsayıcı bir örtük değişkenin altında toplanması şeklinde tanımlanmaktadır. Çok faktörlü ölçüm araçlarında, ikinci düzey DFA'nın mutlaka yapılması gerektiği ileri sürülmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 21-25; Seçer, 2015: 90-104; Gürbüz, 2019: 18; Aksu vd., 2017: 61-62).

Yapılan analiz sonucunda anlamlandıran liderlik ile işin anlamlılığı ölçeklerinin normal dağılım gösterdiğinden, DFA analizlerinde Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmıştır (Meydan ve Şeşen, 2015: 21-25; Gürbüz, 2019). Yapılan DFA analizleri neticesinde elde edilen uyum indeksleri değerleri incelenmiş ve modellerin uyumluluğu yorumlanmıştır.

6 faktör ve 32 maddeden oluşan anlamlandıran liderlik ölçeğinin faktöriyel yapısını doğrulamak amacıyla, 492 kişiden toplanan veri seti DFA Analizine tabi tutulmuştur. 6 faktörlü anlamlandıran liderlik ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü DFA analizi uygulanmış ve uyum indeksleri değerlerinin yazın dünyasında kabul edilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Fakat yine de uyum indekslerini daha iyi hale getirebilmek adına AA1↔AA5 maddeleri arasında modifikasyon işlemi uygulanarak birbirine bağlanmıştır. Ölçekte çapraz yüklenme eğilimi göstermesi ve gerekli faktör yüküne sahip olmaması nedeniyle analizin dışında tutulan herhangi bir madde bulunmamaktadır. Aynı ölçeğe ikinci düzey DFA analizi uygulandığında ise AA1↔AA5 maddelerinin yanı sıra Yİ5↔Yİ6 ve YE4↔YE5 maddeleri arasında modifikasyon işlemi uygulanarak birbirine bağlanmıştır. Birinci düzey DFA ve ikinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri değerleri Tablo 19'da gösterilmiştir. Ölçeğin parametre değerlerinin olduğu yol şemaları ise Şekil 5 ve Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 5. Anlamlandıran Liderlik Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Modeli



Şekil 6. Anlamlandıran Liderlik Ölçeğinin İkinci Düzey DFA Modeli

Ölçeğin faktör yapısının veri seti ile desteklenip desteklenmediğine, DFA analizleri sonucunda elde edilen uyum indeksleri değerleri incelenerek karar verilmektedir. Fakat yazın dünyasında hangi uyum iyiliği değerlerinin daha güvenilir ve makbul görüldüğüne ilişkin tam bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bununla beraber hem güncel hem de Monte Carlo çalışmalarında genel olarak geniş örneklem (n>250) üzerinde yapılan araştırmalarda; X^2, p, X^2/df, CFI, SRMR ve RMSEA değerlerinin raporlandığı görülmekte ve isteğe bağlı olarak TLI değerlerine de yer verilebileceği belirtilmektedir (Gürbüz, 2019: 36). Bu araştırmada da söz konusu değerlerin yanında ayrıca TLI değerleri raporlanmıştır. Ardından kabul edilebilir değerler baz alınarak (Meydan ve Şeşen, 2015: 37; Gürbüz, 2019: 34; Aksu vd., 2017: 79) tespit edilen uyum indeksleri incelenmiş ve modelin doğrulanıp doğrulanmadığına karar verilmiştir.

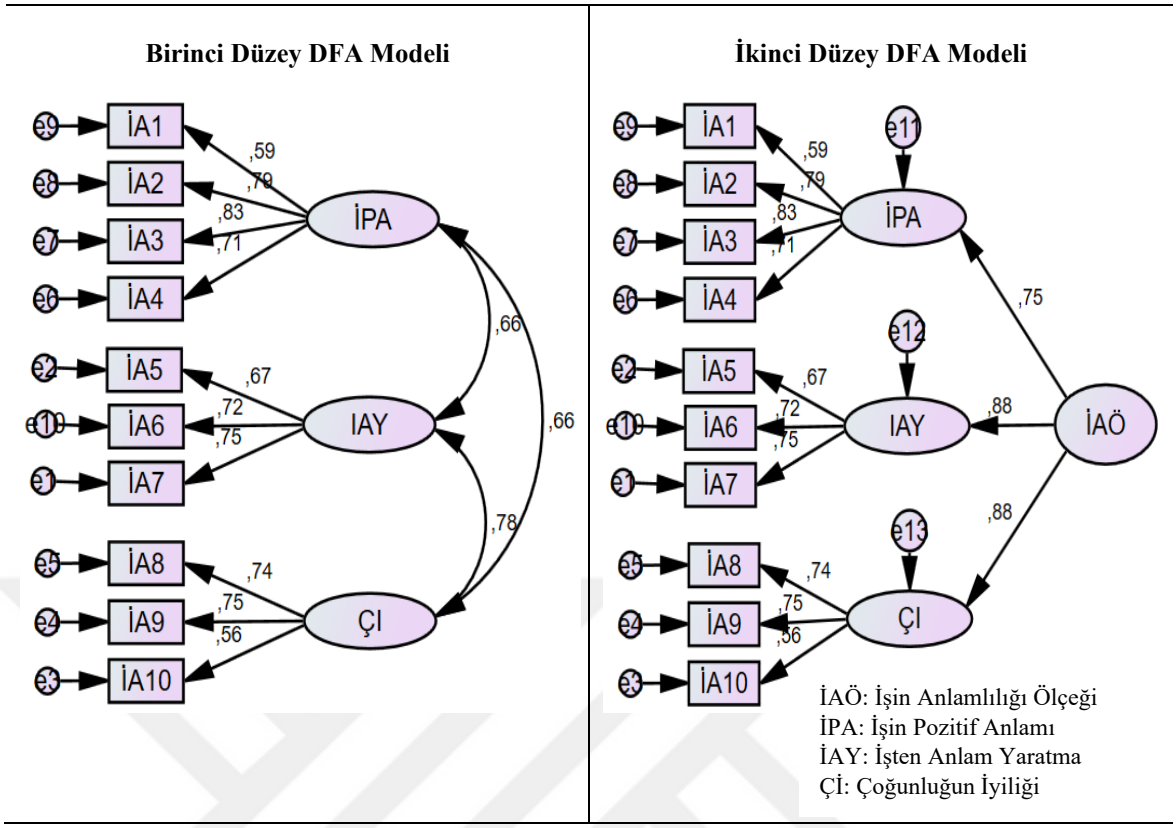
Tablo 19. Anlamlandıran Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	p	X^2	X^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Kabul Edilebilir Değerler	>,05	-	<5	≥,90	≥,90	≤,08	≤,08
[a]Anlamlandıran Liderlik Ölçeği	,00	1423,036	3,176	,900	,910	,067	,045
[b]Anlamlandıran Liderlik Ölçeği	,00	1415,996	3,112	,911	,903	,066	,048

[a]: *Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA*
[b]: *İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA*

Tablo 19'da verilen DFA bulgularına göre anlamlandıran liderlik ölçeğinin birinci ve ikinci düzey çok faktörlü model yapıları veri ile uyumlu ve uyum indeksleri değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla ölçeğin kuramsal yapısının doğrulandığı ifade edilebilir.

Bu çalışmada, kriter geçerliliğini test etmek amacıyla kullanılan önemli bir değişken ise işin anlamlılığı ölçeğidir. 3 faktörlü ve 10 maddeden oluşan işin anlamlılığı ölçeğine de birinci ve ikinci düzey çok faktörlü DFA analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Şekil 7'de ve Tablo 20'de gösterilmiştir.



Şekil 7. İşin Anlamlılığı Ölçeğinin Birinci ve İkinci Düzey DFA Modeli

Şekil 7'deki path diyagramlar incelendiğinde hem birinci hem de ikinci düzey DFA analizlerinde modifikasyonların yapılmadığı görülmektedir. Nitekim Tablo 20'de yer alan uyum iyiliği değerleri, modifikasyona ihtiyaç olmadığını göstermektedir.

Tablo 20. İşin Anlamlılığı Ölçeğine İlişkin DFA Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	p	X^2	X^2/df	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Kabul Edilebilir Değerler	>,05	-	<5	≥,90	≥,90	≤,08	≤,08
[a]İşin Anlamlılığı Ölçeği	,00	130,185	4,068	,946	,927	,079	,046
[b]İşin Anlamlılığı Ölçeği	,00	130,185	4,068	,948	,927	,079	,046

[a]: *Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA*
[b]: *İkinci Düzey Çok Faktörlü DFA*

Tablo 20'de verilen bulgulara göre, işin anlamlılığı ölçeğinin hem birinci hem de ikinci düzey çok faktörlü model yapısının veri ile uyumlu ve kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Böylece ölçeğin kuramsal yapısı doğrulanmıştır. Anlamlandıran liderlik ve işin anlamlılığı ölçeklerinin faktöriyel yapıları doğrulandıktan sonra değişkenlerin güvenirlik katsayıları incelenmiştir. Tablo 21'e göre tüm faktörler ve bir bütün olarak ölçekler yüksek bir güvenirlik düzeyine sahiptir (İslamoğlu ve Alnıaçık,

2014: 283). Ardından örtük değişkenler oluşturulmuş, normal dağılım, korelasyon, YEM ve demografik değişkenler bağlamında regresyon analizleri yapılmıştır.

4.3.4.6. Araştırma 3'ün Bulguları

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları, korelasyon katsayıları, güvenirlik ve normal dağılım değerleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 21'de gösterilmiştir.

Tablo 21. Ölçeklerin Ortalama, Korelasyon ve Güvenirlik Değerleri Tablosu

	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*
1. ALÖ	**,96**										
2. Dİ	,823**	**,88**									
3. Yİ	,869**	,643**	**,84**								
4. DYA	,855**	,620**	,707**	**,85**							
5. OGB	,876**	,621**	,639**	,707**	**,86**						
6. YE	,867**	,633**	,598**	,676**	,721**	**,90**					
7. AA	,554**	,628**	,652**	,700**	,669**	,760**	**,90**				
8. İAÖ	,823**	,407**	,472**	,501**	,475**	,431**	,545**	**,87**			
9. İPA	,467**	,343**	,437**	,443**	,400**	,338**	,434**	,849**	**,82**		
10. İAY	,456**	,330**	,377**	,403**	,381**	,356**	,482**	,833**	,541**	**,76**	
11. Çİ	,467**	,348**	,360**	,406**	,411**	,395**	,459**	,826**	,521**	,593**	**,72**
X̄	5,54	5,62	5,63	5,54	5,51	5,35	5,58	4,90	4,91	4,90	4,89
S.S.	,51	,54	,49	,58	,61	,80	,61	,20	,23	,24	,25
Skew.	-,862	-1,183	-1,083	-1,024	-,961	-1,003	-1,150	-,611	-1,035	-,798	-,561
Kurt.	-,453	,251	-,136	-,167	-,393	-,101	,020	,322	,289	-,223	-,445

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

ALÖ: Anlamlandıran Liderlik Ölçeği
Dİ: Diğerkâmlık
Yİ: Yapıcı İlişkiler
DYA: Demokratik Yönetim Anlayışı
OGB: Olumlu Geri Bildirim
YE: Yetiştirme
AA: Anlam Aşılama
İAÖ: İşin Anlamlılığı Ölçeği
İPA: İşin Pozitif Anlamı
İAY: İşten Anlam Yaratma
Çİ: Çoğunluğun İyiliği

Değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamanın yapıcı ilişkiler (X̄=5,63; S.S.=,49) faktörüne ait olduğu görülmektedir. Ardından ortalamanın büyüklüğüne göre sırasıyla diğerkâmlık (X̄=5,62; S.S.=,54), anlam aşılama (X̄=5,58; S.S.=,61), demokratik yönetim anlayışı (X̄=5,54; S.S.=,58), anlamlandıran liderlik ölçeği (X̄=5,54; S.S.=,51), olumlu geri bildirim (X̄=5,51; S.S.=,61), yetiştirme (X̄=5,35; S.S.=,80), işin pozitif anlamı (X̄=4,91; S.S.=,23), işin anlamlılığı ölçeği (X̄=4,90;

S.S.=,20), işten anlam yaratma ($\bar{X}$=4,90; S.S.=,24) ve son olarak da çoğunluğun iyiliği ($\bar{X}$=4,89; S.S.=,25) gelmektedir.

Normal dağılıma değerleri incelendiğinde değişkenlerin bir kısmında Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1 ile +1 arasında olduğu (Şimşek, 2007; Gürbüz ve Şahin, 2015) ancak bazılarının ise -1,5 ile +1,5 arasında yer aldığı (Tabachnick ve Fidell, 2013) görülmektedir. Ancak her iki durumda da değişkenlerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmektedir.

Korelasyon katsayıları incelendiğinde; anlamlandıran liderlik ölçeğinin ve ilgili boyutlarının işin anlamlılığıyla arasında pozitif yönlü bir ilişkinini olduğu görülmektedir. Bu sonuç, anlamlandıran liderlik ölçeğinin ölçüte dayalı (kriter) geçerliliğinin ilişki testi bağlamında doğrulandığını göstermektedir.

4.3.4.6.1. Yapısal Eşitlik Modellemesinin Bulguları

Yapısal eşitlik modellemesi; gözlenen ve örtük değişkenlerin yer aldığı, hem faktör hem de regresyon analizlerinin bir araya gelmesi sonucunda oluşturulduğu modellerdir (Gürbüz, 2019: 17). Yol analizinde, kuramsal olarak tasarlanan modelde yer alan değişkenlerin birbiriyle ilişkisinin anlamlı olup olmadığı test edilmektedir. Yol analizi, birden fazla değişken arasında gerçekleşen etkileşimleri bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirme imkânı sunmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 97).

Yol analizleri, çoklu regresyonla benzer bir işleve sahip olsa da daha avantajlı yönleri bulunmaktadır. Çoklu regresyon analizlerinde her seferinde sadece bir tane bağımlı değişken modele dâhil edilerek yapılmaktadır. Buna karşın yol analizinde aynı anda bir modelde birden fazla bağımsız ve bağımlı değişken modele dâhil edilebilmektedir. Bir değişken, hem bağımsız hem de bağımlı değişken rolünde olabilmektedir. Bu nedenle yol analizleri; daha etkin, işlevli ve doğru bir yaklaşım tekniği sunmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 27-28; Gürbüz, 2019: 22). Bu avantajları sebebiyle bu araştırmada hipotezleri test ederken yol analizleri tercih edilmiştir.

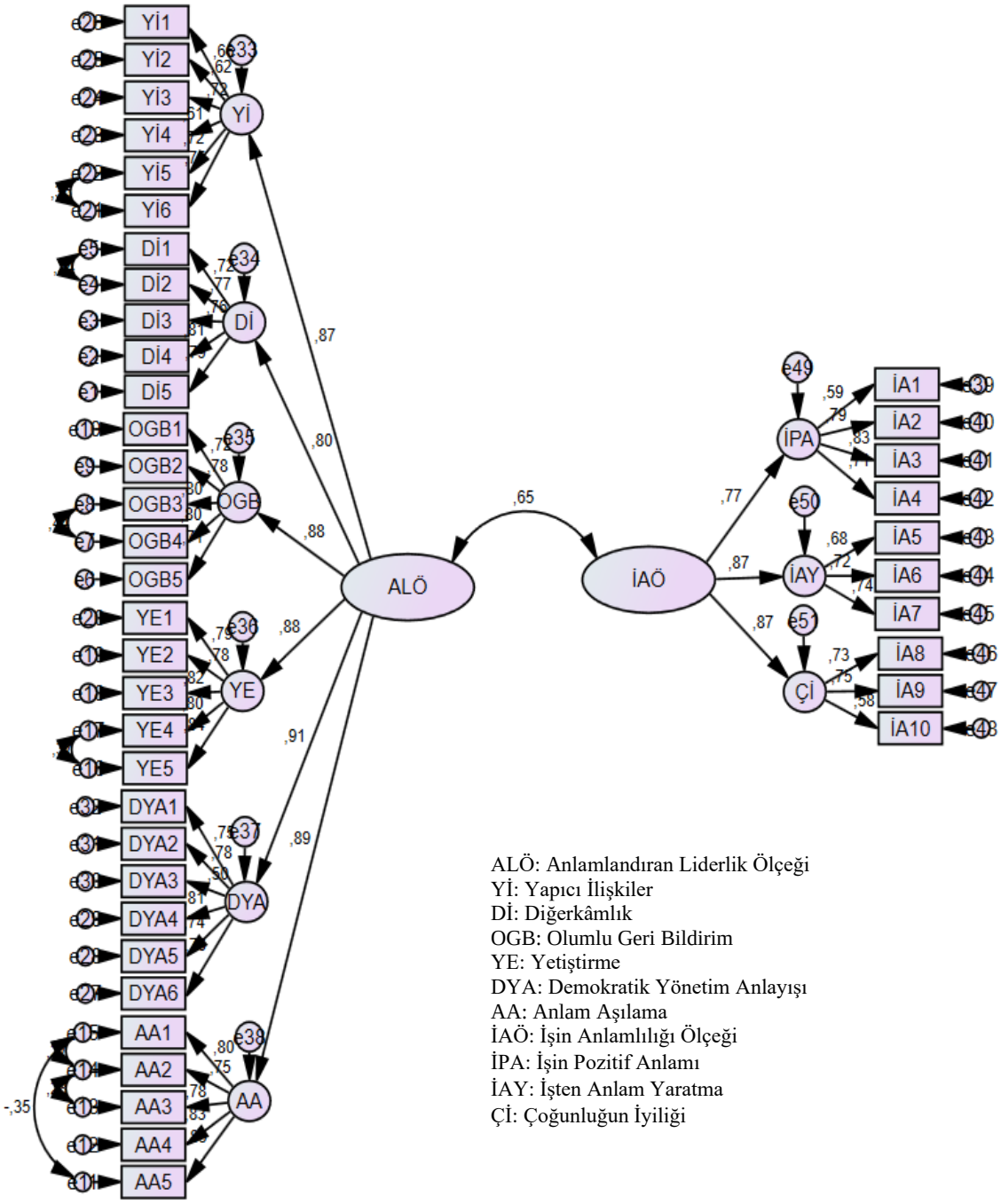
Genellikle YEM temelli analizlerde iki önemli aşama izlenmektedir. İlki ölçüm modelinin testidir. İkincisi ise değişkenler arasındaki ilişkilerin test edildiği yapısal modelin testidir. Alanyazında yapısal modellerin gözlenen değişkenlerle gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Burada gözlenen değişkenlerinin ölçüm hataları oluşturulan modele dâhil edilmektedir. Bu nedenle yol analizleri, regresyon analizlerine

göre oldukça güçlü ve güvenilir sonuçlar vermektedir (Gürbüz, 2019: 95-96). Bu araştırmada da güçlü sonuçlar elde edebilmek adına yapısal modellerinin gözlenen değişkenlerle test edilmesine karar verilmiştir.

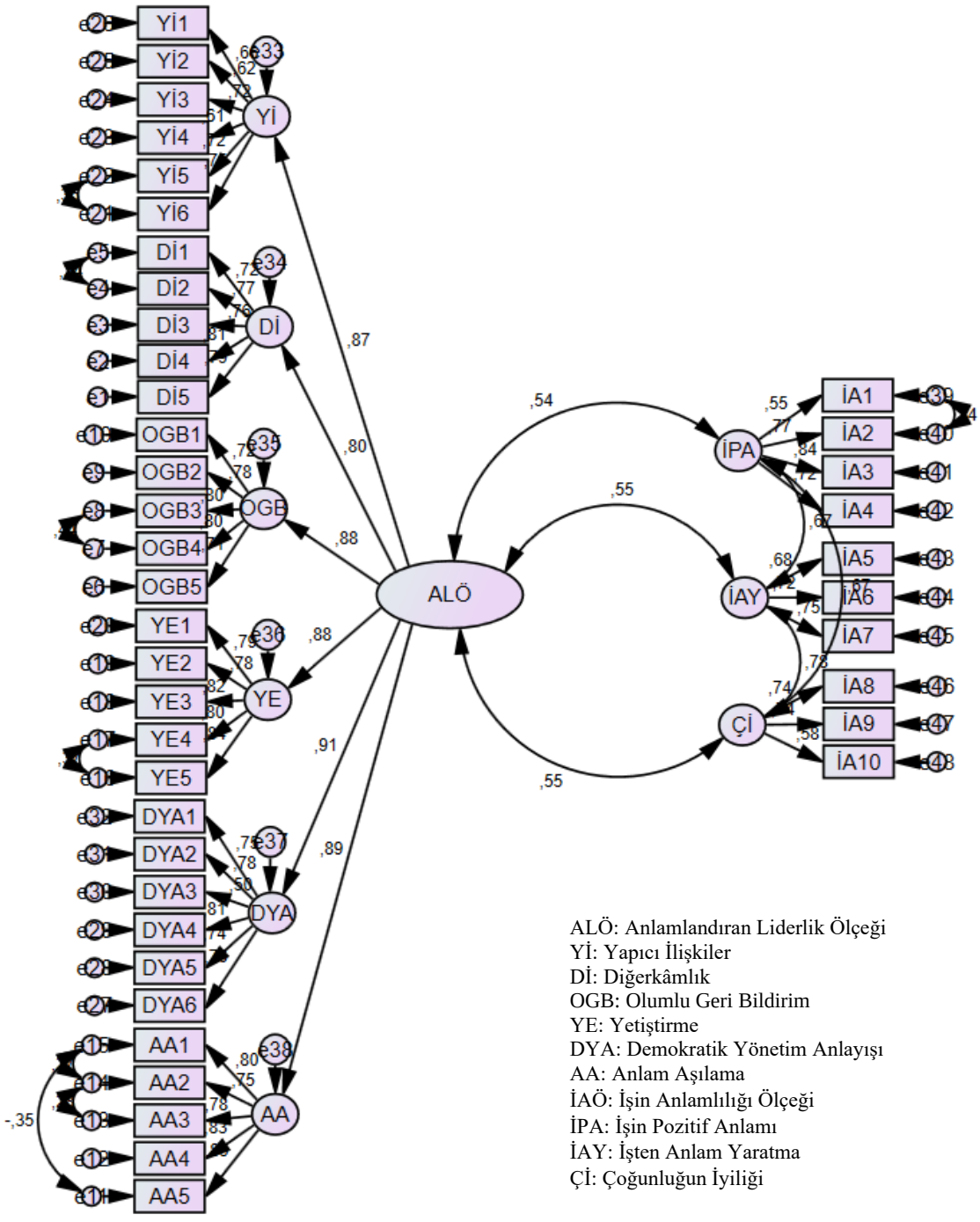
4.3.4.6.2. Ölçüm Modellerinin Test Sonuçları

Bu aşamada anlamlandıran liderlik ve işin anlamlılığı ölçeğinin birlikte test edildiği ölçüm modelleri kurgulanmış ve sınanmıştır. Verilerin normal dağılım göstermesi nedeniyle Maximum Likelihood hesaplama yöntemi kullanılmış (Gürbüz, 2019) ve değişkenler arasında kovaryans matrisi oluşturulmuştur. Bunlardan ilki, bir bütün olarak anlamlandıran liderliğin işin anlamlılığı üzerindeki etkisini test eden ölçek-ölçek ölçüm modelidir (Şekil 8). İkincisi ise anlamlandıran liderliğin, işin anlamlılığı ölçeğinin üç faktörü üzerindeki etkisini ortaya koyan ölçek-faktör ölçüm modelidir (Şekil 9).

İlk etapta ölçek-ölçek ölçüm modelinin analiz bulguları incelenmiştir. Buna göre daha iyi uyum indeksi elde edebilmek için anlamlandıran liderlik ölçeğinde yer alan Yİ5↔Yİ6, Dİ1↔Dİ2, OGB3↔OGB4, YE4↔YE5, AA1↔AA2, AA2↔AA3 ve AA1↔AA5 maddeleri arasında modifikasyon işlemi uygulanarak birbirine bağlanmıştır. Çapraz yüklenme eğilimi göstermesi ve gerekli faktör yüküne sahip olmaması nedeniyle analizin dışında tutulan bir maddenin olmadığı tespit edilmiştir. Ölçek-faktör ölçüm modelinde de benzer modifikasyonlar uygulanmıştır. Ek olarak işin anlamlılığı ölçeğinin İA1↔İA2 maddeleri birbirine bağlanmıştır. Analiz sonucunda elde edilen uyum indeksleri Tablo 22'de gösterilmiştir.



