

Gönüllü Katılım-Zorunlu Katılım Arasındaki Etkileşim

Fatmanur Çeçen¹

Özet

Katılım, bir süreklilik eksenini üzerinde tamamen gönüllüden tamamen zorunluya uzanan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Gönüllülük; bireyin herhangi bir kişi, kurum ya da topluma fayda sağlamak amacıyla özgür iradesiyle katkı sunmasıdır. Sosyal, kültürel ve ekonomik boyutları bulunan gönüllülük; işsel motivasyon, özerklik, kişisel kontrol ve algılanan örgütsel destekle güçlenmektedir. Eğitim düzeyi, yaş, meslek, medeni durum gibi demografik faktörler gönüllü katılımı etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Gönüllü katılım özellikle eğitim ve kurumsal programlarda motivasyon, öğrenme transferi ve iş tatmini açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Ancak gönüllü programlarda düşük performanslı bireylerin katılmama eğilimi, temsil ve verimlilik sorunları yaratabilmektedir. Zorunlu katılım ise çalışanların hukuki, yönetsel, ekonomik ya da ahlaki yükümlülükler nedeniyle süreçlere katılmak zorunda kalmasıdır. Hukuki zorunluluklar, devam bağlılığı ve normatif bağlılık zorunlu katılımın boyutları arasında yer almaktadır. Dışsal motivasyon, rol netliği ve performans baskısı zorunlu katılımın temel unsurlarıdır. Zorunlu katılım kapsayıcılığı artırsa da, bireylerde direnç ve düşük motivasyon oluşturma riski taşımaktadır. Sonuç olarak gönüllü katılım işsel motivasyonu ve öğrenme çıktısını güçlendirirken, zorunlu katılımın etkili olabilmesi için güçlü örgütsel destek ve iyi tasarlanmış süreçlere ihtiyaç vardır. Katılım türü, örgütün amacı ve bağlamına göre değerlendirilmelidir. Örgütlerde katılım, genellikle bir süreklilik eksenini üzerinde ele alınmaktadır. Tamamen zorunlu, kısmen gönüllü, tamamen gönüllü şeklinde katılım türleri uygun çalışma şekline göre değişiklik göstermektedir. De Jong vd. (2025) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada zorunlu ve gönüllü katılım konusunun eğitim açısından etkileri değerlendirilmiştir. Zorunlu ve gönüllü katılım sadece örgütlerde çalışan/işveren ilişkisi açısından kullanılmamaktadır. Ayrıca eğitim amaçlı kullanıldığı alanlarda mevcuttur. Gönüllü ve zorunlu

1 Öğretim Görevlisi, Tarsus Üniversitesi, fatmanurguven@tarsus.edu.tr, 0000-0003-1882-457X

katılım kapsamında düzenlenen eğitim içeriklerinin önemli olduğunu vurgulanmaktadır. Bu aşamada, eğitmenlere ve politika yapıcılara hangi durumlarda zorunlu veya gönüllü eğitim katılımının daha faydalı olduğuna dair yol gösterici bilgiler sunulurken, eğitim içeriklerinin hazırlanmasına katkı sağlanmaktadır.

1.1. Gönüllülük

Gönüllülük ifadesinin tanımı yapılırken birden fazla kişinin görüşleri ön plana alınmıştır. Bu nedenle tek bir görüş üzerinden tanımlamak doğru değildir. Erlinghagen ve Hank, (2005)' göre gönüllülük; kültürel, sosyal ve ekonomik bir olgu olarak toplumların nasıl örgütlendikleri üzerinde çalışmalar gerçekleştiren bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Aynı zamanda toplumun sosyal sorumluluklarının nasıl paylaştırıldığına dair de bulgular sunmaktadır. Ayrıca gönüllülük, vatandaşlardan beklenen katılım-sorumluluk ilişkisine göre ele alınan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyişle gönüllülük, *“başka bir kişi, grup ya da organizasyona fayda sağlamak için zamanın gönüllü bir şekilde verildiği herhangi bir faaliyettir”* şeklinde tanımlanmaktadır (Wilson, 2000: 215). Bir başka tanıma göre ise gönüllülük *“toplumsal bütünlük ile refahın sağlanmasında, kişilerin ve kurumların gerek tüketici-üretici gerekse vatandaş olarak çevreye, içinde yaşadıkları topluma ve parçası oldukları çağdaş dünyaya karşı duyarlı olmalarının ifadesidir”* olarak ifade edilmektedir (Akatay ve Yelkikalan, 2007: 68). Tanımlar farklı kişiler tarafından farklı şekillerde yapılmış olsa da ortak payda da gönüllülük herhangi bir oluşum, organizasyon, kişi veya kurumlarda zorunlu bir hal olmadan kendi isteğiyle katılım göstermesi, katkı sağlaması olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan gönüllülüğün özelliklerinin; kapsayıcı olması, kişinin kendi özgür iradesiyle katılım göstermesi ve kendi seçimiyle gerçekleştirilen bir faaliyet olması, iki boyutlu bir süreç olması, gönüllülüğün güçlendirmesi, gönüllülüğün etki yaratması ve gönüllülüğün ücretli çalışanlardan farklı bir katkı sunması olarak ifade edilmektedir. Bu ifade ile gönüllülüğün ücretli çalışanlardan farklı olduğu vurgusu da göz önüne çıkmaktadır (Kearney, 2001, akt: Rochester vd., 2016: 17-18). Başka bir ifadeyle sivil toplum içerisinde gönüllülük tanımına bakıldığında birey ve devlet arasında bir düzlemde, farklı kamusal hizmetlerin sunumunda yönetim ve yöneticilere yardımcı olmak amacıyla zorunlu haller ve durumlar dışında gerçekleşen “gönüllü katılım”, en geniş anlamıyla, toplum yaşamını etki altına alabilecek unsurları etkilemek amacıyla girişim gösterilen bireysel ya da toplu hareketler olarak tanımlanmaktadır (Cooper vd., 2006: 76).

