

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GENÇLİK LİDERLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Fatih Mehmet PARLAR

Şubat-2014

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI

GENÇLİK LİDERLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Fatih Mehmet PARLAR

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Müberra ÇELEBİ

Bolu-2014

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Enstitümüz öğrencisi Fatih Mehmet PARLAR'a ait, "**Gençlik Liderlerinin Liderlik Davranışları**" adlı çalışma jürimiz tarafından Spor Yöneticiliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.


Akademik Unvan, Ad, Soyad

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Müberra ÇELEBİ

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Yeşer ESKİCİOĞLU

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Işıl AKTAĞ

.....

Sosyal Bilimler Enstitüsünün Onayı

Doç. Dr. Erol ÖZTÜRK

Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYULDUĞUNA İLİŞKİN METİN

Yeksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “**Gençlik Liderlerinin Liderlik Davranışları**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 14.02.2014

Fatih Mehmet PARLAR

ABSTRACT

LEADERSHIP BEHAVIORS OF YOUTH LEADERS

Fatih Mehmet PARLAR

Master Thesis

Department of Sports Management

Thesis Advisor: Asst. Prof. Müberra Çelebi

February 2014, xviii + 223 Pages

The aim of this study is to determine the people-oriented and task-oriented leadership behaviors of Youth Leaders who serve in Youth Centers of the Ministry of Youth and Sports of Turkey.

The research was carried out by relational screening model and quantitative and qualitative research approaches (mixed method) were used together. The population of the survey is the youth leaders who are employed in Youth Centers of Turkish Ministry of Youth and Sports; whereas, the sample is the youth leaders who participated in the survey (n=303). Leadership Survey, which was developed by Fred Luthans (Nebraska University) in 1992 and adapted to Turkish language by Sabire Cömert in 1999, was used as quantitative data collection tool. In qualitative sense, an interview form was used, which was developed by the researcher based on scenarios and semi-structured questioning technique.

For data analysis, in order to determine the differences between the groups quantitatively, the parametric tests, that is, t-test, one-way ANOVA, Tukey and LSD tests were utilized; whereas, for qualitative data analysis, descriptive and content analysis methods were utilized.

In conclusion, on quantitative scale, leadership behaviors of the Youth Leaders related to task and people orientation have been found to have a medium level ; however, people oriented leadership scores differed significantly regarding gender, duration of work in the field of youth, in their geographical region and type of task. Qualitative analysis reveals that leadership behaviors of the Youth Leaders oriented to people is emphasized in communication, team work, delegation of authority, confidence, inclusion (incorporation), representation, guidance and creativity; for task-oriented behaviors; objective awareness, planning, specifying rules, volunteering, decision-making, being a role model and orientation have been identified as the main themes.

Key Words: Youth Center, Youth Leadership, Leadership, Leadership Behaviours

ÖZET

GENÇLİK LİDERLERİNİN LİDERLİK DAVRANIŞLARI

Fatih Mehmet PARLAR

Yüksek Lisans Tezi

Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Müberra Çelebi

Şubat 2014, xviii + 223 Sayfa

Bu çalışma, Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Gençlik Merkezlerinde görev yapmakta olan Gençlik Liderlerinin göreve ve insana yönelik liderlik davranışlarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırma, genel tarama modellerinden biri olan ilişkisel tarama modeli ile yapılmış, nicel ve nitel araştırma yaklaşımları birlikte (karma yöntem) kullanılmıştır. Çalışmanın evrenini; Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Gençlik Merkezlerinde görev yapmakta olan Gençlik Liderleri, örneklem grubunu ise; çalışmaya gönüllü olarak katılan (n=303) Gençlik Lideri oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel boyutta; 1992 yılında Fred Luthans (Nebraska University) tarafından geliştirilen ve 1999 yılında Sabire Cömert tarafından dilimize uyarlanan Liderlik Yönelim Anketi, nitel boyutta ise araştırmacı tarafından senaryo ve yarı yapılandırılmış soru sorma tekniğine dayalı olarak geliştirilen görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde; nicel boyutta gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla parametrik olan t-testi, tek yönlü varyans analizi, Tukey ve LSD testleri; nitel boyutta ise içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırma sonucunda; nicel boyutta, Gençlik Liderlerinin göreve ve insana yönelik liderlik davranışlarına ilişkin yönelimlerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiş olup insana yönelik liderlik boyutunda; cinsiyet, gençlik alanında çalışma süresi, görev yaptığı coğrafi bölge ve görev türünde puanların anlamlı düzeyde farklılaştığı, lisans mezuniyet okul türü ve yaşın liderlik yönelimi açısından önemli değişkenler olmadığı görülmüştür. Nitel boyutta ise; Gençlik Liderlerinin insana yönelik liderlik davranışları; İletişim, takım çalışması, yetki devri, güven duygusu, dâhil etme, temsil etme, rehber olma ve yaratıcılık ana temalarından; göreve yönelik davranışları ise; amaç farkındalığı, planlama, kuralları belirtme, gönüllülük, karar verme, rol model olma ve yöneltme ana temalarından oluştuğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler; Gençlik Merkezi, Gençlik Liderliği, Liderlik, Liderlik Davranışları

*Destegini benden ayırmayan
annem, babam ve müstakbel eşim Ferizan YEŞERENOĞLU'na...*

TEŞEKKÜR

Öncelikle, bu araştırmayı yapabilmem için beni destekleyen ve çalışmalarım boyunca bana rehberlik eden danışman hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Müberra ÇELEBİ'ye samimiyetle teşekkür ederim.

Tez çalışmamın hazırlanmasında yapmış oldukları katkı ve özverilerden dolayı değerli hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Yeşer ESKİCİOĞLU ve Yrd. Doç. Dr. Işıl AKTAĞ'a teşekkürlerimi iletirim.

Yüksek Lisans öğrenimim süresince ders aldığım hocalarım: Sayın Prof. Dr. Gazanfer DOĞU'ya, Doç. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU'na, Sayın Yrd. Doç. Dr. Müberra ÇELEBİ'ye, Sayın Yrd. Doç. Dr. Yeşer ESKİCİOĞLU'ya, Sayın Yrd. Doç. Dr. Dilşad ÇOKNAZ'a, Sayın Yrd. Doç. Dr. Hanifi ÜZÜM'e teşekkür ederim.

Araştırma süresince yardımlarını esirgemeyen Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürü Sayın Salih KOŞU ve Sakarya Gençlik Merkezi Müdürü Ali İhsan ÇOKAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmelere gönüllü olarak katılım sağlayan Gençlik Lideri arkadaşlarıma teşekkürlerimi iletirim.

Yüksek Lisans süresince benden maddi manevi desteğini esirgemeyen anneme, babama, kardeşlerime ve müstakbel eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ABSTRACT	iv
ÖZET	vi
TESEKKÜR	ix
İÇİNDEKİLER	x
TABLOLAR DİZİNİ.....	xiv
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xvi
KISATLIMALAR	xviii

BÖLÜM-I

GİRİŞ	1
1.1. Problem Cümlesi.....	5
1.2. Alt Problemler.....	6
1.3. Araştırmanın Amacı.....	7
1.4. Araştırmanın Önemi	7
1.5. Sayıtlar	8
1.6. Sınırlılıklar	9
1.7. Tanımlar.....	9

BÖLÜM-II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR.....	12
2.1. Genç ve Gençlik.....	12
2.2. Gençlik Sorunları	14
2.2.1. Eğitim.....	14
2.2.2. İstihdam	18
2.2.3. Zararlı alışkanlıklar	19
2.2.4. Aile.....	19
2.2.5. Dezavatajlılık	20
2.2.6. Medya ve internet	20

2.2.7. Sağlık	22
2.3. Gençliğin Eğitimi.....	23
2.4. Gençlik Politikası.....	24
2.4.1. Türkiye’de gençlik politikası	25
2.4.2. Avrupa’da gençlik politikası.....	27
2.5. Gençlerin Katılımı	28
2.5.1. Projeler.....	29
2.6. Gençlik Çalışması	30
2.6.1. Gençlik çalışmasının doğuşu	32
2.6.2. Günümüzde gençlik çalışması	33
2.7. Türkiye’de Gençlik Çalışması	34
2.7.1. Kamu kurumlarında gençlik çalışması	35
2.7.2. Sivil toplum örgütlerinde gençlik çalışması	42
2.7.3. Yerel yönetimlerde gençlik çalışması.....	43
2.7.4. Diğer oluşumlar	43
2.8. Yaygın Eğitim.....	43
2.9. Gençlik Lideri	46
2.10. Örgüt Boyutları	49
2.11. Lider ve Liderlik	55
2.12. Liderlerin Güç Kaynakları	57
2.13. Liderlik Yaklaşımları	58
2.13.1. Özellikler yaklaşımı	59
2.13.2. Davranışsal yaklaşım	60
2.13.3. Durumsallık yaklaşımı	64
2.13.4. Liderlik becerileri	70
2.14. İlgili Araştırmalar	73

BÖLÜM III

YÖNTEM	89
3.1. Araştırma Modeli	89
3.2. Katılımcılar	90
3.3. Araştırmacının Rolü.....	92

3.4. Veri Toplama Aracı	93
3.4.1. Nicel verilerin toplanması.....	93
3.4.2. Nitel verilerin toplanması	94
3.5. Verilerin çözümlenmesi.....	97
3.5.1. Nicel veriler	97
3.5.2. Nitel veriler	100
3.5.2. Nitel ve nicel verilerin karşılaştırılması.....	104

BÖLÜM IV

4. BULGULAR ve YORUMLAR	105
4.1. Nicel Bulgular.....	105
4.1.1. Örneklem grubunun demografik özellikleri	105
4.1.2. Birinci alt probleme ilişkin bulgular	107
4.1.3. İkinci alt probleme yönelik	114
4.1.4. Üçüncü alt probleme yönelik bulgular.....	118
4.2. Nicel Bulgulara İlişkin Yorumlar	123
4.2.1. Liderlik yönelim anketindeki yargılarına ilişkin yorumlar	123
4.2.2. Liderlik davranış puanlarına ilişkin yorumlar	124
4.2.3. Demografik değişkenler açısından liderlik davranışlarına ilişkin yorumlar.....	126
4.3. Nitel Bulgular	132
4.3.1. Gençlik liderliği ile ilgili metaforik tanımlara ilişkin bulgular.....	132
4.3.2. “Gençlik Liderliği” tanımlarına ilişkin bulgular.....	134
4.3.3. İnsana yönelik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular	135
4.3.4. Göreve yönelik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular	145
4.4. Nitel Bulgulara İlişkin Yorumlar	153
4.4.1. Metaforik tanımlara ilişkin yorumlar.....	153
4.4.2. Gençlik liderliği tanımlarına ilişkin yorumlar	156
4.4.3. İnsana yönelik liderlik davranışlarına ilişkin yorumları	160
4.4.4. Göreve yönelik liderlik davranışlarına ilişkin yorumlar	177
4.5. Nitel ve Nicel Bulguların Karşılaştırılması	187

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	190
5.1. Araştırmanın Nicel Sonuçları	190
5.2. Araştırmanın Nitel Sonuçları	192
5.3. Nitel ve Nicel Bulgularında Karşılaştırılması İlişkin Sonuçlar	193
5.4. Öneriler	193
5.4.1. Gençlik ve spor bakanlığına öneriler	193
5.4.2. Gençlik liderlerine öneriler	194
5.4.3. Araştırmacılara öneriler	194
KAYNAKLAR	193
EKLER	212
EK 1: Ses Kayıt Cihazı İzin Belgesi	213
EK 2: Araştırma İzin Belgesi	214
EK 3: Nicel Anket Formu	216
EK 4: Nitel Görüşme Formu.....	218

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1-1. Örgüt iklimi	54
Tablo 1-2. Ohio State Üniversitesi çalışması	63
Tablo 1-3. LPC Ölçeğinin örnek boyutları.....	66
Tablo 2-1. Araştırma kapsamında görüşme yapılan gençlik liderleri.....	92
Tablo 2-2. Araştırmacının mesleki tecrübeleri ve aldığı eğitimler	93
Tablo 2-3. Elde edilen nitel verilerin sayısal durumu.	96
Tablo 2-4. Kodlama kısaltmalar listesi.....	102
Tablo 3-1. Araştırmaya katılan Gençlik Liderlerine ait demografik bulgular	106
Tablo 3-2. Liderlik yönelimi ile ilgili ankette verilen yargılara (davranışlara) ilişkin Gençlik Lideri görüşlerinin frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları	108
Tablo 3-3. Gençlik Liderlerinin insana yönelik alt boyutundaki puan dağılımı.....	115
Tablo 3-4. Gençlik Liderlerinin göreve yönelik liderlik puan dağılımı	117
Tablo 3-5. Gençlik Liderlerinin insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırılması	118
Tablo 3-6. Gençlik Liderlerinin insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin yaş değişkeni açısından karşılaştırılması.....	119
Tablo 3-7. Gençlik Liderlerinin insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin lisans okul türleri değişkeni açısından karşılaştırılması.....	120
Tablo 3-8. Gençlik Liderlerinin insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin gençlik alanında çalışma süresi değişkeni açısından karşılaştırılması	121
Tablo 3-9. Gençlik Liderlerinin insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin görev türleri değişkeni açısından karşılaştırılması	121
Tablo 3-10. Gençlik liderlerinin insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin öğrenim düzeyi ile karşılaştırılması.....	123
Tablo 3-11. Katılımcıları Gençlik Liderliği hakkındaki metaforik (mecazi) tanımlamaları.	133
Tablo 3-12. Katılımcıların “Gençlik Liderliği” tanımları	134
Tablo 3-13. “Arabuluculuk” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.	136
Tablo 3-14. “Arkadaşlık” alt temasına ait ilişkin katılımcı görüşleri.....	136
Tablo 3-15. “Fikir Alma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri	137
Tablo 3-16. “İkna Etme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	137
Tablo 3-17. “İletişime Açık Olma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	138

Tablo 3-18. “Empati” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	138
Tablo 3-19. “Takıma Önem Verme” alt temasına ait katılımcı görüşleri.....	139
Tablo 3-20. “Takım Oluşturma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri	139
Tablo 3-21. “Serbest Örgüt İklimi” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	140
Tablo 3-22. “Görüş Alma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	140
Tablo 3-23. “Sorumluluk Verme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	140
Tablo 3-24. “Üyelere Bırakma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri	141
Tablo 3-25. “Üyelere Güvenme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri	141
Tablo 3-26. “Kendini Güvenilir Bulma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	142
Tablo 3-27. “Aidiyet Kazandırma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri	142
Tablo 3-28. “Grubu Temsil Etme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	143
Tablo 3-29. “Örgütü Anlatma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri	143
Tablo 3-30. “Motive Etme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri	143
Tablo 3-31. “Gönüllü Yönetimi” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri	144
Tablo 3-32. “Vizyon Çizme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri	144
Tablo 3-33. “Proje Geliştirme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri	145
Tablo 3-34. “Örgüt Amaçlarını Bilme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri	147
Tablo 3-35. “Örgüt Amaçlarını Anlatma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri	147
Tablo 3-36. “Örgüt Politikasını Sorgulama” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	147
Tablo 3-37. “Planlama(+)” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	147
Tablo 3-38. “Planlama(-)” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	148
Tablo 3-39. “Uyarma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri	149
Tablo 3-40. “Anlatma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	149
Tablo 3-41. “Gönüllülük Bilinci” ilişkin temasına ait katılımcı görüşleri	150
Tablo 3-42. “Göreve Adanmışlık” ilişkin temasına ait katılımcı görüşleri	150
Tablo 3-43. “Bireysel Karar Alma” ilişkin temasına ait katılımcı görüşleri	151
Tablo 3-44. “Birlikte Karar Alma” ilişkin temasına ait katılımcı görüşleri	151
Tablo 3-45. “Örnek Olma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	152
Tablo 3-46. “Takip Etme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.....	152
Tablo 3-47. Nicel ve nitel bulgular doğrultusunda benzerlik gösteren liderlik davranışları	188

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1-1. Örgüt boyutları	49
Şekil 1-2. Örgüt Tasarımında Yapısal ve Bağlamsal Unsurlar	51
Şekil 1-3. Hersey ve Blanchard durumsallık kuramı	69
Şekil 1-4. Reddin temel liderlik tarzları.....	70
Şekil 1-5. Değişik yönetim seviyelerinde kullanılan becerilerdeki farklılık.....	71
Şekil 2-1. Görüşme formunda yer alan soruların hazırlanmasında izlenen yol	95
Şekil 2-2. İnsana ve göreve yönelik liderlik diyagramı	99
Şekil 2-3. Nitel verilerin analiz edilmesine yararlanılan temel kavramlar.....	101
Şekil 3-1. Gençlik Liderlerinin insana yönelik liderlik diyagramı	114
Şekil 3-2. Gençlik Liderlerinin göreve yönelik liderlik diyagramı.....	116
Şekil 3-3. İnsana yönelik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular	135
Şekil 3-4. Göreve yönelik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular.....	146
Şekil 3-5. Gençlik Liderliği ile ilgili metaforik tanımlara ilişkin bulgular	153
Şekil 3-6. Gençlik Liderliği tanımlarına ilişkin ulaşılan ana tema ve alt temalar.....	157
Şekil 3-7. İnsana yönelik liderlik davranışlarına ilişkin ana tema ve alt temalar	160
Şekil 3-8. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “iletişim” teması bulguları.....	161
Şekil 3-9. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “Takım çalışması” teması bulgular.....	165
Şekil 3-10. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “Yetki devri” teması bulguları.....	167
Şekil 3-11. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “Güven duygusu” teması bulguları.....	170
Şekil 3-12. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “Dâhil etme” teması bulguları.	172
Şekil 3-13. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “Temsil etme” teması bulguları.	173
Şekil 3-14. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “Rehberlik” teması bulguları.....	174
Şekil 3-15. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “Yaratıcılık” teması bulguları.....	176
Şekil 3-16. Göreve yönelik liderlik davranışları ile ilgili ana tema ve alt temalar	178
Şekil 3-17. Göreve yönelik liderlik alt boyutundaki “Amaç farkındalığı” teması bulguları.	179
Şekil 3-18. Göreve yönelik liderlik alt boyutundaki “Planlama” teması bulguları.....	180
Şekil 3-19. Göreve yönelik liderlik alt boyutundaki “Kuralları belirtme” teması bulguları.....	181
Şekil 3-20. Göreve yönelik liderlik alt boyutundaki “Gönüllülük” teması bulguları	182
Şekil 3-21. Göreve yönelik liderlik alt boyutundaki “Karar alma” teması bulguları.....	184
Şekil 3-22. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “Rol model olma” teması bulguları.	185
Şekil 3-23. Göreve yönelik liderlik alt boyutundaki “Yöneltme” teması bulguları.....	186

Şekil 3-24. Benzerlik Gösteren ya da Araların Yüksek Oranda İlişki Kurulamayan

Nitel ve Nicel Bulguların Oranları189

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AGH	: Avrupa Gönüllü Hizmeti
Akt:	: Aktaran
BESYO	: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EDES	: Engelli Destek Programı
GPDP	: Gençlik Projeleri Destek Programı
GSB	: Gençlik ve Spor Bakanlığı
GSM	: Gençlik Servisleri Merkezi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEGSB	: Milli Eğitim Gençlik Spor Bakanlığı
SODES	: Sosyal Destek Programı
SRAP	: Sosyal Riski Azaltma Projeleri
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
STÖ	: Sivil Toplum Örgütü
UGP	: Ulusal Gençlik Parlamentosu
UNDP	: Birleşmiş Milletler Kalkınma Ajansı

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Türkiye İstatistik Kurumu 2013 verilerine göre ülkemizde 15-29 yaş aralığındaki gençlerin sayısı 19 milyona yaklaşmıştır. Birçok Avrupa Birliği ülkesinin toplam nüfusundan fazla olan genç nüfusumuzun, iş gücü anlamında ciddi bir avantaj olduğu söylenebilir. Nüfus potansiyelinden verimli bir şekilde yararlanmak için ise gençlerin eğitiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Devlet; ilk, orta ve yüksek düzeydeki okullar ile gençliğin eğitimini gerçekleştirmekle birlikte, gençlerin okul dışı zamanlarını değerlendirebilmek amacıyla gençlik faaliyetleri yapmaktadır. Gençlik ve Spor Bakanlığı, 81 ildeki Gençlik Merkezleri aracılığı ile gençlik çalışmalarını ülke genelinde sürdürmekte olup, devlet ile gençler arasındaki iletişimi, yetiştirdiği Gençlik Liderleri ile sağlamaktadır.

Nemutlu (2012) gençlik çalışması için özellikle son 10 yıldır, sivil alanda oldukça geniş bir anlamda, sıkça kullanılan bir kavram olduğunu söylemiş ve gençlik çalışmasından bahseden kişilerin; toplum merkezlerinde gençler tarafından yapılan çalışmalardan, bir gençlik derneğinin gerçekleştirdiği projelere; gençler tarafından gençler için düzenlenen yaz kampından, karar verme mekanizmalarına gençlerin katılımını sağlayan sistemlerin oluşturulmasına yönelik yapılan çalışmalara kadar çeşitli faaliyetlerden bahsediyor olabileceklerini belirtmiş ve en geniş tanımı ile gençlik çalışmasını “Gençlerin kendilerini gerçekleştirebilmeleri amacıyla gencin ihtiyaçlarına yönelik tasarlanan bir öğrenme ortamının yaratılmasına yönelik yapılan çalışmalardır.” şeklinde tanımlamıştır.

Gençlik çalışmalarına Türkiye açısından baktığımızda; faaliyetlerin kamu ve sivil alanda sürdüğü söylenebilir. Faaliyet alanı doğrudan gençlik çalışmaları olan;

Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Avrupa Birliği Bakanlığı bünyesinde bir Başkanlık olarak faaliyet gösteren Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi (Ulusal Ajans), Türkiye'deki gençlik çalışmalarının kamu tarafını oluşturmaktadır. Ülkemizdeki gençlik çalışmalarının sivil tarafını ise sivil toplum kuruluşları ve resmi olmayan gençlik grupları oluşturmaktadır.

Nemutlu ve Kurtaran, (2012) Avrupa'da birçok ülkenin gençlere gönüllülük temelinde veya bir meslek olarak gençlerle çalışanlara (birçoğu ülkede bu meslek sahiplerine gençlik çalışanı denilmektedir) yönelik bir sertifikasyon sistemi olduğunu ve gençlik çalışmasının yaygın olduğu ülkelerde birçok farklı uygulama biçimi bulunduğunu söylemiştir. Örneğin İngiltere, gençlerle çalışmak için ilgili yükseköğrenim kurumlarını bitirmiş olmayı, Birçok Avrupa Kıtası ülkesinde olduğu gibi ülkemizde de gençlik çalışanlarına yönelik bir sertifikalandırma sistemi mevcuttur. Ülkemizde ise Gençlik ve Spor Bakanlığı belirli kriterleri taşıyan kişilere "Gençlik Liderliği" eğitimi vererek, Bakanlığın taşra teşkilatında bulunan Gençlik Merkezlerinde devlet ile gençler arasında köprü olabilecek vasıftaki personel ihtiyacını karşılamaktadır.

Gençlik Merkezlerindeki gençlik çalışmalarını gerçekleştiren Gençlik Liderleri; çeşitli özelliklerdeki gençlik gruplarını yöneterek kurum amaçlarını gerçekleştirmek üzere görevler almaktadır. Bu nedenle Gençlik Liderlerinin yürüttüğü çalışmaların başarıya ulaşmasında liderlik kavramının önemi ortaya çıkmaktadır.

Taşkıran, (2005:1) liderlik ile ilgili şu açıklamaları yapmıştır:

Liderlik, insanlık tarihi boyunca çok çeşitli yazar ve araştırmacı tarafından incelenmiş ve üzerinde önemle durulmuştur. İlk başlarda, insanların bireysel yaşamdan toplu yaşama geçmesi sonucu ortaya çıkan toplumların, kendilerini belirli bir yöne sürükleyecek kişilere ihtiyaç duyması ile ortaya çıkan liderlik kavramı daha sonraları gelişen çeşitli bilimlerin etkisiyle politika ve spor gibi farklı alanlarda görülmeye başlamış ve günümüzde ise, artık her alanda liderlikten söz

etmek mümkün hale gelmiştir.

Liderliğe ilişkin çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır; “Liderlik, bir örgütün amaç saptama ve amaç gerçekleştirme doğrultusunda örgütlenmiş bir grubun etkinliklerini etkileme sürecidir (Aydın, 1993:128). “Lider astlarının kendine yaptığı olumlu etkiden, ortalama olarak daha çoğunu onlara yapan iş görendir” (Başaran, 2000:33). “Liderlik, belirli şartlar altında kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:217). “Liderlik, iş görenleri örgüte ilişkin bir konuda etkileyerek, onların gönüllü olarak harekete geçmesini sağlamaktır (Katz ve Kahn, 1977:371). Liderlik, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için insanları etkileyerek örgütün etkili işlemesini sağlar (Celep, 2004:5). Liderin başlıca görevleri, örgüt amaçlarını saptamak, örgüte bu amaçları gerçekleştirecek yapı ve havayı vermek, örgütün bu amaçlara göre yaşamasını sağlamak ve örgütü içindeki çatışmaları çözmektir (Çelik, 2003:7).

Araştırmacıların liderlikle ilgili yaklaşımları üç boyut üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar; özellikler, davranışsal ve durumsallık yaklaşımlarıdır. Keçecioglu (1998), liderlik konusundaki ilk araştırmacıların büyük çoğunluğunun, liderin kişisel özellikleri ve bireysel nitelikleri üzerinde durduğunu bildirmiştir. Wood (1999), liderlik ile ilgili geliştirilen teorilerden olan özellikler teorisinin, liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu kabul etmekte olduğunu belirtirken, davranışsal liderlik teorilerinin ise, liderliğin bir süreç olduğunu ön plana çıkarmaya çalıştığını söylemiştir (Akt: Taşkıran, 2005:64). Davranışsal yaklaşım için Koçel (2001:470), “Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri etkin ve başarılı yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur” açıklamasını yapmıştır. Ownes (1976), davranışsal yaklaşımda Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışların liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olduğunu söylemiş ve böylelikle bu yaklaşım liderin kendisi kadar izleyicilere de önem verdiğini belirtmiştir. Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik yaklaşımları, literatürde örgütsel davranış ve yönetim alanlarında yapılmış en önemli ve en kapsamlı

araştırmaları içermektedir (Koçel, 2007:450). Halpin (2010), çalışmalar sunucunda liderlik davranışlarını; “Bir kişinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda, bir grubun eylemlerini yöneltme davranışı” olarak tanımlamış ve en genel anlamda liderlik davranışını iki bağımsız boyutta toplanmış ve bunların; İnsan İlişkilerine Dönüklük - İnsana Ağırlık Verme (Consideration) ve Yapıyı Koruma – İşe Ağırlık Verme (Initiating Structure) boyutları olduğunu söylemiştir (Akt: Erceylan, 2010:61).

Halpin (2010), Liderlik Davranışlarını İnsana Ağırlık verme ve İşe ağırlık verme olarak iki boyutta ele almıştır:

İnsan İlişkilerine Dönüklük - İnsana Ağırlık Verme (Consideration):

Liderin, himayesi altında çalışanların duygu ve düşüncelerine saygı duyduğu, yapılan faaliyetlerde daha yüksek başarıya ulaşabilmek için çalışanlarla sürekli iletişim içerisinde olduğu liderlik davranış boyutudur. Lider ve çalışanlar arasında karşılıklı güven ortamı oluşmuştur ve genellikle takım çalışmaları benimsenir.

Yapıyı Koruma – İşe Ağırlık Verme (Initiating Structure):

Liderin, örgütsel amaçları belirlemesi, kendi amaçlarıyla astların rollerini bu amaçların elde edilmesi yönünde yönlendirmesini ifade eden liderlik davranış boyutudur. Liderin kendi ya da çalışanların görevleri ile ilgili olarak iş ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelik faaliyetlerini kapsar (Akt: Erceylan, 2010:60).

Avcı ve Topaloğlu (2009), endüstri devrimi sonrasında gerek özellik ve gerekse davranış yaklaşımlarının, organizasyonların çevrelerinde meydana gelen hızlı değişikliklere ayak uydurmalarında yeterli olmadığı savunulduğu söylemiş ve liderliği anlamaya yönelik daha kapsamlı çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu belirterek, bu aşamada ortaya çıkan durumsallık yaklaşımına göre liderlik olgusunun, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıktığını vurgulamıştır. Bu yaklaşımda birçok araştırmacı farklı modeller üzerinde durmuştur. Eren (2001), Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı temelli teorisinde; en uygun liderlik davranışının tespit

edilmesinde en önemli rolün izleyicilerin olgunluk düzeyleri ve davranışları olduğu görüşünün savunulduğunu belirtmiş ve teorinin, liderin göreve yönelik (task behavior) ya da ilişkiye yönelik (relationship behavior) davranış tarzlarının, astların olgunluk düzeylerine göre belirlenmesinin savunulduğunu söylemiştir.

Liderlik üzerine yapılan tanımlar ve ortaya atılan yaklaşımlardan da anlaşılacağı gibi oldukça önemli bir misyon olan liderliği, çalışma alanı serbest zaman faaliyetleri ve gençliğin eğitimi olan gençlik çalışmaları açısından düşünüldüğünde daha büyük bir önem kazandığı söylenebilir. Zira temel ürünü insan ve özellikle de ülkenin bugünleri ve geleceği gençler olan bu alanda yapılan çalışmaların nicelik ve niteliğini belirleyen; fikir, planlama, uygulama ve raporlama gibi unsurlar bu alanda görev yapmakta olan bireyleri zor ve karmaşık bir yapı içerisine düşürebilir. Bu karmaşık durumu yönetmek ve zorluklarla başa çıkabilmek, tanımların ortaya koyduğu liderlik özelliklerinden daha da farklı bir takım özellikler istemektedir.

Bu doğrultuda Gençlik Liderlerinin yürüttüğü çalışmaların başarıya ulaşmasında sergiledikleri liderlik davranışlarının önem teşkil ettiği düşünülerek yapılan araştırmanın amacı; Gençlik ve Spor Bakanlığı taşra teşkilatında görev yapan Gençlik Liderlerinin, liderlik davranışların belirlenmesidir.

1.1. Problem cümlesi

Türkiye’de gençlerin; sportif, bilimsel, sanatsal ve kültürel açıdan gelişmesi, fikirlerini hayata geçirmesi ve serbest zamanlarını etkin ve verimli bir şekilde değerlendirmesi için devlet, gençlik alanında teşkilatlanarak hizmet üretmektedir. Özellikle taşra teşkilatında Gençlik Merkezleri aracılığı ile gençlik çalışmalarını sürdüren Gençlik ve Spor Bakanlığı, gençlerle arasındaki iletişimi sağlamak ve gençliğin gelişimine katkıda bulunmak amacıyla Gençlik Liderlerini yetiştirmekte ve 81 ildeki gençlik merkezlerinde görevlendirmektedir.

Gençliğin eğitimi ve gelişimi gibi önemli bir alanda görev yapan Gençlik Liderlerinin liderlik davranışları; yaş, cinsiyet, lisans mezuniyet alanı, görev türü gibi değişkenlere göre farklılık gösterebilir. Bu anlamda Gençlik Liderlerinin liderlik davranışlarının belirlenmesi, Gençlik Lideri istihdamında uygulanan kriterlerin belirlenmesine destek sağlayabileceği gibi aynı zamanda gençlik alanında yapılan çalışmalarının nicelik ve nitelik olarak değerlendirilmesine ve planlanmasına da katkı sağlayabilir.

Bu nedenle, 2011 yılında 638 sayılı kanun hükmünde kararname ile kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığının, gençlik faaliyetlerini ülke genelinde yürütmek için devlet ile gençler arasında bir köprü görevinde olmaları amacıyla 81 ildeki Gençlik Merkezlerinde görevlendirdiği Gençlik Liderlerinin, “Liderlik davranışları nelerdir?” sorusu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

1.2. Alt problemler

Araştırmanın problemini çözümleyebilmek amacıyla aşağıdaki sorulara yanıt verilmesi planlanmıştır.

a. Araştırmanın Nicel Boyutunda Gençlik Liderlerinin

1. Liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik ankette sorulan her bir yargıya (davranışa) ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Ankette belirtilen yargılara (davranışlara) ilişkin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” liderlik yönelimleri nasıl bir dağılım göstermiştir?
3. “İnsana yönelik” ve “göreve yönelik” davranışlara ilişkin liderlik yönelimleri; cinsiyet, yaş, lisans okul türü, gençlik alanında çalışma süresi, görev türü ve görev yaptığı coğrafi bölge açısından farklılık gösteriyor mu?

b. Araştırmanın Nitel Boyutunda Gençlik Liderlerinin;

- 1. Gençlik Liderlerinin Gençlik Liderliği ile İlgili Metaforik Tanımları Nelerdir?*
- 2. Gençlik Liderlerinin Gençlik Liderliği Tanımları Nelerdir?*
- 3. Gençlik Liderlerinin İnsana Yönelik Davranışları Nelerdir?*
- 4. Gençlik Liderlerinin Göreve Yönelik Davranışları?*

c. Nicel ve Nitel Bulgular Arasındaki Farklılıklar Nelerdir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada temel amaç, Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı 81 İldeki Gençlik Merkezlerinde görev yapan Gençlik Liderlerinin, liderlik davranışlarının belirlenmesidir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Günümüzde gençlik çalışmaları için; gençlerin sportif, sanatsal, bilimsel ve kültürel alanda gelişim sağlamaları, yeteneklerini keşfetmeleri, geliştirmeleri ve düşüncelerini hayata geçirebilmeleri adına önem taşıyan faaliyetler olduğu söylenebilir. Bu anlamda Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP); Türkiye'nin, gençlik alanında, sorun bazlı, özgül problemlerin çözümüne yönelik, sektörel yaklaşımlardan vazgeçip, kapsamlı bir gençlik politikası ve bunun uygulanmasını yakından takip edecek kurumları oluşturması gerektiğini belirterek, gençlik politikasının önemine dikkat çekmiş ve bu alanda teşkilatlanmanın gerekliliğini vurgulamıştır (http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/nhdrs/NHDR_tr.pdf, 05.02.2014' de erişildi).

Özer (2011), gençliğin katılımı ve fikirlerini ortaya koymadaki becerisi ancak ilgi, bilgi ve farkındalık düzeylerinin artmasıyla mümkün olabileceğini söyleyerek, bu konuda gençliğe yönelik uygulanacak programlar ve eğitim sürecinin birbirini tamamlaması gerektiğini, aksi takdirde bu unsurların her biri, tek başına uygulandığında beklenen sonucu vermeyeceğinin belirtmiştir.

Bu anlamda ülkemizde gençlik faaliyetleri, Türkiye Cumhuriyeti Anayasa'sının 58 ve 59. maddelerine dayanılarak 2011 yılında kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmekte olup gençlik hizmetleri, 81 ildeki Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri ile bunlara bağlı olan Gençlik Merkezleri aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Gençlik Merkezlerinde devlet ile gençler arasındaki iletişimi sağlamak amacıyla görevlendirilen Gençlik Liderleri, bir dizi değerlendirme ve eğitimlerden geçirilerek gönüllü ya da maaşlı olarak görevlendirilmekte ve gençlik çalışmalarını yürütmektedirler.

Bu doğrultuda, Devlet eliyle gençlik alanında yapılan çalışmaların verimliliğinin yüksek olması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için Gençlik Liderlerinin, liderlik davranışlarının belirlenmesi; gençlik liderlerinin yetiştirilmesi ve sunulan hizmetlerin amacına ulaşması açısından önemli olabilir. Ayrıca; Gençlik Liderlerinin liderlik davranışlarının belirlenmesi, gençlik alanında gönüllü ya da maaşlı olarak görev yapan Gençlik Liderlerinin profilini yansıtılması, gelecekte yapılacak Gençlik Lideri seçimlerinde belirlenecek adaylık kriterlerine katkı sağlanması ve görevlerini sürdürmekte olan liderlerin mesleki gelişimine yardımcı olmak açısından önem taşıyabilir.

1.5. Sayıtlar

Araştırmaya katılan denekler, çalışmanın amacı doğrultusunda bilgilendirilmiş, anketi uygun bir ortamda doldurmaları tavsiye edilmiş ve isimlerinin gizli tutulacağı belirtilmiştir. Ayrıca, çalışmanın iç güvenirliliği ve geçerliliği açısından içten ve doğru bilgilerin gerekliliği vurgulanmıştır. Bu bilgiler ışığında araştırmadaki katılımcıların

anket sorularını içtenlikle yanıtladığı varsayılmıştır.

Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğünden örneklem grubu ile ilgili elde edinilen bilgilerin doğru olduğu varsayılmıştır.

Araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan görüşme sorularının araştırmanın amacına hizmet ettiği varsayılmıştır.

Araştırmada bilgi toplama formu doldurularak ve görüşme yapılan bireylerin bilgi kaynağı olduğu varsayılmıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin bu araştırma süresince yapılacak bilgi toplama formlarına ve görüşmelere kendi istekleri doğrultusunda dürüst ve içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma, Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Gençlik Liderliği eğitimi başarı ile tamamlamış ve 81 İldeki Gençlik Merkezlerinde “Gençlik Lideri” unvanı ile gönüllü ya da maaşlı olarak görev yapan Gençlik liderleri ile sınırlı tutulmuştur.

Veri toplama araçlarından Liderlik Yönelim Anketi; Gençlik Liderlerinin, liderlik davranışlarını ölçecek olup, göreve ve insana yönelik liderlik alt boyutlarından oluşmaktadır.

Diğer veri toplama aracı olan görüşme tekniği ile ilgili olarak; Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Liderleri ve yüksek lisans tez süresi ile (2013-2014) sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Gençlik: UNESCO, demografik yaş aralığı olarak, BM'nin tanımını benimsemekte ve gençliği 15-24 yaş arasındaki grup olarak tanımlamaktadır. UNESCO'ya göre gençlik, sürekli evrim halinde olan heterojen bir gruptur ve "genç olma" deneyimi ülkeden ülkeye değişebilmekte ve bölgeler arasında farklılık gösterebilmektedir (Certel, 2010:3).

Gençlik Çalışması: En geniş tanımı ile gençlik çalışması, "Gençlerin kendilerini gerçekleştirebilmeleri amacıyla gencin ihtiyaçlarına yönelik tasarlanan bir öğrenme ortamının yaratılmasına yönelik yapılan çalışmalardır." (Nemutlu, 2012: 32-33).

Lider: Liderin değişik açılardan değişik tanımı yapılmıştır. Grup birliği ve kişiliği açısından lider, üzerinde gözle görülebilir etkiler yapan kimsedir ve liderliğin ölçüsü bu etkilerin yarattığı değişimdir. Lider aynı zamanda, grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanan kimsedir (Bursalıoğlu, 1991:204).

Gençlik Lideri: Gençlik Merkezinde yönetim ile gençler arasında koordinasyonu sağlamak, onları yönlendirmek ve faaliyet programının hazırlanmasına ve uygulanmasına yardım etmek amacıyla Bakanlıkça açılan gençlik liderliği yetiştirme eğitimini başarı ile tamamlayarak gençlik lideri belgesi alan kişilerdir (http://gsb.gov.tr/Public/Edit/files/Mevzuat/201311_genclik_lideri_yonerge.pdf, 12.02.2014'de erişildi)

Gönüllülük: Gönüllülük, başka bir kişi veya bir amaca hizmet anlayışıdır. Bu anlayış, gönüllülüğün, bireyler ve kurumlarca herhangi bir karşılık beklemezsizin, kendileriyle doğrudan ilgili olmayan kişilere, sosyal sorunlara ve durumlara yönelik olarak hizmet sunma anlayışını vurgular. Diğer bir deyişle, gönüllülük herhangi bir maddi çıkar olmaksızın yapılan eylemler bütünüdür (Aydınlığıl, 2013: 32).

Örgüt: Dar anlamda örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretlerini birleştirdikleri yapılandırılmış bir süreçtir. Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar

doğrultusunda kişilerin çabalarının eşgüdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Paksoy ve Özbezek, 2013: 297). Bu çalışmada örgüt kavramı, Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı olarak taşrada faaliyet gösteren Gençlik Merkezleri üzerinden ele alınmıştır.

BÖLÜM II

2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde, tezin çalışma alanını ve bu alanın özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla gençlik ve gençliğin tanımı, gençlik sorunları, gençlik politikası, gençlik çalışması ve gençlik liderliği gibi konular sunulmuştur. Ayrıca; örgüt boyutları, liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları ve liderlerin sahip olması gereken özelliklere yer verilmiştir.

2.1. Genç ve Gençlik

Şentuna (2009), genç ve gençlik kavramlarının farklı toplumlarda, hatta aynı toplumun farklı kesimlerinde bile değişik ele alındığını söylemiş, dünya üzerinde yer alan birçok coğrafyada çok farklı genç ve gençlik tanımının yapılmasının doğal olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle ülkeler kendi tanımlarını yapmakta olduklarını, gençlerinin ihtiyaçlarını bu tanımlar çerçevesinde karşılama eğilimi göstermekte ve kendilerine ait gençlik politikaları belirlediklerini söylemiştir.

Certel (2010), son yıllarda özellikle Avrupa Birliği'nin yürüttüğü Gençlik Üzerine Beyaz Kitap çalışmaları nedeniyle, gençliğe yönelik bir tanım yapma meselesinin Avrupa gençlik araştırmaları ve politikalarının da gündeminde yer aldığını söylemiş ve AB'nin, Gençlik Üzerine Beyaz Kitap'ta gençliği 15-25 yaş arasındaki grup olarak tanımladığını belirtmiştir. 2001 yılında Lizbon'da yapılan AB konferansında da aynı konunun tartışıldığını ve gençliği tanımlamaya yönelik var olan yaklaşımların demografik ya da etkinlik bağlantılı özelliklere dayandığı sonucuna varıldığını; birinci tanımlamanın, demografik, gençleri bir toplumdaki belirli bir yaş

grubu olarak alan daha resmi/formal bir tanım olduğunu; ikinci tanımlamada ise, etkinlik-bağlantılı, belirli bir yaş sınırlamasının bulunmadığını ve gençliğin kendi alt-sistemi içinde benzer tür etkinlikleri, yaşam tarzını ve gençlere atfedilen kültürü paylaşan bir alt-grup olarak tanımlandığını bildirmiştir.

Şentuna (2009:8), gençlik ile ilgili şu açıklamaları yapmıştır:

Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, gençliğin farklı ve önemli bir süreç olduğunun bilincinde bir lider olarak Türk Cumhuriyet tarihinin iki önemli gününü (23 Nisan ve 19 Mayıs) çocuklara ve gençlere armağan etmiş ve bayram olarak kutlanmasını sağlayarak çocukluk ve gençlik süreçlerinin ülke olarak farklı düşünülmesi gerektiği bilincini benimsetmeye çalışmıştır. İnsan hayatında bir süreç olarak düşünülen ve o süreç tamamlandıktan sonra özlemle anılan bir dönem olan gençlik yıllarını her birey kendisine özel yaşamaktadır. Bu düşünceden yola çıkılarak genç ve gençlik için farklı tanımlama yapmak gerekmektedir. Çünkü genç sadece bir birey, gençlik ise yaşanılan bir süreç olarak düşünülmektedir.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP); Birleşmiş Milletlerin hizmet politikasını belirleyebilmek ve istatistiksel amaçlarda kullanabilmek için genç tanımını yapma zorunluluğu hissetmiştir. Buna göre ilk kez 1985 yılındaki Uluslararası Gençlik Yılı hazırlıkları sırasında tanımlama yapılmış ve 15-24 yaşları arasındaki kişiler genç olarak sınıflandırmıştır. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programında gençlik ile ilgili demografik, eğitim, çalışma ve sağlıkla ilgili yıllık resmi verilerinde bu yaş aralığındaki bireyleri temel almaktadır (http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/nhdrs/NHDR_tr.pdf, 12.02.2014'de erişildi).

UNESCO, demografik yaş aralığı olarak, BM'nin tanımını benimsemekte ve gençliği 15-24 yaş arasındaki grup olarak tanımlamaktadır. UNESCO'ya göre gençlik, sürekli evrim halinde olan heterojen bir gruptur ve "genç olma" deneyimi ülkeden ülkeye değişebilmekte ve bölgeler arasında farklılık gösterebilmektedir (Certel, 2010:3).

Birçok araştırmacı, genç ve gençlik tanımını yaparken Birleşmiş Milletlerin yaptığı tanımda dikkate aldığı hususların dışına çıkararak, özellikle toplumsal hayattaki genç ve gençliği ifade eden tanımlar yapmışlardır.

Yıldırım (2005), Gençlik denildiğinde akıllarda canlanan tasvirin, aslında gençlik sürecini tamamlamış olan büyüklerin gösterdiği ve gençlerin de bunu özümsediği bir yanılığı olduğunu söylemektedir (Akt: şentuna, 2009:9).

Apaydın (1999:222) Gençlik ağını, “Yaşamda bir yn ve amacın arandığı, mesleki ve ailevi rollerin üstlenilmesi için gerekli kişilik ve becerilerin kazanıldığı, bireyin daha bağımsız ve sorumlu bir kimse olarak hareket etmeye başladığı bir yetişkin yaşama hazırlanma dönemidir. Gençlik döneminde gözlenen durumlar sonraki evrelerin ara değişkeni niteliğindedir.” şeklinde açıklamıştır.

Türkiye’de gençlik tanımlaması yapılırken iki tür algılamanın söz konusu olduğu belirtilmektedir. Yentürk vd. (2008) Türkiye’de gençliğin, “Enerjilerini faydaya dönüştürülmesi gereken ya da yeterince bilinçli olmadıkları için kötü alışkanlıklardan ve kötü niyetli yönlendirmelerden korunması gereken bir grup.” olarak algılandığını belirtmişlerdir. Bu algılama Türkiye Cumhuriyeti Anayasa’sında da açıkça görülmektedir.

2.2. Gençlik Sorunları

2.2.1. Eğitim

zyılmaz (2013) eğitim için; “Eğitim, insanla başlayan bir uğraş alanı olup, ilk insan, çağına göre aynı zamanda çocuklarının bir öğretmenidir. Eğitim, toplumun en geniş ve çok yönlü faaliyet alanlarından birisidir. İnsan, hayatı boyunca eğitimle i içedir. Filozof ve bilim insanlarının çoğu eğitimin çeşitli problemleriyle ilgilenmiş ve çözüm yolları aramışlardır. Devlet adamları, bu sorunun hangi uygulamalarla

çözömlenebileceği üzerinde uzun mesailer harcamışlardır. Bundan dolayı hakkında en çok tanım yapılan kavramlardan birisi eğitim olmuştur. Eğitim, bilgi ile etkileşime girerek, öğrenme ve bilgi üretme yoluyla bireysel anlamda yüksek bir yaşam düzeyine ulaşmanın, toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, ileri ölkeler arasında bize yakışır bir yer almanın başlıca yoludur. Ayrıca ölkede demokratik ve insan haklarına uygun bir siyasal ve toplumsal sistem kurup geliştirmenin yolu da yine eğitimden geçer.” diyerek eğitim sürecinin önemine dikkat çekmiştir.

Gediklioğlu (2005) ise; Eğitim sistemimizin zaten öteden beri süregelen ve bir türlü çözümlenemeyen çeşitli sorunları olduğunu söylemiş ve bunlara bir de yirminci yüzyılda bilim ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişim ve dönüşümler sonucu ortaya çıkan yeni gereksinmeler ve küreselleşme olgusu eklendiğinde, sistemin daha da etkisiz ve verimsiz bir hale geldiğini belirtmiştir.

Okul öncesi eğitim

Dikmen (2013), Dünyada mevcut sosyal sistemler içinde en büyük sistemin, eğitim sistemi olduğunu ve eğitim sisteminin en öncelikli alanının ise; insan hayatının temel alışkanlık ve davranışlarının atıldığı, ilk temel eğitim dönemi olan erken çocukluk yılları ve okul öncesi eğitim dönemi olduğunu söylemiştir (<http://www.unicef.org.tr/ecd/pdf/dikmen.pdf>, 08.12.2013’de erişildi). Milli Eğitim Bakanlığı açıklamalarına göre; Okul öncesi eğitiminin çocuklara, ailelere ve topluma birçok faydası vardır. 0-6 yaş arasını kapsayan erken çocukluk dönemi çocuğun en hızlı geliştiği dönemdir. Beyin yapısı ve fonksiyonlarının gelişiminin üçte ikilik bölümü 0-4 yaş arasında tamamlanmaktadır. Erken çocukluk dönemindeki deneyimler beynin çalışma biçimi için belirleyicidir (http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/63/11/973893/dosyalar/2012_12/18084007_nedenokulncesieitim.pdf, 15.01.2014’de erişildi).

Milli Eğitim Bakanlığı, Okul Öncesi Eğitim sorunları için şu başlıklar altında tespitler yapmıştır.

- Ailenin Eğitime Bakış Açısı

- Fiziki Yetersizlikler
- Eğitim Sistemi
- Öğretici Tutum ve Davranışları
- İnsan Kaynakları (http://canik.meb.gov.tr/images/file/okul_onesi.pdf, 08.12.2013'de erişildi).

İlköğretim (Temel eğitim)

Aktan, Kerem ve Cömert (2003), Okul öncesi eğitimin, çocuğun eğitiminin ilk basamağını oluşturması nedeniyle önem kazandığını; bu dönemde verilen eğitimin niteliği, çocuğun gelişim ve yaşantısını etkilediğini ve okul öncesi dönemde verilen kaliteli eğitimin, çocukta öğrenmeyi ve öğrenmeye istekli olmayı arttırdığını ve tüm yaşantısında başarılı olmasını sağladığını söylemiştir.

Birçok Avrupa ülkesinde yıllar önce başlanan ilköğretim kademesinde zorunlu temel eğitim uygulaması 1970'li yıllardan beri Türkiye'nin de gündeminde olup; bu düşünce 1997 yılında toplam sekiz yol olarak hayata geçirilmiştir.

Gediklioğlu (2005) çalışmasında, Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) göstergelerine göre, ilköğretimde net okullaşma oranı 2007 yılı için yaklaşık %97 olduğunu ancak, eğitimin bu kademesinde başka önemli sorunların varlığından bahsetmiştir: Örneğin öğretmen sayısında ve niteliğinde yetersizliklerin, derslik ve okul sayıları gerçek ihtiyaca cevap vermenin çok ötesinde olduğuna dikkat çekmiştir. Sorunların, kendilerini en çok toplam nüfusun %35 kadarını oluşturan kırsal kesimlerde hissettirdiğini belirten araştırmacı, yeterli sayıda öğretmen ve derslik bulunmayışının ilköğretimde; kentlerde “ikili öğretim”, kırsal kesimde ise verimli olmayan, eğitimde niteliği düşüren ve artık eğitimde çağ dışı olarak nitelendirebilecek “birleştirilmiş sınıflar” uygulamalarını getirdiğini bildirmiştir. Ülkemizdeki hızlı nüfus artışının yanı sıra, başta büyük kentler olmak üzere, çeşitli nedenler yüzünden, kırsal kesimden kentlere doğru göç sonucunda ikili öğretim uygulaması başlatıldığını söyleyen Gediklioğlu, ayrıca öğrencinin bir arada öğrenim gördüğü çok kalabalık sınıflar olduğunu vurgulamıştır.

Gediklioğlu (2005), 2003 yılı için Türkiye’de nüfus artış hızı % 1.53 olarak belirlendiğini söyleyerek, (T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, 2002-2004, Nüfus ve Kalkınma Göstergeleri) Türkiye için bu nüfus artış hızının oldukça yüksek olduğunu ve eğitimin her kademesinde okullaşma oranlarının artmasına sebep olduğunu belirtmiştir. Ayrıca ilköğretimde, eğitimin her kademesinde olduğu gibi, finansman yetersizliklerinin yanı sıra, bina ve tesis eksiklikleri ve çok ciddi araç-gereç, laboratuvar donanımı, bilgisayar ve kütüphane yetersizlikleri olduğunu da vurgulamıştır.

Orta öğretim

Aytaç (2014), Türkiye’de ortaöğretimin amacı, ilköğrenimini bitirmiş olanları daha ileri bir kültür seviyesine ulaştırmak ve aynı zamanda da yükseköğretime hazırlamak olduğunu; İlköğretim okulları ile Yükseköğretim okulları arasındaki kademeyi teşkil ettiğini söylemiştir. Arslan (2004) ise; Ortaöğretimin niteliği de başlı başına bir sorun olarak karşımızda olduğunu, sistemsizlik sonucunda özel dershanelerin (Özel okullar değil, burada söz konusu olan özel dershanelerdir. Zira her kademedeki özel eğitim kurumlarının sistem içindeki paylarının artması arzu edilmektedir) adeta eğitimde ikinci bir sektör olarak faaliyetlerini sürdürdüğünü ve neredeyse liselerin sadece diplomayı kotarmak için gidilen okullar, dershaneler ise üniversitenin anahtarı konumuna geldiğini belirtmiştir.

Yüksek öğrenim

Mutlu (2006) ya göre, Devletin iktisadi gücü dikkate alınmadan konulan 1961 Anayasası’nın 120. Maddesindeki “Üniversiteler, ancak devlet eliyle ve kanunla kurulur.” hükmü Türk Yükseköğretimi’nin özel sektör kanalıyla gelişmesine engel olmuştur. Erg (2003)’e göre; Yetersiz mali olanaklar, hızlı nüfus artışı ve şehirleşme ile birlikte yükseköğretimdeki arz-talep dengesi ciddi ölçüde bozulmuştur. Sınırlı kontenjanlara rağmen sayıları her yıl artan adayları üniversitelere seçmek ve yerleştirmek için, 1974 yılından itibaren farklı biçimlerde de olsa merkezi sınav yapılmaya başlanmıştır. Fakat şu anki giriş sistemi; hem ortaöğretime olumsuz

etkilemekte, hem öğrencilerin istedikleri bölümlere girmelerine engel olmakta, hem de üniversitelere istedikleri öğrencileri seçme fırsatı vermemektedir (Akt: Göktaş, 2008:10).

2.2.2. İstihdam

2012 yılında gerçekleştirilen Gençlik Şurası sonuç bildirgesine göre; dünyada gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerin temel sorunlarından biri, genç işsizlerin istihdam sorunu olmuştur. Nüfus artış oranına göre bir gelişme oranı yakalayamayan veya gelişen teknolojiler karşısında iş gücü oranını dengeleyemeyen ülkeler istihdam sorununu genel olarak yoğun bir şekilde yaşamaktadır. Gençlerin istihdam sorunu, tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de önemli bir sorun olarak kendini göstermektedir. Ancak unutulmaması gerekir ki gençler sorun değil, değerlendirilmesi gereken çok ciddi ve önemli bir kaynaktır (Gençlik Şurası, 2012: http://www.gencliksurasi.gsb.gov.tr/public/onrapor_istihdam.pdf, 01.02.2014’de erişildi).

Erdayı (2009:134) Gençlik ve İşsizlik ile ilgili olarak şu açıklamayı yapmıştır:

Küresel bir sorun olarak görülen işsizliğin sonuçlarından en çok etkilenen kesim gençlerdir. Genç işsizliğinin önde gelen nedenleri arasında, genç olarak kabul edilen 15–24 yaş grubu arasında eğitime katılma oranının artması, yeni işler yaratılamaması, tecrübe yoksunluğu, gençlerin niteliklerinin işgücü piyasasının ihtiyaçlarına cevap verememesi sayılmaktadır. Sayılan nedenlerden gençlerin eğitime katılma oranının artması dışındakilerin, belli politikalarla çözülmesi mümkün olmasına rağmen çözülmemesi/çözülememesi, küresel işsizlikten en fazla gençlerin etkilenmesine neden olmaktadır. Genç işsizliği oranının, toplam işsizlik ve yetişkin işsizliği oranları ile karşılaştırılması, genç işsizliği sorununun ciddiyeti hakkında kabaca bir fikir vermektedir. Buna göre, 2007 yılı itibarıyla dünyada ortalama toplam işsizlik oranı %6 iken, genç işsizliği oranı %11,9 ile toplam

işsizlik oranının yaklaşık iki katıdır. Daha anlamlı bir gösterge olan genç işsizliğinin yetişkin işsizliğine oranı ise 2,8'dir. Türkiye'deki genç işsizliğiyle ilgili temel göstergeler de dünyadakinden farklı değildir. Türkiye'de, 2009 yılı Ocak dönemi itibariyle toplam işsizlik oranı %15,5 iken, genç işsizliği oranı %27,9 ile toplam işsizlik oranının yaklaşık iki katıdır. Genç işsizliğinin yetişkin işsizliğine oranı ise 3'tür. Bu veriler, dünyada geçerli olan işsizliğin büyük oranda gençleri etkilediğini ve söz konusu durumla Türkiye'nin de karşı karşıya olduğunu açıkça göstermektedir.

2.2.3. Zararlı alışkanlıklar

Uzby (2011), madde kötüye kullanımı ve bağımlılığının günümüzde de dünyanın en önemli sağlık ve güvenlik sorunlarından biri olma özelliğini sürdürdüğünü belirtmiştir. Madde bağımlılığını; ergen, genç ve genç erişkinlerde sıklıkla görülen bir hastalık olduğunu söyleyen araştırmacı ayrıca hastalığın görülme riskinin en yoğun olduğu yaş döneminin ergenlik dönemi olduğunu; bu bilimsel gerçek çerçevesinde madde kötüye kullanımı ve bağımlılığının aynı şizofreni gibi ergenlik dönemi başlangıçlı bir hastalık olduğunu düşünebileceğini vurgulamıştır. Uzby (2011), gençlerde ve özellikle ergenlerde bu hastalığın daha yüksek oranda görülmesini gençlerin ergenlik döneminde ana-babalarının ve çevrenin koyduğu kuralları kişilik gelişiminde bir baskı olarak algılamaları ve bu dönemde risk almaya daha yatkın olmalarını önemli ölçüde desteklemekte olduğunu ve bağımlılık yapıcı maddeleri pazarlayan organize suç örgütleri ve oluşumlar gençlerin bu özelliğini çok iyi bilmekte ve değerlendirdiğinin altını çizmiştir.

2.2.4. Aile

UNDP, Türkiye'de genç kuşakların, erken çocukluk döneminde özerk ve özgüvenli bir kişilik geliştirmek bakımından ailelerinde veya en yakın sosyal

çevrelerinde uygun bir ortam bulmadıklarını açıklamış, ailelerin büyük bir bölümünün, hala önceki kuşakların toplum yaşamına aktif katılımı desteklemeyen kültürel özelliklerini devam ettirdiğini söylemiştir. Ayrıca gençlerin, ergenlik çağında ve sonrasında toplumsal yaşamın birçok önemli boyutuna anlamlı ve sürekli bir şekilde katılmadığını ve erken çocukluk gelişimi sırasında yaşanan sorunların gerisinde çoğu kez yetersiz ekonomik olanakların yattığını vurgulamıştır (http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/nhdrs/NHDR_tr.pdfhttp://www.undp.org.tr/publicationsdocuments/nhdr_tr.pdf, 08.12.2013 tarihinde Erişildi).

2.2.5. Dezavantajlılık

2012 yılında gerçekleştirilen 2. Gençlik Şurası'nda, dezavantajlılık durumunun ekonomik, sosyal ve siyasal hayata katıl(a)mama sonucunda ortaya çıkan bir durum olup, sosyal dışlanmanın temel nedenleri arasında yer aldığı belirtilmiştir. Ayrıca dezavantajlılığın, bireyin içinde bulunduğu bir durum iken, sosyal dışlanma veya sosyal içerme bireyin yaşadığı süreci ifade eden dinamik kavram olduğunu, dezavantajlılık için; bireylere zihinsel veya fiziksel engelliler, intihar eğilimi olan insanlar, madde bağımlıları, sokak çocukları, istismar edilen bireyler, sorunlu aileler, asosyal ve diğer sosyal uyumsuz kişiler, suçlular, işsizler, ekonomik anlamda alt gelir seviyesine sahip bireyler, eğitim haklarından yararlanamayan vb. kişiler örneklerinin verilebileceği söylenmiştir (Gençlik Şurası, 2012: http://www.gencliksurasi.gsb.gov.tr/public/onrapor_dezavantajli_gencler.pdf, 01.02.2014'de erişildi).

2.2.6. Medya ve internet

Bilimsel gelişmeler ve teknolojik değişimler son yüzyılda daha önceki yüzyıla göre çok daha fazla ivme kazanmıştır. Özellikle haberleşme ve iletişim teknolojilerinin çok hızlı geliştiği bu çağda dünya küresel bir köy haline gelmiştir (Gençlik Şurası, 2012: http://www.gencliksurasi.gsb.gov.tr/public/onrapor_intenet_medya.pdf, 01.02.2014'de erişildi).

Nalwa ve Anand (2003), gelişen dünyada internetin temel ortaya çıkış amacının iletişimi artırmak ve bilgi paylaşımını kolaylaştırarak, araştırmacıların olanaklarını artırmak olduğunu bildirerek; İnternetin tahmin edilenden de hızlı yaygınlaşması patolojik aşırı kullanıma bağlı sorunları da ortaya çıkartmaya başladığını, işyeri ve okul performansının düşmesi, uyku bozukluğu, internetsiz bir hayatın çok sıkıcı ve boş gelmesiyle kendini gösteren yoğun avolüsyon, hatta internetin aşırı kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan kas ve iskelet sistemi problemleri ile belirli cins video oyunlarına bağlı epileptik nöbetler bahsi geçen belirtiler olduğunu söylemiştir (Akt: Özürk vd, 2007:37).

Çelen vd (2011), çocukların ve gençlerin, bilgi ve iletişim teknolojilerini etkili ve verimli şekilde kullanımlarını sağlamak için okulların yeterli donanımla donatılmaları ve öğrenme etkinliklerinin internet teknolojilerini kullanma becerilerini kazandırmaya yönelik çalışmalar içermesinin önemli olduğunu ve eğitim düzeyi ile internet kullanım düzeyleri arasındaki olumlu ilişki nedeniyle eğitim olanaklarının artmasıyla internet kullanımının kapsamı ve boyutlarının da artacağını belirtmiştir.

2012 yılındaki Gençlik Şurası bildirimlerinde internet ile ilgili şu bilgilere yer verilmiştir:

İnternet ve medyanın gençlere sağladığı büyük faydalarının yanı sıra bilinçsiz ve amaç dışı kullanımlarda büyük zararları da söz konusu olabilmektedir. Bu zararlar, gençlerin asosyalleşmelerinden dolandırılmalarına, ırkçılıktan internet bağımlılığına kadar çok geniş bir yelpazede cereyan edebilmektedir. Özellikle gençler arasında yaygın bir kullanımı olan internetin bu denli zararlarının geneline birden "siber zorbalık" denilmektedir. Siber zorbalık, e-posta sohbet (chat) ortamı veya sosyal paylaşım siteleri aracılığıyla bir kişinin kimliğine, özel hayatına yönelik şiddet uygulamayı ifade eden bir kavram olarak düşünülebilir. Yapılan araştırmalar Türkiye'de internet ve sosyal medya araçlarını kullanan liseli gençlerin %28'inin siber zorbalık yapma eğiliminde olduklarını göstermektedir. Siber zorbalığa maruz

kalan bireylerde intihara kadar giden vakalarla karşılaşmaktadır. Bu bağlamda, toplum adına politika yapmaktan sorumlu kişilere düşen başlıca sorumluluk; internet ve medyanın, zararlı etkilerden arındırılmış bir şekilde gençlerin ve toplumun yararına kullanmalarını sağlamak gençleri ve toplumu bu yönde kanalize etmektir (Gençlik Şurası, 2012: http://www.gencliksurasi.gsb.gov.tr/public/onrapor_intenet_medya.pdf, 01.02.2014'de erişildi).

2.2.7. Sağlık

İkinci Gençlik Şurası'nda; gençlik döneminde bireylerin karşılaşabilecekleri sağlık problemleri ile uyuşturucu, alkol, sigara ve buna benzer zararlı maddelere yönelimini azaltmak veya durdurmak için yasal düzenlemeler yapılarak etkili bir biçimde uygulanması gerekliliği bildirilmiştir. Gençlerin ergenlik döneminde birtakım psiko-sosyal rahatsızlıklar yaşayabilecekleri, Bireyde; fiziksel, hormonal, cinsel, duygusal, sosyal ve kişisel birtakım değişim ve gelişmelerin yaşandığı bu dönemde, gençlerin sosyal ve bireysel anlamda sorunlar yaşayabildikleri ve bu sorunların üstesinden gelmek için uzman kişilerin desteğine ihtiyaç duyabildikleri söylenmiştir. Gençlerin yaşadığı sağlık sorunları bir takım sosyal ve bireysel nedenler den kaynaklandığı, ergenlik döneminde yaşanan fiziksel ve ruhsal değişimlerin gençleri olumsuz yönde etkileyebildiği belirtilmiştir (http://www.gencliksurasi.gsb.gov.tr/public/onrapor_saglikli_hayat.pdf, 01.02.2014'de erişildi).

UNDP (2008), gençlerin sağlık sorunları, yoksulluk, yetersiz yaşam becerileri eğitimi, bazı gelenek ve alışkanlıklar ve çocuklarının fiziksel ve psikolojik gelişimleri sırasında yaşadıkları kimlik ve uyum sorunlarına yardımcı olma konusunda ailelerin isteksiz davranması sonucunda daha da kötüleştiğini söylemiş ve bu sorunları bazen uyuşturucu madde kullanımı ile beraber aile ve okul içi şiddetin daha da arttırdığını vurgulamıştır. Birçok genç insan için, özellikle düşük gelirli ailelerde, çocuk yaşta evlilik ve ardından gelen çok erken yaşta ana-baba olma gibi başka sıkıntılar da söz konusu olduğu bildirilmiştir (<http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publicat>

ions/nhdrs/NHD R_tr.pdf, 11.02.2014’de erişildi).

