

# Ortaklaşa Değer Yaratımı Perspektifi ile Gönüllü Katılımın Dinamikleri Üzerine Kavramsal Bir Model Önerisi



Rıdvan KOCAMAN<sup>1</sup>

## Öz

Tarafların değer yaratım sürecine katılımı örgütler için önemli rol oynamaktadır. Bu doğrultuda, pek çok örgüt rekabet avantajı elde etmek üzere paydaşlarıyla yakın ilişki kurmak ve onların bağlılıklarını arttırmak için değer yaratım sürecine katılımlarını teşvik etmeye çalışmaktadır. Ancak, katılıma ilişkin mevcut literatürün ticari anlamda müşteri-marka ilişkilerine odaklandığı görülmektedir. Öte taraftan, varlıkları ve sürdürülebilirlikleri büyük oranda bireylerin zamanlarını ve enerjilerini gönüllü olarak bağışlamalarına bağlı olan kâr amaçsız örgütler bağlamında gönüllü katılımına ilişkin literatür oldukça sınırlıdır. Dolayısıyla, gönüllülerin katılım sürecine dahil olmasını etkileyen temel dinamiklerin belirlenmesi önemli hale gelmiştir. Bu çalışmada, ilgili literatür ortaklaşa değer yaratım perspektifi ile incelenerek gönüllü katılımın dinamikleri üzerine kavramsal bir model önerilmiştir. Böylelikle, çalışmanın katılıma, değer yaratımına ve gönüllülüğe ilişkin literatüre teorik katkı, gönüllülerin katılımını sağlamayı ve onları elde tutmayı amaçlayan kâr amaçsız örgütlere ise pratik katkı sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Kâr amaçsız örgütler, ortaklaşa değer yaratımı, gönüllülük, gönüllü katılımı

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ridvankocaman@anadolu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-0008-7041>

**Makale Türü / Paper Type:** Derleme Makale / Review Paper

**Makale Geliş Tarihi / Received:** 23.12.2023

**Makale Kabul Tarihi / Accepted:** 06.06.2024

## A Conceptual Model Proposal on the Dynamics of Volunteer Engagement with a Value Co-Creation Perspective

### Abstract

Engagement of the parties in the value-creation process plays a vital role for organizations. In this regard, to gain competitive advantage, many organizations strive to establish close relationships with their stakeholders and encourage their engagement in the value-creation process to increase their commitment. However, the extant literature on engagement focuses on customer-brand relationships in a commercial context. On the other hand, the literature on volunteer engagement is quite limited in the context of non-profit organizations, whose existence and sustainability considerably depend on individuals voluntarily donating their time and energy. Therefore, it has become essential to identify the fundamental dynamics that affect the engagement of volunteers in the value-creation process. This study proposes a conceptual model of the dynamics of volunteer engagement by examining the relevant literature from a value co-creation perspective. Thus, the study is expected to make both a theoretical contribution to the literature on engagement, value creation, and volunteering and a practical contribution to non-profit organizations that aim to ensure the engagement and retention of volunteers.

**Keywords:** Non-profit organizations, value co-creation, volunteering, volunteer engagement

### Giriş

Sosyal hizmetlere yönelik talebin artması ve devlet desteğinin azalması gönüllülerin varlığına olan ihtiyacı arttırmıştır. Bunun en temel sebeplerinden birisi, gönüllülerin doğrudan maaş ve ücret gibi herhangi bir somut kazanç sağlamaması ve dolayısıyla bu durumun örgütlere maliyet olarak yansımamasıdır. Gönüllüler maliyetlerin azaltılmasına yardımcı olurken, sosyal sermayenin ve topluluk/vatandaşlık duygusunun geliştirilmesinde de önemli rol oynamaktadır (Malinen ve Harju, 2017). Bu bağlamda gönüllülük, temel olarak zamanın ve enerjinin başka bir kişiye,

gruba veya örgüte özgürce ve gönüllü olarak bağışlandığı bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Penner, 2004). Günümüzde, topluma benzer hizmetleri sunan pek çok kâr amaçsız örgüt rekabet halindedir. Bu durum, nitelikli çalışan bulmayı zorlaştırırken, gönüllü katılımını ve onların elde tutulması giderek daha önemli hale getirmektedir (Zhang vd., 2022). Gönüllü katılımının, gönüllülüğe ilişkin literatürde nispeten yeni bir kavram olduğu söylenebilir. Ayrıca, mevcut literatürde gönüllü katılım psikolojik süreçler bağlamında değerlendirilmektedir. Örneğin, Alfes vd. (2016: 597) katılım durumunu, gönüllülerin fiziksel olarak değil, psikolojik olarak gönüllülük faaliyetlerine katılma derecesi olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle benzersiz, olumlu ve motivasyonel bir süreci meydana getirdiği iddia edilmektedir (Harp vd., 2017). Ayrıca, gönüllü katılımı adanma, aktif olma ve odaklanma boyutlarını içermektedir (Curran vd., 2016). Dolayısıyla, gönüllü katılımının hem gönüllüler hem de kâr amaçsız örgütler için fark yaratabileceği iddia edilmektedir (Alfes vd., 2016).

Hakkında sınırlı literatür olması sebebiyle gönüllü katılımının dinamiklerini anlamak için pazarlama disiplinde sıkça çalışılan müşteri katılımı kavramından yararlanılmaktadır. Ticari bir boyuta sahip olan bu katılım türünün, bireyin satın almanın ötesinde markaları, teklifleri, örgütleri ve örgütsel faaliyetleri içerebilen bir “katılım nesnesi” ile etkileşimli deneyimi sayesinde gerçekleştiği söylenebilir (Brodie vd., 2011: 260). Katılım sürecinde taraflar arasındaki etkileşim, ortaya çıkan değeri tarafların ortaklaşa yaratım çabalarının neticesi olarak değerlendirmeyi gerektirmiştir. Bu doğrultuda ortaklaşa yaratımın, müşterinin yaratım sürecine spontane ve isteğe bağlı davranışlar sergileyerek katılmasıyla gerçekleştiği söylenebilir (Jaakkola ve Alexander, 2014). Müşterilerin böylesi bir rolü üstlenmesi genellikle üyelerin kendileri, diğer üyeler ve/veya kuruluşlar için gönüllü olarak birlikte değer yarattığı marka topluluklarını ortaya çıkarmıştır (Cova vd., 2015: 465). Marka gönüllülerinin varlığı ticari bir kuruluş için paradoksal bir durum olması sebebiyle pazarlama çalışmalarına konu olmaktadır (Brodie vd., 2011). Öte taraftan, kâr amaçsız örgütlerin varlıklarını sürdürülebilmeleri büyük oranda gönüllülerin hayırsever faaliyetlere katılmalarına ve bunu devam ettirmelerine bağlıdır (Fernandes ve Remelhe, 2016). Dolayısıyla, gönüllülerin

hayırsever faaliyetlere katılmalarının arkasındaki dinamiklerin anlaşılması onları harekete geçirmek ve elde tutmak için önem arz etmektedir. Ancak, ortaklaşa değer yaratımını gerektiren gönüllü katılımına ilişkin literatür oldukça sınırlıdır. Buradan hareketle, bu çalışmada müşteri katılımına, ortaklaşa değer yaratımına ve gönüllülüğe ilişkin mevcut literatür analiz edilerek ortaklaşa değer yaratımı perspektifinden gönüllü katılımın dinamiklerine ilişkin kavramsal bir model önerilmiştir.

Gönüllülerin katılım sürecini doğrudan etkileyen dinamiklerin belirlenmesi ile gönüllü katılımına ilişkin literatüre, gönüllü yönetimine odaklanan insan kaynakları yönetimine ilişkin literatüre ve ortaklaşa değer yaratımına ilişkin literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca, elde edilen sonuçların gönüllülerin katılımını sağlamayı ve onları elde tutmayı amaçlayan kâr amaçsız örgütlere yol göstermesi beklenmektedir.

### **Ortaklaşa Değer Yaratımı**

Değer kavramı farklı disiplinlerce anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Psikoloji bilimi değeri bireyin yaşamının bir parçası olan ögeye, fikre kişiye vb. verdiği göreceli önem açısından değerlendirmektedir. Dolayısıyla, değerın bireylerin seçimlerine rehberlik yapan içselleştirilmiş bilişsel yapılar olduğu ifade edilebilir (Limthanakom vd. 2008: 48). Diğer taraftan, antropoloji bilimine göre değer eylemin mevcut amaçları, araçları ve şekilleri arasından seçim yapılmasını etkileyen bireye ya da gruba ait ayırt edici özelliğine atfedilen kavramdır (Kluckhohn, 1951: 395). Sosyoloji biliminde ise değer kavramı, insan eylemlerini motive etmede ve yönlendirmede her zaman önemli bir role sahip olmuştur (Thome, 2015). Bu alandaki öncü araştırmalara göre, algılanan uyarana ve kültürel dinamiklere göre bireysel düzeye indirgenebilse de herhangi bir şeyin değeri bir gurubun arzu ve istek anlayışından kaynaklanmaktadır (Kluckhohn, 1951). Pazarlama biliminde değer kavramına ilişkin çalışmalar ise sosyoloji biliminin argümanları (gelenekler, alışkanlıklar, normlar, vb.) başta olmak üzere iktisat biliminin en az iki kişi arasında gerçekleşen mübadele yaklaşımından da sıklıkla yararlanmışlardır. Bu yaklaşım, pazarlamaya değerin yaratılmasının ancak mübadele ekseninde tarafların

ortaklaşa hareket etmesi ile mümkün olabileceği bakış açısını kazandırmıştır. Değerin tarafların katılımıyla yaratılabileceğini iddia eden bazı çalışmaların “ortaklaşa yaratım” kavramına ilişkin tanımları ve bu tanımların geliştirildiği bağlamlar Tablo 1’de özetlenmektedir.