1.2. Katılım

Katılım kavramı, en kısa şekliyle “*halkı ya da temsilcilerini idari karar alma sürecine dâhil etmek için kurgulanan çeşitli mekanizmalardan herhangi biri*” olarak ifade edilmektedir. Katılımın süreçler açısından önem arzemesi konusunda sürecin herkes tarafından kabul görmesi, demokrasinin güçlenmesine katkı sağlaması ve vatandaşlık kavramının içeriğinin genişlemesine yardımcı olan bir kavram olarak ifade edilmektedir. Herkesin sürece dahil edilmesi konusunda farklı paydaşların bakış açılarının ele alınarak şeffaflık gösterilmesi, karar vericilerin daha rahat iletişim kurmaları ve verdikleri kararların toplum tarafından uygulanması ve kabul görmesi açısından oy birliğine varma olasılığı sağlayarak katılımın önemini vurgulamaktadır (Higgs, Berry, Kidner ve Langford, 2008: 596). Katılım kavramı farklı açılardan da ele alınmaktadır. Bunlardan bazıları yönetsel ve siyasal karar vericilerdir. Bu konuya yönetsel açıdan bakıldığında siyasal ve yönetsel kadroların belirlenmesinden ziyade, kadro planlamalarından kaynaklı alınan yanlış kararlara, yapılan yanlış işlemlere vatandaşların ve sivil toplum kurumlarının katılım sağlaması olarak ifade edilmektedir. Bu katılım şekli değerlendirildiğinde; halkın katılımının yüksek olduğu toplantıların ön plana çıktığı görülmektedir. Halkın çoğunlukla katılım gösterdiği toplantılar arasında kent konseyleri başta olmak üzere halk oylaması, halk toplantıları, geri çağırma, yurttaş kurulları, iletişim demokrasisi (internet), kamuoyu yoklaması, yuvarlak masa toplantıları, gelecek atölyeleri, belediye meclisi toplantılarına katılma, danışma kurulları, telefon, dilekçe, çeşitli forumlar, sivil toplum kuruluşları, planlama çemberleri gibi çeşitli toplanma alanlarının mevcut olduğu görülmektedir. Bu çeşitli toplanma alanlarından yola çıkarak toplumun da içine dahil olduğu farklı şekillerde katılım gösterilen çalışmalar yürütülmeye gayret gösterilmektedir (Kestellioglu, 2011: 125) Bu yollarla toplumun sürece katılım sağlaması, yerelden başlayarak gönüllü bir şekilde devam ettirilirse, alınan kararların toplumsal olarak kabul görmesi daha kolay olacak ve kararların etkinliğinin daha da artacağı beklenen unsurlar arasındadır.

1.3. Gönüllü Katılım

Gönüllülük; bireylerin içinde bulunduğu durumlara göre farklılık gösteren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca bireyin yaşadığı toplumsal yapının da bir unsuru olarak ele alınmaktadır (Çelik, 2020: 3822). Örneğin; bazı dini inançlar AIDS mağdurlarına yardım etmeyi teşvik ederken, bazı dini inançlar ise bu duruma sıcak bakmamaktadır (Wilson, 2000: 219). Gönüllülük kavramı, kamu yararı için toplumsal hizmeti ön plana çıkarmaktadır. Aynı zamanda büyük ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ile yakından ilişkili olduğu da görülmektedir (Anheier ve Salamon, 1999: 48). Çalışanların süreçlere gönüllü katılım sağlaması refah, bağlılık, iş memnuniyeti ve olumlu davranışlarla

ilişkili olduğu görülmektedir. Ancak, bu durum örgütsel katılım açısından değerlendirildiğinde tüm çalışan düzeyindeki sonuçlarla da önemli ölçüde ilişkili olduğu tespit edilmektedir. Böylece çalışanların bireysel olarak sürece katılımı ile örgütsel olarak sürece katılım sağlanması arasında farklılıklar ele alınmaktadır. Ayrıca bu durum kurumsal sosyal sorumluluk yönelimi üzerinde de etkili olmaktadır (Howard ve Serviss, 2021: 95-96). Kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için gönüllülüğün faydalarına ilişkin birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalara rağmen, hizmet sunumunda gönüllülerin sürece içine dahil edilerek destek alınması ve gönüllülerin yönetimi eşit değildir. Her kurum için bu durum farklılık göstermektedir. Bazı kuruluşlar bu amaçla gönüllülerin ortaya koyduğu emeğe büyük ölçüde güven duyarken, geri kalan kuruluşlar gönüllü katılımlarını sınırlandırmaktadır. Böylece gönüllü katılımından tamamen kaçınarak gönüllüleri sürece dahil etmek istememektedir (Nesbit vd., 2018: 510-511).

Zira bir başka yönüyle gönüllülük, ortak bir paydada insanların buluşarak ortak bir amaca hizmet etmesi olarak ifade edilmektedir. Bu amaca hizmet etmek için insanların içsel dinamiklerini harekete geçirmek suretiyle kullandıkları ve uyguladıkları bir ifade anlamına gelmektedir. Bu konuya örnek olarak Avrupa eğitim ve gençlik politikaları kapsamında yapılan çalışmalar verilebilir. Bu çalışmalar neticesinde gençlerin gönüllü olarak eğitim faaliyetlerine katılımı özellikle desteklenmektedir (Ceylan H.,2016: 1056).