2.3. Gençliğin Eğitimi

2012 yılında gerçekleştirilen Gençlik Şurası’nda gençliğin eğitimi ile ilgili şu kararlar alınmıştır:

Temel insan hakları arasında sayılan eğitim hakkı, bir taraftan bireyin kendisini kişisel ve sosyal olarak gerçekleştirebilmesinin ve diğer tüm haklardan tam anlamıyla yararlanabilmesinin bir ön şartı iken diğer taraftan toplumsal gelişme ve kalkınmanın, toplumsal dayanışma ve bütünleşmenin, ekonomik refah ve büyümenin vazgeçilmez bir unsurudur. Gençliğini ve dolayısıyla yarınlarını önemseyen her devlet, çocuklarına-gençlerine “eşit” ve “kaliteli” bir eğitim sunmak zorundadır. Büyük ve dinamik bir genç nüfusa sahip olan Türkiye de söz konusu zorunluluktan hareketle eğitimi belirli bir dönem ya da süreçle sınırlamak yerine, onu hayat boyu devam eden bir etkinlik olarak tanımlayan çağdaş dünyadaki yönelimlere paralel hareket etmeye başlamış ve bu doğrultuda son derece önemli mesafeler kat etmiştir. Eğitime erişim olanaklarında, eğitimin fiziki ve teknolojik altyapısında, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanmasında, ders müfredatlarının çağdaş hale getirilmesinde, eğitimdeki insan kaynaklarının niceliği, niteliği ve bunların bölgesel dağılımlarında, derslik ve üniversite sayısında, yurt, kredi ve burs imkânlarında son 10 yılda önemli adımlar atılmış ve ciddi ilerlemeler kaydedilmiştir. Bu gelişmelere rağmen, başta eğitimin kalitesi olmak üzere, bölgeler arası farklılıkların giderilmesi, cinsiyet eşitsizliklerine son verilmesi, okullaşma oranının artırılması, etik ve insani değerlerin yanı sıra milli hasletlere de vurgu yapan bir eğitim içeriğinin oluşturulması, ders müfredatının bilgi çağının gereklerine göre güncelleştirilmesi, ihtiyaç duyulan alanlarda yeterli sayıda ve nitelikte öğretmen istihdamının

sağlanması, hizmet içi eğitimlerle öğretmen yeterliliklerinin geliştirilmesi, etkin bir rehberlik ve danışmanlık sisteminin kurulması, okullarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanılması, yaygın eğitim, uzaktan eğitim ve hayat boyu eğitim olanaklarının sağlanması, gençlerin önemli bir bölümünün üniversiteye veya istedikleri üniversiteye gidebilmesi, üniversitelerin özerkliğinin ve kalitesinin artırılması, öğrencilerin barınma imkânlarının geliştirilmesi, nitelikli bir mesleki eğitimin sağlanması ve mesleki eğitime yönelik ilginin çoğaltılması ile mesleki eğitimin iş gücü piyasasıyla uyumunun sağlanması gibi hususlarda ve diğer bazı alanlarda halen atılması gereken önemli adımlar bulunmaktadır. Tüm bunlara ek olarak, kaliteli eğitim imkânlarına tam anlamıyla erişimin sağlanması açısından bireyler, okullar ve bölgeler arasındaki eşitsizliklerin giderilmesi hususu büyük bir önem taşımaktadır (Gençlik Şurası, 2012: http://www.gencliksurasi.gsb.gov.tr/public/onrapor_egitim.pdf, 01.02.2014'de erişildi.)

2.4. Gençlik Politikası

UNDP, Gençlik politikasının ne olduğu ya da neleri içerdiği ile ilgili ortak ya da kabul edilmiş bir tanım bulunmadığı, her bir ülkenin ulusal politikası bulunmakta ve gençlik politikasının ne olacağına her bir ülke kendisi karar verdiğini açıklamıştır (http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/demgovdoc/Genclik_Katilimi_ve_Genclik_Politikalari_icin_Oneriler.pdf, 05.02.2014'de erişildi).

Şentuna (2009), Dünya üzerinde gençlere sağlanan farklı düzeydeki imkânların olduğunu, ancak bu imkânların ülkelerin genel politikaları içerisinde arka sıralarda yer aldığını belirtmiştir. Bu nedenle gençlik hakkında verilecek kararların organizesi ve hayata geçirilmesi için bir politikanın belirlenmesi gerekli olabileceğini, her ülkenin kendi coğrafyası içerisinde kendisine ait bir politika belirlemesinin doğal olduğunu ve günümüzde gençlik politikasının evrensel bir tanımının olması da kaçınılmaz olduğunu

söylemiştir.

Bilgi Üniversitesi tarafından yayınlanan gençlik araştırmasında bildirisinde; gençlerin değişimin ve gelişimin öznesi olabileceği, kendini gerçekleştirebilecekleri, güçlenebilecekleri, ezberlere saplanmadan kendilerini ifade edebilecekleri, farklı kimlik ve kültürlerin bütünleşebileceği ortam ve olanakların geliştirilmesi gençlik politikasının en temel unsurlarından biridir (http://genclik.bilgi.edu.tr/docs/genclik_arastirmasi.pdf, 01.01.2014'de erişildi).

UNDP, gençlik politikasının ortak tanımlarından biri olarak, “genç vatandaşlara yönelik tüm girişimlerin toplamı, gençleri herhangi bir şekilde etkileyen her şey” şeklinde yapmış ve bunun günümüzde gençlik politikasının birçok farklı sektöre yayılmış olması ve bu alanda birçok farklı etmen bulunmasının sonucu olabileceğini vurgulamıştır (http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/nhdrs/NHDR_tr.pdf, 12.02.2014).

2.4.1. Türkiye’de gençlik politikası

Ülkemizde gençlik politikasının temeli Anayasa’da açıkça belirtilmiştir;

“(1982) Gençliğin Korunması başlığı ile yer alan 58. maddeden almaktadır. Bu maddeye göre; “Devlet, İstiklal ve Cumhuriyetimizin emanet edildiği gençlerin müspet ilmin ışığında, Atatürk ilke ve inkılapları doğrultusunda ve Devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğünü ortadan kaldırmayı amaç edinen görüşlere karşı yetişme ve gelişmelerini sağlayıcı tedbirleri alır. Devlet, gençleri alkol düşkünlüğünden, uyuşturucu maddelerden, suçluluk, kumar ve benzeri kötü alışkanlıklardan ve cehaletten korumak için gerekli tedbirleri alır.” (mevzuat.gov.tr, 2013).

Certel (2010), Gençlere yönelik devlet tarafından sağlanan imkânların tamamının dayanağını temel olarak Anayasa'nın 58. maddesinden alındığını söylemiş ve maddenin başlığından da anlaşılabilceği gibi, gençlerin, devlet tarafından daha ziyade korunması gereken bireyler olarak görüldüğünün altını çizmiştir.

Türkiye'de genç olma yaşı kurumlara göre farklılık göstermektedir. Ancak genellikle kabul edilen; 12-24 yaş aralığının genç olarak adlandırılmasıdır. Örneğin; Türk Medeni Kanunu'na göre erginlik yaşı 18'dir (Türk Medeni Kanunu, 2001). Gençlik Merkezleri Yönetmeliği'nde Gençlik Merkezlerine üyelik için 12-24 yaşları arasında olma şartı aranmakta, talep edilmesi halinde 7 yaşından küçük 26 yaşından büyük olanlarda kabul edilmektedir (<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspix?MevzuatKod=7.5.4137&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=GEN%C3%87L%C4%B0K>, 13.02.2014'de erişildi)

Gençlik ve Spor Bakanlığı 2013-2017 Stratejik Planında; gençlik ve spor alanındaki gelişimin temel değerlerini oluşturmak, hedefleri belirlemek, ana hedef gruplarını tanımlamak, ülkedeki genç bireyler ve tüm ilgili kurum/kuruluş ve gruplar arasında iş birliği ve koordinasyonu sağlamak, gençlik programlarını iyileştirmek ve öncelikleri saptamak için etkili ve nitelikli gençlik ve spor politikalarına ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Ayrıca; Cumhuriyet ilanından bu yana “gençlik” kavramı genellikle “spor” ile birlikte anıldığını; ağırlıklı olarak spor ve serbest zaman faaliyetleri olarak algılanan gençlik hizmetlerinin, başlangıcından günümüze farklı kurumların (Başbakanlık, Milli Eğitim Bakanlığı-MEB, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, Devlet Bakanlığı'na bağlı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü-GSGM ve günümüzde Gençlik ve Spor Bakanlığı) sorumluluğunda gerçekleştirildiği bildirilmiştir (<http://dergi.gsb.gov.tr/2013-2017-GSB-STRATEJIK-PLAN>, 05.02.2014'de erişildi).

Fişek (2003), Gençlik hizmetlerinin, 1969'da Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması ile yeni bir ivme kazandığını ve gençliğe yönelik hizmetlerde daha sağlıklı bir koordine gerçekleştirilmeye başlandığını, gençlikle ilgili araştırmalar yapıp ve serbest zaman faaliyetlerinin geniş bir alana yayılmasının sağlandığını belirtmiştir.

Ayrıca, 1983’de eğitim, gençlik ve sporu tek çatı altında toplayan Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı (MEGGSB) kurularak gençliğe yönelik hizmetlerin genel müdürlük düzeyinde yürütüldüğünü bildirmiştir. Gençlik ve Spor Bakanlığı Stratejik Planında; 28 Mayıs 1986 tarih ve 3289 sayılı “Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunla Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı, merkezde katma bütçeli ve tüzel kişiliğe sahip Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün, taşrada ise Genel Müdürlüğe bağlı özel bütçeli İl ve İlçe Müdürlüklerinin kurulmasına karar verildiğini. 1989 yılına kadar bu statüsünü devam ettirildiğini ve teşkilatın 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile yeniden Başbakanlığa bağlanarak adının “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü” olarak değiştirildiği belirtilmiştir. Gençliğe yönelik hizmetlerin daha fazla öne çıkarılarak etkin ve yaygın şekilde yürütülmesi amacıyla 08/06/2011 tarihli ve 27958 mükerrer sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 03/06/2011 tarihli ve 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur. Bakanlık bünyesinde Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü ile Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü oluşturularak gençlik konusu çok yönlü olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bakanlığın kurulmasıyla Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Spor Genel Müdürlüğü adını almış ve sadece spor yönetiminden sorumlu bir kurum olarak hizmet vermeye başlamıştır. Spor Genel Müdürlüğü, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığı Bakanlığa bağlı kuruluşlar hâline getirilmiş ve taşrada Spor Genel Müdürlüğüne bağlı Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri kurulmuştur (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110608M1-6.pdf>, 05.02.2014’de erişildi).

2.4.2. Avrupa’da Gençlik Politikası

Yentürk vd. (2008), Avrupa kıtasında gençlik çalışmalarının genel olarak Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu tarafından belirlenen gençlik politikaları ve öncelikler çerçevesinde yürütülmekte ve yönlendirildiğini bildirmişler; Avrupa Konseyi'nin gençlik alanındaki çalışmalarının; üye ülkeleri ve kısıtlı da olsa Konsey dışındaki ülkeleri hedeflediğini (47 üye ülke) ve Avrupa Komisyonu'nun çalışmalarını

öncelikli olarak program ülkelerini (27 üye ülke) ve komşu ülkeleri olmak üzere tüm dünya ülkelerini kapsayabildiğini vurgulamışlardır (Akt: Şentuna, 2009:29).

2.5. Gençlerin Katılımı

Certel (2010), gençlik çalışmalarının en önemli noktalarından birisinin gençliğin sürece (yapılan çalışmalar, verilen kararlar, vb.) etkin katılımı olduğunu belirtmiş; Gençlik çalışmalarını, yöntem, yaklaşım, konular ve araçlar açısından ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye, hatta aynı il içerisinde mahalleden mahalleye nasıl farklılık gösteriyorsa, gençlik katılımına gençlik örgütleri ya da gençler tarafından yüklenen anlam da o kadar farklılık gösterdiğini söylemiştir. Ayrıca son yıllarda, gerek yerel ve ulusal, gerekse uluslararası düzeylerde gençlik katılımını güçlendirmek ve teşvik etmek için her geçen gün artan sayıda inisiyatif alındığını vurgulamıştır.

UNICEF'e (2004); gençlik katılımı şöyle tanımlanmaktadır: Katılım, konuşmak ve dinlemekle ilgilidir, kişinin kendi fikirlerini ifade edebilmesi ve fikirlerini ifade eden diğerlerini dinlemesidir. Bir çözüm ya da bir eylem planı için beraber çalışmak anlamına da gelebilir. Katılımın anlamı, yalnızca genç bir aktivist haline gelmek değildir, aynı zamanda, yeni bir beceri kazanmak için kulüplere ya da bir konu hakkında yoğun çalışan gruplara katılmak gibi var olan fırsatlardan yararlanmaktır (Akt: Certel, 2010:61).

UNDP, Türkiye'de gençleri, ülkenin sosyal ve siyasi yaşamına, ulusal insani gelişmeye önemli ölçüde ve yaygın bir katkı sağlayacak düzeyde katılmadığını veya katılamadığını açıklamış, bu olgunun en başta gelen nedenleri arasında ekonomik, davranışsal, kültürel ve ayrıca tamamen siyasi faktörler olduğunu belirterek, tüm bu etkenler değişik ölçülerde birbirleriyle etkileşim içinde ve böylece hayli karmaşık sonuçlar doğurduğunu belirtmiştir. Ayrıca katılımın, aileden uluslararası platforma, okullara, işyerlerine, sağlık hizmetlerine, yerel ve ulusal yönetimlere, kulüplere, sendikalara, parlamentolara kadar birçok düzeyde gerçekleşebileceğini açıklamıştır.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nda gençlerin katılımını şöyle tanımlamıştır; Ekonomik katılım (çalışma ve gelişme), siyasi katılım (karar alma süreçleri), sosyal katılım (toplum ve çevre faaliyetlerinin içinde yer almak), kültürel katılım (sanat faaliyetleri, kültürel değerler ve anlatım) (http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/nhdrs/NHDR_tr.pdf, 08.12.2013'de erişildi)

2.5.1. Projeler

Gümüşel (2007) projeyi; görece karmaşık bir sorunun çözümüne yönelik tasarlanmış; tanımlı hedefleri ve beklenen sonuçları olan; mali, teknik ve insan kaynakları, yer ve zaman açısından sınırlandırılmış; önceden planlanmış ve sonunda değerlendirmeye tabi tutulan; sonuç odaklı, somut, pratik çalışmalar olarak tanımlanabileceğini söylemiştir.

Gençlik alanındaki projeler; yerel, ulusal ve uluslararası boyutlarda ele alınabilir. Yerel gençlik projeleri, etki ve kapsam bakımından düşük kapasitede ve daha çok sivil toplum kuruluşları, belediyeler, üniversiteler, kamu kurumları ve gönüllüler tarafından bütçesiz ya da düşük hibelerle gerçekleştirilen organizasyon/etkinliklerdir. Ulusal gençlik projeleri ise, bir ya da birçok ilde uygulanabilen, ulusal düzeyde katılımın gerçekleştiği etkinliklerdir. Uluslararası gençlik projeleri ise, en az iki ülkeden gençlerin belirli bir amaç doğrultusunda bir ya da daha fazla ülkede gerçekleştirilen etkinliklerdir.

Gençlik projeleri çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yayınlanan hibe programları çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Bu programlardan bazıları;

- Erasmus+
- Gençlik Projeleri Destek Programı (GPDP)
- Avrupa Konseyi Fonları
- Sosyal Destek Programı (SODES)
- Engelliler Destek Programı (EDES)

- Sosyal Riski Azaltma Projesi (SRAP)
- Bölgesel Kalkınma Ajansları Çeşitli Programları
- Japon Bankası Hibe Fonu
- Dünya Bankası Hibe Fonu
- Çeşitli Vakıf Proje Çağruları
- Diğer Fonlar

2.6. Gençlik Çalışması

UNDP'ye göre gençlik çalışması: “Gençlik politikasının önemli bir ayağını oluşturan gençlik çalışması, gençlik katılımını sağlayıcı vazgeçilmez faktörlerden biridir.” (http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/demgovdoc/Genclik_Katilimi_ve_Genclik_Politikalari_icin_Oneriler.pdf, 05.02.2014'de erişildi).

Devlin (2009) gençlik çalışmasını, gönüllü katılım ile gençlerin kişisel ve sosyal gelişimini arttırmak ve gençlerin resmi, akademik veya mesleki eğitim ve öğrenimini tamamlamak amacıyla tasarlanmış planlı eğitim ve programlar anlamına geldiğini söylemiştir. Smith, (2002), gençlik çalışmalarını; çocuk ergenler ve gençlere yönelik toplum desteği faaliyetleridir. Kültüre ve topluma bağlı olarak, farklı kurumlar bu amaç için var olmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri ve Kanada genelinde, gençlik çalışması koordineli programlarında gençleri kaynaştırmayı amaçlayan; eğlence, eğitim ve doğa eğitimi faaliyetleri olarak tanımlamıştır. 1900'lü yılların (Doyle ve Smith) başından beri gençlik çalışması farklı derecelerde var olmuş ve bazı önemli boyutları tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda gençlik çalışmaları;

Gençlere odaklanmak; Jeffs ve Smith (1999), gençliği tanımlayan yaş aralığı konusunda farklı yaklaşımlar olsa da gençlik çalışmasını, yaş-özel bir çalışma biçimi olarak ele almıştır. Gençliğin nasıl tanımlanırsa tanımlansın, gençlerin kendi deneyimlerini farklı yaş gruplarının deneyimlerinden farklı biçimde algıladıkları ve

akranlarıyla beraberlik içinde olmaya yöneldiklerinin bir gerçek olduğunu vurgulamıştır (Akt: Nemetlu vd, 2012:84).

Gönüllü Temelli Katılım ve Etkileşim Üzerine Yapısal Vurgu; Tony Jeffs (2001)'in getirdiği gönüllülük prensibi açılımı, gençlik çalışmalarının aynı yaş grubunda verilen diğer hizmetlerden ayırmıştır. Buna göre gençler, geleneksel olarak, gençlik çalışanıyla istedikleri zaman bağlantıya geçip yine istedikleri zaman bu ilişkiyi sonlandırabilmektedirler. Bu durum, gençlik çalışanlarının çalışma biçimine büyük bir etki yapmakta ve böylece gençlik çalışanını daha yatay çalışma ve etkileşim kurma biçimlerine yönlendirmektedir. “Etkileşimi yapılandırmak” gençlik çalışmasının hem söyleminin hem de eyleminin odağında yer almaktadır. Benzer biçimde, Smith de; eğitimci ve öğrenen arasındaki etkileşime dikkat etmenin, insanların ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar yapmak konusunda ön adım olduğunun önemini belirtmektedir (Akt: Nemetlu vd, 2012: 85).

Derneği sahiplenmiş olmak; Doyle ve Smith (1999), Örgütlenmeyi, ilk gençlik çalışması örneklerinden bugüne, birbirine eşlik etmek ya da bir görev üstlenmek için bir araya gelmek temelinde gençlik çalışmasının tanımlayıcı bir ögesi olarak belirtilebileceği söylemiştir. Ayrıca bireyin, grup ya da örgütlenme içindeki durumunun eğitsel gücü, gençlik çalışmasının önemli bir bölümünü oluşturduğunu vurgulamışlardır (Akt: Nemetlu vd, 2012:85).

Resmi Olmamak, Arkadaşça ve Dürüstlük İçinde Hareket Etmek; Doyle ve Smith (1999), gençlik çalışmasının temel özelliklerinden birinin de “Etkileşimdeki Yaklaşım” olduğuna vurgu yapan bu temel özellikteki savı, bireyin öğrenme süreçlerini; duydukları şeyler kadar, kim tarafından ve ne kadar duyduklarının da etkili olduğu şeklinde belirtmiştir. Gençlik çalışanının sadece erişilebilir ve arkadaşça olması yeterli değil, aynı zamanda “insanların inançlı olması” ve kendileri içinde iyi hayatlar” sürmeyi deniyor olmaları gerekir diyen Doyle ve Smith, bu nedenle gençlik çalışanının karakter özelliklerinin son derece önemli olduğunu belirtmektedir. Odağında “insan” olan bir çalışmayı yürüten kişilerin “insan olmaya” ve “beraber iyi yaşama” verdikleri değerini, yapılan çalışmaya etkisini vurgulamaktadır (Nemetlu, 2012:86).

Gençlerin Eğitimi ve Daha Genel Olarak Gençlerin Refahı Konusuyla ilgilenmek; Rogers ve Smith, (2003), Doyle ve Smith'in yaygın olarak sanılanın aksine, gençlik çalışmasının "Gençleri sokaktan uzak tutmak" ya da "yalnızca eğlenmek" gibi kaygılardan gelişmediğini, her gençlik çalışmasının kendi içinde eğitsel bir yönlendirme hedefi bulunduğunu belirttiğini söylemiştir (Akt: Nemutlu vd. 2012:86).

Doyle ve Smith'in gençlik çalışmasının kilit özelliklerini belirlemeye çalışırken referans verdikleri Tony Jeffs de, 1996 yılında yaptığı çalışmada, gençlik çalışmasının belirleyen üç temel unsurun; Gönüllü katılım, eğitsel özellik ve odağın gençlerde olması olarak sıralamaktadır (Akt. Nemutlu vd: 2012:86).

2.6.1. Gençlik çalışmasının doğuşu

Rogers ve Smith (2002), Gençlik çalışması teriminin ilk ne zaman yaygın olarak kullanılmaya başlandığı konusunda farklı yaklaşımlar olduğunu; bazı tarihçilerin 18. Yüzyılın sonlarına doğru kiliselerde gelişmeye başlayan Pazar Okulları'nı (Sunday Schools) düzenli gençlik çalışmasının ilk örnekleri olarak verdiklerini belirtmiştir (Akt. Nemutlu, 2012:84).

Smith (2002), günümüzde gençlik çalışmalarının kökenlerini arayanlar için, ortak bir başlangıç noktası olarak; 18. yüzyılın son birkaç yılı içinde; kilise ve şapel ile ilişkili Pazar okullarını geliştiren Robert Raikes ve Hannah Daha önemli bir öncü olduğunu söylemiştir. Pazar okullarının, genellikle daha gayri resmi yollardan kurulmuş ve daha sonra takım sporları ve günlük geziler dâhil bir dizi etkinlik geliştirdiğini belirten Smith; Bu okulların, gönüllüler tarafından işletilen ve yoksulluk nedeniyle, eğitimin diğer formlarına erişemeyen, birçok çocuk ve gençlere yönelik yapıldığını dikkat çekmiştir. Yine, bu çalışmaların normal okullardan çok daha gayri resmi olduğunu, gençlik çalışmalarının ortaya çıkmasında bir başka önemli dönüm noktasının ise genç erkek derneklerinin kurulması olduğunu bildirmiştir. Nitekim Genç Erkekler Hıristiyan Birliği (YMCA-1844), ilk özel gençlik örgütü olarak kurulduğunu da

çalışmasına eklemiştir. Bu yeniliklerin, çoğunlukla Protestan Hıristiyan faaliyetlerinden geldiğini söyleyen Smith; gençlik çalışmalarının ortaya çıkmasında bir diğer önemli faktörü ise; insanların 'Gençlik' hakkında konuşmaya başlaması olarak tespit etmiştir. Diğer bir deyişle, bir kategori olarak 'gençliğin' önemi kabul edilmeye başlandığı döneme işaret etmiştir. Smith, “Gençlik” için kamu yararı geliştikçe, 1890'ların psikoloğu; G. Stanley Hall 'ergenlik' teorilerini inşa etmeye başladığını bildirmiştir.

Furlong ve Cartmel (1997), Sanayi Devrimi'nden önce, gencin ekonomik sosyalleşmesinde en önemli rolü aile oynarken gençlik, yaşam döngüsünde az farklılık gösteren bir dönemken; sanayi devrimi sonrasında bu rol değişmekte ve düzenli gençlik çalışmaları hız kazanmakta olduğunu söylemiştir (Akt: Nemetlu, 2012:84).

2.6.2. Günümüzde gençlik çalışması

Nemetlu (2012), Gençlik çalışmasının, özellikle son 10 yıldır, sivil alanda, oldukça geniş bir anlamda, sıkça kullanılan bir kavram olduğunu söylemiştir. Ayrıca gençlik çalışmasından bahseden kişilerin; toplum merkezlerinde gençler tarafından yapılan çalışmalardan, bir gençlik derneğinin gerçekleştirdiği projelere; gençler tarafından gençler için düzenlenen yaz kampından, karar verme mekanizmalarına gençlerin katılımını sağlayan sistemlerin oluşturulmasına yönelik yapılan çalışmalara kadar çeşitli faaliyetlerden bahsediyor olabildiğini bildirmiştir.

Devlin (2009), son yıllarda Avrupa düzeyinde gençlik sektöründe çok önemli gelişmeler olduğunu ve Avrupa Birliği ve Avrupa Konseyi'nin hem gençlik çalışmaları hem de gençlik politikası için önemli çalışmaları olduğunu bildirerek; Avrupa Konseyinin, gençlik alanında öncü bir rol oynadığını ve AB tarafından benimsenen yaklaşım üzerinde önemli bir etkisi olduğunu açıklamıştır. Devlin, Avrupa düzeyinde gençlik politikasındaki son gelişmelerin günümüze kadar canlı tutulması, gençlik ortaklığı ile birlikte her bir organizasyonun ne yaptığının da ayrı ayrı bilinmesi anlamına geldiğini vurgulayarak, bu üç başlık altında gelişme sürecini sunmuştur.

Avrupa için gençlik hareketlilik programını (1988-1991) 1 ve 2. si ile takip etti. (sırasıyla 1992-1995 ve 1996-1999) ve bunu (2000-2006) ile (2007-13) arasındaki Gençlik Programı izlediğini ve Avrupa Gönüllü Hizmeti (AGH) ana hareketlilik programının buna entegre edilmeden önce de 1996-1999'da ayrı olarak yürüdüğünü belirten Devlin; gençler arasında hareketlilik, değişim ve işbirliği için, teşvik fırsatları Avrupa Komisyonu için 20 yıldan fazla bir süredir bir öncü olduğunu söylemiştir. Hakim olan görüş ise; fonun, şu anda katılmak isteyen tüm gençlere ulaşmak için yeterli olmadığını ve buna rağmen gençlik çalışmalarının, sosyo-ekonomik durumu ne olursa olsun tüm gençlere açık olduğunu vurgulamıştır.

2.7. Türkiye’de Gençlik Çalışmaları

Gençlik ile ilgili UNDP’nin 2008 yılında yaptığı açıklamada;

Tüm dünyada olduğu gibi, Türkiye’de de gençler ulusal kalkınma ve büyümenin önemli bir unsuru olarak ele alınmalıdır. Türkiye’nin sahip olduğu genç nüfustan kaynaklanan demografik fırsat penceresini doğru kullanabilmesi, ülkenin kalkınma hedeflerine ulaşmasının da ön koşulunu oluşturuyor. Plan, giderek hızlanan değişim sürecinin aile ve toplum içi kültürel ve sosyal ilişkilere olumsuz etkisine değiniyor. Bununla beraber, iletişim olanaklarındaki artış ve sivil toplum kuruluşlarının gelişmesi ise, gençlerin kendileri ile ilgili taleplerini ifade edebilmeleri açısından olumlu gelişmeler olarak belirtiliyor. Plan çerçevesinde iç göçe maruz kalan gençlerin karşılaştıkları sorunlar özel olarak ele alınmasa da kırsal alandan kente göçün yarattığı sorunlar kentsel altyapı, yoksulluk ve kültürel hayata katılım temelinde tartışılıyor. Plan, yoğun göç baskısı yaşayan kentlerde sosyal uyuma yönelik çalışmalar yapılmasını ve sosyal altyapı iyileştirmelerini taahhüt ediyor. Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti’nin 2007-2013 yıllarını kapsayan 9. Kalkınma Planı, ülkenin sahip olduğu genç nüfusu bir sinerji ve canlılık kaynağı olarak nitelendiriyor.

Gençlik konusunu genel olarak gençlik istihdamı temelinde vurgulamakla beraber, gençlerin sosyal uyumuna da kısaca değiniyor (http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/nhdrs/NHDR_tr.pdf,12.02.2014'de erişildi)

2.7.1. Kamu kurumlarında gençlik çalışmaları

Gençlik ve Spor Bakanlığı: Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2011'de 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kurulmuştur.

Misyon; Gençliğin ilgi, ihtiyaç ve sorunlarını saptamak, çözüm ortakları ile eşgüdüm ve iş birliği içinde çalışarak kişisel, sosyal ve sportif alanlarda destekleyici politikalar oluşturmak; sürekli eğitimi ve gelişimi esas alan projeler üretmek, uygulamak, desteklemek ve bu sayede toplumsal hayatın aktif üyesi, yenilikçi, özgüven sahibi, milli ve manevi değerlendin bilincinde, uluslararası temsil yeteneği olan lider gençler yetiştirmektir.

Vizyon; Güçlü yarınlar için; Okuyan, düşünen, sorgulayan, kendini ifade edebilen, sporu, sanatı ve bilimi yaşam tarzı haline dönüştüren, gelişmeler açık, farklılıklara saygılı, yenilikçi, etik değerlere bağlı; karar süreçlerine katılan, kaynakları etkili değerlendiren, çevreye duyarlı, özgüveni yüksek, mutlu, sağlıklı ve güçlü bir gençliğin yetişmesini sağlamak.

Bakanlığın hizmet birimleri şunlardır:

- a. Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü
- b. Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü
- c. Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü
- d. Spor Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
- e. Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı
- f. Hukuk Müşavirliği
- g. Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı

- h. Personel Dairesi Başkanlığı
- i. Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
- j. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
- k. Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği
- l. Özel Kalem Müdürlüğü (<http://gsb.gov.tr/Sayfalar/100/10/Strateji>, 10.02.2014 tarihinde erişildi).

Gençlik ve Spor Bakanlığı, gençlik alanında daha önce daire başkanlığı düzeyinde sürdürülen gençlik hizmetlerini, Bakanlığının kurulmasının ardından oluşturulan farklı genel müdürlükler düzeyinde yürütmektedir. Bunlar;

- a. Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü.
- b. Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü.
- c. Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü

Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü; Toplumun gelişimi, refahı ve ülkenin sürdürülebilir kalkınmasında şüphesiz ki gençlerin önemi çok büyüktür. Bu doğrultuda sivil toplum kuruluşları ile kamu kurum ve kuruluşları, mahalli idareler ve üniversitelerle iş birliği yapmak suretiyle gençlerin serbest zamanlarını etkili ve verimli bir şekilde değerlendirebilmeleri amacıyla kişisel ve sosyal gelişimlerini destekleyici, farklı talep ve ihtiyaçları dikkate alan faaliyetlerin sunulması ve aynı zamanda onları kötü alışkanlıklardan koruyacak çalışmaların yürütülebilmesi gerekmektedir. Bu amaçlara ulaşmak için gençlerin karar alma sürecine dâhil edilmesi, onların sahip olduğu haklar konusunda bilinçlendirilmesi ve sosyal hayatın her alanında gençliğin etkili katılımının sağlanması hedeflenmektedir (<http://dergi.gsb.gov.tr/2013-2017-GSB-STRATEJIK-PLAN>, 12.02.2014 tarihinde erişildi).

Görevler;

- a. Gençlere yönelik istismarın ve şiddetin engellenmesi ile gençler arasında her türlü ayrımcılığın giderilmesi amacıyla gerekli tedbirleri almak ve bu hususlarda öneriler geliştirmek.
- b. Yurtdışı veya yurtdışında gençlikle ilgili toplantı, kurs, seminer ve benzeri

- faaliyetler düzenlemek, düzenlenen faaliyetlere katılmak ve bu faaliyetleri desteklemek.
- c. Gençlere hizmet veren gençlik merkezi ve benzeri tesisler ile gençlik ve izcilik kamplarının kurulması ve çalışmasına ilişkin usul ve esasları belirlemek, bunları geliştirici ve tanıtıcı faaliyetlerde bulunmak.
 - d. Sosyal hayatın her alanına gençliğin etkin katılımını sağlayıcı öneriler geliştirmek.
 - e. Gençlik derneklerinin tescil, vize ve aktarma işlemlerini yapmak.
 - f. Gençleri kötü alışkanlıklardan koruyacak çalışmalar yapmak ve bu konuda faaliyetler yürütmek.
 - g. Ulusal ve yerel düzeyde gençlik etkinlikleri düzenlemek.
 - h. Gençlik haftası etkinliklerini düzenlemek.(Değişik: 8/8/2011-KHK-649/11 md.) Gençlik alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları ile kamu kurum ve kuruluşları, mahalli idareler ve üniversitelerin ilgili birimleriyle ilişkileri yürütmek. (Mülga: 8/8/2011-KHK-649/11 md.) (Mülga: 8/8/2011-KHK-649/11 md.)
 - i. Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak
(<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110608M1-6.pdf>, 10.02.2014'de erişildi).

Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü; Farklı genç gruplarının ihtiyaçları dikkate alınarak gençliğin kişisel ve sosyal gelişiminin desteklenmesi, gençlerin potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlanması, gençlerin karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkili katılımlarının artırılması, yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesini hedefleyen projelerin uygulanması ve dış paydaşlar tarafından hazırlanan gençlik projelerinin desteklenmesi amaçlanmaktadır. Bunun yanı sıra iç ve dış paydaşlar arasında koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması, Ulusal Gençli ve Spor Politikası Belgesi'nin oluşturulmasına ilişkin hazırlık çalışmalarının yapılması ve uygulanmasının takip edilmesi hedeflenmektedir (gsb.gov.tr, 2013).

Görevler;

- a. Gençlik veya spor alanında proje ve çalışmalar yapmak, bu alanda yapılacak proje ve çalışmalarını değerlendirmek, katılmak, desteklemek, uygulama ve sonuçlarını denetlemek, desteklenecek proje ve çalışmalara ilişkin usul ve esasları belirlemek.
- b. Dezavantajlı gençlere ve gençlerin hareketliliğine yönelik projeleri öncelikli olarak desteklemek.
- c. Görev alanıyla ilgili konularda kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyon ve işbirliğini sağlamak.
- d. Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesinin oluşturulmasına ilişkin hazırlık çalışmalarını yapmak ve uygulanmasını takip etmek.
- e. Gençliğe sunulan hizmet ve imkânlar konusunda gelen talep, öneri ve şikâyetleri ilgili kurumlara iletmek.
- f. Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak
(<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110608M1-6.pdf>, 10.02.2014'de erişildi).

Eğitim Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü; Gençlik, bedensel değişikliklerin yanı sıra psikolojik değişikliklerin de en yoğun olduğu dönemdir. Gençlik; gücün, risk almanın, cesaretin ve heyecanın adıdır. Gencin kendi ayakları üzerinde durmaya başladığı bu evre aynı zamanda rehberliğe en fazla ihtiyaç duyduğu dönemdir. Gelişmiş ülkeler, giderek yaşlanan bir nüfusa sahipken Türkiye genç nüfusun yoğun olduğu dinamik bir ülkedir. En büyük zenginliklerimizden birisi olan genç nüfus potansiyelimiz aynı zamanda gençliğe karşı sorumluluklarımızın büyüklüğünün de bir göstergesidir. Bu anlayışla gençlere rehberlik etmek ve her bir gencin eğitim fırsatını geliştirici faaliyetlerde bulunmak hedeflenmektedir. Gençlerin eğitim hizmet ve imkânlarından azami derecede istifade etmeleri desteklenmekte, bilim, sanat ve kültür alanlarında gelişmelerini sağlayarak sosyal hayata etkili katılımları noktasında politikalar üretilmektedir (gsb.gov.tr, 2013).

Görevler;

- a. Gençlere rehberlik ve danışmanlık hizmeti yapmak, eğitim hizmet ve

- imkânlarını geliştirici faaliyetlerde bulunmak.
- b. Gençliğin gelişimine katkı sağlamak amacıyla eğitim ve kültür alanında yapılabilecek faaliyetleri planlamak.
 - c. Bakanlığın görev alanıyla ilgili yayınlar yapmak, yaptırmak ve yayınları takip etmek.
 - d. Yurtiçi ve yurtdışında gençlikle ilgili inceleme ve araştırmalar yapmak veya yaptırmak, bunların sonuçlarını ilgili kurum ve kuruluşlarla paylaşmak.
 - e. Gençlerin bilim, sanat ve kültürel alanlara ilgisini artırmaya yönelik faaliyetler yürütmek ve bu kapsamda yürütülen faaliyetleri desteklemek.
 - f. Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak.
- (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110608M1-6.pdf>, 10.02.2014'de erişildi).

Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığı; AB Eğitim ve Gençlik Programlarının ülke içinde tanıtılması, koordinasyonu, yürütülmesi ve programlardan faydalandırılacak projelerin yurtiçinde değerlendirilmesi, seçimi AB Komisyonu tarafından yapılacak projelerin müracaatlarının derlenmesi ve ön değerlendirmelerinin yapılması, üye ülkeler ve AB Komisyonu ile programın gerçekleştirilmesi ve işbirliği kurulması konusundaki ilişkilerin yürütülmesi amacıyla her ülkede uygulayıcı ve koordinatör birim olarak Ulusal Ajanslar kurulmaktadır. Ülkemizde, Ocak 2002 tarihinde Bakanlar Kurulu Kararı ile Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) bünyesinde Ulusal Ajans görevini yerine getirmek üzere bir daire başkanlığı kurulmuştur (AB Eğitim ve Gençlik Programları Dairesi - ABEGPDB). Diğer taraftan, Türkiye'nin AB programlarından yararlanmasını sağlayacak olan ve daha önce taraflarca 26 Şubat 2002 tarihinde imzalanmış bulunan Çerçeve Anlaşmayı onaylayan 4763 sayılı Kanun da TBMM tarafından görüşülerek uygun bulunmuş ve 28 Haziran 2002 tarihli Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir. Anlaşmanın içeriği ve dayandığı Bakanlar Kurulu Kararı ise imzaların tamamlanmasından sonra 1 Eylül 2002 tarihli Resmi Gazetede yayınlanmıştır (<http://www.ua.gov.tr/kurumsal/ba%C5%9Fkanl%C4%B1k>, 11.02.2014' de erişildi.)

Görevler;

- a. Kamu kuruluşları, kamu ve özel eğitim kurumları, özel sektör, sivil toplum örgütleri, yerel yönetimler, meslek kuruluşları ve gençlik kuruluşları ile yakın işbirliği sağlanması,
- b. AB Eğitim ve Gençlik Programlarının Türkiye'deki ilgili tüm yararlanıcılara tanıtılması ve bu amaçla gerekli insan gücü, bilgi, fiziki ve hukuki alt yapının oluşturulması ve geliştirilmesi,
- c. Çeşitli alanlarda küçük çaplı pilot uygulamaların gerçekleştirilmesi,
- d. Programlara ilişkin belgelerin Türkçeye çevrilmesi,
- e. Katılım şartları, başvuru ve seçilebilirlik ile ilgili konularda bilgi sağlanması, başvuru işlemlerinin desteklenmesi, organize edilmesi ve kayıt altına alınması,
- f. Proje önerilerini hazırlama konusunda başvuru sahiplerine ve finanse edilmek üzere seçilen proje önerilerinin uygulanması konusunda katılımcılara tavsiyede bulunulması ve gerekli olduğu takdirde bunların eğitilmesi,
- g. Proje teklifleri ve diğer başvuruların kabul öncesi değerlendirilmesi ve görüş oluşturulması,
- h. Proje seçimi aşamasında ulusal karar organına ve AB Komisyonuna destek verilmesi,
- i. Türkiye'de programlardan yararlanacak kişilerle ve AB Komisyonu ile gerekli sözleşmelerin yapılması ve programlardan yararlanma hakkını kazananlara ödemedede bulunulması,
- j. Ayrılan fonların etkin yönetimi, Başkanlığa (Ulusal Ajans'a) tahsis edilen kaynakların muhasebesi ve izlenmesi için gerekli sistemin kurulması ve işletilmesi,
- k. Programlar çerçevesinde seçilerek finanse edilen projelerin gelişiminin izlenmesi, tahsis edilen kaynakların kullanımına ilişkin teknik denetim yapılması, rapor istenmesi ve değerlendirilmesi. (idari, mali ve hukuki işlemlerin yürütülmesi),
- l. Proje sonuçlarının ve özellikle beğeni kazanan iyi uygulamaların ülke içinde ve dışında yayımına katkı sağlanması,

- m. Programın genel değerlendirmesine, gelişimine ve farklı programlar arasında işbirliğinin artırılmasına katkıda bulunulması,
- n. AB Komisyonu, diğer ulusal ajanslar ve diğer ülke yararlanıcıları ile ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve koordinasyon ve işbirliğinin sağlanması
([http://www.ua.gov.tr/docs/kurumsal/calisma_usul_esaslari_hakkinda_yonetmelik\(1\)_v2.pdf?sfvrsn=0](http://www.ua.gov.tr/docs/kurumsal/calisma_usul_esaslari_hakkinda_yonetmelik(1)_v2.pdf?sfvrsn=0), 10.02.2014’de erişildi)

Gençlik Merkezleri

Gençlik Merkezleri, merkezde Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı dört genel müdürlük; yerelde ise Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerine bağlı bir Őube olarak faaliyet göstermektedir.

Gençlik Merkezleri, 13.07.2003 tarih ve 25167 sayılı yönetmelik çerçevesinde faaliyet göstermektedirler.

Gençlik Merkezleri; il müdürlüklerine bağlı olarak, gençlerin sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetler çerçevesinde serbest zamanlarının ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda değerlendirilmesine fırsat vererek topluma aktif vatandaşlar olarak katılmalarını sağlayan ve gençleri zararlı alişkanlıklardan korumaya yönelik çalışmaları yürüten kurumlardır.

Gençlik merkezlerinin amacı Şunlardır;

- a. Gençlerin Atatürk ilkeleri doğrultusunda, ülkesine ve milletine yararlı, araştırıcı, yaratıcı, birleştirici, yeteneklerini geliştirmek ve toplumsal yaşama gönüllü olarak katılmalarını sağlamak,
- b. Gençlerin serbest zamanlarını ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda değerlendirmelerini sağlamak, onları sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlere yönlendirmek,
- c. Diğer illerdeki gençlik merkezi yeleri ile birlikte projeler üreterek bu

- projeler aracılığı ile gençler arasında değişim programları yapılmasını sağlamak,
- d. Yurt dışı gençlik kuruluşları ile uluslararası değişim programları gerçekleştirmek,
 - e. Gençlerin sosyal kişiliklerinin gelişmesine katkıda bulunarak, topluma uyumlu olmalarını sağlamak,
 - f. Sosyal, kültürel, sanatsal ve sportif faaliyetlerle gençlerin ruh ve beden sağlıklarını korumak, ulusal birlik ve beraberlik duygularını güçlendirmek,
 - g. Gençlerin kültürel ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak, bireysel ve toplumsal ilişkilerinde sağlıklı ve dengeli kişilik geliştirmelerine katkıda bulunmak ve onları zararlı alışkanlıklardan korumak,
 - h. İlgi ve yetenekleri doğrultusunda bilgi ve becerilerini artırmak,
 - i. Gençlerin sorunlarına yardımcı olmak, rehberlik ve danışmanlık yapmak,
 - j. İl düzeyinde yapılacak olan gençlik organizasyonlarında diğer gençlik kuruluşları ile koordinasyonu gerçekleştirmek (<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.4137&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=GEN%C3%87L%C4%B0K>, 09.02.2014'de erişildi).

2.7.2. Sivil toplum örgütlerinde gençlik çalışmaları

Ülkemizde sivil toplum kuruluşları 5253 Sayılı Dernekler Kanunu çerçevesinde gençlik alanında faaliyet gösterebilmektedir. Ana faaliyet alanı gençlik çalışmaları olan derneklerin yanında gençlik kulüpleri ya da gençlik ve spor kulüpleri de gençlik çalışmalarını sürdürmektedir.

Gençlik Kulüpleri; Boş zamanları, gençlik faaliyetleri ile değerlendirmeyi amaçlayan ve Bakanlığa kayıt ve tescilini yaptıran derneklerdir

Gençlik ve Spor Kulübü: Spor ile gençlik faaliyetlerini amaçlayan Bakanlık ve Genel Müdürlüğe faaliyetleri yönünden ayrı ayrı kayıt ve tescillerini yaptıran derneklerdir

Gençlik Faaliyeti: Boş zamanları değerlendirme faaliyet türlerinden yarışma, gösteri, sergi, şenlik, müsamere, eğitim çalışmaları ve benzerleri ile kamu yararı,

toplum kalkınması ve gençler için hizmet üretimini amaçlayan, onaylı proje ve programlara göre yapılan gençlik hizmetleri çalışmalarıdır.

Spor Faaliyeti: Spor yarışmaları ile sportif eğitim çalışmalarını, ifade eder (<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.9012&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=GEN>, 10.02.2014'de erişildi)

Gençlik Sivil Toplum Örgütleri; Türkiye'de, Dernekler Kanunu çerçevesinde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşları, çok farklı amaçlar için var olmaktadır. Bu amaçlardan biri de gençlik çalışmalarıdır. Gençlerin bilgi beceri ve niteliklerini geliştirmek, özgüven kazanmalarını sağlamak, serbest zamanlarını çeşitli sosyal, sportif ve kültürel aktivitelerle değerlendirmek ve gençlik alanında projeler geliştirmek amacıyla faaliyet göstermektedirler.

2.7.3. Yerel yönetimlerde gençlik çalışmaları

Türkiye'de yerel yönetimlerin hizmet alanlarından biri de gençlik ve spor faaliyetleridir. Bu anlamda belediyeler, kendi gençlik merkezleri, bilgi evleri ya da farklı isimlerle oluşturdukları alanlarda gençlerin serbest zamanlarını değerlendirmek amacıyla faaliyet verebilmektedirler. Bununla birlikte belediyeler bünyesinde oluşturulan gençlik meclisleri de gençlerin katılımıyla faaliyet göstermektedir.

2.7.4. Diğer oluşumlar

Türkiye'de gençlik alanında faaliyette bulunan diğer oluşumlar ise; Kent Konseyi Gençlik Meclisleri, Ulusal Gençlik Parlamentosu (UGP), Türkiye Gençlik Birliği, Türkiye Gençlik Vakfı, Türkiye Gençlik Federasyonu ve öncelikli faaliyet alanı gençlik olan tüm oluşumlar söylenebilir.

2.8. Yaygın Eğitim

Yapıcı (2003) yaygın eğitimin, örgün eğitimi tamamlayan ve eğitime süreklilik

kazandıran okul dışı eğitim programları, hizmet içi eğitimi ve kamuoyu aydınlatma çalışmaları biçiminde yürütüldüğünü söylemiş ve örgün eğitimi tamamlayıcı nitelikteki yaygın eğitim çalışmalarının Milli Eğitim Bakanlığı, Üniversiteler, Diyanet İşleri Başkanlığı, Milli Savunma, Sağlık ve Sosyal Yardım, Tarım ve Orman, Adalet, Kültür, Turizm, Çalışma Bakanlığı gibi bazı bakanlıklarla, özel ve gönüllü bir takım kuruluşlar tarafından yapıldığını vurgulamıştır. Bu kurumlarında yanına 2011 yılında kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları merkezi Başkanlığını da ekleyebiliriz.

Yaygın eğitim hakkında (<http://www.egitimheryerde.org/non-formal-egitim-nedir.html>, 14.06.2013'de erişildi), şu ifadelere yer verilmiştir:

60'lı yılların sonu 70'li yılların başında uluslararası eğitim literatürüne giren bu tanımlama yaşam boyu öğrenme ilgili olarak birlikte anıldı. Non-formal eğitim ile okul dışında yaşayarak öğrenmeyi kastediyoruz. Özellikle de dezavantajlı grupların ihtiyaçlarına cevap veren, belirli hedeflerin belirlendiği ve esnek öğrenme yöntemlerinin kullanılması bu eğitim tipik karakterlerini teşkil etmektedir. Eğitim yöntemlerini arasındaki farklılıkları aşağıdaki gibi gruplayabiliriz: Formal (Örgün) Eğitim: Okul ya da okul niteliği taşıyan yerlerde genel ve özel bilgiler bakımından yetişmelerini sağlamak amacıyla belli yasalara göre düzenlenen eğitimidir. Resmi olarak belirli bir normda içeriği belirlenmiş, ana okuldan başlayıp üniversiteye kadar uzanan bir süreçtir. Akademik ve uzmanlık eğitimleri de eğer enstitü kapsamında gerçekleştiriliyorsa formal eğitimin kapsamı içine girmektedir. Informal Eğitim: Yaşayarak öğrenme. Bireyin çevresiyle etkileşimi sonucu, yaşam içinde kendiliğinden oluşan bir süreç. Bu anlamda kültür Aile içinde, akran gruplarında ve usta-çırak ilişkisi sonucu kazanılan davranışlar informal eğitim ürünleridir. Medya etkileşimi de informal eğitimi oluşturan faktörlerdendir. Non-formal (Yaygın Eğitim): Bu grupta okul dışında düzenlenen eğitim aktiviteleri içermektedir. Burada verilen eğitimler içeriği, kapsamı, hedefi, süresi

belli aktivitelerdir. Non-Formal Eğitim çok çeşitlidir ve değişkendir. İçeriği hedef yaş grubu, eğitim seviyesi ve hedef grubun istek ve ihtiyacına göre değişmektedir. İçerikler: okuryazarlık eğitimi, sağlık eğitimi, çevre bilinci oluşturma, bilgisayar okuryazarlığı, kültürlerarası öğrenme, sanat eğitimi, beceri geliştirme eğitimleri, cinsiyet ve sosyal farkındalık eğitimi gibi eğitimler olabilmektedir. Resmi ideolojinin güçlü olduğu bazı ülkelerde, Non-formal eğitim ideolojinin yaygınlaştırılması için kullanılmıştır. Yaygın eğitim aynı zamanda da bireysel becerilerin gelişimini arttırarak toplumların gelişimini hızlandırmak için de kullanılabilen bir yöntemdir. Sonuç olarak Non-formal (yaygın) eğitim nasıl kullanıldığına bağlı olarak çok farklı sonuçlar doğurabilmektedir.

Oktay (2003), yaygın (non-formal) eğitim ve formal olmayan (informal) eğitimin (kavramların İngilizce karşılıklarına bakıldığında), temelde gençlerin devam ettikleri formal eğitim dışında bir eğitim olarak kendi kendini tanımlayan kavramlar olduğunu söylemiş ve Demirel'in Eğitim Sözlüğü'nde örgün eğitimin İngilizce karşılığı "formal/organized education" olarak verildiğinden bahsetmiştir. Araştırmacı, formal eğitim sistemi dışında günlük yaşamda gerçekleşen, toplumda çalışmak ve karşılıklı etkileşim halinde olmak için öğrenilen değerler olarak sosyalleşmeyi sağlayan formal olmayan eğitimi, Avrupa Gençlik Formunun, günlük yaşamda gerçekleşen örgütlü olmayan rastlantısal öğrenme olarak tanımladığını belirtmiştir. Oktay (2003), Avrupa düzeyinde yaygın eğitim sağlayıcılarının, Avrupa düzeyinde ulusal gelenek ve kurallar ile uyuşan yeni yöntem ve değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi için yeterli kaynakların ayrılmasına dikkat etmeleri gerektiğini söyleyerek bu bağlamda, gençlik liderleri ve gençlik çalışanlarının yetiştirilmesi alanında Avrupa Konseyi ve Avrupa Birliği arasındaki işbirliği teşvik edilmesinin yararlı olacağını vurgulamıştır.

Avrupa Komisyonu gençlik projelerinin yaygın eğitim prensiplerini esas alması beklenmektedir. Bu prensipler şu şekildedir:

- a. Yaygın eğitim yoluyla öğrenme ilkeleri uygulanır ve gönüllülüğe

dayalıdır.

- b. Eğitim, öğrenmenin her zaman tek ya da ana faaliyet olmadığı çeşitli durumlarda gerçekleşir.
- c. Faaliyetlerde, profesyonel öğrenim kolaylaştırıcıları (gençlik çalışanları/eğitmenleri) ya da gönüllüler (gençlik liderleri ya da eğitmenleri) yer alabilir.
- d. Faaliyetler planlıdır. Bazen müfredat konularıyla yapılandırılması da olasıdır.
- e. Faaliyetler, genellikle belirli hedef grupları içindir ve öğrenmeyi saha odaklı bir şekilde belgelemektedir.

2.9. Gençlik Lideri

Günümüzde gençlik ile ilgili faaliyetlerini gönüllü ya da profesyonel olarak gerçekleştiren kişiler çeşitli isimlerle anılmaktadır.

Nemutlu (2008), Türkiye’de “Gençlik Eğitmeni” tanımının, “kurumsal” anlamıyla 1990’ların başlarında karşımıza çıkmaya başladığını, 1999 yılında Avrupa Komisyonu’nun Avrupa-Akdeniz Gençlik Programı’nda Türkiye’nin katılımıyla sivil alanda daha sık kullanıldığını, 2002 yılında Devlet Planlama Teşkilatı bünyesinde yürütülmeye başlanan Avrupa Komisyonu’nun Gençlik Programı’yla beraber yaygınlaştığını söylemiştir. Ayrıca günümüzde gençlik alanında çalışan sivil kuruluşları (dernekler, vakıflar, sivil girişimler, üniversite kulüpleri vb.) ve gençlik alanında hizmet veren kamu kuruluşlarının da (Gençlik Merkezleri vb.) düzenledikleri eğitimlerle hızlı bir artışla “Gençlik Eğitmenleri” ile beraber çalıştıklarını belirtmiştir. Gençlik Eğitmenleri birer gençlik çalışanı olduğunu bildiren Nemutlu, gençlik çalışmasını gerçekleştirirken kullandıkları aracın “eğitim” olduğunu ve bunun beraberinde, eğitmenlerin eğitime katılan gençler tarafından rol model olarak alınmasını da getirdiğini vurgulamıştır.

Kurtaran vd, (2012), Avrupa’da birçok ülkenin gençlere gönüllülük temelinde

veya bir meslek olarak gençlerle çalışanlara yönelik belirli bir serifikasyon sistemine sahip oldukları söylemiştir.

Boz vd (2000), Amerika’da gençlerin gelişimi için oluşturulan 4-H Gençliği Geliştirme Programında gönüllü gençlik liderlerinden faydalandığını söylemiş ve bu programın, yetişkin kişiler arasından gönüllü liderlerin görevlendirilmesine büyük önem verdiğini vurgulamıştır. Gönüllü liderlerin programa zamanlarını ayırarak, finansman olanakları sağlayarak ve çeşitli konulardaki deneyimlerini sunarak gençlerde üstün becerilerin geliştirilmesine katkıları sağladıklarını belirten araştırmacı, yetişkin gönüllü liderlerin üstlendiği belli başlı görevler ise; Kulüp etkinliklerini organize etmek; çeşitli projelerin hazırlanmasına yardımcı olmak; parish (belde) 4-H komitelerinde görev almak; kulüp üyesi gençlere ulaşım olanakları sağlamak; kulüp üyesi gençlerin aileleriyle görüşmek ve ailelerle yayım elemanı arasında bir bağ görevi görmek olarak açıklamıştır.

Walker (2003), gençlik çalışanlarının, gençliğin gelişimini olumlu yönde desteklemek için toplum açısından önemli oyuncular olduğunu söylemiş ve bu kişilerin kuruluş ve toplumda geniş bir alanda çalıştığını ve görev yerlerinde genç insanlara yardım etmek için işlerine derin bağlılık duymaları gerektiğinin altını çizmiştir (Walker, 2003:372).

Kılbaş (1989), Gençlik liderini, genç topluluğunun üyelerini sadece bir araya gelmişlikten kurtararak, karşılıklı toplumsal ilişkilerin oluşturulduğu ve geliştirildiği, üyelerinin çeşitli rolleri deneyebildiği bir grup haline gelmesine ve bir grup halinde kalmasına yardım eden kişi olarak tanımlamıştır. Öртеş (2010), Gençlik Merkezlerinde beraber çalıştıkları bireylerin genç olduğu için bu kişilere “Gençlik Lideri” denildiğini söylemiş ve gençlik liderlerinin, gençlik çalışmalarında gönüllük esasıyla hareket ettiğini, beraber çalışmalar yürüttükleri gençlere de bu felsefeyi benimsetmeye gayretli olduklarını söylemiş ve bunu gençlik çalışmalarının profesyonel iş disiplininin yanında amatör ruhu ve heyecanı da gerektiren çalışmalar olmasına bağlamıştır (Öртеş, 2010:7).

Gençlik çalışanı; davranışsal, sosyal, gelişimsel açıdan korunma ihtiyacı olan

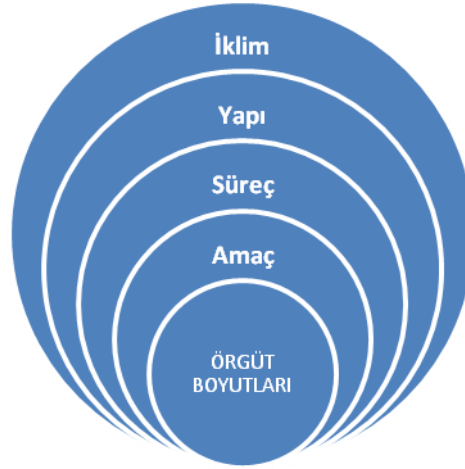
gençleri desteklemek için ayrı ayrı ya da grup içinde çalışmayı geliştirir ve kolaylaştırır. Gençlik çalışanları aşağıdaki görevleri yerine getirebilir;

- a. Gençlerin birer temsilcisi olarak, sorunları tespit etmek ve ilgili hükümet yetkilileri ile bu sorunları paylaşmak,
- b. Gençlerin Devlet Daireleri ve Diğer Kuruluşlarla ilgili şikâyetlerini savunmak,
- c. Gençlik Politikalarına ilişkin gençlere yardımcı olmak,
- d. Aile sorunları, işsizlik, hastalık, uyuşturucu ve evsizlik gibi zorluklar yaşayan gençlere destek ve danışmanlık sağlamak,
- e. Dezavantajlı gençlere; danışmanlık, beslenme, barınak veya giyim ile ilgili destek sağlamak,
- f. Aile içi şiddet ya da çocuk istismarı kurbanları için kısa vadeli kriz danışmanlığı sağlamak ve riskleri değerlendirmek,
- g. Gençler için toplum hizmetleri ve kaynakları hakkında bilgilendirme yapmak,
- h. Planı, yürütmek ve bu istihdam ve
- i. İstihdam, eğitim, öğretim, kendini geliştirme, konaklama, refah ve danışmanlık gibi alanlarda gençlere yönelik plan ve programları yürütmek ve değerlendirmek,
- j. Spor, el sanatları, dans, tiyatro, yürüyüş, yürüyüşü ve tatil kampları gibi faaliyetleri planlamak ve düzenlemek,
- k. Yerel toplumda gençlik kulüpleri ve küçük mahalle destek grupları kurmak ve denetlemek
- l. Devam eden program ve yeni projeler için fon talep raporları ve başvurular yapmak
- m. Toplum destek hizmetlerinin etkinliğini ile ilgili verileri değerlendirmek
- n. Öğretmenler, sosyal ve refah işçiler, yerel yönetimler, sağlık çalışanları ile bazı durumlarda sığınan işçi anneler için polis ile yakın bir çalışma yapmak (<http://jobguide.thegoodguides.com.au/occupation/youth-worker>, 14.01.2014'de erişildi).

Bu tanım ve açıklamalardan yola çıkarak Gençlik Liderliği için; “Gönüllü ya da profesyonel olarak, bir kamu kurumu ya da sivil toplum kuruluşunda; tam, yarı zamanlı ya da gönüllü olarak görev alan, amacı; gençlerin kişisel, sosyal ve kültürel gelişimi olan; gençlerle kolay diyalog kurabilen, onların sorunlarını araştıran; formal, informal ve non-formal eğitim teknikleri ile gençlik alanında hazırlanan plan ve programlara hâkim, liderlik becerilerini geliştirmiş kişidir.” tanımını getirilebiliriz.

2.10. Örgüt Boyutları

Bursalıoğlu (2000) örgüt boyutlarını, sayı olarak azaltılıp çoğaltılmakla birlikte fikir olarak ortaya atılan dört boyutu (Amaç, yapı, süreç ve havası) üzerinde durulduğunu söylemiştir (Akt; Kılınç, 2013:10).



Şekil 1-1. Örgüt boyutları (Kılınç, 2013:10).

Amaç Boyutu; Örgütün amacı, verimi artırmak, emeği azaltmak, madde ve insan ve kaynaklarını kontrol etmek, çatışmayı azaltma şeklinde tanımlanır. Örgütün açık ve kapalı amaçları vardır. Açık amaçlar formal ve geneldir. Kapalı amaçlar ise informal ve bireyseldir (Bursalıoğlu, 1998:20).

Örgütsel amaçları anlamlandırmada somut ve tek bir veya birkaç kavramsal açıklama yerine, yaklaşım farklarına göre farklılıklar vardır. Rasyonalist yaklaşımına

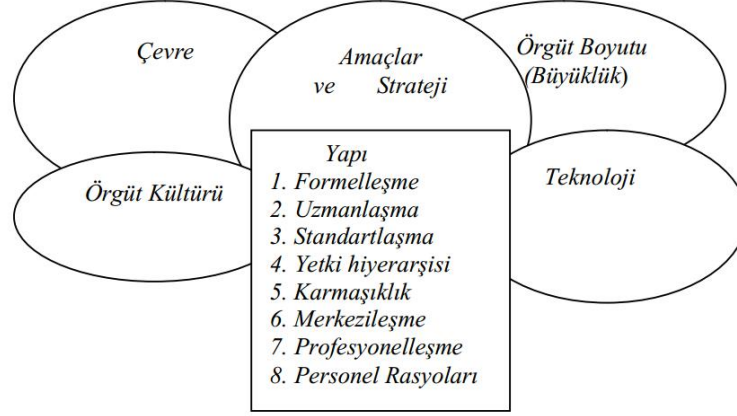
göre amaçlar alternatif faaliyet yolları arasından seçmede kriter sunar; karar verme ve etkinlik için yön ve sınır belirler (Simon, 1964: Atk; Erdoğan, 1999:58). Örgütü belirli amaçla tanımladığımızda, amaçları etkinlikler takip eder. Fakat Weick'e göre (1979) amaçlar daima faaliyetten önce olmaz. Çoğu kez rasyonellik karar öncesi olmaktan çok karar sonrası olandır ve çoğu kez meşrulaştırma görevi yapar. Amaçlar aynı zamanda katılanların davranışlarını değerlendirmeye yardım edebilir. Barnard (1938), doğal sistem yaklaşımlarına göre amaçlar katılanlar için kimlik ve motivasyon kaynaklı olduğunu bildirmiştir (Atk; Erdoğan, 1999:58). Kurumsal analistler amaçların sembolik görevleri üzerinde dururlar; amaçlar dış çevredeki etkileyicileri sakinleştirmede önemli meşrulaştırma aracıdır. E.A. Locke'ın amaç kuramına göre (Sims ve Lorenzi, 1992), amaçlar çalışanların davranışını etkilemede kritik elemanlardır (Erdoğan, 1999:58).

Yapı Boyutu; Hicks, (1975), bir örgütte meydana gelen olayların, karşılıklı davranışlardan kaynaklandığını söylemiştir. Örgütün yapısını bu karşılıklı davranışların tanımladığını; örgüt yapısının doğası ve karşılıklı davranışların özel nitelikteki süreçlerin, bir örgütten diğerine değişeceğini vurgulayan Hicks, bununla beraber her örgütte bireylerin amaçlar için karşılıklı davranışlarda bulduklarını, bu karşılıklı davranışların her zaman bir tip yapı ile tanımlanmasının mümkün olduğunu belirterek, biçimsel örgütler için yapının birinci derecede önemli bir özellik olarak kabul edildiğini söylemiştir (Akt: İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Erdoğan (1999), örgüt yapısının örgütün biçimlenmesiyle ilgili olduğunu ve bu bağlamda egemen yaklaşımların örgütü merkezi birim veya odak noktası olarak ele aldığını ve iç yapısını ve bunu “etkileyen” çevresini incelediğini söylemiştir. Örgütün iç yapısını ele aldıklarında, örgütteki iç yönetim yapısının nasıl olduğu (otorite), işin nasıl örgütlendiği (iş bölümü) ve örgütteki iletişimin karakterleri üzerinde durulduğunu belirten araştırmacı, otorite konusunu emir zinciri ve yapısı ile açıklandığını ve iş bölümünün ise işin nasıl dağıtıldığı üzerinde durularak anlamlandırıldığını belirtmiştir.

Daft (1997), Herhangi bir işletmedeki örgüt yapısının oluşmasında etkili olan unsurların; yapısal unsurlar ve bağlamsal unsurlar olarak iki ana başlık altında toplanabileceğini; yapısal unsurların, örgütün içsel özellikleriyle; bağlamsal unsurların

ise, hem örgütün kendisini hem de çevresini temsil eden yapısal unsurları etkileyerek ve şekillendirerek örgütsel ortamı belirleyen unsurlar olduğunu belirtmiştir. Bu unsurları bir şekil üzerinde aşağıdaki gibi göstermek mümkündür (Efil, 2005:62)



Şekil 1-2. Örgüt tasarımında yapısal ve bağlamsal unsurlar
(Daft, 1997: 15-18; Efil, 2005: 62-64)

Süreç Boyutu; Başaran (1993) süreci, bir zaman dilimi içinde bir durumdan başka bir duruma geçmeyi, amaçlara giden bir oluşum olarak tanımlamıştır (Akt: Girgin, 2005:22). Sproad (1972) süreçleri, hedeflerin elde edilmesine yönelik eylemler dizisi olarak tarif edildiğini ve örgüt süreçlerinin fonksiyonel ya da yönetsel olabileceğini söylemiştir. Başlıca yönetsel süreçlerinin ise; örgütlenme, haberleşme iletişim, denetim, önderlik ve karar verme süreçleri olarak ele almıştır (Akt: Girgin, 2005:22).

