



**T.C.**  
**Hitit Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı**

**YÖNETİM, LİDERLİK VE DEĞİŞİM BAĞLAMINDA,  
GENÇLİK MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN  
İNOVASYON YETERLİLİKLERİNİN ÖLÇÜLMESİ;  
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Cengiz ÖZENCİ

Yüksek Lisans Tezi

Çorum 2017



**YÖNETİM, LİDERLİK VE DEĞİŞİM BAĞLAMINDA,  
GENÇLİK MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN  
İNOVASYON YETERLİLİKLERİNİN ÖLÇÜLMESİ;  
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**Cengiz ÖZENCİ**

**Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Tez Danışmanı**

**Prof.Dr. İrfan ÇAĞLAR**

**Ortak Danışman: Prof.Dr. Osman İMAMOĞLU**

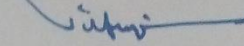
**Çorum 2017**

## KABUL VE ONAY

Cengiz ÖZENCİ tarafından hazırlanan “Yönetim, Liderlik ve Değişim bağlamında Gençlik Merkezi Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliklerinin Ölçülmesi; Bir Alan Araştırması” başlıklı bu çalışma, 22.05.2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak yüksek lisans/ doktora/ sanatta yeterlilik tezi olarak kabul edilmiştir.

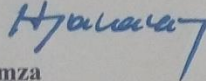
İmza

Prof Dr. İrfan ÇAĞLAR  
(Başkan/Danışman)



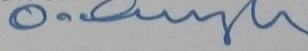
İmza

Prof Dr. Faruk YAMANER



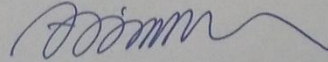
İmza

Prof Dr. Osman İMAMOĞLU



İmza

Doç Dr. Hakan SUNAY



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Mehmet EYKURAN  
İmza  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü  
(Unvan, Adı, Soyadı)  
Enstitü Müdürü

**T.C.**  
**HİTİT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.25.05.2017

Cengiz ÖZENCİ

## ÖZET

ÖZENCİ, Cengiz. *“Yönetim, Liderlik ve Değişim Bağlamında, Gençlik Merkezi Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliklerinin Ölçülmesi; Bir Alan Araştırması”* (Yüksek Lisans Tezi), Çorum, 2017.

Bu araştırma Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü koordinesinde ve Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri bünyesinde 12-24 yaşları arasındaki gençlere hizmet veren, 2016 Mayıs ayı itibariyle toplam 220 adet Gençlik Merkezinde farklı statü ve görevde bulunan, çoğunluğu sözleşmeli statüde çalışan gençlik liderlerinin oluşturduğu 1089 kişinin görüşlerine dayanılarak gençlik merkezi yöneticilerinin yönetim, liderlik ve değişim bağlamında, inovasyon yeterliliklerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Çalışma, genel tarama araştırma modeline uygun olarak yapılmış olup, veriler 2014 yılında Fulya ERASLAN tarafından geliştirilen geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış *“Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği”* kullanılarak, toplanmıştır.

Çalışmadan elde edilen verilerin sonucunda; Çalışmaya katılan katılımcıların çoğunluğunun erkek, evli ve 26-30 yaş aralığında olduğu, çalışma süreleri 1-5 yıl arasında değişen, üniversite mezunu ve çoğunluğu sözleşmeli statüde çalışan gençlik lideri kişiler olduğu.

Çalışmaya katılan katılımcıların gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini; değişime duyarlılık, iletişim, liderlik, örgüt içi motivasyonu sağlama boyutlarında yeterli bulduklarını. Gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin; cinsiyet, medeni durum ve hizmet süresi değişkenleri açısından istatistiksel olarak anlamlı olmadığı, yaş, eğitim durumu ve meslek değişkenleri açısından ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur.

Anahtar Sözcükler: İnovasyon, İnovasyon Yeterliliği

## ABSTRACT

ÖZENCİ, Cengiz. *"Measuring the Innovation Competencies of Youth Center Managers in the context of Management, Leadership and Change; A Field Survey"* (Master Thesis), Çorum, 2017.

This research was conducted in the coordination of the General Directorate of Youth Services of the Ministry of Youth and Sports of the Republic of Turkey, and based on the views of 1089 contracted employees who work in different positions within 220 youth centers of the Youth Services and Sports Provincial Directorates which serving the young people aged between 12-24 years, by May 2016, in order to examine innovation competencies in the context of management, leadership and change of youth center managers

The study was conducted in accordance with the general screening research model and the data were collected by using the provided with valid and reliable *"Innovation Competency Scale of School Administrators"* which was developed by Fulya ERASLAN in 2015.

As a result of the data obtained by the research; It was determined that the majority of the participants were university graduated youth leaders, employed as contracted status and working times ranging from 1 to 5 years, who they are married, male and between 26-30 years of age.

The participants state that the youth center managers are sufficient in innovation competency in the context of change sensivity, communication, leadership and organizational motivation. The research shows that the opinions of the youth center managers about innovation competency are not statistically meaningful in terms of gender, marital status and working period variables. However they are meaningful in terms of variables of age, education level and profession.

Key Words : Innovation, Innovation Competency

# İÇİNDEKİLER

|   |     |
|---|-----|
| ÖZET .....  | i   |
| ABSTRACT.....   | ii  |
| İÇİNDEKİLER .....   | iii |
| TABLO LİSTESİ.....  | vii |
| ŞEKİL LİSTESİ.....  | ix  |
| KISALTMALAR LİSTE .....                                     | x   |
| ÖNSÖZ .....   | xi  |
| GİRİŞ .....   | 1   |
| 1. GENEL BİLGİLER .....                                     | 4   |
| 1.1. ZAMAN KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ.....                  | 4   |
| 1.2. SERBEST ZAMAN KAVRAMI .....                            | 4   |
| 1.3. SERBEST ZAMAN VE REKREASYON İLİŞKİSİ.....              | 5   |
| 1.4. ZAMAN KAVRAMININ İNSAN HAYATINDAKİ YERİ VE ÖNEMİ ..... | 6   |
| 1.5. İNOVASYON.....   | 7   |
| 1.5.1.İnovasyonun Tarihçesi .....                           | 8   |
| 1.5.2.İnovasyon ile Benzer Kavramlar .....                  | 9   |
| 1.5.2.1.Yaratıcılık ve İnovasyon .....                      | 10  |
| 1.5.2.2.İcat ve İnovasyon .....                             | 10  |
| 1.5.2.3.Yenilik ve İnovasyon .....                          | 10  |
| 1.5.2.4.Girişimcilik ve İnovasyon.....                      | 11  |
| 1.5.2.5.Değişim ve İnovasyon.....                           | 11  |
| 1.5.2.6.Teknoloji ve İnovasyon.....                         | 12  |
| 1.5.2.7.Ar-Ge ve İnovasyon.....                             | 12  |
| 1.5.3.İnovasyon Süreci .....                                | 12  |
| 1.5.4.İnovasyonun İlkeleri.....                             | 13  |
| 1.5.5.İnovasyonun Önemi .....                               | 14  |
| 1.5.6.İnovasyon Yapma Nedenleri .....                       | 15  |
| 1.5.7.İnovasyon İle İlgili Doğru Bilinen Yanlıklar.....     | 15  |
| 1.5.8.İnovasyon Türleri .....                               | 16  |
| 1.5.8.1.Ürün İnovasyonu.....                                | 17  |
| 1.5.8.1.1.Ürün Yeniliklerine Örnekler .....                 | 17  |



|  |           |
|--|-----------|
| 1.5.8.2.Süreç İnovasyonu .....   | 18        |
| 1.5.8.2.1.Süreç Yeniliklerine Örnekler .....                                 | 18        |
| 1.5.8.3.Pazarlama İnovasyonu .....   | 19        |
| 1.5.8.3.1.Pazar Yeniliklerine Örnekler.....                                  | 19        |
| 1.5.8.4.Organizasyonel İnovasyon.....  | 20        |
| 1.5.8.4.1.Organizasyonel Yeniliklerine Örnekler .....                        | 20        |
| <b>1.6. GENÇLİK KAVRAMI VE GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI .....</b>               | <b>21</b> |
| 1.6.1.Gençlik ve Gençliğin Önemi .....                                       | 23        |
| 1.6.2.Türkiye'nin Gençlik Profili ve İstatistiklerle Türkiye'de Gençlik..... | 24        |
| 1.6.3.Gençlik ve Spor Bakanlığı Tarihçesi, Görev ve Sorumlulukları.....      | 25        |
| 1.6.4.Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yetki, Görev ve Sorumlulukları..    | 27        |
| <b>1.7. GENÇLİK MERKEZLERİ YÖNETMELİĞİ.....</b>                              | <b>30</b> |
| <b>1.8. VERİLERLE GENÇLİK MERKEZLERİ .....</b>                               | <b>33</b> |
| <b>1.9. GHGM VE GM ARACILIĞIYLA YÜRÜTÜLEN FAALİYETLER.....</b>               | <b>37</b> |
| 1.9.1.Akademik Eğitim Programı.....  | 37        |
| 1.9.1.1.Değerler Atölyesi .....  | 37        |
| 1.9.1.2.Dini İlimler Atölyesi .....  | 37        |
| 1.9.1.3.İnovasyon Atölyesi .....   | 37        |
| 1.9.1.4.Sosyal Bilimler Atölyesi .....                                       | 37        |
| 1.9.1.5.Kişisel gelişim Atölyesi .....                                       | 38        |
| 1.9.1.6.Dil Eğitimleri Atölyesi.....   | 38        |
| 1.9.2.Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler ve Projeler.....               | 38        |
| <b>1.10. YÖNETİM, LİDERLİK VE DEĞİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....</b>         | <b>40</b> |
| 1.10.1.Yönetimin Tanımı .....  | 40        |
| 1.10.2.Yönetim Kuramları.....  | 40        |
| 1.10.2.1.Klasik Yönetim Kuramı.....  | 40        |
| 1.10.2.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....                                   | 41        |
| 1.10.2.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı.....                                     | 41        |
| 1.10.2.1.3.Bürokrasi Yaklaşımı .....   | 42        |
| 1.10.2.2.Neo-Klasik Yönetim Kuramı.....                                      | 43        |
| 1.10.2.3.Modern Yönetim Kuramı .....   | 43        |

|  |    |
|--|----|
| 1.10.2.3.1.Sistem Yaklaşımı .....  | 44 |
| 1.10.2.3.2.Durumsallık Yaklaşımı .....   | 44 |
| <b>1.11. YÖNETİCİ</b> .....  | 44 |
| <b>1.12. LİDERLİĞİN TANIMI</b> .....   | 45 |
| <b>1.13. LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK FARKI</b> .....                                 | 46 |
| <b>1.14. LİDERLİK TÜRLERİ</b> .....  | 47 |
| 1.14.1.Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....  | 47 |
| 1.14.2.Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik.....                                    | 47 |
| 1.14.3.Katılımcı veya Demokratik Liderlik .....                                  | 48 |
| 1.14.4.Otokratik Liderlik.....   | 48 |
| 1.14.5.Vizyoner Liderlik .....   | 48 |
| 1.14.6.Süper Liderlik.....   | 48 |
| 1.14.7.Karizmatik Liderlik .....   | 48 |
| <b>1.15. GENÇLİK MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ALANI</b> .....                | 49 |
| <b>1.16. DEĞİŞİMİN TANIMI</b> .....  | 49 |
| <b>1.17. DEĞİŞİM TÜRLERİ</b> .....   | 50 |
| 1.17.1.Planlı ve Plansız Değişim.....  | 50 |
| 1.17.2.Makro ve Mikro Değişimler.....  | 50 |
| 1.17.3.İş ve Görev Değişikliği.....  | 51 |
| 1.17.4.Ani Değişim ve Zamana Yayılmış Değişim.....                               | 51 |
| 1.17.5.Öngörücü Değişim ve Tepkisel Değişim .....                                | 51 |
| 1.17.6.Aktif Değişim ve Pasif Değişim.....                                       | 51 |
| 1.17.7.İyileştirme Şeklinde Adım Adım Değişim.....                               | 52 |
| 1.17.8.Gelişimsel, Geçişsel ve Dönüşümsel Değişimler.....                        | 52 |
| <b>1.18. YÖNETİM, LİDERLİK VE DEĞİŞİM SÜREÇLERİ İLE İNOVASYON İLİŞKİSİ</b> ..... | 52 |
| <b>2. GEREÇ VE YÖNTEM</b> .....  | 54 |
| <b>2.1. PROBLEM CÜMLESİ</b> .....  | 54 |
| <b>2.2. ALT PROBLEMLER</b> .....   | 54 |
| <b>2.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ</b> .....                                    | 54 |
| <b>2.4. EVREN VE ÖRNEKLEM</b> .....  | 55 |
| <b>2.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ</b> .....   | 55 |

|   |    |
|---|----|
| <b>2.6. VERİ TOPLAMA ARACI</b> .....  | 55 |
| <b>3. BULGULAR</b> .....  | 56 |
| <b>3.1. GÜVENİRLİK ANALİZİ</b> .....  | 56 |
| <b>3.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR</b> .....   | 57 |
| <b>3.3. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE AİT İSTATİSTİKLER</b> .....  | 58 |
| <b>3.4. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE AİT KORELÂSYONLAR</b> .....  | 58 |
| <b>3.5. ARAŞTIRMA ALT PROBLEMLERİNİN ANALİZİ</b> .....  | 59 |
| 3.5.1.Gençlik Merkezi Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliklerini<br>Değerlendirmelerine İlişkin İstatistikler ..... | 59 |
| <b>4. SONUÇ VE TARTIŞMA</b> .....   | 76 |
| <b>5. ÖNERİLER</b> .....  | 83 |
| <b>6. KAYNAKÇA</b> .....  | 86 |
| <b>7. EKLER</b> .....   | 92 |
| Ek-1: Kişisel Bilgiler Formu.....   | 92 |
| Ek-2: İnovasyon Ölçeği .....  | 93 |
| Ek-3: İzin Yazısı .....   | 95 |

## TABLolar LİSTESİ

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Tablo 1.  | Serbest Zaman Faaliyetlerine Katılmayı Etkileyen Faktörler.....  | 5  |
| Tablo 2.  | Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Personel Sayıları (2015) .....  | 30 |
| Tablo 3.  | Yıllara Göre Gençlik Merkezi Sayıları .....  | 34 |
| Tablo 4.  | Yıllara Göre Gençlik Merkezlerine Üye Sayıları .....   | 34 |
| Tablo 5.  | 2016 Yılı Gençlik Merkezlerinde Görev Yapan Personel Sayıları.....                                       | 34 |
| Tablo 6.  | Gençlik Merkezi ve Gençlik Liderlerine Ait İstatistikler (2016).....                                     | 35 |
| Tablo 7.  | Gençlik Merkezi Faaliyetleri .....   | 39 |
| Tablo 8.  | Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar.....  | 47 |
| Tablo 9.  | İnovasyon Ölçeğine İlişkin Değerler .....  | 56 |
| Tablo 10. | Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....   | 57 |
| Tablo 11. | Araştırma Değişkenlerine Ait İstatistikler .....   | 58 |
| Tablo 12. | Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyonlar.....  | 59 |
| Tablo 13. | Değişime Duyarlılık Boyutuna İlişkin Dağılım.....  | 59 |
| Tablo 14. | Gençlik Merkezi İçi İletişim Boyutuna İlişkin Dağılım .....  | 62 |
| Tablo 15. | Gençlik Merkezi Dışı İletişim Boyutuna İlişkin Dağılım.....  | 63 |
| Tablo 16. | Liderlik Boyutuna İlişkin Dağılım.....   | 64 |
| Tablo 17. | Motivasyon Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım.....   | 66 |
| Tablo 18. | Erkek ve Kadın Katılımcıların İYOPO, Standart Sapma Değerleri ve<br>t Testi ile İlgili Bulgular.....     | 68 |
| Tablo 19. | Yaşlarına Göre Gençlik Merkezi Yöneticilerinin İYOP İlişkin Tek Yönlü<br>Varyans Analizi Sonuçları ..... | 69 |

|  |    |
|--|----|
| Tablo 20. Evli ve Bekâr Katılımcıların İYOPO, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular..... | 70 |
| Tablo 21. Eğitim Durumlarına Göre İYOP İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi .....                             | 71 |
| Tablo 22. Mesleklerine İYOP İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....   | 72 |
| Tablo 23. Hizmet Sürelerine Göre İYOP İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi .....                              | 74 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|          |   |    |
|----------|---|----|
| Şekil 1. | İnovasyon Türleri.....                                  | 17 |
| Şekil 2. | Nüfus Piramidi,2015.....                                | 24 |
| Şekil 3. | Nüfus Projeksiyonları,2023-2075.....                    | 25 |
| Şekil 4. | Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması.....          | 27 |
| Şekil 5. | Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Teşkilat Şeması..... | 29 |

## KISALTMALAR LİSTESİ

- GSB** : Gençlik ve Spor Bakanlığı
- GM** : Gençlik Merkezleri
- GL** : Gençlik Lideri
- GGL** : Gönüllü Gençlik Lideri
- GHGM** : Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü
- GHSİM** : Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü
- İYO** : İnovasyon Yeterlilik Ölçeği
- İYOP** : İnovasyon Yeterlilik Ölçeği Puanlaması
- İYOPO** : İnovasyon Yeterlilik Ölçeği Puan Ortalamaları
- OECD** : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
- SSD** : Standart Sapma Değerleri
- TDK** : Türk Dil Kurumu

## ÖNSÖZ

Gençlerimizin serbest zamanlarını ilgi istek ve becerilerini göz önüne alarak çeşitli sportif ve kültürel etkinlikler ile değerlendirmeleri, geliştirmeleri ve yaşadıkları topluma aktif birer vatandaş olarak katılmalarını sağlayan, gençlerimizi her türlü zararlı alışkanlıklar ve davranışlardan uzak tutan çalışmalarını yürüten birçok kurum ya da kuruluş mevcuttur.

İşte bu kurum ve kuruluşlardan biriside Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü koordinesinde ve Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri bünyesinde, 81 il ve ilçede 12-24 yaş arası gençlere hizmet veren, sayıları her geçen gün artan, 2016 yılı mayıs ayı itibarıyla toplam 220 adet olan Gençlik Merkezleridir.

Bu gençlik merkezlerine üye gençlere, Atatürk ilke ve inkılâpları doğrultusunda, kendilerini geliştirme, vatana ve millete ve yaşadıkları topluma yararlı, yaratıcı ve birleştirici kişiler olarak katılmalarını sağlarken, serbest zamanlarını ilgi istek ve becerileri doğrultusunda değerlendirmelerini, yeni insanlar ile tanışmalarını, yapılacak projeler ile gençler arası değişim programlarının hayata geçirilmesini, gençlerin sosyalleşerek kişiliklerinin gelişmesi ve yaşadıkları topluma adapte olmalarını sağlamaktır (Gençlik Merkezleri Yönetmeliği md.5).

Gençlik Merkezi Müdürleri; gençlik merkezindeki eğitim ve öğretim kalitesinin ve verimliliğinin artırılması, günün şartlarına uygun eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sağlanması, gerekli araştırmaların yapılması ve sonuçlarının değerlendirilmesini sağlamak, gençlik merkezi ile işbirliği içinde koordineli olarak çalışacak kurum ve kuruluşlar ile yapılacak çalışmalarını planlamak ve düzenlemek, bu plan ve programları gerçekleştirecek olan uzman, eğitici ve öğretici gibi kişilerin görevlendirilmesini, üye gençlerin talepleri ve çevre koşullarında göz önüne alınarak gerekli plan ve programları hazırlanması, üye gençlerin aileleriyle koordineli olarak çalışarak onların ve çevrenin de ilgi ve istekleri doğrultusunda ve yönetmeliklerde tanımlanan diğer sorumluluklarını yerine getirmek için görev yapan kişilerdir (Gençlik Merkezleri Yönetmeliği md.8).

Gençlik Merkezleri Yönetmeliğinde de açıkça ifade edildiği gibi yönetici konumunda olan bu kişiler yönetim işlevlerini yerine getirirken bazı rolleri de



üslenmelidirler. Bu roller, liderlik, temsil, bilgi toplama, bilgi yayma, sözcülük, kaynak dağıtıcılık, arabuluculuk, sorun çözücülük gibi rollerdir Bu rolleri gerçekleştirebilmek için yöneticiler teknik, teorik ve insani yönlerden bir takım yeterliklere sahip olmaları gerekmektedir (Top, 2011:27).

Gençlik Merkezi yöneticileri gençlik merkezlerinde etkili rol oynamaktadırlar ve kurumda bulunan diğer çalışanlarla sürekli etkileşim içindedirler. Gençlik Merkezi yöneticileri, eğitimin ve diğer faaliyetlerin etkin, kaliteli ve verimli olmasını sağlamak için gençlik merkezi çalışanlarına uygun bir yönetim modeli uygulamalı ve yeniliğe açık bir liderlik davranışı sergilemelidirler (Çelik, 2008:1).

Gençlik Merkezi yöneticileri, hem verilen hizmetin kaliteli olması hem de üye gençlerin beklentilerinin karşılanması hem de merkezin aktif olarak kullanımını sağlamak için gerek çalışan personel, gerekse çevre ile etkin bir şekilde iletişim kurmalıdır. Gençlik Merkezi Yöneticileri tüm çalışanları ve merkeze üye olan gençleri ortak bir amaç etrafında toplayabilmesi için birçok donanıma ve inovasyon yeterliliğine sahip olması önemlidir. Bu anlamda, gençlik merkezi yöneticilerinin her şeyden önce gençlik merkezinin gelişimi için neyi geliştirmek, iyileştirmek gerektiği konusunda bir strateji oluşturması, plan ve program geliştirmesi, gençlik merkezinin vizyonu ve misyonunu iyi tanımlaması, bunları diğer çalışanlarla paylaşması ve öncülük etmesi gerekmektedir (Aksoy, 2005:1).

İnovasyon kavramı dilimize yerleşmiş olsa da yenilik ve yenilikçilik gibi kavramlarla aynı anlama gelmektedir. Bazı kaynaklarda inovasyon kavramı, bazı kaynaklarda da yenilikçilik kavramı kullanıldığı görülmektedir. Hangisi kullanılırsa kullanılsın inovasyon bir süreci ve sonucu kapsamaktadır.

İnovasyon olmayan bir şeyi bulmak veya mevcut olan bir şeyi yenilemek, iyileştirme yapabilmektir.

## GİRİŞ

Günümüzde serbest zamanı etkin ve verimli kullanmak önemlidir. Bireylerin özgürce ve kendi ilgi ve istekleri doğrultusunda kullandıkları serbest zamanlarının olması ve bu zamanlarını etkin kullanmaları, bireylerin fiziksel, ruhsal, sosyal ve iş/okul yaşamlarına olumlu etkiler sağladığı düşünülebilir.

Toplumun kalkınmışlık düzeyinin artmasında önemli yere sahip olan gençlerin serbest zamanlarını kendilerine ve topluma yararlı olabilecekleri faaliyetlere etkin olarak katılmaları oldukça önem arz etmektedir.

Serbest zamanın önemi serbest zamanının etkin, verimli ve aktif kullanma anlayışının toplumda yaygınlaşmasına neden olmuş. Dolayısıyla serbest zamanın etkin verimli ve planlı bir şekilde kullanılmasını sağlamak içinde serbest zamanın değerlendirmesi konusunda hizmet veren bir sektör oluşmuştur.

Ülkemizde serbest zamanının planlanması, verimli bir şekilde kullanılması ve bireylerin serbest zamanlarını her hangi bir ücret ödemedi hizmet almalarını sağlayan en büyük güç devlettir. Devletin bu anayasal görevini gerçekleştirmek için kurduğu kurumların başında Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı olarak tüm ülke genelinde hizmet veren Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü koordinesinde çalışan Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerine bağlı Gençlik Merkezleridir.

Bu gençlik merkezleri üye gençlerin örgün eğitim dışında, faaliyette bulunabilecekleri, çok yönlü yetiştirilmesine olanak sağlayan kurumlardır. Gençlik Merkezleri Yönetmeliği madde 5'te ifade edildiği gibi gençlik merkezlerinin amaçları şunlardır (Gençlik Merkezleri Yönetmeliği md.5).

Ülkesine ve milletine faydalı, araştırmacı, yenilikçi, kabiliyetlerini geliştirmek, sosyal hayata istekli ve tamamen kendi istekleri ile katılmalarını sağlamak,

Gençleri sportif ve sosyal etkinlikler sayesinde kendi istek ve becerilerine uygun seçtikleri faaliyetler ile serbest zamanlarını değerlendirmelerini sağlamak,

Tüm illerde bulunan gençlik merkezi üyesi kişilerin ortaklaşa planlayacakları projeler ile değişim yapmak ve bu değişim programlarına tüm gençlerin katılmasını sağlamak,

Yurt dışında gençliğe hizmet veren diğer kamu kurum ve kuruluşları ile gençlik değişim programları gerçekleştirmek,

Gençlerin çeşitli etkinlikler vasıtası ile sosyalleşmelerini sağlamak ve sosyal kişiliklerinin gelişmesine katkıda bulunmak,

Sportif ve kültürel etkinlikler ile gençlerimizin gerek ruh gerekse beden sağlıklarını korumalarını birlik ve beraberlik duygularını kuvvetlendirmek,

Gençlerimizin psiko-sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yaşadıkları topluma uyum sağlamalarını ve her türlü zararlı alışkanlıklardan korunmalarını sağlamak,

İstek ve becerileri doğrultusunda bilgi ve becerilerini artırmak,

Gençlere sorunlarını aşmak ve sorunları ile başa çıkmaları konusunda, rehberlik ve danışmanlık yapmak,

Hizmet verdikleri il ve ilçe düzeyinde organize edilecek olan faaliyetler konusunda diğer kuruluşlar ile birlikte hareket etmek'.

Gençlik Merkezleri Faaliyetleri ise Madde 16'da şöyle ifade edilmektedir:

Üyesi bulunan tüm gençlere çevre şartlarıda dikkate alınarak talep ve istekleri bağlı buldukları gençlik hizmetleri ve spor il müdürlük onayı ile aşağıda belirtilen ve talep edilen faaliyetler düzenlenebilir: Güzel sanatlar, el sanatları, tüm spor çalışmaları, tarihi ve doğal çevreyi koruma, yarışmalar, dil eğitimi, çeşitli geziler, sergiler ve basın-yayın (Gençlik Merkezleri Yönetmeliği md.16).

Görüldüğü gibi bu merkezlerinin faaliyet alanları oldukça geniştir. Bu faaliyetleri gerçekleştirecek üyelerini seçerken de Madde 17'de belirtildiği gibi 12-24 yaş aralığını kapsamaktadır. Diğer yandan yine madde 17'de belirtildiği gibi, Gençlik merkezinde düzenlenen faaliyetlere yarışmalardan muaf tutulmak şartı ile 12 yaşından küçük 24 yaşından büyük olanlar üye olarak kabul edilir. Fakat 26 yaşından büyük ve 7 yaşından küçük kişilerin kaydı yapılmaz denmektedir (Gençlik Merkezleri Yönetmeliği md.17).

Buna göre Gençlik Merkezleri 07-26 yaş aralığındaki ocuk ve gençleri faaliyetlerine kabul ettikleri anlaşılmaktadır. Gençlik Merkezlerine kayıt yaptıran üyelerin ücret durumu ile ilgili yine madde 17’de belirtildiği üzere ye olmak isteyen gençlerden ücret alınmaz denilmektedir (Gençlik Merkezleri Yönetmeliği md.17).

Bu kadar geniş faaliyet alanını olan gençlik merkezi yönetici pozisyonunda olan gençlik merkez müdürlerinin, okul yöneticileri gibi yönetim işlevlerini yerine getirirken birçok rolleri oynamaları gereklidir. Bu roller, liderlik, kurumsal temsilcilik, bilgi toplama ve yayma, sorun özücölük, arabuluculuk gibi rollerdir. İşte bu kadar önemli rolleri gerçekleştirmek zorunda olan bu kişiler, bu rolleri gerekleştire bilmek için teknik, teorik ve insani yönden birçok yeterliliklere sahip olmaları gereklidir. Gençlik Merkezi yönetimi oldukça farklı nitelik ve sorumluluk gerektiren bir iştir (Top, 2011:27).

## **GENEL BİLGİLER**

### **1.1.ZAMAN KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ**

Kelime anlamına göre zaman; Bir iş veya eylemin içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre, vakit anlamındadır (TDK, 2016).

Nesnel zaman: Ölçülebilen zaman, ama kendi içinde değil, cisimlerin devinimiyle ölçülebilir. Uzaydaki devinimlerin sıralanması, zamanın da zaman kesimlerine bölünmesini sağlar (TDK, 2016).

Öznel zaman: Zaman bilincine dayanır, yaşantılara bağlıdır; nesnel olarak ölçülmez; duruma göre, yaşanan zaman kısa ya da uzun görülebileceği belirtilmektedir (TDK, 2016).

Gökbilim Terimleri Sözlüğünde zaman; Akıp giden olayların tekrar eden gök olaylarına göre sıralanmasından doğan bir kavram. Güneş ve yıldızların öglene göre açısal uzaklığına (saat açısına) karşılık bir ölçü olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2016).

Yöneticilerin aynı zamana sahip olmalarına rağmen zamana olan ihtiyaçları farklıdır. Bu da sorunun zamanın kendisinden ziyade kişinin kendisindedir denilebilir. Önemli olan, kişinin sahip olduğu zaman değil, sahip olduğu zamanı en verimli şekilde nasıl değerlendireceği konusunda farkındalığa sahip olmasıdır (Karaküçük, 1999:2-3).

İnsanlar zamanı en verimli şekilde kullanmak ve planlamak zorundadır. Çünkü zaman; Biriktirilmeyen, başkasından ödünç alınamayan ve kiralanamayan, satın alınıp, çoğaltılamayan, para gibi biriktirilmeyen, hammadde gibi depolanamayan, sadece kullanılan ve kaybedilen bir varlıktır (Karaküçük, 1999:8-9).

### **1.2.SERBEST ZAMAN KAVRAMI**

Serbest zaman; bireyin kendisi ve başkaları için tüm zorunluluklardan ve bağlantılarından, kendi hür iradesi ve isteğiyle katılacağı faaliyetlerle geçireceği zamanı yani kişinin net olarak özgür ve bağımlı olduğu iş hayatının dışındaki zamandır Serbest zamana katılarak, onu yeterince değerlendirebilmek, bazı faktörlere bağlıdır. Bu faktörler; kişisel, sosyal/durumsal ve fırsat faktörlerinden oluşmaktadır. Bu faktörlerin tamamının ya da büyük bir kısmının olumlu anlamda bir araya gelmiş olması, serbest zamanın etkin kullanımına katkı sağlayacak ve bireyin yaşam kalitesini olumlu

etkileyecektir. Söz konusu bu faktörleri aşağıdaki tabloda detayları ile görmek mümkündür (Tezcan, 1982:10).