İnsanların toplumsal yarar amacıyla gönüllü katılım sağlayarak faaliyet gösterdiği birçok uygulama mevcuttur. Bu kapsamda gönüllü faaliyette bulunan çalışmalar içerik olarak birbirinden farklı özelliklere sahiptir (Wilson, 2000: 220). Balabıyık, (2011), gönüllülüğün bireysel özellikleri ele alındığında; bireyin üyesi olduğu yapı, organizasyon, kurum ve kuruluşlar ve toplumun genel özelliklerini kapsadığını ifade etmektedir. Bireysel düzeyde bakıldığında kişilerin öznel ve bireye özgü özellikleri neticesinde eğitim, STK üyeliği, kültürel etkiler, dini inançlar vb. belli motivasyonlar neticesinde faaliyetleri seçerek gönüllü katılım sağladığı görülmektedir. Ayrıca bireyler toplumun kabul gördüğü, olması gerektiği gibi düşünülen daha basit bir tabirle rasyonel bir davranış olarak ele alınarak gönüllü faaliyetlerde yer alabilmektedir (Ada ve Yardımcıoğlu, 2021: 3472-3473; Balabıyık, 2011).

Bireyi gönüllü olmaya sevkeden ve teşvik eden etkenler her kaynakta birbirinden farklı olarak belirtilmektedir. Bu etkenlerin başında ise eğitim düzeyi gelmektedir. Bireyin eğitim düzeyi toplumsal duyarlılık açısından da ön plana çıkan bir kavramdır. Eğitim düzeyi arttıkça özellikle toplumsal sorunlar karşısında ilginin artması, STK üyeliklerine olumlu bakışın artışı göstermesi, empati ve bireylerin kendine güven duygusunun da ivmelenmesi

gibi unsurlar eğitilmiş bireylerin daha fazla gönüllü oldukları üzerinde sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Balabıyık, 2011).

Yine herhangi bir işte çalışan bireylerin, sosyal bütünleşme ve diğer sosyalleşme olanaklarının daha fazla olması nedeniyle diğer insanlardan daha çok gönüllü oldukları gözlemlenmektedir. Ancak, gönüllük, modern toplumlarda zaman kısıtlaması olarak mevcut düzende gelişim göstererek gerçekleşmektedir. Modern zamanda bireylerin geçimini sağlayabilmesi için uzun saatler çalışmaları gerekmektedir. Bu nedenle bireyler gönüllülük faaliyetlerine daha az zaman ayırmak durumunda kalmışlardır. Ücretli çalışma saatlerinde azalma olması veya kısmi zamanlı çalışma düzeninin oluşması halinde gönüllülük faaliyetlerinde artış beklenmektedir (Balabıyık, 2011).

Aynı zamanda bireylerin mesleki kariyer arttıkça, çalışanlarda gönüllülük eğilimi de artmaktadır. Bu eğilim hem eğitim düzeyi hem de çalışma koşullarında ortaya çıkan farkındalıklardan kaynaklanmaktadır. Yönetici pozisyonunda ya da profesyonel kariyer sahiplerinin, kendi işi olanların diğer meslek gruplarına göre daha fazla oranda gönüllü katılımında ve gönüllülük faaliyetlerine yer verdiği görülmektedir. Gönüllülük katılım faaliyetleri medeni duruma göre de değişiklik göstermektedir. Evliler, bekarlara göre; çocuklu aileler çocuksuz ailelere göre daha fazla gönüllü olmaktadır. Çünkü evlilik ve çocuk sahibi olmak gönüllülük faaliyetlerine karşı duyarlılığı da beraberinde getirmektedir (Ada ve Yardımcıoğlu, 2021: 3469-3470; Balabıyık, 2011).

Gönüllülük yaş ile de doğrudan bağlantılı olan bir unsurdur. Yaş ilerledikçe toplumsal farkındalık düzeyinde artış görülmesi de bireysel olarak gönüllülük faaliyetlerine eğilimin arttığını göstermektedir. İnsanlar, erken ergenlik yaşlarından orta yaşlara ilerledikçe bireysel kapasitelerinin de artmasıyla gönüllülük farkındalığı yüksek bireyler olmuşlardır. Bu nedenle de daha fazla gönüllü faaliyete eğilim göstermektedirler (Balabıyık, 2011).

Gönüllülük kavramı, genel hatlarıyla demografik unsurlar ele alınarak değerlendirildiğinde yaş, eğitim düzeyi, mesleki unsurlar gibi faktörler karşımıza çıkmaktadır. Demografik faktörlerin içinde yer alan cinsiyet unsuru ise diğer özelliklere kıyasla gönüllülüğe katılım konusunda açık ve net değildir. Cinsiyete göre farklılıklar diğer demografik göstergeler kadar belirli değildir. Yine gönüllülerin cinsiyet, yaş, medeni durum gibi özelliklerine de bağlı olarak gelirlerindeki artışın, gönüllülük için harcadıkları zaman ve para konusunda gözle görülür bir azalmaya yol açmadığı görülmektedir. Bu durumda beraberinde bireyleri daha fazla gönüllü olmaya teşvik edebilen faktör olarak ele alınmaktadır. Eğer gönüllülük faaliyetleri bireylerde hem maddi hem manevi bir azalmaya yol açmış olsaydı gönüllü katılımında azalmaların olduğu görülebilirdi (Karaman, 2025: 1121; Balabıyık, 2011).

Bütün bunlarla birlikte, çok kısıtlı özgün çalışmalar olmasına rağmen, bireyin üyesi olduğu aile, ikamet ettiği ev, yaşadığı mahalle, çalıştığı işyeri, okul, şehir, bölge ve ülke ölçeğinde farklı özellikler de insanların gönüllüğünü etkilemektedir. Bunlardan yola çıkarak gönüllülüğün tek bir faktörle ele alınmaması gerekmektedir (Balabiyik, 2011).