Henry Fayol; yöneticinin ana işlevlerini planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme ve denetleme olarak (POCCC) formülüyle; Mrwick ve Gulick adlı yazarlar ise yöneticinin işlevlerini, planlama, örgütlenme, personel yönetimi, yöneltme, eşgüdüm, denetleme ve bütçeleme olarak sistemleştirerek (POSDCORB) formülüyle belirlemiştir. Fayol, bu klasik yönetim işlevlerini yönetim süreçleri olarak adlandırmış, davranışçı-çevresel ve sistem yaklaşımlarıyla birlikte karar verme, liderlik, iletişim, güdüleme, hizmet-içi eğitim, halkla ilişkiler gibi işlevler de yönetim süreçleri arasında sayılmaya başlanmıştır (Akt: Girgin, 2005:22).

Kıranlı ve İlğan (2008) karar vermeyi, yöneticilerin iş yaşamını en çok meşgul eden süreçlerin başında geldiğini ve bu sürecini çok yönlü düşünmeyi, olasılıkları hesaplamayı, karardan etkilenecek kişilerin durumlarını ve grup görülerini dikkate almayı gerektirdiğini vurgulamıştır. Tekin (2009), Yönetim ile ilgili tanımların çoğunluğunda, önceden belirlenmiş bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik eylemler bütünü'nün 'yönetim' eylemi olarak tanımlandığını söylemiştir. Kişilerin önceden tespit ettikleri bir ana eylemi ve/veya amacı gerçekleştirebilmek için çeşitli eylemler yapmakta olduğunu söyleyen araştırmacı, en temel noktadan bakıldığında yönetim eyleminin temelinde en az bir amaç belirleme durumunun varlığı görüldüğünü, işte tam bu esnada ilk kararın verildiğini; yani, yönetim eyleminin karar verme eylemi ile iç içe gerçekleştirildiğini belirtmiştir.

Plan, amaca ulaşmak için hangi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre ne şekilde ve ne zaman ve ne kadar zamanda yapılacağını ve bunların yapılma sırasını gösteren bir tasarıdır, tutulacak yolu gösteren bir modeldir (Ertürk, 1995:59). Planlama ise planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, bir süreci ifade etmektedir (Koçel, 2001:87). Planlamanın yönetici açısından anlamı ise; yönetici rolünü oynayanlar, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere kendisine maddi ve insan gücü kaynaklarının verildiği bir emanetçidir (Koçel, 2001: 89). Güney (2007), örgütlenme kavramının insan hayatında son derece önemli bir yer tuttuğunu söyleyerek; hemen hemen her iş veya faaliyet için her zaman bir tür örgütlenmeye ihtiyaç duyulabileceği gibi, çoğu insanın günlük hayatında veya iş hayatında bir veya birkaç örgüt ile ilişki içerisinde olduğunu belirtmiştir. Örneğin; çalışan yetişkin insanların zamanlarının üçte birinden fazlasını istihdam edildikleri örgütlerde geçirdikleri gibi çocuklarda hemen hemen aynı ölçüdeki zamanlarını okul örgütünün içinde geçirdiklerini söylemiştir.

Efil (2004), yöneltme fonksiyonunun özelliği ve önemi konusunun insan olmasından ileri geldiğini söyleyerek; yöneticinin sadece plan yapmakla kalmadığını, ayrıca birlikte çalıştığı insanlara işlerini dağıttığını ve yapılacak olan işleri kimin yapabileceğini belirlediğini söylemiştir. Yönetim fonksiyonlarından ilk ikisi olan planlama ve organizasyon fonksiyonları yürütme fonksiyonuna göre daha statik bir özellik taşıdığını belirten araştırmacı, yürütme fonksiyonu dinamik bir süreç olduğunu

bildirmiştir. Memiş (2006), bu fonksiyonların temel konusunu insan unsuru ve onun davranışları oluşturduğunu; Yöneltmeyi, yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir yönetsel faaliyet olarak açıklamış ve bu sürecin genellikle aşağıdaki faaliyetlerin oluşturduğunu belirtmiştir.

- a. Faaliyetlerin başlatılması ve yürütülmesi
- b. Emir ve talimatlar
- c. Liderlik
- d. Astların teşvik edilmesi
- e. Etkileyici bir iletişim

Tolunoğlu (2010) yöneltme faaliyetlerini; yürütme fonksiyonunun süreklilik arz eden bir süreç olduğunu belirterek, çalışanların motivasyonları, aralarındaki iletişimleri, emir ve talimatları da yürütme fonksiyonunun önemli parçaları olduğunu söylemiştir.

Memiş (2006) koordinasyonu, ortak amaçları gerçekleştirebilmek için, organizasyonun farklı birimlerini birbirine bağlamak ve bütünleşmiş bir hale getirmek anlamına geldiğini söylemiş ve bu yönüyle uyumlaştırma, düzenleştirme de denilen koordinasyonun, kuruluşun bütünlüğünü ve dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında yer aldığını vurgulamıştır.

Denetim; bir işletmede yapılan her şeyin programa, verilen emirler ve kabul edilen ilkelere uygun olup olmadığını belirler (Özalp, 2000:97). Bir fonksiyon olarak kontrol, yönetimin beş temel fonksiyonunun (planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon, kontrol) sonucusudur. Bu fonksiyon ile yönetici, gerçekleştirmek istenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını belirtmek ve planlanan amaçlar ile gerçekleşen hedefler arasında fark varsa, bunun miktarını ve nedenlerini araştırmaktadır (Şimşek, 2002:245). Kontrol süreci bir tür ölçme ve değerlendirmedir. Ancak, değerlendirme ve ölçme fikri kısıtlayıcı bir faktör olduğundan bunun duygusal yönleri vardır. Bu nedenle, beşeri faktörler açısından bazı zorluklarla karşılaşılır. Bunların giderilmesi için yönetim en uygun önderlik ve motivasyon yöntemlerini kullanabilmelidir (Dinçer, 1996:248).

İklim Boyutu; Örgüt iklimi, organizasyonu diğerlerinden ayıran içsel çevresinin niteliğini gösterir, organizasyondaki iş çevresinin bilişsel bir yorumudur (Çekmecelioğlu, 2005:81). Eren ve Gündüz (2002) bireysel düzeyde, iklim "psikolojik iklim olarak" adlandırılan, örgütsel durumun bilişsel bir yorumu olduğunu söyleyerek; İş iklimi ya da iş çevresi olarak adlandırılabilen örgütsel ortamın birey davranışının belirleyicisi ve daha önceki araştırmaların iklimin örgüt ya da departman yaratıcılığı ve yenilikçiliği üzerinde etkilerinin olduğunu söylemiştir.

Tablo 1-1. Örgüt iklimi (Bilgen, 1990:23-25; Akt. Kılınç, 2013).

ÖRGÜT İKLİMİ		
Kaynaklar	Sınıflandırmalar	
Litwin ve Stinger	İklim boyutları	<ul style="list-style-type: none"> - Örgüt Yapısı, - Örgütü - Benimseme, - Örgüt İçi Çatışmalar, - Sorumluluk Almak Ve İsteklilik, - İş Yapmanın Standartları, - Örgütte Dayanışma Ve Arkadaşlık, - Ödüller ve Cezalar, - Tehlikeyi Göze Alma
	Motivasyon ve örgütsel iklim	<ul style="list-style-type: none"> - Otoriter yapılı iklim, demokratik, - Arkadaşça ilişkiye dayalı iklim, - Başarıya dönük iklim
Ertekin	İklim Boyutları	<ul style="list-style-type: none"> - <u>Bireysel Özellikler</u> Doyum, Yükselme ve İlerleme olanakları, kişiye verilen önem ve saygınlık, engelleme, öteki örgüt üyelerine karşı beslenen duyarlılık, tehlikeyi göze alabilmek - <u>Örgütsel Özellikler</u> Örgüt yapısı, örgüt politikası, örgüt amacı, büyüklüğü, ödül düzeni ve ücret, örgütsel çatışma, örgütle bağdaşmazlık, çok sıkı gözetim ve denetim, bildirişme, önderlik, karar verme, örgütün gelişme olanakları, örgütsel açıklık, sorumluluk - <u>Çevresel Özellikler</u> Sınırlayıcı ve güdüleyici çevre, çalışma koşulları, yönetsel destek, baskı, uyum, yönetici eleştirme
Halpin ve Golf	İklim Türleri	<ul style="list-style-type: none"> - Açık İklim, - Bağımsız İklim, - Kontrollü İklim, - Samimi İklim, - Babacan İklim, - Kapalı iklim
Forehand ve Gilmer	Örgütü betimleyen özellikler	<ul style="list-style-type: none"> - Örgütü diğer örgütlerden ayıran, - Oldukça sürekli ve değişmez olan, - Örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen

Ardıç ve Polatçı (2007) örgüt iklimi kavramının, 1950’li yılların sonlarına doğru çalışma ortamları ile ilgili sosyal bilimciler tarafından ortaya atılmış bir kavram olarak bulunduğunu ve örgüt iklimi kavramı ile ilgili pek çok tanım tapıldığını söylemiştir. Örneğin, Litwin ve Stringer (1968) örgüt iklimini “örgüt içerisinde oluşan bir takım ölçülebilen özelliklerdir, bu özellikler dolaylı veya direkt olarak iş görenlerce hissedilir ve onların motivasyonlarını, davranışlarını etkiler.” şeklinde tanımlamıştır (Akt: Ardıç ve Polatçı, 2007:142).

Örgüt iklimi, işlerin yapıldığı ortam koşullarını yansıtır. Bu bağlamda örgüt iklimi, örgütlerin bireysel ve çevresel özellikleriyle örgütlerdeki insan davranış ve ilişkilerinin oluşturduğu ortam olarak ifade edilmektedir (Yüceler, 2009:447).

Örgüt iklimi konusunda yapılan araştırmalar, aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

2.11. Lider ve Liderlik

Eren (2001) Lider tanımı için; Türk Dil Kurumu büyük sözlüğünde; gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, önder, öncü, yol gösteren olarak tanımlandığını belirtmiş ve insanların gruplar halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar olduklarından dolayı, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine ulaştıracak bireylere ihtiyaç duyduklarını söylemiştir. (Akt: Nebioğlu, 2011:7).

Atalay (2012), ilk toplumsal yapıların oluşmasından bu yana liderlik ya da yöneticilik kavramının var olduğunu ve gün geçtikçe büyüyen, karmaşık bir hal alan ve daha fazla uzmanlık gerektiren bu toplumsal yapıların farklı yönetici/lider modellerinin ortaya çıkmasına zemin hazırladığını belirtmiştir. İngilizce “leadership” kelimesinden Türkçe’ye liderlik olarak geçen bu kavrama Türkçe karşılık olarak “önderlik” kelimesi önerilmişse de genel olarak liderlik sözcüğü kullanılmaktadır (Akt: Şişman, 1997:162). Öte yandan liderlik, farklı kişiler tarafından, farklı anlamlar ifade edebilen çok yönlü ve

zengin bir kavramdır (Nicholls, 1994:8). Lider ve Liderlik üzerine farklı yazarlar tarafından yapılan tanımların bazıları şunlardır:

- Lider astlarının kendine yaptığı olumlu etkiden, ortalama olarak daha çoğunu onlara yapan iş görendir (Başaran 2000:33).
- Liderlik, iş görenleri örgüte ilişkin bir konuda etkileyerek, onların gönüllü olarak harekete geçmesini sağlamaktır (Katz ve Kahn, 1977:6).
- Çelik(1999), değişik kaynaklardan verdiği liderlik tanımlarında, grup etkinliklerini grup hedeflerine ulaşma doğrultusunda etkileme süreci; görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetme; lider ile her bir izleyici arasında oluşan çift yönlü bir etkileşim; güçlü bir etki; etkili kişisel özelliklere bağlı bir güç; izleyicilerin düşünce ve eylemlerini etkileme doğrultusunda güç kullanma, olarak tanımlandığını belirtmiştir (Akt: Özdemir ve Sezgin, 2010:267).
- Lider, toplumun sosyal ve kültürel değerlerini ve bunların zaman içerisindeki değişimlerini çok iyi bilerek toplumun bütün dinamiklerini anlamaya çalışan kişidir (Kantos, 2011:136).
- Liderlik, bir grubu amaçların başarılması hususunda etkileme becerisidir (Robbins, 1998:347).
- Grup amaçlarına ulaşmaya doğru örgütlenen grup üyelerinin faaliyetlerini eşgüdümlemek, uyumlaştırmak ve yöneltmekle ilgilidir.(Keçecioglu 1998:9).
- Liderlik, belli bir durumda, belli bir anda ve belli koşullar altında bir grup üzerindeki; insanların örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olarak çabalamasını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmada yardımcı olan deneyimleri aktaran ve uygulanan liderlik türünden hoşnut olmalarını sağlayan etkileme süreci olarak tarif edilebilir (Werner, 1993:17).
- Liderlik, karşılıklı davranış ve fikir birliği ile yapıyı harekete geçirmek ve bu hareketi devam ettirmektir (Stogdill, 1974).
- Champoux (2006), liderliği iki ya da daha fazla insan gerektiren (lider ve takipçileri) sosyal etkileşim süreci olarak açıklamıştır. Mullins (2005), liderliği insanların istekli çalışmasını ve diğerlerinin takip etmesini

sağlamak olarak tanımlamıştır. Huczynsky ve Buchanan (1991), liderliği insanların vizyonlarını daha yüksekere taşıma, performanslarını daha yüksek standartlara çıkarma ve kişiliklerini normal sınırların ötesine yükseltme olarak tanımlamıştır. Huczynsky ve Buchanan gibi Adler (2002) de liderliğin örgütün vizyonunu şekillendirmeye yardımcı olduğunu belirtmiştir. Ellis ve Dick'e (2003) göre liderlik, örgütün başarısını ya da başarısızlığını etkileyen çok önemli etkinlik ve girişimlerdir (Akt: Nebioğlu, 2011:8).

Bu tanımları çoğaltmak mümkün olmakla birlikte tanımların birleştiği noktalar genelde benzerdir. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır.

2.12. Liderlerin Güç Kaynakları

Daft (1997) bir organizasyon içerisinde, liderin gruptaki kişilerin davranışlarını etkileyebilmek için kullanabileceği beş çeşit güç kaynağı olduğunu söylemiş ve bazı güçlerin kişilerin organizasyon içerisindeki pozisyonlarından kaynaklanırken, bazı güçlerin ise şahsın karakterinden kaynaklandığını belirtmiştir (Akt: Güner, 2002:18).

Şimşek (1999) yasal gücü, organizasyon içinde liderin pozisyondan doğan otorite sonucu elde edilen güç olduğunu söylemiş ve yasal güçte astların, üst kademelerden gelen emir ve talimatlara uymaya mecbur olduklarını hissettiklerini belirtmiştir. Katrinli vd. (1989) ödüllendirme gücü ile ilgili olarak; Otoritenin, çalışanları başarılı olmaları halinde motive etmek amaçlı ücret artışı, terfi gibi araçlarla ödüllendirmelerini içerdiğini ve bu gücün, astlar üzerinde büyük etki yarattığını söylemiş; ödüllendirme gücünün kullanılmasında daima eşitlik ve adalet ilkesi göz önünde tutulması gereken önemli bir husus olduğuna dikkat çekmiştir. Mevki gücü için Başaran (2004) bir liderin, bir mevkide bulunmasından dolayı kullandığı güce mevki gücü denildiğini ve liderin başka bir gücü olmasa bile oturduğu makamdan dolayı yönetsel güç kazandığını vurgulamıştır. Covey (1991) liderin uzmanlık gücünü, şahsi

bilgisinden ve tecrübelerinden kaynaklanan bir güç olduğunu söylemiş ve grup üyelerinin liderin bilgi ve tecrübelerinden etkilendiğini ve lidere saygı duyduklarını belirtmiştir. Ayrıca üst dereceli yöneticilerde bu gücün eksik olabileceğini, çünkü gruptaki alt yöneticilerin teknik detay olarak daha fazla bilgiye sahip olabileceğini vurgulamıştır. French vd (1959), Liderin karizmatik ya da benzeşim gücünün liderin kişiliği ile ilgili olduğunu ve liderin karizmatik yapısının, grup üyelerinin kendilerini lidere benzetmeye ittiğini belirtmiştir. Ayrıca astların lidere saygı duyarak onu takdir ettiğini ve onun gibi olup hatta onu geçmeyi amaçladıklarını söylemiştir (Akt: Güner, 2002:18-19). Liderin zorlayıcı gücü ile alakalı Deniz ve Çolak (2008) grup üyelerinin, örgütün amaçlarına ulaşma sürecinde belli bir davranışa yöneltmek için yapılan maddi ve manevi zorlamaları ifade ettiğini ve kontrolün korku ile sağlandığını belirtmiş; kişinin verilen emirlere karşı çıkması durumunda cezalandırılması korkusuyla gücü kabul ettiğine dikkat çekmiştir.

2.13. Liderlik Yaklaşımları

Sabuncuoğlu ve Tüz (2003), eski çağlardan günümüze kadar liderlikle ilgili öne sürülen görüşlerden bazılarının liderliğin doğuştan geldiğini, bazılarının ise sonradan geliştirilebileceğini savunmak olduğunu söylemiş ve değişen koşullarla birlikte liderliğin uygulama şeklinde değişiklikler olduğunu, çeşitli yaklaşımların geliştirildiğini bildirerek bunların; özellik yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımları olmak üzere üç grupta toplanabileceğini belirtmiştir.

Acar (1997) liderlikle ilgili görüş ve teorilerin; Geleneksel (Klasik), Davranışsal ve Çağdaş Liderlik yaklaşımları diye üç temel yaklaşım içinde toplanabileceğini belirtmiştir. Ayrıca bu yaklaşımlar çerçevesinde yer alan teori ve görüşlerin, liderliğin ne olduğunu açıklamak yanında, temelde, bir sosyal birimde veya grupta “kim lider olur?” ve “hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?” sorularını cevaplamaya yönelik olduğunu söylemiştir.

Luthans (1992), Geleneksel liderlik yaklaşımını, “özellikler” ve “büyük adam”

yaklaşımı diye de bilindiğini ve liderlik konusundaki ilk sistematik çalışmaların, bir bireyi hangi özelliklerin lider yaptığı üzerinde yoğunlaştığı konusunda olduğunu söylemiştir. Bu konudaki antik çağlara kadar uzanan ilk teorilerde hâkim görüş, “lider olunmaz, lider olarak doğulur” şeklindedir. “Büyük adam (great man)” teorisi diye adlandırılan bu kurama göre, bir kişi liderlik için gerekli özelliklere ya doğuştan sahiptir ya da değildir. (Akt: Acar, 1997:364).

2.13.1. Özellikler yaklaşımı

Liderlik konusunda ilk olarak geliştirilen yaklaşım, özellikler yaklaşımıdır. Bu kuramda varılmak istenen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir (Yukl, 1991:178; Koçel, 2003:588). Bu amaçla 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Yukl, 1991. Buna göre, liderin taşıması gereken özellikler şöyledir (Akt: Büyükbeşe ve Bakan, 2010:74)

- Fiziksel özellikler: Enerji ve aktif olma.
- Zekâ ve yetenek: Yargılama, bilgi, akıcı konuşma ve kesinlik.
- Kişilik: Yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış.
- İş ile ilgili özellikler: Başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alma.
- Sosyal özellikler: İşbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, nezaket ve zarafet.

Koçel (2003), liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori fazla başarılı olmadığını ve yapılan araştırmalarda bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarının tespit edildiğini, bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanların bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıklarının gözlemlendiğini söylemiştir (Akt: Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74).

Çetin (2008) özellikler yaklaşımının, hâlâ etkisini sürdürmekte olduğunu fakat, sakıncalarını da barındırdığını söylemiştir. Çetin (2009) ise liderlik süreci için, sadece lider değişkeni çerçevesinde inceleyen özellikler yaklaşımının çok geçerli olmadığını vurgulamış; yapılan araştırmalarda etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarına ulaşıldığını ve liderlik özellikleri konusunda fikir birliği sağlanamadığına dikkat çekmiştir.

2.13.2. Davranışsal yaklaşım

Yılmaz ve Ceylan (2011), davranışsal yaklaşıma göre liderin, kurumsal amaçları gözetmenin yanında, grup üyelerinin çabalarını desteklemesini ve onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergilemesinin önemli olduğunu söylemiş; bu yaklaşımın lider ile izleyenlerin karşılıklı davranışlarına odaklanmak suretiyle kişiler arası ilişkilerin gelişmesine ve insanların sosyalleşme sürecine olumlu katkılar sağladığını vurgulamıştır. Çetin (2008), davranışsal liderlik yaklaşımının ana fikri için; liderleri başarılı ve etkin yapan unsurun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik süreci içerisinde sergilediği davranışlar açıklamasını yapmıştır.

Davranışsal liderlik teorileri, “önder” yanında “izleyiciler” faktörü ve bu ikisi arasındaki ilişkiler, özellikle de önderin izleyicilerine karşı “nasıl davrandığı” üzerinde odaklaşmıştır. Burada önderlik, “bir kişinin, başında bulunduğu grubun ortak bir amaca yönelik eylemlerini yönlendirme sırasındaki davranışı” olarak tanımlanmaktadır. Davranışsal teoriye göre, “önderi başarılı ve etkin kılan husus, önderin gösterdiği “önderlik davranışı” veya izleyicilerine karşı nasıl davrandığıdır”. Yine bu yaklaşımda, “kişiyi dikkate alan, insana/ilişkilere yönelik, demokratik önderlik tarzlarının daha etkin olduğu görüşü egemendir. Günümüze kadar liderlik konusundaki çalışma ve araştırmalarda esas alınan “liderlik tarzları”, davranışsal yaklaşımın önemli bir katkısıdır. Liderlik tarzları ile, liderin

izleyicileri ile olan ilişkilerinde “nasıl, hangi hususa önem vererek davrandığı” veya “liderin izleyicilerini etkileme biçimi” tanımlanmıştır (Acar, 1997:365).

Iowa Üniversitesi Çalışmaları: Luthans (1989), Kurt Lewin’in yönetiminde Ronald Lippitt ve Ralph White tarafından Iowa Üniversitesi’nde yapılan davranışsal liderlik çalışmalarının on yaşındaki erkek çocukların gittiği çocuk kulüplerinde yapıldığını söylemiş ve her kulübün otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı (Laissez Faire) liderlik tarzının uygulandığı üç sınıfa ayrıldığını belirtmiştir. Otokratik lider, kararları kendisinin vermekte ve grubunu kararlara iştirak ettirmediğini; demokratik lider kararlara iştirak için grubunu teşvik ettiğini; serbest bırakıcı liderin ise grubunun hiçbir faaliyetine müdahale etmemekte olduğunu bildirmiştir. Ayrıca Iowa çalışmalarının, bilimsel metotlar kullanılarak incelenen ilk liderlik çalışması olması itibariyle önemli olduğuna dikkat çekmiştir.

Ohio State Üniversitesi Çalışmaları: Eren (2001), en geniş kapsamlı davranışsal yaklaşım araştırmasının, 1940’ların sonuna doğru yapılan Ohio State Üniversitesi araştırmaları olduğunu; bu araştırmaların lider davranışını belirleyen boyutlara ulaşmayı hedeflediğini ve 1000’den fazla boyutla başlayan araştırma sonuçlandığında liderlik davranışını açıklayan iki ana boyutun ortaya çıktığını bildirmiştir. Bunlardan ilkinin kişiyi dikkate alma değerinin ise girişimcilik ruhuna sahip olmak olarak bildiren araştırmacı; girişimcilik ruhu yüksek olan liderin, işi etkili bir biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve işte başarı gösterme olasılığının arttığını belirtmiş; kişiyi dikkate alan liderlerin ise, üyelerle arkadaşça ilişkiler kurmakta onlara samimi ve dostça yaklaşmakta, bireylerde saygı ve güven oluşturduklarını söylemiştir.

Stogdill (1974), Ohio State Üniversitesi çalışmasının başında, liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren dokuz kategoriden oluşan 1800 tanım oluşturulduğunu ve uygulanan faktör analizinden sonra iki genel liderlik tarzı bulunduğunu belirtmiştir. Bunlar:

- Kişiyi dikkate alma (Consideration strüktürel)
- İşe ağırlık verme (Initiating structure)

Balekoğlu (1992), Ohio liderlik araştırmalarında, liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçladığını belirtmiş, 1945'te başlayan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıktığını bildirmiştir. İstatistiki analizler sonucu bu sayı 150'ye indirildiğini söyleyen Balekoğlu; bu davranış biçimlerinin soru haline dönüştürülerek "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi" nin oluşturulduğunu belirtmiştir (Akt: Sarı, 2007:122).

Zel (2013), İzleyici durumundaki kişilere liderin davranış biçimleriyle ilgili sorular yöneltmiş ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığını belirtmiş ve bunlara; "yapıyı harekete geçirme" ve "bireyi önemseme" adının verildiğini söylemiştir (Akt: Sarı, 2007). Kişiyi dikkate alan tarz, bir liderin takipçilerine gösterdiği ilgi ve yoğunlukla orantılıdır. İşe ağırlık veren tarz ise, bir liderin grup tarafından konmuş hedeflere ulaşılması için kaynakları ve insan gücünü etkili bir şekilde kullanmasıyla bağlantılıdır. Her iki tarz da birbirinden bağımsızdır. Yani, bir liderin işe ağırlık veren tarzının yüksek olması kişiyi dikkate alan tarzın da yüksek olacağı anlamına gelmez. Araştırmalar sonucunda kişiyi dikkate alan tarzı tercih eden liderlerle çalışan astların organizasyonda daha uzun süre kaldıkları tespit edilmiş, ancak performans açısından hem kişiyi dikkate alan hem de işe ağırlık veren tarzı uygulayabilen liderlerin daha yüksek performansı garantiledikleri görülmüştür. Ayrıca, unutulmamalıdır ki, her iki tarz liderliğin başarılı olabilmesi için, içinde bulunulan durum da büyük rol oynamaktadır.

Ohio State çalışmasının esas bulguları şunlardır:

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıça personel devir hızı ve devamsızlık azalmaktadır.

Liderin işe ağırlık veren davranışları arttıça çalışanların performansları artmaktadır.

Tablo 1-2. Ohio State Üniversitesi çalışması

OHIO STATE ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞMASI	
Kişiyi Dikkate Alan Tarz	İşe Ağırlık Veren Tarz
Dostça Davranma	Planlama
Astlara Danışma	Koordine Etme
Astlara İtibar Etme	Yönetme
Astlarla İletişim Kurma	Problem Çözme
Destek Verme	Astların Rollerini Belirleme
Astların İsteklerini Temsil Etme	Yetersiz İşi Eleştirme
-	Astlara Baskı Uygulama

(Zel, 2002)

Michigan Üniversitesi Çalışmaları: Koçel (1993), davranışsal yaklaşım ile ilgili olarak yapılan diğer önemli bir araştırmanın ise Michigan Üniversitesi çalışmaları olduğunu belirtmiştir. 1947 yılında Michigan Üniversitesinde Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bu araştırmaların amacı, grubun performansını ve güvenliğini artırmakta en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Araştırmacı çalışmada verimlilik, iş tatmini, grup üyesi devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve güdüleme gibi ölçeklerin kullanıldığını bildirmiştir.

Bu teori liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflayacak boyutları (faktörler) geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıkladığı, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır (Cinel, 2008: 10-11).

Liderler ve izleyiciler, yöneticiler ve astlarla yapılan görüşmelere dayalı olarak elde edilen verilerin analizinde, iş ve birey merkezli olmak üzere iki tip liderlik davranışı tanımlanmıştır. (Erçetin, 1998:32) Bu davranışları "iş merkezli" ve "ast merkezli" olarak tanımlayanlar da vardır. Kırel, (1998:187) liderlik davranışlarını 'işe yönelik' ve 'çalışana yönelik' yönelik olmak üzere iki şekilde tanımlamıştır. Koçel (2001:472) ise bu davranışları "kişiyeye" ve "işe yönelik" olarak tanımlamıştır.

Hersey ve Blanchard (1988) bu teoride, insana yönelik liderin her bir çalışanın örgüt için önemli olduğunu kabul eden, kişiler arası ilişkilere önem veren, yetki devrini esas alan ve kişisel ihtiyaçlara yönelik gelişme ve ilerlemeyle yakından ilgilenen bir davranış gösterdiğini, işe yönelik liderin ise esas olarak işin teknik yönüyle ilgilenip üretime odaklandığını ulaştırmıştır. Woods (1999), Michigan Üniversitesi çalışmaları sonucunda, insana yönelik liderlik tarzını belirleyen liderlerin (employee-centered), yüksek verimlilik ve iş tatmini sağladığı için daha etkin liderler olduklarını belirlenmiştir (Akt: Taşkiran, 2005:68).

2.13.3. Durumsallık yaklaşımı

Tanrıoğen (2000) bu yaklaşımda liderliğin, koşullara bağlanmakta olduğunu söylemiş; bu davranışta farklı durumlarda etkili olabilecek liderlik davranışlarının önceden kestirilemeyeceğinin savunulduğunu söylemiştir. Donaldson (2001) ise durumsallık yaklaşımlarının, liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teoriler olduğunu belirtmiş ve bu nedenle bu görüşe koşul bağımlılık yaklaşımı da dendiğini söylemiştir. En temel anlamda durumsallık yaklaşımını, bir değişkenin başka bir değişkeni etkileyebilmesinin yolunun üçüncü bir değişkenden geçtiği temel varsayımına dayandığına dikkat çekmiştir (Akt: Ercaylan, 2001:71).

Acar (1997), çağdaş veya durumsal liderlik yaklaşımı için; önderlikte önder ve izleyicilere ek olarak “koşullar” veya “durum” değişkenini de dikkate alan teorilerden oluştuğunu söylemiş ve bu yaklaşımda, önderi ve önderlik başarısını belirlemede durum veya koşulların önemini vurgulamak ve evrensel (her durumda geçerli) bir önderlik tarzından bahsedilemeyeceğini savunmakla, ilk iki yaklaşımdan ayrılmaktadır (Acar, 1997:365).

Griffin vd (1992), çağdaş teorilerde de önderlik tarzlarının önemli bir konuma sahip olduğunu belirterek; Fiedler’in teorisinde “işe ve ilişkiye yönelik”, Yol-Amaç teorisinde “Yönlendirici/emredici(directive), Destekleyici, Katılcı ve Başarı yönelimli

önderlik tarzları”; Vroom-Yetton Modelinde “Otokratik, Danışmacı, Grupçu...”; Hersey ve Blanchard modelinde “Görev ve İlişki Davranışı” şeklinde liderlik tarzlarının esas alındığını söylemiştir (Akt. Acar, 1997:365).

Yılmaz (2004), yönetimde her koşulda geçerli, en iyi bir yöntem olmadığını; etkili liderlik biçiminin durumdan duruma değişebileceğini söylemiş; yönetimde kullanılan ilkeler, çevresel koşullar ve yapıya göre değişiklik gösterdiğini ve durumsallık yaklaşımının, kurallara göre yönetim anlayışından, durumlara göre yönetim anlayışına geçilmesini öngördüğüne dikkat çekmiştir (Akt. Çetin, 2008:79).

Yol-Amaç Yaklaşımı: Başaran (1992) Yol-amaç kuramını, Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirildiğini belirtmiş kuramla ilgili şu ifadelerle yer vermiştir:

Yol-amaç kuramı, lider etkililiğini açıklamaya yönelik olarak geliştirilen bir durumsal liderlik kuramıdır. Bu kuram liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemektedir. Yol-amaç kuramı liderin izleyenlerin gösterilen amaca ulaşabilmeleri için onları amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemektedir. Bu kuramda liderin izleyicileri nasıl etkilediği, işiyle ilgili amaçları nasıl algıladığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Yol-amaç kuramına göre, amaca yönelik liderin güdülemesinden çok izleyenlerin güdülenmesi önemlidir. Bir liderin davranışının güdüleyicilik etkisi izleyenlerin görev amaçları ile kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir. Yol-amaç kuramı, liderlik davranışının iş görenlerin güdüleme, iş doyumunu, çaba ve performansına olan etkilerini ve durumsal faktörlerin iş görenler ve iş çevresi üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktadır. Yol-amaç kuramı, lider davranışı üzerinde odaklanmıştır. Özellikle House ve Mitchell’in kuramında dört temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Başaran, 1992:73).

Emredici (yönlendirici) davranış: Bu liderlik davranışı izleyicilerin kural ve

mevzuata ilişkin sorunlarını, beklentilerini, özel eğilimlerini açıklamaya çalışmaktadır.

Başarı yönelimli liderlik: Lider davranışı, amaçlar önündeki engelleri ortadan kaldırma, performans geliştirme, mükemmelliği vurgulama, iş görenlere güven verme ve onların yüksek standartları kazanmalarını sağlama olarak belirlenebilir.

Destekleyici liderlik: Bu liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve iş görenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır.

Katılımcı liderlik: Lider karar vermeden önce iş görenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır (Akt: Arıkanlı ve Ulubaş, 2004:69).

Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı: Robbins (2003) İlk geniş kapsamlı durumsal yaklaşım modeli Fred Fiedler tarafından geliştirildiğini ve bu modelde, etkili grup performansının liderin astları ile olan etkileşim tarzı arasındaki tam uyuma ve lidere denetim ve yetki veren durumların derecesine (ortama) bağlı olduğunu ileri sürüldüğünü belirtmiştir. Fiedler bireyin temel liderlik tarzının liderlik başarısındaki asıl faktör olduğunu inanmış, bu nedenle temel tarzın ne olduğunu bulmaya çalışmıştır. Liderin iş odaklı ya da ilişki odaklı olduğunu öğrenmek amacıyla “En az tercih edilen iş arkadaşı” (LPC, Least Preferred Coworker) adı verilen bir ölçek oluşturmuştur (Akt: Nebioğlu, 2011:16).

Tablo 1-3. LPC Ölçeğinin örnek boyutları

	1	2	3	4	5	6	7	8	
İş Birliği yapmayan									İş birliği yapan
Arkadaş olmayan									Arkadaş olabilen
Muhalif									Destekleyici

(Rollinson ve Broadfield, 2002:378)

Fiedler'e göre “yüksek LPC’li liderler ilişki odaklı iken, düşük LPC’ye sahip liderler de iş odaklıdır.” (Özkalp ve Kirel, 2010:315).

Robbins (2003), Liderlerin temel liderlik tarzlarının belirlendikten sonra lideri

durum ile eşleştirmek gerektiğini söylemiş ve bunun için üç durumsal faktör belirlemiştir.

Görev Yapısı: Rollinson ve Broadfield (2002), görev yapısının belirgin, açık ve değişmez olduğu örgütlerde liderin grubun işlerini yönetmesi ve gruba rehberlik etmesinin gereksiz olduğunu, Özkalp ve Kirel (2010) ise görev yapısının tam belirlenmediği durumlarda lider diğer meselelerle daha yakından ilgilenebileceğini söylemiştir.

Lider Konumunun Gücü: Robbins (2003), Liderin sahip olduğu işe alma, işten çıkarma, disiplin, terfi ve ücret artışı gibi etkilerin derecesini ifade etmektedir. Fiedler liderin, lider-üye ilişkileri iyi olduğunda, görev yapısı iyi belirlendiğinde ve güçlü bir konuma sahip olduğunda denetim ve etki gücünün de artacağını ifade etmektedir (Akt: Nebioğlu, 2011:17).

Lider-Üye ilişkileri: Mandy ve Premeaux (1995) liderin yetkisinin, onun izleyicileri tarafından kabul edilme derecesine bağlı olduğunu ve lider ile izleyicileri arasındaki ilişkinin, samimi ya da düzeyli, rahat ya da gergin vb. şekilde olabileceğini söylemiş ve Koçel (2001) eğer bu ilişkiler, “iyi” olarak nitelendiriliyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa, liderlik için olumlu (favorable) bir ortam var olduğunu, aksine, lider kendine güvenilmeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler “zayıf” olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacağını bildirmiştir (Akt: Taşkiran, 2005:77)

Vroom ve Yetton'un Normatif Yaklaşımı: Karatepe (1991), Vroom ve Yetton modeline göre, bir liderin en önemli görevi karar vermesi olduğunu ve etkili bir liderlik tarzının etkili karar vermek anlamına geldiğini belirtmiştir. Vroom ve Yetton beş ayrı karar verme tarzı belirlemişleridir. Bu kurama göre, tek bir tarz karar verme yerine durumun gerektirdiği şekilde karar vermek etkililiğini belirler (Akt: Sarı, 2007:31).

Begeç (1999), 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan bu model liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaştığını, bu yüzden “karar

ağacı” modeli olarak da ifade edildiğini belirtmiştir. Bu modelin durumsallık modeli olarak görülmesinin nedenini ise, liderlerin davranışlarının kafasındaki sorulara ve bu sorulara cevap ararken içinde bulunduğu durum hakkında yaptığı yorumların etkileşimine bağlı olması ile açıklamıştır (Akt: Aykanat, 2010:34).

<i>Otokratik 1</i>	Lider hâlihazırdaki bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözümler.
<i>Otokratik 2</i>	Lider astlarından ek bilgi ister ve sorunu yine kendisi çözümler.
<i>Danışmacı 1</i>	Lider karar vermeden önce astlarının bireysel tekliflerini alır daha sonra kararını kendisi verir.
<i>Danışmacı 2</i>	Lider karar vermeden önce grup olarak astlarının düşünce ve tekliflerini alır daha sonra kararını kendisi verir.
<i>Grup</i>	Lider grup halinde bütün astlarını bir araya toplar ve kendi düşüncesini empoze etmeden demokratik bir şekilde sorunun çözümü için karar alınır.

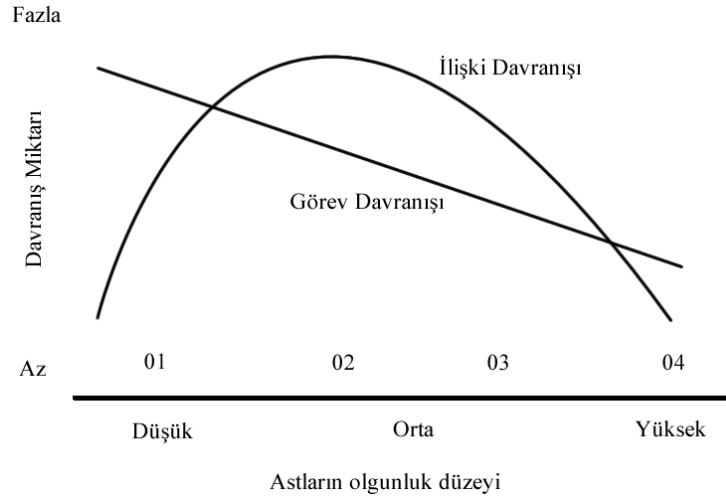
Can (2006), Vroom ve Yetton bu beş davranış modelini geliştirerek oluşturdukları yedi durumsal soru ile sorunların çözümüne belirli yollar önerdiklerini ve bu sorulara verilecek evet ya da hayır yanıtıyla liderin beş tür davranıştan birini seçebileceğini söylemiştir (Nebioğlu, 2011:22). Bowditch ve Buono (2005) ve Can (2006) Lider Katılım Modeli’nde belirlenen soruları aşağıdaki gibi özetlemiştir;

- Eğer karar kabul edilirse, bu kabul edilen hareket tarzı için bir değişiklik meydana getirir mi?
- Yüksek nitelikte karar verebilmek için yeterli bilgilere sahip miyim?
- Sorun yapılaşmış mı?
- Kararın astlarca benimsenmesi uygulanması için önemli mi?
- Kararı kendim verseydim astlarımca benimsenebileceği açık mı?
- Sorun çözmede kullanılacak örgütsel amaçlar astlarca paylaşılıyor mu?
- İstenen sonucu elde etmede astlar arasında bir uyumsuzluk çıkabilir mi?

Robbins (2005), Vroom ve Jago bu çalışmanın gözden geçirilmiş bir modelini geliştirdiklerini ve yeni modelde beş alternatif liderlik seçeneğinin yerini korurken, durumsal değişkenlerin sayısının on ikiye çıktığını bildirmiştir (Akt: Nebioğlu, 2011:23).

Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı: Durumsal liderlik kuramı, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Karahan (2010), durumsallık kuramının Fiedler'in ve House'ın kuramından farklılık gösterdiğini belirtmiş; bu kuramın etkili liderlik davranışlarıyla grubun olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalıştığını; temel varsayımının lider etkinliğinin lider davranışıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayandığını vurgulamıştır.

Hersey ve Blachard'ın durumsal liderlik modeli de birçok davranış kuramlarında olduğu gibi görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere iki boyutta yoğunlaşmıştır (Özkalp ve Kirel, 2010:323).



Şekil 1-3. Hersey ve Blanchard durumsallık kuramı
(Moorhead ve Griffin, 2004:Akt; Nebioğlu, 2011:18).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı: Ömürgönülşen ve Sevim (2005), Reddin 3-D adını verdiği kuramını, yönetimin temel amacı olarak savunduğu yönetsel etkililik temelinde geliştirdiğini belirtmiştir. Reddin'e göre, bir yöneticinin yönetsel etkililiği ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmelidir. Reddin, yöneticinin görevlerinin girdiye göre belirlendiği önceki çalışmaların tersine, yöneticinin, kuralları uygulamaktan çok işleri sonuçlandıran bir kişi olması gerektiğini savunmuştur. Başka bir deyişle, Reddin'e göre yönetici işleri yönetmek, sürdürmek, organize etmek ve planlamaktan çok; rapor ve yetki vermek, eşgüdümlemek ve onaylamaktan sorumludur.



Şekil 1-4. Reddin temel liderlik tarzları

(Mullins, 1989: Akt; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:94).

Leblebici (2008) Reddin'in, Ohio Modelini esas alarak, lider-ast ilişkilerinin iyi veya kötü olması; liderin yetkisinin çok veya az olması ve görevin yapısının belirlenmiş olup olmadığı değişkenlerini kullanarak dört temel yaklaşım belirlediğini vurgulamış ve bu yaklaşımların herhangi birisinin her durumda etkili olmayacağı sonucuna ulaşarak, etkililiği farklı bir boyut olarak düşünür ve sonuçta dördü etkili, dördü etkisiz sekiz olmak üzere liderlik tarzlarının ortaya çıktığını bildirmiştir.

2.13.4. Liderlik becerileri

Taşkıran (2005), genel kabul görmüş sınıflandırmaya göre örgütlerde üst, orta ve alt kademe olmak üzere üç farklı yönetim seviyesi var olduğunu ve bu seviyelerdeki liderlik davranışı farklı kavrama yeteneği, farklı derece ve tipte bilgileri ve farklı duygusal özellikleri gerektirdiğini belirtmiştir. Araştırmacı, örgütün bir düzeyinde geçerli olan liderlik becerilerinin bir diğer kademe geçersiz olabileceği gibi, istenmeyen sonuçlar da doğurabileceğini bildirerek, örgütlerin farklı seviyelerinde yer alan liderlerin buldukları konuma uygun sergileyecekleri liderlik davranışlarının, kendileri için olduğu kadar buldukları örgütün geleceği açısından da büyük önem taşımakta olduğunu vurgulamıştır.

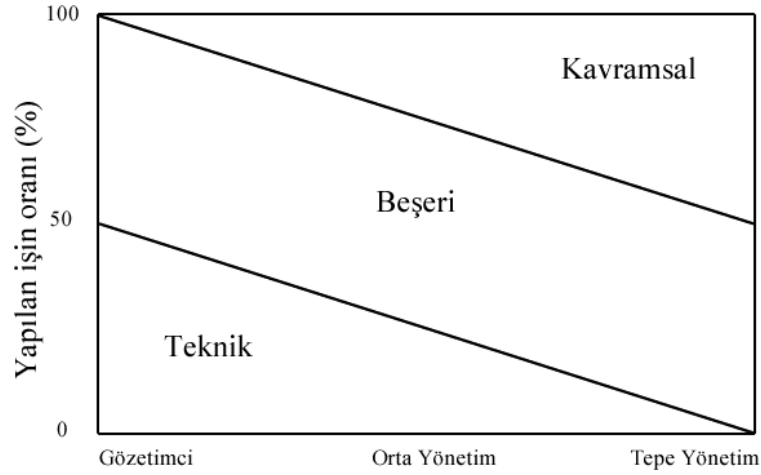
Davis (1989), bir liderin rol davranışının; teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç değişik beceriyi içine aldığını ve bunların uygulamada birbiriyle ilgili olmakla birlikte, ayrı ayrı incelenebileceğini söylemiştir (Akt: Taşkiran, 2005:42).

Taşkıran (2005:42-43)'e göre Davis'in savunduğu bir liderin rol davranışları:

Teknik Beceri; Teknik beceri, bir kişinin herhangi bir süreçteki ya da teknikteki bilgisini ve yeteneğini ifade etmektedir. Muhasebeciler, mühendisler ve araç yapımcılarının yetenekleriyle ilgili uygulamalarında öğrendikleri beceriler, teknik beceriye örnek olarak verilebilir. Bu beceri, alt seviyede yapılan işlerde gösterilen performansın belirleyicisidir. Ancak çalışanlar, üst kademelerdeki liderlik sorumluluklarına terfi ettikçe, teknik becerileri Şekil 6'de görüldüğü gibi oransal olarak daha az önemli bir hale gelmektedir.

Beşeri Beceri; Beşeri beceri insanlarla etkili bir biçimde ilişkide bulunma ve ekip çalışması yapabilme kabiliyetidir. Örgütün hangi düzeyinde olursa olsun her lider için etkin bir beşeri beceri kaçınılmaz bir zorunluluktur.

Kavramsal Beceri; Kavramsal beceri, yüksek yönetsel pozisyonlara çıkıldıkça daha önemli bir hale gelmektedir. Kavramsal beceri, fikirlerle uğraşır, beşeri beceri insanlarla ilgilidir ve teknik beceri ise somut unsurlara ilişkindir. Kavramsal beceri, örgütte çalışan personelin ve yakın çevre elemanlarını oluşturan çıkar gruplarının istek ve amaçlarını örgütsel amaçlarla bağdaştırmak için gerekli olan kurumsal ve düşüncesel özellikler bakımından oldukça önemlidir.



Şekil 1-5. Değişik yönetim seviyelerinde kullanılan becerilerdeki farklılık.
(Newstorm, 1989; Akt: Taşkiran 2005:43).

Yukarıda verilen bilgilerden çıkarılabilecek en önemli sonuç; insanlarla iyi bir şekilde haberleşme, ilişki kurma ve ekip çalışması yaparak işbirliği kurabilme yetenek ve becerilerinden oluşan beşeri beceri, hiyerarşinin hangi kademesinde olursa olsun mutlaka bulunması gereken bir özelliktir. Diğer taraftan, teknik beceri hiyerarşinin alt kademelerinde görev yapan bir lider için daha fazla önem kazanırken, kavramsal beceri ise daha ziyade hiyerarşinin üst kademelerinde görev yapan liderler için önem taşımaktadır (Eren, 2001; Akt: Taşkiran, 2005:43).

Gençlik Liderliğini; genç ve gençlik, gençlik çalışması, gençlik sorunları, örgüt boyutları, lider ve liderlik kavramlar, Türkiye’deki gençlik çalışmaları açısından ele aldığımızda; Gençlik Liderlerinin, liderlik davranışlarının önemli bir konu olduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda, Türkiye’de devlet ile gençler arasındaki köprü vazifesi görmekte olan Gençlik Liderlerinin liderlik davranışları, gençlerle iletişim kurma ve yürütülen program, proje ve kampanyaların amacına ulaşması açısından önem teşkil etmektedir. Bu anlamda yapılan araştırmada, Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından yetiştirilen ve 81 ildeki gençlik merkezlerinde görevlendirilen Gençlik Liderlerinin liderlik davranışlarının incelenmesi düşünülmüştür.

2.14. İlgili Araştırmalar

Şahin (2004) yönetimi; beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptırma sanatı olarak tanımlamıştır. Bu nedenle yönetimin temel görevlerinden birisini, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde uyumunun gerçekleşmesini sağladığını belirterek örgüt amaçları ile birey amaçlarının uyumuna dikkat çekmiştir.

Yalçın ve İplik (2005) örgütle özdeşleşmeyi, örgüt ile iş görenin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi süreci olarak tanımlamıştır. Örgütsel katılımı ise, iş görenin örgütten memnun olması ve aktif olarak katılımında bulunması olarak açıklamıştır. Ayrıca örgüte katılımı, örgüt üyeleriyle ilişkide bulunmakla mümkün olacağını söylemiştir. Bu çerçevede, örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı örgütsel bağlılık olarak tanımlamıştır.

Can (1991), örgütlerin karmaşık sosyal sistemler olduğunu belirterek; hem örgütün hem de iş görenlerin kendilerine özgü, tutum, değer ve davranışlarının bulunduğunu vurgulamıştır. “Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabilir.” diyen Can; örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde uzmanlaşmaya dikkat çekmiştir (Akt: Güçlü, 2003:156).

İşcan ve Karabey (2007) örgüt iklimini; Bireylerin iş çevrelerine ilişkin algıları ve bunun bilişsel-duygusal sonuçları olarak tanımlayarak, iklim kavramında sosyal psikoloji etkileri gözlendiğini, kavramın bireylerin davranışlarını sergilediği psikolojik çevreyi tanımladığını söylemiştir. Örgüt ikliminin, bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ortak değerlerin, normların ve bunların sembolik ifadelerinin örgütlerde oluşturduğu kabul edilmiş anlamlar olduğunu ve örgüt hayatını karakterize eden hissiyatlar, yaklaşımlar ve davranış tipleri olduğunu belirtmiştir.

Mintzberg (1985), örgütleri politik arenalar olarak nitelendirmekte ve bu politik arenalarda başarılı olabilmek için, belirli durumlarda bireylerin politik

davranışlar ve beceriler göstermesi gerektiğini ifade etmektedir. Örgütler giderek sosyal bir yapıya kavuşmaktadırlar. Yönetici ve çalışanlar, kendilerini diğerlerinden izole edecek bireysel görev ve yükümlülüklerle uğraşmak yerine çabalarını diğerleriyle bir takım halinde çalışmaya yönlendirmekte, müşteri ve alıcılarla direkt iletişime girmekte ya da yönetsel becerilerini görüşme, koordinasyon ve de diğerlerinin işlerini kolaylaştırmaya yansıtılmaktadırlar (Akt: Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:144).

Kaya (1986), Liderliği büyük ölçüde etkileme süreci olarak değerlendirmiş ve örgütsel başarı için, örgüt çalışanlarının lider tarafından etkilenecek gönüllü iş birliğine razı edebilmesi açıklamasını yapmış; lideri, belirlenmiş planları başarıyla gerçekleştirmek için gruba rehberlik eder ve üyeleri yönlendiren kişi olarak ifade etmiştir.

Yetim (2010), liderliğin etkili ve verimli olabilmesi için, Liderin grup amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunması, rolünün iyi belirtilmesi ve kabul edilmesi, grup kararı ve eylem yollarını doğru seçebilmesi, grup ihtiyaçlarının karşılandığının üyelerce görülmesi ve grubun yaşama ve başarısını sağlaması gerektiğini belirtmiştir.

Bender (2006) ve Loss (1995), liderlik ve vizyonu açıklarken; Liderin öncü olduğunu ve örgütü yeni ufuklara götüren ve hiç kimsenin göremediği fırsatları yakalayan, çalışanlara yol gösteren bir önder olduğunu vurgulamış ve liderlere de yol gösterenin vizyon olduğunu belirtmiştir. Blanchard ve Stoner ise Vizyoner Liderliği, örgüt için önemine dikkat çekmiş ve liderliğin bir yere gitmekle ilgili olduğunu, eğer lider ve takipçileri nereye gittiklerini bilmiyorlarsa liderliğin hiçbir öneminin olmadığını belirtmiştir (Akt: Tekin ve Ehtiyar, 2011:4009).

Hoy ve Miskel (1991) başarılı liderlerde bulunan özellikleri; durumlara uyum sağlama, sosyal çevreye duyarlılık, hırs ve başarı gereksinimi, kararlılık, bağımsızlık, diğerlerini etkileme isteği, ısrarcılık, çalışkanlık, kendine güven, stresle başa çıkabilme, sorumluluk üstlenmeye gönüllülük, kavramsal düşünme, incelik ve diplomatlık, etkileyici konuşma, grubun görevleriyle ilgili bilgi, örgütlenme, ikna edebilme gücü ve

sosyal beceriler olarak sıralamış ve bu niteliklerin, kimi meslek gruplarının verimli ve etkili olabilmesi için gerekli olduğunu söylemiştir (Akt: Atar ve Özbek, 2009:51) demiştir.

Tutar, Yılmaz, Erdönmez (2003), kişinin kendini iyi ifade edebilmesi, başkalarıyla uyumlu ilişkiler kurabilmesi, toplumsal duyarlılıkları yüksek olma gibi özelliklerinin liderlik özellikleri arasında en başta yer aldığını söylemiştir (Akt: Oğurlu ve Yaman, (2010:217).

Covey (2002), Liderlerin çevreleriyle etkili bir iletişim kurmak için iyi bir dinleyici olmaları gerektiğini ve bunun içinde duygusal açıdan kuvvetli olmaları gerektiğine dikkat çekmiş; Ayrıca dinlemek, sabır, açık sözlülük ve anlama isteği içerdiğini, dolayısıyla kişiliğin çok gelişmiş niteliklerinden biri olduğunu söylemiştir (Akt; Çetkinkaya, 2011:40).

Butler ve Cantrell (1984), Kim (1998) ve Mayer (1999); Güven kavramını, liderlik ile ilgili pek çok araştırmada olduğu gibi kişilik özelliği olarak da görülebileceğini söylemiş ve bu noktada dürüstlüğü herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliği olarak tanımlamıştır. Butler ve Cantrel, Mayer, Posakoff ve diğerleri ise; Yetenekli olduğu düşünülen pek çok insana daha fazla güven duyma eğilimi; güveni geliştirmede önemli bir faktörün de kişinin gösterdiği davranışların tutarlılığı olduğunu söylemiştir. Ayrıca, adil ve tarafsız olan veya dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen kişilerin de güven kazanması daha olası olduğunu vurgulamıştır (Akt: Demircan ve Ceylan, 2003:141). Güven duygusu ile ilgili olarak; Avolio vd, (1991); Lideri, izleyenlerde heyecan ve güven oluşturarak, zor anlarda işlerin üstesinden gelmeleri için onlara enerji ve iyimserlik aşıladığını belirtmiş ve geliştirdiği yaratıcı iş metotlarıyla personelin iş yükünü ve görevlerini azaltma yollarını araştırdığını söylemiştir (Akt: Buluç, 2009:26).

Aslan ve Özata (2009) güven konusunu, bir örgütsel ortam içinde bireyler, gruplar ve lider ilişkileri olmak üzere çok geniş boyutta var olan bir yapı; birden bire oluşturulamayan, belirli zaman sürecinde geliştirilebilen bir unsur olduğunu söylemiştir.

Bu oluşumda ise en büyük katkısı, davranışlarıyla model olma sebebiyle lidere düştüğünü belirterek, liderlik davranışları açısından güven konusunun önemine dikkat çekmiştir.

İrgens (1995), liderin davranışının “emredici” ve “destekleyici” olmak üzere birbirinden bağımsız iki ana parçadan oluştuğunu vurgulamıştır. Emredici liderin; neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağına kendisi karar verirken, destekleyici davranışın ise liderin dinlemesi, iletişim kurması, karşıdaki görüşü tanıyıp değer vermesi ve grubu cesaretlendirmesine dayandığını belirtmiştir (Akt: Çetin, 2008:78).

Davis (1988), liderliği; insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneği olarak tanımlamıştır. Hoy ve Miskel (1991), başarılı liderlerin özelliklerini sayarken ikna yeteneğini de bu listeye eklemiştir. Ayrıca “İkna Etme” temasını davranışsal açıdan değerlendirdiğimizde Hersey-Blanchard’ın durumsallık liderlik yaklaşımında, ikna etmeyi oluşturduğu dört boyut arasına almıştır ve bu boyutu “İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir.” şeklinde yorumlamıştır.

George ve Jones (2005) çalışmasında insana yönelik liderlik için “Liderin izleyenlerine gösterdiği güven, saygı, değer ve iyi ilişkiler bireyi dikkate alma (ilişki yönelimlilik) davranışları olarak bilinmektedir” yorumunu getirmiştir. Yine aynı araştırmacılar 2007 yılındaki çalışmalarında; “İlişki odaklı liderler, astlarıyla onların da hoşlandığı iyi ilişkiler geliştirmeye ilgilenmektedir. İlişki odaklı yöneticiler astlarıyla yüksek kalitede kişiler arası ilişkilere sahip olmaya odaklanmaktadır.” diyerek ilişki odaklı liderliği tanımlamışlardır (Akt: Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:55). Eren (2001) ise; İlişki davranışı liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açtığını, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyoduygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluştuğunu söylemiştir.

Turanlı ve Yıldırım (2010) bireyin, ilişkide bulunduğu diğer bireylerin davranışlarından etkileneceğine göre, sadece ilişkilerin karşılıklı saygıya dayandığı

ortamlarda, iyi bir öğrenme ortamından söz etmenin mümkün olabileceğini söylemiştir. Bir başka deyişle, öğrenciler veya öğretmen, istenilen davranışı sergilediği zaman, iletişimin karşı tarafındaki birey ya da bireyleri olumlu etkileyeceğini vurgulamıştır.

Lissack ve Roos (2001) vizyoner liderler için; “Liderliğin bir şeklini oluşturan vizyoner lider hem kendi hem de organizasyon için vizyon belirleyen kişi.”; Bridge, “vizyoner, vizyonu olan, yani geleceği görebilen, yönlendirebilen”; Kalyoncu, “kurum içinde gerçekçi, güvenilir, etkileyici bir gelecek yaratma, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonlar oluşturma yeteneğine sahip.”; Brown ve Anfara, “Vizyoner lider, şu anda yapılanlarla ileride arzu edilenler arasında bağ kurar ve takipçilerine nasıl bir gelecek tanımlayacağına, bu gelecek doğrultusunda onları nasıl hareket ettireceğine ve amaçları nasıl başaracağına odaklanır.” yorumlarını yapmışlardır. (Akt: Derin, 2013:299).

Gürüz vd, (1998) günümüz liderlerini; çalışanlarına rehberlik eden, eğiten, motive eden kişi olarak kabul edildiğini belirterek motivasyonun, çalışanların kişisel gelişimini sağlamada ve işin verimliliğini arttırmada etkin rol oynadığı söylemiştir. Ayrıca, örgütte çalışanları motive edebilmek için yönetici bir takım yöntemler kullanıldığının altını çizmiştir. Doğan bu yöntemlerin; Çalışanlara sorumluluk vererek yetkilendirmek, işin önemli olduğu konusunda ikna edici olmak, başarıları takdir etmek ve ödüllendirmek, işi bireylere uygun şekle getirmek, ekip çalışması yapmak şeklinde sıralamıştır (Akt: Silkü, 2008:151).

Boğa (2010:65), “Lider görev olarak, kendi rolünü ve izleyenlerin rolünü netleştirerek çerçevesini belirlemeyi amaçlayabilir. İzleyenlerle ilişki kurma bakımından güven veren kişi olmayı amaçlayarak işe başlayabilir.” diyerek liderin güven veren kişi olmasının kurum amaçları açısından önemine dikkat çekmiştir.

Pitcher (1999), astları ve çalışma arkadaşları tarafından samimi, cömert, duygusal iletişimde bulunan, etkileyici, yenilikçi, açık fikirli, esprili olarak değerlendirilen insana yönelik kişilere “sanatçı”; aşırı derecede ciddi, vazgeçmez, analitik düşünen, insan ilişkilerinde derinlikleri olmayan, başkaları tarafından sadece

zeki, parlak, sert olarak tanımlanan işe odaklı kişilere de “teknokrat” adını vermektedir (Akt: Nadir, 2010:41).

Ünsar (2007:4), “İnsancıl Liderlik: Lider, ulaşılabilecek amaçlarla değil, kendini izleyenlerle ilgilenir. Üretim, izleyicilerin isteğine bırakılır. Lider, grup üyelerinin gereksinmelerini özenle karşılar. Grup içinde rahat, dostça bir hava vardır. İyi ilişkilerin, üretimi de arttıracığı görüşü hakimdir.” diyerek insancıl liderliği açıklamıştır.

Özkalp (2004), ilişkiye yönelik davranış gösteren liderlerin, astlarıyla sık sık ikili ilişki içerisine girerek, onların duyguları ve düşünceleriyle yakından ilgilendiğini söylemiş, ilişki odaklı liderlerin; bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğuna önem verdiğini ve astlarına sık sık zaman ayırarak, arkadaşça onların sorunlarıyla ilgilendiğini belirtmiştir.

Hersey ve Blanchard (1998), İnsana yönelik liderlik davranışı, “her bir çalışanın örgüt için önemli olduğunu kabul eden, kişiler arası ilişkilere önem veren, yetki devrini esas alan ve kişisel ihtiyaçlara yönelik gelişme ve ilerlemeyle yakından ilgilenme” olarak tanımlamıştır (Akt: Taşkiran, 2005:67).

Uraz ve Şimşek (2004), etkileşimci liderliğini tanımladığı araştırmasında liderlik için; “*Örgütte izleyicilerin rol ve görev gereklerini açıklığa kavuşturmak suretiyle belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda onları güdüleyen ve onlara rehberlik eden kişidir.*” diyerek liderlik açısından rehberliğin önemine dikkat çekmiştir (Akt: Sarı, 2007:39). Baltaş (2005) liderlik bir yön belirleme, çalışanların o yönde ilerlemelerini motive etme sürecidir ve geleceğe dönük bir kavramdır. Liderler kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludurlar. Bu yüzden liderlik bir vizyon oluşturma ve ilham verme süreci diyerek liderliğin olarak tanımlamıştır (Akt: Özoğlu, 2011:21).

Nalbant vd, (1997) iş görenlerin, istenen performansa ulaşmada çok önemli

olan bir takım olumlu tutum ve davranışları göstermeleri için, liderlerin insana odaklaşan, uzun vadeli düşünen, değişime ayak uydurabilen, yaratıcı, objektif düşünen, takım ruhuna sahip, iletişime açık olma gibi özelliklerini iş görenlere yansıtılma ve aktarma yeteneklerine sahip olmaları gerektiğini söylemiştir (Akt: Ateş, 2005).

Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimi Ölçeği'nde; "Liderler için öncelik, verimlilikte değil, kişiler arası ilişkilerde olmalıdır. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunun için lider, astlarının işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlar. Lider, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yanadır ve astlarının ihtiyaçlarını da dikkate alır. Çünkü modele göre, huzurlu bir iş ortamı ve verimli iş temposu için doyurucu ilişkiler şarttır" (Akt: Yılmaz, 2008:22) denilmiştir.

Yukl (1994), "*Astların standart kuralları takip etmesini isteme*" konusunu liderlik dereceleri ile ilişkilendirmiştir. Bloisit (2003), görev yönelimli davranış, uygun iş yöntemlerinin elde edilmesi ve işin başarısı için grup üyelerinin dikkatli denetimine ağırlık vermektedir. Lider ve grup üyeleri arasında örgütün iyi tanımlanmış bir modeli, iletişim kanalları ve işlem yöntemleri oluşturmayı amaçlayan yapıyı harekete geçirme üzerinde toplanmaktadır. Gordon (2002) ise; göreve yönelik liderlik için; "*Zaman zaman yapıyı harekete geçirme veya üretime ilgi olarak da adlandırılan görev odaklılık; grup amaçlarına ulaşmaya yardımcı olacak, astlarının ve meslektaşlarının işlerini programlamak, çalışanları görevlerine atamak, performans standartlarını korumak veya belirli bireysel görevleri tanımlamak gibi kendisinin ve çalışanlarının rollerini planlayarak göreve odaklanan liderin seviyesini ifade etmektedir*" açıklamalarını yapmışlardır (Özdemevioğlu ve Kanıgür, 2009:56).

Bingöl vd (2008), davranışsal yaklaşım içinde vurguladığı boyutlardan birinin de planlama olduğunu söylemiştir. Sütçü, araştırmacıların, yönetim sürecinde liderin başarısını sahip olduğu özelliklerden çok liderlik sürecinde gösterilen davranışlardan kaynaklandığının ileri sürerek, bunları; planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdümleme, denetim, haberleşme, yetki devri, karar alma, motivasyon gibi fonksiyonları yerine getirirken liderin sergileyeceği davranışların, liderin etkinliğini belirleyecek faktörler

olduğu ifade ettiklerini belirtmiştir (Sütçü, 2008:43).

Gordon (2002), etkili liderin davranış biçimiyle takımdan biri gibi algılanma ve aynı zamanda tüm takım üyelerinin, kendilerini takım içinde lider kadar rahat hissetmelerine yardımcı olması gerektiğini söylemiştir (Akt: Gökçe, 2011:26).