Şekil 8. Ölçek-Ölçek Ölçüm Modeli



Şekil 9. Ölçek-Faktör Ölçüm Modeli

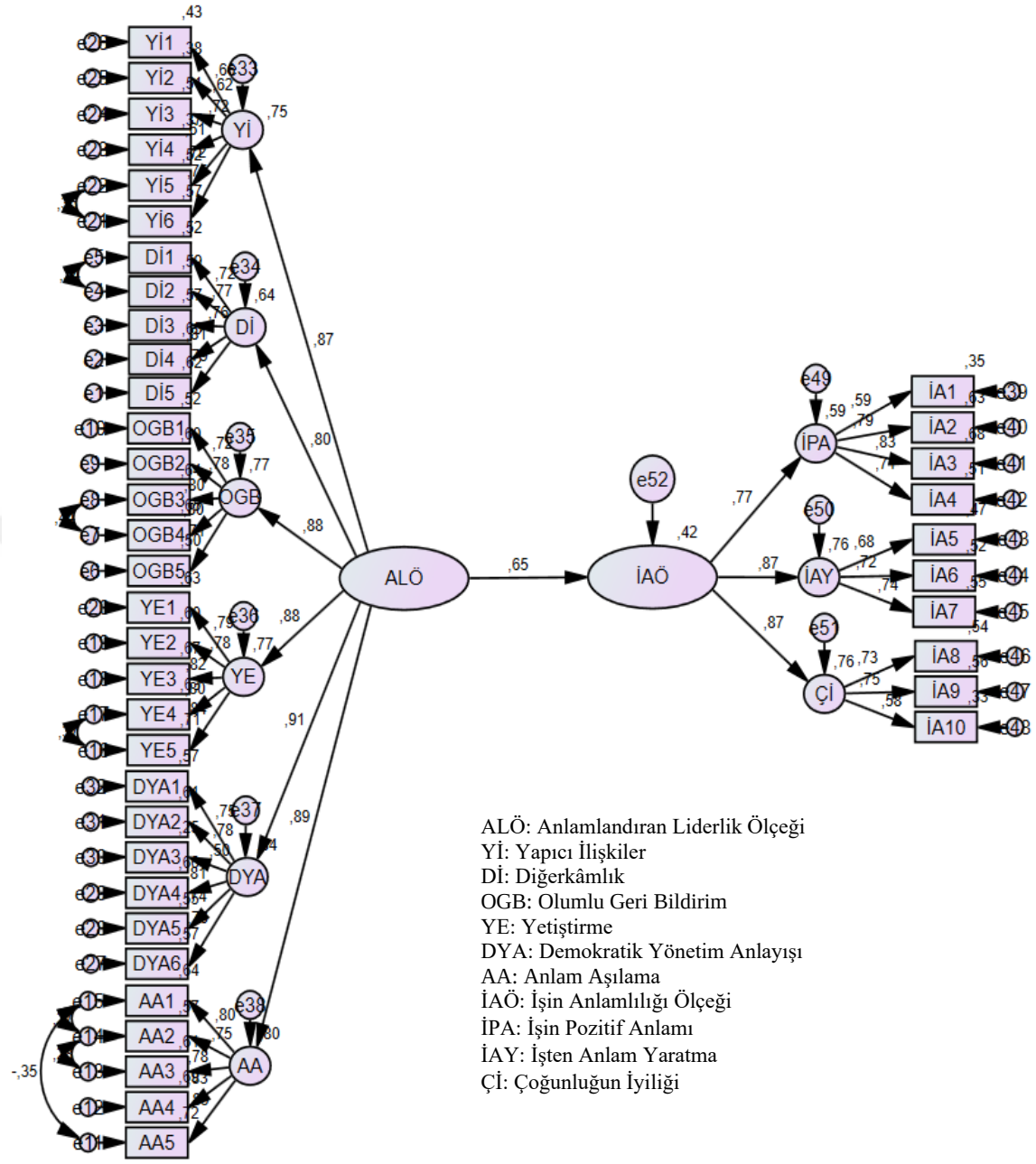
Tablo 22. Ölçüm Modellerinin Test Bulguları

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

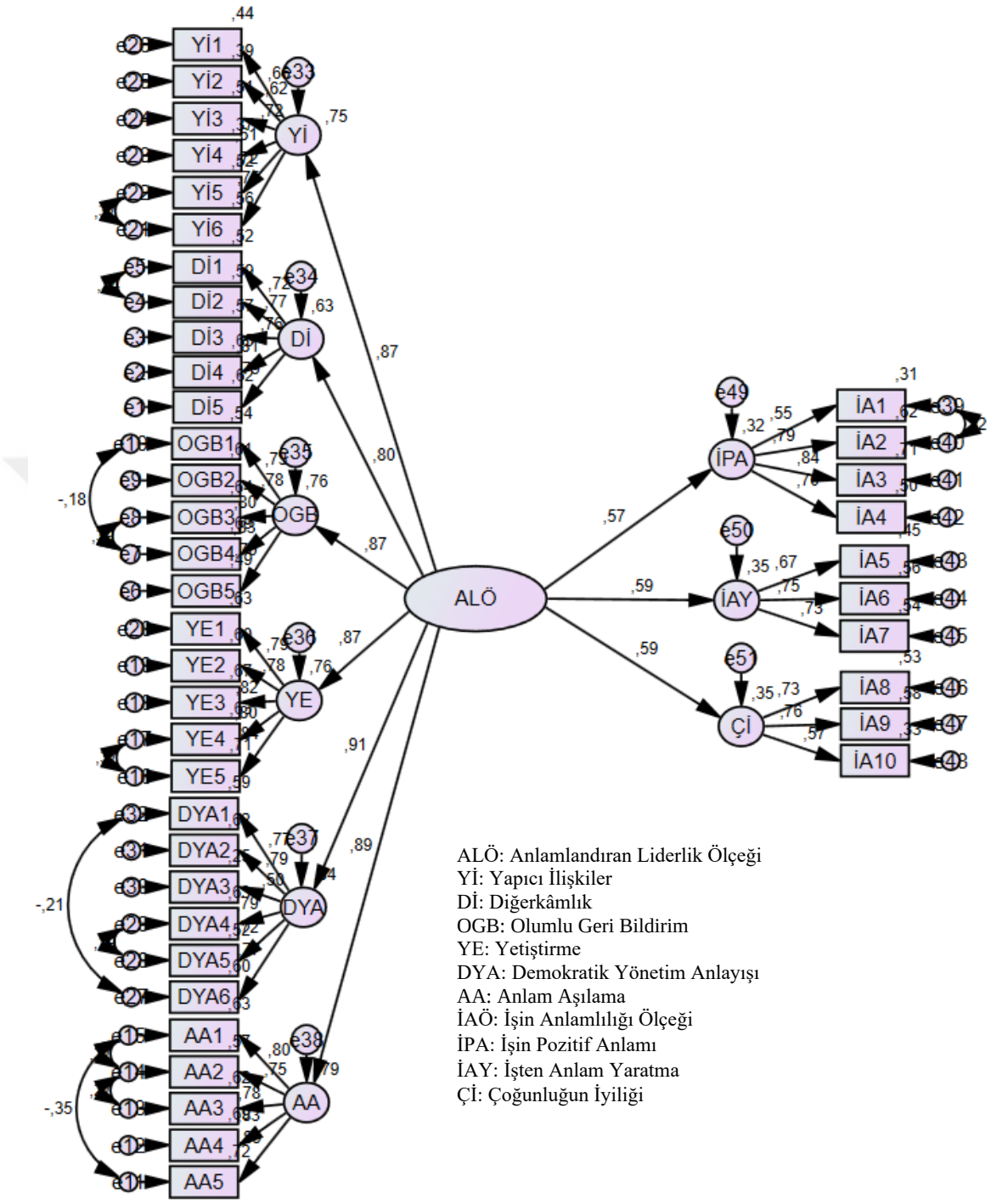
Hem Şekil 8'de ve Şekil 9'da gösterilen parametre değerleri hem de Tablo 22'de verilen uyum indeksleri değerleri incelendiğinde ölçüm modellerinin iyi uyum gösterdiği ve doğrulandığı söylenebilir. Bu durumda ikinci aşamaya yani yapısal modellerinin testine geçilebilir.

4.3.4.6.3. Yol Analizlerinin Sonuçları

Ölçüm modellerinin test edilmesi ve doğrulanması sonucunda yapısal modeller sınanmış ve hipotezler test edilmiştir. Burada anlamlandıran liderliğin hem bir bütün olarak işin anlamlılığı hem de ilgili üç adet faktörü üzerindeki etkisi incelenecektir. Analiz sonucunda elde edilen yol analizlerinin modelleri Şekil 10'da ve Şekil 11'de, uyum indeksleri Tablo 23'te ve yol analizlerinin parametre tahminleri ise Tablo 24'te gösterilmiştir.



Şekil 10. Ölçek-Ölçek Yol Analizi Modeli



ALÖ: Anlamlandıran Liderlik Ölçeği
Yİ: Yapıcı İlişkiler
Dİ: Diğerkâmlık
OGB: Olumlu Geri Bildirim
YE: Yetiştirme
DYA: Demokratik Yönetim Anlayışı
AA: Anlam Aşılama
İAÖ: İşin Anlamlılığı Ölçeği
İPA: İşin Pozitif Anlamı
İAY: İşten Anlam Yaratma
Çİ: Çoğunluğun İyiliği

Şekil 11. Ölçek-Faktör Yol Analizi Modeli

Tablo 23. Yol Analizlerine İlişkin Uyum İndeksleri

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

Tablo 23'te, yapısal modellere ilişkin uyum indeksleri değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. O halde önerilen yapısal modellerinin veri ile doğrulandığı söylenebilir. Bu durumda, Tablo 24'te gösterilen yol analizinin parametre değerleri yorumlanabilir.

Tablo 24. Yol Analizlerinin Parametre Değerleri (N=415)

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

Kurulan yapısal modellerin analiz sonuçları incelendiğinde anlamlandıran liderliğin işin anlamlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir (β=,65; p<,05). İşin anlamlılığındaki değişimin yaklaşık olarak %42'si (R^2=,42) anlamlandıran liderlik değişkeninden kaynaklanmaktadır. Ölçek-faktör modelinin bulguları incelendiğinde ise anlamlandıran liderliğin; işin anlamlılığının faktörleri olan işin pozitif anlamı (β=,57; p<,05), işten anlam yaratma (β=,59; p<,05) ve çoğunluğun iyiliği (β=,59; p<,05) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre işin pozitif anlamındaki değişimin %32'si (R^2=,32), işten anlam yaratmadaki değişimin %35'i (R^2=,35) ve çoğunluğun iyiliğindeki değişimin de %35'i (R^2=,35) anlamlandıran liderlik değişkeninden kaynaklanmaktadır. Elde edilen bu bulgulardan hareketle H1, H2, H3 ve H4'ün desteklendiği ve anlamlandıran liderlik ölçeğinin regresyon analizleri bağlamında ölçüte dayalı geçerliliğinin doğrulandığı söylenebilir.

4.3.4.6.4. Demografik Değişkenler Bağlamında Regresyon Analizleri Bulguları

Bu araştırmada, konu ile ilgili daha detaylı bilgi edinmek amacıyla demografik değişkenler bağlamında anlamlandıran liderliğin işin anlamlılığına etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla SPSS 22 paket programı kullanılarak demografik değişkenler uygun gruplara ayrılmıştır. Bunun için veri dosyasını bölme (split file) işlemi uygulanmıştır (Can, 2013). Ardından bu gruplar açısından anlamlandıran liderliğinin işin anlamlılığını etkileyip etkilemediği ve ne düzeyde etkilediği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Sağlıklı bir regresyon analizi yapabilmek için regresyon modelinde çoklu bağlantı sorununun ve doğrusal bir ilişkinin olmaması önem arz etmektedir (Kalaycı, 2010: 263). Bu sorunu gösteren değerler Tolerance ve VIF değerleridir. Analizler sonucunda Tolerance değerinin 0,2'den büyük ve VIF değerinin de 10'dan küçük olması değişkenler arasında çoklu bağlantı sorunun olmadığını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 264). Bunun yanında regresyon modelinde otokorelasyon sorununun olmaması önem arz etmektedir. Bu sorunu gösteren Durbin Watson değerleri 0 ile 4 arasında değişse de 1,5 ile 2,5 arasında olması arzulanmaktadır (Kalaycı, 2010: 264). Son olarak elde edilen regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını ve veri setine ne derece uygun olduğunu gösteren F değeri de incelenmektedir. Bu değer ne kadar büyükse elde edilen model o kadar anlamlı olduğu kabul edilmektedir. F anlamlılık testinin anlamlılık ($p<,05$) değeri ise 0,05'ten ne kadar düşükse regresyon modeli, bağımlı değişkeni tahmin etmede o kadar anlamlı bir katkısının olduğuna işaret etmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 362).

Tablo 25. Katılımcıların Cinsiyet Farklılığı Bağlamında Anlamlandıran Liderliğin İşin Anlamlılığına Etkisi

	Kadın (n=265) İşin Anlamlılığı			Erkek (n=227) İşin Anlamlılığı		
	β	**S.H.**	**p**	**β**	**S.H.**	**p**
Anlamlandıran Liderlik	,53	,06	**,00**	,59	,03	,0**0**
Regresyon Modelin Özeti	R^2 =,28, Adj.R^2 =,27, *p*=,00, F=102,12, DW =,92, Tolerance >0,2, VIF < 10			R^2 =,35, Adj.R^2 =,35, *p*=,00, F=122.77, DW =,78, Tolerance >0,2, VIF < 10		
	Kadın (n=265) İşin Anlamlılığı			**Erkek (n=227) İşin Anlamlılığı**		
	β	**S.H.**	**p**	**β**	**S.H.**	**p**
Diğerkâmlık	,13	,02	,09	-,01	,03	,86
Yapıcı İlişkiler	,14	,02	,07	,10	,04	,22
Demokratik Yönetim Anlayışı	,19	,02	**,04**	,33	,04	,0**0**
Olumlu Geri Bildirim	,22	,02	**,01**	,05	,03	,55
Yetiştirme	-,20	,02	,05	-,05	,03	,52
Anlam Aşılama	,53	,02	,0**0**	,28	,03	**,00**
Regresyon Modelin Özeti	R^2 =,36, Adj.R^2 =,35, *p*=,00, F=24,16, DW =1,06, Tolerance >0,2, VIF < 10			R^2 =,40, Adj.R^2 =,39, *p*=,00, F=24,71, DW =,76, Tolerance >0,2, VIF < 10		

Tablo 25'in ilk kısmında yer alan bulgular incelendiğinde hem kadın (F=102,12, p<,05) hem de erkek (F=122,77, p<,05) ayrımı bağlamında kurulan regresyon modellerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Hem kadınlarda (β=,53, p<,05) hem de erkeklerde (β=,59, p<,05) anlamlandıran liderliğin işin anlamlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşin anlamlılığındaki değişimin kadınlar için %27'si (Adj.R^2 =,27) erkekler içinse %35'i (Adj.R^2 =,35) anlamlandıran liderlik tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 25'in ikinci bölümünde ise cinsiyet farklılığı açısından anlamlandıran liderlik faktörlerinin işin anlamlılığı üzerindeki etkisine dair bulgular yer almaktadır. Çoklu regresyon analiz bulgularına göre yine hem kadınlar (F=24,16, p<,05) hem de erkekler (F=24,71, p<,05) için kurulan regresyon modellerinin istatistiksel olarak anlamlıdır. İşin anlamlılığı üzerindeki değişimin kadınlarda %35'i (Adj.R^2 =,35) ve erkeklerde ise %39'u (Adj.R^2 =,39) anlamlandıran liderlik faktörlerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ancak beta katsayıları incelendiğinde, her faktörün işin anlamlılığına bir katkısının olmadığı görülmektedir. Kadınlar için kurulan modelde sadece demokratik yönetim anlayışı (β=,19, p<,05), olumlu geri bildirim (β=,22, p<,05) ve anlam aşılama (β=,53, p<,05) faktörlerinin işin anlamlılığı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Erkeklerde ise sadece demokratik yönetim anlayışı

(β=,33, p<,05) ve anlam aşılama (β=,28, p<,05) faktörlerinin işin anlamlılığına anlamlı ve pozitif bir katkısının olduğu saptanmıştır.

Tablo 26'da medeni durum farklılığı bağlamında anlamlandıran liderliğin işin anlamlılığı üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Tablo 26. Katılımcıların Medeni Durumu Bağlamında Anlamlandıran Liderliğin İşin Anlamlılığına Etkisi

	Bekâr (n=299) İşin Anlamlılığı			**Evli (n=193) İşin Anlamlılığı**		
	β	**S.H.**	**p**	**β**	**S.H.**	**p**
Anlamlandıran Liderlik	,52	,02	**,00**	,61	,02	**,00**
Regresyon Modelin Özeti	R^2 =,27, Adj.R^2 =,27, *p*=,00, F=112,00, DW =1.13, Tolerance >0,2, VIF <10			R^2 =,37, Adj.R^2 =,37, *p*=,00, F=113.33, DW =1,05, Tolerance >0,2, VIF < 10		
	Bekâr (n=299) İşin Anlamlılığı			**Evli (n=193) İşin Anlamlılığı**		
	β	S.H.	p	β	S.H.	p
Diğerkâmlık	,02	,02	,76	-,01	,04	,90
Yapıcı İlişkiler	,23	,03	**,01**	-,07	,04	,42
Demokratik Yönetim Anlayışı	-,01	,03	,92	,41	,03	**,00**
Olumlu Geri Bildirim	,14	,03	,08	,13	,03	,17
Yetiştirme	-,20	,02	,03	-,05	,02	,60
Anlam Aşılama	,45	,03	**,00**	,31	,03	**,00**
Regresyon Modelin Özeti	R^2 =,33, Adj.R^2 =,31, *p*=,00, F=23,50, DW =1,12, Tolerance >0,2, VIF <10			R^2 =,43, Adj.R^2 =,41, *p*=,00, F=23,63, DW =,97, Tolerance >0,2, VIF < 10		

Tablo 26'nın ilk kısmında yer alan bulgulara göre bekâr (F=112,00, p<,05) ve evli (F=113,33, p<,05) olma durumu bağlamında kurulan regresyon modellerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Anlamlandıran liderliğinin hem bekârlarda (β=,52, p<,05) hem de evlilerde (β=,61, p<,05) işin anlamlılığını pozitif bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir. İşin anlamlılığında meydana gelen değişimin bekârlarda %27'si (Adj.R^2 =,27) evlilerde ise %37'si (Adj.R^2 =,37) anlamlandıran liderlik değişkeni tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 26'nın ikinci bölümünde, anlamlandıran liderlik faktörlerinin çoklu regresyonla işin anlamlılığı üzerindeki etkisine dair bulgular yer almaktadır. Burada kurulan regresyon modellerinin hem bekâr (F=23,50, p<,05) hem de evli (F=23,63, p<,05) gruplar için anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörler, bir bütün olarak bekâr ve evli grupları için işin anlamlılığının değişiminde rol oynamaktadır. Bekâr grupta %31 (Adj.R^2 =,31), evli grupta ise %41 (Adj.R^2=,41) oranında bu değişimin anlamlandıran liderliğin faktörlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Fakat her iki

grupta da tüm faktörler işin anlamlılığını etkilemediği tespit edilmiştir. Bekâr grupta işin anlamlılığını sadece yapıcı ilişkiler (β=,23, p<,05) ve anlam aşılama (β=,45, p<,05) pozitif ancak yetiştirme faktörü (β=-,20, p<,05) negatif şekilde etkilemektedir. Evli grupta ise demokratik yönetim anlayışı (β=,41, p<,05) ve anlam aşılama (β=,13, p<,05) faktörleri işin anlamlılığını pozitif şekilde etkilemektedir.

Tablo 27'de gönüllülerin gönüllü faaliyetlere katılma yıl sayısına göre gruplandırılarak bu gruplar bağlamında anlamlandıran liderliğin ve ilgili faktörlerinin işin anlamlılığına etkisi incelenmektedir.

Tablo 27. Gönüllülük Yıl Sayısı Bağlamında Anlamlandıran Liderliğin İşin Anlamlılığına Etkisi

	İşin Anlamlılığı				
		β	**S.H.**	**p**	**Regresyon Modelin Özeti**
Gönüllülük Yıl Sayısı ≤ 5 Yıl (n=279)	**Anlamlandıran Liderlik**	,57	,02	**,00**	R^2 =,33, Adj.R^2 =,32, *p*=,00, F=133,39, DW =,89, Tolerance >0,2, VIF < 10
	Diğerkâmlık	,05	,03	,51	R^2 =,38, Adj.R^2 =,37, *p*=,00, F=28,09, DW =,93, Tolerance >0,2, VIF < 10
	Yapıcı İlişkiler	,14	,03	,10	
	Demokratik Yönetim Anlayışı	,04	,03	,67	
	Olumlu Geri Bildirim	,13	,02	,11	
	Yetiştirme	-,19	,02	**,04**	
	Anlam Aşılama	,50	,03	**,00**	
	İşin Anlamlılığı				
		β	**S.H.**	**p**	**Regresyon Modelin Özeti**
Gönüllülük Yıl Sayısı ≥ 6 Yıl (n=213)	**Anlamlandıran Liderlik**	.55	,03	**,00**	R^2 =,30, Adj.R^2=,30, *p*=,00, F=89,61, DW =1.52, Tolerance >0,2, VIF < 10
	Diğerkâmlık	,02	,03	,84	R^2=,33, Adj.R^2=,31, *p*=,00, F=16,56, DW =1,40, Tolerance >0,2, VIF < 10
	Yapıcı İlişkiler	,08	,05	,32	
	Demokratik Yönetim Anlayışı	.24	,04	**,01**	
	Olumlu Geri Bildirim	,14	,04	,15	
	Yetiştirme	-,06	,02	,51	
	Anlam Aşılama	,24	,03	**,01**	

Tablo 27'nin birinci bölümünde gönüllü faaliyetlere 5 yıl ve daha az süredir katılım gösterenlerde anlamlandıran liderliğin (F=133,39, p<,05) ve ilgili faktörlerinin (F=28,09, p<,05) işin anlamlılığına olan etkisini inceleyen regresyon modellerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Burada anlamlandıran liderliğin (β=,57, p<,05) ve anlam aşılama faktörünün (β=,50, p<,05) pozitif ancak yetiştirme faktörünün (β=-,19, p<,05) negatif şekilde işin anlamlılığını etkilediği saptanmıştır. İşin anlamlılığındaki değişimin %32'si (Adj.R^2 =,32) anlamlandıran liderlik ve %37'si (Adj.R^2 =,37) ise anlamlandıran liderliğin faktörleri tarafından açıklanmaktadır.

Tablo 27'nin ikinci bölümünde ise gönüllü faaliyetlere 6 yıl ve daha uzun süredir katılım gösteren grupla ilgili bulgular yer almaktadır. Yapılan analizler sonucunda anlamlandıran liderliğin (F=89,61, p<,05) ve ilgili faktörlerinin (F=16,56, p<,05) işin anlamlılığına etkisini inceleyen regresyon analizi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bu grupta, anlamlandıran liderlik (β=,55, p<,05), ilgili faktörlerinden olan demokratik yönetim anlayışı (β=,24, p<,05) ve anlam aşılama (β=,24, p<,05) faktörlerinin işin anlamlılığını pozitif şekilde yordamaktadır. İşin anlamlılığındaki değişimin %30'u (Adj.R^2=,30) anlamlandıran liderlik ve %31'i ise (Adj.R^2=,31) anlamlandıran liderliğin ilgili faktörleri tarafından açıklanmaktadır.

Aşağıdaki Tablo 28'de, katılımcıların yaş grupları açısından anlamlandıran liderliğin işin anlamlılığına etkisiyle ilgili regresyon analizi bulguları gösterilmiştir. Burada katılımcılar, 30 yaş ve altı ile 31 yaş ve üstü olmak üzere iki farklı gruba ayrılmıştır.

Tablo 28. Katılımcıların Yaş Grupları Bağlamında Anlamlandıran Liderliğin İşin Anlamlılığına Etkisi

	İşin Anlamlılığı				
		β	**S.H.**	**p**	**Regresyon Modelin Özeti**
30 yaş ve altı (n=274)	**Anlamlandıran Liderlik**	,59	,02	**,00**	R^2=,34, Adj.R^2 =,33, *p*=,00, F=136,79, DW=1,40, Tolerance>0,2, VIF<10
	Diğerkâmlık	,10	,02	,18	R^2=,39, Adj.R^2 =,37, *p*=,00, F=27,97, DW=1,40, Tolerance>0,2, VIF<10
	Yapıcı İlişkiler	,15	,03	,06	
	Demokratik Yönetim Anlayışı	,08	,03	.34	
	Olumlu Geri Bildirim	,14	,02	,09	
	Yetiştirme	-.23	,02	**,01**	
	Anlam Aşılama	,45	,03	**,00**	
	İşin Anlamlılığı				
		β	**S.H.**	**p**	**Regresyon Modelin Özeti**
31 yaş ve üstü (n=218)	**Anlamlandıran Liderlik**	.54	,03	**,00**	R^2=,29, Adj.R^2 =,29, *p*=,00, F=89,46, DW=2,18, Tolerance>0,2, VIF<10
	Diğerkâmlık	-,09	,04	,30	R^2=,33, Adj.R^2 =,31, *p*=,00, F=17,1 9, DW=2,13, Tolerance>0,2, VIF<10
	Yapıcı İlişkiler	,08	,04	,35	
	Demokratik Yönetim Anlayışı	,22	,04	**,02**	
	Olumlu Geri Bildirim	,13	,03	,17	
	Yetiştirme	-,02	,03	,85	
	Anlam Aşılama	,31	,04	**,00**	

Tablo 28'in ilk bölümünde, 30 yaş ve altı grubuyla ilgili analiz bulguları yer almaktadır. Buna göre anlamlandıran liderliğin (F=136,79, p<,05) ve altı faktörünün

(F=27,97, p<,05) işin anlamlılığına etkisiyle ilgili kurulan regresyon modellerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Beta katsayıları incelendiğinde ise işin anlamlılığı üzerinde; anlamlandıran liderliğin (β=,59, p<,05) ve ilgili faktörlerinden olan anlam aşılamanın (β=,45, p<,05) pozitif, yetiştirmenin ise (β=-,23, p<,05) negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. İşin anlamlılığındaki değişimin %33'ü (Adj.R^2=,33) anlamlandıran liderlikten ve %37'si (Adj.R^2=,37) ise anlamlandıran liderliğin faktörlerinden kaynaklanmaktadır.

Tablo 28'in ikinci bölümünde ise 31 yaş ve üstü gruba ilişkin analiz sonuçları sunulmuştur. Regresyon modelleri incelendiğinde anlamlandıran liderliğin (F=89,46, p<,05) ve ilgili faktörlerinin (F=17,19, p<,05) işin anlamlılığıyla ilişkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre, bir bütün olarak anlamlandıran liderliğinin (β=,54, p<,05), demokratik yönetim anlayışı (β=,22, p<,05) ve anlam aşılama (β=,31, p<,05) faktörlerinin işin anlamlılığını pozitif şekilde etkilediği tespit edilmiştir. İşin anlamlılığındaki değişimin de %29'u (Adj.R^2=,29) anlamlandıran liderlikten ve %31'i (Adj.R^2=,31) ise anlamlandıran liderliğin faktörlerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Aşağıdaki Tablo 29'da, katılımcıların eğitim düzeyine göre anlamlandıran liderliğin işin anlamlılığıyla ilişkisine dair bulgular sunulmuştur. Burada eğitim durumu lise ve altı, üniversite (ön lisans ve lisans) ve lisansüstü olmak üzere üç gruba ayrılmıştır.

Tablo 29. Katılımcıların Eğitim Durumları Bağlamında Anlamlandıran Liderliğin İşin Anlamlılığına Etkisi

	İşin Anlamlılığı				
		β	**S.H.**	**p**	**Regresyon Modelin Özeti**
Lise ve altı (n=67)	**Anlamlandıran Liderlik**	,44	,03	**,00**	R^2=,20, Adj.R^2=,19, *p*=,00, F=15,98, DW=2,25, Tolerance>0,2, VIF<10
	Diğerkâmlık	-,77	,04	**,00**	R^2=,56, Adj.R^2 =,52, *p*=,00, F=12,95, DW=1,76, Tolerance>0,2, VIF<10
	Yapıcı İlişkiler	,55	,05	**,00**	
	Demokratik Yönetim Anlayışı	,26	,04	,10	
	Olumlu Geri Bildirim	-,17	,04	,32	
	Yetiştirme	,02	,03	,91	
	Anlam Aşılama	,56	,04	**,00**	
	İşin Anlamlılığı				
		β	**S.H.**	**p**	**Regresyon Modelin Özeti**
Üniversite (n=336)	**Anlamlandıran Liderlik**	,54	,02	**,00**	R^2=,29, Adj.R^2 =,29, *p*=,00, F=139,34, DW=,500, Tolerance>0,2, VIF<10
	Diğerkâmlık	,02	,02	,73	R^2=,33, Adj.R^2 =,32, *p*=,00, F=27,53, DW=2,06, Tolerance>0,2, VIF<10
	Yapıcı İlişkiler	,12	,03	,08	
	Demokratik Yönetim Anlayışı	,13	,03	,09	
	Olumlu Geri Bildirim	,13	,02	,07	
	Yetiştirme	-,13	,02	,08	
	Anlam Aşılama	,37	,02	**,00**	
	İşin Anlamlılığı				
		β	**S.H.**	**p**	**Regresyon Modelin Özeti**
Lisansüstü (n=89)	**Anlamlandıran Liderlik**	,60	,04	**,00**	R^2=,36, Adj.R^2 =,35, *p*=,00, F=48,62, DW=1,84, Tolerance>0,2, VIF<10
	Diğerkâmlık	,17	,06	,19	R^2=,40, Adj.R^2 =,36, *p*=,00, F=9,10, DW=1,74, Tolerance>0,2, VIF<10
	Yapıcı İlişkiler	-,03	,06	,82	
	Demokratik Yönetim Anlayışı	,37	,07	,0**3**	
	Olumlu Geri Bildirim	,08	,06	,63	
	Yetiştirme	-,17	,05	,33	
	Anlam Aşılama	,26	,07	,16	

Tablo 29'un birinci bölümünde, lise ve altı eğitim düzeyine sahip grupla ilgili analiz bulguları yer almaktadır. Bu bulgular incelendiğinde, anlamlandıran liderliğin (F=15,98, p<,05) ve ilgili faktörlerinin (F=12,95, p<,05) işin anlamlılığıyla kurulan regresyon modellerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Buna göre işin anlamlılığı üzerinde anlamlandıran liderliğin (β=,44, p<,05), ilgili faktörlerinden olan yapıcı ilişkilerin (β=,55, p<,05) ve anlam aşılamanın (β=,56, p<,05) pozitif ancak diğerkâmlık faktörünün ise (β=-,77, p<,05) negatif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu grupta, işin anlamlılığındaki değişimin %19'u (Adj.R^2=,19) anlamlandıran liderlikten ve %52'si (Adj.R^2=,52) ise anlamlandıran liderliğin faktörlerinden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.

Tablo 29'un ikinci kısmında, üniversite eğitim düzeyine sahip kişilerden oluşan grupla ilgili analiz bulguları sunulmuştur. Burada anlamlandıran liderliğin (F=139,34, p<,05) ve ilgili faktörlerinin (F=27,53, p<,05) işin anlamlılığına etkisini tespit etmek üzere kurulan regresyon modellerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu grupta anlamlandıran liderlik (β=,54, p<,05) ve ilgili faktörlerinden olan anlam aşılama (β=,37, p<,05), işin anlamlılığını pozitif şekilde yordamaktadır. İşin anlamlılığındaki değişimin de anlamlandıran liderlik %29'unu (Adj.R^2=,29) ve ilgili faktörleri ise %32'sini (Adj.R^2=,32) açıkladığı saptanmıştır.