1.3.1. Gönüllü Katılımın Unsurları

Algılanan özerklik ve kişisel kontrol: Salamon vd. (2021) tarafından, çalışanın eğitime/etkinliğe “kendi isteğiyle” girdiğini hissetmesi, aktarım motivasyonu ve eğitimden öğrenilenleri işe yansıtmasını ifade etmektedir şeklinde ortaya koyulmuştur. Gönüllü katılımın eğitim amaçlı kullanıldığı durumlar ortaya çıkmaktadır. Özellikle stajyerler, kurumsal eğitim programlarına gönüllü veya zorunlu olarak katılabilmektedir. Stajyerlerin bu katılımları neticesinde gönüllü veya zorunlu katılımın daha yüksek motivasyon ve eğitim aktarımıyla ilişkisi de ortaya koyulmaktadır (Gegenfurtner vd., 2016: 292).

İçsel motivasyon ve öğrenme/hedef yönelimi: Öğrenme hedefi yüksek, içsel olarak güdülenmiş, motivasyonu yüksek çalışanlar gönüllü programlara daha çok katılım sağlamaktadır. Bu şekilde katılım sağlanan programlarda daha iyi sonuçlar elde edilmektedir (Hurtz ve Williams, 2009: 640; Gegenfurtner vd., 2016: 292).

Olumlu tutum ve fırsat farkındalığı: Katılım fırsatlarının bilinmesi ve önceki deneyimlere dayalı olumlu tutumlar gönüllü katılımı güçlendirmektedir. Ayrıca gönüllülük tutumlarının çalışan katılımı üzerindeki etkisi büyük olduğu da bilinmektedir (Howard ve Serviss, 2021: 95-96).

Algılanan örgütsel destek: Kurumun destekleyici olması, karşılık verme (reciprocity) duygusu aracılığıyla isteğe bağlı güvenlik/ gönüllülük davranışlarını artırmaktadır. Kurumsal faaliyetlerden olan gönüllü güvenlik çalışmaları çalışanların gönüllü güvenlik faaliyetlerine katılımının kaza ve yaralanmaların önlenmesiyle bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Gönüllü güvenlik faaliyetleri kurumun destekleyici tutumları ile üst seviyeye taşınmaktadır. Gönüllü güvenlik faaliyetleri bir kuruluşa fayda sağlama potansiyeline sahiptir. Bu nedenle ilk kez, algılanan örgütsel destek ile çalışanların bu tür faaliyetlere katılımı arasında önemli bir bağlantı bulunmaktadır (Laurent vd., 2021: 12).

Gönüllü yönetimine yönelik klasik insan kaynağını referans alan ve şekillendiren modellerin yanında gönüllü katılımıyla ilgili modeller de yer almaktadır. Rochester (1999) bu modelleri aşağıdaki gibi tanımlamaktadır.

Tablo 1. Gönüllü Katılım Modelleri

	Hizmet Sunumu Modeli	Destek Rolü Modeli	Üye/Aktivist Modeli	Birlikte Çalışan Modeli
Gönüllünün Rolü	Çoğu iş gönüllü tarafından yapılabilir	Ücretli çalışanları desteklemek	Tüm pozisyonlarda görev alma	Gönüllü ve ücretli personel arasında belirgin bir rol yok
Gönüllünün İşe Alınması	Gönüllü yeteneğine özel işe alım	Gönüllülerin tanımlanmış bir rolü bulunmamaktadır	Gönüllülerin amacı kendini tanımlamaktır	Gönüllülerin amacı kendini tanımlamaktır
Gönüllü Motivasyonu	Ücretli çalışan olma potansiyeli ile ilgili	Kendileri iyi hissetmeleri	Kişisel gelişim	Kişisel gelişim
Gönüllü Yönetimi	Çalışma yeri modeli	Kısmi iş yeri kısmi ekip çalışması	Ekip çalışması, kişisel liderlik	Ekip çalışması, kişisel liderlik
Gönüllü ile Yönetim Arasındaki İlişki	Gönüllüler ve ücretli çalışanlar arasındaki farklılıklar açıktır	Gönüllü ve ücretli personel arasında belirgin bir ayırım vardır	Ücretli çalışan yok, üyeler tarafından yönetilir.	Ücretli çalışan yok, üyeler arasında bir fark yoktur.

Kaynak: Rochester, 1999'den uyarlanan Brudney ve Meijs, 2014: 303

1.4. Gönüllü Yönetimi

Araque, (2025) tarafından yapılan bir çalışmada gönüllü yönetimi, gönüllülerin işe alımı, yerleştirilmesi, eğitimi, denetimi, motivasyonu ve takdir edilmesini kapsayan bir örgütsel uygulamalar süreci olarak değerlendirilmektedir. Gönüllü yönetimini yönlendiren ve ortaya çıkan iki temel ilkeyi mevcuttur: Bu ilkeler öz gerçekleştirme ve kurumsal tanınma olarak ele alınmaktadır. Etkili gönüllü yönetiminin hem kuruluşun ihtiyaçlarını hem de gönüllülerin motivasyonlarını dikkate alarak, uygulamaların özel bağlama göre sürekli olarak uyarlanmasını gerektirdiğini göstermektedir. Böylece doğru yönlendirilen gönüllülük yönetimi hem bireysel hem kurumsal açıdan önemli katkılar sunmaktadır. Gönüllü yönetiminde temel amaç, gönüllülerin motivasyon ve çıkarlarını kurumun misyonu ile uyumlu hale getirerek üretkenlik, verimlilik ve gönüllü bağlılığını artırmaktır (Studer, 2016: 690; Read, 2020: 225; Cuskelly vd., 2006: 145). Ayrıca gönüllülük üzerine yapılan sosyolojik ve sosyal antropolojik çalışmalar, gönüllü yönetiminin önemini gözler önüne sermektedir. Örneğin; bir hayır kurumunda güncel yapılan gönüllülük çalışmaları bir hayır kurumundaki gönüllüler ve personel arasında yapılan

etnografik bir çalışmadan elde edilen verileri kullanarak, gönüllüleri verimlilik hedeflerine ulaştırmaya teşvik etmek için neler yapıldığı ele alınmaktadır (Read, 2020: 230). Gönüllü yönetimi genel değerlendirildiğinde literatürde yer alan klasik insan kaynakları yönetiminden (İKY) etkilendiğini, ancak gönüllülerin ücretli çalışanlardan farklı olması nedeniyle gönüllüye özgü bir yaklaşım gerektirdiğini vurgulamaktadır (Studer, 2016: 690; Cuskelly vd., 2006: 145).