Çetin (1998), günümüzde değişen liderlik anlayışının temel özelliklerinden birisi de izleyicilerin, yetkilendirilmesi ya da güçlendirilmesi olduğunu söylemiştir. Geleneksel liderlik (yönetim) anlayışında var olan liderin (yöneticinin) tek karar verici olma özelliğinin, günümüzde terk edilerek izleyicilerin katılımcılığı esas alınmaya başlandığını vurgulamış ve organizasyonlarda çalışanların yönetime katılımını sağlamak üzere yöneticiler tarafından bilgi paylaşılmakta ve ayrıca çalışanlara kendi işlerine yönelik planlama, düzenleme ve kontrol etme yetkileri de verilmediğini belirtmiştir (Akt: Sarı, 2007:54). Ayrıca Whetten ve Cameron, yetki devrinin faydalarını açıklarken, “Çalışanların harekete geçmesi için onlara güç verme” ve “Çalışanlarda özgüven duygusunu geliştirmesine katkıda bulunma.” ifadelerine yer vermiştir (Elma, 2003:184). Jenks ve Kelly (1995) ise yetki devrinin sonuçlarından bahsederken; “Örgütsel etkililiği artırır.” ve “değişimi ve yeniliği sağlar.” maddelerini belirtmiştir (Elma, 2003:183).

Çekmecelioğlu (2006), yapılan araştırmaların, kişilerin, kendilerini gerçekleştirebilecekleri, yaratıcı fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, hedeflere ulaşmada yöntem belirleyebilecekleri ve gereksinim duydukları kaynakları elde edebilecekleri, hepsinden önemlisi yaptıkları işi anlamlı ve önemli bulabilecekleri bir örgüt ikliminde yaratıcı fikir ve ürünlerin arttığını gösterdiğini söylemiştir. Stonar ve Wankel (1986) ise yöneticilerin yeni fikirleri cesaretlendirerek, üyeler ile etkileşim düzeyini artırarak, hataları hoşgörü ile karşılayarak ve açık hedefler saptayıp bu hedeflere ulaşmada kişilere özgürlük tanıyarak yaratıcılık yönelimli bir iklimin oluşmasına katkıda bulunduğunu belirtmiştir (Akt: Çekmecelioğlu, 2006:4).

Sidi, kurumların başarılı olabilmesi için onları oluşturan bireylerin “*Sinerjik birlikteliğine ihtiyacı vardır*” diyerek, “*artık başarı, kişileri doldurdukları pozisyonların o kurumun hedeflerine yönelik çalışmalarında ortaya koydukları bilgi,*

beceri, tutum ve davranışların başka bir deyişle, teknik ve davranışsal yeterliliklerinin bileşkesidir” şeklinde başarıyı tanımlamıştır. Buna ek olarak, bu başarının oluşmasında bir arada çalışan kişilerin yeterliliklerini birleştirip, onlardan sonuç alan “liderlerin” çok önemli rol oynadığını vurgulamıştır (Akt: Çelebi, 2002:20). Cherniss’in etkin liderlik için “Etkin liderler, takım çalışmalarını koordine etmek, çok yönlü bakış açılarını değerlendirmek ve fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmak konularında yetenekli olan bireylerdir.” yorumu ile örtüşmektedir (Akt: Acar, 2002:56).

Takım çalışmasını Yılmaz (2005); “Özel amaçları gerçekleştirmek için birbirine bağlı olan iki veya daha fazla bireyin oluşturduğu bir birliktelik.” olarak tanımlarken, Sümter (2003); “Her düzeyde üyelerine ortak bir amaç ve bağlılık sağlamak ve örgüt içerisinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmeler.” olarak; Kaldırım (2003), “Okul örgütleri içerisinde, karar verme ve problem çözme fırsatlarının çalışanlara verilerek kalitenin iyileşmesi ve verimliliğin artmasını vurgulayan bir çalışma şekli.” olarak, Dionne Yammarino, Atwater ve Spangler (2003) ise takım çalışmasını “Bağlılık, iletişim ve etkili çatışma yönetimi süreçlerini içeren aktiviteler bütünü.” olarak tanımlamışlardır (Akt: Çankaya ve Karakuş, 2010:170).

Baltaş (2000) etkili liderin tanımlarken; “Takım oluşturma ve bu takımın etkili bir şekilde çalışmasındaki en önemli öge, liderlerin, çalışanlarıyla arasındaki statü engelini en aza indirmede gösterdikleri başarıdır. Bu manada etkili lider, davranış tarzı ile gruptan birisi gibi algılanan aynı zamanda tüm grup üyelerinin kendilerini grup içerisinde lider kadar rahat hissetmelerine yardımcı olan bir örgütsel ortamı yaratabilen kişidir” demiştir. İnce vd (2004) ise günümüzde pek çok projenin farklı bireylerin etkin bir birimde (takımlar) toplanarak çalışmalarını zorunlu kıldığını ve bu sürecin bireylerin takım şeklinde çalışmalarını ve verimli olmalarını sağlamak için özel tutum, davranış ve yetenekleri gerektirdiğini söylemiştir.

Bulut (2004) takım oluşturmaya, ortak bir amaç etrafında toplanmış bir grup insanı, kendi aralarındaki liderleriyle, dış ortaklarla ve organizasyonun tümüyle daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamaya yardım etmek olarak ifade etmiştir. Ayrıca

takım kurma ya da takım oluşturmayı; farklı beklentileri, alt yapılar ve uzmanlıkları olan bir insan topluluğunu etkin bir çalışma biriminde bütünleştirmek olduğunu, takım oluşturmanın bir değişim işlemi olarak da ele alınabileceğini ve bu bütünleşme işleminde, tüm takım elemanlarının hedefleri ve enerjileri ekibin amaçlarını desteklemek için kanalize edildiğini söylemiştir.

Papatya (1997) yetkiyi, başkalarının davranışlarını etkileme ve yönlendirme yeteneğinin kristalize olduğu bir kavram olarak açıklamış ve kavramın varlığının ve kullanılmasının örgütsel performansı belirlediğini bildirmiştir. Ayrıca iş gören motivasyonunun ve ilişkilerinin oluşturulmasında da etkili bir manipülasyon olduğunu vurgulamıştır. Bununla birlikte bazen çeşitli nedenlere bağlı olarak yetkinin devredilmesi gerektiğini; bunun örgütsel verimlilik için istenen bir faaliyet olduğuna dikkat çekmiştir.

Elma (2000), yetki devrinin örgütsel açıdan olumlu sonuçları şu şekilde sıralanmaktadır: Yöneticilerin verimliliğini artırır, yöneticiye zaman bırakır, önemsiz işlerin elimine edilmesini sağlar, yöneticinin yönetme biçimini etkiler, yöneticinin yönetim becerilerini geliştirir, örgütsel etkililiği artırır, karar verme sürecini etkiler, yerinden yönetimi ve değişimi kolaylaştırır, sonuç yönelimli katılımı destekler, yönetimin esnekliğini artırır, işten doyumunu artırır, değişim ve yeniliği sağlar, becerileri geliştirir, insanların kapasitelerinin değerini artırır (Akt: Asunakutlu, 2002:8).

Asunakutlu (2002), yetkinin tek merkezde toplandığı örgütsel yapıların zamanla hantal bir nitelik arz ettikleri göz önüne alınırsa yalın örgütlerde yönetimin, etkin bir yetki devri ve katılım sistemine imkân vermesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu sayede yönetime doğrudan katılan ve yetkiyle donatılmış çalışanların sorumluluk bilincinin ve kendilerine güvenlerinin yükseleceği, bunun sonucunda da verimlilik ve etkinliğin artırılacağı söylemiştir.

Şakar vd (2012), yöneticilerin astlara verdikleri emirleri takip ederek bu emirlerin yerine getirilip getirilmediğini bilmek zorunda olduklarını belirterek, gerekirse yapılan bu takipler sonucu emrin değiştirilmesinin de mümkün olabileceğini

vurgulamıştır. Ayrıca etkin bir yöneltme için, ekip çalışması yapmak, çalışanı iyi tanımak, görev uygun olmayanları işyerinden uzaklaştırmak, çalışan ile örgüt arasında objektif olmak, çalışanlara iyi bir örnek olmak, verilen emirleri takip etmek, astlardan sürekli bilgi ve rapor almak, detaylara boğulmamak gibi önerilerde bulunmuş ve bununa birlikte yöneltme fonksiyonunun gerçekleştirilmesi için çalışanların motive edilmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Eginli ve Bitirim (2013), organizasyonda rol model ile öğrenme sürecini şu şekilde açıklamıştır. “Organizasyonda çalışanlar (deneyimlerin aktarıldığı) işbirliği yolu ile öğrenme için teşvik edilmektedir. Bu anlamda da yetkinliklerin çalışanlara resmi ve resmi olmayan eğitim süreçleri ile kazandırılması gerektiği ifade edilmektedir. Resmi olmayan eğitim süreci çalışanların var olan bilgi ve becerilerini bir rol model aracılığı ile geliştirmesi ve onunla ya da onun sayesinde öğrenmesini. Ersanlı (2007), model alma sürecini, “çocuğun belirli bir davranışı, bir kişiyi gözlemleyip, taklit ederek öğrenmesini ifade eder” şeklinde açıklayarak, model alınan kişilerin toplumsal davranışlarda kalıcı bir etkiye sahip olduklarından oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca model olarak seçilen kişiler bir takım yanlış davranışlar yapıyorlarsa bu çocuğun davranışına da yansıdığını söylemiştir.

Rausch (2003), karar verme ile ilgili olarak bütün yönetsel sorumluluklarda, yönetme ve liderlik edebilme kabiliyeti, ilk olarak etkin kararlar verebilme ile geliştirilebilir, çünkü kararlar eylemlerin temellerini oluşturur.” açıklamasını yapmıştır (Akt: Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3401).

Aydın (1993), karar verme ile ilgili olarak grup adına karar verme değil, grubun kendisinin karar vermesi önemine işaret etmiş ve ancak böyle olduğunda grup üyelerinin kendilerini sınama ve anlama fırsatı bulacağına altını çizmiştir. Karar sürecinin verimli olabilmesi için, astların yeterli olması gerektiğini vurgulamıştır. Koçel (2003) karar vermeyi; belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu ve bir süreç olarak tanımlamıştır. Bursalıoğlu, (1991) ise liderlik yaklaşımları açısından karar verme konusunu durumsallık yaklaşımı üzerine

çalışan Vroom ve Yetton'un, liderin en önemli görevini karar verme olarak belirlediğini ve bu kurama göre, tek bir tarz karar verme yerine durumun gerektirdiği şekilde karar vermenin etkililiği olduğunu söylemiştir.

Yahyagil (1991:7), örgüt içindeki yaratıcılık ve yenilikçilikle ilgili olarak; "Geleceğin dünyası kuşkusuz bilgi aktarımı ve yönetimine dayalı, teknolojik gelişime bağlı olarak farklılaşan çevresel koşullar ve yenilenen istemlere uygun mal ve hizmetleri evrensel ölçekte pazarlayan, verimlilik düzeyi yüksek örgütlerin varlığını gerekli kılmaktadır. İşte bu zorunluluk örgüt yönetimlerinin stratejik düşüncelerini, yaratıcı olmalarını ve yenilikçi eylemlerin uygulanmasına olanak tanıyan iş ortamlarının geliştirilmesine neden olmaktadır." demiştir. Oldham ve Cummings (1996), yaratıcılıkla ilgili olarak iki farklı liderlik tipini araştırmıştır. Bunlardan biri çalışanları dinleyen ve cesaretlendiren destekleyici liderlik tipi, diğeri ise çalışanları kesin belirlenmiş sınırlar içinde kalmaya zorlayan ve onlara baskı uygulayan kontrolcü liderlik tipidir (Akt: Cengiz vd, 2006:422).

Winnet (2001), empatiyi diğeri insanın davranışlarını ve hislerini, hayal gücünü kullanma yolu ile tam olarak anlama yeteneği olarak tanımlamıştır (Akt; Baştuğ, 2009:222). Baltaş, liderde bulunması gereken özellikleri başarı yönelimli olmak, insanları motive etmek, duygularını denetleyebilmek ve empati gösterebilmek ve en önemlisi liderin kendisiyle ilgili farkındalığı şeklinde sıralamıştır (Baltaş, 2000:125).

İletişimin, örgütler için vazgeçilmez olduğuna dikkat çeken Demir (2003); bireylerin örgütler içerisinde iletişim ile ilişki kurabileceklerini ve işbirliği içinde çalışabileceklerini söylemiştir. İletişimin aynı zamanda yönetim süreçlerinin içinde ve yönetsel çalışmaların amaçlara yönelik bir şekilde sürdürülmesinde etkin bir rol oynadığının altını çizmiştir.

Lewis ve Goodman (1995), iletişim kavramı, tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların, kaynaktan hedefe doğru aktarılması anlamına gelir. İletişim bir kişiden veya gruptan, bir başka kişi veya gruba bilgilerin aktarılması süreci olduğunu söylemiştir. Rossen (1999), Lider her zaman astları ile ilgili hususlarda onların

problemlerini çözmek ve aynı zamanda liderlik gelişiminde personelin değerlendirilmesini ve liderlik konseptinde ortak bir inanç oluşturmak için sürekli iletişim kurarlar, bu iletişim etkin, cesaret verici, eleştirel ve daha çok durumunda olmaktadır (Akt: Kılınç, 2013:29).

Aydın (2011:14), empatik ilgi boyutu ile ilgili olarak; “Empatinin boyutlarından biri olan empatik ilgi (empathic concern), zor durumda olan kişilere karşı ilgi, şefkat ve sıcaklık duyguları gösterme eğilimini ifade etmektedir. Bu boyut, özellikle kendinden ziyade başkalarına yöneltilmiş bir duruma yönelik olan duygusal tepkiyi kapsamaktadır.” yorumunu yapmıştır.

Özdemir ve Altıparmak (2005), sosyo-ekonomik gelişmişliğin, sosyal ve ekonomik bakımdan gelişimi ifade ettiğini ve bu bakımdan sosyo-ekonomik gelişmişliğin, ekonomik kalkınma ile özdeşleştiğini belirtmiştir. Ayrıca ekonomik kalkınma için, ekonomideki nicel gelişimin yanı sıra nitel gelişimi de ifade ettiğini başka bir ifade ile sayısal ve yapısal değişimi içerdiğini; kişi başına düşen milli gelir ve üretimdeki artışı, ekonomideki gelir ve verimlilik artışlarını engelleyen kısır döngülerin ortadan kaldırılmasını ifade ettiği gibi iktisadi yapının yanı sıra sosyo-kültürel yapıdaki değişimleri de kapsadığını söylemiştir.

WHO ve Attanapola (1998), kadın ve erkeğe yüklenen toplumsal roller küreselleşme ve kentleşme gibi güçlerin etkisiyle büyük bir hızla değiştiğini ve bu değişimin ev ve iş yaşamında da rol değişimleri ve uyumlarını beraberinde getirdiğini belirtmiştir (Akt: Günay ve Bener, 2011:15).

Ecevit (2003:83) “Bütün toplumlarda doğuştan gelen biyolojik farklılıklar kültürel olarak yorumlanıp değerlendirilir. Böylece kadınlar ve erkeklerin hangi davranış ve faaliyetleri yapabileceklerine, hangi haklara ve güce kimin ne derece sahip olduğuna veya sahip olması gerektiğine ilişkin toplumsal beklentiler geliştirilir. Bu beklentiler, toplumdan topluma ve aynı toplum içinde bir toplumsal kesimden diğerine kısmen değişse de özünde ortak noktalar vardır. Bu öz, toplumsal cinsiyet temelli asimetrinin yani farklılıklar ve eşitsizliklerin varlığıdır.” diyerek cinsiyet farklılıklarının

kültürel boyutuna dikkat çekmiştir. İmamoğlu (1991:832) ise; “Söz konusu toplumsal kalıp yargılarına göre herhangi bir insanla ilgili beklentilerin neler olacağı doğrudan cinsiyete bağlıdır. Buna göre erkeklerden güçlü olmaları, ailelerini geçindirmeleri, çevre üzerinde belirli bir etkinlik ve kontrol sağlamları; kadınlardan ise sabırlı, anlayışlı olmaları, evi çekip çevirmeleri, insan ilişkilerini düzenlemeleri beklenmektedir.” diyerek kültür ve sosyal rollerin davranışlar üzerindeki etkisini yorumlamıştır.

Koruklu (2006) arabuluculuk yönteminin, geleneksel dış denetimli yani ödül ya da cezaya bağlı disiplin anlayışından çok bireylerin iç denetimlerini kurmalarına yardımcı olacak bir disiplin anlayışını benimsediğini söylemiş; bu modelin temel felsefesinde; bireyin, ancak karşısındaki bireylerin özgürlüğünü ve gereksinimlerini engellemediği sürece kendini özgür hissedebileceğini anlaması gerektiği savunulduğuna dikkat çekmiştir.

Birleşmiş Milletler Gönüllüleri ile Gençlik servisleri Merkezi'nin hazırladığı “Türkiye’de Gönüllülük” adlı araştırma raporunda; “Gönüllülük, gençlerin psiko-sosyal gelişimine katkı sağlayan iki yönlü bir harekettir. Gönüllü çalışmalar sonucunda elde edilen toplumsal faydanın yanı sıra, bu çalışmalar içerisinde yer alan gençlerin bireylerarası yetenekleri gelişir, gençler paylaşmanın anlamını kavrar, takım çalışmasını ve yardımlaşmayı öğrenir, yeni yaşam deneyimleri kazanır, değişik tecrübelerle sahip insanlarla tanışma imkânı bulur, organizasyon yapmayı öğrenir, değişik kurumları tanır, toplumu ve dünyayı daha iyi kavrar, değer yargıları gelişir ve özgüveni artar” bilgisini vererek gönüllülüğün bireysel ve toplumsal açıdan önemine dikkat çekmiştir (GSM, 2013).

Boz vd (2000); yetişkin gönüllü liderlerin üstlendiği belli başlı görevleri; kulüp etkinliklerini organize etmek; çeşitli projelerin hazırlanmasına yardımcı olmak; parish (belde) 4-H komitelerinde görev almak; kulüp üyesi gençlere ulaşım olanakları sağlamak; kulüp üyesi gençlerin aileleriyle görüşmek ve ailelerle yayım elemanı arasında bir bağ görevi görmek olarak sıralamıştır.

Nemutlu vd. (2012), Avrupa’da Gençlik Çalışanlarının, yaptığı mesleği

gönüllü ya da profesyonel olarak yaptıklarını belirtmiştir. Tony Jeffs'in getirdiği gönüllülük prensibi açılımında, gençlik çalışmalarının aynı yaş grubunda verilen diğer hizmetlerden ayrıldığına dikkat çeken araştırmacı; gençlerin, geleneksel olarak, gençlik çalışanıyla istedikleri zaman bağlantıya geçip yine istedikleri zaman bu ilişkiyi sonlandırabildiklerini ve bu durumun, gençlik çalışanlarının çalışma biçimine büyük bir etki yapmakta ve böylece gençlik çalışanını daha yatay çalışma ve etkileşim kurma biçimlerine yönlendirdiğini vurgulamıştır. Nemutlu (2012), gençlik çalışmasının sadece erişilebilir ve arkadaşça olması yeterli değil, aynı zamanda “insanların inançlı olması” ve kendileri içinde iyi hayatlar” sürmeyi deniyor olmaları gerekir diyen Doyle ve Smith, bu nedenle gençlik çalışmasının karakter özelliklerinin son derece önemli olduğunu belirtmektedir. Odağında “insan” olan bir çalışmayı yürüten kişilerin “insan olmaya” ve “beraber iyi yaşama” verdikleri değer, yapılan çalışmaya etkisini vurgulamaktadır.

Devlin (2010:93), “Gençlik çalışması, gönüllü katılım ile gençlerin kişisel ve sosyal gelişimini arttırmak ve gençlerin resmi, akademik veya mesleki eğitim ve öğrenimini tamamlamak amacıyla tasarlanmış planlı eğitim ve programlar anlamına gelir.” diyerek gönüllü katılıma vurgu yapmıştır. Ayrıca Doyle ve Smith'in Gençlik çalışmasının kilit özelliklerini belirlemeye çalışırken referans verdikleri Tony Jeffs'de, 1996 yılında yaptığı çalışmada, gençlik çalışmasının belirleyen üç temel unsuru; gönüllü katılım, eğitsel özellik ve odağın gençlerde olması olarak sıralamaktadır (Akt. Nemutlu vd: 2012:86). Her iki araştırmacı da gönüllü katılıma dikkat çekmiştir. Bu anlamda Yetim (2012) gençlik için; “*bugünün mutluluğu, ümidi ve aynası, geleceğin ise güveni ve teminatıdır*” demesi ve gençliğin eğitime; “*psikolojik, fizyolojik, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamakla görevli kurumlar ve yetkililer ciddi, sistemli ve planlı bir şekilde araştırarak, ülke ve toplum şartlarına göre ihtiyaç ve sorunların çözümlenmesini sağlamak zorundadır.*” diyerek bu alanda çalışanların sorumluluklarını belirtmiştir.

Livvarçin ve Fikes (2009:1), “Gönüllü ücretsiz fazla mesai, bir çalışanın, normal çalışma saatlerinin dışında herhangi bir ücret almaksızın ve hiçbir baskı altında kalmaksızın tamamen kendi arzusuyla icra ettiği çalışmayı ifade etmektedir ve çalışanın, çalıştığı organizasyonuna olan bağlılığı ile ilişkilidir.” diyerek mesai sonrası

çalışmanın örgütsel bağlılık ile ilişkisini vurgulamıştır.

Kılbaş (1989) Gençlik Liderliği için, “Gençlik Lideri, genç topluluğunun üyelerini sadece bir araya gelmişlikten kurtararak, karşılıklı toplumsal ilişkilerin oluşturulduğu ve geliştirildiği, üyelerinin çeşitli rolleri deneyebildiği bir grup haline gelmesine ve bir grup halinde kalmasına yardım eden kişidir.” tanımını yapmıştır. Nemutlu, Gençlik eğitmenlerinin birer gençlik çalışanı olduğunu ve gençlik çalışanlarının, gençliğin gelişimini olumlu yönde desteklemek için toplum açısından önemli oyuncular olduklarını söylemiştir (Nemutlu, 2008:222-223). Walker, Gençlik Çalışanlarının; kurum, kuruluş ve toplumda geniş bir alanda görev yaptığını belirtmiş ve bu kişilerin, işlerinde genç insanlara yardım etmek için işlerine derin bağlılık duymaları gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca, gençlik çalışmasını gerçekleştirirken kullandıkları araç “eğitim” olduğunu ve bu durumun beraberinde, eğitmenlerin eğitime katılan gençler tarafından rol model olarak alınmasını da getirdiğini söylemiştir (Walker, (2003:372).

Güder (2013), Sivil Toplum Geliştirme Merkezinin STK’lar için hazırladığı Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Rehberinde; “Gönüllünün isteğini canlı tutması ve verimli bir ilişkiyi sürdürmesi için kendini STK ile özdeşleştirebilmesi ve yapacağı işi benimsemiş olması önemli bir etkidir.” tanımını yapmıştır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, Gençlik Liderlerinin liderlik davranışlarını belirleyebilmek amacıyla nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte (karma yöntem) kullanılmıştır. Araştırmanın nicel boyutunda; Gençlik Liderlerinin; insana ve göreve yönelik davranışlara yönelimlerini tespit etmek; Nitel boyutundaysa, Gençlik Liderlerinin göreve ve insana yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerine ulaşılmak amaçlanmıştır.

Johnson ve Onwuegbuzie (2004) karma yöntem araştırmalarını, bir çalışmada nitel ve nicel araştırma tekniklerinin, yöntemlerinin, yaklaşımlarının araştırmada birleştirilmesi olarak tanımlandığını; Creswell (2006) karma yöntem araştırmasını, bir araştırma sürecinde nitel ve nicel verilerin birlikte toplanması, analiz edilmesi şeklinde açıklamıştır. Leech vd. (2011), karma yöntem araştırmalarının tek bir çalışma veya aynı temel konuyu inceleyen bir dizi çalışmadaki nitel-nicel veri toplama, analiz etme ve yorumlama adımlarıyla ilerlediğini söylemiştir. Baki ve Gökçek (2012) ise karma yöntemi, “çeşitli yöntemler kullanarak olayları bir çerçeve içerisinde sunma, analiz etme ve bir araya getirmektir” şeklinde ifade etmiştir (Akt: Gökçek vd, (2012:348). Gökçek Özet bir şekilde karma yöntemi; “Araştırmanın verilerine ulaşmak için nicel-nitel araştırma yaklaşımlarının birlikte kullanılması.” şeklinde açıklayabiliriz.

Araştırmanın; bir, iki ve üçüncü alt problemlerine yanıt bulabilmek amacıyla, ilk aşamada nicel yaklaşım izlenmiş, genel tarama modellerinden biri olan kesit alma yaklaşımı ve ilişkisel tarama modeli kullanılmış ve katılımcılara 35 maddeden oluşan

bir anket uygulanmıştır.

Araştırmanın ikinci aşamasında ise nitel yaklaşım izlenmiştir. Nitel araştırmayı, “Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma.” olarak tanımlamak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2008:39).

Bu doğrultuda araştırmanın nitel boyutunda veriler, görüşme deseni kullanılarak; yarı yapılandırılmış tekniğe dayalı, açık uçlu ve senaryo yöntemi ile dizayn edilmiş sorular aracılığı ile elde edilmiştir. Bu boyuttaki araştırma yöntemi ile ilgili temel dayanağı, nitel araştırmaları destekleyen, kuramsal temellerin dayanağı olan disiplinlerden “fenomenoloji” paradigması oluşturmuştur.

Fenomenoloji (olgubilimi) deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışla sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Olgular yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir. Bu olgularla günlük yaşantımızda çeşitli biçimlerde karşılaşabiliriz. Ancak bu tanışıklık, olguları tam olarak anladığımız anlamına gelmez. Bize tümüyle yabancı olmayan ama aynı zamanda da tam anlamını kavrayamadığımız olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için fenomenoloji uygun bir araştırma zemini oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2008:72).

3.2. Katılımcılar

Araştırma evrenindeki toplam Gençlik Lideri sayısı 1167 olup, bu sayı yeni yapılan liderlik eğitimleri ile belirli aralıklarla artış göstermektedir.

Araştırmanın nicel boyutundaki örneklem grubu, “Eleman Örneklem” türlerinden “Oransız Eleman Örneklem” yöntemi ile tesadüfi olarak belirlenmiş ve anketlerin doldurulması sanal ortamda yapılmıştır. Araştırmaya, Gençlik ve Spor

Bakanlığı Gençlik Liderliği eğitimlerine katılmış ve başarılı olmuş, Türkiye'deki 7 coğrafi bölgede, 81 ilde ve araştırmanın hazırlandığı tarih itibari ile 170 ayrı noktada bulunan Gençlik Merkezlerinde gönüllü ya da maaşlı olarak görev yapan minimum 292 (%95 Güven Seviyesi) Gençlik Lideri sayısına ulaşılması hedeflenmiş ve 303 Gençlik Liderine anket tekniği uygulanmıştır.

Anketin, Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Gençlik Merkezlerinde çalışan Gençlik Liderlerine uygulanmasındaki amaç ise, Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Lideri Yönergesi gereği, lider aday bireylerin mezuniyet alanlarına bir kısıtlama getirilmemesi, dolayısı ile mezun oldukları bölümler açısından programları gereği aldıkları eğitimin liderlik davranışlarını etkileyip etkilemediğinin görülmesi, ayrıca bu alan açısından önemli değişkenler olduğu düşünülen; yaş, cinsiyet, tecrübe gibi değişkenlerin de Liderlik davranışlarını etkileyebileceği düşünülmüştür.

Araştırmanın nitel boyutundaki örneklem grubunu oluşturan katılımcılar, aynı zamanda çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Gençlik Liderlerinin, liderlik davranışlarını en iyi yansıtabilmesi amacıyla “Amaçlı Örneklem” türlerinden “Ölçüt Örneklem” yöntemi ile kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemindeki temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Şimşek, 2005; Akt: Kılınç, 2013:50).

Araştırmanın nitel boyutunu oluşturan görüşme tekniği, Gençlik ve Spor Bakanlığının taşra teşkilatlarındaki Gençlik Merkezlerinde görev yapan Gençlik Liderlerine uygulanmış olup, katılımcıların belirlenmesinde ölçüt olarak; başta gençlik çalışmaları alanındaki tecrübe olmak üzere; yaş, cinsiyet ve görev yaptığı coğrafi bölge gibi parametreler dikkate alınmıştır. Görüşme yöntemi uygulanan kişilere ait genel bilgiler aşağıda verilmiştir.

Tablo 2-1. Araştırma kapsamında görüşme yapılan Gençlik Liderleri.

Katılımcı	Tecrübe	Yaş	Cinsiyet	Bölge	Görüşme Dönemindeki Görevleri	Deneyimleri
K1	1	21	Erkek	Marmara	Bakanlık Projeleri, Kurs Koordinatörlükleri, Sosyal Sorumluluk Projeleri, Etkinlik Tasarlama ve Yönetimi	Ulusal ve Uluslararası Gençlik Değişimleri, Yerel Proje Koordinatörlükleri
K2	6	28	Erkek	İç Anadolu	Bakanlık Projeleri, Kurs Koordinatörlükleri, Sosyal Sorumluluk Projeleri, Etkinlik Tasarlama ve Yönetimi	AB Gençlik Projeleri, Yerel Proje Koordinatörlükleri, Gard Eğitimi, GSGP Noktalık Eğitimi
K3	2	24	Erkek	G. Doğu Anadolu	Bakanlık Projeleri, Kurs Koordinatörlükleri, Sosyal Sorumluluk Projeleri, Etkinlik Tasarlama ve Yönetimi	Tiyatro ve Drama Eğitmenliği, Sosyal Projeler, Yerel Proje Koordinatörlükleri
K4	3	25	Erkek	Akdeniz	Bakanlık Projelerini yürütme, Kurs Koordinatörlükleri, Sosyal Sorumluluk Projeleri, Etkinlik Tasarlama ve Yönetimi	STK'da Yöneticilik, Proje Yazma Eğitimleri, Tema Temsilciliği, Proje Koordinatörlükleri
K5	2	25	Kadın	Doğu Anadolu	Bakanlık Projelerini yürütme, Kurs Koordinatörlükleri, Sosyal Sorumluluk Projeleri, Etkinlik Tasarlama ve Yönetimi	AB Gençlik Projeleri, Yerel Gençlik Projeleri
K6	2	26	Kadın	Ege Bölgesi	Bakanlık Projelerini Yürütme, Kurs Koordinatörlükleri, Sosyal Sorumluluk Projeleri, Etkinlik Tasarlama ve Yönetimi	Gard Eğitimi, AB Proje Yazma Eğitimi, Aile İçi Eğitmen Eğitimi
K7	5	26	Kadın	Karadeniz	Bakanlık Projelerini yürütme, Kurs Koordinatörlükleri, Sosyal Sorumluluk Projeleri, Etkinlik Tasarlama ve Yönetimi	Gard Eğitimi, GSGP Noktalık Eğitimi, Yerel Proje Deneyimi
K8	7	24	Kadın	Marmara	Bakanlık Projelerini yürütme, Kurs Koordinatörlükleri, Sosyal Sorumluluk Projeleri, Etkinlik Tasarlama ve Yönetimi	AB Proje yazma eğitimleri, kamp liderliği, yerel proje deneyimleri

3.3. Araştırmacının Rolü

Bu çalışmada araştırmacı, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği bölümünden mezun, Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Gençlik Merkezide, 2007-2010 yılları arasında gönüllü ve 2010 yılından bu yana da Gençlik Lideri unvanı ile görev yapmakta olup, aynı zamanda Avrupa Birliği Eğitim ve Gençlik Programları Merkezi Başkanlığının resmi gençlik bilgilendirme ağı olan Eurodesk'in Yerel İrtibat Kişisi olarak birçok Avrupa Birliği Gençlik Projelerinde;

katılımcı, lider, koordinatör ve yönetici pozisyonlarında görev almış, gençlik çalışmaları alanında deneyimli ve araştırma konusunu bilen, takip eden bir kişidir. Bu durum; araştırmacıya veri kaynaklarına yakın olma, ilgili bireylerle konuşma, deneyimlerini paylaşma, konuyu yakından tanıma, ilgili eğitim programlarını ve dokümanları inceleme olanağı sağlamıştır. Ayrıca, bu etkenin araştırmaya hız ve pratiklik kazandıracığı düşünülmüştür. Araştırmacının çalışma konusu ile ilgili olarak yer aldığı bu konum, araştırmacıyı nitel çalışma sürecinin doğal bir parçası haline getirmiş ve görüşme yönteminin verimli olarak uygulanmasını ve analiz edilmesini sağlamıştır.

Tablo 2-2. Araştırmacının mesleki tecrübeleri ve aldığı eğitimler.

Organizasyon Adı	Yer	Tarih	Görev
Gençlik Sosyal Gelişim Projesi	Bolu	2007	Katılımcı
Türk-Alman Gençlik Değişimi	Sakarya	2008	Katılımcı
Türk-Alman Gençlik Değişimi	Duesseldorf	2009	Katılımcı
Noktalık Eğitimi	Ankara	2009	Katılımcı
Kamp Liderliği Eğitimi	Ankara	2010	Katılımcı
Büyük Anadolu Buluşması	Ankara	2010	Teknoloji K. Başkanlığı
Güney Kore-Türkiye Gençlik Değişimi	Seul	2010	Katılımcı
AB Gençlik Projesi(Uyuşmayan Sesler)	Sakarya	2010	Proje Koordinatörü
Dünya Gençlik Kongresi	Sakarya	2010	Lider
Büyük Anadolu Buluşması	Ankara	2011	Grup Rehberi
Dünya Gençlerinin İstanbul Buluşması	Ankara	2011	Grup Rehberi
Türk-Alman Gençlik Değişimi	Karlsruhe	2011	Lider
Türk-Alman Gençlik Değişimi	Sakarya	2011	Lider
MARKA Projesi(Karadeniz Spor Oyunları)	Sakarya	2011	Proje Yöneticisi
GSB Gençlik Liderliği Eğitimi	Ankara	2012	Katılımcı
Eurodesk Türkiye Temas Noktası İrtibat Kişisi	Sakarya	2012	İrtibat Kişisi
Türk Ulusal Ajans Proje Yönetimi Eğitimi	Ankara	2012	Katılımcı
AB Gençlik Projesi (Köyümün Günlüğü)	Sakarya	2012	Yasal Temsilci, Lider
AB Gençlik Projesi (Gelenekte Gençlik)	Tirgu-Jiu	2013	Lider

3.4. Veri Toplama Aracı

3.4.1. Nicel verilerin toplanması

Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Merkezlerinde görev yapan Gençlik Liderlerinin, liderlik yönelimlerini belirleyebilmek ve değerlendirebilmek amacı ile araştırmacının bu boyutunda evrene dâhil (N=303) Gençlik Liderlerinin görüşlerine başvurulmuş ve bunun için 1999 yılında, Cömert (1999) tarafından Türkçe'ye uyarlanan

“Liderlik Yönelim Anketi” adlı veri toplama aracı kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında Gençlik Liderlerinin, liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla kullanılan ölçek; 1992 yılında Fred Luthans (Nebraska University) tarafından geliştirilmiş ve 1999 yılında Cömert tarafından dilimize uyarlanmış olup, kişinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik yönelimlerinden (davranış) hangisine yatkın olduğunu tespit etmeyi amaçlayan 35 adet madde içermektedir. Anketteki; 1, 2, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 20, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33 no’lu ifadeler göreve yönelik, diğer ifadeler ise insana yönelik davranışları betimlemektedir. Her madde davranış sıklığını belirleyici 5 seçeneğe sahip olmuştur. Anket formu, katılımcılara Google Drive üzerinden oluşturulan çevrimiçi anket formu ile sanal ortamda uygulanmıştır. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirilirken, anketler 5 aşamalı bir çözümlenmeden geçerek iki ayrı puana sahip olmaktadır. Bu puanlardan biri kişinin insana yönelik liderlik eğilimini, diğeri ise göreve yönelik liderlik eğilimini ortaya koymaktadır.

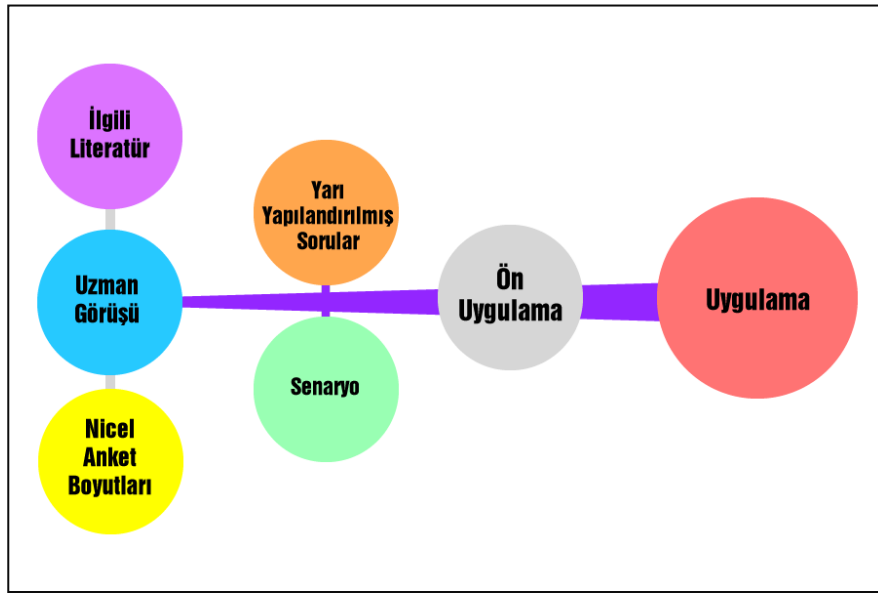
Anket üzerine yapılan Pearson güvenilirlik çalışması 0.77 katsayı ile müspet yönde sonuçlanmıştır. Bir başka çalışmada ise 0.95 katsayısı elde edilmiştir (Katkat, 2003). Taşkiran, 2005 Yüksek Lisans Tezinde yaptığı “Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmasında söz konusu anketin güvenilirlik katsayısı 0,82 ile müspet bulmuştur. (Cömert, 1999) doktora çalışmasında anketin geçerlilik ve güvenilirliğini test etmiş ve Cronbach Alfa katsayıları; göreve yönelik liderlik boyutunda (0.83), insana yönelik liderlik boyutunda ise (0.69) olarak bulmuştur.

Araştırma kapsamında örneklem grubuna uygulanan anket iki bölümden oluşmakta olup: birinci kısımda bilgi formu, ikinci kısımda ise Liderlik Yönelim Anketi bulunmaktadır.

3.4.2. Nitel verilerin toplanması

Araştırmanın bu boyutunda ise veri toplama yöntemi olarak, “görüşme”

yaklaşımı ve bu yaklaşımda “görüşme formu yöntemi” kullanılmıştır. Görüşme formunun geliştirilmesi amacıyla araştırmanın diğer veri toplama aracındaki anketin insana yönelik ve göreve yönelik liderlik boyutlarındaki maddelerden çıkan aritmetik ortalamalar sonucunda senaryo ve yarı yapılandırılmış tekniğe dayalı açık uçlu sorularla hazırlanmış, ön uygulamadan sonra gerekli düzeltmeler yapılarak denek grubuna uygulanmıştır. Görüşme formunun hazırlanmasında izlenen yol aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 2-1. Görüşme formunda yer alan soruların hazırlanmasında izlenen yaklaşım.

Nitel görüşme sorularının hazırlanmasında aşağıdaki liderlik davranış ölçekleri incelenmiş ve bu doğrultuda görüşme soruları oluşturulmuştur.

- Luthans: Liderlik Yönelim Envanteri
- Karatas, B., Evirgen., S. : Liderlik Yönelim Anketi
- Andrew W. Halpinve B. J. Winer: Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi
- Ogurlu, U. : Liderlik Beceri Ölçeği (LİBO)
- Uzun, G.: Liderlik Etkinliği Analizi

Görüşme sürecinde nitel araştırmanın yapısı çerçevesinde gönüllülük esas alınmıştır. Metafor ile ilgili soruların ve görüşme formunun uygulama güvenilirliği için 3 katılımcı ile pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme için seçilen katılımcıların araştırma evreni ile benzer özellikler tanışmasına özen gösterilmiş, soruların netliği ve anlaşılabilirliği sınanmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Pilot görüşme yapılan katılımcı verileri araştırmaya dâhil edilmemiştir. Görüşmeler katılımcılarla yüz yüze ve ofis ortamlarında, kendilerinden yazılı izin alınarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlarda bir kısıtlama yapılmamıştır. Araştırmaya dâhil edilen bireylerin yanıtları daha önceden oluşturulmuş sorularla sınırlandırılmış, görüşmelerde açık ve esnek bir tutum izlenmiştir. Araştırma konusunda olabildiğince ayrıntılı ve derinlemesine veri toplanmaya çalışılmıştır.

Ses kayıt cihazına kaydedilmiş görüşmeler, araştırmacı tarafından görüşmeden hemen sonra deşifre edilerek düz yazı haline getirilmiştir. Araştırmacı ve bir nitel araştırma uzmanı tarafından kodlamalar gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca bu araştırmada, katılımcıların ifadelerini daha da zenginleştireceği ve verilerin içeriğinin çeşitleneceği düşünülerek “Metafor (Mecaz)” kullanılması tercih edilmiştir. Görüşme sorularının sonuncusu; “Gençlik Liderliğini canlı veya cansız bir varlığa, bir nesneye ya da mecazi anlamda neye benzetirsiniz? Şeklinde katılımcılara yöneltilmiştir.

Tablo 2-3. Elde edilen nitel verilerin sayısal durumu.

Katılımcılar	Görüşme Kayıtları
K1	50:31 Dakika Ses Kaydı, 7 Adet A4 Sayfa
K2	48:26 Dakika Ses Kaydı, 8 Adet A4 Sayfa
K3	52:34 Dakika Ses Kaydı, 9 Adet A4 Sayfa
K4	106:23 Dakika Ses Kaydı, 10 Adet A4 Sayfa
K5	44:19 Dakika Ses Kaydı, 7 Adet A4 Sayfa
K6	46:43 Dakika Ses Kaydı, 8 Adet A4 Sayfa
K7	47:56 Dakika Ses Kaydı, 8 Adet A4 Sayfa
K8	48:10 Dakika Ses Kaydı, 10 Adet A Sayfa

3.5. Verilerin Çözümlemesi

3.5.1. Nicel veriler

Demografik özelliklere ilişkin verilerin çözümlenmesi: Gençlik Liderlerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik soruların her cevap şıkkına bir rakam gelecek şekilde kodlama yapılmıştır. Örneğin, “Gönüllü ya da maaşlı olarak çalışma süreniz?” sorusuna verilen cevapların kodlaması aşağıdaki şekilde uygulanmıştır.

- 1-3 Yıl 1
- 4 Yıl ve Üzeri 2

Bu şekilde değerlendirilmeye alınan demografik özelliklere ilişkin veriler, frekans ve yüzde yöntemiyle çözümlenmiştir.

Araştırmanın nicel boyutundaki birinci alt probleme ilişkin verilerin çözümlenmesinde, Gençlik Merkezlerinde görev yapan Gençlik Liderlerinin ankette verilen her bir yargıya (davranışa) ilişkin katılım dereceleri;

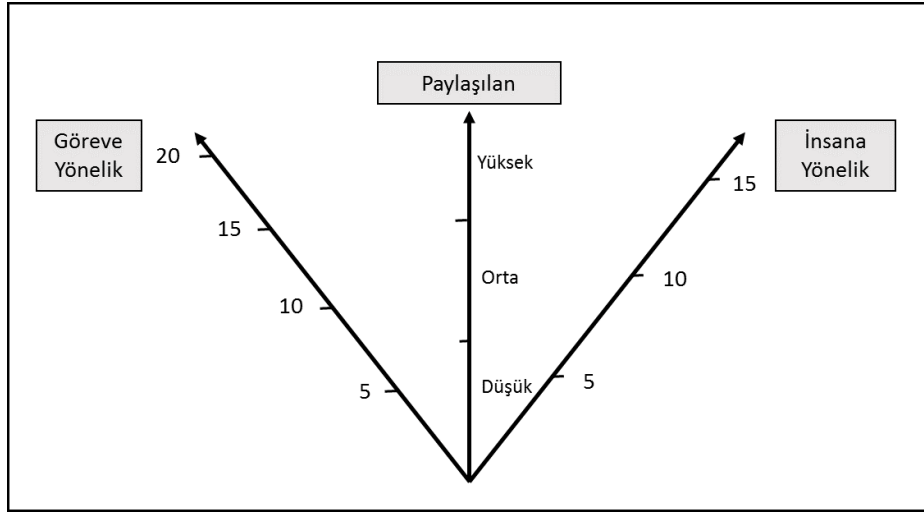
- Hiçbir Zaman 1
- Çok Nadir 2
- Ara Sıra 3
- Sık Sık 4
- Her Zaman 5

şeklinde puanlandırılarak değerlendirmeye alınmıştır. Bu doğrultuda; Gençlik Liderlerinin, liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik anketteki yargılara (davranışlara-yönelimlere) verdikleri “her zaman” ve “sık sık” cevapları, onların söz konusu davranışa katıldıkları; “çok nadir” ve “hiçbir zaman” cevapları ise verilen davranışa katılmadıkları şeklinde yorumlanmıştır. Gençlik Liderlerinin, “ara sıra” cevabını işaretlemeleri ise, söz konusu davranışa ilişkin ne olumlu ne de olumsuz bir

yönelime sahip olmadıkları şeklinde kabul edilmiştir. Gençlik Liderlerinin söz konusu yargılara (davranışlara) ilişkin görüşleri, yüzde ve frekans dağılımı ile aritmetik ortalamalar yardımıyla analiz edilmiştir.

İkinci alt probleme ilişkin verilerin çözümlenmesinde ise; Gençlik liderlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” liderlik yönelimlerinin hesaplanması şu şekilde yapılmıştır: Puanların hesaplanmasında “her zaman” ile “sık sık” ve “çok nadir” ile “hiçbir zaman” cevapları birlikte değerlendirilmiştir. “Her zaman” ile “sık sık” cevabı pozitif yönde, “çok nadir” ve “hiçbir zaman” cevapları ise negatif yönde bir eğilimi göstermektedir. “Ara sıra” cevabı ise, pozitif ve negatif yönde bir eğilimin olmadığını ortaya koymaktadır. Buna göre tüm ifadeleri “ara sıra” cevabıyla işaretleyen bir kişinin gerek insana gerekse göreve yönelik puanları sıfır olarak çıkacaktır. Bu anlamda; 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 ve 35 no’lu ifadelerin karşısında yer alan seçeneklerden “çok nadir” ve “hiçbir zaman” şıkları işaretlenirse, bu ifadelerin önüne 1 yazılacak. Geriye kalan ifadelerin karşısındaki seçeneklerden “her zaman” ve “sık sık” işaretlenirse, bu ifadelerin önüne de 1 yazılacaktır. Daha sonra 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 ve 35 no’lu ifadelerin önündeki 1’ler toplanarak “insana yönelik” puan bulunacaktır. Geriye kalan 1’lerin toplanması ile de “göreve yönelik” puan elde edilmiştir (Taşkıran, 2005:109).

Şekil 2-2’de “insana yönelik” ve “göreve yönelik” puanları gösteren ölçek verilmiştir. Şekil 7’de de görüldüğü üzere; ölçeğin puanlanmasında, insana yönelik en çok 15 puan, göreve yönelik ise en fazla 20 puan alınabilmektedir. Göreve yönelik bir liderlik yönelimi göstermek yüksek verimliliği ifade ederken; insana yönelik liderlik yönelimi ise yüksek morali göstermektedir. Şekil 1’e dikkat edildiğinde; “göreve yönelik liderlik” boyutunda, “0-8” puan arası düşük, “8-16” puan arası orta ve “16-20” arası puan ise yüksek görev yönelimini gösterirken; “insana yönelik liderlik” boyutunda, “0-7” puan arası düşük, “7-13” puan arası orta ve “13-15” puan arası ise yüksek seviyede insana yönelimi ortaya koymaktadır.



Şekil 2-2. İnsana ve göreve yönelik liderlik diyagramı (Luthans, 1992: Akt: Taşkıran, 2005:109).

Üçüncü alt probleme ilişkin verilerin çözümlenmesi aşamasında ise; Gençlik Liderlerinin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” olarak elde ettikleri puanların, demografik özelliklerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, istatistiksel önemlilik testleri ile analiz edilmiştir. İstatistiksel önemlilik testleri parametrik ve parametrik olmayan testler şeklinde iki gruba ayrılmaktadır. Parametrik testler (t-testi ve varyans analizi); verilerin nicel özellik taşıması, normal dağılım göstermesi, varyansların homojen olması ve her bir gruptaki denek sayısının yeterli olması durumunda uygulanmaktadır. Söz konusu bu koşulların yerine gelmemesi durumunda ise parametrik olmayan testlere başvurulmaktadır. Bu bilgiler ışığında iki gruplu değişken olan: cinsiyet ve görev türü, görev süresi değişkeni ile iki gruptan fazla gruplu değişkenleri olan: yaş, mezun olunan okul türü ve görev yaptığı coğrafi bölge değişkenleri için parametrik testler kullanılmıştır.

Gençlik Liderlerinin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” boyutlarda elde ettikleri puanların, demografik özelliklerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, iki gruplu olan; cinsiyet ve görev türü değişkenleri için; iki farklı gruptan oluşan değişkenler ile Liderlik davranışları arasındaki farka bağımsız iki örneklem t testi kullanılmıştır. (Independent-Samples T Testi), Ural ve Kılıç; (2004:55-56) bağımsız örneklem için t-testini, “birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar

arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir teknik.” olarak tanımlanmıştır.

Öte yandan, iki gruptan fazla gruplu değişkenler için (Yaş, mezun olunan okul türü ve görev yaptığı bölge) tek yönlü varyans analizi (One-Way ANOVA) testi ile kullanılmıştır. Ural ve Kılıç (2004:55-56) a göre bu testi, “tek bir bağımsız değişkene ilişkin iki ve daha fazla grubun, bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir teknik” olarak tanımlamıştır. Uygulanan bu test sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirse; söz konusu bu farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığını test etmek için ise çoklu karşılaştırma (multiple comparison) yapılması gerekmektedir. Çoklu karşılaştırma testi ile gruplar ikişer ikişer karşılaştırılır ve farklılığın kaynağı tespit edilir. Bu analiz için Tukey, Duncan, Dunnet ve Scheffe gibi çeşitli testler kullanılmaktadır. Uygulamayla ilgili yukarıda belirtilen analizler IBM SPSS 20.0 for Windows ve Microsoft Office Excel programlarıyla yapılmış olup, açıklanan tüm bu analizler amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

3.5.2. Nitel veriler

Araştırmanın nitel bölümünde ise verilerin anlaşılır bir biçimde çözümlenmesi, neden-sonuç ilişkilerinin analiz edilerek birtakım sonuçlara ulaşılması ve bulguların yorumlanması için, nitel analiz yöntemlerinden “Betimsel Analiz” yöntemi ile araştırmada; verilerin tanımlanması, birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmesi ve verilerin içinde saklı olabilecek gerçeklerin ortaya çıkarılması için “içerik analizi” yöntemi kullanılmıştır.

Nitel verilerin analiz edilmesinde yönetimin boyutları ve liderlik yaklaşımları temel alınmıştır.



Şekil 2-3. Nitel verilerin analiz edilmesine yararlanılan temel kavramlar.

Verilerin Kodlanması; Ses kayıt cihazı kullanılarak görüşme yoluyla elde edilen veriler, bilgisayar ortamında düz yazı haline getirilmiştir. Daha sonra veriler, dile getirilen ifadeler kısa cümleler halinde kodlanmıştır. Kodlamalar, düz yazı halinde yazılmış verilerin satırları işaretlenerek hemen yanına yazılmıştır. Araştırmacı tarafından bu kodlamaların birbiriyle örtüşen temaları gruplandırılmıştır.

Nitel verilerin çözümlenmesinde, görüşme yapılan katılımcılar alfabetik harflerle (A,B,C) kodlanmıştır. Kodlama kısaltmalar listesi Tablo 2-4’de verilmiştir.

Tablo 2-4. Kodlama kısaltmalar listesi.

Katılımcılar	Kısaltmalar
Katılımcı 1	K1
Katılımcı 2	K2
Katılımcı 3	K3
Katılımcı 4	K4
Katılımcı 5	K5
Katılımcı 6	K6
Katılımcı 7	K7
Katılımcı 8	K8

Araştırmanın nitel boyutundaki alt problemlere yanıt bulmak için katılımcılara uygulanan Görüşme Formu ile elde edilen verilerden yararlanılmıştır.

1. “*Katılımcıların Gençlik Liderliği için Metaforik tanımları nelerdir?*” sorusuna yanıt bulmak için ilk olarak görüşme formu aracılığı ile katılımcılardan mecazi tanımlamaları alınmış ve elde edilen veriler ilgili görsellerle birlikte tablo halinde sunulmuştur.
2. “*Katılımcıların Gençlik Liderliği Tanımları Nelerdir?*” sorusuna yanıt bulmak için ilk olarak görüşme formu aracılığı ile katılımcıların tanımlamaları alınmış ve elde edilen veriler tablo halinde sunulmuştur.
3. “*Gençlik Liderlerinin İnsana Yönelik Davranışları Nelerdir?*” sorusuna yanıt bulmak amacıyla katılımcılara yöneltilen sorulardan elde edilen veriler, yönetimin boyutları ve liderlik yaklaşımları çerçevesinde içerik analizleri yapılarak şekil ve tablolar halinde sunulmuştur.
4. “*Gençlik Liderlerinin Göreve Yönelik Davranışları Nelerdir?*” sorusuna yanıt bulmak amacıyla katılımcılara yöneltilen sorulardan elde edilen veriler, yönetimin boyutları ve liderlik yaklaşımları çerçevesinde içerik analizleri yapılarak şekil ve tablolar halinde sunulmuştur.

Geçerlik;

- a. Bulguların kendi içerisinde tutarlı anlamlı olmasına dikkat edilmiştir.
- b. Elde edilen bulguların anlamlı bir bütün olması sağlanmıştır.
- c. Elde edilen veriler daha önce oluşturulan kavramsal çerçeve ile uyumludur. Bu çerçeve, veri toplamada rehber olmuş uygulamada pratiklik sağlamıştır.

- d. Araştırmada elde edilen bulgular, araştırmacı tarafından hem ses kayıt cihazına kaydedilmiş hem de kısa notlar yoluyla denetlenmiştir. Böylece bulguların bir bütün oluşturulması sağlanmıştır.

Güvenirlilik;

- a. Araştırmacı, araştırmanın yöntemlerini ve aşamalarını açık bir biçimde tanımlamıştır.
- b. Veri toplama, işleme, analiz etme, yorumlama ve sonuçlara ulaşma konularında neler yapıldığı açık bir biçimde aktarılmıştır.
- c. Metafor ile ilgili soruların ve görüşme formunun uygulama güvenirliliği için 3 katılımcı ile pilot görüşme yapılmıştır. Pilot görüşme için seçilen katılımcıların araştırma evreni ile benzer özellikler tanışmasına özen gösterilmiş, soruların netliği ve anlaşılabilirliği sınanmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır.
- d. Sonuçlar, ortaya konan verilerle açık bir şekilde ilişkilendirilmiştir.
- e. Araştırmacının izlediği yöntemler ve süreçler konusunda, kayıtların (katılımcı seçimi, görüşme notları gibi) kapsamı açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır.
- f. Araştırmacı bireysel varsayımlarının, önyargılarının ve yönelimlerinin farkındadır.
- g. Araştırmada farklı görüşler ve alternatif açıklamalar dikkate alınmıştır.
- h. Araştırmanın ham verileri başkaları tarafından incelenebilecek şekilde saklanmıştır.
- i. Araştırma soruları açık biçimde ifade edilmiştir.
- j. Araştırmacının araştırma sürecindeki kendi konumu açık bir biçimde tanımlanmıştır.
- k. Araştırma sonuçları, verilerle uyum içindedir.
- l. Veriler araştırma sorularının gerektirdiği biçimde ayrıntılı ve amaca uygun bir biçimde toplanmıştır.
- m. Verilerin analizinde önyargılar, yanlış anlaşılmalara, gözden geçirilmiş ve buna göre geçerli olmayan veriler ayıklanmıştır.

3.5.3. Nitel ve nicel bulguların karşılaştırılması

Araştırmanın bir başka alt problemi olan “*Nicel ile Nitel Veriler Arasındaki Farklılıklar Nelerdir?*” sorusuna yanıt bulmak için araştırmanın nicel boyutunda katılımcılara uygulanan anket formu sonucunda yüksek oranda katılım sağlanan davranışlar incelenmiş, araştırmanın nitel bölümünde ulaşılan tema ve alt temalarla karşılaştırılmış, ankette yöneltilen sorular ile nitel görüşme formundan elde edilen veriler arasındaki benzerlikler tablo olarak sunulmuştur.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR ve YORUMLAR

Yapılan istatistiksel çalışmalar ve betimsel analizler neticesinde araştırma konusu ile alakalı birçok bulguya ulaşılmıştır. Bulgular, araştırmanın amaçları doğrultusunda derlenerek sistematik bir sıra ile nicel ve nitel veriler olmak üzere iki ayrı başlık halinde sunulmuştur. Ayrıca nicel ve nitel veriler bu bölümün son kısmında karşılaştırılarak örtüşen madde ve tamalar tablo halinde verilmiştir.

4.1. Nicel Bulgular

4.1.1. Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Araştırmaya Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Gençlik Merkezlerinde görev yapan toplam 303 Gençlik Lideri katılmıştır. Gençlik Liderlerine ait demografik özellikler (cinsiyet, yaş, lisans okul türü, gönüllü ya da maaşlı çalışma süresi, görev türü, görev yaptığı coğrafi bölge) Tablo 3-1'de yer almaktadır. Ortaya çıkma sıklığı (frekans) ve yüzde analizi uygulanarak ankete katılanların demografik bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 3-1. Araştırmaya katılan Gençlik Liderlerine ait demografik bulgular.

Demografik Faktörler		Frekans	Yüzde(%)
Cinsiyet			
	Erkek	196	64,7
	Kadın	107	35,3
Yaş			
	18-21	12	4
	22-25	149	49,2
	26-29	118	38,9
	30 ve Üstü	24	7,9
Lisans Okul Türü			
	Eğitim Fakültesi	38	12
	Fen Edebiyat Fakültesi	35	12
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	111	37
	Teknik Bölümler	31	10
	Beden Eğitimi ve Spor Y.O	76	25
	Diğer	12	4
Çalışma Süresi			
	1-3 Yıl	211	69,6
	4 Yıl ve Üzeri	92	30,4
Görev Türü			
	Maaşlı	270	89,1
	Gönüllü	33	10,9
Görev Bölgesi			
	Marmara	62	20,5
	İç Anadolu	53	17,5
	Güneydoğu Anadolu	31	10,2
	Ege	27	8,9
	Akdeniz	34	11,2
	Karadeniz	53	17,5
	Doğu Anadolu	43	14,2

Tablo 3-1’de verilen bilgilere göre;

Araştırmaya katılan Gençlik Liderlerinin 196 tanesi erkek, 107 tanesi kadındır. Bu durumda erkeklerin oranı %64,7 iken kadınların oranı %35,3 olarak ortaya çıkmıştır.

Ankete formunu dolduran Gençlik Liderlerinin yaş durumu dikkate alındığında, 12 tanesi 18-21 yaş, 149 tanesi 22-25 yaş aralığında, 118 tanesi 26-29 yaş aralığında ve 24 tanesi de 30 ve yaş üstü olarak şekillenmiştir. Değerlendirme yüzdesel olarak yapıldığında; 18-21 yaş grubu %4, 22-25 yaş grubu 49,2, 26-29 yaş grubu %38,9 ve 30 ve üstü grup %7,9 olarak görülmüştür.

Anket verileri Gençlik Liderlerinin görev yaptığı coğrafi bölge açısından

incelendiğinde, 62 tanesi Marmara, 53 tanesi İç Anadolu, 31 tanesi Güneydoğu Anadolu, 27 tanesi Ege, 34 tanesi Akdeniz, 53 tanesi Karadeniz ve 43 tanesi Doğu Anadolu Bölgesi olarak görülmüştür. Değerlendirme yüzdesel olarak hesaplandığında, Marmara Bölgesi %20,5, İç Anadolu Bölgesi %17,5, Güneydoğu Anadolu Bölgesi %10,2, Ege Bölgesi %8,9, Akdeniz Bölgesi %11,2, Karadeniz Bölgesi %17,5 ve Doğu Anadolu Bölgesi %14,2 çıkmaktadır.

Anket formuna görüşlerini bildiren Gençlik Liderlerinin Görev türlerine bakıldığında; 270 tanesi maaşlı, 33 tanesi ise gönüllü olarak Gençlik Merkezlerinde çalıştıkları görülmektedir. Yüzdesel olarak hesaplandığında Maaşlı çalışanların oranı %89,1, gönüllü olarak çalışanların ise %10,9 olduğu tespit edilmiştir.

Analiz, Gençlik Liderlerinin gönüllü ya da maaşlı olarak gençlik alanında çalışma süreleri açısından yapıldığında, 1-3 yıl arası çalışanların sayısı 211, 4 yıl ve üstü çalışanların sayısı ise 92'dir. Yüzde analizi olarak hesaplandığında ise; 1-3 yıl arası çalışanlar %69,6, 4 yıl ve üstü çalışanlar ise 30,4 olarak bulunmuştur.

Son olarak araştırmaya katılan Gençlik Liderlerini, Lisans Mezuniyet Alanları açısından değerlendirdiğimizde, Eğitim Fakültesi 38 kişi, Fen Edebiyat Fakültesi 35 kişi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi 111 kişi, Teknik Bölüm mezunları(Teknik eğitim ve Mühendislik) 31 kişi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu 76 kişi ve diğer bölüm mezunların da 12 kişi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ankete yanıt veren Gençlik Liderlerinin %12'si Eğitim Fakültesi, %12'si Fen Edebiyat Fakültesi, %37'si İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, %10'u Teknik Bölümler, %25'i Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve %4'ü diğer fakülte ve yüksekokullardan mezun olduğu tespit edilmiştir.

4.1.2. Birinci alt probleme ilişkin bulgular

Tablo 3-2'de, ankette sorulan her bir yargıya (davranış/lara) ilişkin Gençlik Liderlerinin katılma derecelerinin frekans-yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 3-2. Liderlik yönelimi ile ilgili ankette verilen yargılara (davranışlara) ilişkin Gençlik Lideri görüşlerinin frekans, yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları.