**Tablo 1. Ortaklaşa Yaratım Tanımları ve Bağlamları**

Yazarlar	Tanım	Bağlam*
Vargo ve Lusch (2004)	“Değer taraflarca operant (bilgi, beceri, vs.) ve operand (fiziksel) kaynakların bir araya getirilmesi ve uygulanması yoluyla yaratılır.”	Genel
Frow vd. (2011)	“Karşılıklı faydaya dayalı bir iş birliğinde yer alan, kaynaklarını değer yaratım sürecine dahil etmeye gönüllü en az iki aktörü içeren ve değer yaratılmasıyla sonuçlanan süreçtir.”	Ürün tasarımı
Aarikka-Stenroos ve Jaakkola (2012)	“Birlikte teşhis etme, birlikte tasarlama, birlikte üretme, birlikte uygulama, birlikte pazarlama, birlikte geliştirmeyi içeren ortak problem çözme sürecidir. Diğer bir ifadeyle, ihtiyaçları teşhis etme, çözümü tasarlama ve üretme, süreci ve kaynakları organize etme, değer çatışmalarını yönetme, çözümü uygulama sürecidir.”	Bilgi yoğun işletme hizmetleri
Roser vd. (2013)	“Değer yaratımı için hazırlanmış dinamik ortamlarda aktörlerin birbirleri ile sosyal olarak etkileşmesi bu etkileşimden fayda sağlamasını ifade eden süreçtir.”	B2B ve B2C
Roberts vd. (2014)	“İki veya daha fazla tarafın kendileri veya başkaları için değer yaratmada iş birliği yaptığı süreçlerdir.”	Yenilik
De Koning vd. (2016)	“Tarafların mevcut kaynakları bir araya getirerek birlikte yeni bir şey üretmesi ya da yapması sürecidir.”	Genel
Wimmer ve Scherer (2018)	“Vatandaşların ve işletmelerin hizmet üreticisi olarak hareket ettiği e-devlet ve e-katılım bağlamlarında kamu hizmetlerinin iş birliğine dayalı planlanması ve tasarımı sürecidir.”	Hizmet tasarımı

\*Verilen tanımlar ortaklaşa yaratıma ilişkindir. Bu ise, ortaklaşa üretimin ya da tüketicinin olduğu farklı bağlamlarda gerçekleşebilir. Bu kavramlar her ne kadar ortaklaşa değer yaratımı ile farklı anlamlar ifade etse de tarafların katılımı ile meydana gelen değer ve sürecin anlaşılması için ortaklaşa yaratım tanımlamaları kapsamında dikkate alınmıştır.

Bağlamların farklı olması her ne kadar ortaklaşa yaratım kavramına ilişkin tanımların çeşitlilik göstermesine neden olsa da hepsinde ortak olan iki temel husus bulunmaktadır. Bunlardan ilki, ortaklaşa yaratımın anlamlı bir performans değil, bir süreç olmasıdır. Bir diğer ifadeyle, bir çıktının (değerin) meydana gelmesi için en az iki tarafın somut (para vb.) ve soyut (bilgi, yetenek vb.) kaynaklarını bir araya getirmesi ve kendileri için değer ifade eden bir çıktıya dönüştürmesi gerekmektedir. Böylesi bir netice ancak bir sürecin tamamlanması ile mümkün olabilmektedir (Vargo ve Lusch, 2008). Diğer ise, ortaklaşa yaratımın neticesinde bu süreçte yer alan her bir aktörün fayda elde etmesidir (Vargo ve Lusch, 2014). Örneğin, yüksek öğretim bağlamında öğrenci bilgisini, yeteneklerini ve derse katılım performansını, üniversite ise kampüs imkanları (kütüphane, laboratuvar, sosyal aktivite alanları, vb.) gibi kaynakları ortaklaşa değer yaratım sürecine dahil etmektedirler (Cavallone vd., 2021). Netice olarak, öğrenciler mezun olduktan sonraki iş ve sosyal hayatı için önemli bilgi ve becerileri elde ederken, üniversiteler ise hedef iş piyasasına önemli girdiler sunma ve potansiyel bağışçı portföyünü genişletme gibi faydalar elde edebilmektedir (Díaz-Méndez ve Gummesson, 2012).

Elde edilen değerın İktisat biliminden alınan fayda (utility) kavramıyla açıklanmaya çalışılması değerın oluşumunu salt iki tarafın varlığı anlayışı ile sınırlandırabilmektedir. Bu yaklaşım, değeri çoğunlukla mübadele (exchange value) ve kullanım (use value) değeri kavramlarıyla açıklamaya çalışmaktadır (Göğce ve Özmen, 2020). Öyle ki; bu iki kavram da değer ve değer yaratımı konusuna farklı yaklaşmaktadır. Bunlardan ilki, geleneksel görüşü temsil eden Ürün Baskın (G-D) Mantık çerçevesinde değeri mübadele bağlamında değerlendirir (Vargo ve Lusch, 2004). Buna göre değer, firma tarafından yaratılır (üretilir) ve genellikle mal ya da para mübadelesi yoluyla pazarda dağıtılır. Bu bakış açısıyla, üreticilerin ve tüketicilerin rolle farklıdır ve değer yaratma firma tarafından gerçekleştirilen bir dizi faaliyet olarak düşünülür (Vargo vd., 2008: 146). Diğer ise, alternatif görüşü temsil eden Hizmet Baskın Mantık (SDL) kapsamında değeri kullanım bakış açısıyla değerlendirir (Vargo ve Lusch, 2008). Buna göre, üreticilerin ve tüketicilerin rolleri ayrı değildir. Bu ise, kaynakların bütünleştirilmesi ve yetkinliklerin uy-

gulanması yoluyla değerin sağlayıcılar ve yararlanıcılar arasındaki etkileşimlerde ortaklaşa ve karşılıklı olarak birlikte yaratıldığı anlamına gelir (Vargo vd., 2008). Pazarlama bakış açısıyla, kullanım değeri müşteriler tarafından algılanan ve deneyimlenen değer olarak tanımlanır ve pazarlamacıların rolü, değer önerileri sunmakla sınırlıdır (Vargo ve Lusch, 2004; Karababa ve Kjelgaard, 2014). Değeri bir taraftan fayda bakış açısına ya da elde edilen somut çıktının içerisine baskılama öte taraftan firmanın sunduğu değer önerilerinin müşteri tarafından kullanılması yoluyla açıklama çabaları değerin bağlamsal yapısını (value in context) göz ardı etmeye neden olabilmektedir. Bu doğrultuda, Hizmet Baskın Mantık değer yaratım sürecine birçok tarafın (aktörün) dahil olduğunu iddia etmektedir. Dolayısıyla, değer aktörlerin etkileştikleri bağlam ile dikkate alınmaktadır (Vargo ve Lusch, 2008).

Ortaklaşa yaratım kavramı etrafında şekillenen pazarlama çalışmalarının çoğunlukla eğitim (Dollinger vd., 2018), sağlık (Osei-Frimpong ve Owusu-Frimpong, 2017) ve turizm (Navarro vd., 2014) gibi hizmet sektörünün temel alanlarında gerçekleştirildiği görülmektedir. Ancak, değerin ortaklaşa yaratımı hizmet pazarlaması bağlamında odaklanılan temel ve sığ bir anlayış olarak sınırlandırılmamalıdır (Saarijärvi vd., 2013). Bu noktada, Ind ve Coates (2013) bunun bir paradigma değişimi olduğunu ve değerin yaratımına ‘ortaklaşa’ perspektifinin eklenmesi ile işletmelerin değerin basit bir tanımlayıcısı olmaktan insanların ve örgütlerin birlikte anlam ürettiği ve geliştirdiği katılımcı bir sürecin hazırlayıcısı olmaya evrildiğini ifade etmektedirler. Benzer şekilde, değer yaratımı hem işletme hem de müşterinin aktif katılımını içeren ortak bir üretim süreci ile mümkün olmaktadır (Vargo ve Lusch, 2004). Öte taraftan, Göğce (2020: 233) değerin birçok aktörün doğrudan ya da dolaylı etkileşimleri ile ortaklaşa yaratıldığını ifade etmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere, değerin meydana gelmesinde *ortaklaşa yaratım* ve *katılım* kavramları birbirleri ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla, katılıma ortaklaşa yaratım perspektifi ile bakmak ortaklaşa değer yaratımının anlaşılmasında önem arz etmektedir (Göğce ve Özmen, 2020). Bu çalışma bağlamında, kâr amaçsız örgütler ve gönüllülerin aktif katılımı ile değerin ortaklaşa yaratılmasında gönüllülerin sürece dahil olmasındaki dinamiklerin ortaya

konulması amaçlanmaktadır. Ancak, kâr amaçsız örgütlere ilişkin literatürde ‘gönüllü katılımı’ kavramı ticari bir boyuta sahip olan ‘müşteri katılımı’ kavramından uyarlanmıştır (Matos ve Fernandes, 2021). Bu sebeple, katılım kavramının müşteri katılımı açısından incelenmesi ilgili taraflar arasındaki etkileşimin daha iyi anlaşılması için faydalı olacaktır.

### **Katılım ve Ortaklaşa Yaratım**

‘Müşteri katılımı’ kavramı pazarlama literatüründe yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Ancak, geniş bir kullanım alanına sahip olan ‘katılım’ terimine ilişkin gösterilen kavramsallaştırma çabası yetersiz görülmektedir (Vivek vd., 2012). Yine de Brodie vd. (2011) tarafından kavrama ilişkin yapılan tanımın sonraki araştırmacılar tarafından genel kabul gördüğü söylenebilir. Buna göre, müşteri katılımı mübadele ilişkisi sürecinde merkezi bir rol oynayan ve belirli bir yoğunluk düzeyi ile karakterize edilen bilişsel, duygusal ve/veya davranışsal boyutları içeren çok boyutlu bir kavramdır. Dolayısıyla buradaki katılımın, bireyin satın almanın ötesinde markaları, teklifleri, örgütleri ve örgütsel faaliyetleri içerebilen bir “katılım nesnesi” ile etkileşimli deneyimi sayesinde gerçekleştiği söylenebilir (Hollebeek, 2011b).