1.4.1. Gönüllü Yönetiminin Ana Süreçleri

Gönüllü yönetimine ilişkin süreçlere yönelik yapılan çalışmalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 2. Gönüllü Yönetimin Ana Süreçleri

Süreç	Kısa açıklama	Kaynaklar
Planlama	Gönüllü ihtiyacının ve rolleri tanımlama	Samodelkina, 2025; Studer, 2016; Brudney vd., 2019; Cuskelly vd., 2006.
İşe alım ve seçme	Uygun gönüllüleri çekme, tarama ve eşleştirme	Samodelkina, 2025; Araque, 2025; Einolf, 2018; Hager, 2004; Cuskelly vd., 2006.
Oryantasyon ve eğitim	Kurumu tanıtmaya, görev eğitimi	Samodelkina, 2025; Kazanskaia, 2025; Einolf, 2018; Cuskelly vd., 2006.
Gözetim ve iletişim	Geri bildirim, destek, sorun çözme	Araque, 2025; Power, 2022; Einolf, 2018; Hager, 2004.
Motivasyon ve takdir	Tanıma, teşekkür, anlamlı rol verme	Piatak ve Sowa, 2024; Power, 2022; Einolf, 2018; Cuskelly vd., 2006.
Değerlendirme ve süreklilik	Katkıyı, memnuniyeti ve devam niyetini izleme	Kazanskaia, 2025; Einolf, 2018; Hager, 2004; Xu vd., 2024.

Gönüllüleri sosyal etki oluşturması ve güç yaratması açısından sahada görmek mümkünken Merrill'in (2006) ifadesiyle "*Gönüllülüğün değeri artarken, gönüllülüğe ayrılan zamanın azaldığı görülmektedir*" in sahaya yansımaları gözler önüne serilmektedir.

Gönüllü yönetimi yaklaşımları zaman içerisinde, güncel gelişmelerle birlikte iç ve dış faktörlerin etkisiyle de değişkenlik göstermektedir. Bu konuda öne çıkan yaklaşımlardan biri Naylor'ın (1967) "*Volunteers Today: Finding, Training and Working with Them*" adlı çalışması olmuştur. Bu çalışmada hükümet ve kâr amacı gütmeyen örgütlerin ortaya koyduğu bir unsur olarak gönüllülerin profesyonel çalışanlar gibi stratejik olarak yönetilmesi gereken bir insan kaynağı olarak tanınması savunulmaktadır. Yedi bileşenden oluşan bu model; görev tanımı, gönüllü tanımı, işe alım planı, seçme ve yerleştirme, atama ve destek, geniş kapsamlı ve birleştirilmiş bir eğitim süreci/programı, gönüllü

hareketliliği takibini içermektedir. Bu bileşenler çalışanların stratejik olarak değerlendirilmesi ve yönetilmesi konusunda insan kaynağı faktörü olarak önemli ölçüde değerlendirilmektedir (Naylor, 1967: 8). Meijs ve Hoogstad, (2001) ise çalışmalarında ücretsiz çalışanlardan oluşan gönüllü katılım için daha çok “program yönetimine”, aktif üyeliğe dayanan katılımlar için ise “üyelik yönetimine” ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedirler. Böylece gönüllü katılımın örgütler tarafından farklı açılardan ele alındığı görülmektedir.

1.5. Zorunlu Katılım

Örgütlerde zorunlu katılım, çalışanların belirli faaliyetlere, kararlara veya süreçlere kendi tercihleri olmaksızın, örgütsel kurallar, mevzuat, hiyerarşi ya da ekonomik/ahlaki baskılar nedeniyle katılmak zorunda bırakılmasıdır. Bu, gönüllü ve katılımcı (demokratik) katılımın karşıtıdır. Zorunlu yeşil davranışlar ise yapılan işin gerekliliği olarak iş tanımında olan ve işgörenden özellikle talep edilen, işin bir parçası olan davranışlardır (Norton vd., 2015: 105).

1.5.1. Zorunlu Katılımın Boyutları

Hukuki / Mevzuata Dayalı Zorunluluk: İşletmelerin bağımsız denetim yaptırma zorunluluğu gibi durumları bulunmaktadır. Yönetim ve çalışanlar bahsi geçen denetim süreçlerine katılmakla yükümlüdür. Bu tür kurumsal süreçler “katılımı” hukuken zorunlu kılmaktadır. Bu gibi zorunluluk hali bulunan durumlarda çalışanların reddetme hakları bulunmamaktadır (Ada ve Yardımcıoğlu, 2021: 3468).

Devam (Süreklilik) Temelli Zorunluluk: Örgütsel bağlılık literatüründe “devam bağlılığı”, çalışanın örgütte kalmaya ve fiilen örgüt faaliyetlerine katılmaya mecbur bırakılmaktadır. Ayrıca örgütten ayrılmanın da yüksek maliyeti yüzünden kendini katılıma mecbur hissetmesini ifade etmektedir. Bu durumda aslında kişi çoğu şeyi “zorunda olduğu için” yapmaktadır. Kişilerin gönüllü olarak katılım sağlamak istememesi, zorunlu hallerin ön planda olduğunu bu açıdan karşımıza çıkarmaktadır (Karaman, 2025: 1119).