Liderli Yönelimine İlişkin Yargılar	Her zaman		Sık Sık		Ara Sıra		Nadiren		Hiçbir Zaman		TOPLAM				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	\bar{x}	S.S	N
1. İçinde bulunduğum grubun sözcüsü olmak isterim.	107	35,3%	104	34,3%	87	28,7%	4	1,3%	1	0,3%	303	100%	4,03	0,85	303
2. Mesai sonrası çalışmayı teşvik ederim.	58	19,1%	109	36,0%	117	38,6%	12	4,0%	7	2,3%	303	100%	3,66	0,91	303
3. Üyelere işlerinde tam serbestlik tanırım.	34	11,2%	95	31,4%	145	47,9%	25	8,3%	4	1,3%	303	100%	3,43	0,84	303
4. Belirlenmiş prosedürlerin kullanılmasını teşvik ederim.	72	23,8%	127	41,9%	80	26,4%	21	6,9%	3	1,0%	303	100%	3,81	0,91	303
5. Üyelerin, sorunları çözerken kendi yöntemlerini kullanmalarına izin veririm.	48	15,8%	166	54,8%	81	26,7%	5	1,7%	3	1,0%	303	100%	3,83	0,74	303
6. Bizimle yarışan grupların önüne geçmesi için grubuma baskı yapmak isterim.	27	8,9%	47	15,5%	83	27,4%	79	26,1%	67	22,1%	303	100%	2,64	1,23	303
7. İçinde bulunduğum grubun bir temsilcisi olarak konuşurum.	90	29,7%	137	45,2%	64	21,1%	9	3,0%	3	1,0%	303	100%	4,00	0,85	303
8. Üyeleri, daha fazla gayret göstermeleri için zorlarım.	69	22,8%	141	46,5%	63	20,8%	17	5,6%	13	4,3%	303	100%	3,79	0,99	303
9. Fikirlerimin uygunluğunu grup içinde sınırlarım.	113	37,3%	92	30,4%	22	7,3%	67	22,1%	9	3,0%	303	100%	3,77	1,25	303
10. Üyelerin, işlerini kendi bildikleri şekilde yapmalarına izin veririm.	19	6,3%	92	30,4%	144	47,5%	43	14,2%	5	1,7%	303	100%	3,25	0,85	303
11. Terfi etmek için çaba sarf ederim.	87	28,7%	62	20,5%	62	20,5%	44	14,5%	48	15,8%	303	100%	3,31	1,42	303
12. İşteki gecikmelere ve belirsizliklere karşı toleranslı davranırım.	25	8,3%	49	16,2%	113	37,3%	93	30,7%	23	7,6%	303	100%	2,87	1,04	303
13. İş ortamında ziyaretçilerimiz olduğunda grubun sözcülüğünü yaparım.	54	17,8%	137	45,2%	93	30,7%	16	5,3%	3	1,0%	303	100%	3,74	0,83	303
14. İşlerin hızlı bir tempoda yapılmasını sağlarım.	115	38,0%	151	49,8%	35	11,6%	2	0,7%	0	0,0%	303	100%	4,25	0,68	303
15. Üyelerin işlerini rahat bir şekilde yapmalarını sağlarım.	170	56,1%	113	37,3%	19	6,3%	1	0,3%	0	0,0%	303	100%	4,49	0,63	303
16. Grup içinde anlaşmazlık çıktığında ben çözümlerim.	71	23,4%	145	47,9%	86	28,4%	1	0,3%	0	0,0%	303	100%	3,94	0,73	303
17. Detaylarla çok fazla ilgilenirim.	74	24,4%	126	41,6%	77	25,4%	23	7,6%	3	1,0%	303	100%	3,81	0,92	303
18. Kurum dışındaki toplantılarda grubumu ben temsil ederim.	53	17,5%	99	32,7%	125	41,3%	22	7,3%	4	1,3%	303	100%	3,58	0,90	303
19. Üyelere iş ortamında hareket serbestliği tanımada isteksiz davranırım.	6	2,0%	21	6,9%	58	19,1%	122	40,3%	96	31,7%	303	100%	2,07	0,98	303
20. İş ile ilgili neyin-nasıl yapılacağına ben karar veririm.	11	3,6%	78	25,7%	150	49,5%	52	17,2%	12	4,0%	303	100%	3,08	0,85	303
21. Üyelerin daha fazla üretken olmaları için zorlarım.	73	24,1%	137	45,2%	73	24,1%	13	4,3%	7	2,3%	303	100%	3,85	0,90	303
22. Üyelerin bazılarına yetki devrederim.	25	8,3%	110	36,3%	130	42,9%	32	10,6%	6	2,0%	303	100%	3,38	0,86	303
23. İş ile ilgili öngörülerim genellikle gerçekleşir.	48	15,8%	210	69,3%	45	14,9%	0	0,0%	0	0,0%	303	100%	4,01	0,55	303
24. Üyelere yüksek seviyede inisiyatif kullanma hakkı veririm.	12	4,0%	84	27,7%	141	46,5%	51	16,8%	15	5,0%	303	100%	3,09	0,89	303
25. Üyelere özel görevler veririm.	35	11,6%	134	44,2%	107	35,3%	19	6,3%	8	2,6%	303	100%	3,56	0,87	303
26. Değişiklik yapmaya istekliyimdir.	119	39,3%	115	38,0%	59	19,5%	9	3,0%	1	0,3%	303	100%	4,12	0,85	303
27. Üyelere daha çok çalışmalarını söylerim.	69	22,8%	130	42,9%	84	27,7%	16	5,3%	4	1,3%	303	100%	3,80	0,89	303
28. Üyelerin iyi muhakeme yürütebileceklerine güvenirim.	55	18,2%	161	53,1%	75	24,8%	10	3,3%	2	0,7%	303	100%	3,84	0,77	303
29. Yapılacak işler için zaman programlaması yaparım.	153	50,5%	122	40,3%	25	8,3%	3	1,0%	0	0,0%	303	100%	4,40	0,69	303
30. Yaptığım işler ile ilgili açıklama yapmayı reddederim.	11	3,6%	17	5,6%	42	13,9%	87	28,7%	146	48,2%	303	100%	1,88	1,08	303
31. Üyeleri, fikirlerimin onların çıkarlarına uygun olduğuna dair ikna ederim.	54	17,8%	126	41,6%	79	26,1%	24	7,9%	20	6,6%	303	100%	3,56	1,07	303

32. Üyelerin çalışma tempolarını kendilerinin saptamaları için izin veririm.	44	14,5%	124	40,9%	122	40,3%	8	2,6%	5	1,7%	303	100%	3,63	0,82	303
33. Üyelerin, mevcut performanslarını yükseltmeleri için zorlarım.	62	20,5%	138	45,5%	69	22,8%	19	6,3%	15	5,0%	303	100%	3,70	1,02	303
34. Üyelere danışmadan hareket ederim.	6	2,0%	15	5,0%	76	25,1%	129	42,6%	77	25,4%	303	100%	3,01	1,25	303
35. Üyelerden belirlenmiş standart kural ve düzenlemelere uymalarını isterim.	97	32,0%	114	37,6%	73	24,1%	16	5,3%	3	1,0%	303	100%	3,95	0,92	303

Tablo 2-6’da verilen bulgulara göre;

“İçinde bulunduğum grubun sözcüsü olmak isterim.” (1. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %35,3 (N=107) her zaman ve %34,3 (N=104) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken, %0,1 (N=1) hiçbir zaman ve %1,3 (N=4) nadiren cevaplarını vererek olumsuz yönde görüş bildirmişlerdir. Ara sıra yanıt verenler %28,7 (N=87) ile kesin bir görüş bildirmemişlerdir. Bahsi geçen yargıya ait aritmetik ortalama 4,03 olup bu bulgular, Gençlik Liderlerinin içinde buldukları grubun sözcüsü olmak istedikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Mesai sonrası çalışmayı teşvik ederim.” (2. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %19,1 (N=58) her zaman ve %36 (N=109) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken, %2,3 (N=7) hiçbir zaman ve %4 (N=12) nadiren cevaplarını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Ara sıra yanıt verenler %38,6 (N=117) ile kesin bir görüş bildirmemişlerdir. Bahsi geçen yargıya yönelik aritmetik ortalama 3,66 olup, Gençlik Liderlerinin mesai sonrası çalışmayı teşvik ettikleri söylenebilir.

“Belirlenmiş prosedürlerin kullanılmasını teşvik ederim.” (4. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %23,8 (N=72) her zaman ve %41,9 (N=127) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken, %1 (N=3) hiçbir zaman ve %6,9 (N=21) nadiren cevaplarını vererek olumsuz görüş bildirmişlerdir. Ara sıra yanıt verenler %26,4 (N=80) ile kesin bir görüş bildirmemiştir. Bahsi geçen yargıya yönelik aritmetik ortalama 3,81 olup, Gençlik Liderlerinin belirlenmiş prosedürlerin kullanılmasını teşvik ettikleri söylenebilir.

“Üyelerin, sorunları çözerken kendi yöntemlerini kullanmalarına izin veririm.” (5. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %15,8 (N=48) her zaman ve %54,8 (N=166) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken; %17 (N=3) hiçbir zaman ve %6,65 (N=5) nadiren cevaplarını vererek olumsuz yönde görüş bildirmişlerdir. Ara sıra yanıtını verenler %26,7 (N=81) ile kesin görüş bildirmemişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin aritmetik ortalama 3,83 olarak tespit edilmiş olup, Gençlik Liderlerinin gençlerin sorunları çözerken kendi yöntemlerini kullanmalarına izin verdikleri söylenebilir.

“İçinde bulunduğum grubun bir temsilcisi olarak konuşurum.” (7. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; % 29,7 (N=90) her zaman ve %45,2 (N=137) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken; %1 (N=3) hiçbir zaman ve %2,9 (N=9) nadiren cevaplarını vererek olumsuz yönde görüş bildirmiştir. Ara sıra cevabını verenler %21,1 (N=64) ile kesin bir görüş bildirmemişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin aritmetik ortalama 4,00 olup bu bulgular, Gençlik Liderlerinin, içinde buldukları grubun bir temsilcisi olarak konuştukları söylenebilir.

“Üyeleri, daha fazla gayret göstermeleri için zorlarım.” (8. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %22,8 (N=69) her zaman ve %46,5 (N=141) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken, %4,3 (N=13) hiçbir zaman ve %5,6 (N=17) nadiren cevaplarını vererek olumsuz yönde görüş bildirmiştir. Ara sıra cevabını verenler %21,1 (N=63) ile kesin bir görüş bildirmemiştir. Yargıya ait aritmetik ortalama 3.79 bulunmuş olup, Gençlik Liderlerinin çalıştıkları kurumlardaki üyelerini daha fazla gayret gösterme konusunda zorladıkları söylenebilir

“Fikirlerimin uygunluğunu grup içinde sınırlarım.” (9. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %37,3 (N=113) her zaman ve %30,4 (N=92) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken, %3 (N=9) hiçbir zaman ve %22,1 (N=67) nadiren cevaplarını vererek olumsuz yönde görüş bildirmiştir. Ara sıra cevabını verenler %7,3’ü (N=22) ile kesin bir görüş bildirmemiştir. Yargıya ait aritmetik ortalama 3.77 olarak bulunmuş olup, Gençlik Liderlerinin fikirlerinin uygunluğunu grup içinde sınırladıkları söylenebilir.

“İş ortamında ziyaretçilerimiz olduğunda grubun sözcülüğünü yaparım” (13. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %17,8 (N=54) her zaman ve %5,3 (N=137) sık sık cevaplılarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken, %1 (N=3) hiçbir zaman ve %5,3 (N=16) nadiren cevaplılarını vererek olumsuz yönde görüş bildirmiştir. Ara sıra cevabını verenler %30,7 (N=93) ile kesin bir görüş bildirmemiştir. Yargıya ait aritmetik ortalama 3.77 olarak bulunmuş olup, Gençlik Liderlerinin iş ortamında ziyaretçileri olduğunda grubun sözcülüğünü yaptıkları söylenebilir.

“İşlerin hızlı bir tempoda yapılmasını sağlarım.” (14. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %38 (N=115) her zaman ve %49,8 (N=151) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken, %11,6 (N=35) ara sıra ve %0,6 (N=2) nadiren cevaplarını bildirmişlerdir. Hiçbir zaman cevabına ise katılım olmamıştır. Yargıya ait aritmetik ortalama 4,25 olup, Gençlik Liderlerinin işlerin hızlı bir tempoda yapılmasını sağlamadıkları söylenebilir.

“Üyelerin işlerini rahat bir şekilde yapmalarını sağlarım.” (15. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %56,1 (N=170) her zaman ve %37,3 (N=113) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken; %6,3 (N=19) ara sıra ve %0,3’ü (N=1) nadiren cevaplarını bildirmişlerdir. Hiçbir zaman cevabına ise katılım olmamıştır. Yargıya ait ortalama 4,49 olup, Gençlik Liderlerinin üyelerin işlerini rahat bir şekilde yapmalarını sağladıkları söylenebilir.

“Grup içinde anlaşmazlık çıktığında ben çözümlerim.” (16. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %23,4 (N=71) her zaman ve %47,9 (N=145) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken; %28,4 (N=86) ara sıra ve %0,3’ü (N=1) nadiren cevaplarını bildirmişlerdir. Hiçbir zaman cevabına ise katılım olmamıştır. Yargıya ait aritmetik ortalama 3,94 olup, Gençlik Liderlerinin grup içinde çıkan anlaşmazlıkların kendileri tarafından çözümledikleri söylenebilir.

“Detaylarla çok fazla ilgilenirim.” (17. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %24,4 (N=74) her zaman ve %41,6 (N=126) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken; %7,6’sı (N=23) nadiren ve %1’i (N=3) hiçbir zaman cevaplarını

bildirmişlerdir. Ara sıra cevabını verenler ise %25,4 (N=77) ile kesin bir görüş bildirmemişlerdir. Yargıya ait ortalama 3,81 olup, Gençlik Liderlerinin detaylarla çok fazla ilgilendikleri söylenebilir.

“Üyelerin daha fazla üretken olmaları için zorlarım.” (21. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %24,1 (N=73) her zaman ve %45,2 (N=137) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken; %4,3 (N=13) nadiren ve %2,3 (N=7) hiçbir zaman cevaplarını vererek olumsuz yönde görüş bildirmiştir. Ara sıra cevabını verenler %24,1’si (N=73) ile kesin bir görüş bildirmemiştir. Yargıya ait ortalama 3.85 olup, Gençlik Liderlerinin üyeleri daha fazla üretken olmaları için zorladıkları söylenebilir.

“İş ile ilgili öngörülerim genellikle gerçekleşir.” (23. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %15,8’i (N=48) her zaman ve %69,3 (N=210) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken; %14,9 (N=45) ile ara sıra cevabını verenler kesin bir görüş bildirmemiştir. Söz konusu yargıda hiçbir zaman ve nadiren şıklarını ise hiçbir katılımcı işaretlememiştir. Yargıya ait ortalama 4,01 olup, Gençlik Liderlerinin iş ile ilgili öngörülerinin genellikle gerçekleştiği söylenebilir.

“Değişiklik yapmaya istekliyimdir.” (26. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %39,3 (N=119) her zaman ve %38’i (N=115) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken; %0,3 (N=1) hiçbir zaman ve %2,9’u (N=9) nadiren cevaplarını vererek olumsuz yönde görüş bildirmiştir. Ara sıra cevabını verenler ise %19,8 (N=59) ile kesin bir görüş bildirmemiştir. Yargıya ait ortalama 4,12 olup, Gençlik Liderlerinin büyük çoğunluğunun değişiklik/yenilik yapma konusunda istekli oldukları söylenebilir.

“Üyelere daha çok çalışmalarını söylerim.” (27. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %22,8 (N=69) her zaman ve %42,9 (N=130) sık sık cevabını vererek olumlu yönde görüş bildirirken; %1,3 (N=4) hiçbir zaman ve %5,3 (N=16) nadiren cevaplarını vererek olumsuz görüş bildirmiştir. Ara sıra cevabını verenler %27,7 (N=84) ile kesin bir görüş bildirmemiştir. Yargıya ait ortalama 3.80 olup, Gençlik Liderlerinin üyelere daha çok çalışmalarını söyledikleri konusunda olumlu görüş bildirdikleri söylenebilir.

“Üyelerin iyi muhakeme yürütebileceklerine güvenirim.” (28. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %18,2 (N=55) her zaman ve %53,1 (N=161) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken; %0,7 (N=2) hiçbir zaman ve %3,3 (N=10) nadiren cevaplarını vererek olumsuz yönde görüş bildirmiştir. Ara sıra cevabını %24,8'i (N=75) ile kesin bir görüş bildirmemiştir. Yargıya ait ortalama 3,84 olup, Gençlik Liderlerinin büyük bir çoğunluğunun üyelerin iyi muhakeme yürütebileceklerine güvendikleri söylenebilir.

“Yapılacak işler için zaman programlaması yaparım.” (29. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %50,5 (N=153) her zaman ve %40,3 (N=122) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken; %0,9 (N=3) ile nadiren cevabını vererek olumsuz yönde görüş bildirmiştir. Ara sıra yanıtını verenler %8,3 (N=25) ile kesin bir görüş bildirmemiştir. Yargıya ait ortalama 4,4 olup, Gençlik Liderlerinin yapılacak işler için zaman programlaması yaptıkları söylenebilir.

“Üyelerin, mevcut performanslarını yükseltmeleri için zorlarım.” (33. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %20,5 (N=62) her zaman ve %45,5 (N=138) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken; %5'i (N=15) hiçbir zaman ve %6,3'ü (N=19) nadiren cevaplarını vererek olumsuz yönde görüş bildirmiştir. Ara sıra cevabını verenler %22,8 (N=69) ile kesin bir görüş bildirmemiştir. Yargıya ait ortalama 3.70 olup, Gençlik Liderlerinin, üyeleri mevcut performanslarını yükseltmeleri için zorladıkları söylenebilir.

“Üyelerden belirlenmiş standart kural ve düzenlemelere uymalarını isterim.” (35. Madde) yargısına Gençlik Liderleri; %32 (N=97) her zaman ve %37,6 (N=114) sık sık cevaplarını vererek olumlu yönde görüş bildirirken; %1 (N=3) hiçbir zaman ve %5,3 (N=16) nadiren cevaplarını vererek olumsuz yönde görüş bildirmişlerdir. Ara sıra yanıtını verenler %24,1 (N=73) ile kesin bir görüş bildirmemiştir. Yargıya ait ortalama 3,95 olup, Gençlik Liderlerinin, üyelerin belirlenmiş standart kural ve düzenlemelere uymalarını istedikleri söylenebilir.

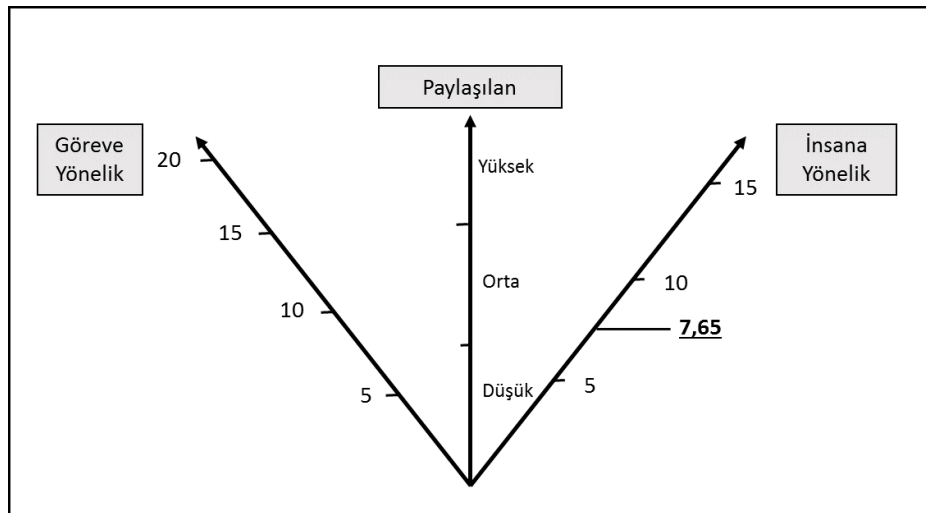
Ankette yer alan diğer maddelerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; en

yüksek ortalama 3,63 olarak gerçekleşirken en düşük ortalamasının ise 1,88 olduğu görülmüştür, bu maddelerdeki yargılar için Gençlik Liderlerinin kesin bir görüş bildirdikleri kanısına varamayız.

4.1.3. İkinci alt probleme yönelik bulgular

Bu başlık altında, Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Liderlerinin ankette belirtilen yargılara ilişkin gösterdikleri liderlik yönelimlerine göre ölçülen puanlarının “göreve yönelik” ve “insana yönelik” olarak dağılımları verilmektedir. Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, yüzde ve frekans dağılımı ile aritmetik ortalama yardımıyla yorumlanmıştır.

İnsana Yönelik Liderlik Yönelimi; Gençlik Merkezlerinde görev yapan Gençlik Liderlerine uygulanan Liderlik Yönelim Anketi’nde insana yönelik liderlik puanı, minimum 0 ile maksimum 15 puan arasında gerçekleşebilmektedir. Luthans’ın verdiği ölçeğe göre “0-7” arası alınan puanlar düşük, “7-13” orta ve “13-15” arası puanlar ise yüksek bir yönelimi göstermektedir. Elde edilen puan yükseldiği ölçüde, Gençlik Liderlerinin insana yönelik olma derecesi artmaktadır. Gençlik Liderlerinin insana yönelik liderlik yönelimlerine göre puanlarının dağılımı Şekil 3-1 ve Tablo 3-3’de sunulmuştur.



Şekil 3-1. Gençlik Liderlerinin insana yönelik liderlik diyagramı.

Tablo 3-3’da görüldüğü üzere; Gençlik Merkezlerinde görev yapan Gençlik Liderlerinin insana yönelik puanları en düşük 1 ve en yüksek 13 olarak gerçekleşmiştir. Genel olarak Gençlik Liderlerinin elde ettiği puanlarına göre dağılıma bakıldığında büyük bir çoğunluğun orta seviye değerlerde toplandığı görülmektedir.

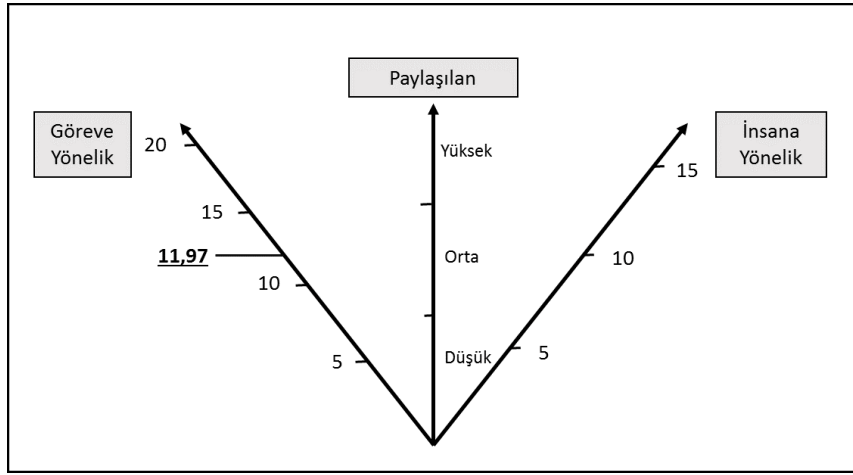
Tablo 3-3. Gençlik Liderlerinin insana yönelik alt boyutundaki puan dağılımı.

Seviye	İnsana Yönelik Puan	f	%	% Ort.	Puan (\bar{x})
Düşük	0	0	0,00	34,6	7,65
	1	1	0,30		
	2	2	0,70		
	3	7	2,30		
	4	17	5,60		
	5	38	12,50		
Orta	6	40	13,20	64,4	
	7	40	13,20		
	8	38	12,50		
	9	43	14,20		
	10	37	12,20		
	11	30	9,90		
Yüksek	12	7	2,30	1	
	13	3	1,00		
	14	0	0		
Toplam		303	100%		

Tablo 3-3’e göre; Gençlik Liderlerinin; %14,2’si (N=43) 9 puan, %13,2’si (N=40) 6 puan, %13,2’si (N=40) 7 puan, %12,5’i (N=38) 5 puan, %12,5’i (N=38) 8 puan, %12,2’si (N=37) 10 puan ve %9,9’u (N=30) puan olarak en fazla gözlenen puanları almıştır. İnsana yönelik liderlik puanlarına göre; Gençlik Liderlerinin aldığı en düşük değerler ise; %5,6 (N=17) 4 puan, %2,3 (N=7) 3 puan, %2,3 (N=7) 12 puan, %1 (N=3) puan, %0,7 (N=2) 2 puan ve %0,3 (N=1) 1 puandır. Gençlik Liderlerinin İnsana yönelik puanlarının ölçülen aritmetik ortalaması ise 7,65 olarak hesaplanmıştır. Verilerin çözümlenmesi kısmına verilen bilgilere göre; Gençlik Liderlerinin çoğunluğunun (%64,4) orta seviyede insana yönelim gösterdiği söylenebilir. Tablo 10’da yer alan veriler, Şekil 9 üzerinden incelendiğinde; Gençlik Liderlerinin insana yönelik liderlik puanlarına göre; yüksek seviyede insan yönelimini ölçen puanların (13-15 arası) sadece 3 Gençlik Lideri tarafından alındığı görülmektedir.

Göreve Yönelik Liderlik Yönelimi; Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Gençlik Merkezlerinde görev yapan Gençlik Liderlerine uygulanan Liderlik Yönelim

Anketi'nde göreve yönelik liderlik puanı, en düşük 0 ile en fazla 20 puan arasında gerçekleşebilmektedir. Luthans'ın verdiği ölçeğe göre "0-8" arası alınan puanlar düşük, "8-16" orta ve "16-20" arası puanlar ise yüksek bir yönelimi göstermektedir. Elde edilen puan yükseldiği ölçüde, Gençlik Liderlerinin göreve yönelik olma ya da başka bir deyişle göreve önem vermesi artmaktadır. Gençlik Liderlerinin göreve yönelik liderlik yönelimlerine göre puanlarının dağılımı Şekil 3.2 ve Tablo 3.4'de sunulmuştur.



Şekil 3-2. Gençlik Liderlerinin göreve yönelik liderlik diyagramı.

Tablo 11'de görüldüğü üzere; Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Liderlerinin göreve yönelik liderlik boyutunda ölçülen en düşük puanı 4, en yüksek puanı ise 20 olarak oluşmuştur. Genel olarak Gençlik Liderlerinin puanlara göre dağılımına bakıldığında, puanların orta değerlerde toplandığı görülmektedir. Çok düşük (0 ve 0'a yakın) puan bulunmazken, çok yüksek (20 ve 19) puan alan Gençlik Lideri sayısı 10 olmuştur.

Tablo 3-4. Gençlik Liderlerinin göreve yönelik liderlik puan dağılımı.

Seviye	Göreve Yönelik Puan	f	%	% Ort.	(Puan) \bar{x}
Düşük	1	0	0,00	8,6	11,97
	2	0	0,00		
	3	0	0,00		
	4	1	0,30		
	5	2	0,70		
	6	5	1,70		
	7	18	5,90		
Orta	8	11	3,60	62	
	9	18	5,90		
	10	21	6,90		
	11	25	8,30		
	12	33	10,90		
	13	33	10,90		
	14	29	9,60		
	15	18	5,90		
Yüksek	16	33	10,90	29,4	
	17	27	8,90		
	18	19	6,30		
	19	6	2,00		
	20	4	1,30		
Toplam		303	100	100	

Tablo 3-4 incelendiğinde; Gençlik Liderlerinin %10,9'u (N=33) 12 puan, %10,9'u (N=33) 13 puan ve yine %10,9'u (N=33) olarak en yüksek gözlenen değerleri alırken; %9,6'sı (N=29) 14 puan, %8,9'u (N=27) 17 puan, %8,3 (N=25) 11 puan, %6,9'u (N=21) 10 puan, %6,3'ü (N=19) 18 puan, %5,9'u (N=18) 7 puan ve yine %5,9'u (N=18) 15 puan almıştır. Göreve yönelik liderlik puanlarına göre, Gençlik Liderlerinin aldıkları en düşük değerler ise; %0,3 (N=1) 4 puan, %0,7 (N=2) 5 puan ve %1,7 (N=5) 6 puan şeklinde hesaplanmıştır.

Ankete katılan Gençlik Liderlerinin göreve yönelik ve insana yönelik puanlarını genel olarak değerlendirdiğinde; her iki boyuta ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamalarda da görüldüğü üzere, Gençlik Liderlerinin insana yönelik ($X=7,65$) ve göreve yönelik ($X=11,97$) liderlik boyutlarında orta seviye bir tutum sergiledikleri söylenebilir.

Göreve yönelik hesaplanan aritmetik ortalama olan 11,97; orta derece göreve yönelik liderlik seviyesini (8-16 puan arası) belirtirken, insana yönelik hesaplanan

aritmetik ortalama olan 7,65; yine orta derece insana yönelik liderlik seviyesini (7-13 puan arası) belirtmekle birlikte düşük insana yönelik liderlik seviyesine (0-7 puan arası) oldukça yakındır. Bu bulgulara göre Gençlik Liderleri, orta derecede göreve yönelik liderlik sergilerken, insana yönelik liderlik yönelimleri düşük seviyeye (0-7 arası) yakın çıkmıştır ki, bu dikkate değer bir bulgudur.

4.1.4. Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular

Bu başlık altında, Gençlik Liderlerinin insana yönelik ve göreve yönelik liderlik davranışlarının, demografik özellikler açısından (cinsiyet, yaş, lisans okul türü, gençlik alanında çalışma süresi, görev türü ve görev yaptığı coğrafi bölge) 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular sunulmuştur.

Gençlik Liderlerinin cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırılması; Tablo 3-5’de Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Liderlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak bağımsız örneklemeler için yapılan Independent-Samples (T Testi) sonuçları yer almaktadır. Buna göre, Gençlik Liderlerinin cinsiyet değişkeni açısından insana yönelik ($t=-1,29$ ve $P=0,196>0,05$) boyutunda anlamlı bir fark bulunmazken, göreve yönelik boyutta ($t=2,99$ ve $p=0,003<0,05$) liderlik yönelimine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 3-5. Gençlik Liderlerinin insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin cinsiyet değişkeni açısından karşılaştırılması.

Liderlik Yönelimi	Cinsiyet	N	\bar{x}	s.s	t	p
İnsana Yönelik	Erkek	195	7,52	2,43	-1,29	0,196
	Kadın	108	7,89	2,31		
Göreve Yönelik	Erkek	195	12,4	3,39	2,99	0,003*
	Kadın	108	11,16	3,55		

* $p<0,05$

Tablo 3-5’de verilen ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, göreve yönelik boyutta, erkek Gençlik Liderleri, kadın Gençlik Liderlerine oranla daha yüksek puan ($\bar{x}=12,40$) elde etmiştir. Bu verilere göre, erkek Gençlik Liderlerinin bayan Gençlik Liderlerine göre daha yüksek görev yönelimi sergiledikleri söylenebilir.

Gençlik Liderlerinin yaş değişkeni açısından karşılaştırılması; Tablo 3-6’da Gençlik Liderlerinin; “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, yaş değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediklerine yönelik, bağımsız örneklem için yapılan One-Way ANOVA (F testi) sonuçları yer almaktadır. Bu doğrultuda, Gençlik Liderlerinin yaşları ile insana (F=1,55 ve p=0,92>0,05) ve göreve yönelik liderlik boyutta (F=0,15 ve p=0,95>0,05) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 3-6. Gençlik Liderlerinin insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin yaş değişkeni açısından karşılaştırılması.

Liderlik Yönelimi	Yaş	N	\bar{x}	s.s	F	P
İnsana Yönelik	18-21	12	7,81	2,18	1,55	0,926
	22-25	149	7,63	2,37		
	16-29	118	7,71	2,45		
	30 ve Üstü	24	7,37	2,31		
Göreve Yönelik	18-21	12	12,36	4,36	0,15	0,959
	22-25	149	12,02	3,53		
	16-29	119	11,85	3,3		
	30 ve Üstü	24	11,91	3,97		

*P<0.05

Bu bulgulara göre; Gençlik Liderlerinin göreve ve insana yönelik liderlik boyutlarında yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir.

Gençlik Liderlerinin lisans okul türleri değişkeni açısından karşılaştırılması; Tablo 3-7’de Gençlik Liderlerinin; “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, lisans okul türleri değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklem için yapılan

tek faktörlü One-Way ANOVA (F testi) sonuçları yer almaktadır. Bu doğrultuda, Gençlik Liderlerinin Okul Mezuniyet Türleri ile insana ($F=1,76$ ve $p=0,119>0,05$) ve göreve yönelik liderlik boyutundaki ($F=1,57$ ve $p=0,166>0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 3-7. Gençlik Liderlerinin insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin lisans okul türleri değişkeni açısından karşılaştırılması.

Liderlik Yönelimi	Okul Türü	N	\bar{x}	s.s	F	P
İnsana Yönelik	Eğitim Fakültesi	38	8,07	2,44	1,76	0,119
	Fen Edebiyat Fakültesi	35	8,02	2,35		
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	111	7,23	2,40		
	Teknik Bölümler	31	7,87	2,47		
	Beden Eğitimi ve Spor Y.O	76	7,59	2,16		
	Diğer	12	8,83	2,85		
Göreve Yönelik	Eğitim Fakültesi	38	11,39	3,31	1,57	0,166
	Fen Edebiyat Fakültesi	35	12,02	3,24		
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	111	12,39	3,65		
	Teknik Bölümler	31	11,16	3,75		
	Beden Eğitimi ve Spor Y.O	76	11,64	3,15		
	Diğer	12	13,66	3,49		

*($P<0.05$)

Bu bulgulara göre; Gençlik Liderlerinin Lisans Okul Türleri değişkeni açısından göreve ve insana yönelik liderlik boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermediği söylenebilir.

Gençlik Liderlerinin çalışma süresi değişkeni açısından karşılaştırılması; Tablo 3-8’de Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Liderlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, gönüllü ya da maaşlı çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak bağımsız örneklem için yapılan Independent-Samples (T Testi) sonuçları yer almaktadır. Buna göre, Gençlik Liderlerinin çalışma süreleri değişkeni açısından insana yönelik ($t=-2,06$ ve $P=0,040<0,05$) boyutunda anlamlı bir fark bulunurken, göreve yönelik boyutunda ($t=-0,79$ ve $p=0,426>0,05$) liderlik yönelimine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3-8. Gençlik Liderlerinin insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin gençlik alanında çalışma süresi değişkeni açısından karşılaştırılması.

Liderlik Yönelimi	Süre	N	\bar{x}	s.s	t	p
İnsana Yönelik	1-3 Yıl	211	7,46	2,36	-2,06	0,040*
	4 Yıl ve Üstü	92	8,07	2,39		
Göreve Yönelik	1-3 Yıl	211	11,85	3,49	-0,79	0,426
	4 Yıl ve Üstü	192	12,20	3,51		

*p<0.05

Tablo 3-8'deki bulgulara göre; Gençlik alanında 4 yıl ve üstü görev yapan gençlik liderlerinin 1-3 yıl arası görev yapan gençlik liderlerine oranla daha fazla insana yönelim gösterdikleri söylenebilir. Göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimi için kesin bir yargıya varılamaz.

Gençlik Liderlerinin görev türü değişkeni açısından karşılaştırılması; Tablo 3-9'da Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Liderlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, görev türü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak bağımsız örneklemeler için yapılan Independent-Samples (T Testi) sonuçları yer almaktadır. Buna göre, Gençlik Liderlerinin cinsiyetleri açısından, insana yönelik (t=2,93) ve p=0,003<0,05) boyutunda anlamlı bir fark tespit edilirken, göreve yönelik liderlik boyutunda (t=0,14 ve p=0,638>0,05) liderlik yönelimine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3-9. Gençlik Liderlerinin insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin görev türleri değişkeni açısından karşılaştırılması.

Liderlik Yönelimi	Görev Türü	N	\bar{x}	s.s	t	P
İnsana Yönelik	Maaşlı	272	7,51	2,39	2,93	0,003*
	Gönüllü	32	8,81	2,03		
Göreve Yönelik	Maaşlı	272	11,99	3,47	0,142	0,638
	Gönüllü	32	11,68	3,72		

*P<(0,05)

Tablo 3-9'da verilen ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, insana yönelik liderlik boyutunda, Gençlik Merkezlerinde gönüllü olarak görev yapan Gençlik

Liderleri, maaşlı olarak görev yapmakta olan Gençlik Liderlerine oranla daha yüksek puan ($\bar{x}=8,81$) elde etmiştir. Bu verilere göre, gönüllü olarak görev yapan Gençlik Liderlerinin maaşlı olarak görev yapan Gençlik Liderlerine göre daha yüksek insana yönelik liderlik yönelimi sergiledikleri söylenebilir.

Gençlik Liderlerinin görev yaptığı coğrafi bölge değişkeni açısından karşılaştırılması; Tablo 3-10’da Gençlik Liderlerinin; “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, görev yaptıkları coğrafi bölge değişkeni açısından farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklem için yapılan tek faktörlü One-Way ANOVA (F Testi) sonuçları yer almaktadır. Bu doğrultuda, Gençlik Liderlerinin görev yaptıkları coğrafi bölge ile insana yönelik liderlik yönelimi ($F=2,34$ ve $p=0,032<0,05$) arasında anlamlı fark bulunurken; göreve yönelik liderlik boyutunda ($F=0,16$ ve $p=0,986>0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 3-10. Gençlik liderlerinin insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin görev yaptıkları coğrafi bölge değişkeni açısından karşılaştırılması.

Liderlik Yönelimi	Coğrafi Bölge	N	\bar{x}	s.s	F	P	LSD
İnsana yönelik	1. Marmara	61	8,24	2,31	2,34	0,032*	1-3 1-5 1-6 4-3 4-5 4-6
	2.İç Anadolu	53	7,96	2,26			
	3.Güneydoğu Anadolu	31	7,12	2,87			
	4.Ege	28	8,39	2,07			
	5.Akdeniz	34	7,17	2,31			
	6.Karadeniz	53	7,09	2,45			
	7.Doğu Anadolu	43	7,37	2,17			
Göreve Yönelik	Marmara	61	11,96	3,64	0,16	0,986	
	İç Anadolu	53	11,94	3,66			
	Güneydoğu Anadolu	31	12,41	3,46			
	Ege	28	11,71	3,45			
	Akdeniz	34	12,17	3,43			
	Karadeniz	53	11,75	3,79			
	Doğu Anadolu	43	11,9	2,95			

* $P<(0,05)$

Tablo 3-10 incelendiğinde; İnsana yönelik liderlik alt boyutunda; ($F_{(6,296)}=0,032$; $P<0,05$) anlamlı farklılık bulunmuştur. Farkın hangi gruplardan kaynaklandığı

bulmak amacıyla yapılan LSD analizi sonucunda; İnsana yönelik liderlik boyutunda; Ege ($\bar{x}=8.39\pm 2,07$) Bölgesinde görev yapan Gençlik Liderleri ile Güneydoğu Anadolu ($\bar{x}=7.12\pm 2,87$), Akdeniz ($\bar{x}=7.17\pm 2,31$) ve Karadeniz ($\bar{x}=7.09\pm 2,45$) Bölgeleri arasında Ege Bölgesi lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Yine İnsana yönelik liderlik boyutunda; Marmara ($\bar{x}=8.24\pm 2,31$) bölgesinde görev yapan Gençlik Liderlerinin; Güneydoğu Anadolu ($\bar{x}=7.12\pm 2,87$), Akdeniz ($\bar{x}=7.17\pm 2,31$) ve Karadeniz ($\bar{x}=7.09\pm 2,45$) bölgeleri arasında Marmara Bölgesi lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur.

Bu bulgulara göre; Ege ve Marmara bölgelerinde görev yapan Gençlik Liderlerinin, Güneydoğu Anadolu, Akdeniz ve Karadeniz bölgelerinde görev yapan gençlik liderlerine oranlara daha fazla İnsana yönelim sergiledikleri söylenebilir.

4.2. Nicel Bulgulara İlişkin Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın nicel boyutunda elde edilen bulgular tartışılarak, ortaya çıkan veriler, araştırmanın alt problemleri çerçevesinde yorumlanmıştır.

- a. Gençlik Liderlerinin Liderlik Yönelim Anketi'ndeki davranışlara ilişkin yorumlar,
- b. Göreve ve insana yönelik liderlik davranış puanlarına ilişkin yorumlar,
- c. Demografik değişkenler açısından liderlik yönelimlerine ilişkin yorumlar.

4.2.1. Liderlik yönelim anketindeki yargılara ilişkin yorumlar

Gençlik Liderlerinin ankette verilen yargılara ilişkin görüşleri genel olarak değerlendirdiğimizde; *“içinde bulunduğu grubun sözcüsü olma, mesai sonrası çalışmayı teşvik etme”, “belirli prosedürlerin kullanılmasını teşvik etme”, “üyelerin sorunları çözerken kendi yöntemlerini kullanmalarına izin verme”, “içinde bulunduğu grubun bir temsilcisi olarak konuşma, üyeleri daha fazla gayret göstermesi için zorlama”, “fikirlerinin uygunluğunu grup içinde sınama”, “iş ortamında ziyaretçiler*

olduğunda grubun sözcülüğünü yapma” *“işlerin hızlı bir tempoda yapılmasını sağlama*”, *“üyelerin işlerini rahat bir tempoda yapmasını sağlama*”, *“grup içinde anlaşmazlık çıktığında çözme*”, *“detaylarla çok fazla ilgilenme*”, *“üyelerin daha fazla üretken olmaları için zorlama*”, *“iş ile ilgili öngörülerinin gerçekleşmesi*”, *değişiklik yapmaya isteklilik, üyelerin daha fazla çalışmasını söyleme*”, *“üyelerin iyi muhakeme yürütebileceklerine güvenme, yapılacak işler için zaman planlaması yapma*”, *“üyelerin mevcut performansları için zorlama*”, ve *“üyelerin belirlenmiş standart kural ve düzenlemelere uymalarını isteme*” konularında görüşleri oldukça olumludur. Öte yandan Gençlik Liderlerinin ankette yer alan diğer maddelerde olumlu ya da olumsuz bir yönelim göstermemiştir.

4.2.2. Liderlik davranış puanlarına ilişkin yorumlar

Ankete katılan Gençlik Liderlerinin göreve yönelik ve insana yönelik puanlarını genel olarak değerlendirdiğimizde; her iki boyuta ilişkin ölçülen aritmetik ortalamalara da yansdığı gibi, Gençlik Liderlerinin insana yönelik olmadan ($\bar{x} = 7,65$) çok göreve yönelik ($\bar{x} = 11,97$) bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Göreve yönelik hesaplanan aritmetik ortalama olan 11,97; orta düzeyde göreve yönelik davranış seviyesini (8-16 puan arası) gösterirken, insana yönelik hesaplanan aritmetik ortalama olan 7,65; yine orta düzeyde insana yönelik davranış seviyesini (7-13 puan arası) göstermekle birlikte düşük insana yöneliklik seviyesine (0-7 puan arası) oldukça yakındır. Bu bulgulara göre, Gençlik Liderlerinin daha çok göreve yönelik liderliği benimsemiş oldukları söylenebilir ki, bunun dikkat çekici bir bulgu olduğu söylenebilir. Gençlik Merkezlerinde, devlet ile gençler arasında köprü konumunda olan Gençlik Liderlerinin insana yönelimden daha çok göreve yönelim sergilemesi oldukça düşündürücüdür. Bu sonucun nedeni; Gençlik Liderlerinin kamu sektöründe hizmet alımı yöntemi ile görev yapıyor olması ve işe devamlarının yıllık performans puanlarına göre sağlanmasından kaynaklanabilir. Ayrıca Gençlik Merkezlerinin, ülkenin bugünleri ve yarınlarını oluşturan gençliğin sanatsal, kültürel ve eğitsel açıdan geliştirilmesi amacıyla faaliyet göstermesi de bu alanda hizmet üretmesi beklenen Gençlik Liderlerinin göreve yönelme eğilimlerini arttırdığı söylenebilir. Bu yargıyı destekleyen

en önemli faktör ise, daha önce Başbakanlığa bağlı bir genel müdürlük altındaki daire başkanlığının çatısı altında faaliyet gösteren Gençlik Merkezleri, günümüzde 2011 yılında kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı altındaki 4 genel müdürlük; Spor Genel Müdürlüğü, Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü ile Proje ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü tarafından düzenlenen gençlik faaliyetlerinin yereldeki uygulayıcı olmasıdır. Gençliğe ayrılan bütçenin artması ile birlikte, bu alanında hazırlanan proje ve programların nicelik ve nitelik yönünden yükseliş göstermesi Gençlik Merkezi üye sayılarında gözle görülür bir artışa neden olmuştur. Bu gelişmeler neticesinde Gençlik Liderlerinin görev ve sorumlulukları da artış göstermiştir.

George ve Jones (2005), insana yönelik liderlik için “Liderin izleyenlerine gösterdiği güven, saygı, değer ve iyi ilişkiler bireyi dikkate alma (ilişki yönelimlilik) davranışları olarak bilinmektedir” yorumunu getirmiştir. Yine aynı araştırmacılar 2007 yılındaki çalışmalarında; “İlişki odaklı liderler, astlarıyla onların da hoşlandığı iyi ilişkiler geliştirmeye ilgilenmektedir. İlişki odaklı yöneticiler astlarıyla yüksek kalitede kişiler arası ilişkilere sahip olmaya odaklanmaktadır.” diyerek ilişki odaklı liderliği tanımlamışlardır (Akt: Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009:55).

Eren (2001) ilişki davranışında, liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri ile haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiğini; karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluştuğunu söylemiştir.

Pitcher (1999), astları ve çalışma arkadaşları tarafından samimi, cömert, duygusal iletişimde bulunan, etkileyici, yenilikçi, açık fikirli, esprili olarak değerlendirilen insana yönelik kişilere “sanatçı”; aşırı derecede ciddi, vazgeçmez, analitik düşünen, insan ilişkilerinde derinlikleri olmayan, başkaları tarafından sadece zeki, parlak, sert olarak tanımlanan işe odaklı kişilere de “teknokrat” adını vermiştir (Akt: Nadir, 2010:41).

Yapılan araştırmalar gösteriyor ki; insan ilişkileri gelişmiş liderlerin varlığı, verilen hizmetlerin başarısını arttırmada önemli bir etkidir. Bu anlamda Gençlik ve Spor Bakanlığının, gerek Gençlik Liderliği eğitimlerinde ve gerekse de yapılan hizmet içi eğitimlerde bu konuya hassasiyet göstermesi, hazırlanacak eğitim programlarında Gençlik Liderlerinin insan ilişiklerini geliştirebilecek eğitim tekniklerinin uygulanması bu alanda sunulan hizmetlerin kalitesini artırabilmek açısından önemli olacağı söylenebilir.

4.2.3. Demografik değişkenler açısından liderlik davranışlarına ilişkin yorumlar

Araştırma kapsamında Gençlik Liderlerine uygulanan Liderlik Yönelim Anketi ile; yaş, cinsiyet, görev türü, gönüllü ya da maaşlı çalışma süresi, görev yaptığı coğrafi bölge ve lisans okul türü demografik değişkenleri açısından liderlik davranışları tespit edilmiştir.

Cinsiyet; Gençlik Liderlerinin cinsiyet değişkeni açısından insana yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken; göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan Independent-Samples testi (T Testi) sonucunda erkek Gençlik Liderlerinin göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimleri ($\bar{x}=12,4$) kadın Gençlik Liderlerine ($\bar{x}=11,16$) göre anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır.

Taşkıran (2005), İstanbul'daki Otel İşletmeli Yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmada, Erkek yöneticilerin Kadın yöneticilere oranla daha yüksek görev yönelimi sergilediği belirtirken, yine insana yönelik liderlik boyutunda da erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranlara daha yüksek insana yönelim sergilediklerini tespit etmiştir. Katkat ve Arkadaşları (2003), Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Liderlik yönelimleri üzerine yaptığı araştırmada, erkek Beden Eğitimi Öğretmenlerinin kadın Beden Eğitimi Öğretmenlerine göre daha yüksek göreve yönelim sergilediklerini ancak insana yönelik liderlik boyutunda ise kadın Beden Eğitimi Öğretmenlerinin daha fazla İnsana yönelim

sergiledikleri belirtmiştir. Mızrak ve Arkadaşları (2003), spor federasyonları genel sekreterleri üzerine yaptıkları liderlik araştırmasında ise göreve ve insana yönelik liderlik boyutlarında cinsiyetler açısından bir farklılık bulamamıştır. Cömert (1999), Yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada, Gemi işletmelerinde görev yapan kadın yöneticilerin, erkek yöneticilerin göreve ve insana yönelik liderlik boyutlarında cinsiyetleri açısından anlamlı bir fark bulamamıştır. Kurudirek (2011), “Spor Yöneticiliği İle Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü Öğrencilerinin Eğitim Seviyelerinin Liderlik Düzeylerine Etkisi” adlı çalışmada yine erkek ve kadın öğrenciler arasında göreve ve insana yönelik liderlik yönelimleri açısından anlamlı bir fark bulamamıştır.

Yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere farklı sektörlerde yer alan bireylerin göreve ve insana yönelik liderlik yönelimleri cinsiyetler açısından farklılık göstermiştir. Cinsiyet değişkeni açısından erkek Gençlik Liderlerinin kadın Gençlik Liderlerine göre daha fazla görev yönelimi sergilemesinin birçok nedeni olabilir. Bunlar; kültürel ve sosyal roller olarak söylenebilir.

WHO ve Attanapola (1998); Kadın ve erkeğe yüklenen toplumsal roller küreselleşme ve kentleşme gibi güçlerin etkisiyle büyük bir hızla değiştiğini ve bu değişimin ev ve iş yaşamında da rol değişimleri ve uyumlarını beraberinde getirdiğini belirtmiştir (Akt: Günay ve Bener, 2011:15).

Ecevit (2003:83), “Bütün toplumlarda doğuştan gelen biyolojik farklılıklar kültürel olarak yorumlanıp değerlendirilir. Böylece kadınlar ve erkeklerin hangi davranış ve faaliyetleri yapabileceklerine, hangi haklara ve güce kimin ne derece sahip olduğuna veya sahip olması gerektiğine ilişkin toplumsal beklentiler geliştirilir. Bu beklentiler, toplumdan topluma ve aynı toplum içinde bir toplumsal kesimden diğerine kısmen değişse de özünde ortak noktalar vardır. Bu öz, toplumsal cinsiyet temelli asimetrinin yani farklılıklar ve eşitsizliklerin varlığıdır.” diyerek cinsiyet farklılıklarının kültürel boyutuna dikkat çekmiştir. İmamoğlu (1991:832) ise; “Söz konusu toplumsal kalıp yargılarına göre herhangi bir insanla ilgili beklentilerin neler olacağı doğrudan cinsiyete bağlıdır. Buna göre erkeklerden güçlü olmaları, ailelerini geçindirmeleri, çevre

üzerinde belirli bir etkinlik ve kontrol sağlamları; kadınlardan ise sabırlı, anlayışlı olmaları, evi çekip çevirmeleri, insan ilişkilerini düzenlemeleri beklenmektedir.” diyerek kültür ve sosyal rollerin davranışlar üzerindeki etkisini yorumlamıştır. Bu doğrultuda, Gençlik liderlerinin kadın gençlik liderlerine göre daha fazla görev yönelimi sergilemesinin nedeni olarak örgütsel ve toplumsal faktörlere bağlayabiliriz.

Yaş; Gençlik Liderlerinin yaş değişkeni açısından insana ve göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar, yapılan One-Way ANOVA testi (F Testi) sonucunda anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Cömert (1999) yılında yaptığı araştırmada, yöneticilerin yaşları ile liderlik yönelimleri arasında bir fark bulmamıştır. Bu sonuç çalışmamızla paralellik göstermektedir. Diğer taraftan, Taşkiran (2005), otel yöneticileri üzerine yaptığı araştırmada yaş değişkeni ile liderlik yönelimi arasında fark olduğunu tespit etmiştir. Yine Katkat vd, (2003) yaptığı çalışmada, spor federasyonu genel sekreterlerinin yaşları ile göreve insana yönelik liderlik boyutları arasında anlamlı düzeyde bir fark bulmuştur.

Gençlik Liderleri üzerinde yapılan bu çalışmada, yaş değişkeni açısından her iki boyutta da anlamlı bir farkın çıkmaması ve çıkan ortalamaların birbirine çok yakın olmasının nedeni, gençlik liderlerinin yaş farkı gözetmeksizin aynı statü ve derecede çalışması ve gerçekleştirilen program, proje ve faaliyetlerin büyük oranda benzerlik göstermesinden kaynaklanabilir.

Lisans Okul Türleri; Gençlik Liderlerinin mezun oldukları ya da olacakları lisans okul türleri açısından insana ve göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar, yapılan One-Way ANOVA testi (F Testi) sonucunda anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Katkat vd, (2003), spor federasyonları genel sekreterlerinin BESYO mezunları ile diğer bölüm mezunları arasında göreve ve insana yönelik liderlik boyutları arasında anlamlı bir farka rastlamamıştır.

Gençlik ve Spor Bakanlığının 13.07.2003 tarihli ve 25167 sayılı Resmi Gazete yayımlanan Gençlik Merkezi Yönetmeliğine dayanılarak hazırlanan Gençlik Lideri Yönergesi 7. Maddesinin a bendinde Gençlik liderliği yetiştirme eğitimine

katılacaklarda “Üniversitelerin en az 4 yıllık lisans bölümlerinden birinde okuyor olmak veya bu bölümlerden birinden mezun olmak.” şartı aranmakta olup herhangi bir bölüm veya alandan mezun olma koşulu getirilmemiştir. Bu nedenle araştırma kapsamına demografik değişkenler arasına Gençlik Liderlerinin lisans mezuniyet türleri alınarak okul türleri arasındaki fark incelenmek istenmiştir. Yapılan LSD testi sonucunda Gençlik Liderlerinin lisans okul türleri açısından bir farka rastlanmamıştır. Ulaşılan bu sonuçta; Gençlik Merkezlerinde görev yapan Gençlik Liderlerinin aynı eğitimlerden geçmesi, benzer örgütsel koşullarda görev yapıyor olmaları ve Gençlik Merkezlerinde görev yapan Gençlik Lideri sayılarının ortalama 5-6 kişi olmasının etkili olduğu söylenebilir.

Gönüllü ya da Maaşlı Çalışma Süresi; Gençlik Liderlerinin gönüllü ya da maaşlı çalışma süreleri açısından göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken; insana yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Yapılan Independent-Samples testi (T Testi) sonucunda insana yönelik liderlik boyutunda, 4 yıl ve üstü gönüllü ya da maaşlı çalışma süresi bulunan Gençlik Liderlerinin puanları ($\bar{x}=8,07$) 1-3 yıl arasında çalışma süresi olan gençlik liderlerine ($\bar{x}=7,46$) göre anlamlı düzeyde yüksek çıkmıştır.

Taşkıran (2005), otel yöneticilerinin liderlik yönelimleri üzerine yaptığı çalışmada, yöneticilerin çalışma süreleri ile insana ve göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimleri arasında anlamlı düzeyde farklılık bulmuştur. Katkat vd, (2003), Beden Eğitimi Öğretmenlerinin liderlik yönelimleri üzerine yaptığı çalışmada, göreve ve insana yönelik liderlik boyutları ile hizmet süreleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Mızrak ve arkadaşları (2003), spor federasyonlarında görev yapan genel sekreterlerin liderlik yönelimleri ile ilgili çalışmasında, hizmet süresi artmasına rağmen görev yöneliminin düşmediğini tespit ederken, hizmet süresi ile insana yönelik liderlik yönelimi arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Cömert (1999), yöneticilerin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada hizmet süresi ile liderlik yönelimleri arasında bir farka rastlamamıştır.

Yapılan çalışmalar gösteriyor ki, çalışma süresi ile liderlik yönelimleri arasındaki sonuçlar çeşitlilik göstermektedir. Gençlik Liderlerinin çalışma süreleri bakımından aldığı puanlar incelendiğinde, göreve yönelik liderlik boyutunda anlamlı bir fark bulunmazken, insana yönelik liderlik boyutunda anlamlı düzeyde fark tespit edilmiştir. İnsana yönelik liderlik boyutunda 1-3 yıl çalışma süresi ($\bar{x}=7,46$) ortalamaya sahipken, 4 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan Gençlik Liderlerinin liderlik ortalama puanları ($\bar{x}=8,07$) olmuştur. Bu bulgu çalışma süresi arttıkça Gençlik Liderlerinin insan ilişkilerini arttırdığını göstermektedir. Bunun nedeni ise şu şekilde açıklanabilir: Gençlik Merkezlerinin üye sayısı ile uygulanan proje ve programların sayısının sürekli artış göstermesi Gençlik Merkezindeki hizmet alan taraf olan gençler ile iletişimin doğal olarak artmasına neden olmaktadır. Bu da Gençlik Liderlerinin iletişim halinde olduğu genç sayısını arttırmaktadır.

Görev Türü: Gençlik Liderlerinin görev türleri açısından göreve ve insana yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar incelendiğinde, göreve yönelik liderlik boyutunda anlamlı farklılık gözlenmezken, insana yönelik liderlik boyutunda anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür. Yapılan Independent-Samples testi (T Testi) sonucunda, İnsana yönelik liderlik boyutunda gönüllü olarak çalışan gençlik liderlerinin aldığı puanların ortalaması ($\bar{x}=8,81$), maaşlı olarak çalışan gençlik liderlerinin aldığı puanların ortalaması ise ($\bar{x}=7,51$) olarak tespit edilmiştir.

Birleşmiş Milletler Gönüllüleri ile Gençlik servisleri Merkezi'nin hazırladığı "Türkiye'de Gönüllülük" adlı araştırma raporunda; "Gönüllülük, gençlerin psiko-sosyal gelişimine katkı sağlayan iki yönlü bir harekettir. Gönüllü çalışmalar sonucunda elde edilen toplumsal faydanın yanı sıra, bu çalışmalar içerisinde yer alan gençlerin bireylerarası yetenekleri gelişir, gençler paylaşmanın anlamını kavrar, takım çalışmasını ve yardımlaşmayı öğrenir, yeni yaşam deneyimleri kazanır, değişik tecrübelerle sahip insanlarla tanışma imkânı bulur, organizasyon yapmayı öğrenir, değişik kurumları tanır, toplumu ve dünyayı daha iyi kavrar, değer yargıları gelişir ve özgüveni artar" bilgisini vererek gönüllülüğün bireysel ve toplumsal açıdan önemine dikkat çekmiştir (Gençlik Servisleri Merkezi, 2013). Bu bilgidен de yola çıkaran, Gençlik Merkezlerinde gönüllü olarak bulunan Gençlik Liderlerinin hem topluma hizmet etme açısından hem de

bireysel olarak kendini geliştirebilmesi açısından katılımı önem teşkil etmektedir. Bu doğrultuda gönüllü olarak hizmet veren Gençlik Liderlerinin, mesai zorunluluğunun bulunmaması, faaliyetlere kendi isteği ile katılıyor olması, ilgi istek ve yetenekleri doğrultusunda çalışıyor olmasından dolayı insana yönelik liderlik özelliğinin daha yüksek çıktığı söylenebilir.

Görev Yaptığı Coğrafi Bölge; Gençlik Liderlerinin yapılan One-Way ANOVA testi (F Testi) sonucunda görev yaptıkları coğrafi bölge açısından göreve ve insana yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar incelendiğinde, göreve yönelik liderlik boyutunda anlamlı farklılık gözlenmezken, insana yönelik liderlik boyutunda anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür. Gençlik Liderlerinin görüşleri incelendiğinde, Marmara ($\bar{x}=8,24$) ve Ege ($=\bar{x}8,39$) bölgelerinde görev yapanların, diğer bölgelerde görev yapmakta olanlara göre daha yüksek insan yönelimi sergiledikleri bulunmuştur. Bu durumun nedeni şu şekilde açıklanabilir. Devlet Planlama Teşkilat verilerine göre, bölgelerin sosyo-ekonomik gelişmişlikleri incelendiğinde, 1. Sırada 1,70211'lik değeri ile Marmara bölgesi oluştururken, 2. sırada ise 0,48296'lık değeri ile Ege Bölgesi yer almaktadır (Şahin, 2011:48). Bu veriler doğrultusunda bölgelerin sosyo ekonomik gelişmişliğinin de farklı olacağı aşikar bir durumdur.

Özdemir ve Altıparmak (2005:97) sosyo-ekonomik gelişmişliğin, sosyal ve ekonomik bakımdan gelişimi ifade ettiğini ve bu bakımdan sosyo-ekonomik gelişmişliğin, ekonomik kalkınma ile özdeşleştiğini belirtmiştir. Ayrıca ekonomik kalkınma için, ekonomideki nicel gelişimin yanı sıra nitel gelişimi de ifade ettiğini başka bir ifade ile sayısal ve yapısal değişimi içerdiğini; kişi başına düşen milli gelir ve üretimdeki artışı, ekonomideki gelir ve verimlilik artışlarını engelleyen kısır döngülerin ortadan kaldırılmasını ifade ettiği gibi iktisadi yapının yanı sıra sosyo-kültürel yapıdaki değişimleri de kapsadığını söylemiştir. İstatistiki bilgiler ve yorumlardan da anlaşılacağı üzere, ekonomik gelişmişlik, sosyal yapının da gelişmesine ortam hazırlamaktadır. Bu anlamda Marmara ve Ege bölgelerinde görev yapan gençlik liderlerinin, sosyal yönden daha gelişmiş illerde görev yapmaları İnsana yönelik liderlik özelliklerinin gelişmesine katkı sağlamış olabilir.

4.3. Nitel Bulgular

Araştırmanın nitel boyutunda yer alan;

- a. Gençlik Liderlerinin Gençlik Liderliği ile İlgili Metaforik Tanımları Nelerdir?*
- b. Gençlik Liderlerinin Gençlik Liderliği Tanımları Nelerdir?*
- c. Gençlik Liderlerinin İnsana Yönelik Davranışları Nelerdir?*
- d. Gençlik Liderlerinin Göreve Yönelik Davranışları Nelerdir?*








alt problemlere ilişkin verilere bu bölümde yer verilmiştir.

4.3.1. Gençlik liderliği ile ilgili metaforik tanımlara ilişkin bulgular

Gençlik Liderliği ile ilgili metaforik tanımlar, katılımcılar ile yapılan görüşmeler neticesinde analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen veriler 7 başlık altında ele alınmıştır.

Tablo 3-11’de elde edilen bulgulara göre katılımcılar “Gençlik Lideri” metaforlarını; yağmur bulutu, patika, ayak izi, gül, anne, köprü ve gökkuşağı olarak belirtmişlerdir.

Tablo 3-11. Katılımcıları Gençlik Liderliği hakkındaki metaforik(mecazi) tanımlamaları.

Metaforik Tanım	Katılımcı Görüşleri
 <p>Yağmur Bulutu</p>	<p>“Bulut diyebilirim. Çünkü bulutlar kolay oluşmuyor. Bir birikim yapıyorlar. Ve bu birikim sonucunda da yağmur sunuyorlar. Ve yağmurlar sonucunda da o fidanlar yeşermeye çalışıyor. Gençler bir tohum biz de onları yeşerten yağımuruz.” (K1)</p>
 <p>Patika</p>	<p>“Belki yamaçta kıvrım kıvrım dolanan bir patikaya benzeyebilir. Neden? Çünkü o yol sizi zirveye çıkarıyor olabilir. Ayrıca size bir yol göstericidir. Hiçbir şey bilmiyorsanız bile o yolun sizi bir yere götürdüğünü bilebilirsiniz.” (K2)</p>
 <p>Ayak İzi</p>	<p>“Demir tav iken dövülür.” atasözü üzerine gençlerimizin şekillenmeye başladığı dönemde, söylenenlerden çok ayak izlerini takip etmeye yatkın olduklarını biliyoruz. Bu nedenle Gençlik Lideri, gençlerin takip edeceği yolda iz bırakan ayaklardır.” (K3)</p>
 <p>Gül</p>	<p>“Gül olabilir aslında. Neden? Kokusu güzel rengi güzel ama işi zor. Dikeni var. Genç onun güzelliğini görüyor. Gençlik Lideri başkasının derdiyle de dertlenendir. Bu da dikenidir.” (K4)</p>
 <p>Anne</p>	<p>“Gençlik lideri kimi zaman bir anne gibi şefkatlidir. Üşüyen gence hırkanı düşünmeden verirsin. Senin olmayan çocuklara kendi çocuğun gibi yollar gösterirsin.” (K5) “Anne olmak gibi. Sıcak, fedakâr, cana yakın. Yeri geldiğinde kendi önceliklerinden taviz verebilen bir anne gibi.” (K6)</p>
 <p>Köprü</p>	<p>“Köprü diyebilirim. Gençler için kurulu, amaçlarından biri de gençlere özgüven ortamını sağlamak olan bu örgütlerin, gençlerle arasındaki bilinç köprüsüdür.” (K7)</p>
 <p>Gökkuşağı</p>	<p>“Gökkuşağı olur. Çünkü bütün renkleri barındırıyor ve bütün gökyüzünü sarıyor. Kocaman ve her rengi barındırıyor. Zaman geçtikçe renkleri birbirine giriyor. Mükemmel bir görüntü oluşuyor.” (K8)</p>

4.3.2. “Gençlik liderliği” tanımlarına ilişkin bulgular

Gençlik Liderlerine uygulanan görüşme formunun sonunda, katılımcılardan “Gençlik Liderliği”nin tanımlarını yapmaları istenmiştir. Katılımcılar tarafından yapılan tanımlar Tablo 3-12’de sunulmuştur.

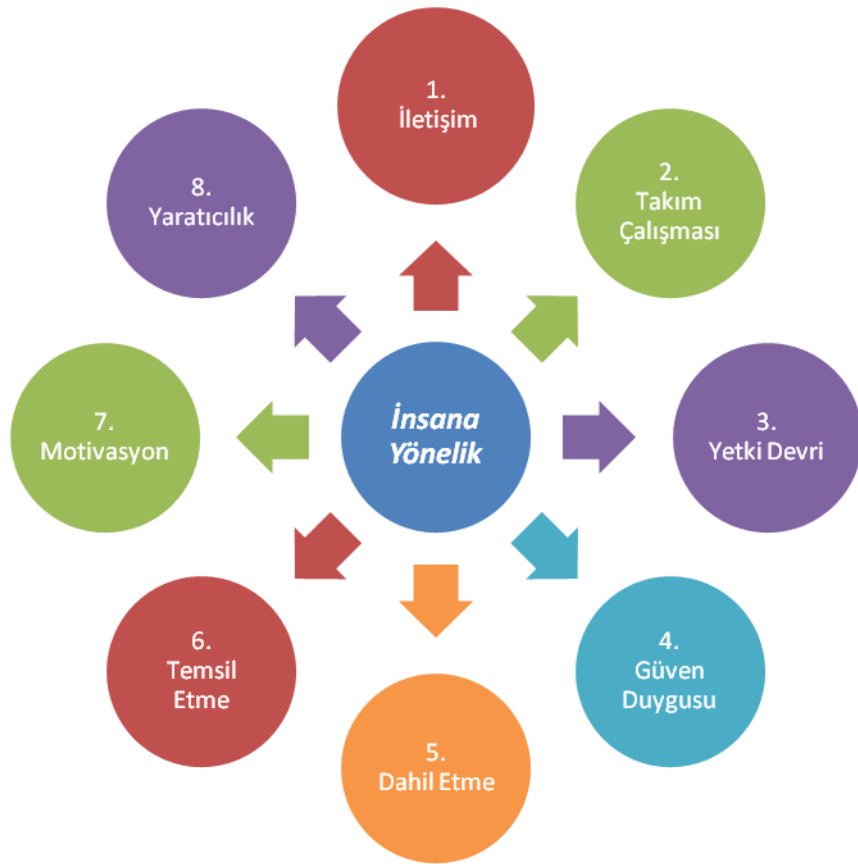
Tablo 3-12. Katılımcıların “Gençlik Liderliği” tanımları.