Tablo 29'un son bölümünde ise lisansüstü eğitim düzeyine sahip katılımcılarda grupla ilgili analiz bulgular gösterilmiştir. Bu grupta, anlamlandıran liderliğin (F=48,62, p<,05) ve ilgili faktörlerinin (F=9,10, p<,05) işin anlamlılığıyla ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır. Dolayısıyla anlamlandıran liderliğin (β=,60, p<,05) ve faktörlerinden olan demokratik yönetim anlayışının (β=,37, p<,05) işin anlamlılığını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. İşin anlamlılığı değişkenindeki değişimin %35'i (Adj.R^2=,35) anlamlandıran liderlik ve %36'sı (Adj.R^2=,36) ise anlamlandıran liderliğin ilgili faktörleri tarafından açıklanmaktadır.

4.3.4.7. Araştırma 3'ün Sonuç Değerlendirmesi

Araştırma 2'de, anlamlandıran liderlik ölçeğinin 32 maddeden ve 6 faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu faktörlerin ve maddelerin; uyumlu ve arzu edilen faktör yüküne sahip bir şekilde varlığını devam ettirip ettiremeyeceği merak konusudur. Dolayısıyla bu araştırma, ölçeğin yapısını doğrulamak amacıyla yürütülmüştür. 492 gönüllüden toplanan verilerin analiz sonuçları incelendiğinde, 32 maddenin tümünün gerekli faktör yüküne sahip olduğu ve 6 faktörlü ölçek yapısının doğrulandığı görülmektedir. Ölçeğin uyum indekslerinin iyi düzeyde olması nedeniyle analizin dışında bırakılmış herhangi bir madde bulunmamaktadır. Böylece anlamlandıran liderlik ölçeğinin son şekline ulaşılmış oldu. Bu ölçekte ters yönlü herhangi bir madde bulunmamakta ve maddeler 6'lı bir Likert tipi derecelendirme ile puanlanmaktadır (EK 4).

Anlamlandıran liderlik ölçeğinin ölçüte dayalı geçerliğini doğrulamak amacıyla işin anlamlılığı ölçeğiyle ilişkisi incelenmiştir. Bu iki ölçek arasında yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında yapılan YEM analizleri neticesinde

anlamlandıran liderliğin hem bir bütün olarak işin anlamlılığı hem de işin anlamlılığının ilgili faktörleri olan işin pozitif anlamı, işten anlam yaratma ve çoğunluğun iyiliği üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla anlamlandıran liderliğin işin anlamlılığını arttırdığı söylenebilir. Böylece anlamlandıran liderlik ölçeğinin ölçüte dayalı yapı geçerliliğinin de doğrulandığı ifade edilebilir.

Demografik değişkenler bağlamında yapılan regresyon analizlerinde önemli bulgulara ulaşılmıştır. Kadınlarda anlam aşılamanın, erkeklerde ise demokratik yönetim anlayışının işin anlamlılığını etkileyen ve ön plana çıkan faktörler olduğu görülmektedir. Bekârlarda anlam aşılamanın evlilerde ise demokratik yönetim anlayışının işi anlamlı kılmada etkili faktörler olduğu görülmektedir. Bu faktörlerin daha fazla önemsendiği tespit edilmiştir. 5 yıl ve daha az gönüllü faaliyetlere katılım gösterenlerde anlam aşılama işe anlam katmaktadır. 6 yıl ve üzeri gönüllü faaliyetlere katılım gösteren gruplarda ise anlam aşılama ve demokratik yönetim anlayışı faktörlerinin eşit düzeyde işin anlamlılığında rol oynadığı görülmektedir. Bunun yanında anlam aşılama faktörü hem 30 yaş ve altı hem de 30 yaş ve üstü katılımcılar için işin anlamlılığında önemli düzeyde rol oynamaktadır. Ayrıca lise ve altı eğitim düzeyindeki gönüllülerde anlam aşılama ve yapıcı ilişkiler faktörlerinin, işin anlamlılığında rol oynadığı tespit edilmiştir. Üniversite eğitim düzeyindeki grupta anlam aşılamanın, lisansüstü eğitim düzeyindeki grupta ise demokratik yönetim anlayışının işin anlamlılığında arttırıcı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Gönüllülerin demografik yapısına göre gerekli tutum ve davranışların sergilenmesi STK yönetimi için önemli bir kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir. Çünkü cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş ve gönüllülükte tecrübe farklılığı; gönüllülerin ihtiyaçlarını, beklentilerini, memnuniyetini, hayata ve yaptıkları işe atfettikleri anlamı farklılaştırmaktadır. Bu bağlamda STK liderinin hangi gruba nasıl davranarak gönüllülerin işe anlam yüklemelerine katkı sağlayacağını ortaya koyması nedeniyle bu araştırmanın önemli ve değerli olduğunu söylemek mümkündür.

Bu araştırmayla; anlamlandıran liderlik ölçeğinin boyutları kesinleşmiştir. O halde anlamlandıran liderliği ve boyutlarını kısaca açıklamak gerekir. Burada faktörlerin kavramsal olarak ne ifade ettiği açıklanmaktadır.

Anlamlandıran Liderlik

Anlamlandıran liderlik; takipçilerin işi önemli, değerli, faydalı ve amaçlı bulmasında rol oynayan, bu sayede işin anlamlı hale gelmesinde etkili olan bir liderlik anlayışıdır. Burada liderler; diğerkâm davranarak takipçilerine rol model olmaktadır. Liderler, demokratik yönetim anlayışıyla örgütü yönetmeye ve takipçileriyle yapıcı ilişkiler geliştirmeye gayret göstermektedir. Liderler, takipçilerini yetiştirerek onları geliştirmeye çalışmaktadır. Başarılarıyla ve çabalarıyla ilgili olumlu geri bildirimler vererek onları harekete geçirmeye ve anlam aşılamaya çabalamaktadır.

- ***Diğerkâmlık Faktörü***

Diğerkâmlık kavramı, Türkçede özgecilik kelimesiyle özdeşleşmiştir. Bireysel menfaatlerden önce kişinin başkalarını düşünmesi ve onlara yardım etmeye hazır olması durumudur. Başkasının acısını ve ıstırabını azaltmayı amaçlayan karşılıksız iyilik davranışıdır (Özcan, 2018). Diğerkâmlığın temelinde başkaları için çabalamak anlayışı yatmaktadır. Beklentisiz, çıkarsız veya ceza korkusu olmadan başkalarının yararı için aksiyona geçmektir. Ötekiler (insan, hayvan, doğa, bitki vb.) için adanmanın önemli bir motivasyonudur (Keskinoğlu ve Akbulut, 2020). Diğerlerinin iyiliği için insanın kendi iyiliğinden feragat etmesi gerekir. Diğerkâmlık, sadece düşünce ve niyetten ibaret değildir. Ödül beklentisi olmadan belli bir hedefe yönelik bir davranışı içermektedir. Bu nedenle gönüllülük, diğerkâm davranışlarının çatısı altında yer almakta (Monroe, 2002: 107; Düzgüner, 2013), özgeciliğin en organize ve resmi biçimi şeklinde tanımlanmaktadır (Haski-Leventhal, 2009).

Bu çalışmada ortaya çıkan diğerkâmlık faktör ise liderin gönüllülere karşı diğerkâm tutum ve davranışlarını tanımlamaktadır. Liderin, gönüllülerden önce hareket edip çalışmasıdır. Fedakârlıkta bulanarak örnek davranışlar sergilemesidir. İş için yoğun çaba göstermesi ve STK için yapılabilecek en iyi olanı yapmasıdır. Bireysel menfaatini geri planda tutarak kendini işine adamasıdır. Böylece liderin davranışlarını izleyen gönüllüler, işin anlamlılığına dair önemli bir ipucu yakalamaktadır. Çünkü gönüllüler, liderin bu davranışlarını sadece bir gösterişten ibaret olmadığına kanaat getirmektedir. Benliğinden öte diğerlerini düşünerek işi hayatının merkezine koyan lidere duyulan saygının artması da beklenmektedir. Nitekim Pavlish ve Hunt (2012), çalışanları için diğerkâm şekilde mücadele eden bir liderin takdir edildiğini ifade etmektedirler.

- ***Yapıcı İlişkiler Faktörü***

Yapıcı ilişkiler, örgütte olumlu atmosferin önemli bir bileşenidir. Kişinin kendi varlığını hissettiğinin, muhatap alındığının, saygı ve değer gördüğünün bir tezahürüdür. Dolayısıyla gönüllü memnuniyetinin önemli etmenlerinden biri de sosyal etkileşim fırsatının sağlandığı bu yapıcı ilişkilerdir. Nitekim gönüllülerin çoğu sosyal bir etkileşim ve aidiyet hissetmek için STK'lara katılım göstermektedir. Çünkü her insanın sosyal kimliği üzerinde aidiyetin güçlü bir etkisi bulunmaktadır (Hansen ve Keltner, 2019: 14; Rosso vd., 2010). Bu nedenle gönüllülere saygıyla ve bir nebze de olsa takdirle yaklaşılmasının önemli olduğu söylenebilir (Fox ve Wheeler, 2002; Wisner vd., 2005).

Bu çalışmada yapıcı ilişkiler faktörü, liderin gönüllülere karşı olumlu ve yapıcı bir tutum ve davranış sergilemesini ifade etmektedir. Liderin STK içerisinde pozitif bir örgüt ikliminin oluşmasına zemin hazırlamasıdır. Farklılıklara saygı duyması ve bunu bir zenginlik olarak algılamasıdır. Örgütte bir aile ortamının inşa edilmesine yardım etmesidir. Gönüllülere yakından ilgi göstererek dertlerini ve sorunlarını dinlenmesi, çözümler üretmesi ve gerekli destekleri sağlamasıdır. Bu süreçlerde ise nezaket dilini kullanmasıdır. Sert ve kırıcı bir üslubun kullanılmasına izin vermeyerek zehirli bir ortamın oluşmasını engellemesidir. Yapılan araştırmalarda (Ehrhart, 2004; Adiguzel vd., 2020; Lysova vd., 2019; Avolio vd., 2004), yapıcı ilişkilere önem veren liderlerin örgütte birlik ve dayanışmayı teşvik ettiği, hem birey hem de örgüt için daha olumlu sonuçların ortaya çıkmasına zemin hazırladığı tespit edilmiştir.

- ***Anlam Aşılama Faktörü***

Anlam aşılama; hedeflere ulaşmak için çalışanları teşvik etmek, onları desteklemek ve motive etmek üzere tasarlanmış bir dizi süreci ifade etmektedir. Anlam aşılamak, bir anlamda gönüllüleri içsel şekilde motive etmektir. Onları ikna ederek harekete geçirmektir (Chikazhe ve Nyakunuwa, 2021). Anlam aşılama, bireyler için itici bir güç niteliğindedir. Çabada ısrarcı olmayı ve kararlılığı göstermektedir. Böylece kişi, kendi istediği için amaca yönelmekte ve sürekli bir çaba içerisinde olmaktadır (Eren, 2017). Çünkü kişinin potansiyeli ve enerjisi uyandırılmaktadır. Bu sayede bireyler, işini sevmeye ve işe önem vermeye başlamaktadır (Pradhan ve Pradhan, 2016).

Bu çalışmada ortaya çıkan anlam aşılama faktörü, liderin gönüllüleri motive eden ve harekete geçmelerini sağlayan tutum ve davranışlarını açıklamaktadır. Lider, gönüllülere işin içeriğini ve faydasını anlatarak iknaya dayalı bir motivasyon taktiğini uygulamaktadır. İşin amacının anlaşılmasına yardımcı olmakta, işin sevilmesini ve benimsenmesini sağlamaktadır. İşe karşı tutkuyu ve heyecanı daha da güçlendirmektedir. Böylece hem işe sahip çıkılmasını hem de işin anlam kazanmasını sağlamaktadır. Bu nedenle liderlerin motive edici tutum ve davranışlarının işin anlamlılığında (Sunney ve Brian, 2003) önemli bir rol üstlendiği ifade edilebilir.

- ***Olumlu Geri Bildirim Faktörü***

Geri bildirim, genellikle çalışanların davranışını değiştiren veya yönlendiren bilgidir. Olumlu geri bildirim ise çalışanın iş sonuçları hakkında bilgi almasını ve kendi güçlü özelliklerinin farkına varmasını sağlayan yapıcı bir bilgi akışını ifade etmektedir (Alparslan vd., 2021). Bu nedenle olumlu geri bildirim ödüllere, olumsuz geri bildirim ise genellikle cezaya işaret etmektedir (Ilies vd., 2007). “Harika bir iş”, “mükemmel”, “takdir ediyorum”, "etkileyici" ve "aferin" gibi birtakım sözler olumlu, pekiştirici ve ödüllendiricidir. Bu sayede çalışanlar daha motive olmakta ve yapılan işe anlam atfetmektedir. Öte yandan "eksik", "kötü bir iş çıkarmışsın", "daha da kötüleşiyor" veya "daha iyi olabilirdi" gibi ifadeler sıklıkla sözlü ve sosyal cezalandırma niteliğine sahiptir. Olumsuz geri bildirim, zararlı duygusal tepkilere yol açarak çevresel koşulların kötüleşmesine sebep olabilir. Saldırganlık, direnç gösterme ve geri çekilme gibi istenmeyen davranışları uyandırabilir (Choi vd., 2018).

Bu çalışmada olumlu geri bildirim faktörü; liderin gönüllülere sağladığı olumlu, teşvik edici ve maddi olmayan geri bildirimleri ifade etmektedir. Gönüllülerin yaptıkları işin hizmet alıcıları için nasıl bir fayda yarattığını göstermesidir. Gönüllülerin bir işi başarıyla tamamladıklarında liderin onları tebrik, takdir ve teşekkür etmesidir. Onların bu başarısından dolayı gurur duyduğunu ve minnettarlığını ifade etmesidir. Liderin, gönüllülerin başardıkları her küçük faaliyetin etkisinin bile büyük bir amaca hizmet ettiğini ve suyun dalgaları gibi büyüyerek olumlu sonuçlar yarattığını göstermesidir. Öyle ki yapılan araştırmalarda (Hansen ve Keltner, 2019; Beukes ve Botha, 2013; Ashfaq vd., 2020) liderlerin sağladığı olumlu geri bildirimlerin olumlu sonuçlar doğurduğu kanıtlanmıştır. Bu sayede lider, gönüllülerin işe anlam ve amaç yüklemesine yardımcı olmaktadır.

- ***Demokratik Yönetim Anlayışı Faktörü***

İşyeri demokrasisi; örgütün performansında, üretkenliğinde ve gelişmesinde payı olan tüm bireylerin yönetimde söz hakkının olmasıdır (Han ve Garg, 2018). İşyerinde demokrasi, çalışanların onuru ve öz saygısı için önemli bir argümandır. Güç farklılıkların azaltılması ve kararlarda çalışanların söz sahibi olması gerekmektedir. Çeşitliliğin olması bir zenginliktir. Her insan bir fikir, öneri ve çözümdür. Çok seslilik daha büyük bir güç ve sinerjidir (Gerlsbeck ve Herzog, 2020). Demokratik örgütler, özellikle çalışanların refahına özen gösterir. Örgütler kendi menfaati için çalışanlarını feda etmezler. Adil davranışları önemser ve örgüt içi eşitsizliği ortadan kaldırmaya çalışır. Demokratik katılım güvence altına alınmaktadır. Bu da işe değer verilmesinde kilit bir rol oynamaktadır (Kwok, 2020).

Bu çalışmada ortaya çıkan demokratik yönetim anlayışı faktörü, liderlerin gönüllüler için demokratik bir ortam hazırlamalarıyla ilgili tutum ve davranışlarını ifade etmektedir. Söz gelimi lider, demokratik bir yönetim anlayışıyla hareket ederek gönüllülerin fikrini almakta, bu fikri önemsemekte ve çoğunluğun önerisini uygulamaktadır. Lider, gönüllülerle işbirliği yapar ve onların entelektüel sermayelerinden faydalanır. Gerektiğinde insiyatif almaları için onları teşvik eder. Gönüllüler üzerinde katı yönetimin unsurları olan emir verme, baskı ve yakından nezaret taktiğinden uzak durur. Yasal gücü kullanmadan cebri uygulamaları tercih etmeden herkesin hakkını kendisine teslim eder. Gönüllülere karşı daha anlayışlı bir yönetim şeklini benimser. Öyle ki yapılmış önemli araştırmalarda (Arıkan, 2001; Steger vd., 2012; Eliyana ve Ma'arif, 2019; Fakhri vd., 2021), demokratik yönetim anlayışını benimseyen liderlerin birçok olumlu bireysel ve örgütsel çıktıların elde edilmesinde rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

- ***Yetiştirme Faktörü***

Yetiştirme; bilgi, beceri, gelişim ve profesyonellik kaynağıdır (Nerstad vd., 2018). Yetiştirme, ihtiyaç duyulan yeteneklere sahip olmak için gereken bilgi ve becerileri sağlamaktadır (Wisner vd., 2005). Dolayısıyla gönüllüleri yetiştirmek; onları donatmaktır. Onlara yatırım yapmaktır (Chikazhe ve Nyakunuwa, 2021). Çünkü gönüllülük; bazı bilgileri, becerileri ve yetkinliği gerektirmektedir. Tüm gönüllüler, STK'ya ilk geldiğinde bu konularda yetersiz olabilmektedir. Fakat gönüllüler; eğitimle, destekle ve bizzat iş başında deneyimlemelerine imkân tanımakla geliştirilebilmektedir

(Haski-Leventhal vd., 2018: 1145). Gönüllüleri yetiştirmek, onları STK'nın faaliyet sistemine etkin bir şekilde entegre etmenin önemli bir bileşenidir.

Bu çalışmada ortaya çıkan yetiştirme faktörü, liderin gönüllüleri eğiterek geliştirmesine ve onları bir halef gibi görmesine dayanmaktadır. Liderin, gönüllülerin yeni bilgi, beceri ve yetenekleri kazanmaları için onlara gerekli imkânı vermesidir. Kişisel gelişimlerine katkı sağlamasıdır. Bazı durumlarda kendisinin mentor şeklinde davranarak bizzat ilgilenmesidir. Tecrübe ve deneyimlerini aktarmasıdır. Gönüllü bireyin, işi yanlış yaptığında bizzat hatasını ona göstermesi ve nasıl düzelteceğini öğretmesidir. Gönüllünün işi öğrenmesi için ihtiyacı olan bilgiyle donatılmasıdır. Böylece gönüllülerin önemsendiklerini hissetmeye, motive olmaya ve işe anlam atfetmeye başlayacağı düşünülmektedir. Öyle ki yapılan bazı araştırmalarda (Wisner vd., 2005; Haski-Leventhal vd., 2018; Chikazhe ve Nyakunuwa, 2021; Pavlish ve Hunt, 2012), çalışanları yetiştirmek, onlara değer verildiğini göstermektedir. Bu durum çalışanların işin anlamlı bulmasına katkı sağlamaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Hassas ve kırılgan bir yapıya sahip olan, ücret ve tazminat almayan gönüllüleri yönetmek, memnun ve motive etmek oldukça güçtür. Çünkü gönüllüler, kendi özgür iradesiyle STK'ya katılım göstermekte ve istedikleri zaman hesap vermeden STK'dan ayrılabilmektedir. Bu durum gönüllülüğün doğası gereği STK'lar için farklı ve alışılmışın dışında bir yönetim anlayışının ve liderlik yaklaşımının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Liderlerin, bir yandan STK'nın hedeflerine ulaşması gerekirken diğer yandan STK'ya sadece gönül bağıyla bağlı olan gönüllüleri elinde tutması gerekmektedir. Bununla birlikte STK'larda kontrol ve disiplinden ziyade gönüllülerin baskın ve özgür iradesinin STK'nın işgücüne yön verdiği ortadadır. Gönüllülerin STK'yı seçmeleri veya terk etmeleri onların isteğine bağlı olup liderlerin tutum ve davranışlarına karşı duyarlıdır. Bu nedenle STK'ların insan kaynağını kaybetme tehlikesi her zaman mevcuttur. Bu durum liderleri önemli bir ikilem içerisinde bırakmaktadır. O halde bir STK nasıl daha cazip hale getirilebilir? Gönüllü olmak isteyen bireyler, STK'ya nasıl çekilebilir? Gönüllüleri daha etkili yönetebilmek adına onlara nasıl yaklaşılabilir? Gönüllülere karşı liderlerin tutum ve davranışları nasıl olmalıdır? Liderler, gönüllülere nasıl yaklaşırsa, onlara karşı nasıl bir tutum ve davranış sergilerse gönüllüler işi daha anlamlı ve önemli bulabilir? Bu sayede STK'lar gönüllülerin ayrılmasını nasıl önleyebilir? Gibi birtakım sorulara yanıt aranması gerekmektedir. Bu yüzden gönüllülerin, STK için zaman ve enerji fedakârlığında bulunmalarını sağlayan liderlerin tutum ve davranışlarını keşfetmek oldukça önemlidir. Buradan hareketle anlamlandıran bir liderin varlığının, STK'larda güçlü bir etkiye sahip olabileceği düşünülerek bu çalışma yürütülmüştür.

Bu çalışmanın amacı; STK'larda işin anlamlılığının ne olduğu konusunda zengin bir bilgiye ulaşmak ve STK liderlerinin bu anlamlılıkta rol oynayan tutum ve davranışlarını belirlemektir. Ardından anlamlandıran liderlik ölçeğini geliştirmektir. Bu doğrultuda üç aşamadan oluşan çalışma, karma bir araştırma yöntemiyle yürütülmüştür. Birinci araştırmada nitel bir yöntemle işin anlamlılığında rol oynayan liderlerin tutum ve davranışları belirlenmiştir. Ardından ölçeğin ilk aşaması olan madde havuzu oluşturulmuştur. İkinci araştırmada, oluşturulan madde havuzunun psikometrik özellikleri test edilerek taslak bir ölçek geliştirilmiştir. Üçüncü araştırmada ise ölçeğin

doğrulama analizleri gerçekleştirilmiş olup 32 maddeden ve 6 faktörden oluşan anlamlandıran liderlik ölçeğinin son şekline ulaşılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda anlamlandıran liderlik ölçeğinin işin anlamlılığını ve ilgili faktörlerini (işin pozitif anlamı, işten anlam yaratma ve çoğunluğun iyiliği) pozitif şekilde yordadığı saptanmıştır. Böylece işi anlamlı kılan liderin tutum ve davranışlarının işin anlamlılığını yükselttiği ortaya konulmuştur. Dolayısıyla anlamlandıran liderlerin tutum ve davranışlarının işin önemli bir anlam kaynağı olduğu ifade edilebilir. Bu sonuçlar; H1, H2, H3 ve H4 hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir.

Çalışmada, anlamlandıran liderliğin sahip olduğu pozitif yaklaşımı sebebiyle işin anlamlılığını yordadığını söylemek mümkündür. Benzer şekilde önceki araştırmalarda çalışanlar üzerinde olumlu bir etki bırakan farklı liderlik tarzlarının işin anlamlılığında önemli rol oynadığı tespit edilmiştir. İşin değerli ve anlamlı kılınmasında rol oynayan; hizmetkâr, otantik, etik, dönüşümcü, spiritüel, demokratik ve babacan liderlik tarzlarının bazı yönleri itibarıyla anlamlandıran liderlikle benzerlik göstermektedir. Örneğin, hizmetkâr liderler fedakârdır. Hizmetkâr liderler, benlikten öte başkalarının yararına çalışmaya gönüllü olmaktadır. Bu liderler, takipçilerini dinlemeye ve onların duygu ve ihtiyaçlarını anlamaya çalışmaktadır. Örgütte olumlu bir atmosfer yaratmaktadır. Takipçilerin kişisel gelişimlerini kolaylaştıran bir ortamı teşvik etmektedir (Greenleaf 1970; Liden vd., 2008; Van Dierendonck ve Nuijten, 2011). Hizmetkâr liderliğin bu yönleri, anlamlandıran liderliğin diğerkâmlık, yapıcı ilişkiler ve yetiştirme boyutlarıyla benzerlik göstermektedir.

Dönüşümcü liderler, takipçilerin motivasyonunu tetiklemek için duygu yüklü ifadeler kullanmaktadır. İlham vermektedir. Takipçilerin, sorunları farklı şekillerde düşünme yeteneğini geliştirmektedir. Takipçilerin çabalarına ve başarılarına değer vermekte ve övgüde bulunmaktadır. Liderin, takipçinin endişelerini ve ihtiyaçlarını dinlemektedir (Bass ve Avolio, 1993). Dönüşümcü liderlerin bu yaklaşımı anlamlandıran liderliğin anlam aşılama, yetiştirme, olumlu geri bildirim, yapıcı ilişkiler boyutlarıyla yakın bir ilişkisi bulunmaktadır. Spiritüel liderler, çalışma ortamında fedakârlığı ve sevgiyi yaymaya, kendileri de bu şekilde davranmaya özen göstermektedir. Spiritüel liderler, işe kutsal bir mesaj yükleyerek içsel motivasyonu

yükseltmektedir. Olumlu bir örgüt ortamını inşa etmekte ve takipçilerin örgüte aidiyet duygusunu geliştirmektedir. Aynı zamanda diğer insanlar için fark yaratmayı teşvik etmekte ve bu sayede kişinin hayatına anlam aşılamaktadır (Fry vd., 2005; Brown ve Treviño, 2006). Spritüel liderlerin bu yönü, anlamlandıran liderliğin diğerkâmlık, yapıcı ilişkiler ve anlam aşılama boyutlarıyla kesişmektedir.

Otantik liderler, ahlaki ve şeffaf ilişkiyi önemsemektedir. Diğerlerinin düşüncelerini ve bilgilerini objektif şekilde dinlemektedir. Değerlendirme yaparken tarafsız kalmaktadır (Walumbwa vd., 2008; Avolio ve Gardner, 2005; Gardner vd., 2005). Bu durum otantik liderliğin, anlamlandıran liderliğin yapıcı ilişkiler ve demokratik yönetim anlayışı faktörleriyle benzerlik göstermektedir. Etik liderler de takipçilerin fikirlerini ve endişelerini dinlemektedir. Gücü takipçileriyle paylaşarak kontrol sahibi olmalarına izin vermektedir. Etik liderler, takipçilerini önemsemekte ve onlara saygı göstermektedir. İhtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır (Brown vd., 2005; Treviño vd., 2003). Etik liderlerin önemsedikleri bu davranışları, anlamlandıran liderliğin demokratik yönetim anlayışıyla ve yapıcı ilişkiler boyutlarıyla örtüşmektedir.

Babacan liderler, yardımseverdir. Çalışanların mutluluğu için çaba göstermektedir. Babacan liderler, zorluklar karşısında çalışanlarına cesaret vermektedir. Çalışanlarına kaynak sağlayarak gelişmelerinde rol oynamaktadır (Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2008). Babacan liderlerin bu özellikleri, anlamlandıran liderliğin yetiştirme boyutuyla kesiştiği noktaları göstermektedir. Demokratik liderler, takipçilerine yetki devretmektedir. Sorumluluklarını yerine getirecekleri konusunda onlara güvenmekte ve kararlara katılım göstermelerini sağlamaktadır. İnisiyatif almalarını desteklemektedir. Demokratik liderler, takipçilerinin fikir ve önerilerini almaktadır (Arıkan, 2001: 242; Şimşek vd., 2016: 199; Fakhri vd., 2021: 804-805). Demokratik liderin bu tutum ve davranışları, anlamlandıran liderliğin demokratik yönetim anlayışıyla büyük ölçüde benzerlik göstermektedir.

Alan yazında yapılmış araştırmalar incelendiğinde; *otantik liderliğin* (Chaudhary ve Panda, 2018; Shamir vd., 1993; Ilies vd., 2005; Dutton ve Heaphy, 2003; Chaudhary, 2019). *Spritüel liderliğin* (Yang vd., 2019; Fry, 2003; Van Dierendonck, 2011; Anderson ve Sun, 2017), *dönüşümcü liderliğin* (Ghadi vd., 2013; Chan vd., 2020; Pradhan ve Pradhan, 2016; Steger ve Dik, 2010; Ghadi vd., 2013; Michaelson vd.,

2014), *hizmetkâr liderliğin* (Khan vd., 2021; Cai vd., 2018; Van Dierendonck, 2011; De Clercq vd., 2014), *etik liderliğin* (Demirtas vd., 2017; Jha ve Singh, 2019; Kalshoven vd., 2011; O'Keefe vd., 2018), *babacan liderliğin* (Çetin vd., 2018; Nal ve Tarım 2017), *demokratik liderliğin* (Wu ve Li, 2019; Wisner vd., 2005) ve *lider-üye etkileşiminin* (Tummers ve Knies 2013: 864) çalışanların işi anlamlı bulmasında olumlu etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu liderlik tarzlarının olumlu tutum ve davranışları, çalışanların işe karşı tutumlarını olumlu anlamda dönüştürmektedir. İşin sadece bir maddi kazanç kapısı olmanın ötesinde değerli ve anlamlı olarak algılanmasında rol oynamaktadır. Anlamlı iş; daha fazla çalışan katılımıyla, mutluluğuyla, yaşam doyumuyla, örgütsel verimlilikle, iş tatminiyle ve bağlılığıyla sonuçlanmaktadır.