Girişilen etkileşimli deneyimdeki katılım düzeyi, katılımcının zihninde yaratılan algılanan değer düzeyini ve birlikte yaratılan değeri oluşturabilir. Ayrıca, birlikte yaratılan değer sonraki etkileşimlere katılım üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Böylelikle, birlikte yaratılan değer ve katılım arasında yinelemeli bir ilişki meydana gelir (Hollebeek, 2011a). Dolayısıyla, müşteri katılımının çift taraflı (karşılıklı) doğası kavramsal olarak literatürdeki ortaklaşa yaratım ve birlikte değer yaratma kavramlarıyla uyumludur (Grönroos, 2011). Bununla birlikte, yaptıkları kavramsal çalışmada, Brodie vd. (2011) etkileşimli müşteri deneyimi ve ortaklaşa yaratılan değer için müşteri katılımı kavramının temellerini oluşturduğunu vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, müşteri katılımının aynı zamanda müşteri ile ortaklaşa yaratım anlamına da geldiğini söylemek mümkündür (Brodie vd., 2013). Bunlardan hareketle, Galvagno ve Dalli (2014) ortaklaşa yaratımı hem maddi hem de sembolik olarak yeni değer



üretmenin ortak ve eşzamanlı süreci şeklinde tanımlamaktadır. Bir diğer tanıma göre ise, ortaklaşa yaratım, karşılıklı fayda sağlayan iş birliğinin belirli biçimleriyle meşgul olan ve taraflarına değer yaratılmasıyla sonuçlanan kaynaklarını birleştirmeye gönüllü en az iki aktörü içeren etkileşimli bir süreçtir (Gallarza vd., 2011).

Ortaklaşa yaratım, müşterilerin bir markaya yönelik, satın almanın ötesinde, motivasyonel itici güçlerden kaynaklanan davranışsal tezahürleri olarak tanımlanan müşteri katılım davranışlarının önemli bir yüzü olarak kabul edilir (Lusch ve Vargo, 2006). Van Doorn ve arkadaşlarına (2010) göre ortaklaşa yaratım, müşteri önceden belirlenmiş seçeneklerin seçiminin ötesinde spontane ve isteğe bağlı davranışlar yoluyla katıldığında gerçekleşir. Müşteri katılım davranışı isteğe bağlı ve rol dışı performansları içerir ve bunun da ötesinde müşteriler marka tarafından belirlenen amaçlar yerine kendilerine özgü amaç ve niyetleri tarafından yönlendirilir (Jaakkola ve Alexander, 2014). Bu yönüyle bir müşteri katılım davranışı olarak ortaklaşa yaratım, ortaklaşa üretim ya da ortaklaşa tasarım gibi kavramlardan ayrılmaktadır (McColl-Kennedy vd., 2012; Galvagno ve Dalli, 2014). Öyle ki; ortaklaşa üretim müşterilerin kendileri için sunulan ana teklifin üretimine katılması ile ilişkilidir (Vargo ve Lusch, 2008). Ortaklaşa üretimi çevrimiçi ortamlar bağlamında inceleyen Piller vd. (2005), onu tasarım özelliklerinin kişiselleştirilmesi veya ortaklaşa tasarım olarak kavramsallaştırmaktadır. Dolayısıyla, ortaklaşa üretim firma tarafından başlatılan ve genellikle hizmet sunumu süresiyle sınırlı olan işlemin yerleşik bir unsurudur ve bunu müşteri katılım davranışı gibi daha geniş bir etkileşimli niteliğe sahip, gönüllü ve rol dışı davranışlardan ayırmak gerekmektedir (Jaakkola ve Alexander, 2014).

Ancak, literatürdeki tartışmalar net bir görüş sunmamakla birlikte, ‘ortaklaşa yaratım’ kavramının ‘değer yaratma’ ya atfedilen tanıma bağlı olarak farklı anlamlara sahip olduğu söylenebilir. Öte taraftan, Hizmet Baskın Mantık değer yaratmayı ortaklaşa yaratım olarak değerlendirir pek çok aktörün (örn. müşteriler, firmalar, yasal otoriteler, tedarikçiler ve diğer müşteriler) değer ortak yaratıcısı olduğunu kabul eder (Lusch ve Vargo, 2006). Buna ilaveten, Grönroos ve Voima (2013) değer

meydana gelmesinin süregelen bir süreç olduğunu ve değerın ortaklaşa yaratımının yalnızca ortak bir alanda iki veya daha fazla tarafın bir etkileşimde bulunmasıyla gerçekleşebileceğini ifade etmektedirler. Dolayısıyla, değerın ortaklaşa yaratımının aktör-aktör (Lusch ve Nambisan, 2015) ya da ağ-ağ (McColl-Kennedy vd., 2012) bağlamında iş birliği ile gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür. Bu iş birliği gerektiren süreç, görece isteğe bağlı, spontane, rol dışı, gönüllü ve gayret gerektiren katılımı içermektedir (Galvagno & Dalli, 2014) ve katılım kavramı kâr amaçsız örgütler bağlamında yorumlandığında ‘gönüllü katılımı’ olarak ifade edilmektedir (Haivas vd., 2013).

### **Gönüllülük ve Gönüllü Katılım**

Gönüllülüğün tanımı konusunda bir fikir birliği olmamasına rağmen (Wilson 2000; Sampson 2006), literatürden bu faaliyete yön veren öncülleri ve ilkeleri çıkarmak mümkündür. Buna göre gönüllülük: i) uzun vadeli katılımı ve adanmayı içeren (Wilson 2000; Penner 2002, 2004; Snyder ve Omoto 2008); ii) planlı, rasyonel ve sorumluluk gerektiren (Thoits ve Hewitt 2001; Penner 2002, 2004; Snyder ve Omoto 2008); iii) başka bir kişiye, gruba veya amaca fayda sağlayan olumlu sosyal davranışları içeren (Penner 2002, 2004; Snyder ve Omoto 2008; Paço ve Agostinho 2012); iv) örgütsel bağlamda meydana gelen (Wilson ve Musick 1999; Penner 2002, 2004; Snyder ve Omoto 2008; Paço ve Agostinho 2012); v) eylemlerin herhangi bir yükümlülük veya zorlama olmaksızın özgür irade tarafından yönlendirilmesi gerektiği durumlarda ortaya çıkan (Penner 2002, 2004; Snyder ve Omoto 2008; Paço ve Agostinho 2012); vi) ücretsiz bir hizmet şeklinde sağlanan (Thoits ve Hewitt 2001; Paço ve Agostinho 2012; Snyder ve Omoto 2008) eylem anlamına gelir. Ancak, gönüllülük kendi içerisinde sahip olduğu nitelikler bakımından biçimsel<sup>2</sup> ve biçimsel olmayan olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır (Wilson ve Musick, 1997; Wilson, 2000; Paço ve Agostinho, 2012). Biçimsel olma-

<sup>2</sup> Bu çalışmada gönüllülük ile kastedilen aksi belirtilmediği takdirde biçimsel olan gönüllüktür.

yan, biçimsel olandan daha özel ve daha az organize olduğundan, aile ve kişisel bağlamlarda uygulanmaktadır. Penner (2004) acil bir durumda sağlanan yardımın proaktif değil reaktif olduğu için biçimsel olmayan gönüllülük olarak kabul edildiğini ifade etmektedir. Snyder ve Omoto'ya (2008) göre ise, biçimsel ve biçimsel olmayan gönüllülüğü bunun bir organizasyon aracılığıyla mı gerçekleştiği yoksa sadece basit bir yardım eylemi mi olduğu sorularının cevabı belirlemektedir.

Gönüllülük doğrudan maaş ve ücret gibi herhangi bir somut kazanç sağlamamaktadır. Ancak, her ne kadar gönüllünün herhangi bir karşılık beklemezsizin başkalarına yardım eden kişi olduğu kabulü olsa da bu durum gönüllülük faaliyeti neticesinde gönüllülerin yapılan işten fayda sağlamadığını iddia etme hakkı vermemektedir (Wilson, 2000). Bu konuda, Wilson ve Musick (1999) başkalarına gönüllü olarak yardım etmenin yardım edilen kadar gönüllüye de fayda sağladığını ifade etmektedir. Bu doğrultuda, Morrow-Howell vd. (2009) gönüllülük uygulamasının gönüllülerin iyi hissetmelerini sağladığını iddia etmektedir. Bu ise, yaşam doyumu, öz saygı, eğitim başarısı veya artan kişilerarası güven, hoşgörü gibi duygular yoluyla hem fiziksel (Wilson, 2000) hem de psikolojik (Matos ve Fernandes, 2021) olabilir. Bunlara ilaveten, gönüllülük hayata sosyal bir rol katar (Klafke ve de Oliveira, 2022) ve sosyal etkileşimi ve bütünleşmeyi teşvik eder (Hansen ve Slagsvold, 2020). Bu bağlamda, kâr amaçsız örgütler gönüllülerin faaliyetlere katılımını motive eden dinamikleri iyi anlamalıdır (Millette ve Gagné 2008) ve gönüllülerin katılımı için uygun atmosferin oluşturulması bu noktada yararlı olmaktadır (Paço ve Agostinho, 2012).

Mevcut literatürde sıklıkla müşteri katılımı ile birlikte tartışılan gönüllü katılımı; i) aktiflik (yüksek düzeyde enerji ve zihinsel direnç), ii) adanmışlık (heves, istek ve özsaygı) ve iii) dahil olmayı (tamamen odaklanma) gerektiren işlerde yaşanan mutluluk, düşkünlük ve olumlu kazanım durumu şeklinde ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2002; Vecina vd., 2012). Bu doğrultuda, gönüllü katılımın motive edici bir yönü olduğu ve tarafları için olumlu sonuçlar doğurduğu söylenebilir. Öyle ki; gönüllü katılımın hem bireyler hem de örgütler için pek çok fayda sağla-

ma potansiyeline sahip olumlu psikolojik bir durumu ifade ettiğini iddia eden çalışmalar vardır (bkz. Snyder ve Omoto 2008; Paço ve Agostinho 2012; Alfes vd., 2016). Dolayısıyla, gönüllü olma potansiyeline sahip bireylerin ortaklaşa değer yaratabilecekleri örgütlerin faaliyetlerine katılma eğiliminde olduğu söylenebilir. Ancak bu şekilde bir katılımın taraflarına en üst düzeyde fayda sayılabileceği sonucu çıkartılabilir. Bu doğrultuda, kâr amaçsız örgütlerin yeni gönüllülerin hayırsever faaliyetlere katılımını sağlama ve mevcut gönüllülerden daha yüksek verim elde edebilmek için gönüllü katılımının dinamiklerini iyi anlamaları gerekmektedir.