Normatif (Ahlaki Yükümlülük) Temelli Katılım: “Normatif bağlılık”ta ise çalışan, örgüte karşı ahlaki bir görev duygusu nedeniyle örgütte kalmayı tercih etmektedir. Bu ahlaki bağlılık beraberinde kişinin örgütsel rolüne/etkinliklerine katılmayı bir tür yükümlülük olarak görmektedir. Bu da özünde gönüllülükten çok “öyle olması gerektiği için” katılım sağlanması olarak adlandırılmaktadır. Bu durumun ahlaki bir zorunluluk olarak da ele alınması mümkündür. (Karaman, 2025: 1119).

1.5.2. Zorunlu Katılımın Unsurları

Düşük seçim serbestliği / katılım zorunluluğu: Salamon vd. (2021) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada eğitim veya etkinliğin yönetsel olarak şart veya zorunlu koşılması durumlarında çalışanın kendini katılmak zorunda hissettiği ortaya koyulmuştur. Bu durumda çalışanların seçim özgürlüğü olmadığı için mecburiyet söz konusu olduğu görülmektedir.

Dışsal motivasyon (kural, ceza, performans baskısı): Katılımın çoğunlukla örgütsel talep, yasal gereklilik veya performans beklentisi kaynaklı olduğu görülmektedir. Çalışanların kendi istekleriyle değil, dışarıdan bir zorlama yoluyla katılım sağladığı görülmektedir. Çalışanın katılım sağlamadığı durumlarda cezalandırma, performansı olumsuz etkileme, katılımı zorunlu hale getirecek baskı gibi unsurlar ön plana çıkmaktadır (Salamon vd., 2021; De Jong vd., 2025; Gegenfurtner vd., 2016).

Rol netliği ve resmî rol beklentisi: Zorunlu katılımın olduğu programlarda (ör. zorunlu gönüllü programlar), örgütsel rol beklentisinin ve rol açıklığının yüksek olması, memnuniyeti ve tutumları şekillendirmektedir. Zorunlu gönüllüler arasında algılanan örgütsel destek ve rol netliğinin gönüllü memnuniyeti üzerindeki etkileri olduğu bilinmektedir (Bang vd., 2022. 430).

Zorunluluğun düzeyi bir “süreklilik”: Salamon vd. (2021) tarafından yapılan bir çalışmada aynı “zorunlu” programda bile bazı çalışanlar gönüllü gibi, bazıları mecbur gibi hissetmediği ifade edilmektedir. Bu farklılık zorunluluğun düzeyinden kaynaklanmaktadır.

Örgütlerde Zorunlu ve Gönüllü Katılım Arasındaki Temel Farklar

Örgütlerde zorunlu katılım genellikle kapsayıcılığı ve denetimi, gönüllü katılım ise motivasyon ve öğrenme/performans kalitesini etkileyen unsurlar olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle örgütlerde katılım faktörleri konuya göre en uygun model seçilerek, amaç ve hedef grubu belirlenerek elde edilmektedir. Örgütlerin hizmet ettikleri sektörler, kamu veya özel sektör olması gibi unsurlar katılım şeklini değiştirmektedir. Çalışanlara eğitimlere katılımda seçim hakkı verildiğinde, özerklik ve içsel motivasyonda artış görülmektedir. Bu da beraberinde eğitimi işe aktarma (transfer) motivasyonunu yükseltmektedir. Konuyla ilgili yapılan çok sayıda çalışma gönüllü katılımın eğitim motivasyonu ve eğitim transferiyle daha olumlu ilişkili olduğunu göstermektedir (Gegenfurtner vd., 2016: 292; Salamon, 2021; Curado vd., 2015). Aynı zamanda zorunlu katılımda, çalışanlar eğitimi bir dayatma unsuru olarak algıladığında değişime direnç gösterme, olumsuz tutum sergileme ve düşük katılım gösterme eğiliminde olmaktadır (Salamon, 2021). Katılımcı liderlik ve dağıtımçı liderlik gibi yaklaşımlar, çalışan ve paydaşların gönüllü,

aşağıdan yukarıya katılımını teşvik eder; bu durumda katılım tercih ve etkileşim temellidir, zorunluluk değildir (Karaman, 2025: 1119; Yalçın, 2023: 689). Gönüllü katılım ise, yumuşak beceri (liderlik, iletişim vb.) eğitimlerinde özellikle daha yüksek eğitim transfer motivasyonu sağlamaktadır. Sert teknik becerilerin bireylerin katılımı üzerindeki etkisine bakıldığında zorunlu katılımın olumsuz etkisi daha sınırlı kalmaktadır (De Jong vd., 2025). Gönüllü programlarda, en çok ihtiyacı olan düşük performanslı çalışanlar programa girmemeye eğilim göstermektedir. Bu nedenle programın genel verimlilik etkisinde düşüşler görülmektedir (Sandvik vd., 2025: 3-4). Benzer şekilde, gönüllü katılıma dayalı anket ve sağlık çalışmaları daha “sağlıklı ve uyumlu” bireyleri daha ön plana alarak temsil etmektedir. Bu durum beraberinde ise riskli davranışların sıklığı olduğundan daha düşük seviyede tahmin edilmektedir (Cheung vd., 2017: 3-4).