**Tablo 1.** Serbest Zaman Faaliyetlerine Katılmayı Etkileyen Faktörler

| <b>KİŞİSEL</b>            | <b>SOSYAL</b>             | <b>FIRSAT</b>            |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Yaş                       | Meslek                    | Elverişli Kaynaklar      |
| Yaşam Dönemi              | Gelir                     | Tesisler                 |
| Cinsiyet                  | Gelir Fazlası             | Duyarlılık               |
| Medeni Hal                | Maddi Zenginlik ve Mallar | Fırsatların Algılanması  |
| Bağlılık                  | Hareketlilik              | Rekreasyon Hizmetleri    |
| İstek ve Amaçlar          | Elverişli Zaman           | Tesislerin ve Dağılımı   |
| Bireysel Yükümlülükler    | Görevler ve Yükümlülükler | Ulaşılabilirlik ve Konum |
| Beceriklilik              | Ev ve Sosyal Çevre        | Faaliyetlerin Tercihi    |
| Serbest Zamanın           | Arkadaş ve Akran Grupları | Ulaştırma                |
| Algılanması               | Sosyal Rol ve İlişkiler   | Maliyetler               |
| Davranışlar ve Motivasyon | Çevresel Faktörler        | Yönetim                  |
| İlgiler ve Zihinsel       | Yoğun Serbest Zaman       | Pazarlama                |
| Meşguliyet                | Eğitimi Yoğunluk Faktörü  | Programlama              |
| Yetenek ve Yeterlilik     | Kültürel Faktörler        | Ulaşılabilirlik          |
| Kişilik ve Güven          |                           | Siyasi Politikalar       |
| Doğduğu Kültür Yetiştirme |                           |                          |
| Eğitim Geçmişi            |                           |                          |

(Torkildsen, 1992)

### **1.3.SERBEST ZAMAN VE REKREASYON İLİŞKİSİ**

Serbest zaman kişinin hayatını devam ettirmek için yapmak zorunda olduğu kişisel, mesleki, ailevi ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirdikten sonra geriye kalan zaman ve bu zamanda gönüllü olarak yapılan uğraşları içerir. Bu zaman zarfında yapılan gönüllü uğraşlar serbest zaman değerlendirme “*rekreasyon*” denilmektedir. Rekreasyon, insanların serbest zamanlarında gönüllü olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler olarak tanımlanabilir (Tezcan, 1982:11).

Ancak, rekreasyonu, sadece serbest zaman faaliyeti olarak ifade etmek yeterli değildir. Çünkü bir faaliyetin rekreasyon olabilmesi için gerekli kurallar vardır.

Örneğin; her hangi bir faaliyetin rekreasyon olabilmesi için, birincil şart bu aktivitenin gönüllü olarak yapılması ve o aktivitenin “*serbest zaman*” zamanı içinde gerçekleşmesi gerekmektedir. Profesyonel sporcu için antrenman yapmak yaptığı branşın gereği bir zorunluluktur. Ancak bir bireyin hafta sonu dinlenme alanında gönüllü olarak yaptığı bir spor aktivitesi bir rekreasyon faaliyetidir (Tezcan, 1982:13).

Bir başka rekreasyon tanımı da; rekreasyon faaliyetlerinin yaşamsal özellik taşınamamasıdır. Yani rekreasyon faaliyetleri yapılmadığında kişinin hayati ve yaşamsal fonksiyonlarında bir eksiklik meydana gelmez. İnsanlar katıldıkları rekreasyon faaliyetleri sonunda mutlak bir keyif alma, tatmin olma ve rekreasyon amacının gerçekleşmesi beklentisi içindedirler. Dinlenmek, eğlenmek ya da bir beceri edinmek amacıyla rekreasyon faaliyetinde bulunan kişi, ister aktif ister pasif olsun katılım gösterdikleri bu aktivite sonunda dinlenmiş, eğlenmiş ya da istediği beceriyi edinmiş olmak arzusundadır (Küçüktopuzlu, 2003:37).

#### **1.4.ZAMAN KAVRAMININ İNSAN HAYATINDAKİ YERİ VE ÖNEMİ**

Yaşam kalitesini artırmak isteyen bireyler, öncelikle zamanı iyi yönetmeyi öğrenmelidir. Çünkü zaman, hayat demektir, yaşam demektir. Bu nedenle, bir insanı ve geleceğini en iyi tanımlayan unsur, zamanını nasıl kullandığıdır. Zamanı kullanırken sadece bugünü değil, aynı zamanda geleceği de düşünenler ve gelecek için yatırım yapanlar, geleceği şekillendirebilmek için adım atanlar, arzuladıkları geleceği yakalama şansını artırırlar (Küçüktopuzlu, 2003:40).

Ancak, zaman insanlar için en demokratik olarak dağıtılmış kaynaktır. Herkesin bir günde 24 saati vardır. Zaman, geri döndürülmesi, depolanması ve durdurulması mümkün olmayan kıt bir kaynaktır. Bu kıt kaynağın ne kadar etkin kullanıldığı, insanların kendilerini ve çevrelerini ne kadar geliştirebildiklerini belirleyen en önemli unsurdur.

Zaman yönetiminde önemli olan günün işlerini öncelendirmek değil, öncelikleri günlük programın içine dâhil edebilmektir. İnsanlar zamanlarının büyük bölümünü acil ama önemli olmayan işlerle harcamaktadır. Zamanında planlama yapılmadığı için

acil hale gelen pek çok önemsiz iş, günlük hayatımızın önemli bir kısmını kaplamaktadır. Gerçekte yapılması gereken, kişinin hayatındaki amacını, vizyonunu belirlemesi, zamanını mümkün olduğunca bu vizyonu gerçekleştirmeye yönelik kullanmasıdır. Bir başka ifadeyle önce kavanoza büyük taşları koyması, daha sonra kalan zamanını küçük ve daha önemsiz işler için ayırması, yani büyük taşların arasını küçük çakıl taşları ve kumlarla doldurması olacaktır (Tezcan, 1982:15).

Ölçülmeyen performans iyileştirilemez. Bu nedenle insanın zamanını nasıl kullandığını ölçmesi ve hedef doğrultusunda değişiklikler yapabilmesi zaman yönetimi açısından kritik olduğu söylenebilir.

Verimli çalışabilmek için insanın her hafta en az yarım gün kendisine zaman ayırarak, bu zamanı planlama ve hazırlık yapmak için ayırması faydalı olacaktır. En kötü olasılıkta bu zaman acil durumlarda kullanılacak bir yedek zaman olarak tutulabilir. Böylece her acil çıkan plan değişikliğinde bütün randevularını değiştirip profesyonelce olmayan bir durumla karşılaşılacak zorunda kalınmamış olunabilir.

## 1.5.İNOVASYON

İnovasyon, “*Kalkınmanın itici gücü*” olarak ilk defa Avusturyalı İktisatçı Joseph Schumpeter tarafından tanımlanmış ve inovasyonu; müşterilerin bilmediği bir ürünün veya var olan bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sunulması, yeni bir üretim yönteminin uygulanmaya başlanması, yeni bir pazarın açılması, hammaddelerin veya yarı mamullerin tedariki konusunda yeni bir kaynağın bulunması, bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması olarak tanımlamıştır (Avcı, 2009:125).

“*Innovatus*” sözcüğünden türemiş olan inovasyon Kültürel, toplumsal ve yönetsel alanda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması demektir (Elçi, 2006:1). İnovasyonun dilimizdeki karşılığı “*yenilik*” olarak tanımlanmakta ve elde var olan bilgilerden hareketle gelişmiş, kaliteli, işlevsel ürünler, yönetim ve örgütlenme uygulamalarının geliştirilmesidir denmektedir (TDK, 2016).

İnovasyon, kavram olarak, hem bir zamanı hem de bir sonucu anlatır. AB ve OECD literatürüne göre, inovasyon, süreç olarak, Bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi ifade eder. İnovasyon, bu dönüştürme süreci



sonunda ortaya konan, pazarlanabilir, yeni ya da geliştirilmiş ürün, yöntem ya da hizmeti” de anlatır (OECD, 2005:50).

İnovasyon kavramı, 2005 Oslo Kılavuzu’nda; işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün, süreç veya yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmıştır.

### **1.5.1.İnovasyonun Tarihçesi**

İnovasyonun insanlık tarihi kadar eski olduğu söylenebilir. Tekerleğin icadı, ateşin bulunması, Truva Atı veya Fatih Sultan Mehmet’in İstanbullun fethi için gemileri karadan yürütmesi ilk akla gelen çarpıcı örneklerdir.

Tarihteki en büyük ve önemli inovatif hareketlerden birisi Rönesans’tır. İnsanların yaratıcı fikirleri ve düşünceleri sayesinde yeni bir dünya düzeni oluşturmuşlardır. Bu inovatif hareketler sayesinde özellikle 19. yy’ da İngiltere, ABD, Güney Kore gibi ülkelerde gerçekleşen endüstri devrimini ateşleyen en önemli unsur bu inovatif hareketlerdir (Ülker, 2009:22-24).

İnovasyon alanında ilk yapılan çalışmalar Thorstein Veblen ve Joseph Schumpeter’in yaptığı ve başlangıç olarak kabul edilen çalışmalardır. Bir iktisatçı olan Amerikalı Thorstein Veblen “*Girişim Teorisi*” (1904) ve “*Mühendisler ve Fiyat Sistemi*”(1921) isimli kitabı buna bir örnektir.

Diğer taraftan ekonomist olan Avusturyalı Joseph Schumpeter ise inovasyon ile ilgili daha çok ve kapsamlı çalışmalar yapmıştır. “*Ekonomik Gelişim Teorisi*” adlı kitabında, yenilikçi çalışmaların açıkça ve doğrudan ekonomik büyüme ve rekabetin vazgeçilmez dinamikleri olduğunu belirtmiştir. Özellikle yenilik ve buluş arasındaki farklı ortaya koyan Schumpeter, yeniliğin gelişme açısından önemini vurgulamıştır (Barutcugil, 2009:112-118).

Schumpeter (1928) yeni ürünlerin ekonomik büyümeye etkisine değinirken, gelişmenin kaynağının yenilikler, girişimciler ve teknolojiler ile gerçekleşeceğini belirterek bir anlamda yeniliğin kuramsal boyutunu oluşturmaya başlamıştır.

II. Dünya Savaşı sona erdiğinden büyük yeniliklerin savaş endüstrisinde yaşandığı görülmüştür. Savaş sırasında Ar-Ge ve askeri araştırma çalışmaları teknolojik gelişmeler ve yeniliklerin olmasına neden olmuştur. Ancak savaş sonrasında Almanya ve Japonya'nın yüksek harcamalar yapmadan ekonomik ve teknolojik gelişme göstermesi inovasyonun sadece Ar-Ge harcamalarına dayanmadığını göstermiştir (Korkmaz, 2004:12-33).

İnovasyon alanında 1980'li yıllarda yaşanan en önemli gelişme, ekonomi alanında büyük inovasyonlar yapan Japonlar ile rekabet edebilmek için doğunun özelliği olan "takım çalışması" ile batının özelliği girişimcilik ve yaratıcılığı birleştirmek gerektiği ve bunun tek çıkar yol olduğu sonucuna varılmasıdır (Varol, 2001:105).

Drucker 2002 yılında yazdığı "*Innovation and Entrepreneurship*" isimli kitabında İnovasyon kavramını ilk kez kullanmış ve inovasyonu kaynaklara yenilik yapabilme kapasitesi kazandırma eylemi olarak tanımlamıştır.

Türk ekonomi tarihimize baktığımızda inovasyon konusunda önemli ve ilk kabul edilecek örnekler mevcuttur. Dünyanın ilk "*Arabalı Vapur*" uygulaması, taksilerin dolmuş olarak hizmet vermesi, kurukahvenin öğütülmesi ve tüketilmesi, bir dönem hepimizin evinde bulunan gırgır süpürgeleri ve buna benzer pek çok yenilik ülkemizdeki inovasyon uygulamalarına birer örnektir.

### **1.5.2.İnovasyon ile Benzer Kavramlar**

İnovasyon yapılmakta olanı farklılaştırmak veya henüz yapılmamış olan bir şeyi yapmaktır. İnovasyon kavramı, icat, teknoloji, değişim, girişimcilik ve yaratıcılık gibi kavramlarla karıştırılmakta hatta çoğu zaman bu kavramların yerine kullanılmaktadır. Aslında bu kavramlar, birbirini tamamlayıcı nitelikte ve birbirleri ile yakından ilişkili ancak kesinlikle aynı anlama gelemeyen kavramlardır (Rogers, 2003:12).

#### **1.5.2.1.Yaratıcılık ve İnovasyon**

Yaratıcılık bireyin içinde olan, bireye ait bilişsel bir süreçtir. İnovasyon ise bireyler arasında etkileşimle ilerleyen, doğrudan ve dolaylı olarak bireyleri etkileyen

sosyal bir özelliğe sahiptir. İnovasyonda bulunan bu sosyal boyut inovasyonu yaratıcılıktan ayırmaktadır (Durna, 2002:59).

İnovasyon, yaratıcılık sürecinin son basamağıdır ve görünen yüzüdür. Yeni fikirlerin oluşturulması yaratıcılık iken, inovasyon bu yeni fikirleri faydaya dönüştürme faaliyetidir. İnovasyonun oluşması için mutlaka yaratıcı bir fikrin olması gerekmektedir. Birlikte, her yaratıcı fikir yenilik olarak benimsenmeyebilir ve inovasyona dönüşmeyebilir. Yaratıcı fikirler uygulamaya konmadıkça hiçbir değer yaratmaz ve anlam ifade etmez (Durna, 2002:57).

### **1.5.2.2.İcat ve İnovasyon**

İnovasyon ile icat etme birbirini tamamlayan iki kavramdır. Yenilik yapabilmek için ilk önce icat etmek gerekir. Yeni bir fikir ya da bilgi doğrultusunda ortaya konan icat, genellikle bir araştırmanın nihai ürünüdür. İcadı geliştirme çalışmasının ulaştığı son nokta ise inovasyondur (Kılıç, 1989:1-2).

Her icat, riskleri ve maliyet nedeni ile inovasyon olarak uygulamaya geçirilemeyebilir. İcadın inovasyona dönüşebilmesi ve hayata geçirilmesi, toplum tarafından kabul edilmesi ve sosyal alanda uygulanabilir olması, en önemlisinde fayda sağlaması ve ticarileşebilmesi gerekmektedir. Örneğin; Joseph Swan, Edison'la aynı zamanda ampülü icat etmişlerdi ve onun icat ettiği ampul Edison'un icat ettiği ampulden çok daha güçlüdür. Ancak Edison, Swan'ın icat ettiği ampulün patentini alır ve kendi fabrikasında üretir. Edison bu anlamda icat sürecinde kalmayarak bir fayda sağlamış ve ürününü ticarileştirmeyi başarmıştır (Drucker, 2007:99).

### **1.5.2.3.Yenilik ve İnovasyon**

İnovasyonun olmazsa olmazı ve ayrılmaz bir parçası olan yenilik çoğu zaman aynı şeymiş gibi kabul edilir. Oysa bu iki kavram bir birinden farklı ve aynı şeyi ifade etmez. İnovasyonda ortaya çıkan şey “yeni” dir. Fakat yeni olan şey her zaman inovasyon değildir. İnovasyon yeniliği içerse de; yeni olan şeyden farklı olarak fayda sağlamak ve ortaya çıkan sonucunda değer katması ve değer yaratması gerekmektedir. İnovasyon yalnızca hoşlanıldığı için yapılmayan; kullanıcıların istediği ve ödeme yapacağı bir şeydir (Kılıç, 1989:2).

Tüm inovasyonların ortak özelliği yenilik içermeleridir. Bir şeyin inovasyon olarak kabul edilmesi için onun yeni olarak algılanması gerekir. Yeni olarak algılanmayan bir durum ya da değişiklik inovasyon olarak adlandırılmaz (Vanberg, 1992:107).

İnovasyon sürecinde yenilikler bir noktaya kadar yer almaktadır. Topluma ve bireye fayda sağladıktan ya da toplumca kabul gördükten sonra artık inovasyon olarak kabullenilir. Bunun tam tersi durum yani fayda sağlamayan ve kabul görmeyip yaygınlaşmayan yenilikler veya buluşlar, inovasyon olarak kabul edilemez. Örneğin, kahvenin çekirdek olarak tüketilmesinden toz haline getirilerek satılması, çikolatanın icadı, bilgisayar ve kuşkusuz asrın buluşu internet, yenilik veya icadın hem yarar sağlaması hem de yaygınlaşması ile ortaya çıkan inovasyonlardır.

#### **1.5.2.4.Girişimcilik ve İnovasyon**

Girişimcilik, bir organizasyonu kurma ve faaliyete geçirme süreci, yani yaratıcı bir insan faaliyetidir. İnovasyon ve girişimcilik iç içe geçmiş iki kavramdır. Her ikisi de yenilik odaklıdır. İnovasyon, girişimci faaliyetler olmadan gerçekleşmeyeceği gibi her girişimcilik sonucunda inovasyon ortaya çıkmayabilir. Girişimcilik sürecinin sonunda süreklilik, büyüme ve bunların sonucunda karlılık varsa girişimcilik inovasyona dönüşmüş demektir (Arslan vd, 2012:142).

#### **1.5.2.5.Değişim ve İnovasyon**

İnovasyon bir değişim sürecidir ancak her değişim inovasyon değildir. İnovasyon sonucu meydana gelen değişim orijinaldir ve o zamana kadar gerçekleşen değişimlerden daha kapsamlı olup sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik olarak yerine getirmeye yönelmiş olumlu ve özel bir değişimdir (Eren, 2008:116).

#### **1.5.2.6.Teknoloji ve İnovasyon**

Teknoloji, bilimin üretim, hizmet, ulaşım vb. alanlardaki sorunlara uygulanması sürecinde yararlanılan ve bilim ile uygulama arasında köprü görevi gören makineler, işlemler, yöntemler, süreçler, sistemler, yönetim ve kontrol mekanizmalarının tümüdür (Kılıçer, 2008:209). Bu bakış açısına göre teknoloji sadece somut ürünler değil bilimin uygulanmasında kullanılan bütün yöntem ve süreçleri de içermektedir.

Teknoloji insanoğlunun sahip olduğu ve kullandığı bilgilerin tümü olarak ifade edilirken bu bilgi ve birikimlerin insanlığa yararlı hale getirilmesine, insan ihtiyaçlarını karşılmasına ve birçok fayda sağlayacak şekilde uygulanmasına inovasyon denilmektedir (Dinçer vd, 2013:107).

### **1.5.2.7.Ar-Ge ve İnovasyon**

Ar-Ge, Yeni teknoloji yaratmak suretiyle maliyetlerde azalma, standartlarda iyileşme sağlayarak yeni ürün üretilmesi veya var olan ürünlerin geliştirilmesini hedefleyen faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Uzun yıllar boyunca inovasyonun Ar-Ge çalışmalarının bir neticesi olduğu ve birbirlerini takip ettikleri düşünölmüştür. İnovasyon ve Ar-Ge yakından ilişkili olmakla birlikte birbirleriyle karıştırılmamaları gereken iki kavramdır. İnovasyonun yapılması için öncelikle araştırma ve bilgi birikiminin oluşması gereklidir. İnovasyon, bu süreçlerin sonunda ürün, hizmet ya da yönetim modeli geliştirilen bir süreçtir ve bu süreçte tesadüfe yer yoktur (Sarıoğlu, 2014:12).

İnovasyon, Ar-Ge ve patent arasında yer alan bir faaliyettir. Yeni fikirler Ar-Ge faaliyetleriyle yeni bir ürüne dönüşmekte ve yeni olan bu ürünün patentinin alınması ile bu süreç tamamlanmaktadır.

### **1.5.3.İnovasyon Süreci**

**1.Fikir:** İnovasyonu başlatabilmek için en önemli veri yenilikçi fikirlerdir. Bu fikirler olmaz ise inovasyondan söz etmemiz mümkün değildir. Yenilik fikirleri her taraftan gelebilir. Yönetim, pazarlama ve satış birimleri, üretim birimi, diğer çalışanlar, rakipler, danışmanlar hatta müşteriler. Ancak önemli olan nokta birçok yerden çıkan fikirlerden ziyade bunların içinden doğru olanı seçmektir.

**2.Konsept:** Konsept sürecin en önemli aşamasıdır. Bu aşamada yapılacak çalışmalar sürecin sonuçlanması açısından önem arz eder. Fikir aşamasında ortaya konulan yenilikler çeşitli süzgeçlerden geçirilir ve en doğru fikir ortaya çıkana kadar devam eder. Mali ve teknik fizibilite çalışmaları yapılırken bir yandan da seçilen fikrin firma imkân ve yeteneklerine göre projelendirilmesi yapılır.

**3.Prototip:** Kâğıt üzerinde projelendirilen fikirler canlandırılır ve fiziksel bir hale gelir. Bu fikirlerin prototipi ne kadar kolay yapılıyorsa işte o fikrin üretilmesi de o

kadar kolay gerçekleşir. Çünkü ürünlerin olumlu ya da olumsuz yanları ilk örnek yapılırken ve test edilirken öğrenilebilir. Üretim planları da bu aşamada detaylandırılır.

**4.Üretim:** Prototip ve üretim ayrı konulardır. Bir ürünün ilk örneğini yapmak onu ekonomik ya da teknik olarak üretebileceğimiz anlamına gelmez. Birçok iyi fikir başarılı üretilen ilk örneklerine rağmen seri üretime uygun olmamaları ve seri üretim maliyetlerinin ekonomik olmaması sebebiyle pazara çıkamadan kaybolur.

**5.Pazara Sunma:** İnovasyon sürecinin başarılı olup olmadığının ortaya çıkan fikrin yapılması ve pazara sunulması aşamalarındaki başarıyı ya da başarısızlığı göreceğimiz süreç bu süreçtir. Bunun içinde üretilen ürün ya da hizmeti doğru zamanda, doğru şekilde ve doğru fiyatla ürünü piyasaya sunmak gerekir. Yenilikçi ürünlerin müşteriye tanıtılması da bütçe gerektirir. Projelere başlarken bu maliyet de göz önünde bulundurulmalıdır (Barış, t.y.).

#### **1.5.4.İnovasyon İlkeleri**

İnovasyon çalışmalarında istenen, sürecin başarılı olması, yeni ürün ve hizmetin üretilmesi ve inovasyonun sağladığı avantajlardan yararlanılmasıdır. İnovasyon sürecinin başarılı olması için de planlama, uygulama ve denetleme aşamalarında dikkat edilmesi gereken bazı ilkeler bulunmaktadır. Bu ilkeler şunlardır (Erdoğan, 2011:15-16).

**Gereklilik ilkesi;** İşletmelerin devamlı ve başarılı olmaları için inovasyon gereklidir.

**Ayrırma ilkesi;** Araştırma ve geliştirme çalışmaları inovasyon süreci ile karıştırılmamalı, birbirinden ayrılmalıdır.

**Kara ve kazanca yönelme ilkesi;** Her inovasyon çalışmalarının belirli bir kar elde etme, kazanma hedefi vardır.

**Dinamiklik ilkesi;** İnovasyon süreci belirli bir zaman içerisinde değil, sürekli olarak devam etmesi gerekmektedir.

**Radikallik ilkesi;** İnovasyon, bilinmeyen ve hiç uygulanmayan köklü değişimlerle ilgilidir.

**Zamanlama ilkesi;** İnovasyon, toplumun hazır olduğu ve en çok ihtiyaç duyduğu zaman ortaya çıkmalıdır.

**Veri tamlığı ilkesi;** İnovasyon alışmaları başlatılmadan önce nitelik ve nicelik açıdan gerekli olan tüm veriler toplanmalıdır.

**Çok yönlülük ilkesi;** İnovasyona yönelik düşünme süreçlerini disiplinler arası bilgilerle donatmak gerekmektedir.

**Kaynak bulma ilkesi;** İnovasyon için işletmenin bütçesinde ek kaynak ayrılmalıdır.

**Erken seçenek eleme ilkesi;** İnovasyon sürecinde başarılı olunamayacağı anlaşıldığında başarısızlığa yol açan seçenekler önceden elenmelidir.

**Planlı olması ve kabul görmesi ilkesi;** İnovasyon alışmaları bir plan dâhilinde yürütülmelidir. Ayrıca sürece dâhil olan herkes tarafından kabul görmelidir.

**Reddedilme ilkesi;** Şartlar uygun olmadığında inovasyon reddedilmelidir.

**Ek fazlalık üretme ilkesi;** İnovasyon süreci sonunda verimliliği artırmak için mevcut üretim kaynaklarında fazla üretim yapılmalıdır.

**Basit olma ilkesi;** İnovasyon çalışmalarının başarılı olması ve karmaşık olmaması için inovasyon projeleri basit olmalıdır.

### **1.5.5.İnovasyonun nemi**

Dünya günümüzde hızlı bir değişim geçirmekte ve pek çok sektörde (eğitim, sağlık, ulaşım vb. sektörlerde) bu değişimin etkileri net bir Şekilde görülmektedir. Tüm bu değişim sürecinde kurum ve kuruluşların hayatta kalmaları için üç alternatif yol benimsenmektedir. Bunlar; Rekabet edebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlamak, üstün nitelikli kaynaklar bulmak ve bunları geliştirmek, inovasyon yapmaktır (Ateş, 2007:34).

İnovasyon, organizasyonun içinde bulunduğu fırsatları fark etme, rekabet gücünü artırma ve bunu avantaja çevirme, yeni fırsatlardan değer yaratarak organizasyonun başarıya ulaşması için birçok fayda sağlayabilir.

Bu yararlar; çalışanların becerisini geliştirirken çalışanların heyecanlanmasını sağlar, çalışanların performansının yükselmesine katkı sağlar, çalışanların öğrenme açık olmasını ve bilgi paylaşımı yapmalarını teşvik eder, inovatif örgütler yeni fikirleri ve bilgileri paylaşır ve gelişim, büyüme ve çalışanlarına birçok yararlar ve fırsatlar sağlar. Çünkü yeni bir şeyler üretmek ve bu işin içinde olmak çalışanlara heyecan verir (Naktiyok, 2006:81).

Ülkenin var olan inovasyon potansiyeli ve gücü ülkenin gelir düzeyinin artmasını böylelikle vatandaşlarına sunulan tüm hizmetlerin daha kaliteli sunulmasını bu vasıta ile bireylerin yaşam kalitelerini yükseltir. İnovasyon, geleceğe dokunmak ve şekil vermek olduğu söylenebilir.

### **1.5.6.İnovasyon Yapma Nedenleri**

İşçi maliyetlerinin düşürülmesinden rekabet gücünün artırılmasına, pazar payının ve hizmet/ürün kalitesinin artırılmasına, hizmet/ürün özelliklerinin geliştirilmesine, malzeme tüketiminin azaltılmasına, enerji tasarrufu, çevrenin korunması müşteri ilgi ve isteklerinin değişmesi, teknolojik gelişmeler, rakiplerin inovasyon faaliyetleri olarak belirtilmektedir (TÜİK, 2015).

Türkiye İstatistik Kurumunun 2006-2008 yılında inovasyon ile ilgili yapmış olduğu araştırmasında, organizasyonların teknolojik inovasyon çalışmalarındaki en önemli amacının ürün kalitesini artırmak olduğu görülmektedir.

### **1.5.7.İnovasyon İle İlgili Doğru Bilinen Yanlışlar**

İnovasyonla ilgili en büyük ön yargılardan biri inovasyonun sadece teknolojiyi kapsadığını düşünmektir. Oysaki inovasyon teknolojiden öte bir kavram olup işi yapmadan, pazarlamaya ve hatta müşteri geri bildirimleri ve süreçleri kapsayan birçok farklı alanda uygulaya bilmektedir (Kırım, 2006:64).

Diğer bir ön yargıda inovasyonu sadece büyük şirketlerin yapabileceği, pahalı olduğu ve ucuzluk getirmeyeceğini daha da ileriye giderek inovasyonun hammaddelerde mümkün olmadığı düşünülmektedir.

Petrol Ofisi A.Ş.'nin nano teknolojiye dayalı ürün geliştirmesi Petrol Ofisi'ni inovasyonda öne çıkaran özelliklerden birisidir. İnovasyon yalnızca ortaya çıkan

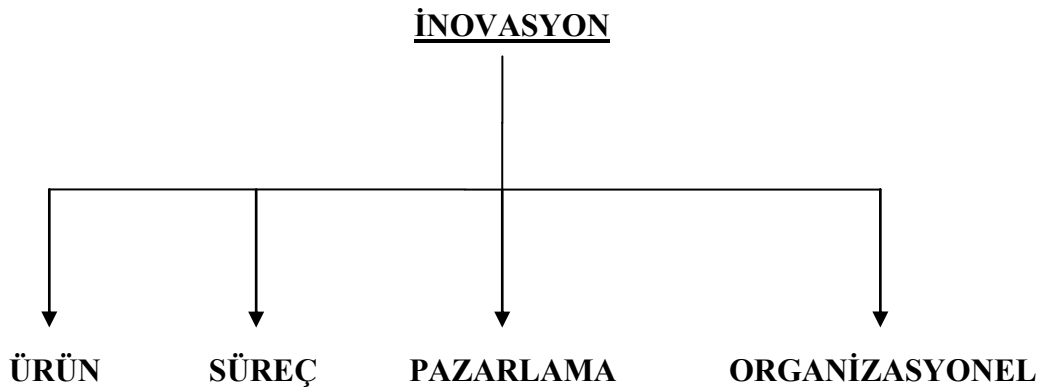


ürün/hizmet ile kısıtlanmamalı, üretimde kullanılan hammaddelerde bir o kadar önemli olmalı ve inovasyon çalışmalarında hammaddelere eşit oranda önem verilmelidir. Yer altı doğal kaynakların fiyatları artıkça güneş enerjisi ve biyo yakıtlar gibi alternatifler yaratmak içinde inovasyona başvurulmaktadır (Kırım, 2006:66).

Şirketi zarara ve zora sokacak riskler içerir mantığıyla bakan, şirketlerine yaratıcılığa yönelik yapılacak bütçeleri sadece bir harcama kalemi olarak gören ve şirketlerinde inovasyon kültürünü yerleştirmek istemeyen şirket sahibi veya idarecilerinin bakış açısına göre inovasyon riskle aynı anlama gelmektedir. Değişime açık olmayan bu kişiler, bir şeyin aynı kalması için birçok şeyin değişmesi gerektiği gerçeğini göz ardı ederler. Örneğin, kar oranı yüksek ve başarılı bir şirket, gelirinin ve pazar payının aynı kalmasını istiyorsa, rakip firmalar ile eşit ya da onlardan daha fazla inovasyon gereksinimini duyar. Asıl risk, inovasyon eksikliğinden kaynaklanmaktadır (Kırım, 2006:68).

#### 1.5.8.İnovasyon Türleri

İnovasyon türlerinin birçok kategoriye ayrılmasına karşılık, Avrupa Birliği ve OECD ülkelerin tarafından temel alınan Oslo kılavuzunda inovasyon dört başlık altında incelenmektedir. “*Ürün, Süreç, Pazarlama ve Organizasyonel İnovasyon*” (OECD, 2005:50).



Şekil 1. İnovasyon Türleri (OECD, 2005)

### **1.5.8.1.Ürün İnovasyonu**

Ürün, ihtiyaçları ve istekleri karşılamak, bireylere kullanmaları ya da tüketmeleri için tasarlanıp sunulan obje, hizmet ya da fikirlerdir. Ürün inovasyonu ise farklı bir ürünün geliştirilmesi ya da var olan üründe değişiklik, farklılık ve yenilik yapılarak kullanıma sunulmasıdır. Bu tür inovasyonda, üründe var olan özelliklerin veya kullanım şeklinin yeni ya da iyileştirilmiş şekli ile hizmet verilir. Bu tür inovasyonlar özellikle kullanıcıya kolaylık sağlamak ve üründe önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir şeklinde tanımlanmaktadır (OECD, 2005:51).