K	Katılımcı Görüşleri	Alt Tema	Tema
K1	<i>Gençlerle iliştim kurma sanattır. Çünkü onlarla iletişim kurmak kolay değil. Bunu çok iyi becerebilmek gerekiyor. Çünkü iletişim olmayınca güven de olmuyor. O zamanda da karşılıklı olarak fayda olmuyor.</i>	<i>İletişim Becerisi ve Güven</i>	<i>İletişim Kurma</i>
K2	<i>Lider bazen çekici bazen de itici güçtür. Siz ne kadar enerji ile dolu olursanız etki alanınız o kadar hareketli o kadar bereketli olur. Liderlikten yorulduğunuz an görevinizi devredebilmeyi bilmeli ve emeklerinizin boşa gitmemesini sağlayabilirsiniz. Unutmayalım ki görevimiz dolayısıyla vebal altındayız işimizi ne kadar iyi yaparsak mükâfatı o denli büyük olacaktır.</i>	<i>Görevini Devretme</i>	<i>Yetki Devretme</i>
K3	<i>Gençlik Liderliği gençlerimize rehber, öğretici olabilecek; Bakanlığımızca gönüllülük esasına dayandırılmış maalesef gönüllülük bakış açısıyla yapılmayan benim tabirimle zorunlu gönüllülük. Neden zorunlu gönüllülük, ülkemizde gönüllülük biraz yanlış anlaşılabilir gibi.</i>	<i>Rehber</i>	<i>Rehber Olma</i>
K4	<i>Bunun para ile bir ölçütü yoktur. Madde olarak kendine fayda sağlayacak olan insan Gençlik Lideri olmamalı. Kariyer hedefi olan bir devlet memuru tarzında mesai saati içerisinde çalışayım düşüncesinde olanlar Gençlik Lideri olmamalı ve manevi anlamda sosyal faaliyetler anlamında kendine fayda sağlayabilecek. Bunlarla mutlu olabilecek kişiler Gençlik Lideri olmalı. Artı bir konuda mutlaka uzman olmalı. BESYO’cu da olsa hukukçu da olsa bir konuda yeterliliği olmalı ve kuruma bir şey katılabilmeli ve psikolojik eşiği de üst seviyede olmalı. Geleceğe dair kaygıları olan ve çok idealist maddesel idealleri olan kişiler Gençlik Lideri olmamalı. Gençlere rol model olabilecek ve onları hayata hazırlamaya yardımcı olabilecek yeni gelişimlere açık ve uyumlu bir rol olması lazım ve evli kişilerin çok da yapabileceği bir şey olmayacağını düşünüyorum.</i>	<i>Rol Model</i>	
K5	<i>Gençlik liderliği Gençlerle iletişim kuracak olan, onların; sosyal, kültürel, sportif ve hatta ekonomik sorunlarını araştırarak, izleyecek, dinleyecek kişidir. Bu çalışmalar sonucu projeler üretilip çözüm yolları bulacak kişilere gençlik çalışanına denir.</i>	<i>Rehber</i>	
K6	<i>‘Gençlik Liderliği’ gençlere ön ayak olmak ve onlara model olma yolunda ilerlemek bu amaçla onlara bir şey katmaktan öte onlardan da çok şey almak ve bu yolda onlarla beraber ilerlemektir.</i>	<i>Rol Model</i>	
K7	<i>İlgilendikleri en değerli ve geleceğin temelini oluşturan ‘Gençler’den oluşuyor. Gençlik Liderliği; her şeyden önce “Gönüllü” olmayı ve “Sorumlu” olmayı gerektirir. Şu şekilde de tarif edilebilir. Gençlik merkezleri ve gençler arasında bilinçli gönül köprüsüdür.</i>	<i>Gönüllü, Sorumluluk</i>	<i>Gönüllü Olma</i>
K8	<i>Bence Gençlik Liderliği kendini gönüllülükle bu işe başlamış insanlar demektir. Bir kere kendini geri plana atan ve gençler için geçmişe değil de geleceğe bakan insanlar demektir. Zamanında bunu çok iyi yaptığımı düşünüyorum. Ben gönüllülükle başladım ve bir gençken bir başka bir şeyler öğretmiştim. Bir genç başka bir gence fayda sağladıkça lider olur. Tabi gönüllülükle ilerleyebilir. Bir tanuma sığdıramıyorum aslında. Yaşanması gereken bir süreç.</i>	<i>Gönüllü</i>	

4.3.3. İnsana yönelik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular

Görüşme formu ile elde edilen verilerden insana yönelik davranışlar bu başlıkta ele alınmıştır.

Katılımcılardan yapılan görüşmeler neticesinde insana yönelik liderlik boyutunda ulaşılan ana temalar Şekil 3-3'de sunulmuştur.



Şekil 3-3. İnsana yönelik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular.

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler incelendiğinde; İnsana Yönelik Liderlik davranışlar; iletişim, takım çalışması, yetki devri, güven duygusu, dahil etme, temsil etme, yaratıcılık ve motivasyon, olarak bulunmuştur.

1. İletişim; Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde İnsana yönelik

liderlik davranışları boyutunda bulunan “İletişim” ana teması “Arabuluculuk, arkadaşlık, fikir alma, ikna etme, iletişime açık olma ve empati” alt temalarından oluşmuştur.

a. *Arabuluculuk*; İletişim ana temasının altında yer alan “Arabuluculuk” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-13’de yer almaktadır.

Tablo 3-13. “Arabuluculuk” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Ya ihraç ederim ya da çözülebiliyorsa barıştırırım ve programın devamını sağlarım.	K1	Arabuluculuk
Zaten otobüs birbirini yabancı ise bir anlamı yok. O nedenle o otobüstekileri kaynaştırırım. Üzmemeye çalışırım. Gezinin selameti açısından sağlıklı bir şekilde ile dönmeleri açısından en kötü birbirlerinden uzaklaştırırım.	K4	
Onların gönüllerini almaya çalışırım.		
Olayın kaynağına inip sorunun taraflarca halledilmesini sağlama açısından bir çalışmaya başlarım.	K5	
Ardından onlar biraz sakinleştikten sonra bir araya getirip orta yolu bulmaları konusunda elimden geleni yaparım.	K6	
Sorunu tarafsız olarak her iki taraftan da dinlerim ve ne istediklerini öğrenirim ve ne amaçla burada bulduklarını hatırlatırım çoğunlukta tatlıya bağlamışımıdır.	K7	
En sonuna kadar uzlaşma yoluna sokarım gençleri fakat bu durum içinden çıkılmaz bir hale dönüşmüşse problem çıkaran gence bir şekilde bu durumu izah eder bu programdan lider eşliğinde uzaklaştırırım.		
Beden Eğitimi olmamdan kaynaklı spor branşlarında ve rekreasyon faaliyetlerinde gençleri bir araya getiriyorum bu anlamda gençlerle iletişimim daha keyifli hale geliyor.		
Aynı ilgi ve yeteneklere sahip gençleri bir araya getirmeye çalışırım bu nedenle gençlerle aradaki iletişimim sağlam ve içten.		

b. *Arkadaşlık*; İletişim ana temasının altında yer alan “Arkadaşlık” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-14’de yer almaktadır.

Tablo 3-14. “Arkadaşlık” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Hem eğlenip hem de yeni yerler keşfederken en küçük problemde kızların yanıma gelip yardım istemeleri bende sorumluluğun dışında biraz anne biraz abla en çok da iyi bir arkadaş olma hissini uyandırdı. Çoğuyla hala irtibattayız. Onlarla muhabbet etmeyi seviyorum.	K6	Arkadaşlık
Hepsine kardeşim gözüyle bakıyorum. Bazen bana liderim diyorlar hiç hoşuma gitmiyor onun için öyle demelerini istemediğimi dile getiriyorum.		
O yüzden de eskiden gelen gençlerle sohbet ediyor, bahçede oturup eğleniyorduk. İçten gelen davranışlar olduğu için yüzünüzde hoş bir tebessüm kalıyordu.	K8	
Kişisel olarak da burada en yaşlı olan benim. Beni daha çok koruyucu görebiliyorlar. Daha çok babacan görebiliyorlar bazen.	K2	

c. *Fikir Alma*; İletişim ana temasının altında yer alan “Fikir Alma” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-15’de yer almaktadır.

Tablo 3-15. “Fikir Alma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Bunu yapmamızın sebebi ise sunulan projeye diğerlerinin de bir şeyler katabileceğine inanmamdır.	K3	Fikir Alma
Bunun dışında olası bir durumda bir araya gelip sorunun sebeplerini belirleyip ona göre çözüm yolları bulmaya çalışıyoruz.	K6	
Benim yapacağım etkinliğin detayına katkı yapacak olursa onların söylediklerine göz önünde bulundururum.	K2	
Çıkan sonuçları müdürümüzle paylaşırım eğer uygun görürse uygulamaya başlanır.	K7	
Eğer ki beni aşırıya arkadaşlarıma danışırım.	K1	
Motivasyon artırıcı etkinliklerin dozajları iyi ayarlanmalı tüm kafilenin onayı alınmalıdır.	K2	
Tıkandığım durumlarda düzeltilemeyecek yanlışlıklar yapmamak adına bilenlere danışırım ve benimle aynı konumda çalışan diğer illerdeki çalışan arkadaşların tecrübelerini dikkate alırım.	K7	
Öncelikle gençlerle iletişim sağlanır ve gençlerin ilgilerini dikkate alırım ve belirli aralıklarla gençlerle bir araya gelirim ve ortaya koydukları ve uygulamak istedikleri projenin uygulanabilir olmasına bakarım.	K7	

d. İkna Etme; İletişim ana temasının altında yer alan “İkna Etme” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-16’da yer almaktadır.

Tablo 3-16. “İkna Etme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Bu esnada dilin gücünü kullanmak çoğu zaman işe yarıyor.	K6	İkna Etme
Gençlerle iletişim kurma sanattır. Çünkü onlarla iletişim kurmak kolay değil. Bunu çok iyi becerebilmek gerekiyor.	K1	
Güven kişilerle ilgili. Bizim ifade yeteneklerimizle ilgili	K4	
Başta bunu arkadaşlara söylerim ve kabul edenleri bahane uydurup gelmek istemeyenleri ikna etmesi için gaz veririm.	K3	
Onları ikna etmek isterim.	K1	
Üyelerin katılımı, onlara kendimizi iyi anlatabilmemizle ilgili.	K4	
Bakanlığın belirlemiş olduğu kuralların dışına çıkmak isteyen kişiler oluyor onları kırmadan yapıcı bir dille ikna etmek bazen gerçekten çok zor oluyor.	K6	
Çünkü ben gönüllülükten geldiğim için onların ayağına gidip onları etkilemeye çalışıyorum.	K8	
Kızına faydalarından bahsettim. Kaç dakika konuştum hatırlamıyorum. Ama o konuşma bir kişinin hayatını değiştirdi. Birincisi Gülbeyaz; o artık Gençlik Merkezinin gönüllü üyesi. Geçirdiği doğa kampı hayatında bir dönüm noktası oldu. Farklı insanlar gördü ve hayatının köyünden ibaret olmadığını farkında. Sonucunu bilmediğin bir telefon konuşması nelere kadir.	K5	
Proje hazırlarken motivasyon ve iletişim çok önemli. Birbirimizden ve yaptıklarımızdan sürekli haberdar olmamız gerektiğini her fırsatta dile getiririm.	K6	
Bununla ilgili olarak da ben kızları ararım sorumluluk alırım ve ikna etmeye çalışırım.	K8	

e. İletişime Açık Olma; İletişim ana temasının altında yer alan “İletişime Açık Olma” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-17’de yer almaktadır.

Tablo 3-17. “İletişime Açık Olma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Etkinliklerimizle beraber gönüllülerimiz arasında iletişimin de artmasını temenni ediyorum.	K3	İletişime Açık Olma
Çünkü gençleri dinlemeyi seviyorum.	K2	
Bizler bu süreçte vereceğimiz mesajları iyi belirlemeli ve kıt zamanda en yüksek değerde iletişime geçebilmeliyiz.	K2	
Yanıma gelip de güler yüzle karşılayıp güler yüzle uğurlamadığım kimse olmadı	K6	
Hepsi ile konuşmak isterim mutlaka.	K4	
Bazen bana liderim diyorlar hiç hoşuma gitmiyor onun için öyle demelerini istemediğimi dile getiriyorum.	K6	
Çok sıkıcı olmayan içinde gülüşmelerin geçtiği konuşma havasında olur bu sunum genelde.	K6	
Hepsi ile konuşmak isterim mutlaka.	K4	
Ve daha sonra onunla konuşurum.	K1	
Ona karşı güven oluşturmam gerektiğin düşündüm es geçmedim bunu. Konuşmaya çalıştım.	K8	
Fikirlerini paylaşabilmelerini isterim.	K1	
Sıcak bir ilişki kurarım. Resmîyet olmasını istemem.	K7	
Samimiyet çok önemli. Bu yüzden samimi davranışlarda bulunduğumuz için gençlerden de olumlu geri dönüt alıyoruz.	K6	
Aynı ilgi ve yeteneklere sahip gençleri bir araya getirmeye çalışırım bu nedenle gençlerle aradaki iletişimim sağlam ve içtendir.	K7	

f. Empati; İletişim ana temasının altında yer alan “Empati” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-18’de yer almaktadır.

Tablo 3-18. “Empati” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Çünkü biz de küçükken ciddi sıkıntılar içinde büyüdük. O durumları iyi empati ederim.	K8	Empati
Gençlerle iç içeyiz ve gençlerin istekleri arasında keyifli ve verimli zaman geçirmek yer alıyor.	K3	
Aslında sistemi yargılayabiliriz. O baklava çalıp ıslah evinde yatan çocuğu yaşamıyoruz.	K4	
Gençlerin beklentilerini göz önünde bulundururum.	K7	
Katıldığım bir gençlik değişiminde katılımcı gençlerden birinin babasının vefat ettiğini öğrendim ve bunu hem grubun enerjini düşürmeden hem de katılımcı gence bunu nasıl aktarmam gerektiğinin tecrübesini o gün empati kurarak neler yapmam gerektiğini soğukkanlılıkla ortaya koydum.	K7	
Onlar gibi düşünüp onlar gibi yapmaya çalışıyoruz ki daha çok yanımızda olsunlar.	K6	
Ben gençlere yaklaşırken empati kurarak yaklaşıyorum.	K7	

2. *Takım Çalışması;* Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde insana yönelik liderlik davranışları boyutunda bulunan Takım Çalışması ana temasının alt temalarını “Takım Oluşturma” ve “Takıma Önem Verme” alt temaları oluşturmuştur.

a. *Takıma Önem Verme*; Takım Çalışması ana temasının altında yer alan “*Takıma Önem Verme*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-19’da yer almaktadır.

Tablo 3-19. “Takıma Öner Verme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Biz üyelere önem verdiğimizizi hissettirdiğimizde genç bize güvenmeye başlıyor ve sonuçta iletişime geçebiliyoruz.	K2	Takıma Önem Verme
İlgili kişilerle haftanın veya ayın belirli günlerinde işin işleyişi ile ilgili güzel, eksik, doğru, yanlış v.s. giden ne varsa bunları birinci ağızdan dinleyip bunları ilgili herkesle istişare edip nasıl daha iyiye gidebilir ya da nasıl bu sorunun üstesinden gelebiliriz buna bakarım.	k3	
Farklı fikirler var mı onları not alırız. Herkes kendi altına ortaya gençler için bir şey koyar ve ortak karar alırız. Onların verdikleri kararlar son tahlilde olması gerekir ki onlarda projede yer alabilsinler.	k4	
Öncelikle gençlerle iletişim sağlanır ve gençlerin ilgilerini dikkate alırım ve belirli aralıklarla gençlerle bir araya gelirim ve ortaya koydukları ve uygulamak istedikleri projenin uygulanabilir olmasına bakarım.	k7	
Arkadaşlarla konuşup bir istişare yaparız.	K4	
Ortalıkta bu organizasyonu ben yaptım diye gezmek olmaz. Mutlaka takip etmeli ama bunu gençlerin üzerine onların bir şeyler yapması adına onlara da bazı görevler verilebilir.	K1	

b. *Takım Oluşturma*; Takım Çalışması ana temasının altında yer alan “*Takım Kurma*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-20’de yer almaktadır.

Tablo 3-20. “Takım Oluşturma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Bunun için de hep 10-15 gün önceden hareket ediyoruz. İş dağılımını iyi yapıyoruz.	K4	Takım Oluşturma
Gittiğimiz zaman hem gönüllü gençleri dâhil ediyoruz hem de etrafımızdaki gençleri dâhil etmeye çalışıyoruz.	K8	
Lakin elimizden geldiğince çok kişiye ulaşmaya çalışırım. Bunun için arkadaşlarım arasından bu işin organizasyonunu üstlenecek bir ekip oluştururum.	K3	
Daha sonra etkinliklere kimin nasıl destek vereceğini tasarlar görev dağılımını kişilerin özelliklerini göz önünde bulundurarak veririm.	K2	
Sorumluluklar veririm gençlere ki etkinliğin birer parçası olduklarını bildikleri için gençleri yönetmek daha da kolaylaşıyor çünkü bu aynı zamanda gençlerin “özgüven” duygusunun gelişmesine katkıda bulunmuş oluyoruz.	K7	

3. *Yetki Devri*; Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde insana yönelik liderlik davranışları boyutunda bulunan “*Yetki Devri*” ana temasının altında; “*Serbest Örgüt İklimi*”, “*Görüş Alma*”, “*Sorumluluk Verme*” ve “*Üyelere Bırakma*” alt temalarına ulaşılmıştır.

a. *Serbest Örgüt İklimi*; Yetki Devri ana temasının altında yer alan “*Serbest Örgüt İklimi*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-21’de yer almaktadır.

Tablo 3-21. “Serbest Örgüt İklimi” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Üyelerimiz en az 3 kere geldikten sonra kendi evleriymişçesine rahat davranıp isteklerini rahatça dile getirip sorunlarını en samimi veya o durum ile ilgili kendilerine en yakın gördükleri liderle rahat bir şekilde paylaşabiliyorlar.	K3	Serbest Örgüt İklimi
Kendi olabildikleri ve gönülleriyle bağlı oldukları ve her şeyin onlar için planlandığı belki de haftanın birkaç günü de olsa kendilerini okul vb. streslerden uzak tutan keyif almaları onları kendi evlerinde gibi özgür kılıyor.	K7	
Üyeler Gençlik Merkezinde nasıl davranır? Rahat? Boş zamanlarını iyi değerlendirmek bizlerden bir şey öğrenmek adına geldikleri için. Kurs alırlar. Kafalarına takılanlarla ilgili çok rahattırlar. Bizi sevdikleri için.	K4	
Yoğun okul tempolarından sonra stres atabildikleri kendilerini özgür hissettikleri göze çarpıyor.	K7	

b. *Görüş Alma*; Yetki Devri ana temasının altında yer alan “*Görüş Alma*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-22’de yer almaktadır.

Tablo 3-22. “Görüş Alma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Öncelikle gençlerle iletişim sağlanır ve gençlerin ilgilerini dikkate alırım ve belirli aralıklarla gençlerle bir araya gelirim ve ortaya koydukları ve uygulamak istedikleri projenin uygulanabilir olmasına bakarım.	K7	Görüş Alma
Motivasyon artırıcı etkinliklerin dozajları iyi ayarlanmalı tüm kafilenin onayı alınmalıdır.	K2	
Herkes kendi projesi üzerinde oturup düşündükten uygulanabilecek şekle soktuktan sonra tekrar toplanır sırayla proje sunumunu yaparız.	K3	
Daha sonra çayımızı içerken sorularını cevaplamaya çalışıp izlenimlerini, önerilerini ve beklentilerini dinleriz.	K6	

c. *Sorumluluk Verme*; Yetki Devri ana temasının altında yer alan “*Sorumluluk Verme*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-23’de yer almaktadır.

Tablo 3-23. “Sorumluluk Verme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Sorumluluklar veririm gençlere ki etkinliğin birer parçası olduklarını bildikleri için gençleri yönetmek daha da kolaylaşıyor çünkü bu aynı zamanda gençlerin “özgüven” duygusunun gelişmesine katkıda bulunmuş oluyoruz.	K7	Sorumluluk Verme
Eğer etkinlik talebi gençlerden geldiyse bunu mutlaka gençlerin planlamasını isteriz.	K2	
Daha önce kampa giden bir gençten benim yerime kampları anlatmasını istedim. Gençler de onu heyecanla dinledi çünkü bu genç bu ortamları yaşadığı için kendi penceresinden anlattığı için gençlerin de akranı olması açısından güzel bir örnek oldu.	K7	

d. *Üyelere Bırakma*; Yetki Devri ana temasının altında yer alan “*Üyelere Bırakma*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-24’de yer almaktadır.

Tablo 3-24. “Üyelere Bırakma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Başarı hazzının yaşatacağı büyük mutluluğu tadabilmeleri için hazırlık aşamasında küçük başarıları yakalayabilmelerine fırsat veririm.	K6	Üyelere Bırakma
Liderlikten yorulduğunuz an görevinizi devredebilmeyi bilmeli ve emeklerinizin boşa gitmemesini sağlayabilirsiniz.	K2	
Lakin elimizden geldiğince çok kişiye ulaşmaya çalışırım. Bunun için arkadaşlarım arasından bu işin organizasyonunu üstlenecek bir ekip oluştururum.	K7	
Eğer etkinlik talebi gençlerden geldiyse bunu mutlaka gençlerin planlamasını isteriz.	K2	

4. *Güven Duygusu*; Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde insana yönelik liderlik davranışları boyutunda bulunan Güven Duygusu ana temasının altında “*Kendini Güvenilir Bulma*” ve “*Üyelere Güvenme*” alt temalarına ulaşılmıştır.

a. *Üyelere Güvenme*; Güven Duygusu ana temasının altında yer alan “*Üyelere Güvenme*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-25’de yer almaktadır.

Tablo 3-25. “Üyelere Güvenme” alt temasına ait katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Bir insan size iyi niyetle geliyorsa siz ona her türlü kapılarınızı açıyorsunuz.	K8	Üyelere Güvenme
Başta şunu itiraf etmek gerekir bence bir gençlik liderinin ya da kendim için konuşayım 5-10 üye arasında üye ile güven konusunda gerçekten belirli bir noktaya gelebileceğine inanıyorum.	K3	
Herkes herkesi evine davet edemez. Aramızdaki güven duygusu o kadar iyi durumdaki evime davet edebildiğim gibi evlerine de gidebiliyorum.	K6	
Çünkü güven bir süreçten oluşur ve bunun için malumdur ki zamana ihtiyaç vardır.	K3	
Biz gençlere önem verdiğimizizi hissettirdiğimizde genç bize güvenmeye başlıyor ve sonuçta iletişime geçebiliyoruz.	K2	

b. *Kendini Güvenilir Bulma*; Güven Duygusu ana temasının altında yer alan “*Kendini Güvenilir Bulma*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-26’da yer almaktadır.

Tablo 3-26. “Kendini Güvenilir Bulma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Gençlerin gözünde güvenilir olmamın sebebi her birine ayrı ayrı değer vermenden kaynaklı olabilir.	K7	Kendini güvenilir bulma
Bana güvenilirler çünkü onlara karşı bir sohbetim vardır. Ve verdiğim sözleri harfiyen yerine getirmeye gayret ederim.	K1	
Mesela bir gönüllümüz okulda birçok arkadaşı varken abla kime anlatıp da rahatlasam diye düşündüm aklıma sizden başka gelmedi diyerek onun için çok önemli olan bir konuyu benimle paylaştı. Güven duygusu çok farklı bir şey insanların haline tavrına size davranışınıza bakarsınız.	K6	
Bana gençlerin güvenmesinin temel nedeni benim bir kamu kurumunda çalışıyor olmam. Gençler buna çok önem gösteriyor.	K2	
O sıkıntılıların çözülmesi düşüncesiyle olumlu olumsuz gençlerin yanında olmak, güven duygusunu oluşturur.	K4	
Çünkü söz verip de yapmadığım şey yok.	K6	
5-6 üyem ile artık saygı çerçevesini yırtmadan içli dışlı olduğumuz için gözlerinde güvenilir olduğumu düşünüyorum.	K3	

5. *Dâhil Etme*; Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde insana yönelik liderlik boyutunda bulunan *Dâhil Etme* ana temasının altında “*Aidiyet Kazandırma*” alt temasına ulaşılmıştır.

a. *Aidiyet Kazandırma*; *Dâhil etme* ana temasının altında yer alan “*Aidiyet Kazandırma*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-27’de yer almaktadır.

Tablo 3-27. “*Aidiyet Kazandırma*” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Mesela bizim bir üyemiz vardı. Hiçbir kurs almadı bizden. Kendisi bize işlerimizle yardımcı oluyordu. Aidiyetlik duygusu ön planlaydı. Annesi geldi. "Bu kız evde yatağını toplamıyordu ama burada bulaşık yıkıyormuş nasıl oluyor bu iş?" dedi bize. Aidiyetlik ve paylaşabilme çok önemli.	K4	Aidiyet kazandırma
Gençlik Merkezi bir nevi gençlik evidir. Kimi zaman eğlendikleri kimi zaman iş bölümüne yardım ettikleri samimi bağlarla oluşturulan bu ilişkide genç kendini merkezin bir parçasıymış gibi görmelidir.	K5	
Aktif olan üyelerimiz gençlik merkezlerini artık kendi evinden farksız buluyor diyebilirim.		
Hor kullanmadıklarını bildiğimiz bu arkadaşlara biz de hiç müdahale etmiyoruz, hatta hor kullanmak bir yana kendi evinin eşyaları gibiymişçesine gençlik merkezinin her türlü demirbaşına önem verip temizliğine de itina gösteriyorlar.	K3	
Genç kendini ait hissediyor ve sorumluluk duygusu gelişiyor.	K7	
Etrafımdaki insanlara dokunarak verim alabilmesi için paylaşıyorum ama günümüzde insanlar bilgilerini saklıyorlar	K8	

6. *Temsil Etme*; Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde göreve yönelik liderlik boyutunda bulunan “*Temsil Etme*” ana temasının altında “*Grubu Temsil Etme*” ve “*Örgütü Anlatma*” alt temalarına ulaşılmıştır.

a. *Grubu Temsil Etme*; Temsil Etme ana temasının altında yer alan “*Grubu Temsil Etme*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-28’de yer almaktadır.

Tablo 3-28. “Grubu Temsil Etme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcılar	K	Tema
Konuşma yapılması gerekiyorsa konuşma yaparım.	K2	Grubu Temsil Etme
İnsan kazanmak çok önemlidir. O gün eğer organizasyonu ben yaptıysam bir açılış konuşması yaparım.	K4	
Muhtemelen ben grubu karşılarım.	K5	

b. *Örgütü Anlatma*; Temsil Etme ana temasının altında yer alan “*Örgütü Anlatma*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-29’da yer almaktadır.

Tablo 3-29. “Örgütü Anlatma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Çalışmaları anlatmaya gidince önce kendimizden bahsediyorum.	K8	Örgüt Anlatma
Biz gençlere şunu diyoruz; “hepiniz çok iyi gitar çalamayabilirsiniz; ama iyi bir insan olabilirsiniz.”	K4	

7. *Rehber Olma*; Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde insana yönelik liderlik boyutunda bulunan İletişim ana temasının altında “*Motive Etme*”, “*Gönüllü Yönetimi*” ve “*Vizyon Çizme*” alt temalarına ulaşılmıştır.

a. *Motive Etme*; Rehber Olma ana temasının altında yer alan “*Motive Etme*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-30’da yer almaktadır.

Tablo 3-30. “Motive Etme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
İmkânlarımızdan ve imkânsızlıklarımızdan bahsederek gönüllülükle bu kuruma adım atarlarsa daha çok haz alacakları gerçeğini vurgular onların da burada en derin izler bırakabileceklerini vurgularım.	K7	Motive Etme
Kızına faydalarından bahsettim. Kaç dakika konuştum hatırlamıyorum. Ama o konuşma bir kişinin hayatını değiştirdi. Birincisi Gülbeyaz; o artık Gençlik Merkezinin gönüllü üyesi. Geçirdiği doğa kampı hayatında bir dönüm noktası oldu. Farklı insanlar gördü ve hayatının köyünden ibaret olmadığını farkında. Sonucunu bilmediğin bir telefon konuşması nelere kadir.	K4	
Bu açıdan gençlerimiz yerine düşünmek değil de onlara doğruyu düşündürmeyi öğretmek önemli.	K7	
Bu kendi kendilerini bunu yapmayalım demeleri içi çok önemli.	K4	
Kendim de gençlik merkezleriyle lise dönemlerinde tanıştım. Bu nedenledir ki gençlerle rutin hayatlarının dışında neler yaptıklarını yapmak istediklerini ortaya koymalarını sağlarım, kendilerinin farkında olmalarına yardımcı olurum.	K7	
Zaten birbirimizi tanıyan bir grup olarak oluru olan hedeflere yönelmemiz gerektiğini söylerim.	K6	

Gençlik Merkezinin faaliyetlerinden gençler için sağladıkları imkânlardan bahseder ve gençlikle anlam bulacağımızı vurgularım.	K7
Sorunların yönetimin kurumun sorunlarının da bir parçası olacağını anlatarak motivasyonlarını üst düzeyde tutmasını isterim.	K4
Gönüllü gençlere burada öğrendiğim şeylere aşlamaya çalışırım. Onların motivasyonunu arttırmaya.	K4
Proje hazırlarken motivasyon ve iletişim çok önemli. Birbirimizden ve yaptıklarımızdan sürekli haberdar olmamız gerektiğini her fırsatta dile getiririm.	K6
Daha sonra kafile ile birlikte onların motivasyonlarını artırıcı etkinlikler tasarlar ve uygulamaya geçerim.	K2

b. *Gönüllü Yönetimi*; Rehber Olma ana temasının altında yer alan “*Gönüllü Yönetimi*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-31’de yer almaktadır.

Tablo 3-31. “Gönüllü Yönetimi” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Gençlerle yol alacağımız için gençler güzel bir insan ister. Kendi sorunlarını onlara yansıtırsan gönüllülük olmaz.	K4	Gönüllü Yönetimi
Bana hangi kitle yararlı ise o gönüllüleri toplamaya çalışırım.	K2	
Onlara rehberlik ederim.	K1	
Proje hazırlarken motivasyon ve iletişim çok önemli. Birbirimizden ve yaptıklarımızdan sürekli haberdar olmamız gerektiğini her fırsatta dile getiririm.	K6	
Bu açıdan gençlerimiz yerine düşünmek değil de onlara doğruyu düşündürmeyi öğretmek önemli.	K7	

c. *Vizyon Çizme*; Rehber Olma ana temasının altında yer alan “*Vizyon Çizme*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-32’de yer almaktadır.

Tablo 3-32. “Vizyon Çizme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Onlara gençlik merkezinin hayatlarının dönüm noktası olabileceğini söylerim. Ve Mutlaka üye olmalarını sağlarım.	K5	Vizyon Çizme
Kendimde gençlik merkezleriyle lise dönemlerinde tanıştım. Bu nedenledir ki gençlerle rutin hayatlarının dışında neler yaptıklarını yapmak istediklerini ortaya koymalarını sağlarım, kendilerinin farkında olmalarına yardımcı olurum.	K7	
Eğer uzun kalacaklarsa gittiğim diğer ülkelerdeki deki Gençlik Merkezlerinden bahsederim. Gençlik Merkezlerinin getirileri nelerdir onları anlatırım. Onları etkilemeye çalışırım.	K8	
Kızına faydalarından bahsettim. Kaç dakika konuştum hatırlamıyorum. Ama o konuşma bir kişinin hayatını değiştirdi. Birincisi Gülbeyaz; o artık Gençlik Merkezinin gönüllü üyesi. Geçirdiği doğa kampı hayatında bir dönüm noktası oldu. Farklı insanlar gördü ve hayatının köyünden ibaret olmadığını farkında. Sonucunu bilmediğin bir telefon konuşması nelere kadir.	K5	
Şöyle, onların kendilerini geliştirmesi için onları eğitimlere yönlendiriyorum. Onlarla iletişime giriyorum. Her şeyi anlatmaya çalışıyorum.	K8	

8. *Yaratıcılık*; Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde insana yönelik liderlik boyutunda bulunan “*Yaratıcılık*” ana temasının altında “*Proje Geliştirme*” alt temalarına ulaşılmıştır.

a. *Proje Geliştirme*; Yaratıcılık ana temasının altında yer alan “*Proje Geliştirme*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-33’de yer almaktadır.

Tablo 3-33. “Proje Geliştirme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Biz de bu sorunu aşmak için ortak etkinlikleri arttırıp gönüllülerimizin kaynaşmasını sağlamaya çalışma kararı aldık ve neredeyse beş dakika önce bünyesinde birçok etkinliğin yer alacağı ‘‘Deliye her gün Bayram’’ projesinin fikir adımını attık.	K3	Proje Geliştirme
Hemen etkinliği geliştirme noktasına gireriz ve bunu bir gezi programına çeviririm.		
Akşamına da küçük çaplı bir eğlence hazırlayıp ortamı şenlendiririm.	K6	
Gençlik liderliği Gençlerle iletişim kuracak olan, onların sosyal, kültürel, sportif ve hatta ekonomik sorunlarını araştırarak, izleyecek, dinleyecek kişidir. Bu çalışmalar sonucu projeler üretip çözüm yolları bulacak olan gençlik çalışanına denir.	K2	
Çünkü gençlik liderleri olarak bizler genelde gençlerle birlikte sosyal sorumluluk projeleri üzerinde çalışırız.		
Onun dışında engelliler ile ilgili de bir projem vardı. Sosyal hizmetlerden gelen öğrencilerle Gençlik Merkezinde ilgileniyorduk. Ve onların Gençlik Merkezine adaptasyonunu sağlıyorduk ve tamamen gönüllü geliyorlardı. Ve sosyal hizmette kalıp zekâ gerilikleri vardı. Onlara desem şu etkinlik var desem şu etkinlik var desem koşa koşa geliyorlardı.	K8	
Mesela AB projesi yazıyoruz ya da engelliler ile ilgili bir çalışma yapıyoruz. Mesela ben bireysel olarak sinema saati düşündüm.	K4	
Gençlik liderliği Gençlerle iletişim kuracak olan, onların sosyal, kültürel, sportif ve hatta ekonomik sorunlarını araştırarak, izleyecek, dinleyecek kişidir. Bu çalışmalar sonucu projeler üretip çözüm yolları bulacak olan gençlik çalışanına denir.	K5	

4.3.4. Göreve yönelik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular

Görüşme formu ile elde edilen verilerden Göreve yönelik davranışlar bu başlıkta ele alınmıştır.

Katılımcılardan yapılan görüşmeler neticesinde Göreve Yönelik Liderlik boyutunda ulaşılan ana temalar Şekil 12’de sunulmuştur.



Şekil 3-4. Göreve yönelik liderlik davranışlarına ilişkin bulgular.

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen veriler incelendiğinde; Amaç farkındalığı, planlama, yönelme, kuralları belirtme, karar verme, gönüllülük, rol model olma ana temalarına ulaşılmıştır.

1. Amaç Farkındalığı; Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde göreve yönelik liderlik boyutunda bulunan “Amaç Farkındalığı” ana temasının alt temaları; “*Örgüt Amaçlarını Bilme*”, “*Örgüt Amaçlarını Anlatma*” ve “*Örgüt Amaçlarını Sorgulama*” olarak bulunmuştur.

a. Örgüt Amaçlarını Bilme; Amaç Farkındalığı ana temasının altında yer alan “*Örgüt Amaçlarını Bilme*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-34’de yer almaktadır.

Tablo 3-34. “Örgüt Amaçlarını Bilme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Öncelikli amacımız bu gençleri kazanmak olmalı.	K7	Örgüt Amaçlarını Bilme
Eğer etkinlik talebi gençlerden geldiyse bunu mutlaka gençlerin planlamasını isteriz. Neden; amaç daha fazla etkinlik alabilmeleri daha fazla inisiyatif alabilmeleri.	K2	
Gençler bize genelde kurslar aracılığı ile gelir. Ama nihai amacımız kurs değildir. Bunlar araçtır.	K2	
Gençlik merkezlerimizin zaten birinci önceliği yani asıl amacı gençlerin düşüncelerinde dolayısıyla davranışlarında olumlu yönde değişiklik yaratmaktır.	K3	
Ama bir amacımız da bu ölçüde farklı insanların bir arada yaşama kurallarını bilmesi ve karşısındakine saygı duymayı öğrenmesidir.	K5	

b. *Örgüt Amaçlarını Anlatma*; Amaç Farkındalığı ana temasının altında yer alan “*Kurum Amaçlarını Anlatma*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-35’de yer almaktadır.

Tablo 3-35. “Örgüt Amaçlarını Anlatma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Eğer uzun kalacaklarsa gittiğim diğer ülkelerdeki Gençlik Merkezlerinden bahsederim. Gençlik Merkezlerinin getirileri nelerdir onları anlatırım. Onları etkilemeye çalışırım.	K8	Örgüt Amaçlarını Anlatma
Öncelikle kurumsal olarak yapılanmadan bahsederim ve nasıl amaçlar taşıdığımızın altını çizerim.	K7	

c. *Örgüt Politikasını Sorgulama*; Amaç Farkındalığı ana temasının altında yer alan “*Örgüt Politikasını Sorgulama*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-36’da yer almaktadır.

Tablo 3-36. “Örgüt Politikasını Sorgulama” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Evet, gençlik merkezleri gençlerin bir nebze evi fakat işin rehabilite kısmı uzmanlar tarafından yapılmalı biz bu durumlara müdahale etmeye kalkarsak yaptığımız işin amacı dışında oluruz.	K7	Örgüt Politikasını Sorgulama
Sivil toplum kuruluşları ile işbirliği yapmaya çalışıyorum ama Bakanlığa bağlı olduğumuz için çok fazla destek görmüyorsunuz eskiden Genel Müdürlük olduğumuz için kurum çok siyasi görünmüyordu. Ancak Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulduktan sonra faaliyetler siyasi olarak algılanabiliyor.	K8	
Şimdi gelen gençler hocam ne zaman gezi var. Ne kurs var? Bir çıkar amacı güdüyor. Buna biz neden olduk. Çünkü biz onları dürtüyoruz. Onlara şu var bu var bu hakkınız, şuna da gelin şuraya gidin diye söylüyoruz. Farkında olmadan kendimizi kandırıyoruz. Amaç üye sayısı arttırmak oldu.		
Bizim kurumumuzun yönetmeliği gereği 2003 yılında bir yönetmelik yayınlanmış. Görevler vb... Bulduğumuz ilde rakiplerimiz kimler; Belediyeler ve Halk Eğitim Merkezleri olduğu için bizim 2004 yılındaki yönetmeliğimizde de kurs verebilir yazıyor. Bundan çıkamıyoruz. Bu şekilde döndüğü için maddi olarak çok fazla bir şey yapamadığımız zaman bizi çok fazla öğrencinin gelmesi mi memnun edece yoksa sayısı az ama başarılı öğrenciler mi?	K4	

2. *Planlama*; Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde göreve yönelik liderlik boyutunda bulunan Eleştiri ana temasının alt temaları; “*Planlama(+)*” ve “*Planlama(-)*” olarak bulunmuştur.

a. *Planlama(+)*; Planlama ana temasının altında yer alan “*Planlama(+)*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-37’de yer almaktadır.

Tablo 3-37. “*Planlama(+)*” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Bir faaliyet yapacağımız zaman önce nasıl gerçekleştirebileceğimi düşünüyüm.	K1	Planlama(+)
Etkinlikleri gerçekleştirirken planlama kısmına çok önem veririm çünkü işin kolay halledilmesinin %70 i bana göre bu aşamadan geçer.	K2	
Etkinlikler için her zaman kriz planımız var.	K2	
İlk önce bunun alt yapısını oluştururuz. Maddiyat gerekiyorsa müdürümüzle bunu paylaşıyoruz. Yapılabilecek şeyleri paylaşıyoruz. Neler gerekli bunları planlarız.	K3	
Öncelikle etkinliğin amacı, hedef kitlesi ve ortam belirlenir. Çalışma arkadaşlarımızla bir toplantı yapılır ve etkinliğin ayrıntıları konuşulur. Etkinlikten önce yapılan bu beyin fırtınası her şeyden önemlidir.	K4	
Plan yapmadan işe başlarsam her şeyin birbirine gireceğini bildiğimden önce plan yaparım.	K5	
Önce ne tür bir organizasyon yapacağımız düşünürüm. Bunu nasıl yaparım onu planlarım.	K1	
Ben mesela yapım gereği özgürlüğüme düşünürüm ve uçsuz düşünebiliyorum ve aksilikleri göz ardı etmek istemiyorum ve onları aşabilecek gücü hissediyorum kendimde.	K8	
Kurumda benim sorumluluğumda olan etkinlikleri önceden plan yaparak özenle raporlayarak ve görsel destekler sağlayarak yapmaya özen gösteririm fakat tıkanıyorum durumlarda düzeltilemeyecek yanlışlıklar yapmamak adına bilenlere danışırım ve benimle aynı konumda çalışan diğer illerdeki çalışan arkadaşların tecrübelerini dikkate alırım.	K7	
Şimdi onlar bir kere genç ve ben de onlara agresif bir şekilde yaklaşırsam ortamı daha da germiş olurum ve o gençleri baştan kaybetmiş olurum.	K8	
Bunun için de hep 10-15 gün önceden hareket ediyoruz. İş dağılımını iyi yapıyoruz.	K4	
Kurumda benim sorumluluğumda olan etkinlikleri önceden plan yaparak özenle raporlayarak ve görsel destekler sağlayarak yapmaya özen gösteririm fakat tıkanıyorum durumlarda düzeltilemeyecek yanlışlıklar yapmamak adına bilenlere danışırım ve benimle aynı konumda çalışan diğer illerdeki çalışan arkadaşların tecrübelerini dikkate alırım.	K7	
O nedenle 10-15 gün sonrasına planlarız. Bu süreçleri göz önüne alırız. Aksilik yaşamamak için.	K4	
Planlama ve gerçekleştirme aşamasında karar verici ben isem çok fazla sorun yaşamam ama bazen sorumluluk bizde nihai karar başkalarında olduğunda işlerim aksar ve yapmış olduğum plan boşa gider.	K2	

b. *Planlama(-)*; Planlama ana temasının altında yer alan “*Planlama(-)*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-38’de yer almaktadır.

Tablo 3-38. “*Planlama(-)*” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Hiç istenirse de uygulamada ufak tefek aksilikler oluyor ne yazık ki. Çoğu zaman, zaman konusunda aksaklıklar oluyor.	K6	Planlama(-)
Mesela Lösemili Çocuklar Haftası ile ilgili bir etkinlik yapacağız diyoruz. Oturuyoruz ve saat-zaman planı yapıyoruz ama esnemeler oluyor.	K8	
Mesela; istenilen şeye ulaşıyor. Ama bazı farklılıklar oluyor. Programda sarkmalar oluyor. Dış sebeplerden dolayı. Hiçbir organizasyon 4x4 lük olamaz. Mutlaka bir aksaklık olabilir.	K1	

3. *Kuralları Belirtme*; Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde göreve yönelik liderlik boyutunda bulunan “*Kuralları Belirtme*” ana temasının alt başlıkları Şekil 24’de yer almaktadır.

a. *Uyarma*; Kurallar Belirtme ana temasının altında yer alan “*Uyarma*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-39’da yer almaktadır.

Tablo 3-39. “Uyarma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Onlarda beni rahatsız eden davranışlar olduğu zaman kenara çekip rahatça çekinmeden uyarabiliyorum.	K3	Uyarma
Bakanlığın belirlemiş olduğu kuralların dışına çıkmak isteyen kişiler oluyor. Onları kırmadan yapıcı bir dille ikna etmek bazen gerçekten çok zor oluyor.	K6	
Birbirlerini sevmek zorunda değil fakat saygı duymak zorunda olduklarını söylerim.	K7	

b. *Anlatma*; Kurallar Belirtme ana temasının altında yer alan “*Anlatma*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3.40’da yer almaktadır.

Tablo 3-40. “Anlatma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Bu nedenle gençler bu sınırlılıkları bilmeleri gerekir. Nerede durmaları gerektiğini bilmeleri gerekir.	K8	Anlatma
Onlara bazı kuralları; saygıyı, ahlakı onlara örnek olarak göstermem gerekiyor.	K1	
Türk adet ve ananelerini göre davranmalarını isterim.	K2	

4. *Gönüllülük*; Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde göreve yönelik liderlik boyutunda bulunan “*Gönüllülük*” ana temasının alt temaları; “*Gönüllülük Bilinci*” ve “*Göreve Adanmışlık*” olarak bulunmuştur.

a. *Gönüllülük Bilinci*; Gönüllülük ana temasının altında yer alan “*Gönüllülük Bilinci*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-41’de yer almaktadır.

Tablo 3-41. “Gönüllülük Bilinci” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Bunun dışında yaptığım tek iş ise 8. Sınıflara matematik dersi vermek ve belli yaş grubu ile drama etkinlikleri yapmak.	K3	Gönüllülük Bilinci
İşin aslı ben çabuk iletişime girerim ve paylaşmayı çok seviyorum. Bunu için de ben üniversite öğrencilerine gönüllü ders vermeye başlamıştım	K8	
İlgilendikleri en değerli ve geleceğin temelini oluşturan gençlerden oluşuyor. Gençlik Liderliği; her şeyden önce gönüllü ve sorumlu olmayı gerektirir. Şu şekilde de tarif edilebilir. Gençlik Merkezleri ve gençler arasında bilinçli gönül köprüsüdür.	K7	
Çünkü ben gönüllülüğten geldiğim için onların ayağına gidip onları etkilemeye çalışıyorum.	K8	
Bence Gençlik Liderliği kendini gönüllülükle bu işe başlamış insanlar demektir. Bir kere kendini geri plana atan ve gençler için geçmişe değil de geleceğe bakan insanlar demektir. Ben gönüllülük le başladım ve bir gençken bir başka bir şeyler öğretmişim. Bir genç başka bir gence fayda sağladıkça lider olur. Tabi gönüllülükle ilerleyebilir.	K8	
Bunun para ile bir ölçütü yoktur. Madde olarak kendine fayda sağlayacak olan insan gençlik lideri olmamalı.	K4	

b. Göreve Adanmışlık; Gönüllülük ana temasının altında yer alan “Göreve Adanmışlık” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-42’de yer almaktadır.

Tablo 3-42. “Göreve Adanmışlık” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
İşe geliş-gidiş saatleri açısından da değerlendirecek burada memur zihniyeti ile çalışmamak lazım. Çünkü Gençlik Merkezleri daha çok saat 17.00 den sonra faaliyete başlıyor. Kurslar oluyor faaliyetler oluyor. Bunları zaman kavramı ve mesai bakış açısıyla yaparsak, olmaz. Gönüllü olmak lazım. Sabah 17.00’de değil de akşam 10.00’de gidersin. Saat hesabı yapılmamalı bu konuda.	K1	Göreve Adanmışlık
Günlük 8 saat para ya da memuriyet odaklı düşünürsek bu işler boşa zaman olarak görünür.	K4	
Gençlik Çalışmaları içinde de zaman kavramı, çalışma saatleri açısından çok esnekler. Ve böyle de olmalı. Gençlik Lideri işlerini gönüllülük ilkesiyle mesai derdi olmamalı.	K5	
Ayrıca işimizde mesai kavramı çok değişken. Standart bir çalışma zamanımız yok. Gençlik Çalışmaları açısından bu önemli bir fedakârlık gerektirir.	K6	
Gençlik Liderliğine, benim bakış açım, şu anda bir iş gözüyle bakılsa da gönüllülüktür. Gençlik Liderliğini yapan bireyin bunun kavramını bilmesi gerekiyor. Çünkü Gençlik Liderliğinin tam bir iş tanımı olmamakla birlikte ansızın gelişen bir durum olabiliyor ve eğer Lider bunu kendine problem edip sorumluluk duymazsa işyerinde saatleri sayar.	K7	
Diyorlar ki Gençlik lideri sabah saat 8’de işe gelsin. Ama o saatte genç oraya gelmez ve gelmeyeceği gibi Gençlik Lideri de orada boş boş bekler. Gerçekten bir şey üretmezsiniz bu zaman zarfında israf olur. Ya da akşam 8 olmuş hala orada genç yokken 11’e kadar orada beklemenin de anlamı yok .	K8	

5. Karar Verme; Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde göreve yönelik liderlik boyutunda bulunan “Karar Verme” ana temasının alt temaları; “Bireysel Karar Alma” ve “Birlikte Karar Alma” olarak belirlenmiştir.

a. Bireysel Karar Verme; Karar Alma ana temasının altında yer alan

“Bireysel Karar Alma” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-43’de yer almaktadır.

Tablo 3-43. “Bireysel Karar Alma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Katıldığım bir gençlik değişiminde katılımcı gençlerden birinin babasının vefat ettiğini öğrendim ve bunu hem grubun enerjini düşürmeden hem de katılımcı gence bunu nasıl aktarmam gerektiğinin tecrübesini o gün duygudaşlık kurarak neler yapmam gerektiğini soğukkanlılıkla ortaya koydum.	K7	Bireysel Karar Alma
Tabi istişarenin önemi büyük lakin bazen çok seslilikten ziyade kendi yöntemlerimi uygulayacağımdan kendi sınırlarımı ve kendi kararlarımı pratik kısma yansıtırdım.	K3	
Ya ihraç ederim ya da çözülebiliyorsa barıştırdım ve programın devamını sağladım.	K1	
Planlama ve gerçekleştirme aşamasında karar verici ben isem çok fazla sorun yaşamam ama bazen sorumluluk bizde nihai karar başkalarında olduğunda işlerim aksar ve yapmış olduğum plan boşa gider.	K2	
En çok yorulacak olan benimdir. Karar aldıysam uygulamam lazım. Yardımcı olayım mı derim her zaman.	K4	
İlk önce gençlerle ne yapacağımızı kararlaştırırdım. Kişilerin bu işleri yapma yetisi var mı? Diğer faktörler önemli. Gönüllülerden kim yardımcı olabilir. Maliyet, zaman planlamasını organize ederim.	K4	
Muhakkak bu planda gönüllülere de yer veririz ancak nihai kararları, olayın ana temalarını biz gençlik liderleri olarak oluştururuz.	K3	
Bireysel olarak mutlaka çok demokratik bir anlayış sergileyince gençlere biraz ipin ucu kaçıyor.	k4	
Teorik kısmı genel hatları ile tek başıma ve sakin bir kafa ile yapmak bana mantıklı geliyor.	K3	

b. *Birlikte Karar Alma*; Karar Alma ana temasının altında yer alan “*Birlikte Karar Alma*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-44’de yer almaktadır.

Tablo 3-44. “Birlikte Karar Alma” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Biz de bu sorunu aşmak için ortak etkinlikleri arttırıp gönüllülerimizin kaynaşmasını sağlamaya çalışma kararı aldık ve neredeyse beş dakika önce bünyesinde birçok etkinliğin yer alacağı “Deliye her gün Bayram” projesinin fikir adımını attık.	K3	Birlikte Karar Alma
O an hemen geliştirse ve ortada kaldıysam ani bir şekilde müdahale ederim. Öteki türlü birlikte karar veririz. Ben yakınsan sorumluluğu alırım üzerime.	K8	
Etkinlik kararını aldığımız andan sonra görev paylaşımı yaparız. Örneğin olayın alt yapı ve lojistik boyutunu bir kişiye, insani boyutunu bir kişiye verebiliriz.	K2	
Gezinin son günü düşüneneğimiz şey ise bunu neden daha önce gerçekleştirmediğimize üzölmek ve en kısa zamanda başka bir ilde toplanma kararı almak olacaktır eminim.	K3	
Etkinlik kararı alacağım kişi üniversitedeyken en yakın arkadaşım olur zaten. Onunla iletişimiz hiç kopmuş olmaz dolayısıyla. Telefonda böyle bir şey yapalım kararını aldıktan sonra muhakkak bir araya geliriz. Detaylı konuşuruz	K5	
Farklı fikirler var mı onları not alırız. Herkes kendi altına bir şey takmadan ortaya gençler bir şey koyar ve ortak karar alırız. Onların verdikleri kararlar son tahlilde olması gerekir ki onlarda projede yer alabilsinler.	K4	

6. *Rol Model Olma*; Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde insana yönelik liderlik boyutunda bulunan İletişim ana temasının alt teması; “Örnek Olma” olarak bulunmuştur.

a. *Örnek Olma*; Rehber Olma ana temasının altında yer alan “Örnek Olma” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 3-45’de yer almaktadır.

Tablo 3-45. “Örnek Olma” Alt Temasına ilişkin Katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Diğer gençlere örnek olması gerekiyor. Dışardan gelen gençler örnek model olarak görmeli. Bunun bilincinde olması gerekiyor. Biz nasılsak o da öyle olmalı.	K1	Örnek Olma
Benden yaşça küçük biri ise bana abi demesini isterim. Bana arkadaş gibi gelirse yarın abi demesi gereken birisine de abi demeyebilir	K2	
Sonra geçmişte yaşadığım pişmanlıklardan bahsettim ona. Nasıl pişman olduğu anlattım. Ve zemin hazırladım.	K8	
Gençlere rol model olabilecek ve onları hayata hazırlamaya yardımcı olabilecek yeni gelişmelere açık ve uyumlu bir rol olması lazım.	K4	
“Gençlik Liderliği” gençlere ön ayak olmak ve onlara model olma yolunda ilerlemek bu amaçla onlara bir şey katmaktan öte onlardan da çok şey almak ve bu yolda onlarla beraber ilerlemektir.	K6	

7. *Yöneltme*; Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde göreve yönelik liderlik boyutunda bulunan “Yöneltme” ana temasının alt teması “*Takip Etme*” olarak bulunmuştur.

a. *Takip Etme*; Yöneltme ana temasının altında yer alan “*Takip Etme*” alt temasına dair katılımcı görüşleri Tablo 53’de yer almaktadır.

Tablo 3-46. “Takip Etme” alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri.

Katılımcı Görüşleri	K	Tema
Tabi ki takip ettirerek programı bu şekilde devam ettiririm.	K1	Takip Etme
Etkinlik sırasında amaçlarımıza ulaşabiliyor muyuz bunun muhasebesini yapar ve aksaklık gördüğümüz yönlerde gerekli müdahaleyi yaparız.	K2	
İlgili kişilerle haftanın veya ayın belirli günlerinde işin işleyişi ile ilgili güzel, eksik, doğru, yanlış v.s. giden ne varsa bunları birinci ağızdan dinleyip bunları ilgili herkesle istişare edip nasıl daha iyiye gidebilir ya da nasıl bu sorunun üstesinden gelebiliriz buna bakarım.	K3	
Onlardan beklentilerim üzerinde çalışma yaptığımız bir konuda geribildirimleri benim için çok önemlidir.	K7	
Program çerçevesinde belli aralıklarla tekrarlanan toplantılar olur.	K6	
Burada o iradenin oluşacağı çizgileri belirleyen bir irade de her zaman mevcut, yani kontrol mekanizmamız onlara hissettirilmeden çalışıyor.	K4	
Bunun sağlanabilmesi için de ben takipçisi olurum yönlendiren kısmında yer alırım.	K2	

4.4. Nitel Bulgulara İlişkin Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın nitel bulgularından elde edilen tema ve alt temalar tartışılarak sonuçlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

Gençlik Liderlerinin;

- a. *Gençlik Liderliği ile İlgili Metaforik Tanımları*
- b. *Katılımcıları Gençlik Liderliği Tanımları*
- c. *Gençlik Liderlerinin İnsana Yönelik Davranışları*
- d. *Gençlik Liderlerinin Göreve Yönelik Davranışları*

4.4.1. Metaforik tanımlara ilişkin yorumlar

Yapılan görüşmelerde katılımcılar, Gençlik Liderliğini metaforik olarak tanımlarken; yağmur bulutu, patika, ayak izi, gül, anne, köprü ve gökkuşağı ifadelerini kullanmışlardır.



Şekil 3-5. Gençlik Liderliği İle ilgili metaforik tanımlara ilişkin bulgular.

a. Yağmur Bulutu; Katılımcının Gençlik Liderliği için bu ifadeyi kullanmasının nedeni; örgütteki Gençlik Liderlerini bir eğitmen olarak görmesinden kaynaklanabilir. Katılımcının “*Gençler bir tohum biz de onları yeşerten yağımuruz.*” İfadesi bu yargıyı destekler niteliktedir. Burada katılımcı Gençlik Liderliğini bir pekiştireç olarak tasvir ettiği de söylenebilir. Ayrıca bu ifade katılımcı açısından amaç farkındalığının da göstergesi olarak yorumlanabilir. Zira Gençlik Merkezlerinin amaçları arasında “Gençlerin Atatürk ilkeleri doğrultusunda, ülkesine ve milletine yararlı, araştırmacı, yaratıcı, birleştirici, yeteneklerini geliştirmek ve toplumsal yaşama gönüllü olarak katılmalarını sağlamak,” yer almaktadır. Kılbaş (1989:54)’un “Gençlik lideri, genç topluluğunun üyelerini sadece bir araya gelmişlikten kurtararak, karşılıklı toplumsal ilişkilerin oluşturulduğu ve geliştirildiği, üyelerinin çeşitli rolleri deneyebildiği bir grup haline gelmesine ve bir grup halinde kalmasına yardım eden kişidir” tanımı katılımcının görüşünü desteklemektedir.

b. Patika; Katılımcı bu ifadede; Gençlik Liderliği, gençlerin zirveye ulaşması için takip etmesi gereken bir yola benzetmiştir. Katılımcının, mesleği için bu ifadeyi tercih etmesinin nedeni gençler için kendilerini bir rehber olarak görmelerinden kaynaklanabilir. Zira Gençlik Merkezleri yönetmeliğinde lider için “Gençlik merkezinde yönetim ile gençler arasında koordinasyonu sağlayan, onları yönlendiren, faaliyet programının hazırlanmasına ve uygulanmasına yardım eden” kişi tabiri kullanılmıştır (<http://www.mevzuat.gov.tr/metin.aspx?mevzuatkod=7.5.4137&mevzuatiliski=0&sourcexmlsearch=gen%c3%871%c4%b0k,09.02.2014>’de erişildi).

Yavuzyılmaz liderlik için; “Liderlik büyük ölçüde etkileme sürecidir. Örgütsel başarı, örgüt çalışanlarının lider tarafından etkilenecek gönüllü iş birliğine razı edebilmesine dayanır. Başka bir ifadeyle lider, belirlenmiş planları başarıyla gerçekleştirmek için gruba rehberlik eder ve üyeleri yönlendirir.” demiştir (Yavuzyılmaz, 2008). Bu anlamda katılımcının kendisini gençler için başarıya giden bir yol olarak görmesi, liderlik açısından rehber olmanın farkındalığını göstermektedir.

c. Ayak İzi; Katılımcı bu ifadeyi kullanırken, Gençlik Liderliği için, gençlerin söylenenlerden çok ayak izlerini, yani bireylerin davranışlarını

önemsediklerini belirtmiştir. Bu ifade, katılımcının kendisini gençler için bir rol model olarak gördüğünün göstergesi olarak yorumlanabilir. Katılımcının bu ifadesini, gençlider arasındaki ilişki açısından ele aldığımızda, öğrenci-öğretmen ilişkisi ile benzerlik göstermektedir. Turanlı ve Yıldırım bireyin, ilişkide bulunduğu diğer bireylerinin davranışlarından etkileneceğine göre, sadece ilişkilerin karşılıklı saygıya dayandığı ortamlarda, iyi bir öğrenme ortamından söz etmek mümkün olabileceğini söylemiştir. Bir başka deyişle, öğrenciler veya öğretmen, istenilen davranışı sergilediği zaman, iletişimin karşı tarafındaki birey ya da bireyleri olumlu etkileyeceğini vurgulamıştır (Akt: Şahin, 2004). Araştırmacının bu görüşü Gençlik Liderinin rol model olma ifadesini desteklemektedir.

d. Gül; Katılımcı gül metaforu ile “*Kokusu güzel rengi güzel ama işi zor. Dikeni var. Genç onun güzelliğini görüyor. Gençlik Lideri başkasının derdiyle de dertlenendir. Bu da dikenidir.*” diyerek mesleğin hem güzel hem de kötü yanını ifade etmek istemiştir. Katılımcının bu ifadeyi kullanmasının nedeni gençlik liderlerinin yaptığı işin severek yaptığını ancak görevleri gereği, aynı zamanda gençlerin sorunları ile de ilgilendikleri için “empati” yapabilen kişileri olduklarını, bunun da duygusal olarak zorlandıkları bir konu olabileceği söylenebilir. Bu yorum, Aydın, empatik ilgi boyutu ile ilgili olarak; “Empatinin boyutlarından biri olan empatik ilgi (empathic concern), zor durumda olan kişilere karşı ilgi, şefkat ve sıcaklık duyguları gösterme eğilimini ifade etmektedir. Bu boyut, özellikle kendinden ziyade başkalarına yöneltilmiş bir duruma yönelik olan duygusal tepkiyi kapsamaktadır.” yorumu ile örtüşmektedir (Aydın, 2011:14).

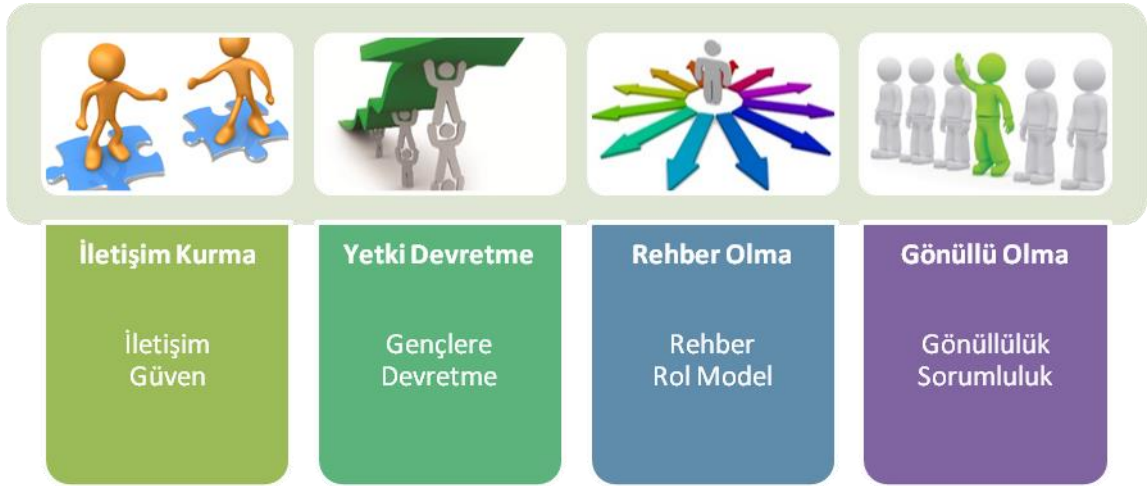
e. Anne; Araştırmada ortaya çıkan anne metaforunda; katılımcılar “fedakârlık” ifadesine dikkat çekmek istemiştir. Bu ifadeler, gençlik liderlerinin mesleklerine ilişkin hem gönüllülük hem de gençlerle aile olma özelliğine vurgu yapmak istedikleri şeklinde yorumlanabilir. Zira Anne metaforunu tercih eden katılımcılardan ilki “*Senin olmayan çocuklara kendi çocuğun gibi yollar gösterirsin.*” ve ikincisi de “*Sıcak, fedakâr, cana yakın, yeri geldiğinde kendi önceliklerinden taviz verebilen bir anne gibi.*” ifadelerini kullanarak aile vurgusu yapmak istemişlerdir.

f. Köprü; Katılımcı bu ifadeyi kullanırken; Gençlik Merkezlerinin gençlerin gelişimi için hizmet eden kurumlar olduğunu ve Gençlik Liderlerinin de gençlerle örgüt arasındaki bilinçli bir köprü olduğunu vurgulamak istemiştir. Katılımcının bu ifadesi, kendisinin görevi açısından amaç farkındalığını kanıtladığını gösterebilir. Bu anlamda Gençlik Merkezleri yönetmeliğinde de belirtildiği gibi Lider, “*Gençlik merkezinde yönetim ile gençler arasında koordinasyonu sağlayan, onları yönlendiren, faaliyet programının hazırlanmasına ve uygulanmasına yardım eden*” kişi olarak açıklanmıştır. Be doğrultuda katılımcının görüşleri, görev yönelimi açısından tutarlılık göstermektedir.

g. Gökkuşuğu; Katılımcı bu metaforu, “*Çünkü bütün renkleri barındırıyor ve bütün gökyüzünü sarıyor. Kocaman ve her rengi barındırıyor.*” Şekliden açıklayarak Gençlik Liderlerinin farklı özellikteki gençlere hitap ettiğini vurgulamak istemiştir. Bu açıklamaya yine gençlik liderliğine yapılan tanımlar üzerinden değerlendirdiğimizde, Walker, Gençlik Çalışanlarının; kurum, kuruluş ve toplumda geniş bir alanda görev yaptığını belirtmiş ve bu kişilerin, işlerinde genç insanlara yardım etmek için işlerine derin bağlılık duymaları gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca, gençlik çalışmasını gerçekleştirirken kullandıkları araç “eğitim” olduğunu ve bu durumun beraberinde, eğitmenlerin eğitime katılan gençler tarafından rol model olarak alınmasını da getirdiğini söylemiştir (Walker, (2003:372). Katılımcının Gökkuşuğu metaforu bu görüş ile paralellik göstermektedir. Çünkü gençlik liderleri; çalışan, çalışmayan, öğrenci olan ya da olmayan ve 12-29 yaş aralığındaki bireyler için görev yapmaktadırlar.

4.4.2. Gençlik liderliği tanımlarına ilişkin yorumlar

Araştırmanın nitel boyutunda veri toplama aracı olarak kullanılan görüşme formunda, katılımcılardan “Gençlik Liderliği”ni tanımlamaları istenmiştir.



Şekil 3-6. Gençlik Liderliği tanımlarına ilişkin ulaşılan ana tema ve alt temalar.

İletişim Kurma; K1 katılımcısı, Gençlik Liderliği için yaptığı tanımda iletişim konusunda dikkat çekerek, güven ile iletişim arasındaki bağlantıyı vurgulamıştır.