2. Sonuç ve Öneriler

Örgütlerde gönüllü–zorunlu katılım farkı esas olarak çalışanın seçim algısı, motivasyon kaynağı ve algıladığı örgütsel destek ekseninde tanımlanmaktadır. Gönüllülük arttıkça içsel motivasyon ve öğrenme çıktıları güçlenirken; zorunlu katılımda güçlü sosyal/örgütsel destek ve iyi tasarım, olumsuz etkileri dengeleyen kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Sosyal, ekonomik ve kültürel bir kavram olarak bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki etkileşim, iletişimi değerlendiren ve herhangi bir karşılık beklemeden gerçekleştirilen gönüllülük; fedakârlık, merhamet, endişe veya cömertlik gibi insani ve bireysel duygu ve değerlerle ifade edilmektedir. Subjektif bir değerlendirme olmanın yanı sıra kimin gönüllü olduğu ve hangi faaliyetlerin gönüllülük kapsamında değerlendirileceği, gönüllülüğün gerekli olduğu durumlar açısından içinde bulunulan durum itibarıyla anlamsal olarak farklı değerlendirilmektedir. Bu farklı değerlendirmenin altında yatan temel sebep ise gönüllülük kavramına ilişkin bir halk algısı meselesinin ön plana çıkması olarak düşünülmektedir. Her toplum kendi içinde gönüllülük kavramını farklı değerlendirmektedir. Bu da toplumun genel yapısıyla doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle hangi toplumun, hangi faaliyeti gönüllülük kapsamında değerlendirdiği hakkın gönüllülüğe katılımı üzerinde etkili olmaktadır. Aynı zamanda devletin gönüllülük konusundaki rolü nedir, toplumda kabul görmüş gelenekler bu süreci veya yapıyı nasıl etkilediği üzerinde durulmaktadır. Beraberinde sivil toplum kuruluşlarının bu çerçevede nasıl faaliyette bulunduğu veya katılımcılığın o sivil toplum kuruluşu açısından ne ifade ettiği gibi sorular aslında bu kavramın ortaya çıkarak doğru şekil almasında önemli unsurlar olarak ele alınmaktadır (Çelik, 2020: 3843).

Sonuç olarak örgütlerde zorunlu katılım, çalışanların ya da paydaşların süreçlere hukuki, ekonomik veya ahlaki olmak üzere farklı sebeplerden ötürü

baskı kurulması nedeniyle katılmak zorunda kalması; gönüllü/katılımcı katılım ise özerklik subjektif ve kişisel tercih boyutunda bireysel bir süreç olarak ele alınarak zorunlu katılımdan ayrılan bir katılım türü olarak değerlendirilmektedir. Literatür bulgularından yola çıkarak, aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. **Katılım modellerinin dengeli kullanılması:** Kurumlar tamamen zorunlu veya tamamen gönüllü katılım yerine, duruma göre karma katılım modelleri geliştirmelidir.
2. **Gönüllü katılımın teşvik edilmesi:** Çalışanların veya katılımcıların gönüllü olarak süreçlere dahil olmasını sağlamak amacıyla motivasyon artırıcı uygulamalar, ödüllendirme ve takdir mekanizmaları kullanılmalıdır.
3. **Örgütsel destek mekanizmalarının güçlendirilmesi:** Gönüllü veya zorunlu katılım programlarının başarılı olabilmesi için kurumların katılımcılara rehberlik, eğitim ve iletişim desteği sağlaması gerekmektedir.
4. **Eğitim ve farkındalık çalışmalarının artırılması:** Katılımcıların gönüllülük bilincini geliştirmek amacıyla kurum içi eğitimler ve bilinçlendirme faaliyetleri düzenlenmelidir.
5. **Rol ve sorumlulukların netleştirilmesi:** Özellikle zorunlu katılımın olduğu programlarda rol beklentilerinin açık bir şekilde tanımlanması, katılımcıların süreçleri daha kolay benimsemesine katkı sağlayacaktır.
6. **Gönüllü yönetim sistemlerinin geliştirilmesi:** Gönüllülerin seçimi, eğitimi, motivasyonu ve değerlendirilmesi için sistematik bir gönüllü yönetim modeli oluşturulmalıdır.
7. **Gelecek araştırmaların desteklenmesi:** Gönüllü ve zorunlu katılımın farklı sektörlerde (eğitim, kamu, sağlık, sivil toplum vb.) etkilerini inceleyen daha fazla ampirik araştırma yapılması literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

- Ada, Ş., & Yardımcıoğlu, M. (2021). Bağımsız Denetim Kalitesi Üzerinde Etkili Olan Faktörler Üzerine Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi (A Structural Equation Modeling on The Factors Affecting Independent Audit Quality). *Journal of Business Research- Turk*.
- Akatay, A., & Yelkikalan, N. (2007). Sivil toplum kuruluşlarında gönüllülük ve insan kaynaklarının yönetimi. Ekin Yayınları.
- Anheiner, H.K., Salamon, L.M. (1999). Volunteering in cross-national perspective: Initial comparisons. *Law And Contemporary Problems*, 62(4), 43-65.
- Araque, L. (2025). Volunteer Management in Non-Profit Organizations: Experience of Huellas Foundation in Medellín, Colombia. *Administrative Sciences*.
- Balabıyık, H. (2011). Gönüllülük ve yerel hizmetlere gönüllü katılım üzerine açıklamalar.
- Bang, H., Lee, C., Won, D., Chiu, W., & Chen, L. (2022). Exploring Attitudes of Mandatory Volunteers: The Role of Perceived Organizational Support, Role Clarity, and Self-Efficacy Toward Service. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52, 4212022- 442.
- Brudney, J. L., & Meijs, L. C. (2014). Models of volunteer management: Professional volunteer program management in social work. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(3), 297-309.
- Brudney, J., Meijs, L., & Overbeeke, P. (2019). More is less? The volunteer stewardship framework and models. *Nonprofit Management and Leadership*.
- Ceylan H., (2016), Avrupa Gençlik Politikaları ve Gönüllülük, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.9, S.42, s.1049-1061
- Cheung, K., Klooster, P., Smit, C., De Vries, H., & Pieterse, M. (2017). The impact of non-response bias due to sampling in public health studies: A comparison of voluntary versus mandatory recruitment in a Dutch national survey on adolescent health. *BMC Public Health*, 17.
- Cooper, Terry L., Bryer, Thomas A. ve Meek, Jack W., “Citizen-Centered Collaborative Public Management”, *Public Administration Review*, December, Special Issue, 2006, s. 76. (ss. 76-88).
- Curado, C., Henriques, P., & Ribeiro, S. (2015). Voluntary or Mandatory Enrollment in Training and the Motivation to Transfer Training. *ORG: Other Human Resource Management & Organizational Behavior (Topic)*.
- Cuskelly, G., Taylor, T., Hoyer, R., & Darcy, S. (2006). Volunteer Management Practices and Volunteer Retention: A Human Resource Management Approach. *Sport Management Review*, 9, 141-163.
- Çelik, V. (2020). Gönüllülük, katılım ve yönetim kültürü ilişkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(25), 3819-3850.