Öte yandan otokratik liderler, otoriteyi kullanarak çalışanlar üzerinde mutlak bir kontrol kullanmaktadır (Chukwusa, 2018). Hiyerarşik düzeni ve tek yönlü iletişimi önemsemektedir. Otokratik liderler, itaat beklentisi içerisindedir. Güç, yetki ve ceza mekanizmasını kullanarak çalışanları boyun eğdirmeye çalışmaktadır (Şimşek vd., 2016: 199; Arıkan, 2001: 239). Otokratik liderlerin bu yaklaşımı anlamlandıran liderliğin demokratik yönetim anlayışıyla ters düşmektedir. Nitekim önceki araştırmalarda *otokratik liderlerin* (Arıkan, 2001; Van Vugt vd., 2004; De Hoogh vd., 2015; Lysova vd., 2019) ve *narsist liderlerin* (Ghislieri vd., 2019) sergiledikleri tutum, davranış ve yönetim anlayışları, çalışanların işe ilişkin duygu durumlarını olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu kategorideki liderler, işin anlamlılığına zarar vermektedir. Çalışanların motivasyonunu, dolayısıyla performansını ve verimliğini düşürmektedir (Tummers ve Knies, 2013).

Alanyazında, pozitif tutum ve davranışlara sahip olan liderlerin işin anlamlılığına katkı sağladığını gösteren sonuçlar, bu çalışmanın bulgularını destekler niteliktedir. Dolayısıyla işin anlamlılığıyla ilişkisi olduğu tespit edilen anlamlandıran liderlik ölçeği boyutlarının, literatürdeki kanıtlar ve tespitler bağlamında tartışılmasının gerekli ve katkı sağlayıcı olduğu düşünülmektedir.

- ***Diğerkâmlık***

STK liderinin özgecil davranışları, gönüllüleri etkileyen en önemli bileşenlerden biridir (Mutua ve Kiruhi, 2021: 2). Liderin herkesten önce fedakâr olması ve bir iş yapılması gerektiğinde en önde koşması, gönüllüler için örnek bir davranıştır. Çünkü

gönüllüler, ücretle veya primle değil gönülden ikna ile harekete geçmektedir. Bu bağlamda gönüllülerin motivasyonu havuç-sopa (Pink, 2021) yöntemiyle değil, ancak duygularına hitap ederek ve onların inancını güçlendirerek arttırılabilmektedir. Dolayısıyla gönüllüler, rol model alabilecekleri temsili bir figür aramaktadır. Bu noktada liderlerin yoğun emek harcaması, zamanından, enerjisinden ve ailesinden fedakârlık etmesi gibi diğerkâm davranışları, gönüllüleri adeta şekillendirir. STK liderinin diğerkâmlıkta bir öncü ve yol gösterici olması, başkalarına yardım etmenin bir sorumluluk ve bir ihtiyaç olduğunu yaşayarak göstermesi gerekir. Liderler bu şekilde davranarak gönüllülerin duygusal bağlılıklarını ve işi sahiplenmelerini sağlayabilmektedir. Öyle ki Bailey ve Madden (2016: 3), fedakârlık içeren işlerin daha derin bir amaç ve anlam taşıdığını ileri sürmektedirler.

Yapılmış araştırmalarda, diğerkâm davranan liderlerin takipçilerini etkilediği kanıtlanmıştır. Hizmetkâr liderler takipçilerine öncülük etmektedir. Bu şekilde güvenilir bir figür haline gelmektedir (Liden vd., 2008: 163). Hizmetkâr liderler, başkaları için hizmet etmenin önemini vurgulamaktadır. Bu nedenle başkalarına fayda sağlamak adına gönüllüleri motive edebilen önemli tutum ve davranışlara sahiptir (Veres vd., 2019). Etik liderlerin, çalışanların özgecil tutumlarını (Brown vd., 2005:129), örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Podsakoff vd., 2000: 519) ve daha fazla sorumluluk almalarını (Kalshoven vd., 2011: 59) desteklediği tespit edilmiştir. Spritüal liderler de takipçilerin özgecil davranışlarını arttırmaktadırlar (Chen ve Yang, 2012: 110). Çünkü işin anlamlı olarak algılanması gönüllülerin daha fazla özveride bulunmalarını sağlamaktadır (Ghadi vd., 2015: 204). Öte yandan ödül ve ceza sistemini uygulamak, gönüllülerin diğerkâmlık duygularına zarar vermektedir (Pink, 2021: 60).

- ***Yapıcı İlişkiler***

Gönüllüler için duygusal bağlılığın öncülleri arasında yapıcı ilişkilerin olduğu ifade edilmektedir (Gilbert vd., 2021: 1408). Bu nedenle gönüllülere özel bir ilgi gösterilmesi gerekmektedir. Liderlerin; STK'da birliği, beraberliği ve bir aile ortamını teşvik etmesi önem arz etmektedir. Liderin gönüllüleri nezaketle dinlemesi, sorunlarını çözmesi ve onları desteklemesi beklenmektedir. Bu süreç sabır gerektirmektedir. Gönüllüler ile liderler arasında yatay bir ilişki ve en az düzeyde hiyerarşinin olması vurgulanmaktadır. Söz gelimi, STK'larda makam gücünün nispeten düşük olduğu söylenebilir. Gönüllülere ne yapılması gerektiğini emir üslubuyla söylemek tepkiyle

karşılanabilir. Liderlerin karşılıklı saygıya dayanan yatay bir ilişkiyi daha çok tercih etmesi gerekmektedir. Bu durum gönüllülerin aşkla çalışmalarını (Ashfaq vd., 2020: 194), işi daha değerli ve anlamlı bulmalarını sağlar. Yapıcı ilişkileri önemseyen bir lider, takipçilerinin yaşam doyumuna katkı sağlamakta ve tükenmişlik duygularını azaltmaktadır (Wilson, 2012: 186). Bu nedenle STK'larda liderlerin ilgilenen ve önemseyen bir niteliğe sahip olması gerekmektedir (Karakiraz ve Özen Kutanis, 2013: 234-240). Liderlerin, gönüllülerinin duygularını hesaba katması, onlarla iyi ilişkiler kurması ve onların enerjisini kuruluşun yararına harcamaya devam etmeleri için uygun ortamı inşa etmesi önem taşımaktadır (Tsai ve Lin, 2014: 398).

Anlamlandıran liderlikte olduğu gibi yapıcı ilişkileri önemseyen bazı liderlik tarzlarının çalışanlar üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Örneğin; hizmetkâr liderler, insan merkezli çalışmaktadır. Takipçileriyle yakın bir ilişki kurmaktadır. Onları koruyup kollamaktadır. Bu durum çalışanların değerlilik ve saygınlık hislerini güçlendirmektedir (Ehrhart, 2004: 69; Adiguzel vd., 2020: 104). Otantik liderler, tamamen açık iletişimi tercih etmektedir. Duygu paylaşımında bulunabilmeleri için çalışanlarını cesaretlendirmektedir (Avolio vd., 2004: 812-813). Bu durum, otantik liderlerin örgütte güçlü bir kimlik oluşturmasına zemin hazırlamaktadır. Çalışanların işle ve örgütle özdeşleşmesini kolaylaştırmaktadır. Bu da ortak bir vizyonun gelişmesini sağlayarak işin anlamlı hale gelmesini sağlamaktadır (Dutton ve Heaphy, 2003: 268; Lips-Wiersma ve Wright, 2012; Rosso vd., 2010; May vd., 2003: 247). Spiritüel liderler, çalışanların duygularını muhatap almakta, birlik ruhunu ve bağlılığı teşvik etmektedir. Bu liderler, örgütte aidiyet duygusunun oluşmasına önem vermektedir (Fry, 2003: 710). Demokratik liderler ise nezaketle ve saygıyla iletişim kurmaktadır. Bu nedenle demokratik liderler, örgüt ortamında olumlu bir hava yaratmaktadır (Şimşek vd., 2016: 199).

- ***Olumlu Geri Bildirim***

İnsanlar, yaptıkları işlerin sonuçlarına dair her zaman geri bildirim almaya ihtiyaç duymaktadır. Bu olumlu geri bildirimler, çalışanların motivasyonuna olumlu yansımaktadır. Bireyler, olumlu geri bildirim sayesinde kendilerini daha değerli ve işe yarar hissetmektedir (Pink, 2021: 75-81). İnsanlar, kendileri hakkında bilgiye sahip olmaları halinde kendilerini daha da geliştirmeye çalışacaklardır. Bu durum dolaylı

olarak işin anlamlı hale gelmesinde rol oynamaktadır (Hansen ve Keltner, 2019: 13; Beukes ve Botha, 2013: 6).

Gönüllüleri elinde tutmak isteyen STK'ların olumlu geri bildirimlerde bulunmasının önemli olduğu ve bu geri bildirimlerin işe anlam kattığı bilinmektedir (Merchant vd., 2010: 605). Çünkü gönüllülerin, yaptıkları işin değeri ve önemi konusunda şüpheleri olabilmektedir. Bu durum gönüllülerin yaptıkları işin önemi hakkında göstergelere ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Gönüllülerin STK'nın genel misyonuna ve hedeflerine katkı sağlayıp sağlamadıklarını, yaptıkları iyiliği ve neleri başardıklarını görmeleri önemlidir (Jaeger vd., 2009: 89). Hatta Ashfaq ve diğerleri (2020: 192), geri bildirimin gönüllüler için bir ihtiyaç haline geldiğini ifade etmektedirler. Bu ihtiyaçların karşılanması sonucunda gönüllülerin işe karşı olumlu bir tutum sergilediği ve işten tatmin duyduğu ortaya çıkmıştır (Wisner vd., 2005; Taylor vd., 2006: 141). Çünkü gönüllülerin önemli bir motivasyonunun ve iş tatmininin başkalarının hayatına dokunduklarını bilmeleriyle gelişebilmektedir. Toplum üzerinde nasıl bir değişime öncülük ettiklerini görmeleri neticesinde gönüllüler, daha da heyecanlanmakta ve sorumluluk alma istekleri artmaktadır (Ege, 2011: 11). Öyle ki Ashfaq ve diğerleri (2020: 192) olumlu geri bildirim alan gönüllülerin iyi hissettiklerini ve bu sayede STK'da kendilerini önemli bir yere konumlandıklarını ortaya koymuşlardır. Bu durum, onların moralini yükseltebilmekte ve STK içinde mutlu bir havanın oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Gilbert vd., 2021: 1408; Dündar vd., 2007: 107). Bu nedenle gönüllülerin çabasını görünür kılmak, onların enerjisini ve coşkusunu sürdürmenin önemli bir anahtarıdır (Ganzevoort ve van den Born, 2020).

- ***Demokratik Yönetim Anlayışı***

STK liderlerinin her şeyden önce gönüllülerin önemini kabul etmesi ve onları iç paydaş olarak görmesi gerekmektedir (Sunney ve Brian, 2003: 69). Çünkü bireyler kendi tercihleri sonucunda gönüllülük faaliyetlerine katılım göstermektedir. Bu noktada gönüllülerin iradesine ve özerkliğine saygı duyulması önem arz etmektedir (Çelik, 2020: 3819). STK'larda demokratik bir liderin ayrıca etkileyici ve ikna temelli bir iletişim tarzına sahip olması beklenmektedir. Liderin, gönüllülere katılım hakkı vererek (Fakhri vd., 2021: 804-805), yetki devrederek ve onlara güvenerek demokratik bir ortam yaratması gerekir (Arıkan, 2001: 242; Şimşek vd., 2016: 199). Lider, bu sayede gönüllüleri etkilemekte ve kendisinin arkasında durulmasını sağlayabilmektedir (Koçel,

2014: 668). Fikirleri alınan ve kendilerine özerklik tanınan gönüllülerin özsaygıları artabilmektedir. Bu sayede gönüllülerin, kendilerine güvenildiğine ve değerli birer üye olduklarına dair bir düşünceye sahip olabilmektedir. Gönüllülerin, sahip oldukları yeteneklere itimat edildiğini görmeleri işlerini anlamlı kılmaktadır (Kim ve Beehr, 2018: 386-387).

Bazı durumlarda örgütlerin tahakküm aracına dönüştüğü bilinen bir gerçektir (Gerlsbeck ve Herzog, 2020). Bu şekildeki istismarcı bir yönetimin aşağılayıcı ve bazen tacize varan sıkı denetimleri, insanları rahatsız etmektedir. Onlara köle muamelesi yaparak örgütün verimliliğini ve üretkenliğini düşürmektedir (McGranahan, 2020). Gönüllülerin bu anlayışla yönetilmesi bir yıkımı beraberinde getirebilmektedir. Dışsal bir baskıyla yapılan işten doyum alınmadığı ve işi anlamsız kıldığı da literatürde tespit edilen önemli bulgular arasında yer almaktadır (Wu ve Li, 2019: 1100). Bu nedenle özellikle STK'larda çok sesliliği ifade eden demokratik yönetim anlayışının arzu edildiği söylenebilir.

- ***Yetiştirme***

Her birey, önemli kaynaklara erişmeye ve gelişim fırsatlarını değerlendirmeye çalışmaktadır. Çünkü çoğu kişi, kendi yeteneklerini göstermeyi önemsemektedir. Yetiştirme; kişilerin kendini ispat etme, gerçekleştirme ve yaptıkları işler üzerinde kontrol sahibi olma gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Allan vd., 2016a: 2; Martela ve Pessi, 2018: 9). Dolayısıyla çalışanlara gelişim fırsatları sağlamak, onların performansını arttırmanın etkili bir yoludur (Nerstad vd., 2018). Çalışanları yetiştirerek güçlendirmek, örgüt için daha yüksek çaba sarf etmelerini ve farklı çözüm yolları düşünme düzeylerini yükseltmektedir (Steger vd., 2006: 81; Steger ve Dik, 2010: 136). Bireylerin yetişerek kendini yönetmesi ve proaktif davranması, onları pasif bir duruma düşmekten alıkoymaktadır (Sung ve Choi, 2018).

Gönüllüler, sıklıkla kendilerini gelişen kararlı insanlar olarak tanımlamaktadır (Romaioli vd., 2016: 725). Fakat gönüllüler, ilk işe başladığında doğal olarak işin nasıl yapılacağını bilmemektedir. Bu nedenle bir rehbere ihtiyaç duymaktadır (Özdemir ve Aras, 2013: 129). Burada STK liderlerinin gönüllüleri yetiştirmeye zaman harcaması ve yeni kabiliyetler kazanmaları için gerekli ortamı hazırlaması önem arz etmektedir. Nitekim önceki araştırmaların sonuçları da bu durumu desteklemektedir. Hizmetkâr

liderler, öncelikle hizmet etmekte ve çalışanlarını yetiştirerek tam potansiyellerini açığa çıkarmaya çalışmaktadır (Fry, 2003: 708). Bu nedenle hizmetkâr liderlerin en önemli hedeflerinden biri de takipçilerini yetiştirmektir (Hunter vd., 2013: 318). Otantik liderler ise çalışanların becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Böylelikle çalışanların işi daha değerli ve anlamlı bulmalarını sağlamaktadır (May vd., 2003: 248; Ilies vd., 2005: 383; Chaudhary, 2019: 3).

Özellikle genç gönüllüler; kişisel gelişimlerini sağlamak ve yeni kariyer fırsatları keşfederek kendilerine yeni bir yol çizmek için belirli görevleri üstlenmektedir (Clary vd., 1998; Ashfaq vd., 2020: 192). Dolayısıyla gönüllü faaliyetlere katılarak yeni beceriler edinmenin ve öğrenmenin işi değerli kıldığı tespit edilmiştir (Wilson, 2012: 189-199; Meier ve Stutzer, 2008: 55). Bunun yanında gönüllüleri yetiştirmek, iyi bir iş çıkarmalarına yardımcı olması nedeniyle örgütün başarısına katkı sağlar (Pavlish ve Hunt, 2012). Bu sonuçlar ise kişisel gelişime fırsat tanımanın önemini ortaya koymaktadır.

- ***Anlam Aşılama***

Geniş vizyonlu liderler, insanların aksiyon alması için onlarda istek ve heyecan uyandırmaktadır. Dikkat çekici, göz alıcı bir ufuk ve gelecek için bir hedef belirlemektedir (Varney, 2009: 4; Kouzes ve Posner, 1995: 300-301). Bu liderler, çalışanların ihtiyaç ve hedeflerini daha geniş bir amaca bağlamaktadır. Çalışanlara ilham kaynağı olmakta ve vizyon aşılamaktadır. Bu sayede çalışanların algısında işin önemi ve değeri artmaktadır. Hatta bu durum işin monotonluğunu azaltmakta ve işi önemli bir meşgaleye dönüştürmektedir (Pradhan ve Pradhan, 2016: 173).

Gönüllü faaliyetlerinin taşıdığı amaç gereği, gönüllülerin yaptıkları işten keyif almaları ve içsel olarak motive olmaları söz konusu olmaktadır. Bu amaç, gönüllülerin heyecanını ve enerjisini canlı tutmaktadır. Dolayısıyla gönüllülerin, iyi bir amaca katkı sağladıklarını düşünmeleri onlar için bir ödüle dönüşmektedir. Bu durum işleri daha anlamlı hale getirmektedir. İşin anlamlı hale gelmesi ise sosyal hayatı da olumlu etkilemektedir. Gönüllülere yaşam doyumu kazandırmakta (Steger vd., 2006: 82; Bailey vd., 2019: 484; Arnold vd., 2007; 198; Geldenhuys vd., 2014: 4) ve benlik saygılarını arttırmaktadır (Demirtas vd., 2017: 183; Wilson, 2012: 189-199).

Liderler, gönüllüleri teşvik ederek ve gerekli imkânları hazırlayarak onların motivasyonunu pekiştirebilmektedir. Yapacakları işin nasıl faydalı olduğunu anlatarak onların heyecan ve tutkularını besleyebilmektedir. Bu durum gönüllülerin zorluklarla karşılaştıklarında başarabileceklerine dair inançlarını ve dayanıklılıklarını güçlendirmektedir. Bu nedenle Sunney ve Brian (2003: 69), STK liderlerinin destekleyici, hevesli ve sosyal becerilere sahip olmaları gerektiğini ifade etmektedirler. Liderlerin bu özellikleri, gönüllülerin tükenmesinin önüne geçebilmekte ve işe karşı olumlu duygularını destekleyebilmektedir. Diğer yandan liderlerin, gönüllülerin motivasyonunun içsel bir dürtüyle gerçekleştiğini bilmesi önem arz etmektedir. Gönüllülerin dışarıdan maddi bir motivasyon takviyesi aldıklarında, baskı veya zorunluluk nedeniyle başkalarına yardım ettiklerinde olumlu duyguları sarsılmaktadır (Wu ve Li, 2019: 1109). Kendilerini yetersiz hissetmeleri, başarısızlık ve cesaret kırılmasıyla karşı karşıya kalmaları söz konusu olmaktadır. Bu durum, gönüllülerde motivasyon düşüklüğü ve başarısızlığa sebep olmaktadır (Sunney ve Brian, 2003: 69).

Sonuç olarak bu çalışmada; gönüllülerin motivasyonunu ve verimliliğini kolaylaştırmak için liderler tarafından destekleyici bir çalışma ortamının oluşturulması, yapıcı ilişkilerin kurulması ve demokratik yönetim anlayışının hâkim kılınması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bunun yanı sıra liderin diğerkâm, geri bildirim veren ve anlam aşılayan bir yapıda olmasının beklendiği tespit edilmiştir. Anlamlandıran bir lider, sergileyeceği tutum ve davranışlarıyla gönüllülerin işe bakış açısını etkileyebilmektedir. Çünkü lider, STK'yı temsil eden yüzdür. Davranışlarıyla ve yaptığı işiyle örnek olan ve kişileri ikna yoluyla etkileyen bir öncüdür. Hem STK'nın hem de gönüllülerin gelişmesi için çabalayandır. İlham veren, motive eden, anlam aşılayan ve yetiştiren kişidir. Yakın ilişkileri önemseyen ve dert dinleyendir. Gönüllülerin istek ve beklentilerine cevap veren, onların fikir ve önerilerine kulak veren ve onlara değerli olduğunu hissettiren önemli bir müttefiktir. Bu çıkarımlardan hareketle bu çalışmanın; Amabile ve Kramer (2012), Bailey ve Madden (2016), Tummers ve Knies (2013) ve Rosso ve diğerlerinin (2010) savlarını hem genişlettiği hem de konuya dair yeni teorik ve ampirik bir bakış açısı kazandırdığı söylenebilir. Dolayısıyla bu çalışma, gönüllü bireylerin gönüllülüğe devam etmesinde ve işi anlamlı bulmasında liderlerin etkisine ilişkin önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Çalışmada, anlamlandıran liderliğin sadece olumlu tarafına odaklanıldığı gerçeğini göz önünde bulundurmak gerekir. Bu durum, anlamlandıran liderliği yüceltmek gibi bir izlenim yaratmaktadır. Bunun temel sebebi, çalışmanın amacında saklıdır. Bu çalışmanın temel amaçlarından bir tanesi anlamlandıran liderlik ölçeğini geliştirmektir. Yani liderlerin pozitif tutum ve davranışlarına odaklanmaktır. Her ne kadar nitel araştırmada liderlerin zararlı tutum ve davranışları tespit edilmiş olsa da ölçekte bu davranışlara yer verilmemiştir. Bu nedenle çalışma; liderlerin işi anlamlı kılan olumlu tutum ve davranışları ekseninde yürütülmüştür.

Çalışmada, anlamlandıran liderlerin anlamsız olan bir işi; önem, değer, amaç ve anlam yüklü bir hale getirdiği izlenimi vardır. Sanki işin kendisi anlamlı değil de liderin bazı tutum ve davranışları sebebiyle ve etkili yaklaşımlarıyla işin anlam kazandığı üzerinde durulmuştur. Oysa gönüllülük, karakteristik yapısı gereği anlam yüklüdür. Bireylerin işi anlamlı bulduğu için hiçbir maddi beklentiye girmeden STK'lara üye olduğu; zaman, emek ve para fedakârlığında bulunduğu gerçeğini göz önünde bulundurmak gerekir. Bu çalışmada, STK liderlerinin olumlu tutum ve davranışlarının bu anlamlılığın inşa edilmesindeki rolünün araştırıldığı unutulmamalıdır.

Her olumlu liderlik anlayışında olduğu gibi anlamlandıran liderliğin de olumsuz ve karanlık tarafı olabilir. Anlamlandıran liderler, gönüllülerin faydalı olmak ve anlam bulmak gibi hassas niyetini öğrendiğinde işi manipüle ederek anlamsız hatta zararlı bir işi anlamlı gibi gösterebilir. Bireylerin kalplerine ve gönüllerine hitap ederek işin anlamlı olduğuna inandırmak ve onları ikna etmek isteyebilir. Bunu bireysel hedeflerine erişmek ve çıkarlarını korumak için yapabilir. Bu şekilde liderler, işi anlamlı bulan gönüllülerin fedakârlığını ve emeğini istismar edebilir. İşi anlamlı bulduğu için çalışma isteği yüksek olan gönüllülere daha fazla iş yükleyebilir. Artan iş yükü ise gönüllülerin zamanla işkolik olmasına yol açabilir. Gönüllülerin aile ve sosyal hayatları için ayırmaları gereken zamanı gönüllü faaliyetlere ayırarak iş-aile dengeleri bozulabilir.

ÖNERİLER

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Gönüllülüğün özünde diğerkâm düşünce ve fedakârlık yatmaktadır. Fakat gönüllüler; bir örneğe, rol modele ve temsiliyete ihtiyaç duyabilir. Diğerkâmlığın yaşatıldığı gerçek ve somut ortamı görmek isteyebilir. Liderlerin bu noktada önemli bir rol oynadığı aşikârdır. Liderin fedakârlığı bir ilham kaynağı haline gelebilir. STK'nın amaçları ve hedefleri için samimi çalışan bir lider örnek bir davranış sergilemiş olacaktır. Böylece gönüllülerin, bu faaliyetlerin başkaları için önemli ve gerekli olduğuna dair bir algı geliştirmeleri muhtemel hale gelmektedir. Böyle bir ortamda gönüllülere emir vermeye ihtiyacın kalmayacağı düşünülmektedir. Gönüllülerin kendi iradeleriyle özgecil davranmaya ve harekete geçmeye başlayacağı söylenebilir. Aksi takdirde STK'larda hizmet etme arzusu kaybolduğunda, gönüllülerin kargaşaya düşeceği (Mejheirkouni, 2020) ve çalışmayı bırakabileceği ileri sürülmektedir. Bu sebeple STK'da liderlerin, fedakârlığın öncüsü ve temsilcisi olması önerilmektedir.

STK'larda pozitif bir çalışma ortamının hazırlanması gerekmektedir. Çünkü gönüllülerin önemli bir motivasyonu da sosyal ilişkileri geliştirmek ve aidiyet duygusunu yaşamaktır. Dolayısıyla tecritten uzak, gönüllülerin hoşnut olabilecekleri bir örgüt atmosferinin gerekliliğinden bahsedilebilir. STK'da liderlerin, ilişkileri yürütürken gönüllülerle kolay iletişim kurabilecek nitelikte davranmaları önem arz etmektedir. Liderlerin, yapıcı ve uzlaşmacı bir kimliğe sahip olması gerekmektedir. Lider, gönüllüleri dinlemeli ve çatışmaları çözebilmelidir. STK liderleri bu şekilde davrandığında gönüllüler üzerinde olumlu bir etki bırakma ihtimali vardır. Bu nedenle liderlerin gönüllülerle yakın ve yapıcı ilişkiler kurması ve onlara karşı insana değer veren bir yaklaşım sergilemesi önerilmektedir.

Gönüllülerin motivasyonunun soyut ve duygusal olgularla geliştiği söylenebilir. Dolayısıyla gönüllülerin isteklendirilme içeriklerinin de bu minvalde olması gerekir. Liderlerin; işin özünü, yararını ve STK'nın amaçlarını ayrıntısıyla anlatmalıdır. Gönüllüleri ikna edebilmelidir. Bu noktada STK'nın misyon, vizyon ve değerlerinin gerçekçi ve uygulanabilir düzeyde olması gerekmektedir. Misyon ve vizyonun ayakları yere basan bir niteliğe, yani gerçeklik düzlemine sahip olması önemlidir. Çünkü gönüllüler, bu unsurların kendi değerleriyle ve önemsedikleri hedefleriyle

uyumluluğunu tartmaktadır. Gönüllülerin her faaliyette bu unsurların izine rastlaması, onların motivasyonunu ve coşkusunu pekiştirmektedir. Dolayısıyla liderlerin, STK'nın hayalini ve amaçlarını somutlaştırarak inandırıcı kılması önerilmektedir. Bu sayede liderler, gönüllülerin duygularına hitap etmiş ve derinlerdeki potansiyellerini harekete geçirmiş olacaktır.

STK'da liderler, gönüllülere kısmı olarak özerklik tanımalıdır. Çünkü gönüllüler, sıkı nezarete ve baskıya uygun bir niteliğe sahip değildir. STK liderleri, gönüllülerin fikirlerini dinlemeli ve onları önemsemelidir. Gerektiğinde sorumluluk almalarını desteklemeli ve aktif duruma geçmelerini sağlamalıdır. Lider, gönüllülerle işbirliği yaparak onların becerisinden faydalanmalıdır. Onlara güvenmelidir. Böylece liderler, gönüllülerin sadece direktif alan pasif bir bireyden; öğrenen, gelişen ve harekete geçen bireylere dönüşmesine yardımcı olabilir. Gönüllüleri, değişimin ve gelişimin uzaktan izleyeni değil, bizzat aktörleri olmaya aday haline getirebilir. Bu durum gönüllülerin başarısını arttırarak aynı zamanda liderin başarı puanını da olumlu yönde etkileyecektir. Dolayısıyla liderlere, STK'da hükmetme isteği ile en önemli müttefiki olan gönüllülerin özgür iradesi arasında dengeyi kurması önerilmektedir.