#### **1.5.8.1.1.Ürün Yeniliklerine Örnekler**

OECD (2005) tarafından ürün yeniliklerine verilen bazı örnekler;

**Mallar;** Nefes alabilen tekstil ürünleri, hafif fakat güçlü kompozitler, çevreyle dost plastikler, ulaştırma teçhizatında küresel konumlandırma sistemleri (GPS), cep telefonlarında kameralar, ekmek tost haline geldiğinde otomatik olarak kapanan tost makineleri gibi, kullanıcıya kolaylık ve rahatlığı iyileştiren yazılımlar içeren ev cihazları, bireysel finansal işlemleri tanımlayan ve izleyen hile-önleyici yazılımlar, dizüstü bilgisayarlarda kablosuz ağ kurma sistemleri, yeni işlevsel özellikleri olan gıda ürünleri (kandaki kolesterol düzeyini düşüren margarin, yeni kültür türleri kullanılarak üretilen yoğurtlar, vb.), enerji tüketimini önemli derecede azaltan ürünler

**Hizmetler;** Kiralık araçlar için eve teslim evden iade sistemi gibi, müşterilerin mal ve hizmetlere erişimini önemli derecede iyileştiren yeni hizmetler, geniş bant internet yoluyla alışveriş, bankacılık veya fatura ödeme sistemleri gibi internet hizmetleri, yeni veya kullanılmış mallar üzerinde genişletilmiş garanti, kredi kartları, banka hesapları ya da müşteri abonelik kartları gibi, diğer hizmetlerle birlikte paketlenmesi, ürün bilgileri ve çeşitli destek işlevleri gibi yeni hizmetlerin ücretsiz olarak müşterilere sunulabildiği web sitelerinin yaratılması.

#### **1.5.8.2.Süreç İnovasyonu**

Süreç, olayların belli bir taslağa uygun ve belli bir sonucu verecek biçimde düzenlenmesi, ardı ardına sıralanması olarak tanımlanmaktadır. Süreç inovasyonu ise, yeni bir yöntemin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişmiş hale getirilmesidir (Altun,2007:95).

OECD (2005) göre “Bir süreç inovasyonu, yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş bir üretim ya da teslimat yönteminin uygulamaya konmasıdır. Bu inovasyonlar, tekniklerde, teknolojiye, ekipmanlarda ve/veya yazılımlarda gerçekleştirilen önemli değişiklikleri içerir.

#### **1.5.8.2.1.Süreç Yeniliklerine Örnekler**

OECD (2005) tarafından süreç yeniliklerine verilen bazı örnekler;

**Üretim;** Otomasyon teçhizatı veya süreçleri ayarlayabilen gerçek-zamanlı sensörler gibi yeni veya iyileştirilmiş imalat teknolojisi tesisatı, yeni veya iyileştirilmiş ürünler için gereken yeni teçhizat, lazer kesim araçları, otomatik ambalajlama, bilgisayar destekli ürün geliştirme, baskı süreçlerinin dijitalleştirilmesi, üretim kalite kontrolü için bilgisayarlı teçhizat ve üretim izleme için iyileştirilmiş test etme teçhizatı.

**Teslimat ve Operasyonlar;** Mal ve envanter kaydı için taşınabilir tarayıcılar/bilgisayarlar, ulaştırma teçhizatı için küresel konumlandırma sistemi izleme sistemleri, optimal teslimat güzergâhlarını teşhis etmek amaçlı yazılım tanıtımı, muhasebe ve satın alma için yeni yazılım, otomatik sesli-yanıt sisteminin tanıtımı, elektronik bilet kesme sisteminin tanıtımı ve yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bilgisayar ağları.

#### **1.5.8.3.Pazarlama İnovasyonu**

Pazarlama inovasyonu ürün tasarımında ya da ambalajında, ürün yerleştirmede, ürün tanıtımında ya da fiyatlamada önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulamaya konmasıdır. Pazarlama inovasyonlarıyla, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşteri gereksinimlerinin daha iyi bir şekilde ele alınması, yeni pazarların açılması ya da firmanın ürününün pazarda yeniden konumlandırılması hedeflenir. Bir firmanın pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklerle karşılaştırıldığında pazarlama inovasyonunun ayırt edici özelliği, firma tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulamaya konmasıdır. Bu yöntem, firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir farklılaşmayı gösteren yeni bir pazarlama konseptinin ya da stratejisinin parçası olmalıdır. Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımı, ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün promosyonu veya fiyatlandırmasında

önemli yenilikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin gerçekleştirilmesidir. (OECD, 2005:54).

#### **1.5.8.3.1.Pazarlama Yeniliklerine Örnekler**

Pazarlama yenilikleri, firma tarafından ilk defa kullanılması kaydıyla her türlü pazarlama yöntemini ifade edebilir.

OECD (2005) tarafından ürün yeniliklerine verilen bazı örnekler;

**Tasarım ve Ambalajlama;** Yeni bir görünüm kazandırmak ve cazibesini artırmak amacıyla bir mobilya hattının tasarımında önemli bir değişiklik gerçekleştirilmesi, ürüne ayırt edici özel bir görünüm kazandırmak amacıyla bir vücut losyonu şişesi üzerinde temelden yeni bir tasarım gerçekleştirilmesi.

**Konumlandırma (Satış Kanalları);** Müşterilerin ürünleri tamamen dekore edilmiş odalarda görmelerini sağlayan, temalara göre tasarlanmış mobilya satış odaları gibi yeni ürün sunum konseptlerinin gerçekleştirilmesi, ürünlerin sunumunu her müşterinin kendi özel ihtiyaçlarına göre düzenlenmesini sağlamak üzere, müşteri abone kartlarından, kişiselleştirilmiş bilgi sisteminin gerçekleştirilmesi.

**Fiyatlama;** Müşterilerin firmanın web sitesinde arzu ettikleri ürün özelliklerini seçmelerinin ardından belirttikleri ürünün fiyatını görmelerini sağlayan yeni bir yöntemin tanıtımı, bir mal veya hizmetin fiyatının o mal veya hizmete yönelik talebe göre değiştirilmesi için uygulanan yeni bir yöntemin ilk defa uygulanması, yalnızca mağazanın kredi kartı ya da ödül kartı sahiplerinin yararlanabileceği özel mağaza-içi indirimlerin ilk kez kullanılması.

**Promosyon;** Ticari markaların ilk kez kullanımı, filmlerde veya televizyon programlarında ürün konumlandırmasının ilk kez kullanımı, firmanın ürününün yeni bir pazarda konumlandırılması amacıyla temelden yeni bir marka sembolünün tanıtımı, fikir öncülere, ünlülere ya da moda veya ürün trendi belirleyen özel gruplar aracılığıyla ürün beslemenin ilk kez kullanılması.

#### **1.5.8.4.Organizasyonel İnovasyon**

Organizasyonel inovasyonlar, idari maliyetleri ya da işlem maliyetlerini düşürmek, işyerinde memnuniyeti ve dolayısıyla işgücü üretkenliğini iyileştirmek,

ticari olmayan varlıklara erişim sağlamak ya da gereçlerin maliyetlerini düşürmek yoluyla bir firmanın performansını artırmak amacıyla yapılabilir Bir firmadaki diğer organizasyonel değişikliklerle karşılaştırıldığında organizasyonel inovasyonun ayırt edici özelliği, firmada daha önce kullanılmamış bir organizasyonel yöntemin uygulamaya konmasıdır (Kuczmarski, 2003:546).

#### **1.5.8.4.1.Organizasyonel Yeniliklere Örnekler**

Organizasyonel yenilikler, firma tarafından kullanılan firmanın ticari uygulamaları, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerindeki her türlü organizasyonel yöntemlerin ilk defa kullanılmasını ifade eder .

OECD (2005) tarafından ürün yeniliklerine verilen bazı örnekler;

**Ticari Uygulamalar;** Diğerleri tarafından daha kolaylıkla erişilebilir olması amacıyla firma faaliyetleri (üretim, finans, strateji ve pazarlama) için entegre bir izleme sisteminin ilk kez tanıtımı, arz zinciri yönetimi, ticari yeniden yapılandırma, üretim düzenleme ve kalite yönetim sistemi gibi genel üretim veya arz operasyonları için yönetim sistemlerinin ilk kez tanıtımı, farklı geçmişlerden veya sorumluluk alanlarından gelen personeli bir araya getiren verimli ve işlevsel ekipleri yaratmak amaçlı eğitim programlarının ilk kez tanıtımı.

**İşyeri Organizasyonu;** Üretim, dağıtım ve satış personeline, iş süreçleri üzerinde önemli derecede daha fazla kontrol ve sorumluluk vermek gibi, firma işçileri için dağıtılmış iş sorumluluklarının ilk kez gerçekleştirilmesi, pazarlama, araştırma ve üretim gibi farklı departmanlar tarafından bilgiye erişim ve bilgi paylaşımının iyileştirilmesi amacıyla resmi ve gayri resmi çalışma ekiplerinin ilk kez oluşturulması, hataların sebeplerini teşhis etmek ve hata sıklığını azaltmak amacıyla hata ve tehlikelerin raporlanmasını teşvik etmek üzere anonim olay raporlama sisteminin ilk kez gerçekleştirilmesi.

**Dış İlişkiler;** Tedarikçiler ve taşeronlar için kalite kontrol standartlarının ilk kez tanıtımı, araştırma veya üretimin ilk kez dış kaynaklardan sağlanması, ilk kez üniversiteler veya diğer araştırma organizasyonları ile araştırma işbirliğine girmek.

## 1.6.GENÇLİK KAVRAMI VE GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI

Genç ve gençlik kavramlarını araştıran uzmanların bu kavramlar ile ilgili tam bir görüş birliğine ulaştıkları söylenemez. Ancak böyle olmasının birçok nedeni olmakla birlikte, genel nedenlerine baktığımızda gençlik döneminin somut olmaması ve ülkelere arası birçok farklılıkların bulunmasıdır. Bu sorun, farklı ülkelerin gençlik döneminin hangi zaman aralıklarında olduğunun belirlenmesi aşamasında da karşımıza çıkmaktadır. Örneğin Danimarka 15-25 yaş, Hollanda ve Belçika 0-25 yaş, Finlandiya 0-29 yaş aralığını genç olarak kabul ederken, Avusturya, Bulgaristan, Ermenistan, İspanya, İtalya, Malta, Portekiz, Yunanistan 30 yaşına kadar olan bireyleri genç kabul etmektedir. Ukrayna ise bu yaş aralığını daha da ileri taşıyarak 35 yaş altı kişileri genç olarak kabul etmektedir (Şentuna, 2009:14).

Ülkemizde 2013 yılında yayınlanan “*Ulusal Gençlik ve Spor Politika Belgesinde*” gençliğin tanımının biyolojik olarak tanımlanmasından daha çok sosyolojik olarak tanımlanması gereken bir kavram olduğu belirtilmekle birlikte ülkemiz için biyolojik açıdan bakıldığında gençlerin 14-29 yaş aralığında olduğu ve bu gençler için politikalar yapılacağı söylenmiştir. Gençlik tanımını yapan Mc Grath ise farklı ve bir o kadar ilginç bir açıdan bakarak gençliğe yetişkin olma haline geçiş zamanı olarak bakılmaması gerektiği aslında gençliğin yetişkin olmama hali olduğu yani aslında eksik olma durumu olduğunu belirtmiştir. Eksik olma hali olduğu için de bu dönemi daha önce yaşamış yetişkinlerin deneyimlerine ve yön göstermelerinin ve bu kişilerin gençlik dönemini yaşadıkları varsayılarak uzman ve deneyim sahibi bireyler olarak kabul gördükleri söylemektedir (Mc. Grath, 2002:291-312).

Birleşmiş Milletlerin (BM), 1985 yılında Bluz Gençlik Yılı kapsamındaki hazırlıklar dâhilinde yaptığı ve Genel Kurul tarafından da onaylanan tanıma göre istatistikî olarak gençlik 15-24 yaşları arasındaki gruptur. BM, karşılaştıkları sağlık, sosyal ve psikolojik problemleri ile ilgili sorunların farklı olabileceğinden yola çıkarak, bu kategori içinde yer alan iki farklı grubun varlığına işaret etmektedir:

13-19 Yaş grubu Ergenler

20-24 Yaş grubunu ise Genç Yetişkinler olarak ayırmıştır.

UNESCO’da BM’nin tanımında olduğu gibi gençlik çağını 15-25 yaşları arasında kabul etmektedir. Birleşmiş Milletler Örgütü 12-24 arasında ki kişileri genç olarak kabul etmekte ve bu yaşlar arasındaki dönemi gençlik çağı olarak adlandırmaktadır. Ülkemizde gençlik çağı kızlarda 10-12 erkeklerde 12-24 yaş dilimleri arasında yer alan buluğ öncesi dönemi ile başlar. Bu dönemi gençlik çağını oluşturan buluğ dönemi (ergenlik dönemi) izler ve yirmi yaşından itibaren yetişkinlik dönemine adım atılır. Milli Eğitim Bakanlığına göre ise gençlik, “*buluğ*” çağına ulaşma sebebi ile biyolojik ve psikolojik bakımdan çocukluğun sonu ile toplum hayatında sorumluluk alma yaşı olan, 12-24 yaş grubu arasında kalan yaş dönemidir”.

Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığına göre ise genç, yine 12-24 yaş arasındaki gruptur ve bu grup, Gençlik Merkezlerinin bağlı olduğu Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından sunulan imkânlardan faydalanan grubu da belirlemektedir.

### **1.6.1.Gençlik ve Gençliğin Önemi**

Türkiye’nin sayıları oniki milyonu aşan genç nüfusu sahip olması gerek yurt içi gerekse yurt dışında kamuoyu gündeminde olan ve sıklıkla tartışılan önemli konulardan birisidir. Bu genç nüfustan dolayı dünyada ayrıcalıklı bir durumda olmasına rağmen diğer yandan ekonomik ve toplumsal kaynaklar üzerinde önemli etkiler bırakmaktadır. Türkiye’nin geleceği olarak öngörülen genç nüfus aynı zamanda büyük toplumsal sorunların ve çatışmaların yaşanma riskini taşımaktadır. İşte bu sebeplerden dolayı Türkiye’nin çok kapsamlı bir gençlik politikasına ve gençlikle ilgili ciddi çalışmalara ihtiyaç duyduğu açıktır (Acar, 2008:4)

Türkiye’de gençliğe verilen önem Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının 58. Maddesinde şu şekilde ifade edilmektedir: Devlet, İstiklal ve Cumhuriyetimizin emanet edildiği gençlerin müspet ilmin ışığında, Atatürk İlke ve İnkılâpları doğrultusunda ve devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğünü ortadan kaldırmayı amaç edinen görüşlere karşı yetişme ve gelişmelerini sağlayıcı tedbirleri alır. Devlet, gençlerin alkol düşkünlüğünden, uyuşturucu maddelerden, suçluluk, kumar ve benzeri kötü alışkanlıklardan ve cehaletten korumak için gerekli tedbirleri alır (1982 Anayasası, md. 58)

Türkiye’de gençlik ile ilgili Anayasa ile de güvence altına alınan temel iki konu üzerinde durulmaktadır. Genç nüfusun korunması gereken ve serbest zamanlarının değerlendirilmesi sorununun çözümlenmesidir. Dünya nüfusu hızla yaşlanırken, üzerinde bulunduğumuz coğrafya itibarıyla Avrupa ülkelerinde bu durum daha da hissedilir boyuttadır. Avrupa’nın içinde bulunduğu ekonomik darboğazdan kurtulmasında ve üretkenliğinin artmasında ülkemizin iyi yetişmiş genç nüfusunun bir kaynak olacağı öngörülmektedir. Gençlik iktisadi kalkınmada önemli olduğu kadar, kültürün bir sonraki kuşağa aktarılmasında da çok büyük bir role sahiptir (Acar, 2008:8). Gençliğin gelişime ve yeniliklere açık olması kadar kültürüne sahip çıkması ve onu sonraki kuşaklara aktarması da beklenmektedir. Türkiye Cumhuriyetinin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk, 20 Ekim 1927 tarihindeki Gençliğe Hitabesi’nde de belirttiği gibi gençliğin toplumsal değişimlerde oynadığı role olan inancıyla Cumhuriyet’i gençliğe emanet etmiştir. Ayrıca; 23 Nisan’ı geleceğin gençleri olarak çocuklara, 19 Mayıs’ı ise geleceğin büyükleri olarak gençlere armağan etmiştir.

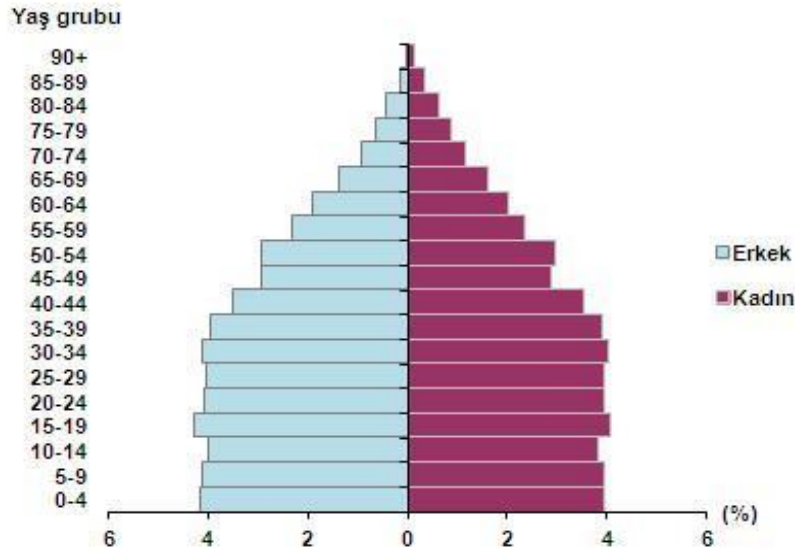
#### **1.6.2. Türkiye’nin Gençlik Profili ve İstatistiklerle Türkiye’de Gençlik**

31 Aralık 2015 tarihi itibarıyla ülkemizde 78 milyon 741 bin 53 kişi yaşamaktadır. Ülkede yaşayan nüfus 2015 yılında, 2014 yılına oranla 1 milyon 45 bin 149 kişi arttı.

Erkek ve kadın nüfusun oranları ise %50,2 (39 milyon 511 bin 191 kişi) erkek ve %49,8 (39 milyon 229 bin 862 kişi) kadın olarak gerçekleşti. 0-14 Yaş aralığındaki toplam nüfus 18 milyon 886 bin 220 kişi ve bunların 9 milyon 695 bin 191 bayan, 9 milyon 191 bin 029’u erkektir. Toplam nüfusun %24 ünü oluşturmaktadırlar. Türkiye’de 2014 yılında 30,7 olan ortalama yaş, 2015 yılında önceki yıla göre artış göstererek 31 olmuştur.

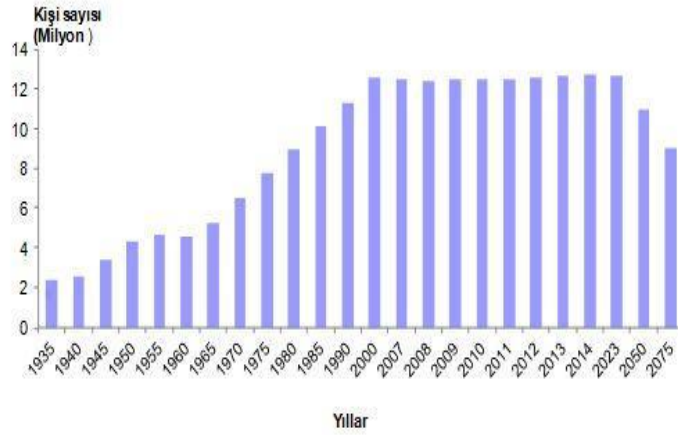
Bu yaş erkeklerde 30,4 iken, kadınlarda 31,6 olarak gerçekleşmiştir. Ortalama yaşın en yüksek olduğu iller sırasıyla Sinop (39,3), Balıkesir (38,8) ve Kastamonu (38,3) iken, en düşük olduğu iller ise sırasıyla Şanlıurfa (19,3), Şırnak (19,5) ve Ağrı (20,3)’dür (TÜİK, 2015).





**Şekil 2.** Nüfus Piramidi (TÜİK, 2015)

Ülke nüfusunun %16,5’ini genç nüfus oluşturmaktadır. Ülke nüfusunun (78 milyon 741 bin 53) %16,5’ini “15-24” yaş grubundaki genç nüfus (12 milyon 782 bin 381 kişi) oluşturdu. Genç erkek nüfus genç nüfusun %51,2’sini, genç kadın nüfus ise %48,8’ini oluşturdu (TÜİK, 2015).



**Kaynak:** TÜİK Genel Nüfus Sayımları, 1935-1990, Nüfus Tahminleri, 2000-2007, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi, 2008-2014, Nüfus Projeksiyonları, 2023-2075

**Şekil 3.** Nüfus Projeksiyonları 2023-2075

Genç nüfus oranının 2075 yılında %10,1'e düşeceği tahmin edilmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından yapılan nüfus projeksiyonlarına göre, Türkiye nüfusunun 2023 yılında 84 milyon 247 bin 88 kişi olacağı tahmin edildi. Genç nüfusun toplam nüfus içindeki oranının 2023 yılında %15,1'e, 2050 yılında %11,7'ye ve 2075 yılında ise %10,1'e düşeceği tahmin edildi (TÜİK, 2015).

### **1.6.3.GSB Tarihçesi Yetki, Görev ve Sorumlulukları**

Gençlik ve spor ile ilgili çalışmalar 1922 yılında İstanbul da geçici heyet ile kurulan daha sonra merkezi Ankara'ya alınan "*Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı*" ile başlar. Ülkemizdeki ilk spor teşkilatı "*Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı*"dır.

1983 yılında 3530 sayılı Kanun ile Başbakanlığa bağlı olarak görev yapan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü; daha sonra 1942 yılında Milli Eğitim Bakanlığına, 1960 yılında Başbakanlığa, 1970 yılında ise Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanmıştır. Bu süreç 1983 yılında Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanmasıyla devam etmiştir (Fişek, 1985:12)

28 Mayıs 1986 tarih ve 3289 sayılı yasa ile 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 verilmiştir. Bu süreç 1989 yılına kadar devam etmiş ve 1989 yılında 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 1960 yılında olduğu gibi tekrar Başbakanlığa bağlanmış ve adı "*Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü*" olarak değiştirilmiştir. Son olarak gençliğe ve spora sunulan hizmetlerin daha etkin ve yaygın bir şekilde sürdürülmesi amacıyla 03.06.2011 tarih ve 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur (Bilir, 2005:12).

Gençlerin sosyal ve kişisel gelişimlerini destekleyici ve ilgi, istek ve ihtiyaçlarını da göz önüne alarak gerekli politikaları oluşturmak, gençlerin sosyal hayatın her alanına etkili ve verimli bir şekilde katılımlarını sağlamak ve bu konular hakkında çeşitli faaliyetler yürütmek, ilgili kurum ve kuruluşlar ile koordine sağlamaktır,

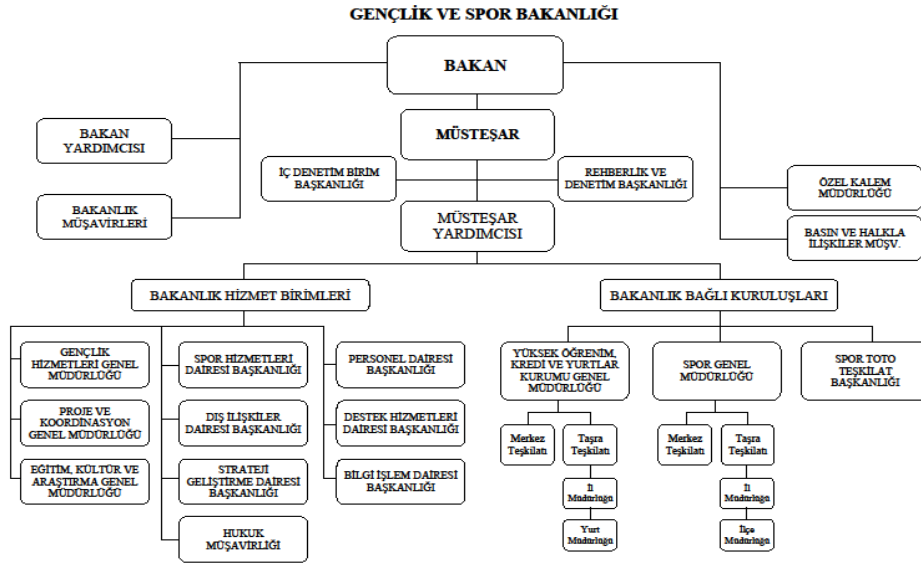
Gençliğin ihtiyaçlarını belirlemek ve gençliğe sunulan hizmet ve olanakların kalitesinin artırılması konusunda gerekli tedbirleri alarak, gençlik alanında gerek rehberlik gerekse danışmanlık ve bilgilendirme yapmak,

Gençlik ile ilgili yapılacak projelere destek vermek, bu projelerin uygulanmasını ve sürdürülebilirliğini sağlamak,

Ulusal ve uluslararası spor faaliyetlerinin kanunlara uygun şekilde düzenlenmesi için gerekli tedbirleri almak,

Ulusal ve uluslararası spor faaliyetleri alanında uygulanacak iç ve dış politikaları tespit ederek uluslararası kural ve talimatların tam ve eksiksiz olarak uygulanmasını sağlamak üzere kurulmuştur,

Mevzuatla Bakanlığa verilen diğer görev ve hizmetleri yapmak (GSB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Khk, md. 2).



**Şekil 4.** Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması (GHGM 2015, III. Dönem Birim Faaliyet Raporu)

#### **1.6.4.Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Yetki, Görev ve Sorumlulukları**

Tüm gençlere yönelik şiddet ve kötü davranışların engellenmesi ve ayrımcılığın yapılmaması hususunda gerekli önlemleri almak ve bu konular hakkında öneriler geliştirerek uygulamak.

Ulusal veya Uluslararası gerek yurt içi gerekse yurtdışında gençlik ile ilgili, gelişim seminerleri, kurslar ve toplantılar düzenlemek, düzenlenecek bu faaliyetlere gençliğin katılımını sağlamak ve desteklemek.

Gençlere hizmet vermek amacıyla kurulan gençlik merkezleri ve benzeri tesislerin sayı ve nitelik olarak artırmak ve çalışma usul ve esaslarını belirlemek, bu merkezlerin bilinirliğini artırmak.

Gençlerin sosyal hayatın her alanına etkin katılımlarını sağlayacak tedbirler almak ve bunları uygulamak.

Gençlik ile ilgili faaliyete yapacak olan derneklerin tescil, vize ve aktarma işlemlerini yapmak.

Gençleri her türlü zararlı faaliyetlerden ve alışkanlıklardan uzaklaştıracak önlemler almak.

Ulusal ve uluslararası gençlik faaliyetleri organize etmek.

19 Mayıs gençlik haftası faaliyetlerini organize etmek. Gençlik ile ilgili organizasyon yapan kurum, kuruluş, dernek, belediye, üniversite ve sivil toplum kuruluşları ile koordinasyon içinde çalışmak.

Gençlerin serbest zamanlarını verimli değerlendirmelerini sağlamak, sosyal hayatın her alanında aktif birer vatandaş olmalarını ve gençlerin kültürel ve sportif ilgi ve istekleri doğrultusunda bu yeteneklerini geliştirmek, bireysel ve sosyal gelişimlerine destek olarak kötü alışkanlıklardan korumak ve kötü alışkanlıklar edinmelerini engellemek.

Ülke genelinde Gençlik Merkezleri ve kamplarını kurmak ve bu kamp ve merkezlerin bilinirliğini ve kullanılabilirliğini artırmak.

Ulusal ve uluslararası gençlere yönelik organizasyonlar düzenlemek ve bu organizasyonlara katılım sağlamak.

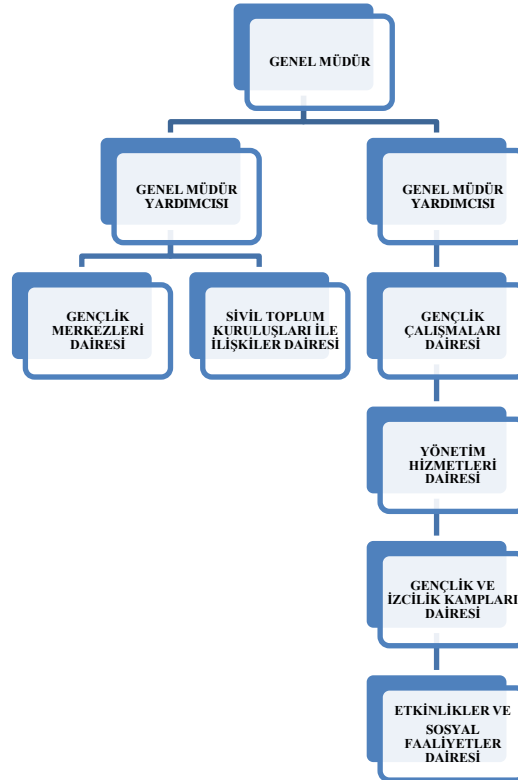
Ülke içi ve ülke dışında organize edilen serbest zaman etkinlikleri konusunda tüm gençlerin ve ailelerinin haberdar olmasını sağlamak için tüm iletişim araçlarını kullanmak ve ilgili faaliyetlerin bilinirliğini yükseltmek.

Gençlik Merkezleri ve Gençlik Kamplarında görev alacak tüm personelin görev alanları ile ilgili eğitimlerinin yapılmasını sağlamak.

“Engelli gençlerimizin Gençlik Merkezleri ve Gençlik Kamplarından faydalanma ve bu kampların bilinirlik düzeyini yükseltmek”

Gençlerin şiddete ve kötü alışkanlıklara yönelmesini önlemek bilgilendirme ve önleme çalışmaları yapmak. 19 Mayıs Atatürk'ü Anma, Gençlik ve Spor Bayramı ve Gençlik Haftasına ilişkin duyarlılığı artırarak kutlamaları tüm gençlere ulaşacak şekilde geniş katılımı gerçekleştirilmek.

Bakan tarafından verilen benzeri görevleri yapmak” (GSB Teşkilat ve Görevleri Hakkında Khk, md. 7).



**Şekil 5.** Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Teşkilat Şeması (GHGM 2015, III. Dönem Birim Faaliyet Raporu)

Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü verilerine göre 2015 Eylül ayı itibariyle aşağıda belirtilen kadrolarda toplam 109 kadro bulunmaktadır (GSB,2015:8)

**Tablo 2.** Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü Personel Sayıları (GHGM 2015, III. Dönem Birim Faaliyet Raporu)

| <b>2015 YILI PERSONEL SAYISI</b> |            |
|----------------------------------|------------|
| Genel Müdür                      | 1          |
| Genel Müdür Yardımcısı           | 2          |
| Daire Başkanı                    | 7          |
| Araştırmacı                      | 1          |
| Gençlik ve Spor Uzmanı           | 20         |
| Gençlik ve Spor Uzman Yardımcısı | 36         |
| Şube Müdürü                      | 7          |
| Sportif Eğitim Uzmanı            | 1          |
| Şef                              | 3          |
| Sosyal Çalışmacı                 | 1          |
| Mütercim                         | 1          |
| Bilgisayar İşletmeni             | 14         |
| V.H.K.İ                          | 8          |
| Memur                            | 6          |
| Sekreter                         | 1          |
| <b>Toplam</b>                    | <b>109</b> |

### **1.7.GENÇLİK MERKEZLERİ YÖNETMELİĞİ**

Gençlik Merkezleri, 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 2. maddesinin (f) bendi ile 10 uncu maddesine dayanılarak hazırlanmış olup yönetmelikte belirtilen maddelere uygun olarak faaliyet gösteren yerlerdir (Gençlik Merkezi Yönetmeliği, md. 3).