### **Gönüllü Katılımın Dinamikleri**

Bir gönüllünün kâr amaçsız örgütteki devamlılığı pek çok dinamik tarafından etkilenmektedir. Bunlar arasında en etkili görünen ise bireyin sahip olduğu özgeci motivasyonlardır<sup>3</sup> (Silva vd., 2018). Bu doğrultuda, Shantz vd. (2016) olumlu sosyal davranış eğilimlerine, özgeci ve hümanist değerlere sahip bireylerin hayırseverlik faaliyetlerine katılma olasılıklarının daha yüksek olduğunu, çünkü bunun gerçek benliklerini ifade etmelerine, özgün olmalarına olanak sağladığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Wilson ve Musick (1999) gönüllülüğü katılımcıların gerçek kimliklerini ve değerlerini ifade etmelerinin bir yolu olarak yorumlamaktadır. Ayrıca, çoğu gönüllü kendi benliğini özdeşleştirdiği, misyonuna ve amaçlarına inandığı örgütleri tercih etmektedir. Bir diğer ifadeyle, gönüllünün sahip olduğu değerler ile örgütün değerleri arasındaki tutarlılık gönüllü katılımını etkilemektedir (Penner, 2004).

Kâr amaçsız örgütler tarafından sağlanan örgütsel destekler de gönüllülerin değer yaratım sürecine katılımlarını etkilemektedir. Bu desteklerden ilki olan duygusal odaklı destek, kişideki olumlu duyguları ortaya çıkaran bir destek biçimi şeklinde tanımlanabilir (Boezeman ve

<sup>3</sup> Özgeci motivasyonlar bireyin herhangi bir dışsal ödül beklentisi olmadan başkalarına karşı olumlu sosyal davranış niyeti içerisinde olmasıdır (Drollinger, 1997; Kocaman, 2024b).

Ellemers, 2007). Dolayısıyla, böylesi bir desteğin zorlu iş koşullarının sebep olduğu psikolojik maliyetleri azalttığı ve kişisel gelişimi kolaylaştırdığı söylenebilir. Örneğin, depremzedelere yemek servisi yapan gönüllülere duygusal destek sağlamak, onların çok sayıda depremzedeye yemek pişirme ve dağıtma stresini azaltır ve gönüllülerin deprem bölgesinde karşılaştıkları zorluklarda yaşadıkları duyguları yönetebilmesine yardımcı olur. Yine duygusal odaklı destek takdir edilmeyi de içermektedir. Yapılan ya da yapılacak olana ilişkin takdir edilme gönüllülerin sahiplendiği rolde kendilerini iyi hissetmelerine neden olur (Alfes vd., 2016). Öte taraftan görev odaklı destek, gönüllü çalışmanın gerçekleştirilmesi sırasında yaşanan sorunların üstesinden gelinmesinde gönüllülere yardımcı olan somut destek biçimlerini içerir (Boezeman ve Ellemers 2007). Bu onların görevlerini yerine getirmede kolaylık sağlar. Bir önceki örneğin devamı olarak, gönüllüler örgütlerin sağladığı görev desteği ölçüsünde mutfakta karşılaşacağı engelleri ön görebilir, hizmet edeceği depremzedelerin sayılarını yönetebilir, sağlık ve güvenlik kurallarını takip edebilir. Buradan hareketle, her iki örgütsel destek türü ile gönüllü katılımı arasında doğru orantılı ve pozitif bir ilişki olduğu iddia edilebilir (Alfes vd., 2016).

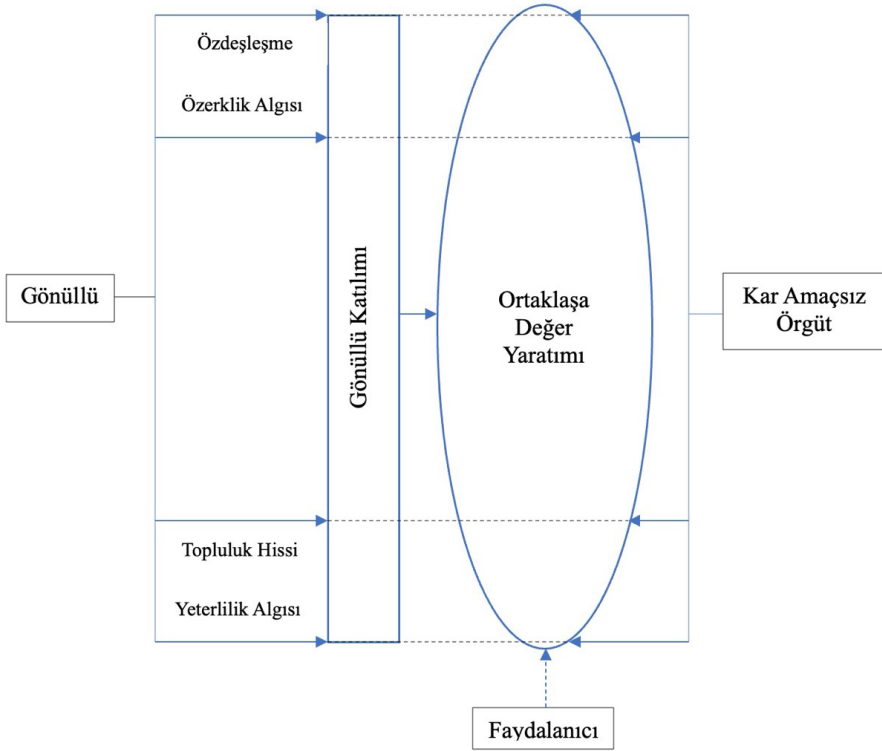
Gönüllü katılımını geliştirmeye yönelik çalışmasında Thomas (2016), örgütler tarafından belirli gönüllüler için liderlik rolleri yaratılabileceğini ve diğer gönüllüleri yönetmeleri için onlara alan açılabileceğini ifade etmektedir. Bu özerklik onların katılım isteklerini ve örgüte bağlılıklarını arttırmaktadır (Gagné, 2003). Bunlara ilaveten, Millette ve Gagné (2008) katılımı arttırmak için gönüllülüğün hangi özelliklere sahip olması gerektiğine ilişkin öneriler sunmuştur. Bu doğrultuda, gönüllülerin işlerinde belirli bir özerkliğe ve karar verme yetkisine sahip olması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Benzer şekilde, Jaakkola ve Alexander (2014) da katılımın daha etkin hale gelmesinde gönüllüleri yetkilendirmenin önemine işaret etmektedir. Öyle ki; gönüllülere verilen özerklik ve aktarılan yetkiler onların işe bakışlarını (sorumluluk alma, duygusal bağlılık, vs.) ve iş yapış şekillerini etkileme potansiyeline sahiptir.

Örgütler gönüllülerin katılımını arttırmak ve iş yapışlarını daha etkin bir hale getirmek amacıyla bazı etkileşim pratiklerini geliştirmeye çalışmaktadır. Bu doğrultuda, belirli bir toplumsal mesele etrafında grupların ya da toplulukların oluşturulması etkili olmaktadır (Hsieh ve Chang, 2016). Markalar üzerinden bu durumu açıklayan Muniz ve O'Guinn (2001: 412), markaların hayranları arasında yapılandırılmış sosyal ilişkilere dayanan, uzmanlaşmış ve coğrafi sınırlandırmanın ötesinde topluluklar oluşturduğunu ifade etmektedir. İster bir markanın müşterileri olsun isterse olumlu sosyal davranış gösterme gayretinde olan gönüllüler olsun aynı toplulukta yer alan bireylerin etkileşimleri güçlü pazarlama araçlarıdır. Bu araçlardan yararlanmak isteyen örgütler ise grup ya da topluluk üyeleri arasındaki iletişimi teşvik ederek katılım davranışlarını yönetebilir (Fernandes ve Remelhe, 2016).

Literatürde gönüllülük bağlamında topluluklarla ilgili sınırlı bilgi olsa da bazı araştırmalar gönüllüler ve örgütler arasındaki katılım ilişkisine aracılık etmeye çalışırken, kişisel ilişkilerin (gönüllü-gönüllü ve gönüllü-faydalanıcı) önemini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, Snyder ve Omoto (2008) gönüllülerin belirli bir amaç için çalışırken diğer gönüllülerle kişisel ilişkiler geliştirebileceklerini iddia etmektedir. Ayrıca, gönüllüler ile faydalanıcılar arasında kişisel ilişkilerin geliştirilmesi de katılımın bir diğer önemli unsuru olarak kendini göstermektedir. Öyle ki; Shantz vd. (2014), örgütlerin gönüllüleri ile eylemlerinden yararlananlar arasındaki güçlü ilişkileri teşvik etmesi gerektiğini belirtmektedir. Her iki ilişki türüne de vurgu yapan Millette ve Gagné (2008), hem gönüllüler arasında hem de gönüllüler ile faydalanıcılar arasında iletişim kurmanın önemine değinmektedir. Kişilerarası ilişkilerin katılımı geliştirebileceği inancıyla Harp vd. (2017), örgütlerin gönüllüleri deneyimleri üzerinde düşünmeye (olumlu ve olumsuz yönleriyle) ve diğer gönüllülerle paylaşmaya ve tartışmaya teşvik etmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu tür faaliyetler tarafların (kâr amaçsız örgüt « gönüllü « faydalanıcı) ortaklaşa değer yaratım sürecine aktif katılımlarını desteleyebilir (Thomas, 2016).