Gönüllülerin, değerli ve anlamlı bir işe katkı sunduklarını bilmesi önemlidir. Bu nedenle liderler, gönüllülerin çabalarını ve başarılarını takdir etmeli ve onları onure edecek bir geri bildirim vermelidir. Gönüllülerin yaptıkları işten gurur duymalarını sağlamalıdır. Liderler, gönüllülere değer verdiğini bu şekilde gösterebilir. Liderlerin, gönüllülerin hatalarını dahi yapıcı bir üslupla ifade etmesi ve hatalarını düzeltmeleri için yardımcı olması gerekir. Böylece gönüllülerin işten tatmin olmasının ve daha iyiye ulaşmak için çabalamasının yolu açılmış olacaktır. Ancak liderlerin, olumlu geri bildirimleri aşırı şekilde vermemesi gerekir. Yoksa etkisini zamanla yitirebilir.

Gönüllülük, kendine özgü birtakım bilgi ve beceriyi gerektirmektedir. Yetişmiş gönüllülerin uzun yıllar boyunca STK'nın önemli bir insan kaynağı haline gelebileceği unutulmamalıdır. Öte yandan gelişme ve yetişme isteği gönüllüler için bir ihtiyaçtır. Gönüllüler bu ihtiyaç veya beklentiyle STK'ya katılım gösterebilir. Bu ihtiyaçların karşılanmaması, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi anlamına gelmektedir. İhlal ise gönüllülerin STK'dan ayrılmasına varan olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda liderin gönüllüleri eğitmesi, yetiştirmesi ve güçlendirmesi gerekmektedir. Bu

noktada gönüllüleri hem monoton işlerin sıkıcılığından korumak hem de daha iyi yetişmelerini sağlamak adına birbirinden farklı ve zenginleştirilmiş görevler verilebilir. Bu sayede gönüllüler, faaliyetlerin tümünde görev almaları sonucunda bir kimlik geliştirebilir. Bu durum onların performansına ve iş tatminine de olumlu yansır. Liderlerin; gönüllülerin bilgi, beceri ve yeteneklerini keskinleştirmesi ve gerçek potansiyellerini sergileyecekleri bir düzeye getirmesi önerilmektedir.

Araştırmacılar İçin Öneriler

Gönüllüleri STK'lara çekmek ve bu insan kaynağının varlığını korumak, liderlerin önemli amaçları arasında ve sergiledikleri çabalarının da merkezinde yer almaktadır. Ancak bu amacı nasıl gerçekleştirebileceklerine dair yapılan araştırmaların halen az olduğu (Schreiner vd., 2018) ileri sürülmektedir. Bu nedenle STK'ların etkili yönetimi, iş gücü varlığının devam edebilmesi, uzun vadede faaliyetlerini sürdürebilmesi ve gönüllülerin işi anlamlı bulması için neler yapılabileceğine dair araştırmaların devam ettirilmesi gerekir. Özellikle gönüllülerin işi anlamlı bulması üzerinde yönetimin ve liderlerin etkisini inceleyen araştırmaların çoğaltılması önemlidir. Gelecekte araştırmacılar, daha fazla çalışmalar yaparak konuya dair mevcut perspektifin genişletilmesinde rol oynayabilir. Ücretli çalışanlar için tespit edilmiş işin anlam kaynakları, STK ve gönüllüler bağlamında tekrar incelenebilir. Fakat işin anlamlılığı özneldir (Martela ve Pessi, 2018) ve beslendiği kaynakların kişi sayısı kadar olabileceği unutulmamalıdır. Bu nedenle gün yüzüne çıkarılmamış başka anlam kaynaklarının araştırılmaya devam edilmesi, örgütlerin daha etkin bir şekilde yönetilmesi için önemli bir çaba olacaktır.

Farklı faaliyet alanlarına sahip STK'larda araştırmalar yapılarak işin anlamlılığının, farklı faaliyetler içerisinde olan gönüllüler açısında nasıl değiştiği karşılaştırılabilir. Gönüllülerin belli bir motivasyonla STK'lara katılım gösterdiği düşünüldüğünde, derinlemesine araştırmalarla gönüllülerin motivasyon kaynaklarının öncüllerinin ve sonuçlarının daha iyi anlaşılması adına araştırmalar yürütülebilir.

KAYNAKÇA

Aboramadan, M. ve Kundi, Y. M. (2020). Does transformational leadership better predict work-related outcomes than transactional leadership in the NPO context? Evidence from Italy. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 31*(6), 1254-1267.

Acaray, A. (2020). İstismarcı yönetici algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide işin anlamlılığı, işyeri arkadaş desteği ve sorumluluk kişilik özelliğinin düzenleyicilik rolü. *Journal of Yaşar University, 15*, 238-251.

Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F. ve Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics, 26*, 103-110,

Adnan, N., Bhatti, O. K. ve Farooq, W. (2020). Relating ethical leadership with work engagement: How workplace spirituality mediates?. *Cogent Business & Management, 7*(1), 1-22.

Afsar, B., Al-Ghazali, B. ve Umrani, W. (2020). Corporate social responsibility, work meaningfulness, and employee engagement: The joint moderating effects of incremental moral belief and moral identity centrality. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*(3), 1264-1278.

Ahmad, S. (2018). Can ethical leadership inhibit workplace bullying across East and West: Exploring cross-cultural interactional justice as a mediating mechanism. *European Management Journal, 36*(2), 223-234.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes, 50*(2), 179-211.

Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H. ve Acar, O. K. (2019). İnsan kaynakları yöneticilerinin iş becerikliliklerinin işe adanmışlıkları üzerine etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 10*(17), 395-419.

Aksu, G., Eser, M. T. ve Güzeller, C. O. (2017). Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modeli uygulamaları. Detay Yayıncılık.

Albrecht, S. L. (2013). Work engagement and the positive power of meaningful work. *Advances in positive organizational psychology, 1,* 237-260,

Alfes, K., Antunes, B. ve Shantz, A. D. (2017). The management of volunteers–what can human resources do? A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(1), 62-97.

Allan, B. A., Autin, K. L. ve Duffy, R. D. (2016a). Self-Determination and Meaningful Work: Exploring Socioeconomic Constraints. *Frontiers in psychology, 7(*71), 1-9.

Allan, B. A., Dexter, C., Kinsey, R. ve Parker, S. (2018a). Meaningful work and mental health: Job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, *27*(1), 38-44.

Allan, B. A., Douglass, R. P., Duffy, R. D. ve McCarty, R. J. (2016b). Meaningful work as a moderator of the relation between work stress and meaning in life. *Journal of Career Assessment, 24*(3), 429-440,

Allan, B., Duffy, R. ve Collisson, B. (2018b). Helping others ıncreases meaningful work: E vidence from three experiments. *Journal of Counseling Psychology, 65*(2), 1-13.

Allan, B. A., Rolniak, J. R., ve Bouchard, L. (2020). Underemployment and well-being: Exploring the dark side of meaningful work. *Journal of Career Development, 47*(1), 111-125.

Allen, S., Winston, B. E., Tatone, G. R. ve Crowson, H. M. (2018). Exploring a model of servant leadership, empowerment, and commitment in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, *29*(1), 123-140,

Alparslan, A. M. ve Antalyalı, Ö. L. (2021). Güvenirlik analizi - Reliability Analysis. A. M. Alparslan ve Ö. L. Antalyalı (ed.), *Jamovi uygulamalı istatistik analizleri sosyal bilimcilere yönelik araştırma hikâyeleri ile anlatım* içinde (ss. 89-95). Nobel Akademik Yayıncılık.

Alparslan, A. M., Çiçek, H. ve Soydemir, S. (2015). Birey-örgüt uyumunu güçlendiren öncül: İşyeri arkadaşlığı. *Akdeniz İİBF Dergisi, 15*(32), 175-194.

Alparslan, A. M., Yastıoğlu, S. ve Özkul, A. S. (2021). Psikolojik/duygusal iyi oluşta geri bildirimin rolü: Araştırma görevlileri üzerinde bir araştırma. *Yükseköğretim Dergisi, 11*(2), 485–494.

Amabile, T. M. ve Kramer, S.J. (2019). Küçük kazanımların gücü. *Amaç, anlam ve tutku* içinde (ss.105-148). Optimist yayınları.

Amabile, T. M. ve Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior, 36*, 157-183.

Amabile, T. ve Kramer, S. (2012). How leaders kill meaning at work. *McKinsey Quarterly, 1*, 124-131.

Ammons, D. N. ve McLaughlin, T. C. (2017). Discovering Servant Leader Relations with New Followers in Nonprofit Organizations: Does a Servant Leader Always Serve First?. *Open Journal of Leadership, 6*(2), 34-60,

Amos, M. D. (2016). *Servant leadership's impact on engagement, the meaning of work, and meaning in life.* [Doctoral Dissertation]. The University of the Rockies.

Anderson, M. H. ve Sun, P. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range'theory. *International Journal of Management Reviews*, *19*(1), 76-96.

Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior. Homewood, IL: Dorsey.

Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(1), 231-257.

Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K. ve McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, *12*(3), 193-203.

Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A. ve Bernaud, J. L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. *Frontiers in* psychology, *7*, 704.

Arslan, M. L. (2018). Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük: Sorunlar ve çözüm yolları. *İlke politika notları*, 4-5,

Ashfaq, F., Butt, M. ve Ilyas, S. (2020). Volunteering: What drives and retains it? An analysis of motivational needs together with organizational policies and practices. *Qualitative Research Journal*, *21*(2), 189-205,

Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, *14*(1), 20-39.

Asik-Dizdar, O. ve Esen, A. (2016). Sensemaking at work: Meaningful work experience for individuals and organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, *24*(1), 2-17.

Aslantekin, F., Erdem, R., Aslan, G. ve Göktaş, B. (2005). Hastane çalışanlarının toplumsal kültürel özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, *8*(2), 149-164.

Atalay, N. Ü. (2020). Cesaret. Ş. Işık (ed.), *Karakter güçleri ve erdemler* içinde *(ss.* 76-106*).* Pegem Akademi.

Atçı, D., Yenipınar, U. ve Kamil, U. N. U. R. (2014). Gönüllü olma nedenleri: Mersin 2013-XVII. Akdeniz oyunları örneği. *Journal of Travel and Hospitality Management, 11*(3), 42-56.

Atwater L, ve Carmeli A, (2009) Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, *20*(3), 264-275,

Avolio, B. J. ve Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, *16*(3), 315-338.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. ve May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The leadership quarterly*, *15*(6), 801-823.

Aycan, Z. (2006). Paternalism: towards conceptual refinement and operationalisation. U. Kim, K. S. Yang ve K. K. Hwang (ed.), In *Indigenous and cultural psychology: understanding people in context* (pp.445-466*)*, Springer.

Aydın, G. Ç. ve Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı?. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, *4*(4), 1-15,

Aykanat, Z. ve Yıldırım, A. (2012). Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir araştırma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22*(2), 260-274.

Baard, P. P., Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and weil-being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology*, *34*(10), 2045-2068.

Bailey, C. ve Madden, A. (2016). What makes work meaningful-or meaningless?. *MIT Sloan management review, 57*(4), 52-62.

Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M. ve Chalofsky, N. (2019). The five paradoxes of meaningful work: Introduction to the special issue 'meaningful work: Prospects for the 21st century'. *Journal of Management Studies*, *56*(3), 481-499.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Shantz, A. ve Soane, E. (2017). The mismanaged soul: Existential labor and the erosion of meaningful work. *Human Resource Management Review*, *27*(3), 416-430,

Bailey, C., ve Madden, A. (2019). "We're not scum, we're human": Agential responses in the face of meaningless work. *Scandinavian Journal of Management*, *35*(4), 1-37.

Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). Liderlik: Güncel konular ve yaklaşımlar. Gazi Kitabevi.

Balandin, S., Llewellyn, G., Dew, A. ve Ballin, L. (2006). 'We couldn't function without volunteers': volunteering with a disability, the perspective of not-for-profit agencies. *International Journal of Rehabilitation Research*, *29*(2), 131-136.

Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*(2), 191–215

Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs.*

Bandura, A. (1999). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian journal of social psychology*, *2*(1), 21-41.

Bandura, A. ve Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *The Journal of applied psychology*, *88*(1), 87-99.

Bang, H., Ross, S. ve Thomas Jr, G. R. (2012). From motivation to organizational commitment of volunteers in non-profit sport organizations: The role of job satisfaction. *The Journal of Management Development*, *32*(1), 96-112.

Barrett, A. K. ve Dailey, S. (2018). A new normal? Competing national cultural discourses and workers' constructions of identity and meaningful work in Norway. *Communication Monographs*, *85*(2), 284-307.

Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, *17*(1), 112-121

Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.

Bass, B. M. ve Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, *10*(2), 181-217.

Baum, J. R. ve Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, *89*(4), 587-598.

Baumeister, R. F. (1991). Meanings of life. Guilford press.

Baumeister, R. F. ve Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, *117*(3), 497.

Baumeister, R. F. ve Vohs, K. D. (2002). The Pursuit of Meaningfulness in Life. *Handbook of positive psychology* içinde (ss. 608-618). Oxford University Press.

Bazan, D., Nowicki, M. ve Rzymski, P. (2021). Medical students as the volunteer workforce during the COVID-19 pandemic: Polish experience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, *55*, 1-8.

Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. *Nursing Forum*, *46*(1), 29-37).

Bendassolli, P. F. ve Tateo, L. (2018). The meaning of work and cultural psychology: Ideas for new directions. Culture & Psychology, *24*(2), 135-159.

Benecke, D. R. ve Verwey, S. (2020). Social representation of PR activism: Perceptions of early career public relations professionals in South Africa. *Public Relations Review*, *46*(5), 1-9.

Benevene, P., Buonomo, I. ve West, M. (2020). The relationship between leadership behaviors and volunteer commitment: The role of volunteer satisfaction. *Frontiers in Psychology*, *11*. 1-14.

Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F. ve Vecina, M. L. (2018). Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. *Frontiers in Psychology*, *9*, 2069, 1-17.

Berg, J. M., Dutton, J. E. ve Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. B.J. Dik, Z.S. Byrne ve M.F. Steger (ed.), *Purpose and meaning in the workplace* içinde (ss. 81-104. American Psychological Association.

Berg, J. M., Grant, A. M. ve Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization science*, *21*(5), 973-994.

Beukes, I. ve Botha, E. (2013). Organisational commitment, work engagement and meaning of work of nursing staff in hospitals. *SA Journal of Industrial Psychology*, *39*(2), 1-10,

Bhatnagar, J. ve Aggarwal, P. (2020). Meaningful work as a mediator between perceived organizational support for environment and employee eco-initiatives, psychological capital and alienation. *Employee Relations: The International Journal*, *42*(6), 1487-1511.

Bidee, J., Vantilborgh, T., Pepermans, R., Huybrechts, G., Willems, J., Jegers, M. ve Hofmans, J. (2013). Autonomous motivation stimulates volunteers' work effort: A self-determination theory approach to volunteerism. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, *24*(1), 32-47.

Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları, 11*(22), 66-77.

Binder, M. ve Blankenberg, A. K. (2016). Environmental concerns, volunteering and subjective well-being: Antecedents and outcomes of environmental activism in Germany. *Ecological Economics*, *124*, 1-16.

Binyamin, G. ve Brender-Ilan, Y. (2018). Leaders's language and employee proactivity: Enhancing psychological meaningfulness and vitality. *European Management Journal*, *36*(4), 463-473.

Black, J. ve La Venture, K. (2018). The human factor to profitability: Leveraging people-centered cultures as meaningful organizations. *Public Integrity*, *20*(5), 444-458.

Blau, P. M. (1968). Social exchange. *International encyclopedia of the social sciences*, *7*, 452-457.

Boezeman, E. J. ve Ellemers, N. (2009). Intrinsic need satisfaction and the job attitudes of volunteers versus employees working in a charitable volunteer organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82*(4), 897-914.

Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(21), 215-239.

Borgonovi, F. (2008). Doing well by doing good. The relationship between formal volunteering and self-reported health and happiness. *Social science & medicine*, *66*(11), 2321-2334.

Both-Nwabuwe, J., Dijkstra, M. ve Beersma, B. (2017). Sweeping the floor or putting a man on the moon: How to define and measure meaningful work. *Frontiers in psychology*, *8*, 1-14.

Bowe, M., Gray, D., Stevenson, C., McNamara, N., Wakefield, J. R., Kellezi, B., ... ve Costa, S. (2020). A social cure in the community: A mixed-method exploration

of the role of social identity in the experiences and well-being of community volunteers. *European Journal of Social Psychology, 50*(7), 1523-1539.

Bowie, N. E. (1998). A kantian theory of meaningful work. *The Journal of Business Ethics 17*(9/10), 1083–1092.

Boyd, B.L. (2003). Competencies for leaders of volunteers during the next decade: A national delphi study. *Journal of Agricultural Education, 44*(4): 47-57.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S. ve Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, *24*(1), 270-283.

Briscoe, F., Gupta, A. ve Anner, M. S. (2015). Social activism and practice diffusion: How activist tactics affect non-targeted organizations. *Administrative Science Quarterly*, *60*(2), 300-332.

Britt, T., Adler, A. ve Bartone, P. (2001). Deriving Benefits From Stressful Events: The Role of Engagement in Meaningful Work and Hardiness. *Journal of Occupational Health Psychology*, *6*(1), 53-63.

Brown, M. E. ve Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, *20*(4), 583-616.

Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The leadership quarterly*, *17*(6), 595-616.

Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, *97*(2), 117-134.

Bruhn, Å. B. (2022). The double-sided nature of meaningful work: Promoting and challenging factors within the swedish equine sector. *Challenges, 13*(1), 1-14.

Bryman, A. ve Cramer, D. (2002). *Quantitative data analysis with SPSS release 10 for Windows: A guide for social scientists*. Routledge.

Bunderson, J. S. ve Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. Administrative science quarterly, 54(1), 32-57.

Butt, M. U., Hou, Y., Soomro, K. A. ve Acquadro Maran, D. (2017). The ABCE model of volunteer motivation. *Journal of social service research, 43*(5), 593-608.

Büssing, A., Baiocco, F. ve Baumann, K. (2018). Spiritual dryness in catholic laypersons working as volunteers is related to reduced life satisfaction rather than to indicators of spirituality. *Pastoral Psychology, 67*(1), 1-15,

Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(1), 171-192.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E. ve Demirel, F. (2013). Bilimsel araştırma yöntemleri. Pegem akademi yayınları.

Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N. ve Bossink, B. A. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in psychology*, *9*, 1-13.

Caillier, J. G. (2020). Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service motivation on citizen ratings of an agency head's performance. *Public Performance & Management Review*, *43*(4), 918-941.

Cameron, K. (2013). Pozitif liderlik olağanüstü bir performans için stratejiler. (T. Çekinirer, Çev.), Arıtan Yayınevi.

Can, A. (2013). SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi. Pegem Akademi Yayınları.

Carr, A. (2016). Pozitif psikoloji. (Ü. Şendilek, Çev.), *Kaknüs*.

Carton, A. M. (2018). "I'm not mopping the floors, I'm putting a man on the moon": How NASA leaders enhanced the meaningfulness of work by changing the meaning of work. *Administrative Science Quarterly*, *63*(2), 323-369.

Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human resource management review, 16*(2), 199-208.

Catano, V. M., Pond, M. ve Kelloway, E. K. (2001). Exploring commitment and leadership in volunteer organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, *22*(6), 256-263.

Chalofsky, N. (2003). An emerging construct for meaningful work. *Human Resource Development International*, *6*(1), 69-83.

Chalofsky, N. ve Cavallaro, L. (2013), A good living versus a good life: meaning, purpose, and HRD, *Advances in Developing Human Resources, 15(*4), 331-340,

Chan, S. C. (2020). Transformational leadership, self-efficacy and performance of volunteers in non-formal voluntary service education. *Journal of Management Development*, *39*(7/8), 929-943.

Chari, R., Chang, C. C., Sauter, S. L., Sayers, E. L. P., Cerully, J. L., Schulte, P., ... ve Uscher-Pines, L. (2018). Expanding the paradigm of occupational safety and health a new framework for worker well-being. *Journal of occupational and environmental medicine, 60*(7), 589–593.

Chatman, A. J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, *14*(3), 333-349.

Chaudhary, R. (2019). Authentic leadership and meaningfulness at work: Role of employees' CSR perceptions and evaluations. *Academy of Management Proceedings*, *1*, 1-16.

Chaudhary, R. ve Panda, C. (2018). Authentic leadership and creativity: The intervening role of psychological meaningfulness, safety and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management. 67(9), 2071-2088.*

Chen, C. Y. ve Yang, C. F. (2012). The impact of spiritual leadership on organizational citizenship behavior: A multi-sample analysis. *Journal of business ethics*, *105*(1), 107-114.

Chen, H. Y. ve Kao, H. S. R. (2009). Chinese paternalistic leadership and non-Chinese subordinates' psychological health. *The international journal of human resource management*, *20*(12), 2533-2546.

Chen, P., Lee, F. ve Lim, S. (2020). Loving thy work: Developing a measure of work passion. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(1), 140-158.

Chen, Z., Zhu, J. ve Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, *100*(2), 511-521.

Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P. ve Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, *7*(1), 89-117.

Cherkowski, S., Kutsyuruba, B. ve Walker, K. (2020). Positive leadership: Animating purpose, presence, passion and play for flourishing in schools. *Journal of Educational Administration*, *58*(4), 401-415,

Cheung, C. K. ve Liu, E. S. C. (2017). Enhancing the contribution of volunteering to career commitment with friendship among university students. *Career Development International*, *22*(7), 754-771.

Chikazhe, L., ve Nyakunuwa, E. (2021). Promotion of perceived service quality through employee training and empowerment: The mediating role of employee motivation and ınternal communication. *Services Marketing Quarterly*, 1-18.

Chiok Foong Loke, J. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of nursing management*, *9*(4), 191-204.

Choi, E., Johnson, D. A., Moon, K. ve Oah, S. (2018). Effects of positive and negative feedback sequence on work performance and emotional responses. *Journal of Organizational Behavior Management*, *38*(2-3), 97-115,

Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*,

Chung, Y. W., Im, S. ve Kim, J. E. (2020). The role of volunteer participation and person-organization fit in the relationship between motives and psychological well-being. *Sustainability*, *12*(1), 330,

Church, A. T., Katigbak, M. S., Locke, K. D., Zhang, H., Shen, J., de Jesús Vargas-Flores, J., ... ve Mastor, K. A. (2013). Need satisfaction and well-being: Testing

self-determination theory in eight cultures. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 44*(4), 507-534.

Clark, V. L. P. (2019). Meaningful integration within mixed methods studies: Identifying why, what, when, and how. *Contemporary Educational Psychology, 57*, 106-111.

Clary, E. G., Snyder, M. ve Ridge, R. (1992). Volunteers' motivations: A functional strategy for the recruitment, placement, and retention of volunteers. *Nonprofit Management and leadership, 2*(4), 333-350,

Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J. ve Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of personality and social psychology, 74*(6), 1516.

Clausen, T. ve Borg, V. (2011). Job demands, job resources and meaning at work. *Journal of Managerial Psychology, 26*(8), 665-681.

Cleavenger, D. J. ve Munyon, T. P. (2013). It's how you frame it: transformational leadership and the meaning of work. *Business Horizons, 56*(3), 351-360,

Coleman, J. (2019). Amaç bulunmaz inşa edilir. *Amaç, anlam ve tutku* içinde (ss. 29-38). Optimist yayınları.

Craig, N. ve Snook, S.A. (2019). Amaçtan etkiye. *Amaç, anlam ve tutku* içinde (29-38). Optimist yayınları.

Creswell, J. W. (2016). Araştırma deseni: nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları, (S. B. Demir, Çev.), Eğiten Kitap Yayınları.

Csikszentmihalyi, M. (2017). Good business: Liderlik, akış ve anlam yaratma (2. baskı). (N. Tümay, Çev.). Okuyanus.

Curran, R., Taheri, B., MacIntosh, R. ve O'Gorman, K. (2016). Nonprofit brand heritage: Its ability to influence volunteer retention, engagement, and satisfaction. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 45*(6), 1234-1257.

Çelik, V. (2020). Gönüllülük, katılım ve yönetim kültürü ilişkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 15*(25), 3819-3850,

Çetin, C., Toylan, N. V., Çakırel, Ö. A. ve Çakırel, Y. (2018). Babacan liderliğin psikolojik iyi olmaya etkisinde işin anlamlılığının aracılık rolü. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi,* (10), 81-113.

Çetin, F. ve Basım, H. N. (2014). Örgütte bireysel farklılıklar, kişilik ve değerler. Ünsal Sığrı ve Sait Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış* (2. baskı) içinde (ss. 94-135). Beta Basım Yayın.

Çevik, A. ve Gürsel, F. (2015). Gönüllü motivasyon envanteri: Türk popülâsyonuna uyarlanması. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 13*(2), 83-92.

Çıraklı, A. G. Ü., Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, A. G. F. ve Çelik, Y. (2014). Etik liderlik davranışlarının örgütsel adalet üzerindeki etkisi: Hastanede bir uygulama. *İşletme Bilimi Dergisi, 2*(2), 53-69.

D'Abate, C. P. (2005). Working hard or hardly working: A study of individuals engaging in personal business on the job. *Human Relations, 58*(8), 1009- 1032.

Davidson, J. C. ve Caddell, D. P. (1994). Religion and the meaning of work. *Journal for the scientific study of religion,* 135-147.

De Clerck, T., Aelterman, N., Haerens, L. ve Willem, A. (2021). Enhancing volunteers capacity in all-volunteer nonprofit organizations: The role of volunteer leaders' reliance on effective management processes and (de) motivating leadership. *Nonprofit Management and Leadership, 31*(3), 481-503.

De Clercq, D., Bouckenooghe, D., Raja, U. ve Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader–follower social capital. *Human Resource Development Quarterly, 25*(2), 183-212.

De Clercq, D., Haq, I. U. ve Azeem, M. U. (2019). Why happy employees help: How meaningfulness, collectivism, and support transform job satisfaction into helping behaviours. *Personnel Review*, *48*(4), 1001-1021.

De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, *17*(1), 79-93.

De Cremer, D. (2007). Emotional effects of distributive justice as a function of autocratic leader behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, *37*(6), 1385-1404.

De Crom, N. ve Rothmann, S. I. (2018). Demands-abilities fit, work beliefs, meaningful work and engagement in nature-based jobs. *SA Journal of Industrial Psychology*, *44*(1), 1-12.

De Hoogh, A. H., Greer, L. L. ve Den Hartog, D. N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, *26*(5), 687-701.

Deci, E. L. ve 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.

Demirtas, O., Hannah, S. T., Gok, K., Arslan, A. ve Capar, N. (2017). The moderated influence of ethical leadership, via meaningful work, on followers' engagement, organizational identification, and envy. *Journal of Business Ethics*, *145*(1), 183-199.

Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal kimlik kuramı, temel kavram ve varsayımlar. *İletişim Araştırmaları, 1*(1), 123-144.

Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of management journal*, *50*(4), 869-884.

DeVellis, R. F. (2014). Ölçek geliştirme kuram ve uygulamalar (3. baskı). (T. Totan, Çev.). Nobel Akademi Yayınları.

DeWitz, S. J., Woolsey, M. L. ve Walsh, W. B. (2009). College student retention: An exploration of the relationship between self-efficacy beliefs and purpose in life among college students. *Journal of college student development*, *50*(1), 19-34.

Di Fabio, A. ve Blustein, D. L. (2016). From meaning of working to meaningful lives: The challenges of expanding decent work. *Frontiers in psychology, 7*, 1119, 1-2.

Di Stefano, G. (2017) Meaningfulness and meaninglessness of work in charles bukowski, *World Futures*, *73*(4-5), 271-284.

Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M. ve Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of organizational behavior, 23*(1), 93-108.