Gençlik Merkezlerinin amacı, Gençlerin okul dışı zamanlarını sanatsal, kültürel ve sportif faaliyetlerle değerlendirmelerini sağlayacak, ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda bilgi ve beceri sahibi olmalarına yardımcı olmak, tüm gençlik faaliyetlerini planlamak, programlamak, yönetmek, denetlemek, değerlendirmek ve geliştirmektir. Gençlik merkezleri; Tüm illerde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerine bağlı olarak kurulan gençlerin sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerle

okul dışı zamanlarını ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda değerlendirilmesine fırsat vererek topluma aktif vatandaşlar olarak katılmalarını sağlayan ve gençleri zararlı alışkanlıklardan korumaya yönelik çalışmaları yürüten kurumlardır (Gençlik Merkezi Yönetmeliği, md.5).

Gençlik merkezlerinin amaçları şunlardır;

Üye gençlerin ulu önderin gösterdiği hedefler doğrultusunda, vatanına ve milletine faydalı, araştırmacı, yenilikçi ve kendi yeteneklerinin farkında ve bunları geliştirmek isteyen bireyler olarak katılmalarını sağlamak,

Üye gençlerin serbest zamanlarını beceri ve istekleri doğrultusunda değerlendirmelerini sağlamak, onları sportif, sosyal ve kültürel organizasyonlara yönlendirmek,

Tüm illerde bulunan gençlik merkezlerinde üye olan kişiler ile çeşitli projeler planlayarak ve uygulayarak, hem proje üretmek hem de bu projeler sayesinde karşılıklı değişimler gerçekleştirmek,

Yurt dışında gençliğe hizmet veren diğer kamu kurum ve kuruluşları ile gençlik değişim programları gerçekleştirmek,

Gençlerin çeşitli etkinlikler vasıtası ile sosyalleşmelerini sağlamak ve sosyal kişiliklerinin gelişmesine katkıda bulunmak,

Sportif ve kültürel etkinlikler ile gençlerimizin gerek ruh gerekse beden sağlıklarını korumalarını birlik ve beraberlik duygularını kuvvetlendirmek,

Gençlerimizin psiko-sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yaşadıkları topluma uyum sağlamalarını ve her türlü zararlı alışkanlıklardan korunmalarını sağlamak,

İstek ve becerileri doğrultusunda bilgi ve becerilerini artırmak,

Gençlere sorunlarını aşmak ve sorunları ile başa çıkmaları konusunda, rehberlik ve danışmanlık yapmak,

Hizmet verdikleri il ve ilçe düzeyinde organize edilecek olan faaliyetler konusunda diğer gençlik kuruluşları ile koordinasyonu gerçekleştirmek (Gençlik Merkezi Yönetmeliği, md. 5).

Gençlik merkezleri; gençlik hizmetleri ve spor il müdürünün teklifi ve vali oluru ile açılır. Spor Bakanlığına bağlı ilçe teşkilatı olan tüm ilçelerde gençlik merkezi kurulabilir. Nüfus yoğunluğu olarak genç nüfusun fazla olduğu yerlerde bir veya birden fazla gençlik merkezi açılabilir (Gençlik Merkezi Yönetmeliği, md. 6).

Gençlik Merkezi Açılabilmesi İçin; Gençlik merkezindeki idari ve diğer iş ve işlemleri gerçekleştirmek için gençlik merkezi müdürü, idari ve diğer personel ve gençlik liderlere ait odalar ile faaliyetlerin yapılabileceği gerekli donanımına sahip odaların bulunması, faaliyetler için gerekli malzemelerin temin edilmesi, yeterli sayıda gençlik lideri ve eğitici/öğreticilerin bulunması şartları aranmaktadır (Gençlik Merkezi Yönetmeliği, md. 6).

Çalışma Saatleri; Gençlik merkezlerinin açılış ve kapanış saatleri ile ilgili bir kısıtlama yoktur. Gençlik merkezleri saat 24:00 kadar açık kalabilir (Gençlik Merkezi Yönetmeliği, md 14).

Gençlik Merkezi Faaliyetleri; Gençlerin ilgi, istek ve becerileri ile gençlik merkezinin faaliyet gösterdiği bölgenin özellikleri de dikkate alınarak vali onayı ile maddeler halinde aşağıda örnek olarak verilen ve talep edilmesi halinde yeterli sayıda üyenin olması ve eğiticisinin bulunması şart ile açılır (Gençlik Merkezi Yönetmeliği, md. 16).

**Uygulamalı güzel sanatlar;** Resim, Müzik (ses ve çalgı aleti), Dans, bale, halk dansları, Tiyatro, Heykel, Edebiyat, Çinicilik, Fotoğrafçılık, Karikatür,

**El sanatları;** Madeni eşya işlemeciliği, Ağaç oymacılık ve ağaç yakma, Model uçak çalışmaları, Takı tasarım, Ahşap boyama, İpek pentur, Kumaş boyama, Alüminyum folyo, Kırk yama, Vitray,

**Değişik spor branşlarında başlangıç ve eğitim çalışmaları;** Satranç, İzcilik, Kütüphanecilik, Doğal ve tarihi çevreyi koruma ve öğrenme çalışmaları; Çevre koruma, Kuş gözlem, Kazı ve restorasyon,



**Eğitsel alışmalar;** Sempozyum, Konferans, Panel,

**Bilimsel ve teknolojik alışmalar;** Bilgisayar, internet, Araştırma ve buluşlar, Amatör TV, radyo ve telsizcilik Dil eğitimi;

**Gösteri ve kutlamalar;** Şenlikler, Festivaller, Belirli gün ve haftalarda faaliyet düzenlenmesi, Ulusal bayramlar ve kurtuluş günleri kutlamalarına katılma,

**Yarışmalar;** Değişik branşlarda spor karşılaşmaları, Resim, şiir, karikatür, slogan ve benzeri, Dans ve ses, Tiyatro fotoğraf ve benzeri,

**Kampanyalar;** Temizlik, Ağaç dikme, İlaç, kitap, gazete ve benzeri toplama, Zararlı alışkanlıklarla mücadele ve benzeri,

**evre gezileri;** Piknik, tarihi yerlere gezi ve benzeri, Huzurevi, hastane, yetiştirme yurdu ve benzeri ziyaretler,

**Sergiler;** Resim, heykel, inicilik, fotoğrafçılık, karikatür ve benzeri, El sanatları, Basın-yayın.

Gençlik Merkezine Üye Olma Şartları; 12 -24 yasları arasında olmak, merkez tarafından verilen başvuru formunu 2 adet resim ekleyerek eksiksiz olarak doldurmak imzalamak. Gençlik merkezleri tarafından verilecek faaliyetlere 12 yaşından küçük ve 24 yaşından büyük kişilerin başvuruda bulunması halinde bu kişiler gençlik merkezlerinin yarışma amacıyla katıldığı faaliyetlerden muaf olacak şekilde kayıtları yapılır.

Gençlik merkezine üye olmak isteyen gençlerden ücret alınmaz (Gençlik Merkezi Yönetmeliği, md. 17)

### **1.8.VERİLERLE GENÇLİK MERKEZLERİ (2015/2016)**

Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde 2016 yılı mayıs ayı itibariyle 220 Gençlik Merkezi hizmet vermektedir (GHGM, 2015:14).

**Tablo 3.** Yıllara Göre Gençlik Merkezi Sayıları (GHGM 2015, III. Dönem Birim Faaliyet Raporu)

| YIL  | GENÇLİK MERKEZİ SAYISI |
|------|------------------------|
| 2002 | 74                     |
| 2011 | 115                    |
| 2015 | 215                    |
| 2016 | 229                    |
| 2107 | 259                    |

\*Mayıs 2017

**Tablo 4.** Yıllara Göre Gençlik Merkezlerine Üye Sayıları (GHGM 2015, III. Dönem Birim Faaliyet Raporu)

| YIL  | ÜYE SAYISI | YIL  | ÜYE SAYISI |
|------|------------|------|------------|
| 2002 | 11.614     | 2010 | 75.734     |
| 2003 | 13.648     | 2011 | 87.419     |
| 2004 | 20.339     | 2012 | 170.000    |
| 2005 | 26.808     | 2013 | 510.278    |
| 2006 | 36.077     | 2014 | 864.982    |
| 2007 | 46.254     | 2015 | 1.270.070  |
| 2008 | 59.103     | 2016 | 1.490.553  |
| 2009 | 65.313     | 2017 | 1.616.997  |

\*Haziran 2017 780.087 Erkek/826.800 Kadın

**Tablo 5.** 2016 Yılı Gençlik Merkezlerinde Görev Yapan Personel Sayıları (GHGM 2015, III. Dönem Birim Faaliyet Raporu)

| MEVCUT PERSONEL DURUMU   |             |
|--------------------------|-------------|
| Gençlik Merkezi Müdürü   | 185         |
| Gençlik Merkezi Personel | 455         |
| Gençlik Lideri           | 816         |
| <b>TOPLAM</b>            | <b>1456</b> |

Tüm Gençlik Merkezlerinde Eylül 2015 sonu itibariyle toplam 1456 farklı görev ve statülerde görev yapan personel bulunmaktadır (GHGM, 2015:18).

81 ilde Eylül 2015 sonu itibariyle mevcut Gençlik Merkezi sayısı 215'dir. Bunlardan 128 tanesi İl Müdürlüğüne ait binada, 41 tanesi kiralık, 34 tanesi tahsisli binada, 2 tanesi kulüp tahsisli binada hizmet vermektedir (GHGM, 2015:15).

Bu sayı Mayıs 2016 sonu itibariyle mevcut Gençlik Merkezi sayısı 220'dir. Gençlik Lider sayısı ise 798 kişidir. Bunların 409 tanesi erkek 389 tanesi ise bayandır (GHGM, 2015:14).

**Tablo 6.** 2016 Yılı Gençlik Merkezi ve Gençlik Liderlerine Ait İstatistikler (GHGM 2015, III. Dönem Birim Faaliyet Raporu)

| GENÇLİK MERKEZLERİ | GENÇLİK MERKEZİ SAYISI | GENÇLİK LİDER SAYISI | 19-24 |   | 25-30 |    | 31-36 |   | 37-42 |   |   |
|--------------------|------------------------|----------------------|-------|---|-------|----|-------|---|-------|---|---|
|                    |                        |                      | E     | K | E     | K  | E     | K | E     | K |   |
| 1                  | Adana                  | 3                    | 9     | - | -     | 3  | 5     | 1 | -     | - | - |
| 2                  | Adıyaman               | 2                    | 5     | 1 | -     | 2  | 2     | - | -     | - | - |
| 3                  | Afyon                  | 2                    | 7     | - | 1     | 3  | 1     | - | 2     | - | - |
| 4                  | Ağrı                   | 2                    | 6     | - | -     | 2  | 2     | 2 | -     | - | - |
| 5                  | Aksaray                | 1                    | 7     | - | -     | 1  | 4     | 1 | -     | - | 1 |
| 6                  | Amasya                 | 3                    | 7     | - | -     | 3  | 3     | 1 | -     | - | - |
| 7                  | Ankara                 | 4                    | 65    | 2 | 1     | 17 | 32    | 5 | 8     | - | - |
| 8                  | Antalya                | 3                    | 16    | - | -     | 8  | 5     | 3 | -     | - | - |
| 9                  | Ardahan                | 1                    | 4     | - | -     | 2  | 2     | - | -     | - | - |
| 10                 | Artvin                 | 6                    | 13    | - | -     | 6  | 6     | 1 | -     | - | - |
| 11                 | Aydın                  | 1                    | 10    | - | -     | 2  | 5     | 3 | -     | - | - |
| 12                 | Balıkesir              | 5                    | 8     | - | -     | 4  | 2     | 1 | 1     | - | - |
| 13                 | Bartın                 | 1                    | 10    | - | -     | 4  | 4     | - | -     | - | - |
| 14                 | Batman                 | 2                    | 5     | - | -     | 3  | 1     | - | 1     | - | - |
| 15                 | Bayburt                | 1                    | 4     | - | -     | 3  | 1     | - | -     | - | - |
| 16                 | Bilecik                | 1                    | 8     | - | -     | 3  | 3     | - | 2     | - | - |
| 17                 | Bingöl                 | 1                    | 8     | - | -     | 4  | 1     | 2 | 1     | - | - |
| 18                 | Bitlis                 | 3                    | 5     | - | -     | 5  | -     | - | -     | - | - |
| 19                 | Bolu                   | 3                    | 8     | - | -     | 2  | 3     | 1 | 2     | - | - |
| 20                 | Burdur                 | 2                    | 4     | - | -     | 1  | 3     | - | -     | - | - |
| 21                 | Bursa                  | 3                    | 17    | - | -     | 6  | 9     | 1 | 1     | - | - |
| 22                 | Çanakkale              | 1                    | 8     | - | -     | 2  | 3     | 1 | 2     | - | - |
| 23                 | Çankırı                | 1                    | 5     | - | 1     | 1  | 3     | - | -     | - | - |
| 24                 | Çorum                  | 3                    | 13    | - | -     | 6  | 6     | 1 | -     | - | - |
| 25                 | Denizli                | 1                    | 7     | - | -     | 1  | 4     | 1 | 1     | - | - |
| 26                 | Diyarbakır             | 4                    | 9     | - | -     | 3  | 2     | 3 | 1     | - | - |
| 27                 | Düzce                  | 2                    | 6     | - | -     | 4  | 2     | - | -     | - | - |
| 28                 | Edirne                 | 2                    | 7     | - | -     | 3  | 4     | - | -     | - | - |
| 29                 | Elazığ                 | 1                    | 10    | 1 | -     | 2  | 5     | 1 | 1     | - | - |
| 30                 | Erzincan               | 1                    | 5     | - | -     | 4  | 1     | - | -     | - | - |
| 31                 | Erzurum                | 3                    | 9     | - | -     | 5  | 2     | 2 | -     | - | - |
| 32                 | Eskişehir              | 2                    | 13    | - | -     | 5  | 6     | - | 2     | - | - |
| 33                 | Gaziantep              | 3                    | 9     | - | -     | 3  | 2     | 3 | 1     | - | - |
| 34                 | Giresun                | 2                    | 7     | - | -     | 2  | 3     | 1 | -     | 1 | - |
| 35                 | Gümüşhane              | 2                    | 4     | 1 | -     | 1  | -     | - | 2     | - | - |

|               |            |            |            |           |           |           |           |           |           |          |          |
|---------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| 36            | Hakkâri    | 3          | 5          | -         | -         | 3         | 1         | 1         | -         | -        | -        |
| 37            | Hatay      | 4          | 6          | -         | -         | 1         | 3         | 2         | -         | -        | -        |
| 38            | Iğdır      | 1          | 11         | -         | -         | 5         | 3         | 3         | -         | -        | -        |
| 39            | Isparta    | 4          | 9          | -         | -         | 6         | 3         | -         | -         | -        | -        |
| 40            | İstanbul   | 4          | 29         | -         | -         | 9         | 16        | 1         | 3         | -        | -        |
| 41            | İzmir      | 6          | 25         | -         | -         | 4         | 13        | 3         | 5         | -        | -        |
| 42            | K.Maraş    | 3          | 10         | -         | -         | 6         | 3         | -         | 1         | -        | -        |
| 43            | Karabük    | 2          | 6          | -         | 1         | 3         | 2         | -         | -         | -        | -        |
| 44            | Karaman    | 1          | 5          | -         | -         | 1         | 3         | 1         | -         | -        | -        |
| 45            | Kars       | 1          | 4          | -         | 1         | 1         | 1         | 1         | -         | -        | -        |
| 46            | Kastamonu  | 1          | 3          | -         | -         | -         | 2         | -         | 1         | -        | -        |
| 47            | Kayseri    | 2          | 15         | -         | -         | 5         | 7         | 2         | 1         | -        | -        |
| 48            | Kırıkkale  | 1          | 6          | -         | -         | -         | 1         | 3         | 1         | 1        | -        |
| 49            | Kırklareli | 2          | 2          | -         | -         | -         | 2         | -         | -         | -        | -        |
| 50            | Kırşehir   | 3          | 10         | -         | -         | 5         | 4         | 1         | -         | -        | -        |
| 51            | Kilis      | 1          | 4          | -         | -         | 1         | -         | 1         | 2         | -        | -        |
| 52            | Kocaeli    | 4          | 18         | 1         | -         | 8         | 9         | -         | -         | -        | -        |
| 53            | Konya      | 3          | 14         | -         | 2         | 7         | 3         | 2         | -         | -        | -        |
| 54            | Kütahya    | 1          | 6          | -         | -         | 1         | 5         | -         | -         | -        | -        |
| 55            | Malatya    | 1          | 8          | -         | -         | 4         | 2         | 2         | -         | -        | -        |
| 56            | Manisa     | 8          | 11         | -         | 1         | 5         | 4         | -         | 1         | -        | -        |
| 57            | Mardin     | 3          | 5          | -         | -         | 4         | -         | 1         | -         | -        | -        |
| 58            | Mersin     | 3          | 10         | -         | -         | 4         | 3         | 1         | 2         | -        | -        |
| 59            | Muğla      | 2          | 9          | -         | -         | 4         | 4         | 1         | -         | -        | -        |
| 60            | Muş        | 1          | 8          | -         | -         | 6         | -         | 2         | -         | -        | -        |
| 61            | Nevşehir   | 3          | 3          | -         | -         | 3         | -         | -         | -         | -        | -        |
| 62            | Niğde      | 3          | 8          | -         | -         | 3         | 4         | -         | 1         | -        | -        |
| 63            | Ordu       | 3          | 10         | -         | 1         | 2         | 4         | 1         | 2         | -        | -        |
| 64            | Osmaniye   | 2          | 7          | -         | -         | 3         | 3         | 1         | -         | -        | -        |
| 65            | Rize       | 2          | 9          | -         | -         | 4         | 4         | 1         | -         | -        | -        |
| 66            | Sakarya    | 2          | 14         | 1         | -         | 3         | 9         | -         | 1         | -        | -        |
| 67            | Samsun     | 9          | 23         | 2         | -         | 9         | 10        | 1         | 1         | -        | -        |
| 68            | Siirt      | 2          | 6          | 1         | -         | 4         | 1         | -         | -         | -        | -        |
| 69            | Sinop      | 4          | 7          | -         | -         | 2         | 4         | 1         | -         | -        | -        |
| 70            | Sivas      | 2          | 8          | -         | 1         | 4         | 3         | -         | -         | -        | -        |
| 71            | Şanlıurfa  | 10         | 14         | -         | -         | 6         | 4         | 4         | -         | -        | -        |
| 72            | Şırnak     | 3          | 6          | -         | -         | 2         | 2         | 2         | -         | -        | -        |
| 73            | Tekirdağ   | 2          | 5          | -         | -         | 1         | 3         | 1         | -         | -        | -        |
| 74            | Tokat      | 7          | 16         | -         | -         | 8         | 7         | -         | 1         | -        | -        |
| 75            | Trabzon    | 7          | 21         | -         | -         | 9         | 11        | 1         | -         | -        | -        |
| 76            | Tunceli    | 3          | 6          | 1         | -         | 1         | 3         | 1         | -         | -        | -        |
| 77            | Uşak       | 1          | 5          | -         | -         | 1         | 2         | -         | 2         | -        | -        |
| 78            | Van        | 8          | 20         | -         | -         | 11        | 2         | 6         | 1         | -        | -        |
| 79            | Yalova     | 1          | 11         | -         | -         | 5         | 5         | -         | 1         | -        | -        |
| 80            | Yozgat     | 3          | 6          | -         | -         | 4         | 1         | -         | 1         | -        | -        |
| 81            | Zonguldak  | 6          | 16         | -         | -         | 5         | 9         | 2         | -         | -        | -        |
| <b>TOPLAM</b> |            | <b>220</b> | <b>798</b> | <b>11</b> | <b>10</b> | <b>30</b> | <b>32</b> | <b>87</b> | <b>56</b> | <b>2</b> | <b>1</b> |

## **1.9.GHGM VE GM ARACILIĞIYLA YÜRÜTÜLEN FAALİYETLER**

### **1.9.1.Akademik Eğitim Programı**

Gençlerin manevi ve milli değerlerine sahip çıkan, çevrelerine ve diğer kişilere karşı tutum ve davranışlarında insani, ahlaki, kültürel ve toplumsal duyarlılığın artırılması amacıyla gençlik merkezleri atölyesi oluşturulmuş ve bu kapsamda; Değerler, Dini İlimler, İnovasyon, Sosyal Bilimler, Kişisel Gelişim Atölyeleri faaliyetleri gençlik merkezlerimizde gerçekleştirilmektedir (GHGM, 2015:20)

#### **1.9.1.1.Değerler Atölyesi**

Değerler atölyesinde gençler manevi değerlerimizi gençlik merkezlerinde yaşayarak, gözleyerek ve hissederek öğrenme imkânı bulmaktadırlar. Değerler atölyesinde, değerler eğitimi, İslam ve ahlak düşüncesi, İslamafobi, Türk-İslam bilginleri, medeniyetimizin mimarları, Anadolu'nun manevi kandilleri başlıkları altında faaliyetler yürütülmektedir (GHGM, 2015:20).

#### **1.9.1.2.Dini İlimler Atölyesi**

Dini İlimler Atölyesinde ise İslam dininin insanlığa sunduğu güzellikleri gençler, alanında ehil kişilerden öğreniyorlar. Atölyede, Kur'an-ı Kerim ve Meali, Resulullah'ın (SAS) Hayatı, Temel Dini Bilgiler, Peygamberler Tarihi, Temel İlmihal Bilgisi eğitimleri verilmektedir (GHGM, 2015:20).

#### **1.9.1.3.İnovasyon Atölyesi**

Girişimci, yeniliğe açık, bilimsel gelişmeleri takip eden bir neslin yetişmesi için kurulan inovasyon atölyesinde gençlere yepyeni imkânlar sunulmakta; girişimcilik, inovasyon, sosyal medya, medya akademisi çalışmaları yapılmaktadır (GHGM, 2015:20).

#### **1.9.1.4.Sosyal Bilimler Atölyesi**

Sosyal bilimler atölyesinde farklı alanlarda ufuk açıcı eğitimler veriliyor. Yakın Tarih, Türk Edebiyatı, Dış Politika, Vatandaşlık Bilinci, Siyasal ve Sosyal Yapı, Gençlik ve Gençlik Katılımı, Şairler ve Yazarlar, Edebiyatımıza Yön Verenler, başlıklarında faaliyetler gerçekleştirilmektedir (GHGM, 2015:21).

#### **1.9.1.5.Kişisel Gelişim Atölyesi**

Gençlik merkezlerine gelen gençler, kişisel gelişim atölyesinde kendilerini her alanda yetiştirmekte. Drama, İletişim, Diksiyon, Liderlik, Hitabet, Adab-ı Muâşeret eğitimleri almaktadırlar (GHGM, 2015:21).

#### **1.9.1.6.Dil Eğitimleri Atölyesi**

Dil eğitimleri atölyesinde ise geleceğin Türk iyesini inşa ederken daha donanımlı bireyler olmaları için gençlere İngilizce, Arapça yanı sıra onların geçmişimizle bağlarını daha da kuvvetlendirmek için Osmanlıca kursları düzenlenmektedir (GHGM, 2015:21).

#### **1.9.2.Sosyal, Kültürel, Sportif Faaliyetler ve Projeler**

**Genç Dönüşüm Projesi;** ÖSYM tarafından yapılan sınavlarda dağıtılan kırtasiye malzemelerinin Gençlik Merkezi Gönüllüleri tarafından toplanarak ihtiyaç sahiplerine ulaştırılmasını kapsamaktadır.

**Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi;** Gençlik ve Spor Bakanlığı olarak genç istihdamını arttırmak, aynı zamanda gençlerin girişimci yönlerini ortaya çıkararak gençlere destek olmak amacıyla KOSGEB’le ortaklaşa hayata geçirilmiştir

**Gençlerin İyilik Ağacı Projesi;** Ülkemiz gençliğinin yerel ve evrensel sorunlara karşı duyarlılığının artırılması ve bu sorunların çözümünde gençlerin aktif olarak yer almalarını sağlama adına 11 farklı iyilik kategorisini içeren Gençlerin İyilik Ağacı Projesi yapılmaktadır.

**Kuran-ı Kerim ve Osmanlı Türkçesi Eğitimleri;** Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Hayrat Vakfi arasında imzalanan protokol gereğince; tüm gençlik merkezlerimizde Osmanlı Türkçesi eğitimleri başlatılmıştır.

**Genç Ofis;** Üniversite gençliğine ulaşmak ve gerek bakanlığımız projelerini gerekse gençlik merkezlerinin faaliyetlerini tanıtmak amacıyla Kredi ve Yurtlar Kurumu yurtlarında Genç Ofis adı altında irtibat ofisleri kurulması planlanmış olup, bu kapsamda 50 yurttan genç ofisler açılmıştır.

**Ayın Gençlik Merkezi;** 2014 yılı Ağustos ayından itibaren her ay bir gençlik merkezi, faaliyetleri ve projeleri başta olmak üzere belirlenen performans kriterleri doğrultusunda ayın gençlik merkezi olarak belirlenmektedir.

**Tecrübe Konuşuyor;** Bugüne kadar 27 ilde düzenlenen “Tecrübe Konuşuyor” projesi; alanlarında tanınmış bilgi ve tecrübe sahibi kişilerle gençlerimizi buluşturmayı, gençlerimizin bu kişilerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanmalarını, bilgi-görgü ve özgüvenlerini artırmalarını amaçlayan bir gençlik projesidir. (GHGM, 2015:23).

**Yaz Kampları;** Gençlik merkezine üye gençlere yaz kampları düzenlenmektedir.

**Kamp Liderliği Eğitimi;** Kamp Liderliği Eğitimine 18-30 yaş aralığındaki gençler başvuru yapmaktadır. Kamp Liderliği Eğitimi alan adaylar; gençlik kamplarında gençlere rol model olacaklar aktiviteler yaptırıp, bilgi ve becerilerini paylaşmaktadırlar.

#### 1.10.YÖNETİM, LİDERLİK VE DEĞİŞİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

| EĞİTİM ÖĞRETİM | GÜZEL SANATLAR | KİŞİSEL GELİŞİM  | SPOR        |
|----------------|----------------|------------------|-------------|
| Türkçe         | Resim          | Hızlı Okuma      | Tekvando    |
| Bilgisayar     | Müzik          | Beden Dili       | Masa Tenisi |
| Web Tasarım    | Halk Dansları  | Etkili İletişim  | Eskrim      |
| Grafik         | Tiyatro        | Zaman Yönetimi   | Badminton   |
| Autocad        | Karikatür      | İşaret Dili      | Tenis       |
| Photosop       | Şiir           | Hitabet          | Aikido      |
| Matematik      | Edebiyat       | Kariyer Planlama | Basketbol   |
| Fizik          | Fotoğrafçılık  | Değerler Eğitimi | Voleybol    |
| Tarih          | Sinema         | Proje Döngüsü    | Futbol      |
| Coğrafya       | Ebru           | Liderlik         | Hentbol     |
| İngilizce      | Ağaç Oymacılık | Problem Çözme    |             |
| Kimya          | Model Uçak     | Diksiyon         |             |
| Osmanlıca      | Takı Tasarımı  | Motivasyon       |             |
| Arapça         | Ahşap Boyama   | Stresle Mücadele |             |
| Almanca        | Vitray         | Öfke Kontrolü    |             |

### **1.10.1.Yönetimin Tanımı**

Farklı bilim dalları tarafından farklı şekillerde tanımlanan yönetim nedir? sorusuna;

“Ekonomistler; emek, toprak ve sermaye ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisidir, Siyasal bilimciler; yönetim, bir otorite sistemi, Toplum bilimcilerine göre, bir sınıf ve saygınlık sistemi, Davranış bilimciler göre; kararların alınması ve uygulamaya aktarılması. Klasik yönetime göre ise; para, makine, metot, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılmasıdır” (Katman, 2010:3). Diye cevap vermektedir.

En genel tanımıyla zamanı etkili ve verimli bir şekilde insan ve madde kaynakları ile kullanma süreci olan yönetim, örgütlere can veren, örgüt yapısını devam ettiren ve işleten bir süreçtir. Yönetim, örgütün önceden belirlediği hedeflere ulaşmak için, örgütte bulunan insan kaynaklarına yön vererek kullanır ve kontrol eder. Böylece amaçlara ulaşılması için gerekli araçları sağlamış olur (Memduhoğlu, 2013:2).

### **1.10.2.Yönetim Kuramları**

Yönetimin, bir bilim olarak ortaya çıkmasıyla birlikte yapılan araştırmalar sonucunda yönetim ile ilgili kuramlar geliştirilmiştir. Bu kuramlar sırasıyla Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Kuramı olarak üç grupta toplanmıştır (Erdoğan, 2008:4).

#### **1.10.2.1.Klasik Yönetim Kuramı**

Taylor, Fayol ve Weber tarafından temelleri oluşturulan klasik yönetim kuramında insanlar makinelerin birer parçasıdır ve temel öncelik üretkenliktir. Bu yaklaşımda yöneticiler ellerindeki mevcut çalışanlarla en fazla verimi alacak şekilde bir işbölümü ve sistem oluşturarak hedeflere ulaşmaktadır. Bu yönetim yaklaşımı 1900’lü yıllardan 1930’lu yıllara kadar devam etmiştir (Erdoğan, 2008:4).

Klasik yönetim kuramcıları bu yaklaşımla; işletmede üretim için yapılan her zaman ki işlerin görülmesinde çalışanların makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabilirliği ve örgütün formel yapısı üzerinde düşünmüşlerdir (Çelik, 2008: 15; Teyfur, 2011:45).



### **1.10.2.1.1.Bilimsel Yönetim Yaklaşımı**

Bilimsel yönetim yaklaşımını, Amerikalı yönetici Frederick Winslow Taylor 1911 yılında “bilimsel yönetim ilkeleri” adlı eserinde ortaya atmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımını geniş oranda kabul görmesi ile birlikte işletmelerde verimlilik önemli ölçüde artmıştır.

Taylor, bilimsel yönetim yaklaşımının dört ana ilke altında açıklanmıştır (Can, 2005:36).

Yönetim uygulamasında, yönetimin temel amacı iş yapılırken en iyi yöntemin bulunmasını sağlamak olduğu,

Çalışanların yapacakları işler için seçilirken bilimsel yöntemlerle seçilmesi, eğitilmesi ve geliştirilmesi,

Çalışanlara eğitim, öğretim ve kendini geliştirme olanağı sağlayarak işçilerle içten gelen bir işbirliği geliştirme,

Yönetim ve çalışanların görev tanımlarının yapılarak iki grup arasında arkadaşça ilişki ve işbirliğini teşvik etmek.

Bilimsel yönetim, Taylor'un izinden yürüyen Taylor'un çalışma arkadaşları olan, F.B. Gilberth; L.M Gilberth; H.L.Gantt; H.Emerson; M.Cooke'in katkıları ile gelişmiştir.

### **1.10.2.1.2.Yönetim Süreci Yaklaşımı**

Bu yaklaşımın öncülüğünü Henri Fayol yapmıştır. İşletme faaliyetlerini ana bölümler açısından incelemiş ve kendi içinde altı grupta toplamıştır. Bu faaliyetler; teknik faaliyetler, ticari faaliyetler, finansal faaliyetler, muhasebe faaliyetleri, güvenlik faaliyetleri ve yönetim faaliyetleridir (Çelik, 2008:15; Fayol, 2005:47; Teyfur, 2011: 47).

Fayol, yönetim faaliyetlerini kendi içinde beş önemli işleve ayırmıştır. Bu yönetim faaliyetleri birbirini izleyen bir süreç şeklinde oluşmaktadır. Bu sürecin başlıca safhaları; “planlama, organizasyon, emir komuta, koordinasyon ve denetimdir”. Bu

noktada yönetim, planlamayla başlayıp, denetim ile son bulan ve tekrar planlama ile devam eden bir süreçtir (Kocahanoğlu, 1994:18).