Yılmaz (2003), kişinin kendini iyi ifade edebilmesi, başkalarıyla uyumlu ilişkiler kurabilmesi, toplumsal duyarlılıkları yüksek olma gibi özellikleri liderlik özellikleri arasında en başta yer aldığını söylemiştir. Özgen (2003), tüm bu özelliklerin, kişilerde empati becerisini gerektirdiğini ya da empati becerisinin, bu becerileri ortaya çıkarmakta olduğunu belirtmiştir. Konuk (1997) ise; herkesin başarabileceği, gerçekleştirebileceği bir iş olmayan liderliğin kuşkusuz bir takım özelliklere sahip olmayı gerektirdiğini söylemiş; liderlikte rol oynayan özelliklerin başında gruptan ayrı düşmemek ve sözlü etkinlik olduğunu bildirmiştir. Covey (2002), liderlerin çevreleriyle etkili bir iletişim kurmak için iyi bir dinleyici olmaları gerektiğini ve bunun içinde duygusal açıdan kuvvetli olmaları gerektiğine dikkat çekmiş; liderliğin dinlemek, sabır, açık sözlülük ve anlama isteklerini içerdiğini ve dolayısıyla kişiliğin çok gelişmiş niteliklerinden biri olduğunu söylemiştir (Akt; Çetkinkaya, 2011:40). Liderlik ve iletişim ile ilgili yapılan çalışmalar, K1'in görüşüyle paralellik göstermektedir. Bu anlamda K1 katılımcısının Gençlik Liderliği tanımında İnsana Yönelik bir yaklaşım gösterdiği söylenebilir.

Yetki Devretme; K2 katılımcısı Gençlik Liderliği tanımında; "Yetki Devretme" konusuna dikkat çekerek ifadesine; "*Liderlikten yorulduğunuz an görevinizi*

devredebilmeyi bilmeli ve emeklerinizin boşa gitmemesini sağlayabilirsiniz.” yorumunu getirmiştir.

Elma (2003), “Yetki, yöneticilerin sahip olduğu en önemli iş yapma ve yaptırma araçlarından biridir. Bu aracın etkin kullanımı yönetsel etkinliğin temel koşullarından biridir. Yetki devrini başarılı bir şekilde gerçekleştiren bir yönetici bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli kazanımlar elde eder.” diyerek yetki devrinin bireysel ve örgütsel olarak kazanımları olduğunu belirtmiş, yetki devrinin bireysel ve örgütsel olarak kazanımları olduğuna dikkat çekmiştir. Bu çerçevede K2 katılımcısının Gençlik Liderliği tanımına getirdiği yetki devri bakış açısı insana yönelim gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Bu sonucu; Hersey ve Blanchard (1988) insana yönelik liderin, her bir çalışanın örgüt için önemli olduğunu kabul eden, kişiler arası ilişkilere önem veren, yetki devrini esas alan ve kişisel ihtiyaçlara yönelik gelişme ve ilerlemeyle yakından ilgilenen bir davranış sergilediğini, işe yönelik liderin ise, esas olarak işin teknik yönüyle ilgilendiğini ve üretime odaklandığını söylemiştir (Akt; Taşkıran, 2005:67).

Rehber Olma; Gençlik Liderliği için; K3 ve K5 katılımcıları ifadelerinde rehberliğe, K4 ve K6 katılımcıları ise rol model olmaya dikkat çekmiştir. Katılımcıların tanımları Nemutlu ve Walker’ın Gençlik Çalışanı tanımları ile örtüşmektedir. Nemutlu (2012), gençlik eğitmenlerinin birer gençlik çalışanı olduğunu ve bu kişilerin gençliğin gelişimini olumlu yönde desteklemek için toplum açısından önemli oyuncular olduğunu belirtmiştir. Walker (2003:372) ise; gençlik çalışanlarının; kurum, kuruluş ve toplumda geniş bir alanda görev yaptığını ve bu kişilerin çalıştıkları yerlerde genç insanlara yardım etmek için işlerine derin bağlılık duymaları gerektiğini vurgulamıştır. Araştırmacı, gençlik çalışmasını gerçekleştirirken kullandıkları araç “eğitim” olduğunu ve bu durumun beraberinde, eğitmenlerin eğitime katılan gençler tarafından rol model olarak alınmasını da getirdiğini bildirmiştir. İki araştırmacının da tanımlarının odak noktası eğitim ve rehberliktir. K5 katılımcısı Gençlik Liderliği için; “*Gençlik Lideri, gençlerle iletişim kuracak olan, onların; sosyal, kültürel, sportif ve hatta ekonomik sorunlarını araştırarak, izleyecek, dinleyecek kişidir. Bu çalışmalar sonucu projeler üretilip çözüm yolları bulacak kişilere gençlik çalışanına denir.*” tanımını yapmıştır.

Yapılan tanım incelendiğinde iletişim, rehberlik, araştırma ve çözüm üretme konularına dikkat çekilmiştir. Bu tanım genel olarak Gençlik Liderlerinin, yönetmeliklerde belirtilen görev tanımlarına benzerlik göstermekle birlikte, liderlik tanımları ile de örtüşmektedir. Bu anlamda; Hoy ve Miskel'in başarılı liderlerde gözlenen özellikleri ile K5 katılımcısının görüşleri paralellik göstermektedir. Hoy ve Miskel (1991) başarılı liderlerde bulunan özellikleri: “durumlara uyum sağlama, sosyal çevreye *duyarlılık*, hırs ve başarı gereksinimi, kararlılık, bağımsızlık, diğerlerini etkileme isteği, ısrarcılık, çalışkanlık, kendine güven, stresle başa çıkabilme, sorumluluk üstlenmeye gönüllülük, kavramsal düşünme, incelik ve diplomatlık, etkileyici konuşma, grubun görevleriyle ilgili bilgi, örgütlenme, ikna edebilme gücü ve sosyal beceriler olarak sıralamış ve bu niteliklerin, kimi meslek gruplarının verimli ve etkili olabilmesi için gerekliliğine dikkat çekmiştir (Akt: Atar ve Özbek:51) demiştir. K6 katılımcı Gençlik Liderliği tanımında, gençlere önderlik yapma ve rol model olma üzerinde durmuştur. Katılımcının bu görüşleri hem araştırmacıların Gençlik Liderliği tanımı ile hem de Gençlik Merkezi yönetmeliğinde belirtilen liderlik tanımı ile örtüşmektedir. Avustralya Hükümeti Eğitim Departmanı'nın Gençlik çalışanının görev ve sorumlulukları için; “Gençlerin birer temsilcisi olarak, sorunları tespit etmek ve ilgili hükümet yetkilileri ile bu sorunları paylaşmak” ifadesine yer vermiştir. Ayrıca Boz ve Arkadaşları, “Yetişkin gönüllü liderlerin üstlendiği belli başlı görevler şunlardır: Kulüp etkinliklerini organize etmek; çeşitli projelerin hazırlanmasına yardımcı olmak; parish (belde) 4-H komitelerinde görev almak; kulüp üyesi gençlere ulaşım olanakları sağlamak; kulüp üyesi gençlerin aileleriyle görüşmek ve ailelerle yayım elemanı arasında bir bağ görevi görmek.” ifadelerini vurgulamıştır (Boz ve Ark, 2000:125). Yine Gençlik ve Spor Bakanlığının 2014 bütçe sunumunda gençlik liderleri için; “Gençlik merkezlerinin gerçekleştirdiği faaliyet ve projeler, gençler arasında koordinasyon sağlayan, gençlere rol model olan ve gençlerin kişisel gelişimlerine katkı sağlayan gençlik liderleri aracılığıyla gerçekleştirilmektedir.” ifadesine yer verilmiştir. Bu tanım ve ifadeler K6 katılımcısının görüşleri ile paralellik göstermektedir.

Gönüllü Olma; K7 katılımcı Gençlik Liderliği için; gönüllülük, sorumluluk ve köprü ifadelerini kullanmıştır. K8 katılımcısı da benzer ifadeler kullanarak tanımını gönüllülük ilkesi üzerine yoğunlaştırmıştır. Gönüllük ve sorumluluk ifadeleri için;

Nemutlu (2012), Avrupa’da gençlik çalışanlarının mesleklerini, gönüllü ya da profesyonel olarak yaptıklarını belirtmiştir. Tony Jeffs’in getirdiği gönüllülük prensibi açılımı, gençlik çalışmalarının aynı yaş grubunda verilen diğer hizmetlerden ayrılmaktadır. Gençler, geleneksel olarak, gençlik çalışanıyla istedikleri zaman bağlantıya geçip yine istedikleri zaman bu ilişkiyi sonlandırabilmektedirler. Bu durum, gençlik çalışanlarının çalışma biçimine büyük bir etki yapmakta ve böylece gençlik çalışanını daha yatay çalışma ve etkileşim kurma biçimlerine yönlendirmektedir (Akt: Nemutlu ve Ark, 2012:85). Ayrıca katılımcının köprü ifadesi; Gençlik Merkezleri yönetmeliğinde “Gençlik merkezinde yönetim ile gençler arasında koordinasyonu sağlayan, onları yönlendiren, faaliyet programının hazırlanmasına ve uygulanmasına yardım eden” ifadesiyle örtüşmektedir (<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.4137&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=GEN%C3%87L%C4%B0K,05.02.2014>)’de erişildi).

4.4.3. İnsana yönelik liderlik davranışlarına ilişkin yorumlar

Görüşme formu ile elde edilen veriler, nitel bulgular kısmında şekil ve tablolar halinde sunulmuş olup, bu bölümde insana yönelik davranışlar tartışılarak yorumlanmıştır. Katılımcılardan yapılan görüşmeler neticesinde insana yönelik liderlik davranışları boyutunda ulaşılan ana temalar Şekil 15’de verilmiştir.



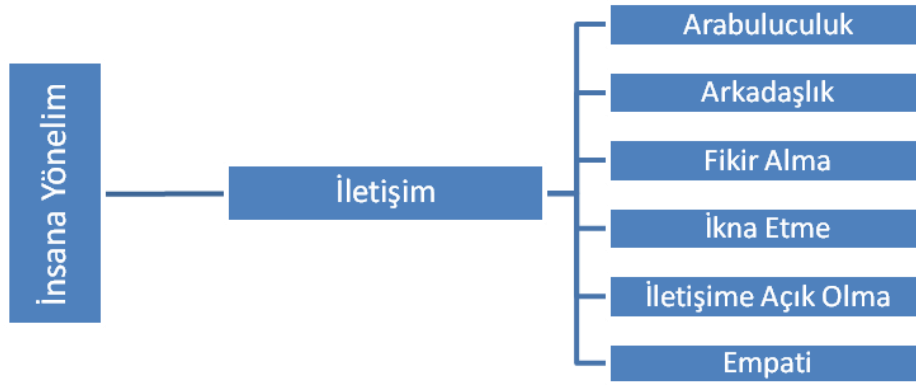
Şekil 3-7. “İnsana Yönelik” liderlik davranışlarına ilişkin ana tema ve alt temalar.

Gençlik Liderleri ile yapılan görüşmeler neticesinde insana yönelik liderlik boyutunda katılımcı görüşleri; *iletişim, takım çalışması, yetki devri, güven duygusu, dâhil etme, rehber olma, temsil etme ve yaratıcılık* ana temalarından oluşmuştur.

Davranışsal liderlik yaklaşımları arasında değerlendirilen insana yönelik liderlik hakkında yapılan araştırmaları incelediğimizde, araştırmanın bu bölümünde ulaşılan sonuçlar, literatür tarafından desteklemektedir.

1. İletişim

Gençlik Liderleri ile yapılan görüşmeler neticesinde insana yönelik liderlik davranışları boyutunda iletişim ana temasına ulaşılmıştır. Bu ana temanın altında bulunan; arabuluculuk, arkadaşlık, fikir alma, ikna etme, iletişime açık olma ve empati temaları Gençlik Liderlerinin insana yönelik liderlik boyutunda sergiledikleri davranışlar olarak yer almaktadır.



Şekil 3-8. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “İletişim” teması bulguları.

Araştırmanın nitel boyutunda en çok İletişim temasına katılım olmuştur. Bunu, görüşme yapılan Gençlik Liderlerinin gençlik alanında tecrübe sahibi kişiler olması, kendini geliştirmiş olması ve gençlik alanında çalışıyor olmasından kaynaklanabilir.

Demir (2003) iletişimin, örgütler için vazgeçilmez olduğuna dikkat çekmiş; bireylerin örgütler içerisinde iletişim ile ilişki kurabileceklerini ve işbirliği içinde

çalışabileceklerini söylemiş, iletişimin aynı zamanda yönetim süreçlerinin içinde ve yönetsel çalışmaların amaçlara yönelik bir şekilde sürdürülmesinde etkin bir rol oynadığının altını çizmiştir. Lewis ve Goodman (1995) iletişim kavramını, tutum, bilgi, düşünce, duygu ve davranışların, kaynaktan hedefe doğru aktarılması anlamına gelir. İletişim bir kişiden veya gruptan, bir başka kişi veya gruba bilgilerin aktarılması süreci olduğunu söylemiştir. Rossen, Liderlerin her zaman astları ile ilgili hususlarda onların problemlerini çözmek ve aynı zamanda liderlik gelişiminde personelin değerlendirilmesini ve liderlik konseptinde ortak bir inanç oluşturmak için sürekli iletişim kurduğunu, bu iletişimin etkin, cesaret verici, eleştirel ve daha çok durumunda olması gerektiğini söylemiştir (Akt: Kılınç, 2013:29). İrgens (1995), liderin davranışının “emredici” ve “destekleyici” olmak üzere birbirinden bağımsız iki ana parçadan oluştuğunu vurgulamıştır. Emredici liderin; neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağına kendisi karar verirken, destekleyici davranışın ise liderin dinlemesi, iletişim kurması, karşıdaki görüşü tanıyıp değer vermesi ve grubu cesaretlendirmesine dayandığını belirtmiştir (Akt: Çetin, 2008:78). Araştırmacıların bu görüşleri, örgüt açısından etkili iletişim ve liderlik davranışları açısından önemini ortaya koymaktadır.

a. Arabuluculuk; Koruklu (2006) arabuluculuk yöntemini, geleneksel dış denetimli yani ödül ya da cezaya bağlı disiplin anlayışından çok bireylerin iç denetimlerini kurmalarına yardımcı olacak bir disiplin anlayışını benimsediğini söylemiştir. Bu modelin temel felsefesinde; bireyin, ancak karşısındaki bireylerin özgürlüğünü ve gereksinimlerini engellemediği sürece kendini özgür hissedebileceğini anlaması gerektiği savunulmaktadır. Yazarın belirttiği bu modeli Gençlik Liderliği bakış açısıyla değerlendirdiğimizde, görüşme yapılan beş katılımcının arabuluculukla ilgili ifadeler belirtmesi Koruklu'nun modeli ile örtüşmektedir.

b. Arkadaş; İletişim temasının bir diğer sonucu olan “Arkadaş” temasını, Ünsar (2007:4)'ün; “İnsancıl Liderlik: Lider, ulaşılacak amaçlarla değil, kendini izleyenlerle ilgilenir. Üretim, izleyicilerin isteğine bırakılır. Lider, grup üyelerinin gereksinmelerini özenle karşılar. Grup içinde rahat, dostça bir hava vardır. İyi ilişkilerin, üretimi de arttıracığı görüşü hakimdir.” yorumu desteklemektedir. Katılımcıların üyelerle örgüt içi ya da dışında yakın ilişkiler kurması, aralarında bir arkadaş ilişkisinin bulunduğu

belirtmeleri, insana yönelik liderlik özelliği gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir. Bu sonucu; Özkalp (2004:149)'ün "İlişkiye yönelik davranış gösteren lider, astlarıyla sık sık ikili ilişki içerisine girerek, onların duyguları ve düşünceleriyle yakından ilgilenir. Bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğuna önem verir. Astlarına sık sık zaman ayırarak, arkadaşça onların sorunlarıyla ilgilenir." yorumu desteklemektedir.

c. Fikir Alma; İletişim ana temasının altında kendine yer bulan "*Fikir Alma*" teması, Gençlik Liderlerinin işlerinde gençlerin de fikirlerine başvurduğunu göstermektedir. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimi Ölçeği'nde; "Liderler için öncelik, verimlilik değil, kişiler arası ilişkilerde olmalıdır. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunun için lider, astlarının işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlar. Lider, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yanadır ve astlarının ihtiyaçlarını da dikkate alır. Çünkü modele göre, huzurlu bir iş ortamı ve verimli iş temposu için doyurucu ilişkiler şarttır (Zel, 2001:107)" denilmektedir. Gençlik Liderlerinin görüşleri incelendiğinde, Liderlerin üstleri, mevkidaşları ya da astlarına danışma taraftarı olduklarını görülmektedir. Bu anlamda; Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimi Ölçeği'nde yer alan model bu alt temayı desteklemektedir.

d. İkna Etme; Gençlik Liderleri ile yapılan görüşmeler neticesinde insana yönelik liderlik boyutunda ulaşılan bir diğer sonuç ise "*İkna Etme*" alt temasıdır. Liderlerin ikna etme özelliği karşımıza en çok liderlik tanımlarında çıkmaktadır. Davis (1998:141) Liderliği, "insanları belirlenmiş hedefler yönünde çaba göstermeye ikna etme yeteneği" olarak tanımlamıştır. Baltaş, (2003:125) "Liderin davranışlarını onun kendi rolünü algılayış biçimi belirler. Lider, birleştirir, ikna eder, ilham verir, heyecan doğurur, harekete geçirir, değişim yaratır ve iz bırakır" demiştir. Hoy ve Miskel (1991), başarılı liderlerin özelliklerini sayarken İkna yeteneğini de bu listeye eklemiştir. Ayrıca "İkna Etme" temasını davranışsal açıdan değerlendirdiğimizde Hersey-Blanchard'ın durumsallık liderlik yaklaşımında, ikna etmeyi oluşturduğu dört boyut arasına almıştır ve bu boyutu "İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider hem göreve hem de izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir." şeklinde yorumlamıştır. Bu doğrultuda katılımcıların görüşleri, araştırmacıların tanımları ile

paralellik gösterdiği söylenebilir.

e. İletişime Açık Olma: İletişim ana temasının altında yer alan bir başka sonuç ise gençlik liderlerinin “İletişime Açık Olma”sıdır. Mintzberg (1995), örgütleri politik arenalar olarak nitelendirmekte ve bu politik arenalarda başarılı olabilmek için, belirli durumlarda bireylerin politik davranışlar ve beceriler göstermesi gerektiğini ifade etmektedir. Örgütler giderek sosyal bir yapıya kavuşmaktadırlar. Yönetici ve çalışanlar, kendilerini diğerlerinden izole edecek bireysel görev ve yükümlülüklerle uğraşmak yerine çabalarını diğerleriyle bir takım halinde çalışmaya yönlendirmekte, müşteri ve alıcılarla direkt iletişime girmekte ya da yönetsel becerilerini görüşme, koordinasyon ve de diğerlerinin işlerini kolaylaştırmaya yansıtılmaktadırlar (Akt: Uğurluoğlu ve Çelik, 2009:144). Katılımcı görüşleri incelendiğinde, tüm katılımcıların iletişime açık olma üzerine görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Bu bilgilere göre, gençlik liderlerinin davranışsal açıdan, iletişime açık oldukları söylenebilir.

f. Empati; Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde iletişim temasında yer alan son alt tema ise “Empati” olmuştur. Winnet (2001) empatinin, insanlar arası iletişimin kalitesini yükselten temel unsurlardan biri olarak görüldüğünü söylemiş ve empatinin, diğer insanın davranışlarını ve hislerini, hayal gücünü kullanma yolu ile tam olarak anlama yeteneği olduğunu belirtmiştir (Akt; Baştuğ, 2009:222). Liderde bulunması gereken özellikleri Baltaş, (2000); Başarı yönelimli olmak, insanları motive etmek, duygularını denetleyebilmek ve empati gösterebilmek ve en önemlisi liderin kendisiyle ilgili farkındalığı şeklinde sıralamıştır . Baltaş’ın bu tanımı, gençlik lideri olan katılımcıların empati hakkındaki görüşlerini desteklemektedir.

Liderlik becerileri bakış açısıyla “İletişim” temasını değerlendirdiğimizde, katılımcıların ifadelerinin bu konuda yoğunlaştığını söylenebiliriz. Katılımcıların en fazla görüş bildirdiği tema iletişim olmuştur. Bu anlamda neredeyse her sektörde olduğu gibi Gençlik alanında da çalışan bireyler için iletişim becerilerinin olması, kurum amaçlarını yerine getirebilme açısından önemli bir bulgudur. Blake ve Mouton’un Yönetim Biçimi Ölçeği’nde; “Liderler için öncelik, verimlilikte değil, kişiler arası ilişkilerde olmalıdır. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip işten doyum

almalarını sağlamalıdır. Bunun için lider, astlarının işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlar. Lider, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yanadır ve astlarının ihtiyaçlarını da dikkate alır. Çünkü modele göre, huzurlu bir iş ortamı ve verimli iş temposu için doyurucu ilişkiler şarttır” (Akt: Yılmaz, 2008:22) denilmiştir. Bu anlamda hizmet sektöründe çalışan ve amacı gençliğin eğitimi olan Gençlik Liderlerinin ifadeleri değerlendirildiği en çok görüşün bu konuda belirtilmesini, iletişim becerileri açısından önemli bir bulgu olarak değerlendirebiliriz.

2. Takım Çalışması

Araştırma bulgularına ulaşılan bir başka tema ise Takım Çalışması olmuştur. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde bu boyutta “Takım Oluşturma” ve “Takıma Önem Verme” alt temalarına ulaşılmıştır.



Şekil 3-9. İnsana yönelim liderlik alt boyutundaki “*Takım çalışması*” teması bulguları.

Takıma Önem Verme; Bu temada ulaşılan bulgulardan biri olan “Takıma Önem Verme” olmuştur. Birçok araştırmacı takım çalışmasının tanımını yaparken, birliktelik, bağlılık, verimlilik ve iletişim konularına dikkat çekmiştir. Örneğin; Takım çalışmasını Yılmaz (2005); “Özel amaçları gerçekleştirmek için birbirine bağlı olan iki veya daha fazla bireyin oluşturduğu bir birliktelik.” olarak tanımlarken, Sümter (2003); “Her düzeyde üyelerine ortak bir amaç ve bağlılık sağlamak ve örgüt içerisinde fonksiyonel bir bütün oluşturmak amacıyla oluşturulan birleşmeler.” olarak; Kaldırım (2003), “Okul örgütleri içerisinde, karar verme ve problem çözme fırsatlarının çalışanlara verilerek kalitenin iyileşmesi ve verimliliğin artmasını vurgulayan bir çalışma şekli.” olarak, Dionne Yammarino, Atwater ve Spangler (2003) ise takım çalışmasını “Bağlılık, iletişim ve etkili çatışma yönetimi süreçlerini içeren aktiviteler bütünü.” olarak

tanımlamışlardır (Akt: Çankaya ve Karakuş, 2010:170). Larsen (1996); “Liderler takım anlayışına dayalı ve katılımı esas alan bir kültür yaratmayı başardıklarında çalışanlar işletmenin olgun birer partneri haline gelirler. Sonuç örgütsel gurura sahip, sürekli gelişmeye adanmış bir işletme kültürünün yaratılmış olmasıdır.” diyerek takım anlayışına önem vermenin örgüt kültür açısından önemini dikkat çekmiştir (İnce, Bedük ve Erdoğan, (2005:4379. Bu doğrultuda Gençlik Liderlerinin çalıştıkları takımlara önem verdiklerini ifade etmeleri, hizmet alan kitlenin; birliktelik, bağlılık, verimlilik ve iletişim açısından pozitif bir yaklaşımla karşılaştıkları söylenebilir.

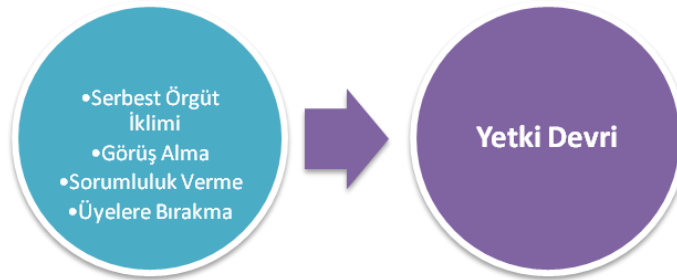
a. Takım Oluşturma; Araştırmanın bu boyutunda bulunan “Takım Oluşturma” temasında katılımcıların ifadelerini genel olarak değerlendirildiğinde, işlerle ilgili takım oluşturma eğiliminde bulunmuşlardır. Bulut (2004) takım oluşturmaya, ortak bir amaç etrafında toplanmış bir grup insanı, kendi aralarındaki liderleriyle, dış ortaklarla ve organizasyonun tümüyle daha etkin ve verimli çalışmalarını sağlamaya yardım etmek olarak ifade etmiştir. Ayrıca takım kurma ya da takım oluşturmaya; farklı beklentileri, alt yapılar ve uzmanlıkları olan bir insan topluluğunu etkin bir çalışma biriminde bütünleştirmek olduğunu, takım oluşturma bir değişim işlemi olarak da ele alınabileceğini ve bu bütünleşme işleminde, tüm takım elemanlarının hedefleri ve enerjileri ekibin amaçlarını desteklemek için kanalize edildiğini söylemiştir. Baltaş (2000:107), etkili liderin tanımlarken; “Takım oluşturma ve bu takımın etkili bir şekilde çalışmasındaki en önemli öge, liderlerin, çalışanlarıyla arasındaki statü engelini en aza indirmede gösterdikleri başarıdır. Bu manada etkili lider, davranış tarzı ile gruptan birisi gibi algılanan aynı zamanda tüm grup üyelerinin kendilerini grup içerisinde lider kadar rahat hissetmelerine yardımcı olan bir örgütsel ortamı yaratabilen kişidir” demiştir. İnce vd, (2004), günümüzde pek çok proje, farklı bireylerin etkin bir birimde (takımlar) toplanarak çalışmalarını zorunlu kıldığını ve bu sürecin, bireylerin takım şeklinde çalışmalarını ve verimli olmalarını sağlamak için özel tutum, davranış ve yeteneklere sahip olması gerektiğini söylemiş; Yüksek performanslı takım oluşturulması sürecinde planlama, yüksek maliyet ve kalite hesaplamaları yapmak yeterli olmadığını, aynı zamanda psiko-sosyal ilişkilerin ve güven kavramının oluşturulması gerektiğini vurgulamıştır. Bu anlamda etkili ve açık bir iletişimin, motive ve moral yüklü çalışanların başarısının temel elementlerini oluşturduğunu belirtmişlerdir. Gençlik Liderlerinin kurumdaki görevleri açısından değerlendirdiğimizde, gençlerle sürekli iletişim halinde olup, belirli bir grubun

kişisel ve sosyal yönden gelişimlerini sağlamak amacıyla faaliyetleri sürdürmektedirler. Bu doğrultuda takım kurma eğilimi göstermeleri insana yönelik liderlik davranışı sergilemeleri bakımından önemli olduğu söylenebilir.

Araştırmada yer alan katılımcı görüşlerinden elde edilen takım çalışması temasını, bir liderlik becerisi olarak değerlendirebiliriz. Gençlik Liderlerinin görüşleri incelendiğinde, neredeyse katılımcıların tamamı takım çalışması konusunda olumlu ifadeler kullanmışlardır. Sidi, kurumların başarılı olabilmesi için onları oluşturan bireylerin “*Sinerjik birlikteliğine ihtiyacı vardır*” diyerek, “*artık başarı, kişileri doldurdukları pozisyonların o kurumun hedeflerine yönelik çalışmalarında ortaya koydukları bilgi, beceri, tutum ve davranışların başka bir deyişle, teknik ve davranışsal yeterliliklerinin bileşkesidir*” şeklinde başarıyı tanımlamıştır. Buna ek olarak, bu başarının oluşmasında bir arada çalışan kişilerin yeterliliklerini birleştirip, onlardan sonuç alan “liderlerin” çok önemli rol oynadığını vurgulamıştır (Akt: Çelebi, 2002:20). Ayrıca; katılımcıların takım çalışmasını destekler yönde ifadeler kullanması, Cherniss’in etkin liderlik için “Etkin liderler, takım çalışmalarını koordine etmek, çok yönlü bakış açılarını değerlendirmek ve fonksiyonel olmayan çatışmalardan kaçınmak konularında yetenekli olan bireylerdir.” yorumu ile örtüşmektedir. Bu doğrultuda katılımcıların ifadelerini, etkili liderlik becerisi açısından da önemli bir bulgu olduğunu söyleyebiliriz (Akt: Acar, 2002:56).

3. Yetki Devri

Araştırmanın nicel boyutundaki İnsana yönelik liderlik ile ilgili ulaşılan bir başka boyut ise *Yetki Devri*'dir. Yetki Devri temasının alt temaları ise; serbest örgüt iklimi, görüş alma, sorumluluk verme, üyelere bırakma ve şeklinde bulunmuştur.



Şekil 3-10. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “*Yetki devri*” teması bulguları.

a. Serbest Örgüt İklimi; İşcan ve Karabey (2007:182) örgüt iklimini; “Bireylerin iş çevrelerine ilişkin algıları ve bunun bilişsel-duygusal sonuçları olarak tanımlanmıştır. İklim kavramında sosyal psikoloji etkileri gözlenmekte olup, kavram bireylerin davranışlarını sergilediği psikolojik çevreyi tanımlar. Bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ortak değerlerin, normların ve bunların sembolik ifadelerinin örgütlerde oluşturduğu kabul edilmiş anlamlar vardır. Örgüt hayatını karakterize eden hissiyatlar, yaklaşımlar ve davranış tipleri.” şeklinde tanımlamıştır. Katılımcılar ifadelerinde serbest bir örgüt ikliminin varlığına ilişkin ifadeler vermesi, çalıştıkları örgütte üyeler açısından serbest bir ortam olduğunu göstermektedir. Bu durum araştırmacının görüşüyle aynı doğrultudadır.

b. Görüş Alma; Hersey ve Blanchard (1998) insana yönelik liderlik davranışını, “Her bir çalışanın örgüt için önemli olduğunu kabul eden, kişiler arası ilişkilere önem veren, yetki devrini esas alan ve kişisel ihtiyaçlara yönelik gelişme ve ilerlemeyle yakından ilgilenme.” olarak tanımlamıştır (Akt; Taşkiran, 2005:67). Bu anlamda, katılımcıların görevleri ile ilgili çalışmalarında üyelerde görüş almaları, hem yetkilerini devredebildiklerini hem de bireylerin fikirlerini önemsedikleri şeklinde yorumlanabilir.

c. Sorumluluk Verme; Katılımcıların ifadeleri çerçevesinde yetki devri ana temasının bir alt teması olarak bulunan sorumluluk verme ile ilgili olarak; Çekmecelioğlu (2006:4) “Yapılan araştırmalar kişilerin, kendilerini gerçekleştirebilecekleri, yaratıcı fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, hedeflere ulaşmada yöntem belirleyebilecekleri ve gereksinim duydukları kaynakları elde edebilecekleri, hepsinden önemlisi yaptıkları işi anlamlı ve önemli bulabilecekleri bir örgüt ikliminde yaratıcı fikir ve ürünlerin arttığını göstermektedir” ifadesini kullanırken; Stonar ve Wankel (1986); “Yöneticiler yeni fikirleri cesaretlendirerek, üyeler ile etkileşim düzeyini arttırarak, hataları hoşgörü ile karşılayarak ve açık hedefler saptayıp bu hedeflere ulaşmada kişilere özgürlük tanıyarak yaratıcılık yönelimli bir iklimin oluşmasına katkıda bulunurlar” açıklamasını yapmıştır (Akt: Çekmecelioğlu, 2006:4). Araştırmacıların bu görüşleri, katılımcıların sorumluluk verme ile ilgili ifadeleri ile örtüşmektedir.

Katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucunda ulaşılan yetki devri temasını bir liderlik becerisi olarak ele aldığımızda araştırmacıların yetki devri ile ilgili görüşlerinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Elma (2000) yetki devrinin örgütsel açıdan olumlu sonuçlarını; “Yöneticilerin verimliliğini artırır, yöneticiye zaman bırakır, önemsiz işlerin elimine edilmesini sağlar, yöneticinin yönetim biçimini etkiler, yöneticinin yönetim becerilerini geliştirir, örgütsel etkililiği artırır, karar verme sürecini etkiler, yerinden yönetimi ve değişimi kolaylaştırır, sonuç yönelimli katılımı destekler, yönetimin esnekliğini artırır, işten doyumunu artırır, değişim ve yeniliği sağlar, becerileri geliştirir, insanların kapasitelerinin değerini artırır.” şeklinde sıralamış; Yetkinin tek merkezde toplandığı örgütsel yapıların zamanla hantal bir nitelik arz ettikleri göz önüne alınırsa yalın örgütlerde yönetimin, etkin bir yetki devri ve katılım sistemine imkân vermesi gerekliliği ortaya çıktığını; bu sayede yönetime doğrudan katılan ve yetkiyle donatılmış çalışanların sorumluluk bilincinin ve kendilerine güvenlerinin yükseleceğini; bunun sonucunda da verimlilik ve etkinliğin artırılacağı söylemiştir (Akt: Asunakutlu, 2002:8). Araştırmacı ifadelerinde örgütsel verimliliğe dikkat çekmiştir. Bu anlamda katılımcıların yetkiyi paylaşma yönünde görüş bildirmeleri, örgütün amaçlarına ulaşması açısından önemlidir. Ayrıca katılımcıların yetki devrine önem vermesi liderlik becerileri açısından kayda değer bir bulgu olarak değerlendirilebilir.

d. Üyelere Bırakma; Bu alt temadaki ifadelerin, Gordon ve Çetin’in görüşleri ile örtüştüğü görülmektedir. Gordon (2002) etkili liderin, davranış biçimiyle takımdan biri gibi algılanması gerektiğini ve aynı zamanda tüm takım üyelerinin, kendilerini takım içinde lider kadar rahat hissetmelerine yardımcı olma zorunluluğunu belirtmiştir (Akt: Gökçe, 2011:26) demiştir. Çetin (1998) ise; günümüzde değişen liderlik anlayışının temel özelliklerinden birisi de izleyicilerin, yetkilendirilmesi ya da güçlendirilmesidir. Geleneksel liderlik (yönetim) anlayışında var olan liderin (yöneticinin) tek karar verici olma özelliği, günümüzde terk edilerek izleyicilerin katılımcılığı esas alınmaya başlanmıştır. Bu nedenle; organizasyonlarda çalışanların yönetime katılımını sağlamak üzere yöneticiler tarafından bilgi paylaşılmakta ve ayrıca çalışanlara kendi işlerine yönelik planlama, düzenleme ve kontrol etme yetkileri de verilmektedir (Akt: Sarı, 2007:54) diyerek yetki devri açısından izleyicileri güçlendirmenin liderlik açısından önemine dikkat çekmiştir. Ayrıca Whetten ve

Cameron, yetki devrinin faydalarını açıklarken, “Çalışanların harekete geçmesi için onlara güç verme” ve “Çalışanlarda özgüven duygusunu geliştirmesine katkıda bulunma.” İfadelerine yer vermiştir (Elma, 2003:184). Jenks ve Kelly ise yetki devrinin sonuçlarından bahsederken; “Örgütsel etkililiği artırır.” ve “değişimi ve yeniliği sağlar.” maddelerini belirtmiştir (Elma, 2003:183). Bu doğrultuda katılımcıların üyeler üzerinde baskı kurmaması ve onları serbest bırakması, örgütsel verimlilik açısından önemli bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Araştırmacıların yorumlarından da anlaşılacağı üzere, özgür bir örgüt ikliminin olması amaçlara ulaşmada önemli bir noktadır. Katılımcıların yorumları incelendiğinde, Gençlik Liderlerinin faaliyetleri gerçekleştirmede yetki devrinde faydalandıkları görülmektedir. Bu da katılımcıların insana yönelik liderlik davranışları sergilediğinin bir kanıtı olarak gösterilebilir.

4. Güven Duygusu

Araştırmanın İnsana Yönelik Liderlik boyutunda bulunan bir başka sonucu ise Güven Duygusu’dur. “Üyelere Güvenme” ve “Kendini Güvenilir Bulma” alt boyutlarından oluşan bu tema, Gençlik Liderleri ile üyeler arasında karşılıklı güven duygusunun varlığını kanıtlamaktadır.



Şekil 3-11. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “Güven duygusu” teması bulguları.

a. *Üyelere Güvenme*; Aslan ve Özata (2009:97), “Güven konusu, bir örgütsel ortam içinde bireyler, gruplar ve lider ilişkileri olmak üzere çok geniş boyutta var olan bir yapıdır, birden bire oluşturulamayan, belirli zaman sürecinde geliştirilebilen bir unsurdur. Bu oluşumda ise en büyük katkı, davranışlarıyla model olma sebebiyle lidere düşmektedir.” diyerek, liderlik davranışları açısından güven konusunun önemine dikkat çekmiştir. Gençlik Liderlerini, devlet ile gençler arasında bir köprü olarak

düşündüğümüzde, katılımcılarının neredeyse tamamının, gençlere aralarında karşılıklı bir güven oluşturması, insana yönelik liderlik davranışı sergileme açısından kayda değer bir sonuç olarak yorumlanabilir.

b. Kendini Güvenilir Bulma; Boğa (2010:65), “Lider görev olarak, kendi rolünü ve izleyenlerin rolünü netleştirerek çerçevesini belirlemeyi amaçlayabilir. İzleyenlerle ilişki kurma bakımından güven veren kişi olmayı amaçlayarak işe başlayabilir” demiş ve liderin güven veren kişi olmasının kurum amaçları açısından önemine dikkat çekmiştir.

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda ulaşılan güven duygusu temasını, katılımcıların bir liderlik becerisi olarak da ele alabiliriz.

Katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda ulaşılan güven duygusu temasını, katılımcıların bir liderlik becerisi olarak da ele alabiliriz. Butler ve Cantrell, (1984); Kim, (1998); Mayer, (1999) Güven konusu için, liderlik ile ilgili pek çok araştırmada olduğu gibi kişilik özelliği olarak da görülebilir demiş ve bu noktada dürüstlüğü herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliği olarak tanımlamıştır. Butler ve Cantrel, (1984); Mayer, (1999); Posakoff vd, (1996) ise; Yetenekli olduğu düşünülen pek çok insana daha fazla güven duyma eğilimi olduğunu ve güveni geliştirmede önemli bir faktörün de kişinin gösterdiği davranışların tutarlılığı olduğuna dikkat çekmiştir. Adil ve tarafsız olan Tyler ve DeGoey, (1996) veya dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen kişilerin de Podsakoff vd, (1996) Butler vd, (1999) güven kazanması daha olasıdır (Akt: Demircan ve Ceylan, 2003:141). Güven duygusu ile ilgili olarak; Avolio vd, (1991); “İzleyenlerde heyecan ve güven oluşturarak, zor anlarda işlerin üstesinden gelmeleri için onlara enerji ve iyimserlik sağlar. Ayrıca geliştirdiği yaratıcı iş metotlarıyla personelin iş yükünü ve görevlerini azaltma yollarını araştırır.” İfadesi, bu temadaki ifadeleri destekler niteliktedir (Akt: Buluç, 2009:26). Araştırmacıları bu görüşlerini değerlendirdiğimizde gençlik liderlerinin güven duygusu ile ilgili ifadelerini, bir liderlik becerisi olarak da değerlendirebiliriz.

5. Dâhil Etme

İnsana yönelik liderlik boyutunda tespit edilen bir başka tema ise “*Dâhil Etme*” dir. Dâhil etme temasını alt teması ise “Aidiyet Kazandırma” olarak bulunmuştur. Bresctick (1999), bir liderin (yöneticinin) otoritesini paylaşması, izleyeni yönetim süreçlerine dâhil etmesi, otoriter karardan, katılımcı karara doğru bir yönelimin göstergesi olduğunu söylemiştir.

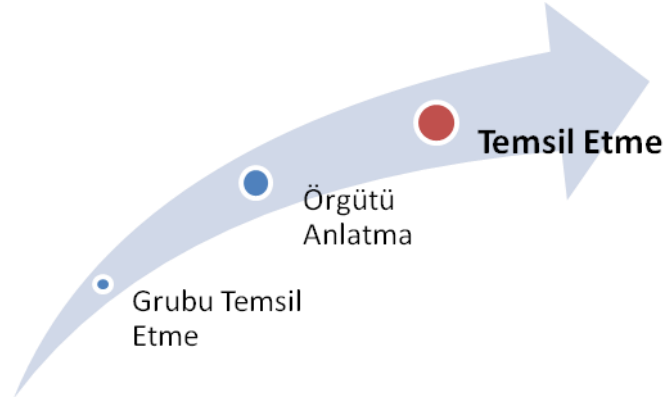


Şekil 3-12. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “*Dâhil etme*” teması bulguları.

a. Aidiyet Kazandırma; Gençlik çalışanın sadece erişilebilir ve arkadaşça olması yeterli değil, aynı zamanda “insanların inançlı olması” ve kendileri içinde iyi hayatlar” sürmeyi deniyor olmaları gerekir diyen Doyle ve Smith, bu nedenle gençlik çalışanın karakter özelliklerinin son derece önemli olduğunu belirtmektedir. Odağında “insan” olan bir çalışmayı yürüten kişilerin “insan olmaya” ve “beraber iyi yaşama” verdikleri değer, yapılan çalışmaya etkisini vurgulamaktadır (Nemutlu, 2012:86). Gençlik Merkezleri; gençlerin sosyal, kültürel ve kişisel yönden gelişimleri için faaliyet göstermekte olup, çoğu zaman “ikinci adresiniz”, ”ikinci eviniz” gibi telkinlerle gençlere ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu anlamda katılımcıların, Gençlik Merkezlerini gençlerin evleri gibi görüyor olmaları, hem kurum amaçları kavrama hem de gençlere serbestlik tanıma açısından önemli bir davranışı olduğu söylenebilir.

6. Temsil Etme

Göreve Yönelik Liderlik boyutunda katılımcılarla yapılan görüşmelerden ulaşılan bir başka sonuç ise “*Temsil Etme*” olmuştur. Bu boyutta ulaşılan alt temalar ise “*Grubu Temsil Etme*” ve “*Örgütü Anlatma*” olmuştur.



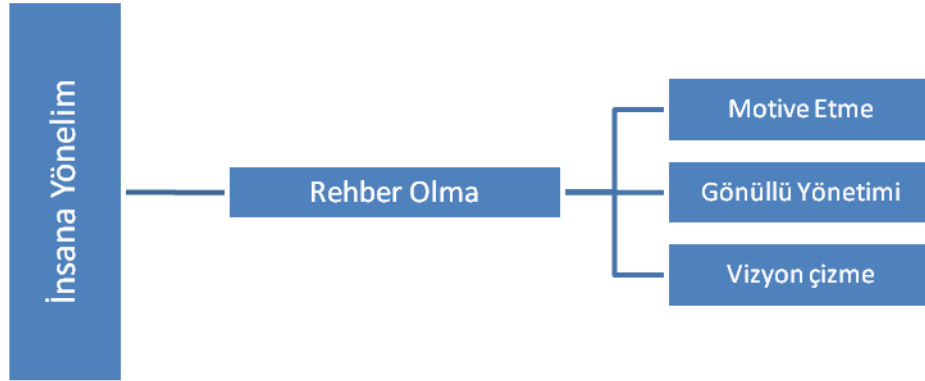
Şekil 3-13. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “*Temsil etme*” teması bulguları.

a. Grubu Temsil Etme; Yetim (2010) liderliğin etkili ve verimli olabilmesi için, liderin grup amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunması, rolünün iyi belirtilmesi ve kabul edilmesi, grup kararı ve eylem yollarını doğru seçebilmesi, grup ihtiyaçlarının karşılandığının üyelerce görülmesi ve grubun yaşama ve başarısını sağlaması gerektiğini belirtmiştir. Örgütsel özelliklerin bir parçası olan liderliği, temsil etme boyutuyla ele aldığımızda, örgüt amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir davranış olduğu söylenebilir.

b. Örgütü Anlatma; Nalbant vd (1997)'nin; “İş görenlerin, istenen performansa ulaşmada çok önemli olan bir takım olumlu tutum ve davranışları göstermeleri için, liderlerin insana odaklaşan, uzun vadeli düşünen, değişime ayak uydurabilen, yaratıcı, objektif düşünen, takım ruhuna sahip, iletişime açık olma gibi özelliklerini iş görenlere yansıtabilme ve aktarma yeteneklerine sahip olmaları gerekir.” yorumu, örgütü anlatma temasını destekler niteliktedir (Akt: Ateş, 2005).

7. Rehber Olma

İnsana Yönelik liderlik boyutunda katılımcı görüşleri sonucu ulaşılan bir başka bulgu ise “*Rehber Olma*” olmuştur. Bu ana temayı oluşturan alt temalar ise “*Motive Etme Gönüllü Yönetimi*” ve “*Vizyon Çizme*” olmuştur.



Şekil 3-14. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “*Rehberlik*” teması bulguları.

a. Motive Etme; Gürüz vd (1998), günümüz liderlerini; çalışanlarına rehberlik eden, eğiten, motive eden kişi olarak kabul edildiğini belirterek motivasyonun, çalışanların kişisel gelişimini sağlamada ve işin verimliliğini arttırmada etkin rol oynadığı söylemiştir. Ayrıca, örgütte çalışanları motive edebilmek için yönetici bir takım yöntemler kullanıldığının altını çizmiştir. Doğan bu yöntemlerin; çalışanlara sorumluluk vererek yetkilendirmek, işin önemli olduğu konusunda ikna edici olmak, başarıları takdir etmek ve ödüllendirmek, işi bireylere uygun şekle getirmek, ekip çalışması yapmak şeklinde sıralamıştır (Akt: Silkü, 2008:151). Katılımcıların “Motive Etme” alt temasındaki ifadelerini incelediğimizde, hem insana yönelik liderlik davranışı gösterme hem de üyeleri güdüleme açısından olumlu yönde görüş bildirdikleri söylenebilir.

b. Gönüllü Yönetimi; Güder’in Sivil Toplum Geliştirme Merkezinin STK’lar için hazırladığı Gönüllülük ve Gönüllü Yönetimi Rehberinde Güder (2013), “Gönüllünün isteğini canlı tutması ve verimli bir ilişkiyi sürdürmesi için kendini STK ile özdeşleştirebilmesi ve yapacağı işi benimsemiş olması önemli bir etkidir.” ifadesine yer verilmiştir. Katılımcıların “Gönüllü Yönetimi” alt temasında ifadeleri, bu yargıyı desteklemektedir.

c. Vizyon Çizme; Bu temada ulaşılan bir başka bulgu ise “*Vizyon Çizme*” olmuştur. Katılımcılar, üyelere kurumun onlara gelecek için neler katacağını anlatmaya

çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda bir liderlik becerisi olan Vizyon sahibi olmak, birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. Vizyoner Liderler için; Lissack ve Roos (2001), liderliğin bir şeklini oluşturan vizyoner liderin; hem kendi hem de organizasyon için vizyon belirleyen kişi olarak tanımlamış; Bridge (2003), “vizyoner, vizyonu olan, yani geleceği görebilen, yönlendirebilen”; Kalyoncu (2008), “kurum içinde gerçekçi, güvenilir, etkileyici bir gelecek yaratma, insanları topluca etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek vizyonlar oluşturma yeteneğine sahip.”; Brown ve Anfara (2003), “Vizyoner lider, şu anda yapılanlarla ileride arzu edilenler arasında bağ kurar ve takipçilerine nasıl bir gelecek tanımlayacağına, bu gelecek doğrultusunda onları nasıl hareket ettireceğine ve amaçları nasıl başaracağına odaklanır.” demişlerdir (Akt: Derin, 2013:299). Gençlik Liderleri, gençlerin kişisel ve sosyal yönden gelişmesi amacıyla Gençlik Merkezlerinde görev yapan bireyler olup, katılımcıların bu yönde görüş bildirmeleri İnsana yönelik liderlik davranışlar gösterdikleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırma Kapsamında ulaşılan “*Rehber Olma*” teması, aynı zamanda katılımcıların bir liderlik becerisi olarak değerlendirilebilir. Gençlik Liderlerinin bu temadaki görüşleri incelendiğinde katılımcıların ifadelerin “*Motive Etme*” temasına yoğunlaştığı görülmektedir. Uraz ve Şimşek (2004), etkileşimci liderliğini tanımladığı araştırmasında liderlik için; “*Örgütte izleyicilerin rol ve görev gereklerini açıklığa kavuşturmak suretiyle belirlemiş olduğu amaçlar doğrultusunda onları güdüleyen ve onlara rehberlik eden kişidir.*” diyerek liderlik açısından rehberliğin önemine dikkat çekmiştir (Akt: Sarı, 2007:39). Baltaş (2005), Liderlik bir yön belirleme, çalışanların o yönde ilerlemelerini motive etme sürecidir ve geleceğe dönük bir kavramdır. Liderler kurumun ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludurlar. Bu yüzden liderlik bir vizyon oluşturma ve ilham verme süreci diyerek liderliğin olarak tanımlamıştır (Akt: Özoğlu, 2011:21). Bu anlamda katılımcıların Rehber Olma ana teması altında yer alan “*Motive Etme*” alt teması büyük oranda katılım göstermesi, liderlik becerileri açısından kayda değer bir bulgu olarak gösterilebilir.

Ayrıca; Bender (2005) ve Loss (1995) liderlik ve vizyonu açıklarken; Liderin öncü olduğunu ve örgütü yeni ufuklara götüren ve hiç kimsenin göremediği fırsatları yakalayan, çalışanlara yol gösteren bir önder olduğunu vurgulamış ve liderlere de yol gösterenin vizyon olduğunu belirtmiştir. Blanchard ve Stoner ise Vizyoner Liderliği, örgüt için önemine dikkat çekmiş ve liderliğin bir yere gitmekle ilgili olduğunu, eğer lider ve takipçileri nereye gittiklerini bilmiyorlarsa liderliğin hiçbir öneminin olmadığını demiştir (Akt: Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4009). Bu anlamda katılımcıların “*Vizyon Çizme*” alt temasındaki ifadelerini göz önüne aldığımızda, Gençlik Liderlerinin gençlere kurumun amaçlarını anlatarak bu amaçların onlara neler katabileceğini anlatması, liderlik becerisi anlamında önemli bir bulgu olduğu söylenebilir.

8. *Yaratıcılık;*

İnsana Yönelik Liderlik boyutunun bir başka sonucu ise Yaratıcılık olmuştur. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgular “*Proje geliştirme*” alt temasında toplanmıştır.



Şekil 3-15. İnsana yönelik liderlik alt boyutundaki “*Yaratıcılık*” teması bulguları.

a. *Proje Geliştirme;* Yahyagil (19917), örgüt içindeki yaratıcılık ve yenilikçilikle ilgili olarak; “Geleceğin dünyası kuşkusuz bilgi aktarımı ve yönetimine dayalı, teknolojik gelişime bağlı olarak farklılaşan çevresel koşullar ve yenilenen istemlere uygun mal ve hizmetleri evrensel ölçekte pazarlayan, verimlilik düzeyi yüksek örgütlerin varlığını gerekli kılmaktadır. İşte bu zorunluluk örgüt yönetimlerinin stratejik

düşünmelerini, yaratıcı olmalarını ve yenilikçi eylemlerin uygulanmasına olanak tanıyan iş ortamlarının geliştirilmesine neden olmaktadır.” demiştir. Bu anlamda katılımcıların bu temaya dair görüşlerinin pozitif olması, yaratıcılık ve değişim açısından önemli bir özellik olduğu söylenebilir. Oldham ve Cummings (1996), yaratıcılıkla ilgili olarak iki farklı liderlik tipini araştırmıştır. Bunlardan biri çalışanları dinleyen ve cesaretlendiren destekleyici liderlik tipi, diğeri ise çalışanları kesin belirlenmiş sınırlar içinde kalmaya zorlayan ve onlara baskı uygulayan kontrolcü liderlik tipidir (Akt: Cengiz ve ark, 2006:422). Araştırmacının bu çalışması, göreve ve insana yönelik liderlik ile benzerlik gösterdiği söylenebilir. Oldham ve Cummings çalışmalarının yaratıcılığın gelişmesinin destekleyici liderlik davranışı ile ilgili olduğunu kanıtlaması, katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bu bulgunun insana yönelik bir davranış tercih edildiğinin kanıtı olarak gösterilebilir.

4.4.4. Göreve yönelik liderlik davranışlarına ilişkin yorumlar

Görüşme formu ile elde edilen veriler, nitel bulgular kısmında şekil ve tablolar halinde sunulmuş olup, bu bölümde göreve yönelik davranışlar tartışılarak yorumlanmıştır.

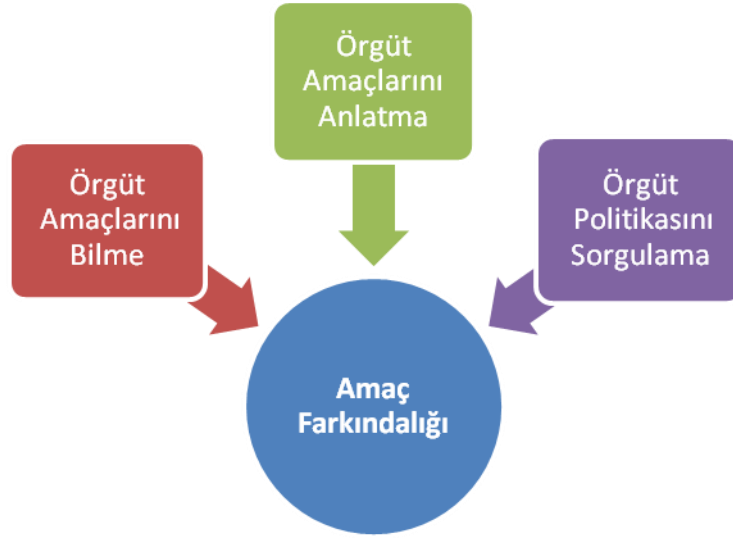
Katılımcılardan yapılan görüşmeler neticesinde göreve yönelik liderlik boyutunda ulaşılan ana ve alt temalar Şekil 3-16’da sunulmuştur.



Şekil 3-16. “Göreve Yönelik” liderlik davranışları ile ilgili ana tema ve alt temalar.

1. Amaç Farkındalığı

Katılımcılarla yapılan görüşmeler neticesinde göreve yönelik liderlik davranışları boyutunda bulunan temalardan ilki “Amaç Farkındalığı” olmuştur. Bu temaya ait alt temalar ise; “Örgüt Amaçlarını Bilme”, “Örgüt Amaçlarını Anlatma” ve “Örgüt Politikasını Sorgulama” şeklinde oluşmuştur.



Şekil 3-17. Göreve yönelik liderlik alt boyutundaki “*Amaç farkındalığı*” teması bulguları.

a. Örgüt Amaçlarını Bilme; Gençlik Liderleri, devlet ile gençler arasında bir köprü kurma amacıyla görev yapmakta olup, bu görevlerini yerine getirmelerinde örgütsel davranışların önemli bir işlevi olduğu söylenebilir. Bu konuda Can (1991), örgütlerin karmaşık sosyal sistemler olduğunu belirtmiş, hem örgütün hem de iş görenlerin kendilerine özgü, tutum, değer ve davranışları bulunduğunu söylemiştir. Ayrıca örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinin, örgütsel ve bireysel tutum ve değerlerin uzlaştırılmasıyla sağlanabileceğini vurgulamıştır (Akt: Güçlü, 2003). Bu noktada katılımcıların örgüt amaçlarına hâkim olması Can’ın görüşü ile örtüşmektedir.

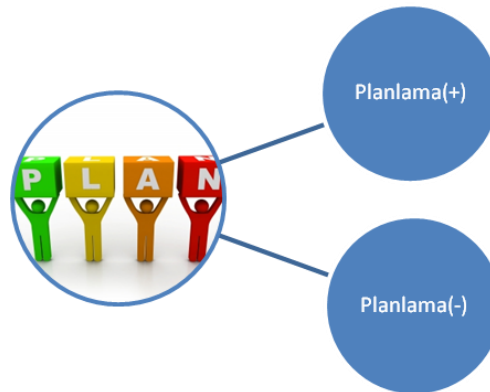
b. Örgüt Amaçlarını Anlatma; Bu temadaki ifadeleri; çalışmanın dayanağını oluşturan yönetimin boyutları çerçevesinde incelediğimizde, katılımcıların örgütsel sahiplenme içerisinde olduklarını söyleyebiliriz. Yalçın ve İplik (2005), örgütle özdeşleşmeyi, örgüt ile iş görenin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi süreci olarak tanımlamıştır. Örgütsel katılımı ise, iş görenin örgütten memnun olması ve aktif olarak katılımında bulunması olarak ifade etmiştir. Ayrıca örgüte katılımı, örgüt üyeleriyle ilişkide bulunmayı içerdiğini ve örgütsel bağlılık bu şekilde ele alındığında örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içerdiğini söylemiştir.

Araştırmacının bu yorumu katılımcı görüşleri ile örtüşmektedir.

c. Örgüt Politikalarını Sorgulama; Bu alt temada yer alan ifadeleri incelediğimizde, katılımcıların örgütü; amaç, yapı ve iklim açısından sorguladığı görülmektedir. Şahin (2004:524) çalışmasında; “Yönetim, beklentileri, tutkuları, ihtirasları, amaçları ve ihtiyaçları birbirinden farklı olan insanlara iş yaptırma sanatı olarak tanımlanabilir. Bu nedenle yönetimin temel görevlerinden birisi, örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının etkin ve verimli bir şekilde uyumunun gerçekleşmesini sağlamaktır.” diyerek örgüt amaçları ile birey amaçlarının uyumuna dikkat çekmiştir. Katılımcıların örgüt politikasını sorgulaması, yazarın bu görüşüyle çelişmektedir. Katılımcılar ifadelerinde, kurum amaçlarını çeşitli boyutlarda eleştirmiş ve olması gerekeni tartışmıştır. Ulaşılan bulgular, bu konuda görüş bildiren gençlik liderlerinin kurum amaçlarını önemsedikleri şeklinde yorumlanabilir. Katılımcıların bu boyuttaki; Amaç farkındalığına sahip olma ve bunu eyleme dökme yönelimi, yazarın belirttiği örgüt amaçları ile bireylerin amaçlarının uyumu açısından önemlidir.

2. Planlama

Araştırmanın göreve yönelik liderlik davranışı boyutunda ulaşılan bir başka sonucu ise Planlama olmuştur. Bu boyutta ulaşılan alt temalar ise olumlu ve olumsuz yönüyle “Planlama” olmuştur.



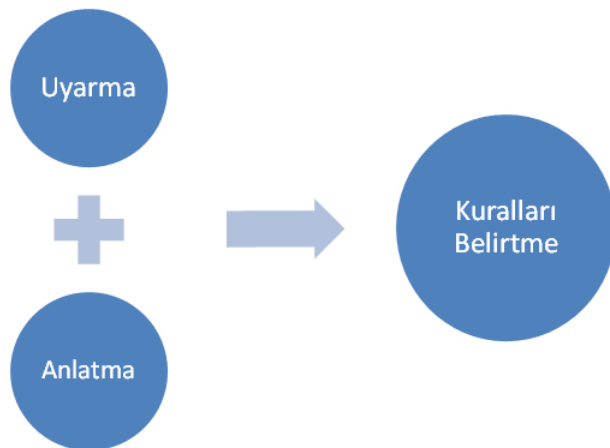
Şekil 3-18. Göreve yönelik liderlik alt boyutundaki “Planlama” teması bulguları.

a. Planlama (+/-); Bingöl vd, (2008)’nin davranışsal yaklaşım içinde vurguladığı boyutlardan biri de planlamadır. Araştırmacılar, yönetim sürecinde liderin

başarısını sahip olduğu özelliklerden çok liderlik sürecinde gösterilen davranışlardan kaynaklandığının ileri sürerek, bunları; planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme, denetim, haberleşme, yetki devri, karar alma, motivasyon gibi fonksiyonları yerine getirirken liderin sergileyeceği davranışların, liderin etkinliğini belirleyecek faktörler olduğu ifade etmişlerdir (Akt. Sütçü, 2008:43). Bu doğrultuda, katılımcıların planlama konusunda göstereceği davranışlar, görevlerinden başarılarını ya da başarısızlıklarını etkileyebilir. Çünkü örgütün süreç boyutunda yer alan planlama unsurunun yararlarını incelediğimizde, lider etkinliğinin, göreve yönelik liderlik boyutunu arttırdığı söylenebilir. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde, “*Planlama*” teması negatif ve pozitif alt temalardan oluşmaktadır. Gençlik Merkezleri, Gençlik ve Spor Bakanlığı altında yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası faaliyetlerde bulunan kurumlardır ve birçok proje ve program gerçekleştirmektedirler. Bu anlamda örgüt amaçlarına ulaşılması açısından göreve yönelik liderlik boyutunda “*Amaç Farkındalığı*” ve “*Planlama*” ana temalarının bulunması, örgütün boyutlarından “*Amaç*” ve “*Süreç*” ile örtüştüğü söylenebilir.

3. Kuralları Belirtme

Göreve Yönelik Liderlik boyutunda ulaşılan sonuçlardan biri de “Kuralları Belirtme” olmuştur. Bu boyutta katılımcı görüşlerinden “*Uyarma*” ve “*Anlatma*” alt temalarına ulaşılmıştır.



Şekil 3-19. Göreve yönelik liderlik alt boyutundaki “*Kuralları belirtme*” teması bulguları.

a. *Uyarma ve Anlatma*; Gençlik Liderlerinin göreve yönelik liderlik davranışı olarak değerlendirilen bu temayı ilişkin yapılan çalışmalarda astların standart kurallara uyma, dikkatli denetleme ve astlara ne yapılacağını anlatma konularına dikkat çekmişlerdir. Yukl (1994), “*Astların standart kuralları takip etmesini isteme*” konusunu liderlik dereceleri ile ilişkilendirmiştir. Bloisit (2003) görev yönelimli davranışın, uygun iş yöntemlerinin elde edilmesi ve işin başarısı için grup üyelerinin dikkatli denetimine ağırlık verdiğini söylemiştir. Lider ve grup üyeleri arasında örgütün iyi tanımlanmış bir modeli, iletişim kanalları ve işlem yöntemleri oluşturmayı amaçlayan yapıyı harekete geçirme üzerinde toplanmaktadır. Gordon (2002) ise; göreve yönelik liderlik için; “*Zaman zaman yapıyı harekete geçirme veya üretime ilgi olarak da adlandırılan görev odaklılık; grup amaçlarına ulaşmaya yardımcı olacak, astlarının ve meslektaşlarının işlerini programlamak, çalışanları görevlerine atamak, performans standartlarını korumak veya belirli bireysel görevleri tanımlamak gibi kendisinin ve çalışanlarının rollerini planlayarak göreve odaklanan liderin seviyesini ifade etmektedir.*” demiştir Özdemevioğlu ve Kanıgür, 2009:56). Bu ifadeleri incelediğimizde katılımcıların “*Kuralları Belirtme*” temasındaki görüşleri ile paralellik gösterdiğini söyleyebiliriz.

4. Gönüllülük

Araştırmanın bu bölümünde ulaşılan bir başka boyut ise “*Gönüllülük*” olmuştur. Bu temanın altında ise “*Gönüllülük Bilinci*” ve “*Göreve Adanmışlık*” alt temaları bulunmaktadır.



Şekil 3-20. Göreve yönelik liderlik alt boyutundaki “*Gönüllülük*” teması bulguları.

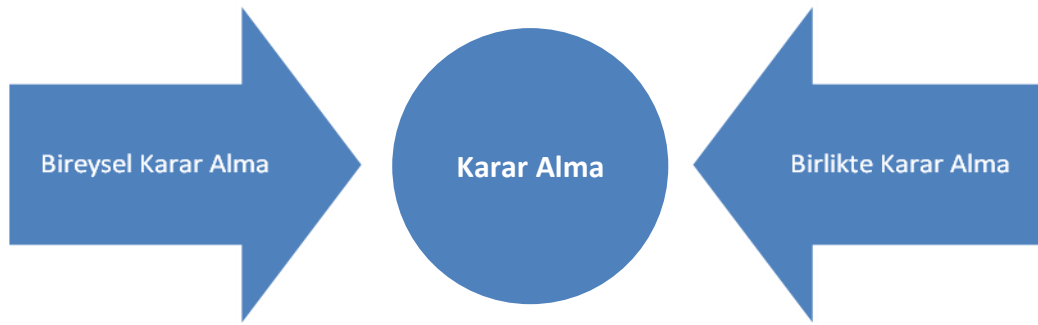
a. *Gönüllülük Bilinci*; Gençlik Liderliğini, Gençlik Çalışması bakış açısıyla ele aldığımızda karşımıza çıkan ilk terim gönüllülük olmaktadır. Bu konuda Devlin (2010:93), “Gençlik çalışması, gönüllü katılım ile gençlerin kişisel ve sosyal gelişimini arttırmak ve gençlerin resmi, akademik veya mesleki eğitim ve öğrenimini tamamlamak amacıyla tasarlanmış planlı eğitim ve programlar anlamına gelir.” diyerek gönüllü katılıma vurgu yapmıştır. Ayrıca, Doyle ve Smith’in Gençlik çalışmasının kilit özelliklerini belirlemeye çalışırken referans verdikleri Tony Jeffs, (1996) yaptığı çalışmada, gençlik çalışmasının belirleyen üç temel unsuru; gönüllü katılım, eğitsel özellik ve odağın gençlerde olması olarak sıralamaktadır (Akt; Nemutlu ve ark, 2012:86). Her iki araştırmacı da gönüllü katılıma dikkat çekmiştir. Türkiye’de gençlerin serbest zamanlarını değerlendirme, kişisel gelişimlerine katkı sağlamak gibi görevleri olan Gençlik Liderlerinin bu alanda, maaşlı ya da gönüllü olarak çalışmalarında mesai kavramının pek de geçerli olmadığı söylenebilir. Zira temelde hizmet alan kitlenin ülke gençliği olması bu alanda çalışanların üzerinde önemli sorumluluklar oluşturmaktadır. Katılımcıların bu yönde görüş bildirmeleri, örgüt amaçlarının yerine getirilmesi açısından önemli bir nokta olduğunu şekilden yorumlanabilir. Bu anlamda Yetim (2010:283) gençlik için; “*bugünün mutluluğu, ümidi ve aynası, geleceğin ise güveni ve teminatıdır*” demesi ve gençliğin eğitimine; “*psikolojik, fizyolojik, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamakla görevli kurumlar ve yetkililer ciddi, sistemli ve planlı bir şekilde araştırarak, ülke ve toplum şartlarına göre ihtiyaç ve sorunların çözümlenmesini sağlamak zorundadır.*” diyerek bu alanda çalışanların sorumluluklarını belirtmiştir.

b. *Göreve Adanmışlık*; Katılımcıların bu temada dikkat çektiği konulardan birisi de göreve adanmışlıklarının bir göstergesi olan mesai sonrası çalışma olmuştur. Katılımcıların göreve adanmışlıklarının örgütsel bağlılık açısından da önemli olduğu söylenebilir. Bu konuda; Livvarçin ve Fikes (2009:1), “*Gönüllü ücretsiz fazla mesai, bir çalışanın, normal çalışma saatlerinin dışında herhangi bir ücret almaksızın ve hiçbir baskı altında kalmaksızın tamamen kendi arzusuyla icra ettiği çalışmayı ifade etmektedir ve çalışanın, çalıştığı organizasyonuna olan bağlılığı ile ilişkilidir.*” diyerek mesai sonrası çalışmanın örgütsel bağlılık ile ilişkisini vurgulamıştır. Mesai sonrası çalışma için altı katılımcının olumlu görüş bildirmesi, hem örgütsel bağlılıkları hem de

göreve yönelik liderlik davranışları açısından önemli bir sonuç olduğu söylenebilir.