Diener, E. ve Biswas-Diener, R. (2002). Will money increase subjective well-being? *social indicators research, 57*(2), 119-169.

Diener, E., Ng, W., Harter, J. ve Arora, R. (2010). Wealth and happiness across the world: Material prosperity predicts life evaluation, whereas psychosocial prosperity predicts positive feeling. *Journal of personality and social psychology, 99*(1), 52.

Dik, B. J. ve Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The counseling psychologist, 37*(3), 424-450,

Dike, E. E. ve Madubueze, M. H. C. (2019). Democratic leadership style and organizational performance: An appraisal. *International Journal of development Strategies in Humanities, Management And Social Sciences*, *9*(3), 129-138.

Dinç, S. (2020). Pozitif psikolojide kendilik odaklı kavramlar. Ü. Durmuş (ed.), *Tüm kavram ve yaklaşımlarıyla pozitif psikoloji* içinde (ss 97-109). Pegem Akademi Yayıncılık.

do Nascimento, T. T., Porto, J. B. ve Kwantes, C. T. (2018). Transformational leadership and follower proactivity in a volunteer workforce. *Nonprofit Management and Leadership*, *28*(4), 565-576.

Dobni, D., Ritchie, J. B. ve Zerbe, W. (2000). Organizational values: The inside view of service productivity. *Journal of Business Research*, *47*(2), 91-107.

Duffy, R. D. (2006). Spirituality, religion, and career development: Current status and future directions. *The Career Development Quarterly, 55*(1), 52-63.

Duffy, R. D. ve Blustein, D. L. (2005). The relationship between spirituality, religiousness, and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior, 67*, 429–440,

Duffy, R. D. ve Sedlacek, W. E. (2010). The salience of a career calling among college students: Exploring group differences and links to religiousness, life meaning, and life satisfaction. *The Career Development Quarterly*, *59*(1), 27-41.

Duffy, R. D., Dik, B. J. ve Steger, M. F. (2011). Calling and work-related outcomes: Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior, 78*(2), 210-218.

Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B. ve Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, *29*(5), 570-583.

Dutton, J. E. ve Heaphy, E. D. (2003). The power of high-quality connections. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, *3*, 263-278.

Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: Ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* (2), *105-119.*

Düzgüner, S. (2013). *Maneviyat algısı ve diğerkâmlıkla ilişkisi: Kan bağışı örneğinde Türkiye ve Amerika karşılaştırmalı nitel bir araştırma*. [Doktora Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.

Ege, R. (2011). Gönüllülük, din ve din eğitimi. *Dini araştırmalar, 14*(38), 5-16.

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, *57*(1), 61-94.

Einolf, C. J. ve Yung, C. (2018). Super-volunteers: Who are they and how do we get one?. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 47*(4), 789-812.

Elangovan, A. R., Pinder, C. C. ve McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 428-440,

Eldeleklioğlu, J. (2004). Çocuklarda öz güven gelişimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24*(2), 111-121.

Eliyana, A. ve Ma'arif, S. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics, 25*(3), 144-150,

Emmons, R. A. (2005). Striving for the sacred: Personal goals, life meaning, and religion. *Journal of Social Issues, 61*(4), 731-745,

Erdurmazlı, E. (2019). Satisfaction and commitment in voluntary organizations: A cultural analysis along with servant leadership. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 30*(1), 129-146.

Eren, E. (2017). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (16. baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.

Erhan, T., Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H. ve Yıldırım, A. (2019). Meslek aşkı (calling) ölçeği Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5*(1), 167-188.

Erkenekli, M. (2014). Toplumsal kültür. Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel davranış* (2. Baskı) içinde (ss.563-595). Beta Yayınevi.

Eryılmaz, A. (2012). Amaçlar: Ruh ve beden sağlığını korumanın önemli bir aracı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, 4*(4), 428-448.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. ve Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly, 30*(1), 111-132.

Fahm, A. O. (2020). Remaking society from within: An investigation into contemporary Islamic activism in Nigeria. *Heliyon, 6*(7), 1-8.

Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: fulfilling whole-self needs at work. *Leadership and Organization Development Journal, 17*(5), 11-17.

Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources, 13*(4), 508-525,

Fakhri, M., Syarifuddin, S., Winarno, A., Nurnida, I. ve Hanum, S. (2021). Democratic leadership practice to construct clan organizational culture in family

companies. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, *8*(1), 803-811.

Farh, J. L. ve Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. J. T. Li, A. S. Tsui ve E. Weldon (ed.), In *Management and organizations in the Chinese context* (ss. 84-127). Palgrave Macmillan.

Ferguson, J. ve Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. *Intl Journal of Public Administration*, *31*(4), 439-459.

Fernández-Muñiz, B., Montes-Peón, J. M. ve Vázquez-Ordás, C. J. (2009). Relation between occupational safety management and firm performance. *Safety science*, *47*(7), 980-991.

Finkelstein, M. A., Penner, L. A., and Brannick, M. T. (2005). Motive, role identity, and prosocial personality as predictors of volunteer activity. *Soc. Behav. Personal. Int. J. 33*, 403–418.

Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C. ve Morin, E. M. (2011). "Work is my passion": The different affective, behavioural, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 28*(1), 27-40,

Fox, J. ve Wheeler, D. (2002). Add volunteering to the mix of balancing work and family: The findings and implications for volunteer administrators. *Journal of Volunteer Administration, 20*(4), 27-34.

Francis, J. E. (2011). The functions and norms that drive university student volunteering. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *16*(1), 1-12.

Frankl, V. E. (2019). İnsanın anlam arayışı (65, baskı). (S. Budak, Çev.), Okuyan Us Yayınları.

Frémeaux, S. ve Pavageau, B. (2020). Meaningful leadership: How can leaders contribute to meaningful work? *Journal of Management Inquiry, 1*, 1-13.

Frieder, R., Wang, G. ve Oh, I. S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, *103*(3), 324-333.

Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, *14*(6), 693-727

Fyffe, I. ve Wister, A. V. (2016). Age differences in olympic volunteering experiences: An examination of generativity and meaning in life. *Leisure Studies*, *35*(5), 638-651.

Ganzevoort, W. ve van den Born, R. J. (2020). Understanding citizens' action for nature: The profile, motivations and experiences of Dutch nature volunteers. *Journal for Nature Conservation*, *55*, 1-11.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. ve Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 343-372.

Garner, J. T. ve Garner, L. T. (2011). Volunteering an opinion: Organizational voice and volunteer retention in nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, *40*(5), 813-828.

Garrad, L. ve Chamorro-Premuzic, T. (2019). Ekiniz için, işi nasıl daha anlamlı hale getirebilirsiniz? *Amaç, anlam ve tutku* içinde (ss. 95-104). Optimist yayınları.

Geldenhuys, M., Laba, K. ve Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, *40*(1), 01-10,

Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annu. Rev. Psychol.* 5*8*, 479-514.

Gerlsbeck, F. ve Herzog, L. (2020). The epistemic potentials of workplace democracy. *Review of Social Economy*, *78*(3), 307-330,

Ghadi, M. Y., Fernando, M. ve Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership and Organization Development Journal*, *34*(6), 532-550,

Ghadi, M. Y., Fernando, M. ve Caputi, P. (2015). Describing work as meaningful: Towards a conceptual clarification. *Journal of Organizational Effectiveness, 2*(3), 202-223.

Ghislieri, C., Cortese, C. G., Molino, M. ve Gatti, P. (2019). The relationships of meaningful work and narcissistic leadership with nurses' job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, *27*(8), 1691-1699.

Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R. ve Clark, M. A. (2009). Leadership and organizational culture: Linking CEO characteristics to cultural values. *Journal of Business and Psychology*, *24*(2), 123-137.

Gini, A. (1997). Moral leadership: An overview. *Journal of Business Ethics*, *16*(3), 323-330,

Glesne, C. (2013). Nitel araştırmaya giriş. (A. Ersoy ve P. Yalçınoğlu, Çev.), Anı Yayıncılık.

Gordon, P. A. ve Gordon, B. A. (2017). The role of volunteer organizations in leadership skill development. *Journal of Management Development*, *36*(5), 712-723

Grama, B. ve Todericiu, R. (2017). What makes work meaningful. *Studies in Business and Economics, 12*(2), 46-52.

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.

Greenleaf, R. (2007). The servant as leader. *Corporate ethics and corporate governance* içinde (ss. 79-85). Springer.

Greenleaf, R. K. (1977). Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness. Paulist Press.

Greijdanus, H., de Matos Fernandes, C. A., Turner-Zwinkels, F., Honari, A., Roos, C. A., Rosenbusch, H. ve Postmes, T. (2020). The psychology of online activism and social movements: Relations between online and offline collective action. *Current opinion in psychology*, *35*, 49-54.

Gursoy, D., Chi, C. G. Q. ve Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, *32*, 40-48.

Gülmez, M. (2019). Üniversite öğrencilerinin gönüllülük davranışları ve motivasyonları üzerine bir araştırma: Çağ üniversitesi örneği. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, *7*(Gençlik ve Gönüllülük), 125-154.

Güney, S. (2018). Davranış bilimleri (11. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.

Güntert, S. T., Strubel, I. T., Kals, E. ve Wehner, T. (2016). The quality of volunteers' motives: Integrating the functional approach and self-determination theory. *The Journal of social psychology*, *156*(3), 310-327.

Gürbüz, S. (2019). AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi temel ilkeler ve uygulamalı analizler (IBM AMOS uygulamalı, örnek veri setleri) (1. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S. ve Şahin, F., (2015), Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.

Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1975). Development of job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, *60*, 159–170,

Haivas, S., Hofmans, J. ve Pepermans, R. (2013). Volunteer engagement and intention to quit from a self-determination theory perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, *43*(9), 1869-1880,

Hall, D. T. ve Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *26*(2), 155-176.

Han, K. S. ve Garg, P. (2018). Workplace democracy and psychological capital: a paradigm shift in workplace. *Management Research Review*, *41*(9), 1088-1116.

Hansen, M. ve Keltner, D. (2019). İşte anlam bulmak, işiniz sıkıcı olsa bile. *Amaç, anlam ve tutku* içinde (ss. 7-18). Optimist yayınları.

Hardering, F. (2015). Meaningful work: Sinnvolle arbeit zwischen subjektivität, arbeitsgestaltung und gesellschaftlichem nutzen. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, *40*(4), 391-410,

Harpaz, I. ve Meshoulam, I. (2004). Differences in the meaning of work in Israel: Workers in high-tech versus traditional work industries. *The Journal of High Technology Management Research, 15*(2), 163-182.

Harris, K. J., Kacmar, K. M. ve Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The leadership quarterly*, *18*(3), 252-263.

Harrison, M. M. (2008). *Finding meaning in the every day: An in-depth investigation of meaningful work experiences.* [Doctoral Dissertation]. The Pennsylvania State University.

Haski-Leventhal, D. (2009). Altruism and volunteerism: The perceptions of altruism in four disciplines and their impact on the study of volunteerism. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, *39*(3), 271-299.

Haski-Leventhal, D. (2020). On Purpose, Impact, Vision and Mission. In *The Purpose-Driven University*. Emerald Publishing Limited. 7–22

Haski-Leventhal, D., Meijs, L. C., Lockstone-Binney, L., Holmes, K. ve Oppenheimer, M. (2018). Measuring volunteerability and the capacity to volunteer among non-volunteers: Implications for social policy. *Social Policy & Administration*, *52*(5), 1139-1167.

Haslam, S. A., Powell, C. ve Turner, J. C. (2000). Social identity, self-categorization, and work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organisational outcomes. *Applied Psychology: An International Review, 49,* 319–339.

Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Training, 31*(6), 435-448.

Hattrup, K., Ghorpade, J. ve Lackritz, J. R. (2007). Work group collectivism and the centrality of work a multinational investigation. *Cross-Cultural Research, 41*(3), 236-260,

Hedges, K. (2019). Amacını arayan çalışanlarınıza sorabileceğiniz beş soru. *Amaç, anlam ve tutku* içinde (ss. 87-94). Optimist yayınları.

Heine, S. J., Proulx, T. ve Vohs, K. D. (2006). The meaning maintenance model: On the coherence of social motivations. *Personality and social psychology review, 10*(2), 88-110,

Heintzelman, S. J. ve King, L. A. (2013). On knowing more than we can tell: Intuitive processes and the experience of meaning. *The Journal of Positive Psychology, 8*(6), 471-482.

Heo, J., Chun, S., Lee, S. ve Kim, J. (2016). Life satisfaction and psychological well-being of older adults with cancer experience: The role of optimism and volunteering. *The International Journal of Aging and Human Development, 83*(3), 274-289.

Hernandez, E. F., Foley, P. F. ve Beitin, B. K. (2011). Hearing the call: A phenomenological study of religion in career choice. *Journal of Career Development, 38*(1), 62-88.

Hicks, J. A. ve King, L. A. (2008). Religious commitment and positive mood as information about meaning in life. *Journal of Research in Personality, 42*(1), 43-57.

Hicks, J. A. ve King, L. A. (2009). Positive mood and social relatedness as information about meaning in life. *The Journal of Positive Psychology, 4*(6), 471-482.

Hilton, S. K., Arkorful, H. ve Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*. 1-17.

Hirschfeld, R. R. ve Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 21*(7), 789-800,

Ho, V. T. ve Astakhova, M. N. (2020). The passion bug: How and when do leaders inspire work passion?. *Journal of Organizational Behavior, 41*(5), 424-444.

Ho, V. T., Kong, D. T., Lee, C. H., Dubreuil, P. ve Forest, J. (2018). Promoting harmonious work passion among unmotivated employees: A two-nation investigation of the compensatory function of cooperative psychological climate. *Journal of Vocational Behavior, 106*, 112-125,

Ho, V. T., Wong, S. S. ve Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies, 48*(1), 26-47.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization, 10*(4), 15-41.

Hoole, C. ve Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management, 13*(1), 1-11.

Hoye, R. ve Kappelides, P. (2021). The psychological contract and volunteering: A systematic review. *Nonprofit Management and Leadership, 31*(4), 665-691.

Hu, J. ve Hirsh, J. B. (2017). Accepting lower salaries for meaningful work. *Frontiers in psychology, 8*, 1649.

Hu, J. ve Liden, R. C. (2011). Antecedents of Team Potency and Team Effectiveness: An Examination of Goal and Process Clarity and Servant Leadership. *Journal of applied psychology, 96*(4), 851-862.

Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M. ve Weinberger, E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly, 24*(2), 316-331.

Ilies, R., Morgeson, F. P. ve Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The leadership quarterly*, *16*(3), 373-394.

Ingersoll, G. L., Witzel, P. A. ve Smith, T. C. (2005). Using organizational mission, vision, and values to guide professional practice model development and measurement of nurse performance. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, *35*(2), 86-93.

İlhan, T. ve Özdemir, Y. (2013). Otantiklik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 4*(40), 142-153.

İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü.. (2014). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Beta Basım Yayım.

Jaeger, U., Kreutzer, K. ve Beyes, T. (2009). Balancing acts: NPO-leadership and volunteering. *Financial Accountability & Management, 25*(1), 79-97.

Jena, L. K. ve Pattnaik, S. (2020). Outcomes of meaningful work in the context of Indian blue-collar employees: The moderating role of relational identification and organisation-based Self-esteem. *South Asian Journal of Human Resources Management, 7*(2), 214-232.

Jha, J. K. ve Singh, M. (2019). Exploring the mechanisms of influence of ethical leadership on employment relations. *IIMB Management Review, 31*(4), 385-395,

Jiang, L. ve Johnson, M. J. (2018). Meaningful work and affective commitment: A moderated mediation model of positive work reflection and work centrality. *Journal of Business and Psychology, 33*(4), 545-558.

Jilcha, K. ve Kitaw, D. (2017). Industrial occupational safety and health innovation for sustainable development. *Engineering science and technology, an international journal, 20*(1), 372-380,

Johnson, M. J. ve Jiang, L. (2017). Reaping the benefits of meaningful work: The mediating versus moderating role of work engagement. *Stress and Health, 33*(3), 288-297.

Jones, D. ve Rudd, R. (2008). Transactional, transformational, or laissez-faire leadership: An assessment of college of agriculture academic program leaders'(deans) leadership styles. *Journal of Agricultural Education*, *49*(2), 88-97.

Judge, T. A. ve Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, *89*(5), 755-768.

Jung, H. S. ve Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, *53*, 59-68.

Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2015). Dünden bugüne insan ve insanlar. Evrim Yayınevi.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, *33*(4), 692-724.

Kalaycı, Ş. (2010). Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Asil Yayın Dağıtım.

Kale, E. (2015). Lider desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş performansı üzerine etkileri: iş tatmini ve yaşam tatmininin aracı rolü. *International Journal of Economic & Administrative Studies*, *7*(14). 103-120,

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. ve De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The leadership quarterly*, *22*(1), 51-69.

Kamber, A. (2014). *Duygusal emek bağlamında çalışmanın anlamı ve işe yabancılaşma.* [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.

Kanungo, R. N. (1982). Work alienation: An integrative approach. Praeger.

Kanungo, R. N. ve Mendonca, M. (1996). Ethical dimensions of leadership. Sage Publication.

Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J. ve Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management, 34*, 9-18.

Karakiraz, A. ve Özen Kutanis, R. (2013). Gönüllü kuruluşlarda liderlik. M. Sarıkaya ve S. Bayraktaroğlu (Ed.), *Gönüllü Kuruluşlarda Yönetim ve Strateji* içinde (221-247). Gazi Kitabevi.

Karsan, G. ve Atay, E. (2013). Sivil toplum ve gönüllü kuruluşlar. M. Sarıkaya ve S. Bayraktaroğlu (Ed.), *Gönüllü kuruluşlarda yönetim ve strateji* içinde (ss. 15-41). Gazi Kitabevi.

Kaya, N. ve Taştan, N. (2020). Özgüven üzerine bir derleme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10*(2), 297-312.

Kayır, A. G. ve Özkoç, A. G. (2020). *Otel işletmelerinde yenilikçilik algısı ve çalışan enerjisinin üretkenlik karşıtı davranışlara etkisi: Pamukkale örneği.* [Yüksek Lisans Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, *14*(1), 1-26.

Kerse, G. (2019). İş becerikliliğinin işte can sıkıntısı üzerindeki etkisi: İmalat sektörü bağlamında bir inceleme. *Third Sector Social Economic Review, 54*(1), 531-548.

Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P. ve Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment. *Journal of Management Development, 37*(3), 271-284.

Keskinoğlu, M. Ş. ve Akbulut, Z. (2020). Pozitif psikolojide kişiler arası yaklaşım odaklı kavramları. Ü. durmuş (ed.), *Tüm kavram ve yaklaşımlarıyla pozitif psikoloji* içinde (ss. 59-86). Pegem Akademi Yayınları.

Khalifa, A. S. (2012). Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement. *Journal of Strategy and Management, 5*(3), 236-251.

Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., Khan, E., Rehman, A. ve Sohail, F. (2021). My meaning is my engagement: Exploring the mediating role of

meaning between servant leadership and work engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, *42*(6), 926-941.

Kim, M. ve Beehr, T. A. (2018). Organization-based self-esteem and meaningful work mediate effects of empowering leadership on employee behaviors and well-being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *25*(4), 385-398.

Kim, Y., Park, J. ve Park, M. (2016). Creating a culture of prevention in occupational safety and health practice. *Safety and health at work*, *7*(2), 89-96.

King, H. R., Jackson, J. J., Morrow-Howell, N. ve Oltmanns, T. F. (2015). Personality accounts for the connection between volunteering and health. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, *70(*5), 691-697.

King, L. A., Hicks, J. A., Krull, J. L. ve Del Gaiso, A. K. (2006). Positive affect and the experience of meaning in life. *Journal of personality and social psychology*, *90*(1), 179.

Kirkpatrick, S. A. (2017). Understanding the role of vision, mission, and values in the HPT model. *Performance Improvement*, *56*(3), 6-14.

Kirshner, B. (2008). Guided participation in three youth activism organizations: Facilitation, apprenticeship, and joint work. *The Journal of the Learning Sciences*, *17*(1), 60-101.

Klar, M. ve Kasser, T. (2009). Some benefits of being an activist: Measuring activism and its role in psychological well-being. *Political Psychology*, *30*(5), 755-777.

Klerk, J. J. (2005). Spirituality, meaning in life, and work wellness: A research agenda. *Organizational Analysis*, *13*(1), 64.

Kline, P. (2014). An easy guide to factor analysis. Routledge.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği (15, baskı). Beta Yayınları.

Koçoğlu, İ. ve Kılıç, E. (2019). İş anlamlılığının sosyal ve kültürel belirleyicileri: Bütünleştirici bir sosyal çevre mi sağlamalı, çeşitlendirici bir kültür mü oluşturmalı?, *İşletme Araştırmaları Dergisi, 11*(4), 2912-2923.

Koskela, M. (2014). Occupational health and safety in corporate social responsibility reports. *Safety science, 68,* 294-308.

Kost, D., Fieseler, C. ve Wong, S. I. (2018). Finding meaning in a hopeless place? The construction of meaningfulness in digital microwork. *Computers in Human Behavior, 82,* 101-110,

Kouzes J.M. ve Posner B.Z. (1995). The leadership challenge: How to keep getting extraordinary things done in organization. Jossey-Bass.

Krause, S., Back, M. D., Egloff, B. ve Schmukle, S. C. (2016). Predicting self–confident behaviour with implicit and explicit self–esteem measures. *European Journal of Personality, 30*(6), 648-662.

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C. ve Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of management journal, 52*(4), 704-730,

Krok, D. (2018). When is meaning in life most beneficial to young people? Styles of meaning in life and well-being among late adolescents. *Journal of Adult Development, 25*(2), 96-106.

Kwok, C. (2020). Work autonomy and workplace democracy: The polarization of the goods of work autonomy in the two worlds of work. *Review of Social Economy*, *78*(3), 351-372.

Lambert, N. M., Stillman, T. F., Baumeister, R. F., Fincham, F. D., Hicks, J. A. ve Graham, S. M. (2010). Family as a salient source of meaning in young adulthood. *The Journal of Positive Psychology*, *5*(5), 367-376.

Lau, Y., Fang, L., Cheng, L. J. ve Kwong, H. K. D. (2019). Volunteer motivation, social problem solving, self-efficacy, and mental health: A structural equation model approach. *Educational Psychology*, *39*(1), 112-132.

Lawrence, R. M. ve Duggal, A. (2001). Spirituality in psychiatric education and training. *Journal of the Royal Society of Medicine*, *94*(6), 303-305,

Lee, S. (2015). A concept analysis of ‘Meaning in work’and its implications for nursing. *Journal of advanced nursing, 71*(10), 2258-2267.

Lee, Y. J. ve Brudney, J. L. (2015). Work-to-society spillover? Volunteering by employees of nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership, 26*(1), 105-119.

Lepisto, D. A. ve Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review, 7*(2), 99-121.

Lestari, Y. ve Prastyawan, A. (2018). Leadership Style of Organizational Developers and Builders in Creating Democratic Leadership. In *1st International Conference on Social Sciences (ICSS 2018)* (pp. 356-359). Atlantis Press.

Lester, J. N., Cho, Y. ve Lochmiller, C. R. (2020). Learning to do qualitative data analysis: A starting point. *Human Resource Development Review, 19*(1), 94-106.

Lewis, S. (2011). Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations. John Wiley & Sons.

Liao, S. H., Widowati, R., Hu, D. C. ve Tasman, L. (2017). The mediating effect of psychological contract in the relationships between paternalistic leadership and turnover intention for foreign workers in Taiwan. *Asia Pacific Management Review, 22*(2), 80-87.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. ve Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly, 19*(2), 161-177.

Ligget, R. (2020). Toward a conceptualization of democratic leadership in a professional context. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 193*, 115-127.

Lips-Wiersma, M. (2002a). Analysing the career concerns of spiritually oriented people: lessons for contemporary organizations. *Career Development International, 7*(7), 385-397.

Lips-Wiersma, M. (2002b). The influence of spiritual. *Journal of Management Development, 21*(7), 497-520,

Lips-Wiersma, M. ve Morris, L. (2009). Discriminating between ‘meaningful work’and the ‘management of meaning’. *Journal of business ethics, 88*(3), 491-511.

Lips-Wiersma, M. ve Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management, 37*(5), 655-685,

Lips-Wiersma, M., Haar, J. ve Wright, S. (2018). The effect of fairness, responsible leadership and worthy work on multiple dimensions of meaningful work. *Journal of Business Ethics, 161*(1), 35-52.

Lips-Wiersma, M., Wright, S. ve Dik, B. (2016). Meaningful work: Differences among blue-, pink-, and white-collar occupations. *Career Development International, 21*(5), 1-18.

Littman-Ovadia, H. ve Steger, M. (2010). Character strengths and well-being among volunteers and employees: Toward an integrative model. *The Journal of Positive Psychology, 5*(6), 419-430,

Liu, Z., Jiang, Y., Yao, Z., Liu, X., Zhao, L. ve Zhang, X. (2021). Congruence in career calling and employees’ innovation performance: Work passion as a mediator. *Chinese Management Studies, 15*(2), 363-381.

Lockett, L. L. ve Boyd, B. (2012). Enhancing leadership skills in volunteers. *Journal of Leadership Education, 11*(1), 233-244.

Lorente-Ayala, J. M., Vila-Lopez, N. ve Kuster-Boluda, I. (2019). How can NGOs prevent volunteers from quitting? The moderating role of the NGO type. *Management Decision, 58*(2), 201-220,

Lundberg, K. M. (2008). Promoting self-confidence in clinical nursing students. *Nurse educator, 33*(2), 86-89.

Luu, T. T. (2019). Can diversity climate shape service innovative behavior in Vietnamese and Brazilian tour companies? The role of work passion. *Tourism Management, 72*, 326-339.

Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D. ve Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, *110*, 374-389.

Lyubomirsky, S., King, L. ve Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, *131*(6), 803-855,

Machell, K. A., Kashdan, T. B., Short, J. L. ve Nezlek, J. B. (2015). Relationships between meaning in life, social and achievement events, and positive and negative affect in daily life. *Journal of Personality*, *83*(3), 287-298.

Magrizos, S., Roumpi, D., Georgiadou, A., Kostopoulos, I., ve Vrontis, D. (2022). The dark side of meaningful work-from-home: A nonlinear approach. *European Management Review*.1–18.

Makin, A. M. ve Winder, C. (2008). A new conceptual framework to improve the application of occupational health and safety management systems. *Safety Science*, *46*(6), 935-948.

Mallum, K. (2017). Volunteers/volunteering. *The international encyclopedia of organizational communication*, 2-14.

Mansur, J., Sobral, F. ve Goldszmidt, R. (2017). Shades of paternalistic leadership across cultures. *Journal of World Business*, *52*(5), 702-713.

Martela, F. ve Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in psychology*, *9*, 1-15,

Martela, F. ve Riekki, T. J. (2018). Autonomy, competence, relatedness, and beneficence: a multicultural comparison of the four pathways to meaningful work. *Frontiers in psychology*, *9*, 1-14.

Matsuo, M., Arai, K. ve Matsuo, T. (2019). Empowering leadership and meaningful work: The mediating role of learning goal orientation. *International Journal of Training and Development*, *23*(4), 328-338.

May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D. ve Avolio, B. J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, *3*(32), 247-260,

May, D. R., Gilson, R. L. ve Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology, 77*(1), 11-37.

May, D. R., Li, C., Mencl, J. ve Huang, C. C. (2014). The ethics of meaningful work: Types and magnitude of job-related harm and the ethical decision-making process. *Journal of business ethics, 121*(4), 651-669.

McAdams, D. P. (2006). The redemptive self: Generativity and the stories Americans live by. *Research in human development, 3*(2-3), 81-100,

McGranahan, L. (2020). Meaningful Labour, Employee Ownership, and Workplace Democracy: A Comment on Weidel (2018). *Journal of Human Development and Capabilities, 21*(4), 389-397.

Meier, S. ve Stutzer, A. (2008). Is volunteering rewarding in itself?. *Economica, 75*(297), 39-59.

Mejheirkouni, A. (2020). Exploration of servant leadership and volunteers' commitment in the nonprofit and voluntary sector in war zones. *International Journal of Public Leadership, 16*(4), 375-391.

Men, L. R., Yue, C. A. ve Liu, Y. (2020). "Vision, passion, and care:" The impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change. *Public Relations Review, 46*(3), 101927.