Fayol'dan sonra 1930'lu yıllara kadar yönetim kuramında önemli bir gelişme olmamıştır. 1930'lu yıllarda ise James Mooney, Luther Gulick, Lyndail F. Urwick ve R.C. Davis'in katkıları ile kuram oluşumunu tamamlamıştır

### **1.10.2.1.3.Bürokrasi Yaklaşımı**

Alman sosyologu olan Weber, altı temel boyuta sahip olan bürokrasi yaklaşımını geliştirmiştir. Weber'e göre; çalışanlar arasında bölümleşme, bölümler arası hiyerarşi, performansı idare eden kurallar, çalışanların teknik niteliklerine göre seçilmesi ve işin kariyer gerektiren bir unsur olarak görülmesi, örgütü oluşturan temellerdir (Erdoğan, 2008: 4).

Weber'in bürokrasi modelinin özellikleri şu şekildedir:

Görev dağılımları biçimsel ve belirli metotlarla ve uygun şekillerde yapılır. Yetki kullanımı, belirli kural ve kaidelerle mümkün olur. Yetkiler açık bir şekilde tanımlanır. Yerine getirilen görevlerin karşılıkları belli kurallara göre ödenir. Gelişi güzel bir değerlendirme ve ücretlendirme olamaz. Kişisel tercihlere göre değil biçimsel kurallara göre belirlenecek olan görev ve yetkiler belirli bir hiyerarşik yapı içerisinde düzenlenir. Astlar üstlerinin emir ve talimatlarına, onların taşıdığı yasal yetkinin bir gereği olarak uymalıdır. Görevler sıradan kişilerle doldurulamaz. Her göreve, o görevi en iyi şekilde yerine getirebilecek eğitimli kişiler getirilir. Her görev önceden belirlenmiş kural ve kaidelere göre yürütülür. Örgütsel verilerin dışı karşı mahremiyeti vardır. Hassasiyetle korunması zaruridir. Tüm ilişkiler gayri şahsi olmalı ve haberleşme yazılı olarak yürütülmelidir. Tüm haberleşme evrakı muhafaza altına alınmalıdır.

### **1.10.2.2.Neo-Klasik Yönetim Kuramı**

Howthorne, Argris, Maslow'un 1930'larda temsil ettiği neo-klasik yönetim kuramına göre toplum içinde sergilenen sosyal davranışların teknoloji ve çevre koşulları da göz önüne alınarak birlikte senkronize edilmeye çalışılmalıdır görüşünü savunmaktadır. Bu kuramla birlikte ilk defa çalışanları insan olarak araştırmıştır. Klasik yönetim kuramının insanı ikinci plana atmasına karşın bu kuram tam aksine insan unsurunu inceleme konusu yapmaktadır. İnsanla ilgisi nedeniyle teknik, ekonomik ve

yapısal unsurlar önem kazanmıştır. Neo-klasik yönetim kuramının ana fikri, bir örgüt yapısı içinde çalışanları anlamak, onların yeteneklerinden en üst düzeyde yararlanabilmek, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek, örgüt içerisindeki sosyal grupları ve özelliklerini tanımaktır (Çelik, 2008:18).

#### Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımındaki Önemli Varsayımları

İnsanlar birbirlerinden farklıdır, insan davranışları mutlaka bir nedene dayanır, örgüt bir sosyal sistemdir, insan, diğer üretim faktörleri seviyesinde düşünülemez ve farklı olarak değerlendirilmelidir, işçinin sosyal ihtiyaçlarına önem verilmez ise örgütte başarıya ulaşmak mümkün olmaz, insanlar farklı şekillerde güdülenir ve harekete geçirilir, insanlar her zaman akılcı davranmazlar, insanlar birbirlerine bağlıdır (Çelik, 2008:19).

#### **1.10.2.3.Modern Yönetim Kuramı**

Günümüzde rekabet koşullarında yaşanan hızlı ve ani değişime karşı yaratıcı tepkide bulunmak ve değişimi fırsatlara dönüştürmek için sürekli yeni arayışlar içinde olan ve sayıları gittikçe çoğalan yönetim ve örgüt kuramcıları, pek çok yeni modern kuramı ortaya koymuşlardır. Modern yönetim kuramı, örgütü çevresiyle etkileşim halinde olan açık bir sistem olarak kabul etmiş ve insanların çeşitli faktörler tarafından motive edilen karmaşık yapıda bireyler olduğunu söylemiştir. Ayrıca bireylerin karmaşık olduğu kadar da değişebilen bir varlıktır demiştir (Teyfur, 2011:58).

Modern yönetim kuramı, belirli bilimsel kavramlara dayanmakta, analitik bir temele sahip olan, deneye dayalı araştırmalardan geniş ölçüde faydalanan ve sistem kurmaya yönelik bir kuramdır. Bu kuramın temeli, yönetim fonksiyonlarının bir arada ele alınmasıdır (Çelik, 2008:19).

Modern yönetim kuramı iki farklı teori ile farklı bir bakış açısı oluşturmaktadır. Bunlardan birincisi sistem yaklaşımı teorisi ikincisi ise durumsallık teorisi.

#### **1.10.2.3.1.Sistem Yaklaşımı**

Modern yönetim kuramının temelini oluşturan bu yaklaşımın en önemli özelliği analitik bir temele sahip olması ve örgütlerin karmaşık yapıya sahip olması kesin kurullarla yönetilmesini imkânsız kılmaktadır. Sistem, her birini etkileyen karmaşık ve

etkileşimli unsurların bütünleşmiş bir topluluğu olarak tanımlanabilir. Örgütü bağımlı değişkenlerden oluşan bir yapı olarak inceleyen yaklaşımın en göze çarpan yanı, taşıdığı birleştirici ve bütünleyici bir özelliğinin olmasıdır. Sistem düşüncesine göre bütün, parçaların toplamından daha fazladır. Sistematik olmak ise, tek tek parçalarla değil, örgütü bir bütün olarak algılayabilmektir. Bu nedenle parçaya, sistemin en küçük ve ilkel kısmı olarak bakmamak gerekmektedir (Erdoğan, 2008:6).

#### **1.10.2.3.2.Durumsallık Yaklaşımı**

Taylor'la başlayan klasik yönetim anlayışı neo-klasikler tarafından geliştirilmiş ve ne bürokrasi ne de katılımcı yönetim yaklaşımı etkin bir örgüt yapısı için yeterli olmamıştır.

Durumsallık yaklaşımına göre etkin bir yönetim çevre koşullarına ve örgütün gücüne bağlıdır. Yönetim koşullara göre amaçlarını planlarını, örgüt biçimlerini düzenlemek zorundadır. Çevredeki değişmelere göre yönetim sistemleri değişecektir (Özalp ve diğerleri, 2012:81).

#### **1.11.YÖNETİCİ**

Yönetici yönetimi sağlayan, belli bir amaca yönelen insanları, hedefe ulaştırmak için planlı, programlı ve işbirliği içinde en verimli olarak yönetmek sorumluluğundaki kişilerdir (Aydoğan, 2008:35).

Yöneticiler, kendileri dışında başkasına işi yaptırma gücüne sahiptirler. Yönetici kişiler üyesi oldukları örgütteki tüm önemli işleri üstlenirken üzerine düşen sorumluluklarında yerine getirir. Ancak işlerinde başarılı olabilmesi için bu kişilerde olması gereken özellikler şunlardır (Katman, 2010:4).

Yönetici olarak yeterli bilgi birikim ve beceriye sahip olmalı, yaptığı işi ve çalışanlarını yakından tanıyabilmeli, yaptığı iş ile ilgili zamanında ve doğru karar verebilmeli, tamamen tarafsız ve hümanist olabilmeli, sorumluluk alabilen ve bu sorumluluğu taşıyabilen olmalı, hoşgörülü olmalı, ekip çalışmasına önem veren ve ekibinin de bu şekilde çalışmaya özendirilebilen olmalı, adil davranmalı, eğitici olmalı, cesur, sağduyu sahibi, net ve sabırlı olmalıdır.

## 1.12.LİDERLİĞİN TANIMI

Liderlik, belirli koşullar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2005:583).

Lider, sözlük anlamı gereği, bir gücü, otoriteyi, emir vermeyi, ödüllendirmeyi, izleyicilere sahip olmayı gerektirmektedir (Doğan, 2007:33). Krausz liderliği “diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şekli olarak tanımlar (Krausz, 1986:86). Lider, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, örgütte eşgüdüm sağlayan kişidir (Özsalmanlı, 2005: 137). Liderlik ise ortak hedeflere ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme süreci olarak tanımlanabilmektedir.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere ilgili tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Birleştirici noktalara baktığımızda; hedeflenen ve önceden belirlenmiş amacın, bir grubun ve bu gruba yön verecek bir liderin olmasıdır. Yani liderlik; bir arada bulunan insanları, hedeflenen amaçlar için toplayabilmeyi ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek ve bir arada bulunan bu insanları harekete geçirebilme, etkileyebilme yeteneğidir (Zel, 2001:91).

Lider ise bireyleri aynı amaca doğrultusunda davranmaya yönlendiren, grup da bulunan kişileri etkileyen yani takip edilen kişi özelliği olan bireylerdir. Tanımlarda liderlik ile ilgili belli başlı özellikler önem arz etmektedir. Liderlik, belirli amaçlar için bir arada bulunan topluluğunun amaçlarına ulaşmak için harekete geçtiklerinde hedeflendiğinde söz konusudur. Bu insanların iletişim konusunda sıkıntı çekmelerini engellemek ve kolaylaştırmaktır. Amaçlar doğrultusunda bireyleri harekete geçirmeyi başarabilmelidir. Hem bu topluluğu hem de amaçları simgelemeli, izlenen kişi olarak başı çekmeli ve engellerle karşılaştığında danışılan, hakemlik yapan, bağdaştıran, barıştıran bir kişilik sergilemelidir (Usal, 1995:268).

Kısacası liderlik, tek bir özellikte başarılı ve iyi olmak değil, liderlik için gerekli tüm özellikler, yetenekte çok iyi olmak ve karizması ile bu özelliklerinin tümünü kendine ait biçimde özümsemesi ve bütünleştirmesidir. Tanımlarda da görüldüğü

gibi, liderlik bir süreci ifade ederken, lider bu süreçte insanları etkileyebilen ve harekete geçiren kişiyi ifade etmektedir.

### **1.13.LİDERLİK VE YÖNETİCİLİK FARKI**

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirlerinin yerine kullanıldığı halde aslında bu kavramlar birbirlerinden tamamen farklı anlamlar taşımaktadır.

Yöneticiler atama ile başa gelirken, liderlik bir atama ya da görevlendirme dışında gerçekleşmektedir. Lider, grupta bulunan bireylerce takip edilen kişidir. Tüm yöneticiler lider değildir. Yönetici doğru karar veren ve sorunları çözebilen kişidir (Erdoğan, 1996:332).

Liderin birincil önceliği lideri olduğu grubun ulaşmak istediği amaçları veya ileride yapacaklarını planlamak ve ulaşılmak istenen amaçlara ve diğer hedeflere ulaşmak için çözüm yolları geliştirmektir. Oysa yöneticinin yapması gereken ise bunları uygulamaya geçirmektir (Greenberg ve Baron, 2000:471-472).

Liderle yöneticiler arasındaki farklar, içinde olduğu şartlara hâkim olanlar ile ona teslim olanlar arasındaki farklar gibidir. Bundan başka büyük ve önemli farklar da vardır.

Yönetici uygulayan, lider ise yenilik getiren, yönetici süreklilik sağlayan, lider geliştiren, yöneticilik var olan düzene, lider ise kişilere dayanır, yönetici denetime lider kişilere güvenir, yönetici işleri doğru yapar, lider doğru iş yapar.

Liderlik; yenilik ve başlatma ile ilgili her şeydir. Yönetim kopyalama ve var olan durumu sürdürme üzerine yoğunlaşır. Liderlik yaratıcı, uyum sağlayıcı ve çeviktir. Liderlik ufuk çizgisine bakar (Altılar, 2002:231).

**Tablo 8.** Lider ile Yönetici Arasındaki Farklılıklar (Çelik, 2003:3)

| <b>LİDER</b>                       | <b>YÖNETİCİ</b>                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| Değişmeyle ilgilenir               | Yapıyı korumayla ilgilenir        |
| Yönlendiricidir.                   | Yöneticidir                       |
| Konuşma metnini kendisi yazar      | Yazılan konuşma metnini okur      |
| Moral otoriteye dayanır            | Bürokratik otoriteye dayanır      |
| İzleyenlere mücadele ruhu aşılar   | Mutlu topluluğu korur             |
| Vizyon sahibidir                   | Liste ve bütçe sahibidir.         |
| Paylaşmış amaca dayalı gücü vardır | Ödül ve cezaya dayalı gücü vardır |
| Güdüler                            | Denetler                          |
| İlham verir                        | Düzenler                          |
| Aydınlatır                         | Eşgüdümlemeler                    |

#### **1.14.LİDERLİK TÜRLERİ**

Birçok liderlik türü bulunmaktadır.

##### **1.14.1.Tam Serbesti Taniyan Liderlik**

Kişiler ihtiyaç duyulan olaylarda istedikleri kişi ya da kişiler ile grup oluşturarak problemlerini çözebilir, yeni fikirler üretebilir ve bu fikirlerden ortaya çıkan kararlar alabilmektedirler. Bu liderlik türünde liderin birincil görevi kaynak yaratmaktır (Türkmen, 1999:63).

##### **1.14.2.Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik**

Liderin, örgütten çalışan bireyler ile birlikte psikolojik, siyasi ve iktisadi etkilerini değişime bağlı olarak bir ilişki içersine girmesidir. Lider, grup üyelerini motivasyonunu artırmak için klasik bir yöntem olan ödüllendirme ve benzeri motivasyon araçlarını da kullanmaktadır (Burns, 1979:19-20).

##### **1.14.3.Katılımcı veya Demokratik Liderlik**

Liderin ve grup üyelerinin toplumsal bir grup olarak hareket etmeleri temel prensiptir (Newstorm ve Davis, 1993:227). Lider, grup üyelerinin daha verimli olmaları

için onları sürekli olarak destekler ve motive eder. Astları üzerinde baskı uygulamadığı için hedeflenen amaçları doğrultusunda ilerler ve karar alma sürecine astlarını sürece dâhil eder (Güney, 1997:213).

#### **1.14.4.Otokratik Liderlik**

Yönetimin tüm aşamalarında yetki lidere aittir. Bu tarz liderlik, daha çok otokratik ve bürokratik yönetime sahip toplumlar için geçerlidir. Otokratik lider, yönetimin tüm aşamalarında sadece kendisi yetkilidir ve yetki devri yapmamaktadır. Grup üyelerinin motive edilmesinde genellikle liderin önceden sahip olduğu gücün kullanılmasına dayanmaktadır (Sargut, 2001:234).

#### **1.14.5.Vizyoner Liderlik**

Vizyoner lider, geleceğe yönelik öngörülerde bulunma ve başarmak istediği hedeflere ulaşmak için grup üyeleri ile birlikte koordineli hareket edebilmektedir. Liderin, ileride karşılaşılabileceği problemleri önceden öngörüp bunların üstesinden gelebilmesi önemli bir liderlik özelliğidir (Doğan, 2007:97).

#### **1.14.6.Süper Liderlik**

Süper liderlikte iş görenler lidere bağımlı durumdan bağımsız duruma geçmişlerdir (Çırpan, 1999:8).

#### **1.14.7.Karizmatik Liderlik**

Lider; genellikle kriz zamanlarında ortaya çıkan olağan dışı özelliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahiptir. Bu tip liderlikte lider, genelde çalışanları tarafından beğenilen, cesaret sahibi, ikna kabiliyeti çok güçlü, kendine güveni yüksek ve motive etme konusunda oldukça başarılı olma özelliklerine sahiptir (Çelik ve Sünbül, 2008:52). Ülkemizde karizmatik lidere en güzel örnek olarak Atatürk verilebilir.

### **1.15.GENÇLİK MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK ALANLARI**

Gençlik merkezi yöneticisi, gençlik merkezinin amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesi için çalışanları örgütleyen, çalışanlara direktifler verip yönlendiren, koordine eden ve yapılan işleri denetleyen kısacası gençlik merkezleri yönetmeliğinde tanımlanan görev ve sorumluluklarını yerine getiren kişidir. Her gençlik merkezi yöneticisinin



amacı, Spor Bakanlığı'nın misyon, vizyonuna ve amaçları doğrultusunda merkezleri yaşatmak ve etkin bir biçimde kullanılmasını sağlamaktır.

Yine benzer bir misyon üstlenmiş okul yöneticileri için okulun amaç ve hedeflerine ulaşmasında başarılı olması ve kusursuz bir yönetici olması için Pat Heim ve Elwood N. Chapman'ın (1990:11) belirttiği üzere göstermesi gereken davranışlar bulunmaktadır. Gençlik merkezi yöneticileri dâhil eğitim ve hizmet sektöründeki yöneticilerinden bu davranışları sergilemeleri beklenmelidir.

Bu davranışlar şunlardır; Disiplinin ön planda olduğu bir ortam oluşturma, birlik, beraberlik ve dayanışma, teşvik, şefkatli davranma, rapor desteği sağlama, fikirlere saygılı olma ve dinleme, hesap verebilir bir yönetim sergileme, etik davranma, örgütlenme, başarı paylaşımı ve işleri severek yaptırma, bilgilendirme, olumlu tutum gösterme, hataları kabullenme, mantıksal karar alma ve verme, başkalarına danışma, yönetici rolü konusunda duyarlı olma ve başkalarının saygısını kazanmadır”(Yalçın, 2009:48-51).

### **1.16.DEĞİŞİMİN TANIMI**

İçinde yaşadığımız yüzyılda hızlı bir şekilde değişim yaşanmaktadır. Yaşanan değişim geleceğe ya da geçmişe yönelik olarak gerçekleşebilen çok yönlü bir kavram olup, yaşamın her anında ve tüm aşamalarında iç içe olunan, varlığı hissedilmediği halde sonuçlarıyla somut bir şekilde karşılaşılan bir olgudur (Beycioğlu ve Aslan, 2010: 155).

Değişim, Türk Dil Kurumunca bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü olarak tanımlanır.

Değişimin çok farklı şekillerde tanımı yapılabilmektedir. Değişim, belli sistematığı olan bir süreçtir ve genel anlamıyla belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır (Beycioğlu ve Aslan, 2010:155). Değişimin gerçekleşmesi bir süreç doğrultusunda olmaktadır.

Değişim, herhangi bir şeyin bir düzeyden başka bir düzeye gelmesidir (İraz ve şimşek, 2004:100). Değişimde bir hareketlilik vardır. Değişim, hiçbir doğrultuyu ifade etmemekte, ilerleme ya da gerileme biçiminde gerçekleşebilmekte, bir değer yargısı

taşınamaktadır. Ayrıca değişim, durum ve davranıştan farklılaşma; bir bütünün öğelerinde, öğelerinin birbirleriyle ilişkilerinde, öncesine göre nicelik ve nitelikçe gözlenebilir bir farklılığın olmasıdır (Helvacı, 2005:14). Genel olarak bakıldığında değişim, herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirmeyi, belli bir sürede herhangi bir şeyde meydana gelen farklılaşmadır (Çolakoğlu, 2005:64). Değişim için zamana ihtiyaç vardır.

### **1.17.DEĞİŞİM TÜRLERİ**

Değişim türlerini planlı ve plansız değişim, makro ve mikro değişimler, iş ve görev değişikliği, ani değişim ve zamana yayılmış değişim, proaktif (öngörücü) değişim ve reaktif (tepkisel) değişim, aktif değişim ve pasif değişim, iyileştirme şeklinde adım adım değişim ve gelişimsel, geçişsel ve dönüşümsel değişimler olmak üzere sekiz grupta toplayabiliriz (Çakır, 2009:11).

#### **1.17.1.Planlı ve Plansız Değişim**

Planlı değişim ve plansız değişim, yapılacak değişimin önceden hesaplanması ile ilgilidir (Çakır, 2009:12). Neyin, neden, ne zaman ve nasıl değişeceği önceden planlanmaktadır (İraz ve şimşek, 2004:101). Plansız değişimde ise, değişimin amacı, yönü ve sürecin safhaları önceden düşünülmemiş ve önceden kararlaştırılmamıştır (Çakır, 2009:12; Tunçer, 2013:896). Önceden planlanmamış, ancak içinde bulunulan şartlar doğrultusunda örgütün ayak uydurmak zorunda kaldığı değişim türüdür (İraz ve şimşek, 2004:101).

#### **1.17.2.Makro ve Mikro Değişimler**

Örgütte değişime tabi olacak nicelik ile ilgili değişimlerdir (Çakır, 2009:12). Makro değişim, örgütlerin bütünü ilgilendiren, tamamında yapılan köklü değişimlerdir. Bu değişim örgüt geliştirme olarak da bilinmekte ve genelde örgüt çaplı ve lider merkezli bir değişimdir. Mikro değişimde ise, temel örgütsel özellikler korunmakta, örgütün içinde sadece bir bölümde değişimler yapılmaktadır (Helvacı, 2005: 23; Tunçer, 2013: 896).

#### **1.17.3.İş ve Görev Değişikliği**

İş ile çalışan arasında yaşanan sorunları çözmek sorunun türüne ve büyüklüğüne bağlı olduğundan, sorun az sayıda kişileri ilgilendiriyorsa bireysel değişiklikler uygun

olabilmektedir. Ancak sorun daha büyükse ve daha çok kişiyi ilgilendiriyorsa o zaman iş üzerinde değişiklikler yapmak daha uygun olmaktadır (Çakır, 2009:11).

#### **1.17.4. Ani Değişim ve Zamana Yayılmış Değişim**

Değişim bazen ani olurken bazen de geniş zaman diliminde yavaş olmaktadır. Çoğunlukla ani değişimlerde örgüt içerisinde fazla dirençle karşılaşılırken, zamana yayılmış, yavaş olan değişimlerde gösterilen direnç daha az hissedilebilmektedir (Tunçer, 2013:897).

#### **1.17.5. Proaktif (Öngörücü) Değişim ve Reaktif (Tepkisel) Değişim**

Proaktif (öngörücü) değişim, varsayılan çevresel şartlar değiştiğinde örgütün iş, faaliyet ve prosedürlerini değiştirerek, değişime hazır olmasıdır. Reaktif (tepkisel) değişim ise, örgütün fiilen karşılaşılan durumlara uyabilmek için yaptığı değişimlerdir. Bu değişim, çevrede gerçekleşen olumsuz şartların örgüte zarar vermemesi ya da zararın en az seviyede olması için gerçekleştirilen değişimlerdir (Çakır, 2009:13; Tunçer, 2013:897).

#### **1.17.6. Aktif Değişim ve Pasif Değişim**

Bu değişim türünde örgüt içerisinde yaşanan değişimin dış çevreye etkisi ifade edilmektedir. Aktif değişimde, örgüt içerisinde yenilikler yapılmakta ve yaşanan bu değişimlerde dış çevrede etkilenmekte, değişime zorlanmaktadır. Aktif değişim aynı zamanda proaktif ve planlı bir değişimdir. Pasif değişimde ise, örgüt, dış çevrede yaşanan değişime uyum sağlamak için zorunlu olarak değişim yapmak durumunda kalmaktadır (Tunçer, 2013:897).

#### **1.17.7. İyileştirme Şeklinde Adım Adım Değişim**

Çevrede yaşanan değişimlerden geri kalmamak, değişimlere ayak uydurmak için birçok örgüt yapılan değişimleri adım adım kendisinde de uygulamaktadır. Bu değişim aynı zamanda pasif bir değişim olup, uyumla şekli itibariyle zamana yayılan değişim niteliğindedir. Bu tür değişimler keskin, ani bir şekilde olmadığından çalışanlar tarafından eskinin devamı şeklinde algılanmakta ve daha kolay uyum gösterebilmektedirler (Tunçer, 2013:897).

### **1.17.8.Gelişimsel, Geçişsel ve Dönüşümsel Değişimler**

Gelişimsel değişimler, bireysel verimliliği arttırmak, anlaşmazlıkları azaltmak ya da örgütsel etkinliği arttırmak amacıyla gerçekleşen, örgütün yapısı üzerinde bir çeşit ince ayar yapılması şeklinde, mevcut gelişmelerle sonuçlanan değişimlerdir.

Geçişsel değişim, bir örgütün eski bir durumdan yeni bir duruma getirilmesi olup, zaman içinde kademeli olarak ortaya çıkmaktadır. Gelişimsel değişimden farklı, yeni süreçleri, yeni faaliyetleri, yeni ürünleri ve bazen de yeni örgütsel yapıyı içermesidir. Dönüşümsel değişim ise, örgütün kültür, misyon, liderlik ya da yapısında belirgin olarak ortaya çıkan en dikkat çekici değişim türüdür. Bu tür değişimler çoğunlukla dağılmaya başlayan örgütlerde ortaya çıkmaktadır (Çakır, 2009:13).

### **1.18.YÖNETİM, LİDERLİK VE DEĞİŞİM SÜREÇLERİ İLE İNOVASYON İLİŞKİSİ**

Günlük anlamda yaratmak, yoktan yeni bir şey vâretmek anlamına gelmez. Yaratıcılık, bireylere çekici gelen deha, üstün yeteneklilik gibi çoklu kavramları çağrıştıran bir kişilik özelliği olarak bilinmektedir. Yaratıcılık en kısa tanımı ile yeni bir şey düşünmek veya yeni bir şey yapmaktır. Burada yaratıcılığın en önemli bileşeninin yeni'lik olduğu açıktır (Filiz, 2003: 25).

İdeal yönetici aynı zamanda yaratıcılığın özelliğini gösterirken yaratıcılığı öğretmeye çalışan kişidir. Çevresindekiler de yaratıcılığın gelişmesine yardım eder ve onları bu konuda cesaretlendirir. Yönetici sadece konmuş değerleri izleyen değil; yenilerini de yaratan ve bu yolla örgütlerin canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur (Saturçay, 1998: 14).

Liderlik, etkileyebilme, motivasyonu arttırabilme, ortak amaca yöneltebilme ve ortak ürün oluşumuna katkıda bulunabilmeyi teşvik edebilme becerisi olarak tanımlanabilir. Organizasyonlarda inovasyon kültürünü oluşturacak ve onu yükseltecek olan kişiler liderlerdir. Bu nedenle inovasyon süreci liderlerin kararlı ve uyumlu tavır almalarını gerektiren bir süreçtir. İzleyenler liderin inovasyona bağlı olduğuna ve bu doğrultuda faaliyetlerini kararlılıkla sürdüreceğine ikna olmalıdır. Lider gücünü sadece sahip olduğu mevkiden almaz, deneyim ve kabiliyetlerinin getirdiği uzmanlıklardan da alır. Bu sebeple lider inovasyon yönetimi konusunda kendini geliştirerek izleyenlerine

örnek olmalı, onlar üzerinde sürükleyici bir role sahip olmanın yanı sıra onları inovasyon konusunda ikna edebilme yeteneğine de sahip olmalıdır. İnovasyon sürecinde lidere düşen bir başka görev de bilgiye yatırım yapmaktır. Lider sürekli ve etkili bilgi paylaşımını gerçekleştirerek deneyimlerini izleyenleriyle paylaşmalı, onların öğrenme sürecine ve kariyerlerine katkıda bulunmalı ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını desteklemelidir (Baraz, 2013: 24).

Özetle fikir ve ürünlerin devinimlerinin çok hızlı yaşandığı günümüzde, alanında en iyi olmak artık tek başına yeterli değildir. Başarılı şirketlerin ayırt edici özelliği, sürekli mükemmellik arayışıdır; dolayısıyla, başarılı olmak isteyen bir şirketin tüm güç ve kaynakları ile değişime ve inovasyon çalışmalarına odaklanması artık bir zorunluluktur. Yenilikçi yaratıcı yöneticiler, iş konusunda farklı düşünen kişilerdir. Kaynakları küllemek, ekonomik gelişme, rekabetçi ortam, ürün-personel gelişimi ilişkisinde yeni görüş açılarını kullanırlar. Yaratıcı yönetim, yeni kavramlar, düşünceler, yöntem ve yönelimler ile yeni işlem biçimlerinden oluşur. İşlevsel olan sözcük “yeni” sözcüğüdür. Yaratıcı yönetim, yaratıcı düşüncenin uygulamaya ya da onu başarılı bir biçimde sürdürmeye dayanır. Bu günün yöneticileri on yıl önce karşılaşmadıkları çok sayıda sorunla yüz yüze gelmektedirler. Bu sorun patlamasının her yıl daha da yoğunlaştığı görülmektedir. Yönetimin bir sorunu çözme süreci; sorun çözmede başarı da yönetsel etkinliğin temeli olarak düşünülürse işletme ve şirketlerin çevresel koşullara uyum sağlaması, yaratıcı yöneticilerin sorumluluğu olarak ortaya çıkmaktadır (Bıçakcı, 2002: 57).

## **2.GEREÇ VE YÖNTEM**

### **2.1.PROBLEM CÜMLESİ**

Gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri, yönetim, liderlik ve değişim bağlamında, gençlik merkezinde farklı statülerde çalışanların görüşlerine göre değişmekte midir?

### **2.2.ALT PROBLEMLER**

Gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri; değişime duyarlılık, iletişim, liderlik, örgüt içi motivasyonu sağlama boyutunda nasıldır?

Gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin katılımcıların görüşleri; cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, mesleğe ve toplam hizmet süresine göre değişmekte midir?

### **2.3.ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Gençlerimizin serbest zamanlarını ilgi istek ve becerilerini göz önüne alarak çeşitli sportif ve kültürel etkinlikler ile değerlendirmeleri, geliştirmeleri ve yaşadıkları topluma aktif birer vatandaş olarak katılmalarını sağlayan, gençlerimizi her türlü zararlı alışkanlıklar ve davranışlardan uzak tutan çalışmaları yürüten birçok kurum ya da kuruluş mevcuttur.

Bu araştırma bu gençlik merkezlerinde farklı statü ve görevde bulunan, çoğunluğu sözleşmeli statüde görev yapan gençlik liderlerinin oluşturduğu 1089 kişinin görüşlerine dayanılarak gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Yapılan bu araştırma ile gençlik merkezlerinde görev yapan yöneticilerin yönetim ve liderlik yaklaşımlarında yenilikçi ve yaratıcı olma yeterlilik düzeylerinin ortaya çıkartılması, diğer kamu kurumlarında yönetici olarak çalışan kişilere inovasyon konusunda bilgi sağlayarak rehber olması, bilimsel literatüre katkı sağlaması ve aynı çalışmayı diğer kurum ve kuruluşlarda tekrarlayacak araştırmacılara yardımcı olması için önemlidir.

## 2.4.EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı olarak tüm ülke genelinde hizmet veren gençlik merkezlerinde farklı statü ve görevde çalışan kişilerden oluşmaktadır. Çalışmanın örneklemini, araştırmaya katılmaya gönüllü 1089 kişi oluşturmaktadır.

## 2.5.ARAŞTIRMA MODELİ

Bu çalışma, genel tarama araştırma modeline uygun olarak düzenlenmiştir. Bir konuya ya da olaya ilişkin katılımcıların görüşlerinin ya da ilgi, beceri, yetenek, tutum vb. özelliklerinin belirlendiği genellikle diğer araştırmalara göre görece daha büyük örneklem üzerinde yapılan araştırmalara tarama araştırmaları denir (Büyüköztürk, vd. 2009:231).

Cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin boyutlarla analizinde t testi, yaş, eğitim düzeyi, hizmet süresi değişkenlerinin boyutlarla analizinde tek yönlü Varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Gruplar arasında fark olduğu durumlarda varyansların eşitliği Tukey karşılaştırma testi ile kontrol edilmiştir.

## 2.6.VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplama aracı, Eraslan (2014) tarafından geliştirilen geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış *“Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeğidir”*. Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı 25 sorudan oluşmaktadır ve 5 faktör içermektedir. Çalışmada, gençlik merkezinde farklı statülerde çalışan kişiler tarafından ölçekte yer alan 5’li likert ölçekli sorulara; kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), fikrim yok (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5)” şeklinde değerler verilmiştir.

Uygulanacak ölçek için Gençlik ve Spor Bakanlığı Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğünden gerekli resmi izin alınmış, 220 gençlik merkezinin kurumsal e-mail adreslerine *“Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği”* internet ortamından cevaplanacak şekilde hazırlanmış ve tüm gençlik merkezi müdürleri ile telefonda görüşülerek konuyla ilgili gerekli tüm bilgiler aktarılmıştır. Araştırmaya katılımda gönüllülük esas alınmıştır.

### 3.BULGULAR

#### 3.1.GÜVENİRLİK ANALİZİ

Bir ölçeğin hatasız ölçme yapması güvenilir olması anlamına gelmektedir. Tutumlar gibi soyut kavramların ölçülmesinde, çeşitli hatalar nedeniyle sonuçlar arasında önemli farklılıklar doğabilmektedir. Güvenirliği en üst seviyede temin edebilmek için ölçme aracının doğurduğu hataları en alt seviyeye indirmek gerekmektedir. Bu nedenle ölçeklerin güvenirlığının test edilmesi bilimsel araştırmalarda zorunluluktur.

Önceki çalışmalarda geliştirmiş ve güvenirligi test edilmiş bir ölçek kullanıldığında genellikle iç tutarlılık analizi uygulanmaktadır. Tutarlılık analizinde bir yöntem olarak Cronbach's Alpha genellikle tercih edilmektedir. Araştırmalarda Cronbach's Alpha değerinin 0.70'den az olmaması beklenmektedir. Araştırmada kullanılan inovasyon ölçeğine ilişkin değerler Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9.** Araştırmada Kullanılan İnovasyon Ölçeğine İlişkin Değerler

| ÖLÇEK VE ALT BOYUTLARI | CRONBACH'S ALPHA |
|------------------------|------------------|
| İnovasyon              | 0,984            |
| Değişime Duyarlık      | 0,942            |
| Kurum İçi İletişim     | 0,933            |
| Kurum Dışı İletişim    | 0,935            |
| Liderlik               | 0,961            |
| Motivasyon             | 0,97             |

Tablo 9 değerleri incelendiğinde genel olarak değerlerin eşik değeri 0.70'den oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bundan dolayı kullanılan ölçek birebir uygulanmıştır.



### 3.2.DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR

**Tablo 10.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

| CİNSİYET      | DEĞİŞKEN                | N    | %    |
|---------------|-------------------------|------|------|
|               | Erkek                   | 602  | 55,3 |
| Kadın         | 487                     | 44,7 |      |
| MEDENİ DURUM  | Evli                    | 615  | 56,5 |
|               | Bekâr                   | 474  | 43,5 |
| EĞİTİM        | Ortaöğretim             | 274  | 25,  |
|               | Üniversite              | 723  | 66,4 |
|               | Y.Lisans                | 92   | 8,4  |
| YAŞ           | 20-25                   | 110  | 10,1 |
|               | 26-30                   | 552  | 50,7 |
|               | 31-35                   | 260  | 23,  |
|               | 36-40                   | 109  | 10   |
|               | 41 ve üstü              | 58   | 5,3  |
| MESLEK        | Eğitici / Eğitim Uzmanı | 60   | 5,5  |
|               | Sportif Eğitim Uzmanı   | 19   | 1,7  |
|               | Gençlik Lideri          | 594  | 54,5 |
|               | Gönüllü Gençlik Lideri  | 76   | 7    |
|               | Memur                   | 225  | 20,7 |
|               | Hizmetli                | 115  | 10,6 |
| HİZMET SÜRESİ | 1 Yıl                   | 191  | 17,5 |
|               | 2 Yıl                   | 375  | 34,4 |
|               | 3 Yıl                   | 306  | 28,1 |
|               | 4 Yıl                   | 146  | 13,4 |
|               | 5 Yıl                   | 47   | 4,3  |
|               | 6Yıl                    | 5    | 0,5  |
|               | 7 Yıl                   | 2    | 0,2  |
|               | 8 Yıl                   | 3    | 0,2  |
|               | 10 Yıl Üstü             | 14   | 1,3  |

Tablo 10 incelendiğinde çalışmaya katılan katılımcıların %44,7'i (487 kişi) kadın ve %55,3'ü (602 kişi) erkektir. Çalışmaya katılan katılımcıların çoğunluğu erkektir. Katılımcıların %56,5'i (615 kişi) evli ve % 43,5'i (474 kişi) bekârdır. Katılımcıların çoğunluğu evlidir. Katılımcıların % 10,1'i (110 kişi) 20-25 yaş aralığındadır. %50,7'i (552 kişi) 26-30 yaş aralığında %23,9'u (260 kişi) 31-35 yaş aralığında, %10,0'u (109 kişi) 36-40 yaş aralığında ve %5,3'ü (58 kişi) 41ve üstü yaş aralığındadır. Katılımcıların çoğunluğu 26-30 yaş aralığındadır.

Katılımcıların %25,2'si (274 kişi) ortaöğretim, %66,4'ü (723 kişi) üniversite mezunu ve %8,4'ü (92 kişi) yüksek lisans mezunudur.

Katılımcıların çoğunluğu üniversite mezunudur. Katılımcıların %5,5'i (60 kişi) Eğitici/Öğretici/Eğitim Uzmanı, %1,7'i Sportif Eğitim Uzmanı (19 kişi), %54,5'i (594 kişi) Gençlik Lideri, %7,0'ı (76 kişi) Gönüllü Gençlik Lideri,%20,7'i (225 kişi) Memur, %10,6'sı (115 kişi ) Hizmetli sınıfındadır.

Katılımcıların çoğunluğunu Gençlik Liderleri oluşturmaktadır.

Katılımcıların %93,5'i (1065 kişi) hizmet süresi 1-4 yıl arasında ve %2,2'i (24 kişi) 5-10 yıl ve üzeri hizmet süresindedir.

Katılımcıların çoğunluğunun hizmet süresi 1 yıl – 5 yıl arasındadır.

### 3.3.ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE AİT İSTATİSTİKLER

Araştırmada kullanılan inovasyon değişkeni ve alt boyutlarına ait ortalama ve standart sapmalar hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 11 de gösterilmiştir.

**Tablo 11.** Araştırma Değişkenine Ait İstatistikler

| DEĞİŞKEN            | ORTALAMA | STANDART SAPMA |
|---------------------|----------|----------------|
| İnovasyon           | 3.40     | 1.16           |
| Değişime Duyarlık   | 3.47     | 1.14           |
| Kurum İçi İletişim  | 3.54     | 1.24           |
| Kurum Dışı İletişim | 3.48     | 1.27           |
| Liderlik            | 3.39     | 1.26           |
| Motivasyon          | 3.22     | 1.34           |

Tablo 11 incelendiğinde ölçeğe ilişkin boyut ortalamalarının aynı seviyelerde olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca boyutlara ilişkin ortalamaların inovasyon ölçeğindeki “**fikrim yok**” seçeneğine denk gelen 3'ten büyük olduğu görülmektedir.

Bu durum katılımcıların ölçekte bulunan ifadelere genel olarak katıldıklarını, başka bir deyişle verdikleri cevapların olumu yönde olduğunu göstermektedir.

### 3.4.ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE AİT KORELÂSYONLAR

Araştırma değişkenlerine ait korelasyon değerleri Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo12.** Araştırma Değişkenlerine Ait Korelasyonlar

|                       | 1      | 2      | 3     | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      |
|-----------------------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 1 Medeni Durum        | 1      |        |       |        |        |        |        |        |
| 2 Yaş                 | ,501** | 1      |       |        |        |        |        |        |
| 3 Hizmet Yılı         | ,169** | ,277** | 1     |        |        |        |        |        |
| 4 İnovasyon           | 0,016  | -0,035 | 0,053 | 1      |        |        |        |        |
| 5 Değişime Duyarlık   | 0,045  | -,077* | 0,05  | ,942** | 1      |        |        |        |
| 6 Kurum İçi İletişim  | 0,027  | -0,049 | 0,054 | ,939** | ,902** | 1      |        |        |
| 7 Kurum Dışı İletişim | 0,027  | -0,05  | 0,047 | ,932** | ,881** | ,898** | 1      |        |
| 8 Liderlik            | 0,004  | -0,023 | ,061* | ,970** | ,883** | ,907** | ,910** | 1      |
| 9 Motivasyon          | 0,009  | 0,018  | 0,037 | ,900** | ,758** | ,766** | ,757** | ,846** |

\*\* p=0.01 Düzeyinde Anlamlı

\* p= 0.05 Düzeyinde Anlamlı

Tablo 12’de bazı demografik özellikler ile İnovasyon yeterliklerini ifade eden boyutların birbirleriyle ilişkilerini gösteren korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

### 3.5.ARAŞTIRMA ALT PROBLEMLERİNİN ANALİZİ

#### 3.5.1.Gençlik Merkezi Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliklerini Değerlendirmelerine İlişkin İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında veri toplama aracı olarak kullanılan İnovasyon yeterlilikleri değerlendirme ölçeğinin boyutlarını oluşturan ifadelerle ilişkin bir takım istatistikler hesaplanmıştır.

Elde edilen sonuçlar alt başlıklarda tablo oluşturmak suretiyle yorumlanmıştır.

**Tablo 13.** Gençlik Merkezi Yöneticilerinin “Değişime Duyarlılık” Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

| DEĞİŞİME DUYARLILIK |                | GL  |      | GGL |      | EÖ/EU/U |      | SEU |      | M  |      | H  |      |
|---------------------|----------------|-----|------|-----|------|---------|------|-----|------|----|------|----|------|
|                     |                | F   | %    | F   | %    | F       | %    | F   | %    | F  | %    | F  | %    |
| SORU<br>1           | K.Katılmıyorum | 81  | 13,6 | 11  | 14,5 | 9       | 15   | 0   | 0    | 36 | 16   | 21 | 18,3 |
|                     | Katılmıyorum   | 87  | 14,7 | 14  | 18,4 | 15      | 25   | 4   | 21,1 | 76 | 33,8 | 26 | 22,6 |
|                     | Fikrim Yok     | 22  | 3,7  | 10  | 13,2 | 1       | 1,67 | 1   | 5,26 | 6  | 2,67 | 8  | 6,96 |
|                     | Katılıyorum    | 320 | 53,9 | 34  | 44,7 | 25      | 41,7 | 12  | 63,2 | 86 | 38,2 | 42 | 36,5 |
|                     | K. Katılıyorum | 84  | 14,1 | 7   | 9,21 | 10      | 16,7 | 2   | 10,5 | 21 | 9,33 | 18 | 15,7 |

Tablo 13 Devamı

|               |                |            |      |           |      |           |      |           |      |            |      |            |      |
|---------------|----------------|------------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|------------|------|------------|------|
| SORU<br>2     | K.Katılmıyorum | 47         | 7,91 | 11        | 14,5 | 7         | 11,7 | 1         | 5,26 | 50         | 22,2 | 20         | 17,4 |
|               | Katılmıyorum   | 68         | 11,5 | 8         | 10,5 | 11        | 18,3 | 4         | 21,1 | 60         | 26,7 | 26         | 22,6 |
|               | Fikrim Yok     | 24         | 4,04 | 12        | 15,8 | 3         | 5    | 1         | 5,26 | 7          | 3,11 | 10         | 8,7  |
|               | Katılıyorum    | 259        | 43,6 | 28        | 36,8 | 25        | 41,7 | 8         | 42,1 | 72         | 32   | 40         | 34,8 |
|               | K. Katılıyorum | 196        | 33   | 17        | 22,4 | 14        | 23,3 | 5         | 26,3 | 36         | 16   | 19         | 16,5 |
| SORU<br>3     | K.Katılmıyorum | 49         | 8,25 | 4         | 5,26 | 6         | 10   | 2         | 10,5 | 48         | 21,3 | 15         | 13   |
|               | Katılmıyorum   | 75         | 12,6 | 15        | 19,7 | 6         | 10   | 3         | 15,8 | 49         | 21,8 | 28         | 24,4 |
|               | Fikrim Yok     | 63         | 10,6 | 13        | 17,1 | 7         | 11,7 | 1         | 5,26 | 16         | 7,11 | 17         | 14,8 |
|               | Katılıyorum    | 300        | 50,5 | 32        | 42,1 | 20        | 33,3 | 11        | 57,9 | 68         | 30,2 | 25         | 21,7 |
|               | K. Katılıyorum | 107        | 18   | 12        | 15,8 | 21        | 35   | 2         | 10,5 | 44         | 19,6 | 30         | 26,1 |
| SORU<br>4     | K.Katılmıyorum | 50         | 8,42 | 7         | 9,21 | 6         | 10   | 3         | 15,8 | 52         | 23,1 | 19         | 16,5 |
|               | Katılmıyorum   | 77         | 13   | 11        | 14,5 | 8         | 13,3 | 0         | 0    | 39         | 17,3 | 24         | 20,9 |
|               | Fikrim Yok     | 33         | 5,56 | 20        | 26,3 | 5         | 8,33 | 2         | 10,5 | 17         | 7,56 | 11         | 9,57 |
|               | Katılıyorum    | 287        | 48,3 | 23        | 30,3 | 25        | 41,7 | 10        | 52,6 | 71         | 31,6 | 35         | 30,4 |
|               | K. Katılıyorum | 147        | 24,7 | 15        | 19,7 | 16        | 26,7 | 4         | 21,1 | 46         | 20,4 | 26         | 22,6 |
| SORU<br>5     | K.Katılmıyorum | 53         | 8,92 | 10        | 13,2 | 6         | 10   | 1         | 5,26 | 47         | 20,9 | 13         | 11,3 |
|               | Katılmıyorum   | 71         | 12   | 6         | 7,89 | 9         | 15   | 5         | 26,3 | 50         | 22,2 | 27         | 23,5 |
|               | Fikrim Yok     | 46         | 7,74 | 23        | 30,3 | 6         | 10   | 3         | 15,8 | 11         | 4,89 | 7          | 6,09 |
|               | Katılıyorum    | 301        | 50,7 | 21        | 27,6 | 21        | 35   | 7         | 36,8 | 74         | 32,9 | 43         | 37,4 |
|               | K. Katılıyorum | 123        | 20,7 | 16        | 21,1 | 18        | 30   | 3         | 15,8 | 43         | 19,1 | 25         | 21,7 |
| SORU<br>6     | K.Katılmıyorum | 47         | 7,91 | 5         | 6,58 | 10        | 16,7 | 1         | 5,26 | 41         | 18,2 | 14         | 12,2 |
|               | Katılmıyorum   | 46         | 7,74 | 10        | 13,2 | 3         | 5    | 3         | 15,8 | 48         | 21,3 | 21         | 18,3 |
|               | Fikrim Yok     | 25         | 4,21 | 20        | 26,3 | 7         | 11,7 | 1         | 5,26 | 3          | 1,33 | 15         | 13   |
|               | Katılıyorum    | 287        | 48,3 | 30        | 39,5 | 28        | 46,7 | 10        | 52,6 | 96         | 42,7 | 39         | 33,9 |
|               | K. Katılıyorum | 189        | 31,8 | 11        | 14,5 | 12        | 20   | 4         | 21,1 | 37         | 16,5 | 26         | 22,6 |
| SORU<br>7     | K.Katılmıyorum | 50         | 8,42 | 7         | 9,21 | 9         | 15   | 0         | 0    | 47         | 20,9 | 18         | 15,7 |
|               | Katılmıyorum   | 57         | 9,6  | 12        | 15,8 | 5         | 8,33 | 3         | 15,8 | 42         | 18,7 | 18         | 15,7 |
|               | Fikrim Yok     | 35         | 5,89 | 19        | 25   | 6         | 10   | 0         | 0    | 13         | 5,78 | 15         | 13   |
|               | Katılıyorum    | 286        | 48,2 | 25        | 32,9 | 24        | 40   | 10        | 52,6 | 82         | 36,4 | 36         | 31,3 |
|               | K. Katılıyorum | 166        | 27,9 | 13        | 17,1 | 16        | 26,7 | 6         | 31,6 | 41         | 18,2 | 28         | 24,4 |
| <b>TOPLAM</b> |                | <b>594</b> |      | <b>76</b> |      | <b>60</b> |      | <b>19</b> |      | <b>225</b> |      | <b>115</b> |      |

Tablo 13’de görüldüğü gibi; 1.Maddede yer alan “*Değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulur*” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan katılımcılardan, gençlik lideri, eğitici öğretici / eğitim uzmanı ve sportif eğitim uzmanlarının diğer katılımcılara oranla daha fazla “*Değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulur*” ifadesine katıldığını göstermektedir.

2.Maddede yer alan “*Gençlik merkezimizde rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görülür*” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan katılımcılardan, memur ve hizmetli olarak çalışanların dışında

çalışanların çoğunluğunun “*Gençlik merkezimizde rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görülür*” ifadesine katıldığını göstermektedir.

3.Maddede yer alan “*Gençlik merkezi yöneticileri değişime olan ihtiyacı net olarak açıklar*” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan katılımcılardan, memur ve hizmetli olarak çalışanların dışında çalışanların çoğunluğunun “*Gençlik merkezi yöneticileri değişime olan ihtiyacı net olarak açıklar*” ifadesine katıldığını göstermektedir.

4.Maddede yer alan “*Gençlik merkezi yöneticileri çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir*” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan katılımcılardan, gönüllü gençlik lideri, memur ve hizmetli olarak çalışanların dışında çalışanların “*Gençlik merkezi yöneticileri çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir*” ifadesine katıldığını göstermektedir.

5.Maddede yer alan “*Değişim sürecinde gençlik merkezinde alınan kararlar ve uygulamalar birbiri ile tutarlıdır*” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan katılımcılardan, gönüllü gençlik lideri dışındaki diğer katılımcıların “*Değişim sürecinde gençlik merkezinde alınan kararlar ve uygulamalar birbiri ile tutarlıdır*” ifadesine katıldığını göstermektedir.

6.Maddede yer alan “*Değişim sürecinde gençlik merkezinde alınan kararlar mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygundur*” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan katılımcılardan çoğunluğunun “*Değişim sürecinde gençlik merkezinde alınan kararlar mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygundur*” ifadesine katıldığını göstermektedir.

7.Maddede yer alan “*Gençlik merkezi yöneticileri yapılan değişikliklerin takibi konusunda duyarlılık gösterir*” ifadesine ilişkin dağılım incelendiğinde; araştırmaya katılan katılımcılardan gönüllü gençlik lideri olarak çalışanların dışında çalışanların çoğunluğunun “*Gençlik merkezi yöneticileri yapılan değişikliklerin takibi konusunda duyarlılık gösterir*” ifadesine katıldığını göstermektedir.

Sonuç olarak katılımcıların, gençlik merkezi yöneticilerinin “*Değişime Duyarlılık*” boyutu ile ilgili sorulara verdikleri cevapları dikkate alındığında; katılımcıların bu ifadelere katılımlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 14.** “Gençlik Merkezi İçi İletişim” Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

| GENÇLİK MERKEZİ İÇİ İLETİŞİM |                | GL         |      | GGL       |      | EÖ/EU/U   |      | SEU       |      | M          |      | H          |      |
|------------------------------|----------------|------------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|------------|------|------------|------|
|                              |                | F          | %    | F         | %    | F         | %    | F         | %    | F          | %    | F          | %    |
| SORU 8                       | K.Katılmıyorum | 51         | 8,59 | 7         | 9,21 | 6         | 10   | 1         | 5,26 | 46         | 20,4 | 21         | 18,3 |
|                              | Katılmıyorum   | 69         | 11,6 | 14        | 18,4 | 8         | 13,3 | 2         | 10,5 | 45         | 20   | 16         | 13,9 |
|                              | Fikrim Yok     | 42         | 7,07 | 22        | 29   | 5         | 8,33 | 0         | 0    | 15         | 6,67 | 12         | 10,4 |
|                              | Katılıyorum    | 283        | 47,6 | 22        | 29   | 18        | 30   | 11        | 57,9 | 72         | 32   | 40         | 34,8 |
|                              | K. Katılıyorum | 149        | 25,1 | 11        | 14,5 | 23        | 38,3 | 5         | 26,3 | 47         | 20,9 | 26         | 22,6 |
| SORU 9                       | K.Katılmıyorum | 47         | 7,91 | 5         | 6,58 | 4         | 6,67 | 1         | 5,26 | 35         | 15,6 | 23         | 20   |
|                              | Katılmıyorum   | 63         | 10,6 | 14        | 18,4 | 10        | 16,7 | 4         | 21,1 | 55         | 24,4 | 12         | 10,4 |
|                              | Fikrim Yok     | 36         | 6,06 | 17        | 22,4 | 4         | 6,67 | 1         | 5,26 | 12         | 5,33 | 16         | 13,9 |
|                              | Katılıyorum    | 286        | 48,2 | 23        | 30,3 | 20        | 33,3 | 10        | 52,6 | 78         | 34,7 | 38         | 33   |
|                              | K. Katılıyorum | 162        | 27,3 | 17        | 22,4 | 22        | 36,7 | 3         | 15,8 | 45         | 20   | 26         | 22,6 |
| SORU 10                      | K.Katılmıyorum | 47         | 7,91 | 8         | 10,5 | 4         | 6,67 | 1         | 5,26 | 49         | 21,8 | 24         | 20,9 |
|                              | Katılmıyorum   | 60         | 10,1 | 15        | 19,7 | 8         | 13,3 | 3         | 15,8 | 43         | 19,1 | 16         | 13,9 |
|                              | Fikrim Yok     | 33         | 5,56 | 17        | 22,4 | 5         | 8,33 | 1         | 5,26 | 11         | 4,89 | 10         | 8,7  |
|                              | Katılıyorum    | 277        | 46,6 | 16        | 21,1 | 17        | 28,3 | 9         | 47,4 | 70         | 31,1 | 35         | 30,4 |
|                              | K. Katılıyorum | 177        | 29,8 | 20        | 26,3 | 26        | 43,3 | 5         | 26,3 | 52         | 23,1 | 30         | 26,1 |
| <b>TOPLAM</b>                |                | <b>594</b> |      | <b>76</b> |      | <b>60</b> |      | <b>19</b> |      | <b>225</b> |      | <b>115</b> |      |

Tablo 14’de görüldüğü gibi; 8.Maddede yer alan “*Gençlik merkezi yöneticileri çalışanlarına geri bildirimini aksatmadan yerine getirir, iletişimin kopmasına izin vermez*” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan gönüllü gençlik lideri olarak görev yapanların dışındaki katılımcıların çoğunluğunun katıldığını göstermektedir.

9.Maddede yer alan “*Gençlik merkezi yöneticileri çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını destekler*” ifadesine araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğunun “*Gençlik merkezi yöneticileri çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını destekler*” ifadesine katıldığını göstermektedir.

10.Maddede yer alan “*Gençlik merkezi yöneticileri değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime geçer*” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan gönüllü gençlik lideri olarak görev yapanların dışındaki katılımcıların

çoğunluğunun “Gençlik merkezi yöneticileri değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime geçer” ifadesine katıldığını göstermektedir.

Sonuç olarak katılımcıların, “Kurum İçi İletişim” boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri cevapları dikkate alındığında; katılımcıların bu ifadelere katılımlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 15.”Gençlik Merkezi Dışı İletişim” Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım**

| GENÇLİK MERKEZİ<br>DIŞI İLETİŞİM |                | GL         |      | GGL       |      | EÖ/EU/U   |      | SEU       |      | M          |      | H          |      |
|----------------------------------|----------------|------------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|------------|------|------------|------|
|                                  |                | F          | %    | F         | %    | F         | %    | F         | %    | F          | %    | F          | %    |
| SORU<br>11                       | K.Katılmıyorum | 46         | 7,74 | 12        | 15,8 | 9         | 15   | 1         | 5,26 | 46         | 20,4 | 20         | 17,4 |
|                                  | Katılmıyorum   | 67         | 11,3 | 12        | 15,8 | 9         | 15   | 4         | 21,1 | 50         | 22,2 | 20         | 17,4 |
|                                  | Fikrim Yok     | 32         | 5,39 | 15        | 19,7 | 2         | 3,33 | 0         | 0    | 15         | 6,67 | 11         | 9,57 |
|                                  | Katılıyorum    | 267        | 45   | 18        | 23,7 | 18        | 30   | 9         | 47,4 | 63         | 28   | 34         | 29,6 |
|                                  | K. Katılıyorum | 182        | 30,6 | 19        | 25   | 22        | 36,7 | 5         | 26,3 | 51         | 22,7 | 30         | 26,1 |
| SORU<br>12                       | K.Katılmıyorum | 46         | 7,74 | 15        | 19,7 | 7         | 11,7 | 4         | 21,1 | 44         | 19,6 | 23         | 20   |
|                                  | Katılmıyorum   | 80         | 13,5 | 11        | 14,5 | 9         | 15   | 1         | 5,26 | 49         | 21,8 | 19         | 16,5 |
|                                  | Fikrim Yok     | 40         | 6,73 | 14        | 18,4 | 8         | 13,3 | 3         | 15,8 | 14         | 6,22 | 12         | 10,4 |
|                                  | Katılıyorum    | 282        | 47,5 | 25        | 32,9 | 21        | 35   | 7         | 36,8 | 78         | 34,7 | 34         | 29,6 |
|                                  | K. Katılıyorum | 146        | 24,6 | 11        | 14,5 | 15        | 25   | 4         | 21,1 | 40         | 17,8 | 27         | 23,5 |
| SORU<br>13                       | K.Katılmıyorum | 48         | 8,08 | 10        | 13,2 | 9         | 15   | 2         | 10,5 | 53         | 23,6 | 24         | 20,9 |
|                                  | Katılmıyorum   | 58         | 9,76 | 13        | 17,1 | 4         | 6,67 | 2         | 10,5 | 41         | 18,2 | 17         | 14,8 |
|                                  | Fikrim Yok     | 49         | 8,25 | 20        | 26,3 | 7         | 11,7 | 0         | 0    | 18         | 8    | 11         | 9,57 |
|                                  | Katılıyorum    | 305        | 51,4 | 20        | 26,3 | 22        | 36,7 | 12        | 63,2 | 71         | 31,6 | 40         | 34,8 |
|                                  | K. Katılıyorum | 134        | 22,6 | 13        | 17,1 | 18        | 30   | 3         | 15,8 | 42         | 18,7 | 23         | 20   |
| <b>TOPLAM</b>                    |                | <b>594</b> |      | <b>76</b> |      | <b>60</b> |      | <b>19</b> |      | <b>225</b> |      | <b>115</b> |      |

Tablo 15’de görüldüğü gibi; 11.Maddede yer alan “Gençlik merkezi ve çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan, gönüllü gençlik lideri olarak çalışanların dışında tüm katılımcıların çoğunluğunun “Gençlik merkezi çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur” ifadesine katıldığını göstermektedir.

12.Maddede yer alan “Değişim sürecinde gençlik merkezimizdeki kişilerarası iletişimden çoğu insan memnundur” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan, gönüllü gençlik lideri olarak çalışanların dışında tüm katılımcıların çoğunluğunun “Değişim sürecinde gençlik merkezimizdeki kişilerarası iletişimden çoğu insan memnundur” ifadesine katıldığını göstermektedir.

13.Maddede yer alan “Gençlik merkezi yöneticileri değişim sürecinde gençlik merkezi çevresine duyarlılık gösterir” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan, gönüllü gençlik lideri dışındaki tüm katılımcıların çoğunluğunun “Gençlik merkezi yöneticilerinin değişim sürecinde gençlik merkezi çevresine duyarlılık gösterir” ifadesine katıldığını göstermektedir. Sonuç olarak katılımcıların, “Kurum Dışı İletişim” boyutu ile ilgili ifadelerle verdikleri cevapların dikkate alındığında; katılımcılardan Gönüllü Gençlik Lideri dışındaki katılımcıların bu ifadelerle katılımlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 16.**“Liderlik” Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

| LİDERLİK      |                | GL         |      | GGL       |      | EÖ/EU/U   |      | SEU       |      | M          |      | H          |      |
|---------------|----------------|------------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|------------|------|------------|------|
|               |                | F          | %    | F         | %    | F         | %    | F         | %    | F          | %    | F          | %    |
| SORU 14       | K.Katılmıyorum | 66         | 11,1 | 19        | 25   | 13        | 21,7 | 4         | 21,1 | 55         | 24,4 | 24         | 20,9 |
|               | Katılmıyorum   | 68         | 11,5 | 14        | 18,4 | 9         | 15   | 1         | 5,26 | 48         | 21,3 | 19         | 16,5 |
|               | Fikrim Yok     | 62         | 10,4 | 15        | 19,7 | 2         | 3,33 | 2         | 10,5 | 10         | 4,44 | 14         | 12,2 |
|               | Katılıyorum    | 270        | 45,5 | 14        | 18,4 | 15        | 25   | 10        | 52,6 | 67         | 29,8 | 33         | 28,7 |
|               | K. Katılıyorum | 128        | 21,6 | 14        | 18,4 | 21        | 35   | 2         | 10,5 | 45         | 20   | 25         | 21,7 |
| SORU 15       | K.Katılmıyorum | 70         | 11,8 | 10        | 13,2 | 7         | 11,7 | 3         | 15,8 | 42         | 18,7 | 22         | 19,1 |
|               | Katılmıyorum   | 56         | 9,43 | 14        | 18,4 | 7         | 11,7 | 3         | 15,8 | 50         | 22,2 | 15         | 13   |
|               | Fikrim Yok     | 46         | 7,74 | 17        | 22,4 | 8         | 13,3 | 0         | 0    | 15         | 6,67 | 13         | 11,3 |
|               | Katılıyorum    | 261        | 44   | 21        | 27,6 | 18        | 30   | 7         | 36,8 | 71         | 31,6 | 43         | 37,4 |
|               | K. Katılıyorum | 161        | 27,1 | 14        | 18,4 | 20        | 33,3 | 6         | 31,6 | 47         | 20,9 | 22         | 19,1 |
| SORU 16       | K.Katılmıyorum | 64         | 10,8 | 12        | 15,8 | 7         | 11,7 | 3         | 15,8 | 49         | 21,8 | 18         | 15,7 |
|               | Katılmıyorum   | 79         | 13,3 | 13        | 17,1 | 7         | 11,7 | 1         | 5,26 | 45         | 20   | 21         | 18,3 |
|               | Fikrim Yok     | 46         | 7,74 | 19        | 25   | 12        | 20   | 1         | 5,26 | 8          | 3,56 | 12         | 10,4 |
|               | Katılıyorum    | 264        | 44,4 | 21        | 27,6 | 21        | 35   | 10        | 52,6 | 82         | 36,4 | 28         | 24,4 |
|               | K. Katılıyorum | 141        | 23,8 | 11        | 14,5 | 13        | 21,7 | 4         | 21,1 | 41         | 18,2 | 36         | 31,3 |
| SORU 17       | K.Katılmıyorum | 53         | 8,92 | 8         | 10,5 | 6         | 10   | 3         | 15,8 | 52         | 23,1 | 24         | 20,9 |
|               | Katılmıyorum   | 72         | 12,1 | 14        | 18,4 | 8         | 13,3 | 3         | 15,8 | 43         | 19,1 | 16         | 13,9 |
|               | Fikrim Yok     | 44         | 7,41 | 21        | 27,6 | 11        | 18,3 | 0         | 0    | 12         | 5,33 | 13         | 11,3 |
|               | Katılıyorum    | 284        | 47,8 | 21        | 27,6 | 15        | 25   | 7         | 36,8 | 81         | 36   | 37         | 32,2 |
|               | K. Katılıyorum | 141        | 23,7 | 12        | 15,8 | 20        | 33,3 | 6         | 31,6 | 37         | 16,5 | 25         | 21,8 |
| SORU 18       | K.Katılmıyorum | 61         | 10,3 | 12        | 15,8 | 7         | 11,7 | 3         | 15,8 | 60         | 26,7 | 30         | 26,1 |
|               | Katılmıyorum   | 71         | 12   | 12        | 15,8 | 8         | 13,3 | 1         | 5,26 | 33         | 14,7 | 11         | 9,57 |
|               | Fikrim Yok     | 56         | 9,43 | 23        | 30,3 | 9         | 15   | 0         | 0    | 14         | 6,22 | 12         | 10,4 |
|               | Katılıyorum    | 269        | 45,3 | 17        | 22,4 | 19        | 31,7 | 11        | 57,9 | 75         | 33,3 | 37         | 32,2 |
|               | K. Katılıyorum | 137        | 23,1 | 12        | 15,8 | 17        | 28,3 | 4         | 21,1 | 43         | 19,1 | 25         | 21,7 |
| SORU 19       | K.Katılmıyorum | 78         | 13,1 | 13        | 17,1 | 6         | 10   | 2         | 10,5 | 45         | 20   | 31         | 27   |
|               | Katılmıyorum   | 84         | 14,1 | 13        | 17,1 | 9         | 15   | 4         | 21,1 | 54         | 24   | 17         | 14,8 |
|               | Fikrim Yok     | 51         | 8,59 | 20        | 26,3 | 11        | 18,3 | 1         | 5,26 | 9          | 4    | 10         | 8,7  |
|               | Katılıyorum    | 228        | 38,4 | 19        | 25   | 15        | 25   | 11        | 57,9 | 74         | 32,9 | 29         | 25,2 |
|               | K. Katılıyorum | 153        | 25,8 | 11        | 14,5 | 19        | 31,7 | 1         | 5,27 | 43         | 19,1 | 28         | 24,3 |
| <b>TOPLAM</b> |                | <b>594</b> |      | <b>76</b> |      | <b>60</b> |      | <b>19</b> |      | <b>225</b> |      | <b>115</b> |      |



Tablo 16’de görüldüğü gibi; 14.Maddede yer alan “*Gençlik merkezi yöneticileri değişim sürecinde sağlam bir vizyona sahiptir*” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan, gönüllü gençlik lideri ve memurlar dışındakilerin “*Gençlik Merkezi Yöneticileri değişim sürecinde sağlam bir vizyona sahiptir*” ifadesine katıldığını göstermektedir.