5. Karar Verme

Liderliğin göreve yönelik davranış boyutlarından bir tanesi de Karar Verme olarak bulunmuş olup, katılımcıların karar vermeyi “*bireysel*” ve “*birlikte(katılımcı)*” olmak üzere iki boyutta gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir.



Şekil 3-21. Göreve yönelik liderlik alt boyutundaki “Karar alma” teması bulguları.

a. Bireysel Karar Verme; Karar verme yönetim ve liderlik açısından araştırmacıların üzerinde önemle durduğu bir konu olmuştur. Koçel (2003:80) karar vermeyi; “Karar verme belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, bir süreçtir.” şekilde tanımlamıştır. Liderlik yaklaşımları açısından karar verme konusunu değerlendirdiğimizde durumsallık yaklaşımı üzerine çalışan Vroom ve Yetton, liderin en önemli görevini karar verme olarak belirtmiştir. Bu kurama göre, tek bir tarz karar verme yerine durumun gerektirdiği şekilde karar vermek etkililiği belirlemektedir. Katılımcı ifadelerini incelediğimizde, gençlik liderlerinin karar verme konusunda durumsal bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir.

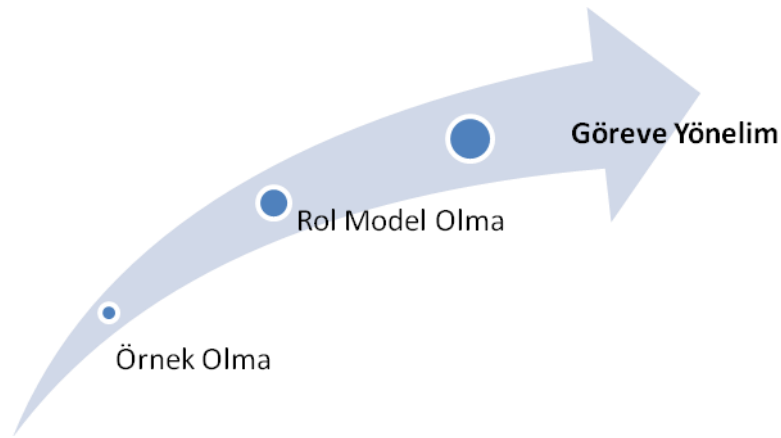
b. Birlikte Karar Alma; Aydın (1993), karar verme ile ilgili olarak grup adına karar verme değil, grubun kendisinin karar vermesi önemine işaret etmiş ve ancak böyle olduğunda grup üyelerinin kendilerini sınama ve anlama fırsatı bulacağına altını çizmiştir. Bursalıoğlu (1991), karar sürecinin verimli olabilmesi için, astların yeterli

olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu bilgiler ışığında Gençlik Liderliği açısından karar verme sürecini değerlendirirsek, Gençlik Merkezleri bünyesinde görev yapan Gençlik Liderleri, farklı özelliklerdeki gençlik grupları ile çeşitli aktiviteleri gerçekleştirmektedir. Gençlerin, yapılan faaliyetleri yeterince sahiplenmesi ve örgütsel bağlılıklarının artması açısından, karar alma sürecinde dâhil edilmesi kurum amaçlarına ulaşma açısından önemli bir davranış olacağı söylenebilir. Bununla birlikte karar verme sürecinde Gençlik Liderlerinin, lideri oldukları grubun özelliklerine hâkim olması ve olgunluk düzeylerini bilmesi, doğru liderlik davranışları sergileyebilmeleri adına hassas bir nokta olduğu söylenebilir.

Rausch (2003), bütün yönetsel sorumluluklarda, yönetme ve liderlik edebilme kabiliyetini, ilk olarak etkin kararlar verebilme ile geliştirilebildiğini belirtmiş ve bu kararlar eylemlerin temellerini oluşturduğunu söylemiştir. Katılımcı görüşleri araştırmacının bu ifadesi ile paralellik göstermektedir (Akt: Tekin ve Ehtiyar, 2010: 3401). Bu anlamda katılımcıların karar verme temasındaki ifadelerini, liderlik becerileri açısından önemli bir bulgu olduğunu söylenebiliriz.

6. *Rol Model Olma*

Göreve Yönelik Liderlik boyutunda ulaşılan bir başka ana tema ise “*Rol Model Olma*” dır. Bu temada katılımcılar, gençlere örnek davranışlar sergileme konusunda görüş bildirmişlerdir.



Şekil 3-22. Göreve yönelik liderlik alt boyutundaki “*Rol model olma*” teması bulguları.

a. *Örnek Olma*; Eginli ve Bitirim (2013:16), organizasyonda rol model ile öğrenme sürecini şu ifadeleri kullanmıştır: “Organizasyonda çalışanlar (deneyimlerin aktarıldığı) işbirliği yolu ile öğrenme için teşvik edilmektedir. Bu anlamda da yetkinliklerin çalışanlara resmi ve resmi olmayan eğitim süreçleri ile kazandırılması gerektiği ifade edilmektedir. Resmi olmayan eğitim süreci çalışanların var olan bilgi ve becerilerini bir rol model aracılığı ile geliştirmesi ve onunla ya da onun sayesinde öğrenmesini açıklamaktadır.” Ersanlı (2007:323,326) model alma sürecini, “çocuğun belirli bir davranışı, bir kişiyi gözlemleyip, taklit ederek öğrenmesini ifade eder” şeklinde açıklayarak, model alınan kişilerin toplumsal davranışlarda kalıcı bir etkiye sahip olduklarından oldukça önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca model olarak seçilen kişiler bir takım yanlış davranışlar yapıyorlarsa bu çocuğun davranışına da yansıdığını söylemiştir. Gençlik Liderlerinin görev yaptığı gençlik merkezleri, 13-29 yaş grubundaki bireylere hizmet vermektedir. Bu nedenle gençlik merkezlerinde görev yapmakta olan Gençlik Liderleri, çocukluktan gençliğe; gençlikten yetişkinliğe geçiş sürecinde olan bireylere hizmet vermektedir. Bu doğrultuda Gençlik Liderlerinin göstereceği davranışlar ve tutumlar, gençlerin kendilerini model olarak görme olasılığı açısından önem taşımaktadır. Bu noktada katılımcıların kendilerini gençler için bir model olarak görmesi, kurum amaçlarının gerçekleşmesi açısından önemli olduğu gibi katılımcıların liderlik becerileri açısından kayda değer bir bulgu olarak söylenebilir.

7. *Yönelme*;

Araştırmanın göreve yönelik liderlik davranışlarını oluşturan bulgularından bir başkası ise “*Yönelme*” olurken, katılımcı görüşlerinin analizi sonucunda bu boyutun alt başlığını “*Takip Etme*” alt teması oluşturmuştur.



Şekil 3-23. Göreve yönelik liderlik alt boyutunda “*yönelme*” teması bulguları.

a. Takip Etme; Şakar (2002), yöneticilerin astlara verdikleri emirleri takip ederek bu emirlerin yerine getirilip getirilmediğini bilmek zorunda olduklarını belirterek, gerekirse yapılan bu takipler sonucu emrin değiştirilmesi de mümkün olabileceğini vurgulamıştır. Ayrıca etkin bir yöneltme için, Ekip çalışması yapmak, çalışanı iyi tanımak, görev uygun olmayanları işyerinden uzaklaştırmak, çalışan ile örgüt arasında objektif olmak, çalışanlara iyi bir örnek olmak, verilen emirleri takip etmek, astlardan sürekli bilgi ve rapor almak, detaylara boğulmamak gibi önerilerde bulunmuş ve bununa birlikte yöneltme fonksiyonunun gerçekleştirilmesi için çalışanların motive edilmeleri gerektiğini belirtmiştir. Gençlik Liderlerinin bu temadaki görüşlerini incelediğimizde, yazarın ifadeleri ile benzerliklerin olduğunu söylenebilir. Ayrıca katılımcıların, program ya da projeleri takip etmeleri onların göreve yönelik davranış sergilediklerinin göstergesidir.

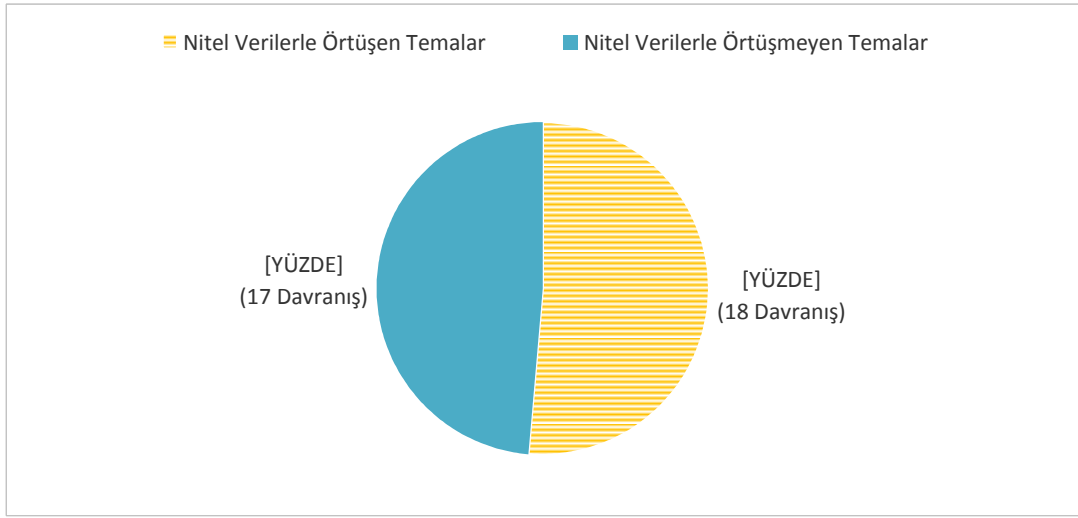
4.5. Nicel ile Nitel Bulguların Karşılaştırılması

Gençlik Liderlerinin Liderlik davranışlarını tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışmada güvenilir verilere ulaşmak adına nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Bu çerçevede araştırmanın son aşamasında elde edilen nicel ve nitel veriler karşılaştırılarak, benzerlik gösteren sonuçlara ulaşılmak istenmiştir.

Tablo 3-47. Nicel ve Nitel Bulgular Doğrultusunda Benzerlik Gösteren
Liderlik Davranışları

Nicel Bulgular		Nitел Bulgular		Davranışlar
Anket Soruları	\bar{x}	Alt Temalar	Ana Temalar	
Mesai sonrası çalışmayı teşvik ederim.	3,66	Göreve Adanmışlık	Gönüllülük	Göreve Yönelik
Grup içinde anlaşmazlık çıktığında ben çözümlerim.	3,94			
Yapılacak işler için zaman programlaması yaparım.	4,40	Planlama(+)	Planlama	
İş ile ilgili öngörülerim genellikle gerçekleşir.	4,01			
Üyelerden belirlenmiş standart kural ve düzenlemelere uymalarını isterim.	4,01	Uyarma	Kuralları Belirtme	
Değişiklik yapmaya istekliyimdir.	4,25	Proje Geliştirme	Yaratıcılık	İnsana Yönelik
İçinde bulunduğum grubun sözcüsü olmak isterim.	4,03	Grubu Temsil Etme	Temsil Etme	
İçinde bulunduğum grubun bir temsilcisi olarak konuşurum.	4,0			
İş ortamında ziyaretçilerimiz olduğunda grubun sözcülüğünü yaparım.	3,74			
Kurum dışındaki toplantılarda grubumu ben temsil ederim.	3,77	Örgütü Anlatma	Yetki Devri	
Üyelere yüksek seviyede inisiyatif kullanma hakkı veririm.	3,75	Üyelere Bırakma		
Gençlerin, sorunları çözerken kendi yöntemlerini kullanmalarına izin veririm.	3,66	Serbest Örgüt İklimi		
Üyelerin işlerini rahat bir şekilde yapmalarını sağlarım.	4,0			
Gençlere işlerinde tam serbestlik tanırım.	4,03	Motive Etme	Rehber Olma	
Üyeleri, daha fazla gayret göstermeleri için zorlarım.	3,81			
Üyelerin, mevcut performanslarını yükseltmeleri için zorlarım.	3,70			
Fikirlerimin uygunluğunu grup içinde sınırlarım.	3,77	Fikir Alma	İletişim	
Üyelerin iyi muhakeme yürütebileceklerine güvenirim.	3,94	Üyelere Güvenme	Güven Duygusu	

Tablo 54’de; araştırmanın nicel boyutunda uygulanan nicel ankette katılımcıların yoğun katılım gösterdiği maddeler ile araştırmanın nitel boyutundaki görüşmeler sonucunda ulaşılan tema ve alt temalar arasında benzerlik gösteren sonuçlar yer almaktadır. Göreve Yönelik boyutta 5 davranış, insana yönelik boyutta ise 13 davranış benzerlik göstermektedir. Tablo incelendiğinde, araştırmanın nicel bölümünde Gençlik Liderlerine yöneltilen 35 maddeden 18’inin nitel bulgularla örtüştüğü görülmektedir. Nitel verilerle örtüşen davranışların aritmetik ortalamalarının yüksek olması, araştırma yöntemlerinin birbirini desteklediğinin bir kanıtı olarak değerlendirilebilir.



Şekil 3-24. Benzerlik gösterenler ile aralarında yüksek oranda ilişki kurulamayan nitel ve nicel bulgular arasındaki oransal dağılım.

Şekil 32 incelendiğinde, nicel ankette Gençlik Liderlerine yöneltilen 35 maddeden 18 tanesi (%51'i) araştırmanın nitel boyutunda liderlik davranışları ile elde edilen bulgularla yüksek oranda benzerlik gösterdiği görülmektedir. Öte yandan aralarında yüksek oradan ilişki kurulamayan nicel anketteki maddeler ile araştırmanın nitel bölümünde elde edilen temaların oranı ise %49'dur.

BÖLÜM V

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde nicel ve nitel bölüme ilişkin sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Araştırmanın Nicel Sonuçları

Araştırmanın nicel boyutunda Gençlik Liderlerine uygulanan Liderlik Yönelim Anketi sonucunda elde edilen bulgulara dair sonuçlar, çalışmanın alt problemleri doğrultusunda verilmiştir.

- a. Liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik ankette sorulan yargılara (davranışlara) ilişkin yoğun katılımın sağlanan davranışlar; yapılacak işler için zaman programlaması yaparım ($\bar{x}=4.40$), değişiklik yapmaya istekliyimdir ($\bar{x}=4,25$) ve gençlere işlerinde tam serbestlik tanım ($\bar{x}=4.03$) maddeleri olmuştur.
- b. Ankette belirtilen yargılara (davranışlara) ilişkin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” liderlik yönelimlerinin nasıl bir dağılım gösterdiğine ilişkin olarak, Gençlik Liderlerinin insana yönelik liderlik puanlarının ortalamaları ($\bar{x}=7.65 / 7-13$ Orta düzey), göreve yönelik liderlik puanları ise ($\bar{x}=11.97 / 8-16$ Orta Düzey) şeklinde sonuçlanmıştır.
- c. “İnsana yönelik” ve “Göreve yönelik” liderlik yönelimlerinde; demografik değişkenler açısından 0.05 anlamlılık düzeyinde; cinsiyet, çalışma süresi, coğrafi bölge ve görev türü açısından farklılıklar tespit edilirken; yaş ve okul türü açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Gençlik Liderlerinin *cinsiyetleri* itibarı ile insana yönelik ($t=2,93$) ve $p=0,003<0,05$) boyutunda anlamlı bir fark tespit edilirken, göreve yönelik liderlik boyutunda, ($t=0,14$ ve $p=0,638>0,05$) liderlik yönelimine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Göreve yönelik liderlik boyutunda Erkek Gençlik Liderleri ($\bar{x}=12,40$) kadın Gençlik Liderlerine oranla daha fazla göreve yönelim gösterdiği söylenebilir.

Gençlik Liderlerinin *çalışma süreleri* açısından insana yönelik ($t=-2,06$ ve $P=0,040<0,05$) boyutunda anlamlı bir fark bulunurken, göreve yönelik boyutunda ($t=-0,79$ ve $p=0,426>0,05$) liderlik yöneliminde ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgulara göre; Gençlik alanında 4 yıl ve üstü görev yapan Gençlik Liderlerinin 1-3 yıl arası görev yapan Gençlik Liderlerine oranla daha fazla insana yönelim gösterdiği söylenebilir.

Gençlik Liderlerinin *görev yaptıkları coğrafi bölge* ile insana yönelik liderlik yönelimi ($F=2,34$ ve $p=0,032<0,05$) arasında anlamlı fark bulunurken; göreve yönelik liderlik boyutunda ($F=0,16$ ve $p=0,986>0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. İnsana yönelik liderlik boyutunda; Ege ($\bar{x}=8.39\pm 2,07$) bölgesinde görev yapan Gençlik Liderleri ile Güneydoğu Anadolu ($\bar{x}=7.12\pm 2,87$), Akdeniz ($\bar{x}=7.17\pm 2,31$) ve Karadeniz ($\bar{x}=7.09\pm 2,45$) bölgeleri arasında ege bölgesi lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Yine İnsana yönelik liderlik boyutunda; Marmara ($\bar{x}=8.24\pm 2,31$) bölgesinde görev yapan Gençlik Liderlerinin; Güneydoğu Anadolu ($\bar{x}=7.12\pm 2,87$), Akdeniz ($\bar{x}=7.17\pm 2,31$) ve Karadeniz ($\bar{x}=7.09\pm 2,45$) bölgeleri arasında Marmara Bölgesi lehine anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Bu sonuçlara göre Marmara ve Ege Bölgesinde görev yapan gençlik liderlerinin Güneydoğu Anadolu, Akdeniz ve Karadeniz bölgelerinde görev yapan gençlik liderlerine göre daha fazla insana yönelim gösterdiği söylenebilir.

Gençlik Liderlerinin *görev türleri* ile insana yönelik liderlik yönelimi ($F=2,93$ ve $p=0,003<0,05$) arasında bir anlamlı bir fark bulunurken; göreve yönelik liderlik boyutunda ($F=0,142$ ve $p=0,638<0,05$) anlamlı bir fark bulunamamıştır. Gençlik

Merkezlerinde gönüllü olarak görev yapan Gençlik Liderleri, Maaşlı olarak görev yapmakta olan Gençlik Liderlerine oranla daha yüksek puan ($\bar{x}=8,81$) elde etmiştir. Bu verilere göre, gönüllü olarak görev yapan Gençlik Liderlerinin maaşlı olarak görev yapan Gençlik Liderlerine göre daha yüksek İnsana yönelik liderlik sergiledikleri söylenebilir.

Gençlik Liderlerinin mezun olduğu lisans okul türü ve yaş değişkenleri açısından insana ya da göreve yönelik liderlik boyutunda anlamlı bir fark bulunmamıştır.

5.2. Araştırmanın Nitel Sonuçları

Araştırmanın nitel boyutunda Gençlik Liderlerine uygulanan görüşme tekniği ile elde edilen bulgulardan, göreve ve insana yönelik liderlik davranışlarına ait sonuçlar, çalışmanın alt problemleri doğrultusunda verilmiştir.

- a. Katılımcıların Gençlik Liderliği metaforik ifadeleri; Yağmur Bulutu; Patika, Ayak İzi, Gül, Anne, Köprü ve Gökkuşluğu olmak üzere 7 metaforik tanımdan oluşmuştur.
- b. Katılımcıların Gençlik Liderliği tanımları; İletişim Kurma; “İletişim ve Güven”, Yetki Devretme; “Gençlere Devretme”, Rehber Olma; “Rol Model Olma”, Gönüllü Olma; “Gönüllülük ve Sorumluluk” temalarından oluşmuştur.
- c. Katılımcıların İnsana yönelik liderlik davranışları; İletişim temasında; “Arabuluculuk, Arkadaşlık, Fikir Alma, İkna Etme, İletişime Açık Olma ve Empati”, Takım Çalışması; “Ekibe Önem Verme ve Görev Dağılımı Yapma”, Yetki Devri; “Serbest Örgüt İklimi, Görüş Alma, Sorumluluk Verme ve Üyelere Bırakma”, Güven Duygusu; “Üyelere Güvenme ve Kendini Güvenilir Bulma”, Dâhil etme; “Aidiyet Kazandırma”, Temsil Etme; “Grubu Temsil Etme ve Örgütü Temsil Etme”, Rehber Olma; “Motive Etme, Vizyon çizme ve Gönüllü Yönetimi”, Yaratıcılık; “Girişimcilik ve

Proje Geliştirme” olarak tespit edilmiştir.

- d. Katılımcıların göreve yönelik liderlik davranışları; Amaç Farkındalığı; “*Örgüt Amaçlarını Bilme, Örgüt Amaçlarını Anlatma ve Örgüt Politikasını Sorgulama.*”, *Planlama*; “*Planlama(+)* ve *Planlama(-)*”, Kuralları Belirtme; “*Uyarma ve Anlatma*”, Gönüllülük; “*Gönüllülük Bilinci ve Göreve Adanmışlık*”, Karar Verme; “*Bireysel Karar Alma ve Birlikte Karar Alma*”, Rol Model Olma; “*Örnek Olma*” ve *Yöneltilme*; “*Takip Etme*” olarak tespit edilmiştir.

5.3. Nitel ve Nicel Bulgularında Karşılaştırılması İlişkin Sonuçlar

Karma yöntemle gerçekleştirilen araştırmada, nicel anket yanıtları ile nitel görüşme formu ile elde edilen bulguların %51 oranda örtüştüğü tespit edilmiştir.

5.4. Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçları çerçevesinde Gençlik Liderlerine, Gençlik ve Spor Bakanlığına ve Araştırmacılara sunulan öneriler yer almaktadır.

5.4.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı’na öneriler

- Araştırmanın nicel bölümünde Gençlik Liderlerinin insana yönelik liderlik puanları neredeyse düşük seviyeye yakın olarak bulunmuştur. Gençlik Lideri yetiştirmek amacıyla yapılan mülakat ve eğitimlerde, araştırmanın nitel bölümünde ulaşılan insana yönelik liderlik davranışları olan; *İletişim, Takım Çalışması, Yetki Devri, Güven Duygusu, Dâhil etme, Temsil Etme, Rehber Olma ve Yaratıcılık* konularına daha fazla ağırlık ve öncelik vermeleri önerilebilir.
- Gençlik Liderlerinin görev yaptığı Gençlik Merkezlerindeki yöneticileri tarafından daha çok gençlerle doğrudan iletişim sağlayabilecekleri alanlarda

görevlendirilmeleri, insana yönelik liderlik davranışlarını geliştirebileceği söylenebilir.

- c. Araştırma sonucunda Gençlik Merkezlerinde gönüllü olarak görev yapan Gençlik Liderlerinin insana yönelik liderlik davranış puanları maaşlı olarak çalışan Gençlik Liderlerine oranla daha yüksek çıkmıştır. Bu anlamda, Gençlik ve Spor Bakanlığının, Gençlik Merkezlerinde gönüllü olarak Gençlik Liderliği yapabilecek kişilerle çalışması, kurum ile gençler arasındaki iletişimi güçlendirmesi açısından yararlı olabilir.
- d. Gençlik alanında 4 yıl ve daha fazla tecrübeli bireylerin 1-3 yıl olanlara göre anlamlı düzeyde daha fazla insana yönelik liderlik puan elde ettikleri tespit edilmiş olup, bu doğrultuda Gençlik Lideri adaylarının belirlenmesinde gençlik alanında faaliyet gösteren herhangi bir kurumda gönüllü ya da maaşlı çalışma sürelerinin de dikkate alınması önerilebilir.

5.4.2. Gençlik liderlerine öneriler

Araştırma sonuçlarına çerçevesinde; Gençlik Liderlerinin kişisel çabaları ile gençlerle daha fazla iletişim kurması, gönüllü olarak görev yapan gençlik liderlerinin Gençlik Merkezlerinde daha çok bulunmasının sağlanması ve *“İletişim, Takım Çalışması, Yetki Devri, Güven Duygusu, Dâhil etme, Temsil Etme, Karar Verme, Vizyon Çizme, Rehber Olma ve Yaratıcılık”* konularına daha fazla önem vermeleri önerilebilir.

5.4.3. Araştırmacılara öneriler

- a. Kamu ile sivil toplum kuruluşlarında gençler için çalışan bireylerin liderlik davranışları, anket, gözlem, görüşme ve benzeri nitel yöntemlerle araştırılabilir.
- b. Gençlik Liderlerinin yaratıcılık düzeyleri ile ilgili bilimsel çalışmalar yapılabilir.

- c. Gençlik Liderlerinin yaratıcılık düzeyleri ile liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenebilir.
- d. Gençlik Liderlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ile yaratıcılık, liderlik davranışları arasındaki ilişki incelenebilir.
- e. Gençlik Liderlerinin hangi davranış modelinin verimlilik açısından daha verimli olduğu konusunda bilimsel çalışmalar yürütülebilir.
- f. Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Gençlik Merkezlerinde müdür, lider ve üye arasındaki yetki devri üzerinde çalışmalar yürütülebilir.

KAYNAKLAR

- Acar, C. (1997). *Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma*. 21. YY'da Liderlik Sempozyumunda Sunulan Bildiri, (5-6 Haziran, İstanbul, ss. 362-373), İstanbul: Deniz Harp Okulu Komutanlığı Basım Evi
- Acar, Füsün (2002), Duygusal Zeka ve Liderlik, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Aktan, K. E., Cömert, D. (2003). Okul Öncesi Eğitimin Sorunlarına Genel Bir Bakış, *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 13,29-35.
- Apaydın, H. (1999). *Üniversite Öğrencilerinin Dini Yasaklarla İlgili Tutumları*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Ardıç, K., Polatçı, S. (2007). İş Gören Refahı ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1,137-154.
- Arıkanlı, A., Ulubaş, B. (2004). *Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*. Ankara: Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı Yayınları
- Arslan, M. (2004). Eğitim Sisteminin Kapanmayan Yararı-Yüksek Öğretime Geçiş, *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1,34-51.
- Asunakutlu, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9,3-13.
- Aslan Ş., Özata, M. (2009). Lider Üye Etkileşiminin (Lmx) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17,95-116
- Atar, E., Özbek, O. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğrencilerinin Liderlik Davranışları, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2, 51-59.

- Ateş, G. (2005). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş tatmini Üzerindeki Etkileri: Hava Kuvvetleri Komutanlığında Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avcı, U., Topaloğlu C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *KMU İİBF Dergisi*, 16,1-20.
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Şafak Matbaacılık.
- Aydın, Z. (2011). *Üniversite Öğrencilerinin Empati Becerileri, Kişilik Özellikleri Ve Annedenden Algıladıkları Çocuk Yetiştirme Stilleri İle Ahlaki Muhakeme Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aytaç, K. (2014). Türkiye’de Eğitim Sistemi ve Eğitim Seviyesi. (<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/34/965/11891.pdf>, 14.01.2013 tarihinde erişildi).
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karaman. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aydınlığıl, S. (2013). *Sosyal Politika Geliştirmede Yeni Bir Alan: Gönüllülük. Türkiye’de Gönüllülük* <http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/mdgs/Turkiyedegonulluluk.pdf>, 02.02.2014’de erişildi.)
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve “Güç Kaynakları’na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. KMÜ (Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi), *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19,73-84.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı Karar Verme: Çalışanlar Hangi Düzeyde Kararlara Katılmak İsterler, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.B.F. Dergisi*, 7, 2-12.
- Baltaş, A. (2000), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Yayınevi.

- Başaran, İ. (2000). *Yönetim*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın
- Baştuğ, G. (2009). Voleybol Antrenör Adaylarının Empatik Becerileri İle Yaşam Doyumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3,2-12.
- Boğa, Ç. (2010). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeylerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi (Samsun İli Örneği)*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Samsun: Ondokuzmayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boz, İ., Bedestenci, H.Ç., Verma, S. (2000). ABD Louisiana Eyaleti Yayım Servisi 4-H Programında Gönüllü Liderliği Etkileyen Faktörler. *Fen ve Mühendislik Dergisi*, 2,22-34.
- Bresctick, E. T., (1999). *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Educational Administration: Theory And Practice*. 15,6-34
- Bulut, Z.A. (2004). Etkin Takım Oluşturma ve Yönetme. *Mevzuat Dergisi*. (<http://www.mevzuatdergisi.com/2004/05a/02.htm>, 06.02.2014'de erişildi).
- Bursalıoğlu, Z. (1991). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık
- Bursalıoğlu, Z. (1998) *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık

canik.meb.gov.tr, (2013). *Okul Öncesi Kademesinde Karşılaşılan Öncelikli Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, (http://canik.meb.gov.tr/images/file/okul_onesi.pdf, 08.12.2013 tarihinde erişildi)

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık

Cengiz, E., Acuner, T., Birdoğan, B. (2006). Liderlerin Sahip Oldukları Duygusal Zekanın Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkileri: Bir Model Önerisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1,22-35.

Certel, E. (2010). *Gençlik ve Sosyal Gelişim: Gençlik Örgütlerine Katılan Gençlerle Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Cömert, S. (1999). *Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Doktora Tezi.

Çankaya, İ.H., Karakuş, M. (2010). *Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarına Yönelik Bir Ölçme Aracı Geliştirme Çalışması*. *Educational Administration: Theory and Practice*. 2,167-183

Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2,35-47

Çekmecelioğlu, H.G. (2005). “Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”. *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2,23-39.

Çelen, F.K., Çelik, A., Seferoğlu, S.S, (2011). *Çocukların İnternet Kullanımları ve Onları Bekleyen Çevrim-İçi Riskler*. Akademik Bilişim Konferansı, 2-4 Şubat: Malatya

Çelebi, M. (2002). *Doğa Etkinliklerinin, Liderlik Becerilerinin Ortaya Çıkarılmasındaki Rolü*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Çetin, C. (2009). *Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması*, *İstanbul Ticaret Odası*, 55,1-192
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 1,74-83
- Çetinkaya, İ. (2011). *Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri Ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Cinel, M. O. (2008). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Davis, K. (1988), *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*, (Çev. Kemal Tosun Vd.), 3.Baskı, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları
- dergi.gsb.gov.tr, (2013), Gençlik ve Spor Bakanlığı Stratejik Plan. (<http://dergi.gsb.gov.tr/2013-2017-GSB-STRATEJIK-PLAN>, 05.02.2014'de erişildi)
- Demir, K. (2003). *Örgütlerde İletişim Yönetimi. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*. (Ed. Cevat Elma, Kamile Demir). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demircan, N., Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavram: Nedenleri Ve Sonuçlar. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 10,139-150
- Deniz, M., Çolak, M. (2008). *Örgütlerde Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma*. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7,304-332.
- Derin, N. (2013). *Vizyoner Liderliğin Sağlık İşletmelerinin Başarısındaki Rolü ve Bir Örnek Olay Çalışması*. Ankara: Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi

- Devlin, M. (2009). İrlanda'da Gençlik Çalışması. Bazı Tarihsel Yansımalar.(Çev. Fatih Mehmet Parlar). (http://eprints.nuim.ie/3063/1/md_youth_work.pdf, 14.01.2014 tarihinde erişildi).
- Diken, S. (2013). Okul Öncesi Eğitimin Kapsamının Genişletilmesi ve Kalitesinin Artırılması. Okul Öncesi Eğitim Genel Müdürlüğü, (<http://www.unicef.org.tr/eecd/pdf/dikmen.pdf>, 08.12.2013 tarihinde erişildi).
- Dinçer, Ö. (1996). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Ecevit, Y. (2003).Toplumsal Cinsiyetle Yoksulluk İlişkisi Nasıl Kurulabilir? Bu İlişki Nasıl Çatışabilir? *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 4,83-88.
- Efil, İ. (2004). *İşletme Yönetimi. Yönetim Düşüncesi Fonksiyonları ve Yeni Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Efil, İ. (2005). *İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması*. İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Eginli ,T.A., Bitirim, S. (2013). Kişisel Bir Yetkinlik Olan Alçakgönüllülüğün Kurumsal Bir Yetkinliğe Dönüşmesi: Alçakgönüllü Organizasyonlar. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2,16-46.
- egitimheryerde.Org, (2013). Non-Formal (Yaygın) Eğitim Hakkında. (<http://www.egitimheryerde.org/non-formal-egitim-nedir.html>, 14.06.2013 Tarihinde Erişildi).
- Elma, C. (2000). *Yönetimsel Etkinliğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri*. Elma C., Demir, K. (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Elma, C. (2003). *Yönetimsel Etkinliğin Bir Göstergesi Olarak Yetki Devri*. Elma C., Demir, K. (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık. 2. Baskı
- Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Erçetin, Ş., (1998). *Lider Sarmalığında Vizyon*. Ankara: Önder Matbaacılık.

- Erdayı, A.U, (2009). Dünyada Genç İşsizliği Sorununun Çözümüne Yönelik Ulusal Politikalar ve Türkiye. *Çalışma ve Toplum Dergisi*. 3,133-162.
- Erdoğan, İ. (1999). Örgüt, Örgüt Yönetimi ve Örgüt İletişimi: Eleştirel Bir Yaklaşım. (<http://www.irfanerdogan.com/organisations/ch5orgutveamac.html>, 04.01.2014 Tarihinde Erişildi)
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E., Gündüz H. (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5,65-84.
- Ersanlı, E. (2007). *Çocuğun Davranışlarının Biçimlenmesinde Rol Model Davranışların Etkisi*. A.Solak (Ed.). *Okullarda Şiddet ve Çocuk Suçluluğu*. Hegem Yayınlar, Ankara
- Ertürk M., (1995). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Fişek, K. (2003). *Yönetim*. Ankara: YGS Yayınları.
- Günay, G., Bener, O. (2011). Kadınların Toplumsal Cinsiyet Rollerini Çerçevesinde Aile İçi Yaşamı Algılama Biçimleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1,15-3.
- Gediklioğlu, T. (2005). Avrupa Birliği Sürecinde Türk Eğitim Sistemi: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1,66-80.
- Girgin, K. (2005). *Etkili Okul Oluşturmada Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Bakımından Öğretmen Beklentilerini Karşılama Düzeylerinin Rolü*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gökçe, A. (2011). *Etkin Liderlik ve Takım Çalışması Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Gökçek, T., Babacan, F.Z, Kangal, E. İ., Çakır, N., Kül, Y. (2013). 2003-2012 Yılları Arasında Türkiye’de Karma Araştırma Yöntemiyle Yapılan Eğitim Çalışmalarının Analizi. *International Journal Of Social Science*, 7, 435-456.
- Göktaş, Y. (2008). Yükseköğretimin Sorunları Ve Bunlara Yönelik Çözüm Önerileri I: Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Sistemi. *Liberal Düşünce Dergisi*, 13,141-156
- Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Görbil, V., Bornemark, E. (2009). *Gençlik Politikalarına Giriş. İsveç ve Türkiye Bakış Açıları*. 2008-2010 Türkiye - İsveç Gençlik Politikası Alanında İşbirliği Projesi Yayını.
- gsb.gov.tr, (2013). *2013 Bütçe Sunumu*. (<http://www.gsb.gov.tr/public/edit/files/2013%20mali%20y%c4%b1%c4%b1%20butce%20sunumu.pdf>, 14.01.21014).
- Gençlik Şurası, (2012). *İstihdam ve Girişimcilik*. (http://www.gencliksurasi.gsb.gov.tr/public/onrapor_istihdam.pdf, 01.02.2014’de erişildi)
- Gençlik Şurası, (2012). *Sağlıklı Hayat, Spor ve Çevre*. (http://www.gencliksurasi.gsb.gov.tr/public/onrapor_saglikli_hayat.pdf, 01.02.2014’de erişildi, 01.02.2014’de erişildi)
- Gençlik Şurası, (2012). *Eğitim*. (http://www.gencliksurasi.gsb.gov.tr/public/onrapor_egitim.pdf, 01.02.2014’de erişildi, 01.02.2014’de erişildi)
- Gençlik Şurası, (2012). *Dezavantajlı Gençler ve Sosyal Hayata Katılım*. (http://www.gencliksurasi.gsb.gov.tr/public/onrapor_dezavantajli_gencler.pdf, 01.02.2014’de erişildi)
- Gençlik Şurası, (2012). *İnternet ve Medya*. (http://www.gencliksurasi.gsb.gov.tr/public/onrapor_intenet_medya.pdf, 01.02.2014’de erişildi)

- Gençlik.bilgi.edu.tr, (2014). *Gençlik Araştırması*. (http://genclik.bilgi.edu.tr/docs/genclik_arastirmasi.pdf, 01.01.2014'de erişildi).
- gsb.gov.tr, (2014). Gençlik Lideri Yönergesi. (http://gsb.gov.tr/Public/Edit/files/Mevzuat/201311_genclik_lideri_yonerge.pdf, 12.02.2014'de erişildi
- gsb.gov.tr, (2014). Strateji. (<http://gsb.gov.tr/Sayfalar/100/10/Strateji>, 10.02.2014 tarihinde erişildi).
- GSM, (2013). *Türkiye'de Gönüllülük*. Gençlik Servisleri Merkezi. (<http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/publications/mdgs/turkiyedegonulluluk.pdf>, 07.01.2014 Tarihinde Erişildi).
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü, Kırgızistan Manas Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6,147-159.
- Güder, N. (2013). STK'lar İçin Gönüllülük Ve Gönüllü Yönetimi Rehberi. (<http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/g/o/gonulluluk.pdf> Erişim Tarihi: 11.01.2014).
- Gümüsel, D. (2007). *Proje Yönetiminde Temel Kavramlar*. Bölgesel Çevre Merkez. (http://www.rec.org.tr/dyn_files/32/174-1-temel-kavramlar-pcm3.pdf, 14.01.2014).
- Güney S., (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Hoy K., W., Miskel, G., C. (1991). *Educational Administration* (Fourth Edition). McGraw-Hill, New York
- İmamoğlu, E. O. (1991). *Aile İçinde Kadın-Erkek Rollerini*. *Türk Aile Ansiklopedisi*. Ankara: Türkiye Yazarlar Birliği Vakfı.
- İnce, M., Bedük, A., Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11,423-436
- İşcan, Ö. F., Karabey, C.N. (2007). Örgüt İklimi İle Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2,180-193

- İşcan, Ö.F., Timuroğlu, M.K., (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21,1-16.
- jobguide.thegoodguides.com.Au, (2014). *Youth Worker*. (Çev. Fatih Mehmet Parlar). (<http://jobguide.thegoodguides.com.au/occupation/youth-worker>, 14.01.2014).
- Kalyoncu, A. (2013). *İnternet Bağımlılığı: Kliniği ve Tedavisi*. Url: (<http://www.ayhankalyoncu.com/docs/c-37.pdf>, 20.06.2013' erişildi).
- Kantos, Z., Kantos, Z. (2011). Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*. 1,135-158.
- Karahan, B. (2010). *Durumsal Liderlik*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Katkat, D. (2003). *Beden Eğitimi ve Diğer Alan Öğretmenlerinin Liderlik Beceri Düzeylerinin Karşılaştırılması*. Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi, Ankara.
- Katz, D., Kahn, L.R., (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev: Halil Can). Ankara: Todaie Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1986). *Eğitim Yönetimi*, **Ankara**: Bilim Yayınları
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Kılbaş Ş. (1989). *Ankara Yeni Mahalle ve Çankaya Gençlik Merkezleri'ne Üye Gençlerin Gençlik Merkezine İlişkin Görüşleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, Z. (2013). *Spor Yöneticilerinin Labirentteki Yolculuğu: Liderlik Becerileri, Algılanan Engeller ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini*, Yayınlanmış Doktora Tezi. Bolu: Abat İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kıranlı, S., İlğan, A., (2008). Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Dergisi*, 2,150-155

- Kurudirek, M.A, (2011). *Spor Yöneticiliği İle Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü Öğrencilerinin Eğitim Seviyelerinin Liderlik Düzeylerine Etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum. Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- Kurtaran, Y., Nemutlu, G., Yentürk, N. (2012). Gençlik Hakkında, Gençler İçin, Gençlerle. N. Yentürk, Y. Kurtaran, G. Nemutlu (ed.) *Türkiye’de Gençlik Çalışması ve Politikaları* (ss. 83-114). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. 2. Baskı
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları,
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınevi, 8. Baskı
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları. 9. Baskı
- Konuk, N. (1997). *Türkiye’deki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgüt Kültürüne Etkisi (Halil Mağazaları Örneği)*, Yayınlanmamış Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koruklu, N. (2006). Eğitimde Arabuluculuk ve Okulda Arabuluculuk Sürecinin İşleyişine İlişkin Bir Model. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20,11-20
- Leblebici, D.N, (2008). 21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış. C.Ü. *Sosyal Bilimler Dergisi*,1, 61-72
- Lewis S.P., Goodwan H. S. (1995). *Management Challenges in the 21 st Century*. New York: West Publishing Co.
- Livvatçin, Ö., Fikes, L.T, (2009). *Çalışan Davranışlarının Analizinde Ücretsiz Gönüllü Fazla Mesai Kavramı Üzerine Amprik Bir Çalışma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs 2009, Eskişehir, Türkiye
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behaviour* (5th Ed). New York: Mc.Graw-Hill.

mebk12.meb.gov.tr, (2014). Neden Okul Öncesi Eğitim. (http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/63/11/973893/dosyalar/2012_12/18084007_nedenokulncesiitim.pdf, 15.01.2014 Tarihinde Erişildi).

Memiş, Ü. M., (2006), *İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerindeki Bir Saha Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

mevzuat.gov.tr, (2013). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*. (<http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.2709.pdf>, 11.12.2013 Tarihinde Erişildi).

mevzuat.gov.tr, (2013). *Gençlik Merkezleri Yönetmeliği*. (<http://www.mevzuat.gov.tr/metin.aspx?mevzuatkod=7.5.4137&mevzuatiliski=0&sourcexmlsearch=gen%c3%87l%c4%b0k>, 09.02.2014'de erişildi)

mevzuat.gov.tr, (2013). *Türk Medeni Kanunu*. Url: (<http://www.mevzuat.gov.tr/metin.aspx?mevzuatkod=1.5.4721&mevzuatiliski=0&sourcexmlsearch=>, 08.12.2013 Tarihinde Erişildi)

mevzuat.meb.gov.tr, (2013). *Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği*. Url: (<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/142.html> (14.06.2013 Tarihinde Erişildi)

Mızrak, O., Katkat, D., Yenel, İ.F. (2006). Spor Federasyonlarında Görev Yapan Genel Sekreterlerin Liderlik Analizi. *ATABESBD*, 2, 26-34.

Mutlu, L. (2006). Yüksek Öğretime Giriş ve Üniversite Yönetimi. Ankara: *Türkiye Bilimler Akademisi Forumu*.

Nadir, A., (2010). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Lefkoşa. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Nebioğlu, O. (2011). *Seyahat Acentası Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acentaları Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Nemutlu, G., Kurtaran, Y. (2012). Gençlik Çalışmaları Temelinde Gençlik Politikaları Önerileri. N. Yentürk, Y. Kurtaran, G. Nemutlu (ed.) *Türkiye’de Gençlik Çalışması ve Politikaları* (ss. 83-114). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. 2. Baskı
- Nemutlu, G. (2012). Gençlik Çalışması. Özne Özel Sınıflandırma Modeli. N. Yentürk, Y. Kurtaran, G. Nemutlu (ed.) *Türkiye’de Gençlik Çalışması ve Politikaları* (ss. 83-114). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. 2. Baskı
- Nicholls, John. (1994), "*The 'Heart, Head And Hands' of Transforming Leadership*", Leadership&Organization Development Journal, 6,8-15.
- Oktay, F. (2003). *Yaygın Eğitim ve Gençlik Sivil Toplum Örgütleri*. Üniversitesi Avrupa Toplulukları Araştırma Ve Uygulama Merkezi 32. Dönem AB ve Uluslararası İlişkiler Temel Eğitim Programı. Ankara
- Ogurlu, Ü., Yaman, Y. (2010). Üstün Zekâlı/Yetenekli Çocuklar ve İletişim Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültes Dergisi, Sayı 28 (Temmuz 2010/II), ss. 213-223
- Owens, J. (1976). The Uses of Leadership Theory, *Management Organization and Human Resources*, (Eds: H.Hicks And J.Powell), Mc Graw Hill Book Comp.
- Ömürgönülşen, M. Ve Sevim, L. (2005). Reddın İn Üç Boyutlu Liderlik Teorisi‘Nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12, 92-103
- Örteş, G (2010). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerine Bağlı Gençlik Merkezlerinin 15-26 Yaş Arasındaki Gençler Tarafından Bilinirlik Düzeyi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü."
- Özalp, İ. (2000). *İşletme Yönetimi*, Eskişehir: Birlik Ofset

- Özalp, İ., Ağlargo z, O., Paşaoğlu, D., şakar, N. (2002). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Özdemir, A.İ., Altıparmak, A. (2005). Sosyo-Ekonomik Göstergeler Açısından İllerin Gelişmişlik Düzeyinin Karşılaştırmalı Analizi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 24,97-110
- Özdemir, S., Sezgin, F. (2010). Etkili Okullar Ve Öğretim Liderliği. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16,267-282.
- Özdevecioğlu, M., Kanığur, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 16,53-82.
- Özer, Y. E. (2011). Gençlerin Toplumsal Yaşama Katılımı Ve Yerel Yönetimlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26, 43-65.
- Özgen, E. (2003). *İletişim ve Liderlik*. İletişim, 18, 99-119.
- Özoğlu, B. (2011). *Okul Yöneticilerinin Koçluk Becerilerinin Öğretmen Performansına Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. anakkale: On Sekiz Mart Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Özkalp, E., Kirel, . (2010). *Örgütsel Davranış*, (4. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özyılmaz, Ö. (2013). *Türk Milli Eğitim Sisteminin Sorunları ve özüm Arayışlar*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Özkalp, E. (2004) *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Paksoy, H.M., Özbezek, B.D. (2013).Örgütsel Değişimde Beşeri Sermayenin Rolü, *Akademik Bakış Dergisi*, 6,293-331
- Papatya, G. (1997). İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu ve Yönetici Engeli. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2,127-146

- panel.stgm.org.tr, (2011). *STÖ'ler İçin Gönüllük Yönetimi Rehberi*, (<http://panel.stgm.org.tr/vera/app/var/files/g/o/gonulluluk2.pdf>, 24.11.2011 Tarihinde Erişildi)
- Parlar, F., M., (2011). *Avrupa Birliği Gençlik Projelerindeki Yönetimsel Sorunların Belirlenmesi*. Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi. İzmir
- resmigazete.gov.tr, (2014). Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname. (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/06/20110608M1-6.pdf>, 10.02.2014'de erişildi)
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, Applications*. (Eighth Edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc
- Rollinson, D., Broadfield, A. (2002). *Organizational Behavior and Analysis an Integrated Approach*. (Second Edition). London: Pearson Education Ltd.
- Sabuncuoğlu, Z. ve M., Tüz. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sarı, İ. (2007). *Dönüştürücü Liderlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Silkü, H. A. (2008). *Halkla İlişkiler Açısından İletişim Becerileri ve Liderlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Smith, M.K. (2002). *Youth Work: An Introduction, The Encyclopedia Of Informal Education*. (http://infed.org/archives/developing_youth_work/b-yw.htm, 14.01.2014 tarihinde erişildi).
- Stogdill, R. (1981). *Handbook Of Leadership*. New York: Collier Mc Milan Ltd
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook Of Leadership: A Survey Theory And Research* . Newyork: Free Press.
- Stogdill, R.M., (1991). *Stogdill's Handbook Of Leadership*, Revised And Expanded Edition By Bernard M. Bass. The Free Press. New York

- Sütçü, O. (2008). *Stratejik Liderlik, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- Şahin, A. (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi” *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.11, 523–547
- Şahin, İ. F. (2011). Coğrafi Faktörlerin Az Gelişmişlik Üzerine Etkileri ve Refahiye (Erzincan) Örneği. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 25,45-66
- Şentuna, M. (2009). *Türkiye’deki Gençlik ve Spor İle İlgili Kamu Kurumları ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Gençlik Politikalarının Değerlendirilmesi ve Bir Model Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Şimşek, M. Ş., (2002). *Yönetim ve Organizasyon* (7. Baskı). Konya: Günay Ofset
- Şişman, M. (1997). *Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik*, 21. YY Liderlik Sempozyumu, İstanbul.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Tanrıöğen, A.(2000). *Yol-Amaç Kuramı Açısından Yönetici-Öğretmen İlişkileri*. Eğitim Araştırmaları, 1,80-83.
- Taşkıran, E. (2005). *Otel İşletmelerinde Liderlik Ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tekin, A.Ö., (2009). *Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Çeşitli Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stillerini Tespit Etmeye Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.

- Tekin, Ö. A., Ehtiyar, V.R., (2010). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otelde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 20,3394-3414
- Tekin, Y. (2007). *Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya' Da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tolunoğlu, B., (2010). *İç Denetimin İşletmelerin Yönetim Fonksiyonları Ve Performansları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turanlı, A., Yıldırım, A., (2000). Sınıf İçi Öğretmen Ve Öğrenci Davranışlarının Ve Öğrenme Ortamının Bir Öğretmenin İki Değişik Sınıfta Gösterdiği Farklılıklar, *Eğitim ve Bilim*, 118,233-249.
- Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikler. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2, 121-152.
- ua.gov.tr, (2014). Çalışma Usul ve Esasları. ([http://www.ua.gov.tr/docs/kurumsal/calisma_usul_esaslari_hakkinda_yonetmelik\(1\)_v2.pdf?sfvrsn=0](http://www.ua.gov.tr/docs/kurumsal/calisma_usul_esaslari_hakkinda_yonetmelik(1)_v2.pdf?sfvrsn=0), 10.02.2014'de erişildi)
- undp.org.tr, (2008). *Türkiye'de Gençlik. Türkiye 2008 İnsani Gelişme Raporu*. (http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/nhdrs/NHDR_tr.pdf, 08.12.2013 tarihinde Erişildi).
- undp.org.tr, (2013). *İsviçre-Undp (S-Un) Fonu Gençlik Projesi Gençlik Katılımı Ve Gençlik Politikaları İçin Öneriler*. (http://www.undp.org.tr/publications/documents/genclik_katilimi_ve_genclik_politikalari_icin_oneriler.pdf, 05.02.2014'de erişildi.)
- Uzday, T. (2011). Madde Bağımlılığının Tarihçesi, Tanımı, Genel Bilgiler Ve Bağımlılık Yapan Maddeler. *Meslek İçi Sürekli Eğitim Dergisi*. 3,5-11.

- Ural, A., Kılıç, İ. (2005). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ünsar, S. (2007). Liderlik ve Liderlik Davranışı Üzerine Yapılan Bir Çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 2,1-18.
- Walker, J. A (2003). *Community Youth Development. The Essential Youth Worker.* (Çev. F. Parlar) Sage Publications, California.
- Werner, Isabel. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, (Çev: Vedat Üner). İstanbul: Rota Yayınevi.
- Wikipedia.Org, (2011). *Gençlik*. (<http://tr.wikipedia.org/wiki/gen%c3%a7lik>, 15.06.2013 Tarihinde Erişildi.)
- Yahyahil, M. Y. (2001). Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik. *Yönetim Dergisi*, 38,54-69
- Yalçın, A., İplek, F. N. (2005), Beşyıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1,395-412.
- Yapıcı, M. (2003). *Yaygın Eğitim*. *Bilim, Eğitim Ve Düşünce Dergisi*, 3,01-06.
- Yetim, A. (2010). *Sosyoloji ve Spor*. Ankara: Berikan Yayınlar.
- Yavuzylmaz, C. (2008). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Özelliklerinin Çatışma Yönetimini Yönetme Düzeylerinin Belirlenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisan Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yentürk, N., Kurtaran, Y., Uran, Ş., Yurttagüler, L., Akyüz A., Nemutlu G. (2007). *İstanbul Gençliği – Stk Üyeliği Bir Fark Yaratıyor Mu?* İstanbul Bilgi Üniversitesi Gençlik Çalışmaları Birimi. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Yentürk, N., Kurtaran, Y., Nemutlu, G. (2012). *Türkiye’de Gençlik Çalışması ve Politikaları*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. 2. Baskı
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6.

Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, Y. (2005). Olmayan Gençlik Algısı Üzerine, Halleriyle İmajlarıyla Gençlik. *Birikim Dergisi*, 196,35-47.

Yılmaz, A., Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetim Dergisi*, 2, 277-394.

Yılmaz, İ. (2008). *Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik Ve Uygulamalı Bir Çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22,445-458.

Zel, U. (2002). *Liderlik Kuramları*, (<http://www.ugurzel.com>, 09.05.2007 Tarihinde Erişildi)

Zel, U. (2001), *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER

EK 1: Ses Kayıt Cihazı İzin Belgesi

Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tez Araştırması Kapsamında geliştirilen Görüşmeleri Kullanımına dair sözleşme

Aşağıdaki Sözleşme, Fatih Mehmet PARLAR ile..... arasında
..... tarihinde imzalanmıştır.

“Gençlik Liderlerinin liderlik Davranışları” konulu bilimsel çalışma
..... tarihinde ile yaptığımız görüşmenin ses kaydının, bant çözümünün bilimsel çalışma amaçlı kullanılmasına, yayın, belgesel vb. projelerde değerlendirilmesine, araştırmacı kullanımına açılmasına izin veriyorum.

İzin Sahibi

Araştırmacını/Kurumun Adı

EK 2: Araştırma İzin Belgesi

T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü

Sayı : 62786568-000/ 1054

Konu : Anket

21.02.2013

SAKARYA VALİLİĞİNE
(Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü)

İlgi:01.02.2013 tarihli ve 46063682-000/651 sayılı yazı.

Sakarya Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğüne bağlı Gençlik Merkezi Müdürlüğü'nde Gençlik Çalışanı olarak görev yapan Fatih Mehmet PARLAR'ın "Gençlik Çalışanları'nın Liderlik Tipleri Üzerine Bir Araştırma" başlığı altında yapmayı planladığı anket çalışmasını yapmasında herhangi bir sakınca görülmediğine ilişkin Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü'nden alınan ilgi yazı ekte gönderilmekte olup, söz konusu araştırma sonucunun Genel Müdürlüğümüze bildirilmesi hususunda gereğini rica ederim.

Ramazan YIGIT
Ramazan YIGIT
Bakan a.
Genel Müdür V.

EK:
İlgi Yazı (1 sayfa)

Gençlik Müd. ind
07.05.2017
SAK



T.C.
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü

Sayı : 46063682- 000 / 651
Konu : Anket

01.02.2013

GENÇLİK HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 29/01/2013 tarihli ve 62786568 /519 sayılı yazı.

İlgi yazı ekinde gönderilen Fatih Mehmet PARLAR' ın "Gençlik Çalışanlarının Liderlik Tipleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı anket çalışması Genel Müdürlüğümüzce değerlendirilmiş olup söz konusu çalışmanın içerik ve yöntem açısından yapılmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir.

Bu kapsamda Sakarya İl Müdürlüğüne ve ilgili kişiye bilgi verilmesi yerinde olacaktır.

Gereğini arz ederim.

Hakan DULKADİROĞLU
Genel Müdür V.

EK 3: Nicel Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, Gençlik Çalışanlarının Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Ankette yer alan soruları içtenlikle doldurmanız, daha güvenilir sonuçlara ulaşmamızı sağlayacaktır. Veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak ve üçüncü şahıslarla hiçbir şekilde paylaşılmayacaktır. Bu çalışma tamamen sizin gönüllü katılımınızı temel almıştır. Lütfen soruları boş bırakmamaya ve sadece tek bir seçeneği işaretlemeye özen gösteriniz. Bilime verdiğiniz katkılardan dolayı teşekkür ederiz.

BİLGİ FORMU							
1. Cinsiyetiniz	Erkek		Kadın				
2. Yaşınız	18-21		22-25		26-29		30 ve Üstü
3. Görev Yaptığınız Coğrafi Bölge							
4. Görev Türünüz	Maaşlı		Gönüllü				
5. Gönüllü ya da maaşlı çalışma süreniz	1-3 yıl		4 Yıl ve Üzeri				
6. Lisans Bölümünüz							

Hazırlayan: Fatih Mehmet PARLAR / Tez Danışmanı Yrd. Doç. Dr. Müberra ÇELEBİ
Abant İzzet Baysal Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / fatihmehmerparlar@gmail.com

SORULAR					
HER ZAMAN	ÇOK SIK	ARA SIRA	NADİREN	ASLA	DAVRANIŞLAR
5	4	3	2	1	1. Grubumun sözcüsü olarak hareket etmek isterim.
5	4	3	2	1	2. Mesai saatinin dışında çalışmayı desteklerim.
5	4	3	2	1	3. Grubun üyelerine, görevlerinde tam olarak serbestlik tanırım.
5	4	3	2	1	4. Görevde standart sürecin kullanılmasını isterim.
5	4	3	2	1	5. Üyelere problem çözmede kendi kararlarını kullanmalarına müsaade ederim.
5	4	3	2	1	6. Bizimle yarışan grubun önüne geçmesi için grubuma baskı yapmak isterim.
5	4	3	2	1	7. Grubumun büyük gayret göstermesi için onları iğnelemek isterim.
5	4	3	2	1	8. Grubumun temsilcisi olarak konuşmak isterim.
5	4	3	2	1	9. Grubumda fikirlerimin kabul edilmesine gayret ederim.
5	4	3	2	1	10. Grubun üyelerine kendiışlerini yaparken düşündükleri yolda yapmalarına müsaade ederim.
5	4	3	2	1	11. Yükselmek için çok çalışırım.
5	4	3	2	1	12. İşin yapılmasında, geciktirme ve eminsizliğe tolerans gösteririm.
5	4	3	2	1	13. Eğer bir ziyaretçi varsa, grup için konuşmak isterim.
5	4	3	2	1	14. İşin hızlı şekilde ilerlemesini isterim.
5	4	3	2	1	15. Üyeleri şevke getirir ve işlerinde başarılı olmalarını sağlarım.
5	4	3	2	1	16. Grup içinde olan çatışmaları çözerim.
5	4	3	2	1	17. İşin detaylarına çaktılır kalırım.
5	4	3	2	1	18. Dışarıda olan toplantılarda grubu temsil ederim.
5	4	3	2	1	19. Üyelerin hareketlerindeki her serbestliğe aldırılmaz olmak isterim.
5	4	3	2	1	20. Neyin nasıl yapılmasına karar vermek isterim.
5	4	3	2	1	21. Üretimin artması için iş yerlerini kontrol ederim.
5	4	3	2	1	22. Üyelerin başarılarıyla sahip olduğum yetkiyi bölüşmek isterim.
5	4	3	2	1	23. İş tahmin ettiğim gibi olur.
5	4	3	2	1	24. Üyelerin işi başlatmasına müsaade ederim.
5	4	3	2	1	25. Grup üyelerini özel işlerde görevlendiririm.
5	4	3	2	1	26. Değişme yapmak isterim.
5	4	3	2	1	27. Üyelere çok çalışmaları için emir veririm.
5	4	3	2	1	28. Üyelerin doğru karar vereceğine inanırım.
5	4	3	2	1	29. İşin yapılmasını ben programlarım.
5	4	3	2	1	30. Hareketlerimi izah etmeyi reddederim.
5	4	3	2	1	31. Başkalarını benim fikirlerimin kendileri için faydalı olacağına ikna etmek isterim.
5	4	3	2	1	32. Grup üyelerinin kendi başarılarını değerlendirmeye müsaade ederim.
5	4	3	2	1	33. Grup üyelerini geçmişteki başarılarını geçmeye zorlarım.
5	4	3	2	1	34. Gruba danışmadan hareket ederim.
5	4	3	2	1	35. Grup üyelerinin standart kuralları takip etmelerini isterim.

EK 4: Nitel Görüşme Formu**GÖRÜŞME FORMU**

Bu formda kişisel bilgileriniz istenmektedir. Lütfen size uygun şekilde doldurunuz. Katılımınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Fatih Mehmet PARLAR

Tarih:

Saat:

- a. Adınız Soyadınız?
- b. Yaşınız?
- c. Mezun olduğunuz son eğitim kurumu?
- d. Eğitim Düzeyiniz?
- e. Kurumdaki göreviniz?
- f. Gençlik Çalışmalarınızdaki deneyiminiz?
- g. Görev Yaptığınız Coğrafi Bölge?

BİRİNCİ BÖLÜM

(Isınma Soruları)

1. Kurumda bireysel olarak neler yapıyorsunuz?
2. Çalıştığınız örgütte unutmadığınız en güzel deneyiminiz neydi anlatır mısınız?
3. Kurumda yaşadığınız en olumsuz deneyiminiz neydi? Anlatır mısınız?

İKİNCİ BÖLÜM

(Göreve Yönelik Davranışlar)

1. Kurumda sorumluluğunda olan etkinlikleri nasıl gerçekleştirirsin?
2. Kurumda sorumluluğu size verilen bir etkinlikte, teorik (planlamada, ön hazırlıklarda) ile pratik (uygulama süresince veya etkinlik esnasında) arasında nasıl farklılıklar yaşarsınız?

3. Üç Gençlik Lideri meslektaşınız ile birlikte gençlik merkezinde sohbet ederken, önceden planlanmamış bir şekilde 30 kişilik bir gençlik grubu Gençlik Merkezinizi ziyaret etmek ve faaliyetler hakkında bilgi almak istedi. Bu durum karşısında neler yaparsın?
4. Kurumunuzda gerçekleştirdiğiniz etkinliklerde yaşadığınız sorunları ve çözüm yöntemlerinizi nasıl tarif edersiniz?
5. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın "Seyyah Ulu Çınarın İzinde" adlı projesi kapsamında ilinizden başka bir İl'e, bir Gençlik Lideri arkadaşınızla birlikte "Kafile Başkanı" olarak görevlendirdiniz. Son derece başarılı gittiğini düşündüğünüz programın ikinci gününde iki katılımcı arasında bir tartışma çıkmış ve bu tartışma bir kavgaya dönüşmüştür. Ve bu durum programa katılan diğer gençlerin de motivasyonunu etkilemiştir. Yaşanılan bu olay karşısında nasıl bir yol izlersiniz?
6. Zaman kavramını ve önemini, Gençlik Çalışması ve Gençlik Liderliği bakış açıları ile nasıl tanımlarsınız?
7. Dört yıl üniversiteyi birlikte okuduğunuz yakın arkadaşınızla birlikte, mezuniyet sonrası geçen 3 yılın ardından, döneminizdeki tüm sınıfı bir yemekte buluşturma kararı aldınız. Etkinlik kararının alınmasından etkinliğin tamamlanmasına kadar neler yaşarsın?
8. Gençlik Merkezinde gençler arasında sebebini bilmediğiniz bir nedenden dolayı bir anlaşmazlık çıktığında neler yaparsın?

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

(İnsana Yönelik Davranışlar)

1. Gönüllüler aranda nasıl bir iletişim süreci işliyor?
2. Üyeler Gençlik Merkezinde nasıl davranırlar? Yaşantılarından da örnekler vererek tarif edebilir misin?
3. Gençlik Merkezi Müdürünüz, Gençlik Liderleri ile bir toplantı yaptı ve her bir gençlik liderinin gençlerle birlikte çalışacağı bir proje grubu kurmasını ve en yakın sürede bir sosyal sorumluluk projesi yazmalarını ve uygulamalarını istedi. O andan itibaren süreç nasıl ilerler? Siz neler yaparsın?

4. Üyelerinizin katılımı, üretkenliğinde ve performansında nasıl bir rolünün olduğunu düşünüyorsun?
5. Gençlerle, üyelerinizle aradaki güven duygusunu yaşantılarından da örnek vererek tarif eder misin?
6. Sizce siz, gençlerin gözünde neden güvenilirsiniz? Bir örnekle anlatır mısınız?
7. Üyelerinizin gençlik merkezindeki özgürlüklerini nasıl tarif edersin?
8. Gönüllülük bakış açısıyla gençleri, Gençlik Merkezlerindeki faaliyetlere katılım açısından nasıl tarif edersin?

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

1. Sizden Gençlik Liderliğinin tanımını istesek, nasıl bir tasvir yaparsınız?
2. Gençlik Liderliğini canlı ya da cansız bir varlığa, bir nesneye ya da herhangi bir şeye benzetmeniz istense mecazi olarak neye benzetirsiniz?