Yukarıdaki tartışmalardan hareketle, gönüllülerin gönüllülük faaliyetlerine katılımının kendiliğinden gelişen bir süreç olmadığı, ortaklaşa

bir değer yaratımının ancak kâr amaçsız örgütlerin sürece dahil olmasıyla mümkün olduğu iddia edilebilir. İlgili literatürden hareketle, yaratılan değer taraflarınca meydana gelen ve gönüllülerin gönüllülük faaliyetlerine katılımını etkileyen dinamikler bulunduğu söylenebilir (örn. Wison ve Musick, 1999; Wilson, 2000; Schaufeli vd., 2002; Penner, 2002; Penner, 2004; Millette ve Gagné, 2008; Snyder ve Omoto, 2008; Morrow-Howell vd., 2009; Paço ve Agostinho, 2012; Vecina vd., 2012; Jaakkola ve Alexander, 2014; Alfes vd., 2016; Curran vd., 2016; Shantz vd., 2016; Fernandes ve Remelhe, 2016; Thomas, 2016; Harp vd., 2017; Zhang vd., 2022; Kocaman, 2024c). Mevcut çalışma bağlamında, bu dinamikler özdeşleşme, özerklik algısı, topluluk hissi ve yeterlilik algısı olarak belirlenmiştir. Ortaklaşa değer yaratımı perspektifi ile gönüllü katılımın dinamiklerine ilişkin kavramsal model Şekil 1’de gösterilmektedir.



**Şekil 1. Gönüllü Katılımın Dinamiklerine İlişkin Kavramsal Model**

Model bağlamında, gönüllülerin değer yaratım sürecine katılması kâr amaçsız örgütlerle etkileşimlerine bağlı olarak gelişmektedir. Dolayısıyla, değerın yaratılmasında yer alan taraflar<sup>4</sup> aktif konumdadır. Burada, kâr amaçsız örgütler genellikle gönüllülük faaliyetlerine katılmaya imkân sağlayan ve ortam hazırlayan, gönüllüler ise zamanlarını ve enerjilerini bağışlayanlar konumundadır. Bu gözükken iki aktöre ilaveten faydalanıcılar da değer yaratım sürecinin bir parçasıdır. Öyle ki; görsel ve sözel geri bildirimleri neticesinde gönüllülerin yeterlik algısının olumlu yönde gelişmesine neden olabilmektedir. Ancak, ilgili literatürde pasif şekilde konumlandırılması ve sürece etkisinin diğer aktörlere göre daha az olması sebebiyle (Chapman vd., 2022) modelde değer yaratımı sürecine etkisi kesik çizgili ok ile temsil edilmeye çalışılmıştır. Sürecin daha iyi anlaşılabilmesi için, gönüllü katılımına etki eden her bir dinamik ortaklaşa değer yaratım bağlamında tartışılacaktır.

### Özdeşleşme

Gönüllü katılıma ilişkin literatürde öne çıkan katılım dinamiklerinden birisi gönüllülerin kendi değerleri ile örgütsel değerleri özdeşirmesidir. Bu da gönüllüler örgütlerin misyonuna ve amaçlarına inandığı takdirde mümkün olabilmektedir (Penner, 2004). Dolayısıyla, örgütler kendi kimliklerini, misyonunu ve amaçlarını gönüllüler ile paylaşması gerekmektedir. Pazarlama literatüründe bu olgu benlik uyumu ya da değer uyumu şeklinde ifade edilmektedir ki; Tuškej vd. (2013: 54) bu uyumu “tüketicilerin işletmenin değerleri ile kendi değer kümelerinin benzerliği veya farklılığı konusunda yaptığı zihinsel karşılaştırma” olarak tanımlar. Öte taraftan, Kumar ve Nayak’a (2019) göre değerler uyumunun, birey ve örgüt arasındaki etkileşim için önemli bir psikolojik motivasyonu temsil ettiğini ifade etmektedir. Örneğin, bireyin gönüllülük faaliyetlerine ka-

<sup>4</sup> Gönüllülük faaliyetleri bağlamında değer yaratım sürecinde pek çok taraf (yasal otoriteler, kolaylaştırıcılar, engelleyiciler vb.) bulunmaktadır. Ancak, araştırma çerçevesini sınırlandırabilmek amacıyla Chapman ve arkadaşları (2022) tarafından kavramsallaştırılan ‘Hayırseverlik Üçlüsü’ modelinde yer alan temel ve bilindik aktörler (bağışçı, bağışı toplayan ve faydalanıcı) dikkate alınmıştır.



tıldığı ya da katılmayı planladığı bir kâr amaçsız örgütün kendi değerleriyle uyumlu olmadığını düşündüğü bir medyada reklam vermesi örgütle arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilemesi çok muhtemeldir. Benzer şekilde, gönüllü birey faaliyetlerine katılım sağladığı örgütün kendi ahlaki ilkeleri ile uymayan kolektif bir eyleme destek sağlaması da aynı etkiyi yapacaktır. Uyum olgusunu katılım bağlamında ampirik olarak test eden France ve arkadaşları (2016), özdeşleşmesi yüksek olan bireylerin katılım düzeyinin de yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, özdeşleşmenin en önemli dinamik olduğunu iddia eden Baxter-Tomkins ve Wallace (2009), gönüllü katılımın var olabilmesi için örgütlerin ve gönüllülerin aynı değerleri paylaşmasının önemli olduğunu iddia etmektedir. Daha önce de vurgulandığı üzere, gönüllülük faaliyetleri bireylere gerçek benliklerini ifade etme, değer ve kimliklerini aktarmalarına olanak sağlar (Shantz vd., 2016). Ayrıca, özdeşleşme arayışında olan bireylerin gerçek benliklerini sunarlarken en iyi hallerini sunmaya çalıştıkları söylenebilir. Katılımın bireylerin tercih ettiği benliği nasıl ifade ettiği ile ilişkili olduğu iddia edilmektedir. Bu iddia, benlik ile bireyin değeri ve örgüt arasındaki ilişki bağlamında değerlendirilebilir. Öyle ki; örgütsel amaçlar bireylerin kimliklerine ve yarattıkları kimliğin ifade ettiği değerlere uymadığı takdirde iş süreçlerine katılım zorlaşmaktadır (Kahn, 1990: 716). Ortaklaşa yaratım bağlamında, gönüllüler gerçek benliklerini ortaya çıkarabilecekleri koşullar oluştuğunda daha fazla katılım eğiliminde olmaktadır (Hsieh ve Chang, 2016). Bireyler kendilerini sahip oldukları ya da olmak istedikleri roller üzerinden tanımlayabilirler. Bu onların kendileri için kimlik oluşturma çabalarının bir parçasıdır (Reed, 2002). Bu süreçte, kâr amaçsız örgütlerin gönüllülerin faaliyetlere katılımlarını sahip oldukları roller üzerinden sağlamaya çalışmalarının etkin bir süreç ortaya çıkarması daha muhtemeldir. Örneğin, bir öğretmenden ihtiyaç sahibi çocuklara eğitim desteği sağlamasının, bir doktordan Afrika'daki aşî faaliyetlerine katılmasının, bir psikolojik terapistten depremzede bireylerin psikolojik gelişimine katkı sağlamasının ya da bir döner ustasından bağış toplama amacıyla organize edilen kermeste döner kesmesinin talep edilmesi, kimliklerinin önemli bir parçası olan mesleki rolleri ile gönüllülük faaliyetini özdeşleştirmesi ve katılım isteğinin artması daha muhtemeldir.

## Özerklik Algısı

Özerklik algısı ilk olarak yapılan işe ilişkin sorumluluk verilmesi üzerinden açıklanabilir. Belirli bir görevle meşgul olan bireyin özerklik duygusuna sahip olması gerektiğini vurgulayan Deci ve Ryan (2000), bu durumu bireyin içsel motivasyonu, öz saygısı ve kendisine duyduğu güven ile açıklamaktadır. Bu noktada özerklik, kişilerin eylemlerinde psikolojik bir desteği ifade edebilir. Bu doğrultuda, bireyin ilgi alanlarına yönelik faaliyetleri ve kişisel değerleri ile uyumlu sorumlulukları yerine getirdiğinde algıladığı özerklik düzeyi yüksek olacaktır. Örneğin, bir doktorun Afrika'da salgın hastalıklarla mücadele eden insanlara tıbbi bilgisi ile yardımcı olması onun özerklik algısını arttıracaktır. Bu noktada, örgütler bireylere benzer etkileşimleri sağlayarak onların özerklik algısını arttırabilir (Gagné, 2003; Hsieh ve Chang, 2016). Öte taraftan, Jaakkola ve Alexander (2014) değer yaratım sürecinde yer alan aktörleri yetkilendirmenin özerklik algısını arttırdığını ve bu durumun örgüte olumlu katkı sağladığını ifade etmektedirler. Ayrıca, Kumar ve Pansari (2016) yetkilendirilmiş bir gönüllünün faydalanıcılarına daha yüksek değer sunabileceğini belirtmektedirler. Bunlara ilaveten, yetki ve sorumluluk kavramları liderlik bağlamında da açıklanabilmektedir. Pek çok kâr amaçsız örgüt, hayırsever faaliyetlerin yürütülmesi için kabiliyetli olan gönüllülere sorumluluk vererek onları süreçte yetkin konuma getirmektedir. Bu onların diğer gönüllülere liderlik edeceği anlamını taşımakta ve dolayısıyla, her ne kadar bağımlı buldukları ve süreci takip eden bir örgütün varlığı söz konusu olsa da bu durum onlara kendilerini özerk hissettirmektedir (Thomas, 2016).