15. Maddede yer alan “*Gençlik merkezi yöneticileri çalışanlarını çok iyi tanır ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verir*” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan, gönüllü gençlik lideri dışındakilerin çoğunluğunun “*Gençlik merkezi yöneticileri çalışanlarını çok iyi tanır ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verir*” ifadesine katıldığını göstermektedir.

16.Maddede yer alan “*Gençlik merkezi yöneticileri çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahiptir*” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan, gönüllü gençlik lideri dışındaki katılımcıların çoğunluğunun “*Gençlik merkezi yöneticileri çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahiptir*” ifadesine katılmadığını göstermektedir.

17. Maddede yer alan “*Gençlik merkezinde alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlanır*” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan, gönüllü gençlik lideri dışında kalan katılımcıların çoğunluğunun “*Gençlik merkezinde alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlanır*” ifadesine katıldığını göstermektedir.

18.Maddede yer alan “*Gençlik merkezi yöneticileri merkeze yeni gelen çalışanların gençlik merkezi kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynar*” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan gönüllü gençlik lideri dışındaki diğer çalışanların çoğunluğunun katıldığını göstermektedir.

19.Maddede yer alan “*Gençlik merkezi yöneticileri, gençlik merkezi gelişimi için liderliği paylaşır ve çalışanları güçlendirir*” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan gönüllü gençlik lideri ve hizmetlilerin dışındaki katılımcıların çoğunluğunun “*Gençlik merkezi yöneticileri, gençlik merkezi gelişimi için liderliği paylaşır ve çalışanları güçlendirir*” ifadesine katılmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak katılımcıların, “Liderlik” boyutu ile ilgili ifadelere verdikleri cevapların dikkate alındığında; katılımcılardan Gönüllü Gençlik Lideri dışındaki katılımcıların bu ifadelere katılımlarının yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 17.** Gençlik Merkezi Yöneticilerinin “Motivasyon” Boyutunda Yer Alan Maddelere İlişkin Dağılım

| MOTİVASYON    |                | GL         |      | GGL       |      | EÖ/EU/U   |      | SEU       |      | M          |      | H          |      |
|---------------|----------------|------------|------|-----------|------|-----------|------|-----------|------|------------|------|------------|------|
|               |                | F          | %    | F         | %    | F         | %    | F         | %    | F          | %    | F          | %    |
| SORU 20       | K.Katılmıyorum | 94         | 15,8 | 15        | 19,7 | 3         | 5    | 0         | 0    | 48         | 21,3 | 23         | 20   |
|               | Katılmıyorum   | 101        | 17   | 12        | 15,8 | 14        | 23,3 | 6         | 31,6 | 52         | 23,1 | 24         | 20,9 |
|               | Fikrim Yok     | 50         | 8,42 | 22        | 29   | 11        | 18,3 | 2         | 10,5 | 18         | 8    | 16         | 13,9 |
|               | Katılıyorum    | 233        | 39,2 | 12        | 15,8 | 11        | 18,3 | 7         | 36,8 | 70         | 31,1 | 26         | 22,6 |
|               | K. Katılıyorum | 116        | 19,5 | 15        | 19,7 | 21        | 35   | 4         | 21,1 | 37         | 16,5 | 26         | 22,6 |
| SORU 21       | K.Katılmıyorum | 95         | 16   | 18        | 23,7 | 7         | 11,7 | 3         | 15,8 | 47         | 20,9 | 33         | 28,7 |
|               | Katılmıyorum   | 91         | 15,3 | 9         | 11,8 | 10        | 16,7 | 1         | 5,26 | 44         | 19,6 | 17         | 14,8 |
|               | Fikrim Yok     | 34         | 5,72 | 19        | 25   | 10        | 16,7 | 1         | 5,26 | 12         | 5,33 | 12         | 10,4 |
|               | Katılıyorum    | 221        | 37,2 | 18        | 23,7 | 18        | 30   | 11        | 57,9 | 75         | 33,3 | 32         | 27,8 |
|               | K. Katılıyorum | 153        | 25,8 | 12        | 15,8 | 15        | 25   | 3         | 15,8 | 47         | 20,9 | 21         | 18,3 |
| SORU 22       | K.Katılmıyorum | 82         | 13,8 | 20        | 26,3 | 10        | 16,7 | 2         | 10,5 | 49         | 21,8 | 32         | 27,8 |
|               | Katılmıyorum   | 101        | 17   | 7         | 9,21 | 7         | 11,7 | 4         | 21,1 | 42         | 18,7 | 16         | 13,9 |
|               | Fikrim Yok     | 51         | 8,59 | 20        | 26,3 | 10        | 16,7 | 1         | 5,26 | 12         | 5,33 | 9          | 7,83 |
|               | Katılıyorum    | 225        | 37,9 | 19        | 25   | 20        | 33,3 | 11        | 57,9 | 75         | 33,3 | 35         | 30,4 |
|               | K. Katılıyorum | 135        | 22,7 | 10        | 13,2 | 13        | 21,7 | 1         | 5,26 | 47         | 20,9 | 23         | 20   |
| SORU 23       | K.Katılmıyorum | 88         | 14,8 | 16        | 21,1 | 8         | 13,3 | 3         | 15,8 | 44         | 19,6 | 25         | 21,7 |
|               | Katılmıyorum   | 91         | 15,3 | 11        | 14,5 | 7         | 11,7 | 1         | 5,26 | 44         | 19,6 | 26         | 22,6 |
|               | Fikrim Yok     | 38         | 6,4  | 19        | 25   | 11        | 18,3 | 1         | 5,26 | 11         | 4,89 | 6          | 5,22 |
|               | Katılıyorum    | 248        | 41,8 | 21        | 27,6 | 16        | 26,7 | 12        | 63,2 | 75         | 33,3 | 36         | 31,3 |
|               | K. Katılıyorum | 129        | 21,7 | 9         | 11,9 | 18        | 30   | 2         | 10,5 | 51         | 22,7 | 22         | 19,1 |
| SORU 24       | K.Katılmıyorum | 96         | 16,2 | 23        | 30,3 | 8         | 13,3 | 2         | 10,5 | 52         | 23,1 | 25         | 21,7 |
|               | Katılmıyorum   | 87         | 14,7 | 4         | 5,26 | 8         | 13,3 | 3         | 15,8 | 41         | 18,2 | 25         | 21,7 |
|               | Fikrim Yok     | 34         | 5,72 | 19        | 25   | 8         | 13,3 | 1         | 5,26 | 13         | 5,78 | 4          | 3,48 |
|               | Katılıyorum    | 234        | 39,4 | 20        | 26,3 | 18        | 30   | 8         | 42,1 | 71         | 31,6 | 40         | 34,8 |
|               | K. Katılıyorum | 143        | 24,1 | 10        | 13,2 | 18        | 30   | 5         | 26,3 | 48         | 21,3 | 21         | 18,3 |
| SORU 25       | K.Katılmıyorum | 122        | 20,5 | 22        | 29   | 11        | 18,3 | 3         | 15,8 | 57         | 25,3 | 36         | 31,3 |
|               | Katılmıyorum   | 97         | 16,3 | 5         | 6,58 | 4         | 6,67 | 2         | 10,5 | 40         | 17,8 | 17         | 14,8 |
|               | Fikrim Yok     | 61         | 10,3 | 19        | 25   | 11        | 18,3 | 4         | 21,1 | 16         | 7,11 | 13         | 11,3 |
|               | Katılıyorum    | 201        | 33,8 | 18        | 23,7 | 15        | 25   | 8         | 42,1 | 68         | 30,2 | 22         | 19,1 |
|               | K. Katılıyorum | 113        | 19   | 12        | 15,8 | 19        | 31,7 | 2         | 10,5 | 44         | 19,6 | 27         | 23,5 |
| <b>TOPLAM</b> |                | <b>594</b> |      | <b>76</b> |      | <b>60</b> |      | <b>19</b> |      | <b>225</b> |      | <b>115</b> |      |

Tablo 17’da görüldüğü gibi; 20.Maddede yer alan “Gençlik merkezi yöneticileri çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık

verir” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan, gençlik lideri ve sportif eğitim uzmanı ve eğitici öğretici/eğitim uzmanı dışında görev yapan kişilerin katılımlarının yüksek olmadığı. “Gençlik merkezi yöneticileri çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verir” ifadesine katılmadıklarını göstermektedir.

21.Maddede yer alan “Gençlik merkezi yöneticileri başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan, gönüllü gençlik lideri ve hizmetlilerin dışındaki katılımcıların çoğunluğunun “Gençlik merkezi yöneticileri başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder” ifadesine katıldığını göstermektedir.

22.Maddede yer alan “Gençlik merkezi yöneticileri çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterir” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan, gönüllü gençlik lideri ve hizmetli dışındaki çalışanların çoğunluğunun “Gençlik merkezi yöneticileri çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterir” ifadesine katıldığını göstermektedir.

23.Maddede yer alan “Gençlik merkezi yöneticileri işinde başarılı olanları takdir ederler” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan, gönüllü gençlik lideri dışındaki katılımcıların çoğunluğunun “Gençlik merkezi yöneticileri işinde başarılı olanları takdir ederler” ifadesine katıldığını göstermektedir.

24. Maddede yer alan “Gençlik merkezi yöneticileri işimle ilgili zor durumları çözmekte bana yardımcı olurlar” ifadesine araştırmaya katılan katılımcılardan, gönüllü gençlik lideri dışındaki çalışanların çoğunluğunun “Gençlik merkezi yöneticileri işimle ilgili zor durumları çözmekte bana yardımcı olurlar” ifadesine katıldığını göstermektedir.

25.Maddede yer alan “Gençlik merkezi yöneticileri başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirirler” ifadesine araştırmaya katılan, gönüllü gençlik lideri, memur ve hizmetli olarak çalışanların “Gençlik merkezi yöneticileri başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirirler” ifadesine katılmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak katılımcıların, “*Motivasyon*” boyutu ile ilgili ifadelerle verdikleri cevapların dikkate alındığında; katılımcıların bu ifadelerle katılımlarının mesleklere göre farklılık gösterdiği ve yüksek düzeyde olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyetleri ile gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 18’de gösterilmektedir.

**Tablo 18.** Erkek ve Kadın Katılımcıların İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular

| ALT BOYUTLAR                      | CİNSİYET | N   | X    | Ss   | t    | p    |
|-----------------------------------|----------|-----|------|------|------|------|
| Değişime Duyarlılık               | Erkek    | 602 | 12,1 | 4,17 | -0,3 | 0,74 |
|                                   | Kadın    | 487 | 12,2 | 3,72 | -0,3 |      |
| Gençlik Merkezi İç İletişim       | Erkek    | 602 | 5,33 | 1,95 | 0,2  | 0,84 |
|                                   | Kadın    | 487 | 5,31 | 1,74 | 0,2  |      |
| Gençlik Merkezi Dışı İletişim     | Erkek    | 602 | 5,19 | 1,95 | -0,6 | 0,51 |
|                                   | Kadın    | 487 | 5,27 | 1,8  | -0,7 |      |
| Liderlik                          | Erkek    | 602 | 10,2 | 3,93 | 0,09 | 0,92 |
|                                   | Kadın    | 487 | 10,2 | 3,55 | 0,09 |      |
| Motivasyon                        | Erkek    | 602 | 9,79 | 4,08 | 0,87 | 0,38 |
|                                   | Kadın    | 487 | 9,58 | 3,91 | 0,87 |      |
| İnovasyon Yeterlilikleri (Toplam) | Erkek    | 602 | 12,1 | 4,17 | -0,3 | 0,74 |
|                                   | Kadın    | 487 | 12,2 | 3,72 | -0,3 |      |

Tablo 18 incelendiğinde katılımcıların, gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini değerlendirmede cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin alt boyutları ve tamamından alınan puanlar arasındaki fark, cinsiyet değişkeni açısından  $p < 0,05$  önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Katılımcıların yaşları ile gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 19’da gösterilmektedir.

**Tablo 19.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Gençlik Merkezi Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| ALT BOYUTLAR                  | YAŞ        | N    | X     |
|-------------------------------|------------|------|-------|
| Değişime Duyarlılık           | 20-25      | 110  | 24,44 |
|                               | 26-30      | 552  | 25,33 |
|                               | 31-35      | 260  | 23,25 |
|                               | 36-40      | 109  | 20,56 |
|                               | 40 ve üstü | 58   | 25,87 |
|                               | Toplam     | 1089 | 24,29 |
| Gençlik Merkezi İçi İletişim  | 20-25      | 110  | 10,54 |
|                               | 26-30      | 552  | 11,02 |
|                               | 31-35      | 260  | 10,31 |
|                               | 36-40      | 109  | 9,22  |
|                               | 40 ve üstü | 58   | 11,48 |
|                               | Toplam     | 1089 | 10,65 |
| Gençlik Merkezi Dışı İletişim | 20-25      | 110  | 10,37 |
|                               | 26-30      | 552  | 10,89 |
|                               | 31-35      | 260  | 10,03 |
|                               | 36-40      | 109  | 9     |
|                               | 40 ve üstü | 58   | 11,2  |
|                               | Toplam     | 1089 | 10,46 |
| Liderlik                      | 20-25      | 110  | 20,15 |
|                               | 26-30      | 552  | 20,98 |
|                               | 31-35      | 260  | 19,72 |
|                               | 36-40      | 109  | 17,98 |
|                               | 40 ve üstü | 58   | 22,05 |
|                               | Toplam     | 1089 | 20,35 |
| Motivasyon                    | 20-25      | 110  | 19,17 |
|                               | 26-30      | 552  | 19,54 |
|                               | 31-35      | 260  | 19,38 |
|                               | 36-40      | 109  | 17,61 |
|                               | 40 ve üstü | 58   | 21,81 |
|                               | Toplam     | 1089 | 19,39 |

| ALT BOYUTLAR                  |               | KARELER TOPLAMI | Sd   | KARELER ORTALAMASI | F    | p    |
|-------------------------------|---------------|-----------------|------|--------------------|------|------|
| Değişime Duyarlılık           | Gruplar Arası | 2550,06         | 4    | 637,51             | 10,4 | 0    |
|                               | Grup İçi      | 66191,93        | 1084 | 61,06              |      |      |
| Gençlik Merkezi İçi İletişim  | Gruplar Arası | 372,64          | 4    | 93,16              | 6,84 | 0    |
|                               | Grup İçi      | 14754,14        | 1084 | 13,61              |      |      |
| Gençlik Merkezi Dışı İletişim | Gruplar Arası | 415,26          | 4    | 103,81             | 7,45 | 0    |
|                               | Grup İçi      | 15095,4         | 1084 | 13,92              |      |      |
| Liderlik                      | Gruplar Arası | 1108,62         | 4    | 277,15             | 4,95 | 0    |
|                               | Grup İçi      | 60637,7         | 1084 | 55,93              |      |      |
| Motivasyon                    | Gruplar Arası | 701,5           | 4    | 175,37             | 2,74 | 0,03 |
|                               | Grup İçi      | 69238,7         | 1084 | 63,87              |      |      |

Tablo 19’da görüldüğü gibi, katılımcıların yaşlarına göre gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Katılımcıların yaş düzeyi ile gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli ya da yetersiz bulmaları arasındaki ilişkinin  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey çoklu karşılaştırma analizi sonucunda; değişime duyarlılık alt boyutunda farklılığın, 36-40 yaş aralığında olanlar ile diğer yaş aralıkları arasında olanlardan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Kurum içi iletişim alt boyutunda farklılığın, 26-30 ile 36-40 yaşları arasında ve 36-40 ile 40 yaş ve üstünde olanlardan, kurum dışı iletişim alt boyutunda farklılığın, 20-25 ile 36-40 yaşları arasında, 26-30 ile 31-35 yaşları arasında, 26-30 ile 36-40 yaşları arasında ve 36-40 ile 40 yaş ve üstü arasında olanlardan, oluştuğu görülmektedir. Liderlik alt boyutunda farklılığın, 26-30 ile 36-40 yaşları arasında ve 36-40 ile 40 yaş ve üstü arasında olanlardan, motivasyon alt boyutunda farklılığın ise, 36-40 ile 40 yaş ve üstü arasında olanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları ile gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 20’de gösterilmektedir.

**Tablo 20.** Evli ve Bekâr Katılımcıların İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular

| ALT BOYUTLAR                  | MEDENİ DURUM | N   | X    | Ss   | t     | P    |
|-------------------------------|--------------|-----|------|------|-------|------|
| Değişime Duyarlılık           | Evli         | 615 | 11,9 | 4,18 | -1,62 | 0,1  |
|                               | Bekâr        | 474 | 12,3 | 3,67 | -1,65 |      |
| Gençlik Merkezi İç İletişim   | Evli         | 615 | 5,27 | 1,92 | -1,02 | 0,3  |
|                               | Bekâr        | 474 | 5,39 | 1,78 | -1,03 |      |
| Gençlik Merkezi Dışı İletişim | Evli         | 615 | 5,17 | 1,95 | -1,08 | 0,27 |
|                               | Bekâr        | 474 | 5,3  | 1,8  | -1,09 |      |
| Liderlik                      | Evli         | 615 | 10,1 | 3,85 | -0,03 | 0,97 |
|                               | Bekâr        | 474 | 10,1 | 3,65 | -0,03 |      |
| Motivasyon                    | Evli         | 615 | 9,71 | 4,09 | 0,12  | 0,9  |
|                               | Bekâr        | 474 | 9,68 | 3,89 | 0,12  |      |

Tablo 20 incelendiğinde, medeni duruma göre gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin alt boyutları ve tamamından alınan puanlar arasındaki fark,

medeni durum değişkeni açısından  $p>0,05$  önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olarak bulunmamıştır. Bu bulgu, katılımcıların medeni durumları ile gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli ya da yetersiz bulmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı göstermektedir.

Katılımcıların eğitim durumları ile gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 21’de gösterilmektedir.

**Tablo 21.** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| ALT BOYUTLAR                  | EĞİTİM      | N    | X     |
|-------------------------------|-------------|------|-------|
| Değişime Duyarlılık           | Lisansüstü  | 92   | 25,13 |
|                               | Üniversite  | 723  | 25,26 |
|                               | Ortaöğretim | 274  | 21,47 |
|                               | Toplam      | 1089 | 24,29 |
| Gençlik Merkezi İçi İletişim  | Lisansüstü  | 92   | 11,26 |
|                               | Üniversite  | 723  | 11,06 |
|                               | Ortaöğretim | 274  | 9,36  |
|                               | Toplam      | 1089 | 10,65 |
| Gençlik Merkezi Dışı İletişim | Lisansüstü  | 92   | 11,03 |
|                               | Üniversite  | 723  | 10,92 |
|                               | Ortaöğretim | 274  | 9,05  |
|                               | Toplam      | 1089 | 10,46 |
| Liderlik                      | Lisansüstü  | 92   | 21,29 |
|                               | Üniversite  | 723  | 21,18 |
|                               | Ortaöğretim | 274  | 17,85 |
|                               | Toplam      | 1089 | 20,35 |
| Motivasyon                    | Lisansüstü  | 92   | 19,97 |
|                               | Üniversite  | 723  | 20,02 |
|                               | Ortaöğretim | 274  | 17,52 |
|                               | Toplam      | 1089 | 19,39 |

| ALT BOYUTLAR                  |               | KARELER TOPLAMI | Sd   | KARELER ORTALAMASI | F    | p |
|-------------------------------|---------------|-----------------|------|--------------------|------|---|
| Değişime Duyarlılık           | Gruplar Arası | 2913,611        | 2    | 1456,8             | 24   | 0 |
|                               | Grup İçi      | 65828,397       | 1086 | 60,61              |      |   |
| Gençlik Merkezi İçi İletişim  | Gruplar Arası | 607,085         | 2    | 303,54             | 22,7 | 0 |
|                               | Grup İçi      | 14519,708       | 1086 | 13,37              |      |   |
| Gençlik Merkezi Dışı İletişim | Gruplar Arası | 729,666         | 2    | 364,83             | 26,8 | 0 |
|                               | Grup İçi      | 14781,003       | 1086 | 13,61              |      |   |
| Liderlik                      | Gruplar Arası | 2290,013        | 2    | 1145               | 20,9 | 0 |
|                               | Grup İçi      | 59456,318       | 1086 | 54,74              |      |   |
| Motivasyon                    | Gruplar Arası | 1274,542        | 2    | 637,27             | 10,1 | 0 |
|                               | Grup İçi      | 68665,67        | 1086 | 63,22              |      |   |

Tablo 21’de görüldüğü gibi, katılımcıların eğitim durumlarına göre inovasyon yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş ve  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Katılımcıların eğitim düzeyi yükseldikçe inovasyon yeterlilik ortalaması puanlarının da buna paralel olarak arttığı görülmektedir.

Motivasyon alt boyutunda ise üniversite mezunu katılımcıların gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli buldukları görülmektedir. Bu farklılıklar  $p<0,05$ ’den küçük olduğu için, katılımcıların eğitim düzeyi ile gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli ya da yetersiz bulmaları açısından ilişkinin  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey çoklu karşılaştırma analizi sonucunda; Değişime duyarlılık, kurum içi iletişim, kurum dışı iletişim, liderlik ve motivasyon alt boyutlarında üniversite ve lisansüstü eğitimi mezunları arasında gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli ya da yetersiz bulmaları arasında anlamlı bir fark yoktur. Ayrıca Motivasyon alt boyutunda lisan üstü mezunları ile ortaöğretim mezunları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Katılımcıların meslekleri ile gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 22’de gösterilmektedir

**Tablo 22.** Katılımcıların Mesleklerine Göre İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| ALT BOYUTLAR                  |               | KARELER TOPLAMI | Sd   | KARELER ORTALAMAS | F    | P    |
|-------------------------------|---------------|-----------------|------|-------------------|------|------|
| Değişime Duyarlılık           | Gruplar Arası | 3603,74         | 5    | 720,74            | 12   | 0    |
|                               | Grup İçi      | 65138,26        | 1083 | 60,14             |      |      |
| Gençlik Merkezi İçi İletişim  | Gruplar Arası | 679,84          | 5    | 135,97            | 10,2 | 0    |
|                               | Grup İçi      | 14446,94        | 1083 | 13,34             |      |      |
| Gençlik Merkezi Dışı İletişim | Gruplar Arası | 786,09          | 5    | 157,2             | 11,6 | 0    |
|                               | Grup İçi      | 14724,57        | 1083 | 13,59             |      |      |
| Liderlik                      | Gruplar Arası | 2158,32         | 5    | 431,66            | 7,84 | 0    |
|                               | Grup İçi      | 59588           | 1083 | 55,02             |      |      |
| Motivasyon                    | Gruplar Arası | 1020,34         | 5    | 204,06            | 3,2  | 0,01 |
|                               | Grup İçi      | 68919,86        | 1083 | 63,63             |      |      |



| ALT BOYUTLAR                    | MESLEK                         | N    | X     |
|---------------------------------|--------------------------------|------|-------|
| Değişime Duyarlılık             | Eğitici/Öğretici/Eğitim Uzmanı | 60   | 24,65 |
|                                 | Sportif Eğitim Uzmanı          | 19   | 25,31 |
|                                 | Gençlik Lideri                 | 594  | 25,76 |
|                                 | Gönüllü Gençlik Lideri         | 76   | 23,48 |
|                                 | Memur                          | 225  | 21,35 |
|                                 | Hizmetli                       | 115  | 22,68 |
|                                 | Toplam                         | 1089 | 24,29 |
| Gençlik Merkezi<br>İç İletişim  | Eğitici/Öğretici/Eğitim Uzmanı | 60   | 11,38 |
|                                 | Sportif Eğitim Uzmanı          | 19   | 11,15 |
|                                 | Gençlik Lideri                 | 594  | 11,25 |
|                                 | Gönüllü Gençlik Lideri         | 76   | 9,97  |
|                                 | Memur                          | 225  | 9,46  |
|                                 | Hizmetli                       | 115  | 9,84  |
|                                 | Toplam                         | 1089 | 10,65 |
| Gençlik Merkezi<br>Dış İletişim | Eğitici/Öğretici/Eğitim Uzmanı | 60   | 10,65 |
|                                 | Sportif Eğitim Uzmanı          | 19   | 10,63 |
|                                 | Gençlik Lideri                 | 594  | 11,17 |
|                                 | Gönüllü Gençlik Lideri         | 76   | 9,51  |
|                                 | Memur                          | 225  | 9,23  |
|                                 | Hizmetli                       | 115  | 9,67  |
|                                 | Toplam                         | 1089 | 10,46 |
| Liderlik                        | Eğitici/Öğretici/Eğitim Uzmanı | 60   | 21,05 |
|                                 | Sportif Eğitim Uzmanı          | 19   | 20,78 |
|                                 | Gençlik Lideri                 | 594  | 21,5  |
|                                 | Gönüllü Gençlik Lideri         | 76   | 18,43 |
|                                 | Memur                          | 225  | 18,36 |
|                                 | Hizmetli                       | 115  | 19,14 |
|                                 | Toplam                         | 1089 | 20,35 |
| Motivasyon                      | Eğitici/Öğretici/Eğitim Uzmanı | 60   | 20,7  |
|                                 | Sportif Eğitim Uzmanı          | 19   | 20,52 |
|                                 | Gençlik Lideri                 | 594  | 20,05 |
|                                 | Gönüllü Gençlik Lideri         | 76   | 17,57 |
|                                 | Memur                          | 225  | 18,55 |
|                                 | Hizmetli                       | 115  | 17,98 |
|                                 | Toplam                         | 1089 | 19,39 |

Tablo 22 incelendiğinde, katılımcıların mesleklerine göre gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve  $p < 0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur.

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için yapılan Tukey çoklu karşılaştırma analizi sonucunda;

Değişime Duyarlılık alt boyutunda farklılığın, Eğitici/Öğretici/Eğitim Uzmanı ile Memur, Gençlik Lideri ile Memur ve Gençlik Lideri ile Hizmetli kadrosunda olanlardan, Kurum içi iletişim alt boyutunda farklılığın, Eğitici/Öğretici/Eğitim Uzmanı ile Memur, Gençlik Lideri ile Gönüllü Gençlik Lideri, Gençlik Lideri ile Memur ve Gençlik Lideri ile Hizmetli kadrosunda olanlardan, Kurum dışı iletişim alt boyutunda farklılığın, Gençlik Lideri ile Gönüllü Gençlik Lideri, Gençlik Lideri ile Memur ve Gençlik Lideri ile Hizmetli kadrosunda olanlardan, Liderlik alt boyutunda farklılığın, Gençlik Lideri ile Gönüllü Gençlik Lideri, Gençlik Lideri ile Memur ve Gençlik Lideri ile Hizmetli kadrosunda olanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Katılımcıların hizmet süreleri ile gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ile ilgili değerlendirmeleri arasındaki ilişki Tablo 23’de gösterilmektedir.