Meng, J. ve Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review, 45*(1), 64-75,

Merchant, A., Ford, J. B. ve Sargeant, A. (2010). 'Don't forget to say thank you': The effect of an acknowledgement on donor relationships. *Journal of Marketing Management, 26*(7-8), 593-611.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Detay Yayıncılık.

Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M. ve Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, *121*(1), 77-90,

Miles, J. (2016). Yönetim ve organizasyon kuramları. (M. Polat ve K. Arun, Çev.), Nobel Akademik Yayıncılık.

Millette, V. ve Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and emotion, 32*(1), 11-22.

Millette, V. ve Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and emotion, 32*(1), 11-22.

Mirvis, P., Googins, B. ve Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics, 39*(4), 316-324.

Mitchell, S. L. ve Clark, M. (2020). Volunteer choice of nonprofit organisation: An integrated framework. *European Journal of Marketing, 55*(1), 63-94.

Mittal, R. ve Dorfman, P. W. (2012). Servant leadership across cultures. *Journal of World Business, 47*(4), 555-570,

Molloy, K. A. ve Foust, C. R. (2016). Work calling: Exploring the communicative intersections of meaningful work and organizational spirituality. *Communication Studies*, *67*(3), 339-358.

Monroe, K. R. (2002). Explicating altruism. S. G. Post, L. G. Underwood, J. P. Schloss, and W. B. Hurlbut (ed.), In *altruism and altruistic love: science, philosophy and religion in dialogue* (pp. 106-12). Oxford University Press,

Moore, S. B. (2019). *Developing authentic leadership in nonprofit organizations: A qualitative study of NPO leader perceptions.* [Doctoral Dissertation]. Colorado Technical University.

Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology, 22*(2), 109-117.

Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The sociological quarterly, 26*(3), 365-385,

Mueller, B. A., Wolfe, M. T. ve Syed, I. (2017). Passion and grit: An exploration of the pathways leading to venture success. Journal of Business Venturing, 32(3), 260-279.

Mufti, M., Xiaobao, P., Shah, S. J., Sarwar, A. ve Zhenqing, Y. (2020). Influence of leadership style on job satisfaction of NGO employee: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Public Affairs, 20*(1), 1-11.

Mussolino, D. ve Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy, 5*(2), 197-210,

Muştu, A. (2019). *Sivil toplum kuruluşlarında gönüllü motivasyonu: Genç kızılay örneği.* [Yüksek Lisans Tezi], Marmara Üniversitesi.

Mutluer, S. (2006), *Öz güven oluşmasında manevi değerlerin rolü.* [Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi.

Mutua, J. N. ve Kiruhi, T. M. (2021). Volunteer public leaders' values-driven leadership: The case of village elders in Kenya. *Heliyon, 7*(3), 1-6.

Nal, M. ve Tarım, M. (2017). Sağlık yöneticilerinin paternalist (babacan) liderlik davranışlarının çalışanların iş doyumu üzerine etkisi. *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(2), 117-141.

Navarro, D. J. ve Foxcroft DR (2019). learning statistics with jamovi: A tutorial for psychology students and other beginners. (Version 0,70). DOI: 10,24384/hgc3-7p15 [Available from url: http://learnstatswithjamovi.com]. (03.11.2021).

Nazir, O. ve Islam, J. U. (2020). Effect of CSR activities on meaningfulness, compassion, and employee engagement: A sense-making theoretical approach. *International Journal of Hospitality Management,* 90, 1-10,

Nebioğlu, O. ve Kalıpçı, M. B. (2020). Planlı davranış teorisi ve turizm üzerine yapılan uluslararası yayınların bibliyometrik analizi. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi, 4*(1), 1-14.

Neff, K. D. (2011). Self-compassion, self-esteem, and well-being. *Social and personality psychology compass*, *5*(1), 1-12.

Neff, K. D. ve Vonk, R. (2009). Self-compassion versus global self-esteem: Two different ways of relating to oneself. *Journal of personality*, *77*(1), 23-50,

Nerstad, C. G., Dysvik, A., Kuvaas, B. ve Buch, R. (2018). Negative and positive synergies: On employee development practices, motivational climate, and employee outcomes. *Human Resource Management*, *57*(5), 1285-1302.

Newsome, S., Waldo, M. ve Gruszka, C. (2012). Mindfulness group work: Preventing stress and increasing self-compassion among helping professionals in training. *The Journal for Specialists in Group Work*, *37*(4), 297-311.

Nielsen, K., Yarker, J., Randall, R. ve Munir, F. (2009). The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in healthcare professionals: A cross-sectional questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, *46*(9), 1236-1244.

Noordegraaf, M. A. (2016). Volunteering: Is it a waste of time or best experience ever. *The Sport Journal*, *19*, 1-16.

Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M. ve Doherty, E. M. (1990). Studying meanings of work: The case of work values. A. P. Brief and W. R. Nord (ed.), In *Meanings of occupational work: A collection of essays* (pp. 21–64). Lexington Books/D. C. Heath and Com.

O'Keefe, D. F., Messervey, D. ve Squires, E. C. (2018). Promoting ethical and prosocial behavior: The combined effect of ethical leadership and coworker ethicality. *Ethics & Behavior*, *28*(3), 235-260,

O'Rourke, M. W. (2021). Work engagement: Passion–role clarity connection in a turbulent time. *Nurse Leader*, *19*(2), 204-209.

Odumegwu, C. (2019). Democratic leadership style and organizational performance: An appraisal. *Development*, *9*(3). 129-138.

Oelberger, C. R. (2019). The dark side of deeply meaningful work: Work-relationship turmoil and the moderating role of occupational value homophily. *Journal of Management Studies, 56*(3), 558-588.

Oishi, S. ve Diener, E. (2014). Residents of poor nations have a greater sense of meaning in life than residents of wealthy nations. *Psychological Science*, *25*(2), 422-430,

Olaniyan, O. S. ve Hystad, S. W. (2016). Employees' psychological capital, job satisfaction, insecurity, and intentions to quit: The direct and indirect effects of authentic leadership. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *32*(3), 163-171.

Omoto, A. M., Snyder, M. ve Hackett, J. D. (2010). Personality and motivational antecedents of activism and civic engagement. *Journal of personality*, *78*(6), 1703-1734.

O'Toole, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of safety and organizational culture. *Journal of safety research, 33*(2), 231-243.

Owen, L. D. (2006). Hubris and nemesis in heads of government. *Journal of the Royal Society of Medicine*, *99*(11), 548-551.

Owens, G. P., Steger, M. F., Whitesell, A. A. ve Herrera, C. J. (2009). Posttraumatic stress disorder, guilt, depression, and meaning in life among military veterans. *Journal of Traumatic Stress: Official Publication of the International Society for Traumatic Stress Studies, 22*(6), 654-657.

Öge, E., Cetin, M. ve Top, S. (2018). The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. *Journal of air transport management*, *66*, 25-35,

Özcan, Ş. (2018). Dünya dinlerinde altın kural: Diğerkâmlık. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 7*(1), 285-308.

Özdaşlı, K. ve Yücel, S. (2010). Yöneticiye bağlılıkta yöneticiye güvenin etkisi: Yapısal eşitlik modeli ile bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* (11), 67-83.

Özdemir, Y. ve Aras, M. (2013). Gönüllü kuruluşlarda insan kaynakları yönetimi. M. Sarıkaya ve S. Bayraktaroğlu (Ed.), *Gönüllü Kuruluşlarda Yönetim ve Strateji* içinde (ss. 113-137). Gazi Kitabevi.

Özkan, C. (2017). *İşin anlamlılığının iş performansı ve sapma davranışına etkisi: Mersin ilinde yapılan bir araştırma.* [Doktora Tezi]. Mersin Üniversitesi.

Özpolat, A., R. (2015). Öz anlayış. Tekinalp, B. E. ve Terzi, Ş. (Ed.), *Eğitimde pozitif psikoloji uygulamaları* içinde (ss. 387-404). Pegem Akademi.

Özünlü, M.B. (2020). Aşkınlık. Ş. Işık (ed.), *Karakter güçleri ve erdemler* içinde (ss. 230-363). Pegem Akademi,

Pallant, J. (2011). Survival manual. A step by step guide to data analysis using SPSS. Open University Press.

Palmer, D. E. (2009). Business leadership: Three levels of ethical analysis. *Journal of Business Ethics*, *88*(3), 525-536.

Pargament, K. I. ve Park, C. L. (1995). Merely a defense? The variety of religious means and ends. *Journal of social issues*, *51*(2), 13-32.

Pavlish, C. ve Hunt, R. (2012). An exploratory study about meaningful work in acute care nursing. *In Nursing forum*, *47*(2), 113-122.

Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management*, *34*(3), 566-593.

Peterson, C. ve Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues: A handbook of classification. Oxford University Press

Piccolo, R. F. ve Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, *49*(2), 327-340,

Pink, D. H. (2021). Drive: nasıl motive oluruz? Nasıl motive ederiz? (L. Göktem, Çev.). MediaCat Yayıncılık.

Podolny, J. M., Khurana, R. ve Hill-Popper, M. (2004). Revisiting the meaning of leadership. *Research in organizational behavior*, *26*, 1-36.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. ve Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, *22*(2), 259-298.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, *26*(3), 513-563.

Polanska, D. ve Chimiak, G. (2016). Organizing without organizations: on informal social activism in Poland. *International journal of sociology and social policy*, *36*(9-10), 1-22.

Polatçı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Duygusal bağlılığın aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18*(3): 299-318.

Pollack, J. M., Ho, V. T., O'Boyle, E. H. ve Kirkman, B. L. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *41*(4), 311-331.

Pontefract, D. (2019). İşte anlam arayışı asla bitmez. *Amaç, anlam ve tutku* içinde (ss. 47-58). Optimist yayınları.

Pradhan, S. ve Jena, L. K. (2017). Effect of abusive supervision on employee's intention to quit and the neutralizing role of meaningful work in Indian IT organizations. *Organizational Analysis*, *25*(5), 825-838

Pradhan, S. ve Jena, L. K. (2019). Does meaningful work explains the relationship between transformational leadership and innovative work behaviour? *Vikalpa*, *44*(1), 30-40,

Pradhan, S. ve Pradhan, R. K. (2016). Transformational leadership and job outcomes: The mediating role of meaningful work. *Global Business Review*, *17*(3), 173-185,

Pratt, M. G., Rockmann, K. W. ve Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of

identity among medical residents. *Academy of management journal*, *49*(2), 235-262.

Pratt, M.G. and Ashforth, B.E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. (Eds), In *Positive organizational scholarship. foundations of a new discipline* (pp. 309-27), Berett-Kohler Publishers Inc.

Rehman, S. U., Shahzad, M., Farooq, M. S. ve Javaid, M. U. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review*, *25*(1), 38-47.

Restauri, N., Nyberg, E. ve Clark, T. (2019). Cultivating meaningful work in healthcare: A paradigm and practice. *Current problems in diagnostic radiology*, *48*(3), 193-195,

Reysen, S. ve Hackett, J. (2017). Activism as a pathway to global citizenship. *The Social Science Journal*, *54*(2), 132-138.

Riivari, E., Malin, V., Jääskelä, P. ve Lukkari, T. (2020). University as a workplace: Searching for meaningful work. *Teaching in Higher Education*, *25*(3), 286-304.

Rokeach, M., (1973). The Nature of Human Values. Free Press.

Romaioli, D., Nencini, A. ve Meneghini, A. M. (2016). How to foster commitment among volunteers: A social constructionist study in Italian nonprofit organizations. *Journal of Social Service Research*, *42*(5), 718-728.

Rosso, B. D., Dekas, K. H. ve Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior,* 30, 91–127.

Rowold, J., Borgmann, L. ve Bormann, K. (2014). Which leadership constructs are important for predicting job satisfaction, affective commitment, and perceived job performance in profit versus nonprofit organizations?. *Nonprofit Management and Leadership*, *25*(2), 147-164.

Rozelle, K. L. (2004). *Women who make it work: Experiencing authenticity, connectedness, and meaningful work in corporate America.* [Doctoral Dissertation]. *Fielding Graduate Institute.*

Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, *55*(1), 68-78.

Alpaslan Danışman, S. (2013). Kültürlerarası gönüllü kuruluşlar yönetimi. M. Sarıkaya ve S. Bayraktaroğlu (Ed.), *Gönüllü kuruluşlarda yönetim ve strateji* içinde (65-90). Gazi Kitabevi.

Sani Ürü, F. O., Çaliskan, S. C., Atan, Ö. ve Yozgat, U. (2013). Ögretim üyelerinin hizmetkâr liderlik davranislari ve ardillari üzerine bir arastirma. *Ege Akademik Bakis*, *13*(1), 63-82.

Sarıkaya, M. ve Bayraktaroğlu, S. (2013). Sunuş. M. Sarıkaya ve S. Bayraktaroğlu (Ed.), *Gönüllü kuruluşlarda yönetim ve strateji* içinde (v-iv). Gazi Kitabevi.

Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A. ve Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*, *28*(12), 2008-2026.

Sayar, K. (2003). Söz ola gençlik kültür. *Sanat ve Edebiyat Dergisi*, 4, 8-13.

Saygili, M., Özer, Ö. ve Karakaya, P. Ö. (2020). Paternalistic leadership, ethical climate and performance in health staff. *Hospital Topics, 98*(1), 26-35,

Scarduzio, J. A., Real, K., Slone, A. ve Henning, Z. (2018). Vocational anticipatory socialization, self-determination theory, and meaningful work: Parents' and children's recollection of memorable messages about work. *Management Communication Quarterly, 32*(3), 431-461.

Schaubroeck, J., Lam, S. S. ve Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 863-871.

Scherer, L. L., Allen, J. A. ve Harp, E. R. (2016). Grin and bear it: An examination of volunteers' fit with their organization, burnout and spirituality. *Burnout research, 3*(1), 1-10,

Schneider, S. K. ve George, W. M. (2011). Servant leadership versus transformational leadership in voluntary service organizations. *Leadership and Organization Development Journal*, *32*(1), 60-77.

Schnell, T., Höge, T. ve Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology, 8*(6), 543-554.

Schnell, T., ve Hoof, M. (2012). Meaningful commitment: Finding meaning in volunteer work. *Journal of Beliefs ve Values*, *33*(1), 35-53.

Schreiner, E., Trent, S. B., Prange, K. A. ve Allen, J. A. (2018). Leading volunteers: Investigating volunteers' perceptions of leaders' behavior and gender. *Nonprofit management and leadership*, *29*(2), 241-260,

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, (1-65).

Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. *The Journal of Business Inquiry, 7*(1), 68-78.

Seçer, İ. (2015). Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci. Anı Yayıncılık.

Seçkin, Ş. N. (2018). Yapılan işin anlamlılığı ve işe tutkunluk ilişkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *9*(1), 143-160,

Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335,

Seltzer, J., Numerof, R. E. ve Bass, B. M. (1989). Transformational leadership: Is it a source of more burnout and stress?. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 174-185,

Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization studies, 12*(3), 405-424.

Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, *4*(4), 577-594.

Sharabi, M. (2017). The meaning of work dimensions according to organizational status: does gender matter?. *Employee Relations, 39*(5), 643-659.

Sharabi, M. ve Harpaz, I. (2010). Improving employees' work centrality improves organizational performance: Work events and work centrality relationships. *Human Resource Development International*, *13*(4), 379-392.

Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R. ve Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. *Research in personnel and human resources management*, 22, 357-394.

Shin, S. J. ve Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of management Journal*, *46*(6), 703-714.

Shuck, B. ve Rose, K. (2013). Reframing employee engagement within the context of meaning and purpose: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, *15*(4), 341-355,

Sığrı, Ü., ve Sözen, C. (2014). Gruplar ve grup dinamikleri. Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel davranış* (2.baskı) İçinde (pp. 301-338). Beta Yayınevi.

Siachou, E., Gkorezis, P. ve Adeosun, F. (2020). The relationship between empowering leadership and volunteers' service capability: intention to share knowledge as mediator. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(2), 215-235,

Sigler, T. H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of quality management*, *5*(1), 27-52.

Singh, N. ve Bamel, U. (2020). Can transcendence be attained through mindfulness? The mediating role of meaningful work. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 7*(3), 257-273.

Smith, K. A., Holmes, K., Haski-Leventhal, D., Cnaan, R. A., Handy, F. ve Brudney, J. L. (2010). Motivations and benefits of student volunteering: Comparing regular, occasional, and non-volunteers in five countries. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research, 1*(1), 65-81.

Son, J. ve Wilson, J. (2012). Volunteer work and hedonic, eudemonic, and social well-being. *In Sociological forum, 27*(3), 658-681.

Sonnentag, S. ve Grant, A. M. (2012). Doing good at work feels good at home, but not right away: When and why perceived prosocial impact predicts positive affect. *Personnel Psychology, 65*(3), 495-530,

Spence, J. T. (1985). Achievement American style: The rewards and costs of individualism. *American Psychologist*, 40, 1285-1295,

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S. ve Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization science, 16*(5), 537-549.

Starren, A., Hornikx, J. ve Luijters, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety science*, 52, 43-49.

Steger, M. F. ve Dik, B. J. (2009). If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work?. *Applied Psychology: Health and Well-Being, 1*(3), 303-320,

Steger, M. F. ve Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. P. A. Linley, S. Harrington ve N. Page (ed.), In *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 131-142). Oxford University Press.

Steger, M. F., Dik, B. J. ve Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment, 20*(3), 322-337.

Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S. ve Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology, 53*(1), 80-93.

Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L. ve Rothmann, S. (2013). Engaging in work even when it is meaningless: Positive affective disposition and

meaningful work interact in relation to work engagement. *Journal of Career Assessment, 21*(2), 348-361.

Steger, M. F., Mann, J. R., Michels, P. ve Cooper, T. C. (2009). Meaning in life, anxiety, depression, and general health among smoking cessation patients. *Journal of psychosomatic research, 67*(4), 353-358.

Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J. Y. ve Dik, B. J. (2010). Calling in work: Secular or sacred?. *Journal of Career Assessment, 18*(1), 82-96.

Steimel, S. (2013). Connecting with volunteers: Memorable messages and volunteer identification. *Communication Research Reports, 30*(1), 12-21.

Stone, G. A., Russell, R. F. ve Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development*, 25, 349–359.

Studer, S. ve Von Schnurbein, G. (2013). Organizational factors affecting volunteers: A literature review on volunteer coordination. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 24*(2), 403-440,

Stukas, A. A., Snyder, M. ve Clary, E. G. (2016). Understanding and encouraging volunteerism and community involvement. *The Journal of Social Psychology*, *156*(3), 243-255,

Sun, J., Lee, J. W. ve Sohn, Y. W. (2019). Work context and turnover intention in social enterprises: the mediating role of meaning of work. *Journal of Managerial Psychology*, *34*(1), 46-60,

Sungur, C., Özer, Ö., Saygili, M. ve Uğurluoğlu, Ö. (2019). Paternalistic leadership, organizational cynicism, and intention to quit one's job in nursing. *Hospital topics*, *97*(4), 139-147.

Sunney, S. ve Brian, H. K. (2003). How to manage unpaid volunteers in organisations. *Management Research News, 26*(2-4), 63-71.

Şentürk, F. K. ve Tekin, Y. (2015). Örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve iş arkadaşı desteğinin işgören performansı üzerine etkileri: Avm çalışanları örneği. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya Isletme Fakültesi Dergisi, 7*(2). 195-206.

Şentürk, H. ve Yakut, S. (2014). Hayatin anlami ve din. *Süleyman Demirel Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, (33), 45-60,

Şeşen, H. (2014). Örgüt kültürü. Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel davranış* (2. baskı) içinde (ss. 596-623). Beta Yayınevi.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2016). Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış (9. baskı). Gazi Kitabevi.

Şimşek, Ö. F.. (2007). Yapısal eşitlik modellemesine giriş: temel ilkeler ve lısrel uygulamaları. Ekinoks Yayınları.

Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. Pearson.

Tabak, A., ve Sığrı, Ü. (2014). Liderlik. Ü. Sığrı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel davranış* (2. baskı) içinde (ss. 374-429). Beta Yayınevi.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Revieıo of Psychology*, 33,1-39.

Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. S. Worchel & W. G. Austin (ed.), In *The psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Nelson-Hall.

Tamin, V. A., Wu, L. T., Lin, Y. P., ve Chan, E. Y. (2022). Helping hands, healing hearts: A qualitative descriptive study on nurses' perceptions on the use of volunteers in an inpatient hospital setting. *Collegian*, *29*(1), 54-61.

Tashakkori, A. ve Teddlie, C. (2003). Issues and dilemmas in teaching research methods courses in social and behavioural sciences: US perspective. *International journal of social research methodology*, *6*(1), 61-77.

Taş, M. A. ve Bektaş, M. (2020). Örgütlerde algılanan sosyal destek ve toksik duygular ilişkisi: iyimserlik ve kötümserliğin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20*(4), 83-106.

Taşçıoğlu, C. ve Tosun, L. P. (2018). Facebook'taki benlik sunumları, otantiklik ve psikolojik iyi oluş. *Nesne, 6*(12), 103-125,

Taylor, T., Darcy, S., Hoye, R. ve Cuskelly, G. (2006). Using psychological contract theory to explore issues in effective volunteer management. *European Sport Management Quarterly*, *6*(2), 123-147.

Thomson, S.B. (2011). Sample size and grounded theory. *JOAAG. 5*(1): 45-52.

Tiltay, M. A. ve Islek, M. S. (2020). Volunteer management of local and national nonprofit organisations: an exploratory study from Turkey. *International Review on Public and Nonprofit Marketing, 17*(2), 183-201.

Tokgöz, E. ve Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi, 10*(39), 61-76.

Top, M., Tarcan, M., Tekingündüz, S. ve Hikmet, N. (2013). An analysis of relationships among transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in two Turkish hospitals. *The International journal of health planning and management, 28*(3), 217-241.

Treviño, L. K., Brown, M. ve Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human relations, 56*(1), 5-37.

Tsai, T. T. H. ve Lin, A. J. (2014). Do psychological contract and organizational citizenship behavior affect organizational performance in non-profit organizations?. *Chinese Management Studies, 8*(3), 397-417.

Tsui, A. S., Wang, H. ve Xin, K. R. (2006). Organizational culture in China: An analysis of culture dimensions and culture types. *Management and Organization Review*, *2*(3), 345-376.

Tuan, L. T. (2018). Driving employees to serve customers beyond their roles in the Vietnamese hospitality industry: The roles of paternalistic leadership and discretionary HR practices. *Tourism Management, 69*, 132-144.

Tummers, L. G. ve Knies, E. (2013). Leadership and meaningful work in the public sector. *Public Administration Review, 73*(6), 859-868.

Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. Social identity and intergroup relations. Psychology Press.

Tutar, H. (2016). Sosyal psikoloji kavramlar ve kuramlar (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Tziner, A., Ben-David, A., Oren, L. ve Sharoni, G. (2014). Attachment to work, job satisfaction and work centrality. *Leadership and Organization Development Journal*, *35*(6), 555-565,

Uçanok, B. ve Karabatı, S. (2013). The effects of values, work centrality, and organizational commitment on organizational citizenship behaviors: Evidence from Turkish SMEs. *Human Resource Development Quarterly*, *24*(1), 89-129.

Usta, F., (2015). Umut. A. Akın ve Ü. Akın (ed.), *Psikolojide Güncel kavramlar I: pozitif psikoloji* içinde (ss. 74-81). Nobel Akademik.

Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R. ve Çelik, R. (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş üretkenlik düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15*(1), 25-57.

Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R. ve Ratelle, C. (2003). Les passions de l'Âme: On obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, *85*(4), 756-767.

Vallerand, R. J., Salvy, S. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., Grouzet, F. M. ve Blanchard, C. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of personality*, *75*(3), 505-534.

Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, *37*(4), 1228-1261.

Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N. ve Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, *25*(3), 544-562.

van Schie, S., Gautier, A., Pache, A. C. ve Güntert, S. T. (2019). What keeps corporate volunteers engaged: Extending the volunteer work design model with self-determination theory insights. *Journal of Business Ethics*, *160*(3), 693-712.

Van Schie, S., Güntert, S. T., Oostlander, J. ve Wehner, T. (2015). How the organizational context impacts volunteers: A differentiated perspective on self-determined motivation. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 26*(4), 1570-1590,

Van Vianen, A. E., Nijstad, B. A. ve Voskuijl, O. F. (2008). A person-environment fit approach to volunteerism: Volunteer personality fit and culture fit as predictors of affective outcomes. *Basic and Applied Social Psychology, 30*(2), 153-166.

Van Vugt, M., Jepson, S. F., Hart, C. M. ve De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of experimental social psychology, 40*(1), 1-13.

Van Vuuren, M. ve Pothof, S. J. (2019). Voluntary work as embodied aboutness: How the act of volunteering becomes meaningful. In *Evidence-Based Positive Psychological Interventions in Multi-Cultural Contexts* (pp. 227-250). Springer.

Van Wingerden, J. ve Van der Stoep, J. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PloS one, 13*(6), 1-11.

Van Wingerden, J. ve Van der Stoep, J. J. (2017). The role of meaningful work in employees' work related and general well-being. *International Journal of Human Resource Studies, 7*(4), 23-37.

Vantilborgh, T. ve Van Puyvelde, S. (2018). Volunteer reliability in nonprofit organizations: A theoretical model. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 29*(1), 29-42.

Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Willems, J., Huybrechts, G. ve Jegers, M. (2014). Effects of ideological and relational psychological contract breach and fulfilment on volunteers' work effort. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(2), 217-230,

Varney, J. (2009). Leadership as meaning-making. *Human Resource Management International Digest, 17*(5), 3-5,

Varoğlu, D. (2019). İş özellikleri kuramı. S. Yürür (ed.), *Örgütsel davranış kuramları.* Beta Yayınevi.

Vecchio, R.P., Justin, J.E. ve Pearce, C.L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly,* 21(3), 530-542.

Vecina, M. L. ve Fernando, C. (2013). Volunteering and well-being: is pleasure-based rather than pressure-based prosocial motivation that which is related to positive effects?. *Journal of Applied Social Psychology*, *43*(4), 870-878.

Vecina, M. L., Chacón, F., Marzana, D. ve Marta, E. (2013). Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organizations: What makes volunteers remain within organizations and feel happy?. *Journal of Community Psychology*, *41*(3), 291-302.

Veltman, A. (2015). Is meaningful work available to all people?. *Philosophy & Social Criticism*, *41*(7), 725-747.

Veres, J. C., Eva, N. ve Cavanagh, A. (2019). "Dark" student volunteers: commitment, motivation, and leadership. *Personnel Review*, *49*(5), 1176-1193.

Vinkhuyzen, O. M. ve Karlsson-Vinkhuyzen, S. I. (2014). The role of moral leadership for sustainable production and consumption. *Journal of Cleaner Production,* 63, 102-113.

Von Essen, J. (2016). On the meaning of volunteering: A study of worldviews in everyday life. *Foundations of Science*, *21*(2), 315-333.

Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. Wiley.

Wallis, J. ve Dollery, B. (2005). Leadership and economic theories of nonprofit organizations. *Review of Policy Research*, *22*(4), 483-499.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. ve Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, *34*(1), 89-126.

Walumbwa, F. O., Christensen, A. L. ve Muchiri, M. K. (2013). Transformational leadership and meaningful work. *Purpose and meaning in the workplace*, 197-215,

Wang, X. H. ve Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of applied psychology*, *95*(6), 1134-1144.

Warburton, J., Moore, M. ve Oppenheimer, M. (2018). Challenges to the recruitment and retention of volunteers in traditional nonprofit organizations: A case study of Australian meals on wheels. *International Journal of Public Administration*, *41*(16), 1361-1373.

Ward, S. J. ve King, L. A. (2017). Work and the good life: How work contributes to meaning in life. *Research in Organizational Behavior*, 37, 59-82.

Weeks, K. P. ve Schaffert, C. (2019). Generational differences in definitions of meaningful work: A mixed methods study. *Journal of Business Ethics, 156*(4), 1045-1061.

Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weiss, J. W., Skelley, M. F., Haughey, J. C. ve Hall, D. T. (2004). Calling, new careers and spirituality: A reflective perspective for organizational leaders and professionals. *Research in ethical issues in organizations, 5(*1), 175-201.

White, E. S. (2021). Parent Values, Civic Participation, and Children's Volunteering. *Children and Youth Services Review*, 127(C), 1-11.