## Topluluk Hissi

Gönüllülere benzer amaçlara sahip bireylerden oluşan bir toplumun parçası olma hissini sağlanması onların faaliyetlere katılımını etkileyen dinamiklerden birisidir. Bu doğrultuda, örgütlerin gönüllülere kişilerarası ilişkilerini geliştirme imkânı tanınması onların katılımlarını geliştirdiği söylenebilir. Bir örgüt içindeki kişilerarası ilişkileri önemseyen bireylerin çalışmaya dahil olma olasılıkları daha yüksektir (Millette ve

Gagné, 2008). Gönüllülük literatürü bağlamında, kişilerarası iletişimin hem gönüllüler arasında hem de gönüllüler ile faydalanıcılar arasında olduğu görülmektedir Hsieh ve Chang, 2016). Bunlara ilaveten, Matos ve Fernandes (2021) kendi yaş grubundaki (akran) gönüllülerin katılım sürecinde daha görünür bir ilişkiye sahip olduklarını ifade etmektedirler. Bu sonuç, kâr amaçsız örgütlere gönüllü topluluklarını oluştururken yol göstermektedir. Hsieh ve Chang (2016) topluluk hissini Deci ve Ryan (1980) tarafından ortaya konulan öz belirleme teorisi bağlamında tartışmış ve aidiyet duygusunun topluluğun bir parçası olmada önemli bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Bir diğer çalışmada ise, Baumeister ve Leary (1995) kişilerarası ilişkiyi başkalarıyla iletişim kurma ihtiyacı ile karakterize etmişlerdir. Markalar bağlamında değerlendirildiğinde, bireylerin aidiyet duygusu algıladığı gruplarda gerçekleştirilen görevlere katılımlarının daha kolay olduğu ifade edilmektedir ki; onların sosyal faydalar elde edeceklerine olan inancı değerın ortaklaşa yaratılmasına aktif katılımlarını sağlar (Sawhney vd., 2005). Bu doğrultuda, Fernandes ve Remelhe (2016), kuruluşların üyeler arasındaki etkileşimi teşvik eden araçlar (örn. çevrimiçi platformlar, sosyal medya, vs.) yaratarak, gönüllülerin katılım davranışlarını yönetebileceğini iddia etmektedir.

### **Yeterlilik Algısı**

Yeterlilik algısı ilk olarak gösterilen çabanın takdir edilmesiyle açıklanabilir. Bu aslında değerın ortak yaratıcılarının özellikle de örgütün gönüllülere sağladığı psikolojik desteği ifade etmektedir (Boezeman ve Ellemers 2007). Bu doğrultuda, gönüllülüğün sonuçlarının yani gönüllülerin katkısıyla nelerin başarıldığının onlara gösterilmesi yeterlilik algısını oldukça güçlendirmektedir (Matos ve Fernandes, 2021). Yeterlilik algısı birey ve onu çevreleyen bağlam arasındaki etkileşim tarafından şekillenmektedir. Dolayısıyla, belirli bir görevin yerine getirilmesinde gönüllüye duyulan güven ve onların davranışlarını teşvik eden bir ortam bireylerin yeterlilik algısını arttırabilir (Hsieh ve Chang, 2016). Dolayısıyla, bu algının ortaya çıkmasında hem örgüt hem de faydalanıcılar tarafından sağlanan geri bildirimlerden yararlanılabilir. Özellikle, fayda-

lanıcıların değer yaratım sürecine katılımı önemlidir. Çünkü hedef kitle ile doğrudan iletişim kurulduğunda gönüllülük faaliyetinin neticesi görülebilir ve bu da gönüllü katılımcılarda yeterlilik algısını geliştirebilir (Vecina vd., 2012). Kâr amaçsız sektör dışında da geri bildirim konusu oldukça önemlidir. İş çıktısının başarı düzeyinin artırılmasında geri bildirim rolünü vurgulayan Demerouti vd. (2001), geri bildirim ve örgütsel desteği tarafların katılımıyla ilişkilendirmektedirler. Ortaklaşa değer yaratım bağlamında, benzer şekilde kâr amaçsız örgütlerin gönüllü katılımcılara desteği ve özellikle olumlu geri bildirimler onların yeterlilik algısını olumlu yönde etkilemektedir (Huynh vd., 2012; Jaakkola ve Alexander, 2014).

### **Sonuç ve Tartışma**

Bu çalışma temel olarak ortaklaşa değer yaratım perspektifi ile gönüllü katılımın dinamiklerini kavramsal olarak ortaya koymak amacıyla ilgili literatürü incelemiştir. Bunu yaparken, hakkında sınırlı bilgi birikimi bulunan gönüllü katılımını açıklamak için ticari bağlamda tartışılan müşteri katılımı kavramından yararlanılmıştır. Ayrıca, ortaklaşa değer yaratımı da benzer şekilde kâr amaçsız sektör bağlamında tartışma sürecine dahil edilmiştir ki; bu sektörde değerler ortaklaşa yaratılmasında pek çok taraf olmakla beraber sürece doğrudan etki eden tarafların temel olarak gönüllüler, kâr amaçsız örgütler ve faydalanıcılar olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmaya konu olan kavramsal modelde yer alan aktörler Chapman ve arkadaşları (2022) tarafından kavramsal olarak geliştirilen hayırseverlik üçlüsü (bağışçı, bağışı toplayan ve faydalanıcı) modeli ile uyumludur. Buna göre, hayırseverlik faaliyetlerine etki eden pek çok taraf olabilmektedir. Ancak, süreçte yer alan aktörlerin aktiflik ve görünürlük seviyeleri birbirlerinden farklıdır. Örneğin, yasal otoriteler her ne kadar bağış sürecine etki etse de gönüllüler ya da kâr amaçsız örgütler kadar aktif ve görünür bir rol oynamamaktadırlar (Kocaman, 2024a). Ayrıca, modelde faydalanıcı tarafın pasif olarak konumlandırılması ve değer yaratım sürecine etkisinin kesik çizgili ok ile gösterilmesi ilgili li-

teratür tarafından desteklenmektedir. Örneğin, Singer (2008: 28), hemen hemen her kültürde yoksulların ve hatta orta sınıfın değil, zenginlerin yaşamıyla ilgili kaynakların çok daha fazla olması göz önüne alındığında bunun şaşırtıcı olmadığını belirtmektedir. Bu nedenle çoğu araştırma, bağışçıların neyi, kime, ne kadar, ne zaman ve hangi amaçla vereceklerine nasıl karar verdiklerini anlamaya odaklanmıştır. Öte taraftan, Geremek (1994: 25) bağış konusundaki çalışmaların önemli bir kısmının bağışçılarla ilgili olmasının nedeninin, bağışçıların bağış eylemlerinin, faydalanıcıların hayatlarından ziyade kendi hayatlarından, hayırseverlik algılarından ve niyetlerinden kaynaklanması olduğunu ifade etmektedir.

Ancak, bağış sürecinin bağlamanın yegâne nedeni olan faydalanıcıların bu kadar pasif olduğu bir senaryoda ortaklaşa değer yaratımının ne kadar etki olduğu tartışmalıdır. Öyle ki; bağış sürecini değer yaratım süreci ile özdeşleştiren Millette ve Gagné (2008), ortaya çıkan değer ancak tarafların katılımı ile mümkün olacağını ifade etmektedirler. Bu ise, faydalanıcıların süreçte pasif olmadıklarını tam aksine aktif bir role sahip olduklarına işaret etmektedir. Ancak, bağışın türü (dolaylı ya da doğrudan), bağışa konu olan nesne (nakdi, ayni ya da gönüllülük) ve kâr amaçsız örgütün bağış sürecindeki rolü gibi bazı etkenler faydalanıcının aktiflik düzeyini etkileyebilir (Kocaman, 2024a). Örneğin, bağışçıdan doğrudan nakdi bağış alan bir faydalanıcının rolü daha pasif bir düzeydeyken, bir terapistten gönüllü psikolojik destek alan ihtiyaç sahibi bir şiddet mağduru çok daha aktif bir role sahiptir. Hatta bazı durumlarda faydalanıcı bağışı sağlayan ya da toplayandan daha aktif bir role sahip olabilir. Örneğin, su kirliliğinin çok fazla olduğu bir Afrika ülkesinde yaşayan topluluğun (kabile) sorumlusuna (lider) su kuyusu açılmak üzere doğrudan yapılan bağış neticesinde kuyunun inşası için faydalanıcıların bağışı yapandan daha aktif bir rol oynayacağı aşikardır. Ancak, özellikle biçimsel bağışın söz konusu olduğu durumlarda değer ortaklaşa yaratılmasında tarafların sürece katılımının ve kişilerarası iletişimin teşvik edilmesi önerilmektedir (bkz. Millette ve Gagné, 2008; Thomas, 2016; Harp vd., 2017). Örneğin, kâr amaçsız örgütler tarafından organize edilen bazı gönüllülük faaliyetleri kapsamında öğrencilere ücretsiz ders vermeye gelen gönüllü eğitimciler kadar öğrenciler de bazı girdileri (be-

ceri, bilgi, soru sorma, cevap verme vb.) sağlayarak aktif bir role sahiptir ve süreçteki teşvik edici faktörler (derslik, akıllı tafta, kahve, eğitim seti, ders içerikleri, ödüllendirme vb.) değerın ortaklaşa yaratılmasında önemlidir. Bu doğrultuda, her ne kadar çalışma kapsamında sunulan model mevcut literatürden hareketle faydalanıcıları daha pasif bir şekilde konumlamaya sınırlandırılırken, ilgili tartışmalar gelecek araştırmaları faydalanıcıların değer yaratım sürecinde daha aktif role sahip olduğu senaryoları dikkate almaya davet etmektedir.

Çalışmanın odağına ortaklaşa değer yaratım sürecine gönüllülerin katılımını etkileyen dinamikleri almasındaki temel amaç, herhangi bir gönüllülük faaliyeti kapsamında gönüllülerin süreçteki aktifliğini arttıracak etkenleri ortaya çıkarmaktır. Sonuç itibarıyla, ortaklaşa değer yaratım sürecinde gönüllülerin katılımını etkileyen dört temel dinamik belirlenmiştir. Sonrasında, bunların her biri ilgili literatür bağlamında tartışılmıştır.