- De Jong, B., De Wal, J., & Cornelissen, F. (2025). The Effects of Voluntary and Mandatory Training Participation on the Dynamics of Transfer of Training for Different Training Types. *International Journal of Training and Development*.
- Einolf, C. (2018). Evidence-based volunteer management: a review of the literature. *Voluntary Sector Review*.
- Erlinghagen, M., Hank, K. (2005). Participation of older europeans in volunteer work. MEA discussion papers, Mannheim, University of Mannheim
- Gegenfurtner, A., Könings, K., Kosmajac, N., & Gebhardt, M. (2016). Voluntary or Mandatory Training Participation as a Moderator in the Relationship between Goal Orientations and Transfer of Training. *CSN: Business (Topic)*.
- Hager, M. (2004). Volunteer Management Practices and Retention of Volunteers.
- Higgs, G., Berry, R., Kidner, D. ve Langford, M. (2008). Using IT approaches to promote public participation in renewable energy planning: Prospects and challenges. *Land use policy*, 25(4). 596-607.
- Howard, M., & Serviss, E. (2021). The antecedents and outcomes of corporate volunteering: an employee- and organizational-level meta-analysis. *Journal of Managerial Psychology*. 93-110.
- Hurtz, G., & Williams, K. (2009). Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities.. *The Journal of applied psychology*, 94 3, 635-53.
- Karaman, F. (2025). Sivil havacılıkta çalışan bağlılığı ve performansı artırmada katılımcı liderliğin rolü: modern yönetim perspektifi. *Business & Management Studies: An International Journal*.
- Kazanskaia, A. (2025). Understanding Volunteer Management: Foundations, Practices, and Strategic Alignment. *Neya Global Journal of Non-Profit Studies*.
- Kestellioğlu, G. (2011). Yerel demokrasi ve kent konseyleri: Kahramanmaraş örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 121-140.,
- Laurent, J., Chmiel, N., & Hansez, I. (2021). Returning the Favor? Feeling Obligated and Reported Participation in Discretionary Safety Activities. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Meijs, Lucas ve Hoogstad, Esther, "New Ways of Managing Volunteers", *Voluntary Action*, 3(3), 2001, ss. 41-61.
- Merrill, M. V. (2006). Global trends and the challenges for volunteering. *International Journal of Volunteer Administration*, 24(1), 9-14.
- Naylor, H. H. (1967). *Volunteers today: Finding, training, and working with them*. New York: Association Press.
- Nesbit, R., Christensen, R., & Brudney, J. (2018). The Limits and Possibilities of Volunteering: A Framework for Explaining the Scope of Volunteer In-

- volvement in Public and Nonprofit Organizations. *Public Administration Review*, 78, 502-513.
- Norton, T., Parker, S., Zacher, H., & Ashkanasy, N. (2015). Employee green behaviour: a theoretical framework, multi review and future research agenda. *Organisation and Environment*, 103-125.
- Piatak, J., & Sowa, J. (2024). Volunteer Management.
- Power, G., & Nedvetskaya, O. (2022). An Empirical Exploration of Volunteer Management Theory and Practice: Considerations for Sport Events in a “Post-COVID-19” World. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4.
- Read, R. (2020). Unwaged labour intensified: Volunteer management and work targets at a UK charity. *The Sociological Review*, 69, 223- 239.
- Rochester, C., Paine, A. E., Howlett, S., Zimmeck, M., & Paine, A. E. (2016). *Volunteering and Society in the 21st Century*. Springer.
- Salamon, J., Blume, B., Orosz, G., & Nagy, T. (2021). The interplay between the level of voluntary participation and supervisor support on trainee motivation and transfer. *Human Resource Development Quarterly*.
- Samodelkina, M. (2025). Some Approaches to Volunteer Management. *Ekonomika I Upravlenie: Problemy, Resheniya*.
- Sandvik, J., Saouma, R., Seegert, N., & Stanton, C. (2025). Should Human Capital Development Programs be Mandatory or Voluntary? Evidence from a Field Experiment on Mentorship. *Management Science*.
- Studer, S. (2016). Volunteer Management. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45, 688- 714.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26(1),215–240.
- Wilson, John, “Volunteering”, *Annual Review of Sociology*, Vol. 26, 2000, ss. 217-229.
- Xu, J., Jamil, R., Mai, X., Deng, L., Zhang, J., & Yang, Y. (2024). Volunteer Management in Nonprofit Organizations: A Bibliometric Analysis. *SAGE Open*, 14.
- Yalçın, M. (2023). Organizational Innovativeness in The Context of Distributed Leadership And Socia. *International Journal Of Eurasia Social Sciences*.