White, K. A. (2009). Self-confidence: A concept analysis. *In Nursing Forum*, *44*(2), 103-114.

Willemse, M. ve Deacon, E. (2015). Experiencing a sense of calling: The influence of meaningful work on teachers' work attitudes. *SA Journal of Industrial Psychology*, *41*(1), 1-9.

Wilson, J. (2012). Volunteerism research: A review essay. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, *41*(2), 176-212.

Wisner, P. S., Stringfellow, A., Youngdahl, W. E. ve Parker, L. (2005). The service volunteer–loyalty chain: an exploratory study of charitable not-for-profit service organizations. *Journal of Operations Management*, *23*(2), 143-161.

Woods, P. A. (2004). Democratic leadership: drawing distinctions with distributed leadership. *International journal of leadership in education*, *7*(1), 3-26.

Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. Cameron, K., & Dutton, J. (ed.), In *positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 296-308). Berrett-Koehler Publishers.

Wrzesniewski, A. ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review, 26*(2), 179-201.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. ve Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93-135,

Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. ve Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality, 1*(31), 21-33.

Wu, M., Huang, X., Li, C. ve Liu, W. (2012). Perceived interactional justice and trust-in-supervisor as mediators for paternalistic leadership. *Management and Organization Review, 8*(1), 97-121.

Wu, Y. ve Li, C. (2019). Helping others helps? A self-determination theory approach on work climate and wellbeing among volunteers. *Applied Research in Quality of Life*, *14*(4), 1099-1111.

Yang, F., Huang, X. ve Wu, L. (2019). Experiencing meaningfulness climate in teams: How spiritual leadership enhances team effectiveness when facing uncertain tasks. *Human Resource Management, 58*(2), 155-168..

Yeoman, R. (2014). Conceptualising meaningful work as a fundamental human need. *Journal of Business Ethics, 125*(2), 235-251.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık.

Yüksel, İ. (2005). İş-aile çalışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19*(2), 301-314.

Zboja, J. J., Jackson, R. W. ve Grimes-Rose, M. (2020). An expectancy theory perspective of volunteerism: the roles of powerlessness, attitude toward

charitable organizations, and attitude toward helping others. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, *17*(4), 493-507.

Zhang, Y., Huai, M. Y. ve Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, *26*(1), 25-36.

Zheng, D., Witt, L. A., Waite, E., David, E. M., van Driel, M., McDonald, D. P., ... ve Crepeau, L. J. (2015). Effects of ethical leadership on emotional exhaustion in high moral intensity situations. *The Leadership Quarterly*, *26*(5), 732-748.

Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M. ve Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly*, *26*(5), 702-718.

Zhu, W., Treviño, L. K. ve Zheng, X. (2016). Ethical leaders and their followers: The transmission of moral identity and moral attentiveness. *Business Ethics Quarterly*, *26*(1), 95-115,

Zukin, C. ve Szeltner, M. "Talent report: What workers want in 2012." Retrieved from the Net Impact website January 2, 2014: https://netimpact.org/docs/publications-docs/talent-report-what-workers-want-in-2012-full-report. (04,04.2021).

EKLER

EK 1. Araştırma 1'in Görüşme Formu

Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
Yaşınız: .....
Medeni durumunuz: ( ) Bekâr ( ) Evli
Eğitim durumunuz : ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
Kaç yıldır gönüllü çalışmalar içinde bulunuyorsunuz?.....

MÜLAKAT SORULARI

1. Anlamlı Bir "Gönüllü İşi" i nasıl tanımlarsınız?

2. Gönüllü olarak çalıştığınız kuruluşta, yöneticilerin hangi tutum ve davranışları yaptığınız gönüllü işi/çalışmayı anlamlı bulmanızı sağlamaktadır?

3. Gönüllü olarak çalıştığınız kuruluşta, yöneticilerin hangi tutum ve davranışları yaptığınız gönüllü işi/çalışmayı anlamsız bulmanıza yol açmaktadır?

4. Herhangi bir STK'da siz yönetici olsaydınız, gönüllü çalışanlarınızın gönüllü işi/çalışmayı anlamlı bulması için ne gibi tutum ve davranışlarda bulunurdunuz? Neler yapardınız?

EK 2. Araştırma 2'nin Anket Formu

Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
Yaşınız: ( ) 20 ve altı ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51+
Medeni durumunuz: ( ) Bekâr ( ) Evli
Eğitim durumunuz : ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
Kaç yıldır gönüllü faaliyetlerde bulunuyorsunuz: ( )1-5( )6-10 ( )11-15 ( )16-20 ( ) 21+

Anlamlandıran Liderlik Ölçeği **Gönüllü olduğum STK'da yöneticim olarak gördüğüm; başkanım/ temsilcim/ koordinatörüm/ liderim/ müdürüm…**	1) Hiç Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kısmen Katılmıyorum 4) Kısmen Katılıyorum 5) Katılıyorum 6) Tamamen Katılıyorum					
Birlik ve beraberliği sağlar.	1	2	3	4	5	6
Farklılıklara saygı duyar	1	2	3	4	5	6
Bir aile ortamı oluşturmaya özen gösterir.	1	2	3	4	5	6
Nazik bir insandır.	1	2	3	4	5	6
Dertlerimi dinler.	1	2	3	4	5	6
Beni anlamaya çalışır.	1	2	3	4	5	6
Davranışlarıyla bana örnek olur.	1	2	3	4	5	6
Beni destekler.	1	2	3	4	5	6
Bana rehberlik eder.	1	2	3	4	5	6
Benimle birebir ilgilenir.	1	2	3	4	5	6
İşlerimde kolaylık sağlar.	1	2	3	4	5	6
Samimidir.	1	2	3	4	5	6
Mütevazıdır.	1	2	3	4	5	6
Bana değer verir.	1	2	3	4	5	6
Bana saygı gösterir.	1	2	3	4	5	6
İnançlarıma ve değerlerime karşı hassasiyet gösterir.	1	2	3	4	5	6
Fedakârdır.	1	2	3	4	5	6
İş için yoğun emek harcar.	1	2	3	4	5	6
İnsanlara faydalı olmak için elinden geleni yapar.	1	2	3	4	5	6
Kendini gönüllü faaliyetlere adamış bir insandır.	1	2	3	4	5	6
Herkesten önce kendisi işe koyulur.	1	2	3	4	5	6
Özü sözü birdir.	1	2	3	4	5	6
Kurumun önceliklerini ön planda tutar.	1	2	3	4	5	6
Belirlenen amaçlara bağlıdır.	1	2	3	4	5	6
Bana güven verir.	1	2	3	4	5	6
Tutarlı bir duruş sergiler.	1	2	3	4	5	6
Yaptığım işin sonuçlarını benimle paylaşır.	1	2	3	4	5	6
Başarılarım için bana teşekkür eder.	1	2	3	4	5	6
İyi bir iş çıkardığımda benimle gurur duyduğunu hissettirir.	1	2	3	4	5	6
İyi bir iş çıkardığımda beni takdir eder.	1	2	3	4	5	6
Bana minnettarlığını ifade eder.	1	2	3	4	5	6
Hatalarımı, beni mahcup etmeyecek şekilde söyler.	1	2	3	4	5	6
Beni yetiştirmeye zaman harcar.	1	2	3	4	5	6
Kişisel gelişimimi destekler.	1	2	3	4	5	6
Tecrübelerini benimle paylaşarak ilham verir.	1	2	3	4	5	6

İşle ilgili bilmem gerekenleri bana tek tek anlatır.	1	2	3	4	5	6
Yeni beceriler kazanmam için imkân ve fırsat sağlar.	1	2	3	4	5	6
İşle ilgili yanlışlarımı gösterir ve düzeltmeme yardım eder.	1	2	3	4	5	6
Karar alırken fikrimi önemser.	1	2	3	4	5	6
Anlayışlı bir insandır.	1	2	3	4	5	6
Bana baskı yapmaz.	1	2	3	4	5	6
Gerektiğinde karar alıp uygulamamı destekler.	1	2	3	4	5	6
Benimle işbirliği yapar.	1	2	3	4	5	6
Adil davranır.	1	2	3	4	5	6
Hakkımı savunur.	1	2	3	4	5	6
Sorunları çözerken tarafsız davranır.	1	2	3	4	5	6
Şeffaflığı önemser.	1	2	3	4	5	6
Ayrımcılığa ve kayırmacılığa karşıdır.	1	2	3	4	5	6
Yapacağım işin özünü anlatır.	1	2	3	4	5	6
Bana yaptığım işin faydasını anlatır.	1	2	3	4	5	6
Emanet bilinciyle işe sahip çıkmamı ve sürdürmemi sağlar.	1	2	3	4	5	6
Tutku ve heyecan aşılayarak beni motive eder.	1	2	3	4	5	6
Başarabileceğime dair inancımı güçlendirir.	1	2	3	4	5	6
Çalışan Enerjisi Ölçeği ***Gönüllü olduğum dernek/vakıf/toplulukta…***	1)Hiç katılmıyorum 2)Az Katılmıyorum 3) Orta Derecede Katılıyorum 4) Çok Katılıyorum 5) Tamamen Katılıyorum					
Gönüllü çalışırken kendimi hareketli ve enerjik hissederim.	1	2	3	4	5	
Gönüllü çalışırken işimi tamamlamak için yüksek tutkuya sahibimdir.	1	2	3	4	5	
İşimi başarılı bir şekilde tamamlamak için gerekli motivasyona sahibim.	1	2	3	4	5	
İşlerimi yapmak için hevesliyim.	1	2	3	4	5	
Gönüllü çalışmak bana pozitif enerji sağlar.	1	2	3	4	5	
Gönüllü olduğum STK'da kendimi değerli hissederim.	1	2	3	4	5	
Çalışma saatlerimde enerji dolu olduğumu hissederim.	1	2	3	4	5	
Sabahları çalışmaya geldiğimde yeni gün için yeterli enerjiye sahibimdir.	1	2	3	4	5	
İşlerimi yaparken kendimi dinç hissederim.	1	2	3	4	5	
İşin Anlamlılığı Ölçeği	1)Kesinlikle Katılmıyorum 2)Katılmıyorum 3 Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum					
Gönüllü yaptığım işte anlam buluyorum.	1	2	3	4	5	
Gönüllü yaptığım işin, kişisel gelişimime katkı sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	
Gönüllü yaptığım iş, çevreme (topluma, diğer canlılara, doğaya) ciddi bir katkı sağlamıyor.	1	2	3	4	5	
Gönüllü çalışmak, hayatımın anlamına katkı sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	
Gönüllü yaptığım işe neyin anlam kattığının farkındayım.	1	2	3	4	5	
Gönüllü yaptığım işin, çevreme olumlu bir katkı sağladığının farkındayım.	1	2	3	4	5	
Gönüllü çalışmak, kendimi daha iyi anlamamı sağlıyor.	1	2	3	4	5	
Gönüllü yaptığım işin, tatmin edici bir amacının olduğunu fark ettim.	1	2	3	4	5	
Gönüllü çalışmak, çevremi ve dünyayı anlamamı sağlıyor.	1	2	3	4	5	
Gönüllü yaptığım iş, toplum için önemli bir amaca hizmet etmektedir.	1	2	3	4	5	

EK 3. Araştırma 3'ün Anket Formu

Cinsiyetiniz: ( ) Kadın ( ) Erkek
Yaşınız: ( ) 20 ve altı ( ) 21-30 ( ) 31-40 ( ) 41-50 ( ) 51+
Medeni durumunuz: ( ) Bekâr ( ) Evli
Eğitim durumunuz : ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
Kaç yıldır gönüllü faaliyetlerde bulunuyorsunuz: ( ) 1-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21+
Gönüllü olduğunuz STK'yı yazınız: …….

Anlamlandıran Liderlik Ölçeği **Gönüllü olduğum STK'da yöneticim olarak gördüğüm; başkanım/ temsilcim/ koordinatörüm/ liderim/ müdürüm…**	1) Hiç Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kısmen Katılmıyorum 4) Kısmen Katılıyorum 5) Katılıyorum 6) Tamamen Katılıyorum					
Birlik ve beraberliği sağlar.	1	2	3	4	5	6
Farklılıklara saygı duyar.	1	2	3	4	5	6
Bir aile ortamı oluşturmaya özen gösterir.	1	2	3	4	5	6
Nazik bir insandır.	1	2	3	4	5	6
Dertlerimi dinler.	1	2	3	4	5	6
Beni destekler.	1	2	3	4	5	6
Fedakârdır.	1	2	3	4	5	6
İş için yoğun emek harcar.	1	2	3	4	5	6
İnsanlara faydalı olmak için elinden geleni yapar.	1	2	3	4	5	6
Kendini gönüllü faaliyetlere adamış bir insandır.	1	2	3	4	5	6
Herkesten önce kendisi işe koyulur.	1	2	3	4	5	6
Yaptığım işin sonuçlarını benimle paylaşır.	1	2	3	4	5	6
Başarılarım için bana teşekkür eder.	1	2	3	4	5	6
İyi bir iş çıkardığımda benimle gurur duyduğunu hissettirir.	1	2	3	4	5	6
İyi bir iş çıkardığımda beni takdir eder.	1	2	3	4	5	6
Bana minnettarlığını ifade eder.	1	2	3	4	5	6
Beni yetiştirmeye zaman harcar.	1	2	3	4	5	6
Tecrübelerini benimle paylaşarak ilham verir.	1	2	3	4	5	6
İşle ilgili bilmem gerekenleri bana tek tek anlatır.	1	2	3	4	5	6
Yeni beceriler kazanmam için imkân ve fırsat sağlar.	1	2	3	4	5	6
İşle ilgili yanlışlarımı gösterir ve düzeltmeme yardım eder.	1	2	3	4	5	6
Karar alırken fikrimi önemser.	1	2	3	4	5	6
Anlayışlı bir insandır.	1	2	3	4	5	6
Baskı ve sıkı denetim uygulamaz.	1	2	3	4	5	6
Gerektiğinde karar alıp uygulamamı destekler.	1	2	3	4	5	6
Benimle işbirliği yapar.	1	2	3	4	5	6
Hakkımı savunur.	1	2	3	4	5	6
Yapacağım işin özünü anlatır.	1	2	3	4	5	6
Bana yaptığım işin faydasını anlatır.	1	2	3	4	5	6
Emanet bilinciyle işe sahip çıkmamı ve sürdürmemi sağlar.	1	2	3	4	5	6
Tutku ve heyecan aşılayarak beni motive eder.	1	2	3	4	5	6
Başarabileceğime dair inancımı güçlendirir.	1	2	3	4	5	6
	1)Kesinlikle Katılmıyorum					

İşin Anlamlılığı Ölçeği	2) Katılmıyorum 3 Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle Katılıyorum				
Gönüllü yaptığım işte anlam buluyorum.	1	2	3	4	5
Gönüllü çalışmanın, hayatımın anlamına katkı sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Gönüllü yaptığım işe neyin anlam kattığının farkındayım.	1	2	3	4	5
Gönüllü yaptığım işin, tatmin edici bir amacının olduğunu fark ettim.	1	2	3	4	5
Gönüllü yaptığım işin, kişisel gelişimime katkı sağladığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
Gönüllü çalışmak, kendimi daha iyi anlamamı sağlıyor.	1	2	3	4	5
Gönüllü çalışmak, çevremi ve dünyayı anlamamı sağlıyor.	1	2	3	4	5
Gönüllü yaptığım iş, çevreme (topluma, diğer canlılara, doğaya) ciddi bir katkı sağlamıyor.	1	2	3	4	5
Gönüllü yaptığım işin, çevreme fayda sağladığının farkındayım.	1	2	3	4	5
Gönüllü yaptığım iş, toplum için önemli bir amaca hizmet etmektedir.	1	2	3	4	5

EK 4. Anlamlandıran Liderlik Ölçeğinin Son Şekli

Madde No	**Anlamlandıran Liderlik Ölçeği** Gönüllü olduğum STK'da yöneticim olarak gördüğüm; başkanım/ temsilcim/ koordinatörüm/ liderim/ müdürüm…	1) Hiç Katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kısmen Katılmıyorum 4) Kısmen Katılıyorum 5) Katılıyorum 6) Tamamen Katılıyorum
1	Birlik ve beraberliği sağlar.	1 2 3 4 5 6
2	Farklılıklara saygı duyar.	1 2 3 4 5 6
3	Bir aile ortamı oluşturmaya özen gösterir.	1 2 3 4 5 6
4	Nazik bir insandır.	1 2 3 4 5 6
5	Dertlerimi dinler.	1 2 3 4 5 6
6	Beni destekler.	1 2 3 4 5 6
7	Fedakârdır.	1 2 3 4 5 6
8	İş için yoğun emek harcar.	1 2 3 4 5 6
9	İnsanlara faydalı olmak için elinden geleni yapar.	1 2 3 4 5 6
10	Kendini gönüllü faaliyetlere adamış bir insandır.	1 2 3 4 5 6
11	Herkesten önce kendisi işe koyulur.	1 2 3 4 5 6
12	Yaptığım işin sonuçlarını benimle paylaşır.	1 2 3 4 5 6
13	Başarılarım için bana teşekkür eder.	1 2 3 4 5 6
14	İyi bir iş çıkardığımda benimle gurur duyduğunu hissettirir.	1 2 3 4 5 6
15	İyi bir iş çıkardığımda beni takdir eder.	1 2 3 4 5 6
16	Bana minnettarlığını ifade eder.	1 2 3 4 5 6
17	Beni yetiştirmeye zaman harcar.	1 2 3 4 5 6
18	Tecrübelerini benimle paylaşarak ilham verir.	1 2 3 4 5 6
19	İşle ilgili bilmem gerekenleri bana tek tek anlatır.	1 2 3 4 5 6
20	Yeni beceriler kazanmam için imkân ve fırsat sağlar.	1 2 3 4 5 6
21	İşle ilgili yanlışlarımı gösterir ve düzeltmeme yardım eder.	1 2 3 4 5 6
22	Karar alırken fikrimi önemser.	1 2 3 4 5 6
23	Anlayışlı bir insandır.	1 2 3 4 5 6
24	Baskı ve sıkı denetim uygulamaz.	1 2 3 4 5 6
25	Gerektiğinde karar alıp uygulamamı destekler.	1 2 3 4 5 6
26	Benimle işbirliği yapar.	1 2 3 4 5 6
27	Hakkımı savunur.	1 2 3 4 5 6
28	Yapacağım işin özünü anlatır.	1 2 3 4 5 6
29	Bana yaptığım işin faydasını anlatır.	1 2 3 4 5 6
30	Emanet bilinciyle işe sahip çıkmamı ve sürdürmemi sağlar.	1 2 3 4 5 6
31	Tutku ve heyecan aşılayarak beni motive eder.	1 2 3 4 5 6
32	Başarabileceğime dair inancımı güçlendirir.	1 2 3 4 5 6

EK 5. Etik Kurul İzni

MAKÜ | Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

ARAŞTIRMA PROJESİ DEĞERLENDİRME RAPORU

Toplantı Tarihi: 01.09.2021 Çarşamba
Toplantı No:2021/09
Karar No: GO 2021/302

Üniversitemiz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ar. Gör. Mehmet Ali TAŞ' ın Doç. Dr. Ali Murat ALPARSLAN danışmanlığında yürüteceği ***"İşi Anlamlandıran Liderlik Modeli"*** başlıklı proje önerisi araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup çalışmanın fikri, hukuki ve telif hakları bakımından sorumluluğu araştırma ekibine ait olması koşulu ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu 15100-BURDUR
Telefon : 0-248-213 1029-1032 / Faks: 0-248-213 1028

ÖZGEÇMİŞ

Kisisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Mehmet Ali TAŞ

Eğitim Durumu :

Doktora Öğrenimi : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı (2018-2022)

Yüksek Lisans Öğrenimi : Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı (2016-2018)

Lisans Öğrenimi : Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü (2008- 2013)

İs Deneyimi :

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Sağlık Kurumlarında Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı (2016-Devam Ediyor).

Bilimsel Yayınlar ve Calısmalar :

Yazılan Uluslararası Kitaplar ve Kitaplardaki Bölümler:

Alparslan, A. M. Yastıoğlu S. ve Taş, M. A. (2019). *Mutlu Eden Yöneticiler: Pozitif Psikoloji Bağlamında Araştırmalar ve Öneriler. Ankara:* Nobel Yayınevi.

Taş, M. A. (2020). "Sosyal İçerme, Sosyal Uyum ve Mutluluk İlişkisi". *Spor Yoluyla Sosyal Uyum* M. M. Kasapoğlu, M. A. Öztürk ve M. Öçal *(*Ed.), Ankara: Detay Yayıncılık.

Taş, M. A. (2021). "Tekrarlanan Ölçümler Varyans (Anova) Analizi - Repeated Measures Anova". *Jamovi Uygulamalı İstatistik Analizleri Sosyal Bilimcilere Yönelik Araştırma Hikâyeleri İle Anlatım,* Ö. L. Antalyalı ve A. M. Alparslan (Ed.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler:

Taş, M. A. ve Tortumlu, M. (2021). Esnek Çalışma Ortamındaki Çalışanlarda Öz Kontrol ve Öz Yönetim, İçsel Motivasyon ve Mutluluk İlişkisine Dair Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 12(31), 940-954.

Arısoy A. ve Taş, M. A. (2021). Sosyal Çalışmacılarda Meslek Aşkı ve Prososyal Hizmet Davranışları İlişkisi: Yaşamın Anlamının Aracılık Etkisi. Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi(53), 827-854.

Alparslan, A. M. Yastıoğlu S. ve Taş, M. A. (2021). Role of National Culture in

Happiness: Cultural Dimensions-Happiness Score Relationship Models. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 53-67.

Taş, M. A. ve Tortumlu, M. (2021). Sabır Eğiliminin Kariyer Kaygısı Üzerindeki Etkisinde Kararlılığın Aracılık Rolü. Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1), 1-17.

Bektaş M. ve Taş, M. A. (2021). Eski Bir Soruna Yeni Bir Bakış Açısı: Zaman Hırsızlığı. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 17(1), 237-256.

Yıldırım Ü. B., Taş, M. A. ve Çiçek, H. (2021). İşin Anlamlılığının İşten Ayrılma Niyetiyle İlişkisinde İş Stresinin Aracılık Rolü: Havaalanı Yer Hizmeti Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(51), 277-306.

Taş, M. A. ve Alparslan A. M. (2020). Kültürel Değerler, Psikolojik Sermaye ve Kariyer Uyum Yeteneği İlişkisine Dair Bir Saha Araştırması. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18, 417-440,

Taş, M. A. ve Yılmaz, N. (2020). Çocukluk deneyimleri, azim ve girişimcilik niyeti ilişkisi: Sağlık yönetimi öğrencileri üzerinde bir inceleme. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22(4), 1089-1106.

Arısoy A. ve Taş, M. A. (2020). Kültürel Boyutların Evde Bakım Hizmetleri Tutumuna Etkisi: Burdur İli Kent Merkezi Örneği. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi (78), 333-359.

Tortumlu, M. ve Taş, M. A. (2020). İşyeri Kabalığı ve Mutluluk İlişkisinde İş Yaşamında Yalnızlığın Düzenleyici Etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 23(2), 706-719.

Taş, M. A. ve Bektaş M. (2020). Örgütlerde Algılanan Sosyal Destek ve Toksik Duygular İlişkisi: İyimserlik ve Kötümserliğin Aracılık Etkisi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(4), 83-106.

Alparslan, A. M., Taş, M. A. ve Yastıoğlu S. (2019). Yöneticiler Dağıtım Adaletini Nasıl Sağlar?: Senaryo Tekniği İle Bir Saha Araştırması. ”İŞ, GÜÇ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 21(1), 73-90,

Taş, M. A. ve Özmen, M. (2019). Kişilik Tipi İle Kariyer ve Akademik Desteğin Kariyer Uyum Yeteneklerine Etkisi: Bir Saha Araştırması. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 14(20), 333-370,

Akdemir, H., Taş, M. A. ve Çiçek, H. (2019). İş yerinde duygusal taciz (mobbing) ve yaşam doyumu ilişkisi: Burdur ilinde bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi(54), 138-159.

Taş, M. A. ve Özmen, M. (2019). Meslek Seçiminde Aile Desteği ve Kariyer Uyum

Yetenekleri İlişkisi: Olumlu Gelecek Beklentisinin Aracılık Rolü. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 7(16), 736-761.

Yıldırım Ü. B., Taş, M. A. ve Çiçek, H. (2019). Yetkinlik Algısı ve Çalışan Performansı İlişkisinde Özsaygının Aracılık Etkisi. Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10(20), 128-153.

Taş, M. A., Akdemir, H. ve Çiçek, H. (2019). Toksik Duygu Deneyimleri ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Psikolojik Kırılganlığın Düzenleyici Etkisi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(2), 98-113.

Tortumlu, M. ve Taş, M. A. (2019). Örgüt İklimi, İş Stresi ve Çalışan Performansı İlişkisi: İstanbul Avrupa Yakası İlçe Belediyelerinde Bir Uygulama. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 7(17), 349-367.

Taş, M. A. Çiçek, H. ve Yastıoğlu S. (2019). Misyon, Vizyon ve Amaçlar Bağlamında Geleceğe Bakış: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Stratejik Plan Çalışmaları Örneği. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(2), 544-562.

Alparslan, A. M. Yastıoğlu S. ve Taş, M. A. (2018). Ulusal Kültür Özelliklerinin Ülkelerin İnovasyon Düzeylerine Etkisi Üzerine Bir Analiz. Ege Akademik Bakış Dergisi, 18(3), 469-481.

Alparslan, A. M., Taş, M. A. ve Yastıoğlu S. (2017). Girişimcilik Niyeti Eğitimle mi Artar Yoksa Kültürel Değerlerle mi Açıklanır?. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(21), 148-161.

Yastıoğlu S., Barutçu E. ve Taş, M. A. (2017). Demografik Değişkenlerin Farklı Kuşak Ayrımlarında Örgütsel Sinizme Etkisi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(21), 219-236.

Alparslan, A. M. Yastıoğlu S. ve Taş, M. A. (2017). Bireysel ve Sosyal Başarı Motivasyonunu Açıklayan Temel Değerler: Bir Alan Araştırması. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), 133-151.

Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitaplarında (Proceedings) Basılan Bildiriler

Taş, M. A. Alparslan, A. M. ve Yastıoğlu S. (2017). A Field Research On The Relationship Between Psychological Capital And Religiousness Tendency. 2nd International Scientific Researches Congress on Humanities and Social Sciences, 49-61, İstanbul. (Tam Metin Bildiri/Sözlü Sunum).

Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

Taş, M. A. ve Alparslan A. M. (2020). Postmodern Zamanın Beklentisi: Bilge Liderlik. Bucak İşletme Fakültesi Dergisi, 3(1), 131-149.

Alparslan A. M., Taş, M. A., Ceyhan, S. ve Kenar G. (2019). Dün Çocukluktaki Zorluklar Bugünkü Psikolojik Sermayeyi Etkiler Mi? Bucak İşletme Fakültesi Dergisi, 2(1), 16-34.

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

Taş, M. A. ve Alparslan, A. M. (2021). Gönüllülerde İşin Anlamı ve Lider Etkisi. 8. Örgütsel Davranış Kongresi, 290-300, (Özet Bildiri/Sözlü Sunum).

Alparslan A. M. Yastıoğlu S. ve Taş, M. A. (2019). Ulusal "Kültür Özellikleri-Mutluluk Düzeyleri" İlişki Modeli.7. Örgütsel Davranış Kongresi, 1286-1297. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum).

Alparslan A. M. Yastıoğlu S. ve Taş, M. A. (2017). İşgörenleri Mutlu Eden Yönetici Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. 5. Örgütsel Davranış Kongresi (Özet Bildiri/Sözlü Sunum).

Alparslan A. M. Yastıoğlu S. ve Taş, M. A. (2017). Liderliğin Karanlık Yönü: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarını Mutsuz Eden Yönetici Davranışları Üzerine Bir Saha Araştırması. 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 510-519. (Özet Bildiri/Sözlü Sunum).

Alparslan A. M., Taş, M. A. ve Aytaş, S. (2016). Bireylerin Uyma Davranışlarında Kişisel Değerlerin Rolü: Bir Deney Çalışması. 4. Örgütsel Davranış Kongresi (Özet Bildiri/Sözlü Sunum).