Gönüllü katılımın ekonomik, politik ve sosyal önemi giderek artmaktadır (Hsieh ve Chang, 2016). Kâr amaçsız örgütlerin başarısı bireylerin gönüllü katılıma tek seferlik motivasyonuna değil, aynı zamanda bu katılımın devamlılığını sağlamaya bağlıdır. Dolayısıyla onların katılım sürecinde hangi dinamiklerden etkilendiğini tespit etmek oldukça önemlidir. Ancak, gönüllülüğe ilişkin çok sayıda çalışma olsa da gönüllü katılımının henüz yeni bir çalışma alanı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, bu çalışma hem teorik hem de uygulama açısından bazı katkılar sunmaktadır. İlk olarak, çalışmada katılım, ticari markaların sıklıkla başvurduğu müşteri katılımı kavramıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Literatürde, müşteri katılımına ilişkin çok fazla çalışma bulunurken (bkz. Brodie vd., 2011; Hollebeek 2011a; Van Doorn vd., 2010) bunun ticari olmayan boyuta pek taşınmadığı görülmektedir. Ancak, müşteri katılımı da gönüllülük temelinde değerlendirilmektedir, yani marka tutkunlarının bağlılığı olduğu markalara ücretsiz katkılarını içermektedir. Bu çalışma ile, bu kavramın gönüllü katılımı üzerinden kâr amaçsız sektörde uygulanabildiği gösterilmiş ve gelecek araştırmalara zemin hazırlanmıştır. İkinci olarak, her ne kadar çalışma temel olarak pazarlama perspektifinden

yararlansa da sonuçları itibariyle kâr amaçsız örgütlerde gönüllülerin iş doyumunu, işe bağlılık, çalışan sadakati gibi pek çok konuyu odağına alan insan kaynakları yönetime ilişkin literatüre katkı sağlamaktadır (bkz. Curran vd., 2016; Laurett ve Ferreira, 2018). Ancak, Randle vd. (2013) gönüllülere yönelik rekabet arttıkça pazarlamayla ilgili kavramların kâr amaçsız sektörde daha önemli bir rol oynamasının gerekliliğini vurgulamıştır. Bu doğrultuda, çalışmada hem katılım hem de ortaklaşa değer yaratımı anlamada pazarlama disiplininde yaygın kullanılan kavramlardan yararlanılmıştır. Üçüncü olarak, çalışma katılımın dinamiklerini anlama konusunda ortaklaşa değer yaratımı perspektifini kullanarak değer yaratımına ilişkin literatüre katkı sağlamaktadır. Ayrıca, özellikle ticari sektör özelinde çalışılan ve kâr amaçsız sektör bağlamında hakkında sınırlı çalışma bulunan değer yaratımı çalışmalarına da katkı sağlamaktadır (Jakkola ve Alexander, 2014; Fernandes ve Remelhe, 2016; Alexander vd., 2018). Son olarak, çalışmanın gönüllülerin elde tutulmasına ve özellikle örgütler ve gönüllüler arasında değerlerin birlikte yaratılmasına odaklanan gelecek ampirik araştırmalara model oluşturma sürecinde yol göstermesi beklenmektedir. Uygulama açısından bakıldığında ise, bu çalışma kâr amaçsız örgütlere gönüllü katılımını anlamada ve gönüllülerin ortaklaşa değer yaratım sürecine katılımlarına ilişkin içgörü kazanmada yol göstermektedir. Bu sayede, örgütlere gönüllülerin motivasyonunu sağlama ve özellikle örgütsel amaçlarını yerine getirmede kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir.

Her çalışmada olduğu gibi mevcut çalışma da bazı sınırlılıklara sahiptir. Kavramsal bir çalışma olması sebebiyle modelde gösterilen gönüllü katılımına ilişkin dinamiklerin süreçteki etkisi ve tarafların değer yaratım sürecindeki ilişkileri nicel olarak test edilmemiştir. Ayrıca, çalışma ortaklaşa değer yaratım bakış açısıyla gönüllü katılımının dinamiklerini modellemeye çalışmıştır. Bu doğrultuda, bağış sürecindeki en görünür aktörler (Chapman, 2022) dikkate alınmıştır. Böylelikle, gelecek araştırmaların modeli ortaklaşa değer yaratım sürecine doğrudan ve dolaylı katılım sağlayan diğer pek çok paydaşı ya da tarafı (kolaylaştırıcılar, engelleyiciler, yasal otoriteler vb.) ve hizmet alanlarını ekleyerek genişletmeleri önerilir. Son olarak, çalışmada gönüllülerin katılım dina-

miklerine ilişkin fikir elde edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, gelecek araştırmalara diğer görünür aktörlerin (kâr amaçsız örgütler ve faydalanıcılar) ve diğer doğrudan/dolaylı katılım sağlayan paydaşların ortaklaşa değer yaratım sürecine katılımlarına ilişkin bakış açısı kazanmaları önerilir. Böylelikle, gönüllü katılımına ilişkin dinamikler mikro boyutta birey, meso boyutta kurumlar ve makro boyutta devlet politikaları ile açıklanarak ortaklaşa değer yaratım sürecindeki aktörler ve onların işlevlerini dikkate alan daha kapsayıcı bir model oluşturulabilir.

### **Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı**

Bu araştırma, bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun gerçekleştirilmiştir.

### **Yazarların Makaleye Katkı Oranları**

Çalışma tek yazarlıdır.

### **Destek Beyanı**

Bu araştırma herhangi bir kurum veya kuruluş tarafından desteklenmemiştir.

### **Çıkar Beyanı**

Bu araştırma herhangi çıkar çatışmasına konu değildir.



## Kaynakça

- Aarikka-Stenroos, L. ve Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem-solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15-26.
- Alexander, M., Jaakkola, E. ve Hollebeek, L. (2018). Zooming out: Actor engagement beyond the dyadic. *Journal of Service Management*, 29(3), 333-351.
- Alfes, K., Shantz, A. ve Bailey, C. (2016). Enhancing volunteer engagement to achieve desirable outcomes: What can non-profit employers do? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 595-617.
- 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), 497-529.
- Baxter-Tomkins, T. ve Wallace, M. (2009). Recruitment and retention of volunteers in emergency services. *Australian Journal on Volunteering*, 14, 39-49.
- Boezeman, E. ve Ellemers, N. (2007). Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 771-785.
- Brodie, R., Hollebeek, L., Ilic, A. ve Juric, B. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, foundational propositions, and research implications. *Journal of Service Research*, 14(3), 252-271.
- Brodie, R., Ilic, A., Juric, B. ve Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66, 105-114.
- Cavallone, M., Ciasullo, M. V., Douglas, J. ve Palumbo, R. (2021). Framing higher education quality from a business perspective: setting the conditions for value co-creation. *Studies in Higher Education*, 46(6), 1099-1111.

- Chapman, C. M., Louis, W. R., Masser, B. M. ve Thomas, E. F. (2022). Charitable Triad Theory: How donors, beneficiaries, and fundraisers influence charitable giving. *Psychology & Marketing*, 39(9), 1826-1848.
- Cova, B., Pace, S. ve Skålén, P. (2015). Brand volunteering: Value co-creation with unpaid consumers. *Marketing Theory*, 15(4), 465-485.
- 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.
- De Koning, J. I. J. C., Crul, M. R. ve Wever, R. (2016, May). Models of co-creation. *Proceedings of the ServDes. Conference*, 125, 266-278.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. *Advances in Experimental Social Psychology*, 13, 39-80.
- 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.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. ve Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Díaz-Méndez, M. ve Gummesson, E. (2012). Value co-creation and university teaching quality: consequences for the European higher education area (EHEA). *Journal of Service Management*, 23(4), 571-592.
- Dollinger, M., Lodge, J. ve Coates, H. (2018). Co-creation in higher education: Towards a conceptual model. *Journal of Marketing for Higher Education*, 28(2), 210-231.
- Fernandes, T. ve Remelhe, P. (2016). How to engage customers in co-creation: Customers’ motivations for collaborative innovation. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3-4), 311-326.

- France, C., Merrilees, B. ve Miller, D. (2016). An integrated model of customer-brand engagement: Drivers and consequences. *Journal of Brand Management*, 23(2), 119-136.
- Frow, P., Payne, A. ve Storbacka, K. (2011). Co-creation: A typology and a conceptual framework. *Proceedings of the 2011 Australia and New Zealand Marketing Conference*, 1-6.
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27(3), 199-223.
- Gallarza, M. G., Gil-Saura, I. ve Holbrook, M. B. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*, 10(4), 179-191.
- Galvagno, M. ve Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24, 643-683.
- Geremek, B. (1994). *Povetry: A history*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Göğce, H. (2020). Bir pazarlama teorisi olarak hizmet baskın mantık. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 216-243.
- Göğce, H. ve Özmen, M. (2020). Hizmet baskın mantık ve ortaklaşa değer yaratımı: Pazarlama disiplini için bütüncül bir değer yaklaşımı. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 6(1), 1-18.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11, 279-301.
- Grönroos, C. ve Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 133-150.
- Haiwas, 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.
- Hansen, T. ve Slagsvold, B. (2020). An “army of volunteers”? Engagement, motivation, and barriers to volunteering among the baby boomers. *Journal of Gerontological Social Work*, 63(4), 335-353.

- Harp, E., Scherer, L. ve Allen, J. (2017). Volunteer engagement and retention: Their relationship to community service self-efficacy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(2), 442-458.
- Hollebeek, L. (2011a). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785-807.
- Hollebeek, L. (2011b). Exploring customer brand engagement: Definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555-573.
- Hsieh, S. H. ve Chang, A. (2016). The psychological mechanism of brand co-creation engagement. *Journal of Interactive Marketing*, 33, 13-26.
- Huynh, J. Y., Metzger, J. C. ve Winefield, A. H. (2012). Engaged or connected? A perspective of the motivational pathway of the job demands-resources model in volunteers working for nonprofit organizations. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23, 870-898.
- Ind, N. ve Coates, N. (2013). The meanings of co-creation. *European Business Review*, 25(1), 86-95.
- Jaakkola, E. ve Alexander, M. (2014). The role of customer engagement behavior in value co-creation: A service system perspective. *Journal of Service Research*, 17(3), 247-261.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karababa, E. ve Kjeldgaard, D. (2014). Value in marketing: Toward sociocultural perspectives. *Marketing Theory*, 14(1), 119-127.
- Klafke, R. ve de Oliveira, M. C. (2022). Value co-creation and donation in non-profits: a social analysis through the service-dominant logic. *SN Social Sciences*, 2(3), 26.
- Kluckhohn, F. R. (1951). Cultural factors in social work practice and education. *Social Service Review*, 25(1), 38-47.

- Kluckhohn, C. (1951). *Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification*. Harvard university press.
- Kocaman, R. (2024a). Faktör mü? Aktör mü? Faydalanıcıların bağlı ve bağlı sürecini algılamalarına yönelik keşifsel bir araştırma. 27. *Pazarlama Kongresi*, Erzurum.
- Kocaman, R. (2024b). Exploring the underpinnings of why millennials engage in charitable activities: Empirical evidence from Türkiye. *Journal of Philanthropy and Marketing*, 29(1), e1831.
- Kocaman, R. (2024c). Exploring the benefits of volunteer engagement in nonprofits: A value co-creation perspective. *22nd International Congress on Public and Nonprofit Marketing*, Hungary.
- Kumar, V. ve Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497-514.
- Kumar, J. ve Nayak, J. K. (2019). Consumer psychological motivations to customer brand engagement: A case of brand community. *Journal of Consumer Marketing*, 36(1), 168-177.
- Laurett, R. ve Ferreira, J. J. (2018). Strategy in nonprofit organisations: A systematic literature review and agenda for future research. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(5), 881-897.
- Limthanakom, N., Lauffer, W., Mujtaba, B. G. ve Murphy Jr, E. F. (2008). The ranking of terminal and instrumental values by working professionals in Thailand, Singapore and the United States: what is important and how do they impact decision-making?. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 7(4), 45-60.
- Lusch, R. ve Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly*, 39, 155-175.
- Lusch, R. ve Vargo, S. (2006). Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6, 281-288.

- Malinen, S. ve Harju, L. (2017). Volunteer engagement: Exploring the distinction between job and organizational engagement. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28, 69-89.
- Matos, M. ve Fernandes, T. (2021). Volunteer engagement: drivers and outcomes on non-profits' co-creation of value. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 18(4), 471-490.
- McCull-Kennedy, J., Vargo, S., Dagger, T., Sweeney, J. ve van Kasteren, Y. (2012). Health care customer value co-creation practice styles. *Journal of Service Research*, 15, 370-389.
- 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, 11-22.
- Morrow-Howell, N., Hong, S. I. ve Tang, F. (2009). Who benefits from volunteering? Variations in perceived benefits. *Gerontologist*, 49(1), 91-102.
- Muniz Jr., A. M. ve O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
- Navarro, S., Andreu, L. ve Cervera, A. (2014). Value co-creation among hotels and disabled customers: An exploratory study. *Journal of Business Research*, 67(5), 813-818.
- Osei-Frimpong, K. ve Owusu-Frimpong, N. (2017). Value co-creation in health care: a phenomenological examination of the doctor-patient encounter. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 29(4), 365-384.
- Paço, A. ve Agostinho, D. (2012). Does the kind of bond matter? The case of food bank volunteer. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 9(2), 105-118.
- Penner, L. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 58(3), 447-467.

- Penner, L. (2004). Volunteerism and social problems: Making things better or worse? *Journal of Social Issues*, 60(3), 645-666.
- Piller, F., Schubert, P., Koch, M. ve Möslin, K. (2005). Overcoming mass confusion: Collaborative customer co-design in online communities. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 10(4), JCMC1042.
- Randle, M., Leisch, F. ve Dolnicar, S. (2013). Competition or collaboration? The effect of non-profit brand image on volunteer recruitment strategy. *Journal of Brand Management*, 20(8), 689-704.
- Reed, A. (2002). Social identity as a useful perspective for self-concept-based consumer research. *Psychology & Marketing*, 19(3), 235-266.
- Roberts, D., Hughes, M. ve Kertbo, K. (2014). Exploring consumers' motivations to engage in innovation through co-creation activities. *European Journal of Marketing*, 48(1/2), 147-169.
- Roser, T., DeFillippi, R. ve Samson, A. (2013). Managing your co-creation mix: Co-creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*, 25(1), 20-41.
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K. ve Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1), 6-19.
- Sampson, S. (2006). Optimization of volunteer labor assignments. *Journal of Operations Management*, 24(4), 363-377.
- Sawhney, M., Verona, G. ve Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 1-15.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Romá, V. ve Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.

- Shantz, A., Saksida, T. ve Alfes, K. (2014). Dedicating time to volunteering: Values, engagement, and commitment to beneficiaries. *Applied Psychology: An International Review*, 63(4), 671-697.
- Shantz, A., Alfes, K. ve Latham, G. (2016). The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. *Human Resource Management*, 55(1), 25-38.
- Silva, F., Proença, T. ve Ferreira, M. R. (2018). Volunteers' perspective on online volunteering A qualitative approach. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 15, 531-552.
- Singer, A. (2008). *Charity in Islamic societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Snyder, M. ve Omoto, A. (2008). Volunteerism: Social issues perspectives and social policy implications. *Social Issues and Policy Review*, 2(1), 1-36.
- Thoits, P. A. ve Hewitt, L. N. (2001). Volunteer Work and Well-Being. *Journal of Health and Social Behavior*, 42(2), 115-131.
- Thomas, T. (2016). Improving volunteer engagement: Results of a staff needs assessment at a community-based organization. Georgia State University.
- Thome, H. (2015). Values, sociology of. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 25(2), 47-53.
- Tuškej, U., Golob, U. ve Podnar, K. (2013). The role of consumer-brand identification in building brand relationships. *Journal of Business Research*, 66, 53-59.
- Van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13, 253-266.
- Vargo, S. L. ve Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.



- Vargo, S. ve Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. ve Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Inversions of service-dominant logic. *Marketing Theory*, 14(3), 239-248.
- Vecina, M., Chacón, F., Sueiro, M., & Barrón, A. (2012). Volunteer engagement: Does engagement predict the degree of satisfaction among new volunteers and the commitment of those who have been active longer? *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 130-148.
- Vivek, S., Beatty, S., & Morgan, R. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(2), 122-146.
- Wilson, J., & Musick, M. (1997). Who cares? Toward an integrated theory of volunteer work. *American Sociological Association*, 62(5), 694-713.
- Wilson, J., & Musick, M. (1999). The effects of volunteering on the volunteer. *Law and Contemporary Problems*, 62(4), 141-168.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual Review of Sociology*, 26, 215-240.
- Wimmer, M. A., & Scherer, S. (2018). Supporting communities through social government in co-creation and co-production of public services: the SocialGov concept and platform architecture. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 5(1), 18-35.
- Zhang, X., Zhang, W., Zhao, Y. C., & Zhu, Q. (2022). Imbalanced volunteer engagement in cultural heritage crowdsourcing: a task-related exploration based on causal inference. *Information Processing & Management*, 59(5), 103027.

### Extended Abstract

## **A Conceptual Model Proposal on the Dynamics of Volunteer Engagement with a Value Co-Creation Perspective**

The increase in demand for social services and the decrease in government support have increased the need for volunteers. One of the main reasons for this is that volunteers do not obtain any earnings from their voluntary work such as direct salaries and wages, and therefore this is not reflected as a cost to organizations. Additionally, while volunteers help reduce costs, they also play an important role in developing social capital and a sense of community/citizenship. In this context, volunteering is defined as an activity in which time is given freely to another person, group, or organization. Today, many non-profit organizations compete to provide similar services to society. While this situation makes it difficult to find qualified employees, volunteer engagement and retention of volunteers are becoming increasingly important. It can be said that volunteer engagement is a relatively new concept in the literature on volunteering. Additionally, in the existing literature, volunteer engagement is evaluated in the context of psychological processes. In this sense, it is defined as the degree to which volunteers engage in charitable activities psychologically, rather than physically. Therefore, it is claimed that it creates a unique, positive, and motivational process. Additionally, volunteer engagement includes the dimensions of dedication, being active, and focus. Therefore, it is claimed that volunteer engagement can make a difference for volunteers and non-profit organizations. Since there is limited literature on it, the concept of customer engagement, which is often studied in the marketing discipline, is used to understand the dynamics of volunteer engagement. It can be stated that this type of engagement, which has a commercial dimension, occurs through the individual's interactive experience with a "participation object" that can include brands, offers, organizations, and organizational activities beyond purchasing.

The interaction between the parties during the engagement process is required to evaluate the value created as a result of the co-creation efforts of the parties. In this vein, co-creation can be stated to occur when the customer engages through spontaneous and preferred behaviors beyond the selection of predetermined options. When customers take on such a role, it has often resulted in brand communities where members voluntarily co-create value for themselves, other members, and/or organizations. Since the existence of brand

volunteers is a paradoxical situation for a commercial organization, it is the subject of marketing activities. On the other hand, the survival of non-profit organizations largely depends on volunteers' engagement and their retention in charitable activities. Therefore, understanding the dynamics behind volunteers' engagement in such activities is important to mobilize and retain them. However, the literature on volunteer engagement, which requires value co-creation, is quite limited. Accordingly, in this study, a conceptual model of the dynamics of voluntary engagement from the perspective of value co-creation is proposed by analyzing the existing literature on customer engagement, value creation, and volunteering.

It can be argued that the engagement of volunteers in charitable activities is not a spontaneous process, and that value co-creation is only possible with the engagement of non-profit organizations in the process. Based on the relevant literature, some dynamics occur by the parties to the value created and affect volunteer engagement. In the context of the current study, these dynamics were identified as identification, perception of autonomy, sense of community, and perception of competence. By identifying the dynamics that directly affect the participation process of volunteers, the current study contributes to the literature on volunteer engagement, the literature on human resources management focusing on volunteer management and the literature on value co-creation. Additionally, the results are expected to guide non-profit organizations aiming to ensure the engagement and retention of volunteers.