**Tablo 23.** Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

| ALT BOYUTLAR                    | YIL           | N    | X     |
|---------------------------------|---------------|------|-------|
| Değişime Duyarlılık             | 1-2 Yıl       | 566  | 24,37 |
|                                 | 3-4 Yıl       | 452  | 24,02 |
|                                 | 5-6 Yıl       | 52   | 24,34 |
|                                 | 7 Yıl ve Üstü | 19   | 28,47 |
|                                 | Toplam        | 1089 | 24,29 |
| Gençlik Merkezi<br>İç İletişim  | 1-2 Yıl       | 566  | 10,59 |
|                                 | 3-4 Yıl       | 452  | 10,67 |
|                                 | 5-6 Yıl       | 52   | 10,59 |
|                                 | 7 Yıl ve Üstü | 19   | 12,26 |
|                                 | Toplam        | 1089 | 10,65 |
| Gençlik Merkezi<br>Dış İletişim | 1-2 Yıl       | 566  | 10,46 |
|                                 | 3-4 Yıl       | 452  | 10,38 |
|                                 | 5-6 Yıl       | 52   | 10,65 |
|                                 | 7 Yıl ve Üstü | 19   | 11,78 |
|                                 | Toplam        | 1089 | 10,46 |
| Liderlik                        | 1-2 Yıl       | 566  | 20,35 |
|                                 | 3-4 Yıl       | 452  | 20,17 |
|                                 | 5-6 Yıl       | 52   | 20,61 |
|                                 | 7 Yıl ve Üstü | 19   | 24,31 |
|                                 | Toplam        | 1089 | 20,35 |
| Motivasyon                      | 1-2 Yıl       | 566  | 19,57 |
|                                 | 3-4 Yıl       | 452  | 18,92 |
|                                 | 5-6 Yıl       | 52   | 19,88 |
|                                 | 7 Yıl ve Üstü | 19   | 23,73 |
|                                 | Toplam        | 1089 | 19,39 |

| ALT BOYUTLAR                  |               | KARELER TOPLAMI | Sd   | KARELER ORTALAMASI | F    | p    |
|-------------------------------|---------------|-----------------|------|--------------------|------|------|
| Değişime Duyarlılık           | Gruplar Arası | 368,42          | 3    | 122,8              | 1,94 | 0,12 |
|                               | Grup İçi      | 68373,57        | 1085 | 63,01              |      |      |
| Gençlik Merkezi İçi İletişim  | Gruplar Arası | 51,8            | 3    | 17,26              | 1,24 | 0,29 |
|                               | Grup İçi      | 15074,99        | 1085 | 13,89              |      |      |
| Gençlik Merkezi Dışı İletişim | Gruplar Arası | 38,07           | 3    | 12,69              | 0,89 | 0,45 |
|                               | Grup İçi      | 15472,59        | 1085 | 14,26              |      |      |
| Liderlik                      | Gruplar Arası | 317             | 3    | 105,66             | 1,86 | 0,13 |
|                               | Grup İçi      | 61429,32        | 1085 | 56,61              |      |      |
| Motivasyon                    | Gruplar Arası | 489,85          | 3    | 163,28             | 2,55 | 0,05 |
|                               | Grup İçi      | 69450,35        | 1085 | 64,01              |      |      |

Tablo 23’de görüldüğü gibi, katılımcıların hizmet sürelerine göre gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri ölçeğinin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; katılımcıların hizmet süreleri ile gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini yeterli ya da yetersiz bulmaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

## 4.SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışma, Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı 81 il ve ilçede Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerine bağlı olarak 12-24 yaşları arasındaki gençlere hizmet veren, 2016 Mayıs ayı itibarıyla toplam 220 adet olan gençlik merkezi müdürlüklerinde farklı statü ve görevde bulunan ve çoğunluğunu Gençlik Liderlerinin oluşturduğu 1089 katılımcının görüşlerine dayanarak gençlik merkezi yöneticilerinin yönetim, liderlik ve değişim bağlamında, inovasyon yeterliliklerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri katılımcıların görüşlerine göre nasıldır? Sorusuna cevap aranan bu çalışmaya katılan katılımcıların çoğunluğunun erkek (%55,3'ü, 602 kişi), evli (%56,5'i, 615 kişi), 26-30 yaş arasında (%50,7'i, 552 kişi), üniversite mezunu (%66,4'ü, 723 kişi) ve 1-5 yıl hizmet süresinde (%93,5'i, 1065 kişi) olduğu belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların çoğunluğunu gençlik merkezlerinde sözleşmeli statüde çalışan gençlik liderinin (%54,5'i 594 kişi) oluşturduğu görülmektedir.

Araştırma alt problemlerinden birisi olan gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri, değişime duyarlılık boyutunda nasıldır sorusuna yönelik elde edilen veriler Tablo 12 verilmiştir. Tablo 12 incelendiğinde gençlik merkezi yöneticilerinin değişim sürecinde çalışanlarına farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulduğunu, gençlik merkezinde rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görüldüğünü, gençlik merkezi yöneticilerinin değişime olan ihtiyacı net olarak açıkladığını, gençlik merkezi yöneticilerinin çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirdiğini, değişim sürecinde gençlik merkezinde alınan kararlar ve uygulamaların birbiri ile tutarlı olduğunu ve değişim sürecinde gençlik merkezinde alınan kararların mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygun olduğunu ve gençlik merkezi yöneticilerinin yapılan değişikliklerin takibi konusunda duyarlı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuçlar göstermektedir ki gönüllü gençlik lideri dışında tüm çalışanların, gençlik merkezi yöneticilerinin değişime duyarlılık boyutunda yeterli olduğunu düşünmektedirler. Benzer şekilde Eraslan'ın (2015:52) tarafından Ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri öğretmen görüşlerine göre nasıldır sorusuna cevap arayan araştırmasında öğretmenlerin okul müdürünün değişime

duyarlılık boyutunda yeterli olduğunu düşündüklerini, Yıldız'ın (2012:187) ve Gökçe'nin (2004:223) çalışmasında da okul yöneticilerin okulda değişim ihtiyacını belirleme, değişim sürecini uygulama ve değerlendirme boyutlarında çok yeterli oldukları belirlenmiştir. Er'in (2013: 74) ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okulların değişime açıklığı ile değişim kapasitesi arasındaki ilişkilerin araştırılması amacıyla yapmış olduğu çalışma sonuçlarına göre de çalışmaya katılan öğretmenler okul yöneticilerinin değişime açık olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

Araştırmanın alt problemlerinden birisi olan gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri kurum içi ve kurum dışı iletişim boyutlarında nasıldır sorusuna yönelik elde edilen sonuçlar incelenmiştir. Tablo 13 ve 14'deki veriler doğrultusunda çalışanların gençlik merkezi yöneticilerinin çalışmalarını gizli saklı yürütmediğini, her türlü iletişim kanallarının açık olduğunu, çalışanlarına geri bildirim aksatmadan yerine getirdiğini, iletişimin kopmasına izin vermediğini, çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını desteklediğini, değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime geçtiğini ve kurum ve çevre arasında etkili bir iletişim sisteminin mevcut olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar; çalışanlardan gönüllü gençlik lideri dışındakilerin gençlik merkezi yöneticilerinin iletişim boyutunda yeterli olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Yine Eraslan'ın (2015:55) araştırmasında öğretmenlerin okul müdürünün iletişim boyutunda yeterli olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Ağaoğlu ve arkadaşlarının (2012:165) ve Argon ve Zafer'in (2009:117) yapmış oldukları çalışmada öğretmenler, okul yöneticilerinin iletişim kurma alanında yeterli görmektedirler. Katman'ın (2010:68) çalışmasında da benzer şekilde okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının kurum içinde iletişim konusunda güçlük çekmediği belirlenmiştir.

Araştırmanın alt problemlerinden birisi olan gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri liderlik boyutunda nasıldır? sorusuna yönelik Tablo 15'deki veriler incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar; çalışanların değişim sürecinde gençlik merkezindeki kişilerarası iletişimden çoğu insanın memnun olduğunu, gençlik merkezi yöneticilerinin, değişim sürecinde demokratik bir liderlik örneği gösterdiğini, sağlam bir vizyona sahip olduğunu, çalışanlarını çok iyi tanıdığını ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine

karar verdiğini çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahip olduğunu gençlik merkezinde alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlandığını gençlik merkezi yöneticilerinin merkeze yeni gelen çalışanların gençlik merkezi kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynadığını ve gençlik merkezi yöneticilerinin gençlik merkezi gelişimi için liderliği paylaştığını ve çalışanları güçlendirdiğini belirttiği görülmektedir. Bu durum, çalışanlardan gönüllü gençlik lideri dışındakilerin gençlik merkezi yöneticilerinin liderlik boyutunda yeterli olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Benzer şekilde Eraslan (2015:58) yapmış olduğu çalışmada öğretmenlerin okul müdürünün liderlik boyutunda yeterli olduğunu düşündüklerini göstermektedir.

Araştırmanın alt problemlerinden birisi olan olan gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri “motivasyonu” sağlama boyutunda nasıldır sorusuna yönelik elde edilen sonuçlar incelenmiş olup tablo 16’daki veriler incelendiğinde çalışanların, gençlik merkezi yöneticilerinin çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık vermediğini ancak başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir ettiğini, çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterdiğini, işinde başarılı olanları takdir ettiğini, işiyle ilgili zor durumları çözmekte çalışanlara yardımcı olduğunu ve başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirdiğini düşündüğünü göstermektedir. Katılımcılardan gönüllü gençlik lideri ve hizmetliler dışındakilerin gençlik merkezi yöneticilerinin motivasyon boyutunda yeterli olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Benzer şekilde Eraslan’ın (2015:60) yapmış olduğu çalışmada öğretmenler okul müdürünün motivasyon boyutunda yeterli olduğunu düşünmektedirler.

Araştırmanın alt problemlerinden birisi olan katılımcıların cinsiyetleri ile gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin düşünceleri arasında değişime duyarlık, gençlik merkezi içi ve dışı iletişim, liderlik ve motivasyon alt boyutlarında, cinsiyete göre değişmediği görülmüştür.

Eraslan (2015:61) öğretmenlerin cinsiyetleri ile ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin düşünceleri arasında değişime duyarlık, okul içi iletişim, okul dışı iletişim, liderlik ve motivasyon alt boyutlarında, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere oranla okul müdürlerinin inovasyon yeterliliklerini daha yeterli

bulmaktadırlar. Argon ve Özçelik'in (2008:84) çalışmasında da yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlilik düzeyine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyetin etkili olduğu, buna karşılık Top'un (2011:85) yenilik yönetiminin ilköğretim okullarındaki yöneticileri tarafından ne ölçüde benimsendiğini ve yenilik yönetimine ilişkin tutumlarının ne olduğunu tespit etmek amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında cinsiyetin etkili olmadığı görülmüştür.

Araştırmanın alt problemlerinden birisi olan katılımcıların, gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, çalışanların medeni durumlarına göre değişmediği görülmüştür.

Benzer sonuç Eraslan yapmış olduğu çalışmada (2015:63) öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin medeni durumlarına göre değişmediği görülmüştür.

Araştırmanın alt problemlerinden birisi olan katılımcıların, gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, çalışanların eğitim durumlarına göre değişime duyarlık, gençlik merkezi içi ve dışı iletişim, liderlik boyutunda eğitim düzeyi yükseldikçe katılımcıların inovasyon yeterlilik ortalama puanlarının da buna paralel olarak arttığı görülmektedir. Motivasyon alt boyutunda üniversite mezunu katılımcıların inovasyon yeterlilik puanlarının en yüksek olduğu görülmektedir.

Bu farklılıklar  $p<0,05$ 'den küçük olduğu için, katılımcıların eğitim düzeyi ile gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri arasındaki ilişkinin  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına bakıldığında; Değişime duyarlılık, gençlik merkezi içi iletişim, gençlik merkezi dışı iletişim, liderlik ve motivasyon alt boyutlarında üniversite ve lisansüstü eğitimi mezunları arasında gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini değerlendirmeleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur.

Motivasyon alt boyutunda lisansüstü mezunları ile ortaöğretim mezunları arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Eraslan'ın (2015:65) Öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre değişmediği bulunmuştur. Top'un (2011:86) çalışmasında ise yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin yeniliğe karşı pozitif tutum içerisinde oldukları belirlenmiştir.

Araştırmanın alt problemlerinden birisi olan katılımcıların, gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, çalışanların yaşlarına göre bakıldığında: Katılımcıların, inovasyon yeterlilik ortalama puanlarına bakıldığında tüm alt boyutlarda 20-25 yaş aralığından 26 yaşa kadar katılımcıların inovasyon yeterlilik puanlarının yükseldiği, 26-30 yaş aralığı ile 40 yaşa kadar inovasyon yeterlilik puanlarında bir düşüş olduğu ve en çok inovasyon yeterlilik puanlarının olduğu yaşların 40 yaş ve üstü olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar tüm alt boyutlarda  $p<0,05$ 'den küçük olduğu için, katılımcıların yaş düzeyi ile gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterlilikleri görüşleri arasındaki ilişkinin  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına bakıldığında; Değişime Duyarlılık alt boyutunda farklılığın, 36-40 yaş aralığında olanlar ile diğer yaş aralıkları arasında olanlardan,

Gençlik merkezi içi iletişim alt boyutunda farklılığın, 26-30 ile 36-40 yaşları arasında ve 36-40 ile 40 yaş ve üstünde olanlardan,

Gençlik merkezi dışı iletişim alt boyutunda farklılığın, 20-25 ile 36-40 yaşları arasında, 26-30 ile 31-35 yaşları arasında, 26-30 ile 36-40 yaşları arasında ve 36-40 ile 40 yaş ve üstü arasında olanlardan,

Liderlik alt boyutunda farklılığın, 26-30 ile 36-40 yaşları arasında ve 36-40 ile 40 yaş ve üstü arasında olanlardan,

Motivasyon alt boyutunda farklılığın, 36-40 ile 40 yaş ve üstü arasında olanlardan kaynaklandığı görülmektedir.

Bu sonuca benzer şekilde Eraslan'ın (2015:63) öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin yaşlarına göre değişmediği saptanmıştır. Bu sonuca benzer şekilde yine Top'un (2011:85) ve



Yıldız'ın (2012:188) çalışmasında da yaşın, okul yöneticilerinin yeniliğe ilişkin algılarını etkilemediği belirlenmiştir.

Araştırmanın alt problemlerinden birisi olan çalışanların, gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, çalışanların mesleklerine göre bakıldığında; çalışanların meslekleri ile inovasyon yeterlilikleri arasındaki ilişkinin  $p<0,05$  düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir.

Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığına bakıldığında; Değişime duyarlılık alt boyutunda farklılığın, Eğitici/Öğretici/Eğitim Uzmanı ile Memur, Gençlik Lideri ile Memur ve Gençlik Lideri ile Hizmetli kadrosunda olanlardan,

Gençlik merkezi içi iletişim alt boyutunda farklılığın, Eğitici/Öğretici/Eğitim Uzmanı ile Memur, Gençlik Lideri ile Gönüllü Gençlik Lideri, Gençlik Lideri ile Memur ve Gençlik Lideri ile Hizmetli kadrosunda olanlardan,

Gençlik merkezi dışı iletişim alt boyutunda farklılığın, Gençlik Lideri ile Gönüllü Gençlik Lideri, Gençlik Lideri ile Memur ve Gençlik Lideri ile Hizmetli kadrosunda olanlardan,

Liderlik alt boyutunda farklılığın, Gençlik Lideri ile Gönüllü Gençlik Lideri, Gençlik Lideri ile Memur ve Gençlik Lideri ile Hizmetli kadrosunda olanlardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu sonuçlar bize motivasyon alt boyutu dışında gençlik merkezinde çalışan katılımcıların meslekleri açısından gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerini değerlendirmeleri açısından farklılıklar olduğunu göstermektedir.

Eraslan'ın (2015:66) öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin branş durumlarına göre bakıldığında; sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre okul müdürlerinin "okul dışı iletişim" inovasyon yeterliklerini daha yeterli bulduğunu göstermektedir.

Araştırmanın alt problemlerinden birisi olan çalışanların, gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin, çalışanların hizmet sürelerine göre değişmediği belirlenmiştir. Eraslan'ın (2015:67) öğretmenlerin, ortaöğretim okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine ilişkin görüşlerinin,

öğretmenlerin hizmet sürelerine göre değişmediği belirlenmiştir. Yıldız'ın (2012:189) çalışmasında da benzer sonuç elde edilmiştir.

## 5.ÖNERİLER

Araştırmalar göstermektedir ki inovasyon kavramı öncelikli olarak özel sektörün ihtiyacından kaynaklanmış; uygulama sonucunda yararları görüldükçe kamuya da uyarlanması fikri ortaya çıkmıştır. Ancak özel sektördeki ile kamuda yer alan inovasyon kavramı, yapıları gereği performans, amaç, yönetim şekli, karar alma ve zaman kavramları açısından farklılıklar göstermektedir.

Kamuda inovasyonu ateşleyen itici güçlerin başında özel sektörde olduğu gibi vizyon ve misyon sahibi liderler gelmektedir. Bunun yanı sıra hükümetlerin üzerinde vatandaşların etkin hizmet sunumu, hesap verebilirlik ve süreç etkinliği konusunda artan taleplerinin hükümetler üzerinde baskı oluşturması ve kamu kurumlarını değişime ve inovasyona yönelmek zorunda bırakmaları da önemli bir etken olabilir.

Ancak inovasyon sistemlerine yapılan yatırımların geri dönüşünün zaman almasına rağmen politik nedenlerle kısa vadede yüksek getiri beklentisi kamuda inovasyon girişimlerini başarısızlığa da uğratabilmektedir. Bu yüzden kamuda ve özel sektörde inovasyon kavramının ayrı olarak ele alınması ve incelenmesini önerebilirim.

İşletmelerin yaşam sürelerini uzatma, kar elde etme ve bunun yanında sürekli rakip işletmelere karşı üstün olabilmeleri için hep kendilerini yenilemesi ve bunu bir kültür haline getirmeleri gerekmektedir. Hiç kuşku yok ki inovasyon, işletmelerin gözünü diktiği ufuk noktasındaki başarılar için onları oraya ulaştıracak en hızlı vasıta. İşte bu sebeplerden dolayı;

Yeni işe alınacak gençlik liderlerinin, personelin ve atanacak gençlik merkezi müdürlerinin seçiminde inovatif düşünme kabiliyetinin işe alma ve ödüllendirme kriterleri arasında yer almasının sağlanması uygun olacaktır. Bu yöntemle seçilen insan kaynağının süreçlere aktif katılımı sağlanarak yaratıcı fikirlerinden olabildiğince faydalanılabilir. Gençlik merkezlerinde gençlerle çalışan personellerin alanlarında yetkinleşmeleri için gerekli eğitim ve sertifikasyonlarının desteklenmesi ve bunun sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır.

Gençlik merkezlerinde yeterli sayıda personel bulunmalıdır. Çalıştırılacak personelin alanında uzman olmasına ve gençlerle iletişiminin güçlü olmasına dikkat edilmelidir.

Gençlik Merkezlerine gelen gençler içinde ergenlik döneminde olan gençlerin çoğunlukta olduğu düşünülürse bu gençlik merkezlerinde sosyal hizmet uzmanı, psikolog çalıştırılması, gençlerin serbest zamanlarını değerlendirmelerinde gençlik merkezlerinin bilinirliğini artırıcı ve dikkat çekici etkinliklerin artırılmasının sağlanması, gençlerin ailelerine gençlik merkezi konusunda daha fazla bilgilendirmelerin yapılması, gençlerin istek ve ihtiyaçları göz önüne alınarak etkinliklerin belirlenmesi, gençlik merkezlerini daha cazip hale getirilmesi, gençlerle çalışan diğer sivil toplum kuruluşlarıyla zaman zaman bir araya gelerek bilgi ve fikir alışverişinde bulunulması

Son yıllarda ülkemizde artan boşanma olayları nedeniyle pek çok çocuk ve genç aile ortamında büyümektedir. Bu nedenle bu gençlere yönelik projeler hazırlanması önemlidir.

Gençlik merkezlerinin faaliyet alanlarının daralmasının en önemli nedenlerinden birisi olan eğitici ve öğreticilere ödenen ücretlerin yetersiz olmasıdır. Bu konuda gerekli yasal düzenlemelerin yapılması önem arz etmektedir.

Gençlik merkezleri şehir merkezlerine yakın, tüm gençliğin kolayca ulaşabileceği genç nüfusun yoğun olduğu noktalarda olmalı ve gençlik merkezi olarak açılacak olan binaların mimari yapısının öğrenmedeki motivasyonu artırdığı gerçeği göz önüne alınarak, gençlik merkezi binalarının iç ve dış mimari estetiği dikkate alınmalıdır.

Gençlik merkezlerinde örgün eğitime devam eden öğrencilerin yanında, kötü alışkanlıkları olan sokak çocukları ile kimsesiz çocukların da katılımı özellikle sağlanmalı, bu çocuklar da topluma kazandırılmaya çalışılmalıdır.

Gençlik merkezi üyesi gençlerin ergenlik dönemi öncesi-sırası ve sonrasında yaşadıkları psikolojik sorunlarına destek olmak ve çözüm üretmek için psikolojik danışman, sosyal hizmet uzmanı ve rehberlik uzmanı gibi farklı alanlardaki uzmanların da bu merkezlerde istihdam edilmelidir.

Gençlerle ilgili çalışan yereldeki tüm kamu kurum ve kuruluşları ve üniversiteler başta olmak üzere sivil toplum kuruluşları, gençlik kulüpleri ve toplulukları ile sürekli bir bilgi alışverişi ve koordineli çalışmalar yürütülmelidir.

Üniversitelerle işbirliği içinde daha fazla uzmanın gençlik alanında çalışmasına imkân verilerek, alandaki akademik çalışma ve veritabanı eksikliğinin giderilmesi gerekmektedir. Özellikle Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının Rekreasyon bölümü mezunlarının bu merkezlerde istihdamı sağlanmalıdır.

Gençlik merkezi çalışanlarımızın inovatif fikirlerini üst yönetime iletebileceği bir platform oluşturulması ve çalışanlarımızın inovatif fikirleri için ödüllendirilmesi sağlanmalıdır.

Gençlik Merkezi çalışanlarına ve gençlik merkezi yöneticilerine yönelik belirli dönemlerde inovasyon hakkında hizmet içi eğitimler yapılmalıdır.

Gençlik Merkezlerinde yapılan inovasyon çalışmalarının hızlanması ve çalışmada hem yöneticilerin hem de çalışanların bir ekip halinde çalışmaları sağlanmalıdır.

Gençlik merkezi çalışanlarının, gençlik merkezi yöneticilerinin inovasyon yeterliliklerine yönelik görüşleri incelenen bu çalışmaya benzer şekilde, gençlik merkezi çalışanlarının kendilerinin inovasyona ilişkin görüşlerinin ve yeterliliklerinin araştırılması da önem arz etmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı tüm merkez ve taşra teşkilatında benzer çalışmaların yapılıp, elde edilen sonuçların karşılaştırılması da özellikle önerilebilir.

## 6.KAYNAKÇA

Acar, Hakan. 2008, Türkiye'nin ulusal gençlik politikası nasıl yapılandırılmalıdır? "**Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**" C 5, S 1.

Ağaoğlu, Esmahan, Altinkurt, Yahya, Yılmaz, Kürşat ve Karaköse, Turgut. 2012, "Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli)", **Eğitim ve Bilim Dergisi**, 37 (164): 159-175.

**Akış, Elif. 2011**, Küreselleşme Sürecinde Bölgesel Kalkınma Yaklaşımındaki Gelişmeler ve Bölgesel Kalkınma Ajansları "Sosyoloji Konferansları Dergisi" S. 44.

Altılar, Niyazi. 2002, **İçimizdeki Lider**, İstanbul: Okumuş Adama Yayıncılık.

Altun, Şafak. 2007, **İnovasyonla Başarıyı Yakalayan Türkler**, İstanbul: Media Cat. Yayıncılık.

Argon, Türkan ve Özçelik, Nuray. 2008, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değişimi Yönetme Yeterlikleri, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.8 S. 16. ss: 70-89.

Argon, Türkan ve Zafer, Demet. 2009, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Sürecinde Yaşadıkları Problemler", **Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 18: 99-123.

Arslan, Hediye. Şener Konuk, Dilek. 2012, "Hemşirelikte Yeni ve Önemli Bir Kavram: Girişimcilik", **İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale. Hemşirelik Dergisi**, C. 20, S. 2, ss: 140-145.

Ateş M. Rauf. 2007, **İnovasyon Hayat Kurtarır**, İstanbul: Doğan Kitapçılık.

Atilla, Filiz. **Motivasyon ile Başarının Artırılması Seminer Notları**, Kosgeb İkitelli, Nisan 2003.

Avcı, Umut. 2009, "Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 5, S 10, ss: 121-138.

Aydoğan, İsmail. 2008, "Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri", Konya: **Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi**, S 25, ss: 33-51.

Barutçugil, İsmet. 2009, **Ar-Ge Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Başer, Cihan Barış. t.y., "İnovasyon Süreci" , 2008, Kaynak: <http://innocentric.blogspot.com.tr/2008/08/inovasyon-sreci.html>. (Erişim Tarihi: 28 Mart 2016).

Beycioğlu, Kadir. Aslan, Mahire, 2010, “Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim ve Yenileşme: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Rollerini”, **Yüzüncü Yıl Eğitim Fakültesi Dergisi**, S 7, ss: 153-173.

Bıçakcı, Ulaş. 2002, “Yaratıcılık nedir? Ne değildir?” **Endüstri ve Otomasyon Dergisi** S 57.

Bilir, Pervin. 2005, **Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları**. Adana: Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Doktora Tezi.

Burns James Mac Gregor, 1979, “**Two Excepts From Leadership**”, Educational Leadership, Volume: 36, Issue: 6, pp: 380-383.

Büyüköztürk, Şener. 2002, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum**. Ankara: Pegem Yayınları.

Can, Halil. 2005, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitabevi.

Çakır Başak, Sümter.2009, **İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma**, Konya: Konya Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çelik, Cemile. Sünbül, Önder. 2008, “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C 13, S 3, ss: 49-66.

Çelik, Sabahattin. 2008, **İlköğretim Okullarındaki Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Modelleri İle Öğretmenlerin Mesleki Adanmışlığının İlişkisi**, İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Çırpan, Hüseyin. 1998, “**İşletme Kültürünün Alt Kademe Yöneticileri Üzerindeki Etkisi: Bir Örnek Olay Çalışması**” Öneri. C 2, S 9. Ocak, 1998. ss: 223-230.

Çolakoğlu, Mürüvvet. 2005, “Eğitim Örgütlerinde Değişim ve Liderlik”, **Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi**, C 1, ss: 63-77.

Diñçer, Ömer. Fidan Yahya. 2009. **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Alfa Yayınları.

Doğan, Selen. 2007, **Vizyona Dayalı Liderlik**. İstanbul: Kare Yayıncılık.

Drucker,Peter.2007, **Innovation and Entrepreneurship**, 6th ed. Revised Edition, USA, Elsevier Limited.

Durna, Ufuk. 2002, **Yenilik Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Elçi, Şirin. 2006, **İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı**, Ankara: Technopolis Group Yayıncılık.

Er, Emre. 2013, **İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okulun Değişime Açıklığı İle Değişim Kapasitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**.

Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi.

Eraslan, Fulya.2014, **Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri**, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğan, İrfan. 2011, **Sınıf Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Erdoğan, İlhan. 1996, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Avcıol Yayıncılık.

Erdoğan, İrfan. 2008, **Sınıf Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Erdoğan, İrfan. 2008, **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Eren, Erol. 2008, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Fişek, Kurthan. 1985, **100 Soruda Türkiye Spor Tarihi**, İstanbul: Gerçek Yayınevi.

**GHGM**.2015, "2015Yılı Faaliyet Raporu", Kaynak  
[http://www.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/GSB/201602/2015\\_yili\\_faaliyet\\_raporu.pdf](http://www.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/GSB/201602/2015_yili_faaliyet_raporu.pdf),  
(Erişim Tarihi: 31 Ocak 2016).

Gökçe, Feyyaz. 2004. "Okulda Değişimin Yönetimi". **Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C 17, S 2, ss: 211-226.

Greenberg, Jerald and Baron, Robert Author. 2000, **Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Organization**, New Jersey: Prentice Hall, Eighth Edition.

**GSB**.2015, "Verilerle Gençlik ve Spor", Kaynak:  
<http://www.gsb.gov.tr/Public/Edit/files/verilerle-genclik-ve-spor.pdf>, (Erişim Tarihi: 31 Ocak 2016).

Güney, Salih.1997, "Yönetici ve Yönetilen Açısından Disiplin ve Moral", "21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu", İstanbul: Deniz Harp Okulu.



Güven, Çetin. 2016, "İnovasyon", Kaynak: <http://www.guvençetin.com/inovasyon> (Erişim Tarihi: 15 Mayıs 2016).

Helvacı Mehmet, Akif. 2005, **Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi**, Ankara: Nobel Yayıncılık.

İraz, Rıfat. Şimşek, Göksel. 2004, "Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, C 4, S 7, ss: 99-117.

Karaküçük, Suat. 1997, **Rekreasyon**, Ankara: Seren Yayıncılık.

Katman, Hacı Ali. 2010, **Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi: Isparta İl Merkezi Örneği**, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Kılıç, Mustafa. 1989, "İnovasyon ve İşletmeler", **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S 7, ss: 1-2.

Kılıçer, Kerem. 2008, "Teknolojik yeniliklerin yayılmasını ve benimsenmesini arttıran etmenler", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S 8, ss: 209-222.

Kırım, Arman. 2006, **Karlı Büyümenin Reçetesi: İnnovasyon**, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Koçel, Tamer. 2005, **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

Korkmaz, Nuray. 2004, **Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon)**, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Krausz Rosa R. (1986), "Power and Leadership in Organizations", *Transactional Analysis Journal*, V.16, No.2, April; Arıkan, Semra (2001), "**Liderlik**", **Yönetim ve Organizasyon** (Ed. Salih Güney), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Kuczmarski, Tom. 2003, **What is innovation? And why aren't companies doing more of it?**. *Journal of Consumer Marketing*, pp: 536-541.

MC Grath, Brain, 2002, "Towards the Enablement of "Unqualified" Rural Youth: A **Structurationist Perspective on Socially Inclusive Policy Interventions**" **Journal of Youth Studies**, Vol.5, No.3, September, pp. 291-312.

Memduhoğlu Hasan, Basri. 2013, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Naktiyok, Atılhan. Bayrak Kemal. 2006, "Çevresel Faktörlerin İç Girişimcilik Üzerine Etkileri". **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S 2, ss: 77-96.

Newstrom, John W., & Davis Keith. 1993, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work** (9th ed.). NewYork: McGraw-Hill.

OECD. 2005, **Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler**, İstanbul: Tübitak Yayınları.

Ozankaya, Özer. 1980, **Toplumbilim Terimleri Sözlüğü**, Ankara: Tdk Yayınları.

Özalp, İnan. Ağlargöz, Ozan. Paşaoğlu, Didem. Şakar, Nurhan. Koparal, Celil. 2012, **Yönetim ve Organizasyon**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Ofset.

Özsalmanlı Ayşe, Yıldız. 2005, "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik", **Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, S 13, ss:137-146.

Resmi Gazete Tarihi: 13.07.2003 Resmi Gazete Sayısı:25167, **Gençlik Merkezleri Yönetmeliği**.

Rogers, Everett.2003, **Diffusion of İnnovations**, 4th ed. New York: Simon & Schusterpp: 12-23.

Samurçay, Neriman.1981,"Yaratıcılığı Geliştirme Yöntemleri" Eğitim ve Bilim Dergisi,**Ankara: TED Yay.**, C 5, ss: 14-25.

Sargut, Ali Selami. 2001, **Kültürler Arası Farklaşma ve Yönetim**, İstanbul: İmge Yayıncılık.

Sarıoğlu, Ayşegül. 2014, **Bireysel Yenilikçilik Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlilik ve Güvenirliliği**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu, Yüksek Lisans Tezi.

Schumpeter, Joseph. 1928, **The İnstability Of Capitalism**,The Economic Journal, pp: 361-386.

Şentuna, Murat. 2009, **Türkiye'deki Gençlik ve Spor ile İlgili Kamu Kurumları ve Sivil Toplum Kuruluşlarının Gençlik Politikalarının Değerlendirilmesi ve Bir Model Örneği**, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

**TDK**.2016,"Zaman",Kaynak:[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.577bd87d26c312.69576469](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bilimsanat&arama=kelime&guid=TDK.GTS.577bd87d26c312.69576469), (Erişim Tarihi: 27 Nisan 2016).

Teyfur, Mehmet. 2011, **İlköğretim Okul Yöneticilerinin Uyguladıkları Yönetim Biçimlerine İlişkin Algıları ve Velilere Göre Okul Yöneticilerinin Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Tezcan, Mahmut. 1982, **Sosyolojik Acıdan Boş Zamanların Değerlendirilmesi**, Ankara: A.U. Yayıncılık.

Top, Mesude Zuhale. 2011, **İlköğretim Okul Yöneticilerinin Yenilik Yönetimine İlişkin Tutumlarının İncelenmesi**. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Torkildsen, George (1992). *Leisure and Recreation Management*, Third Edition, s. 25.

**TUİK.** 2015, "Haber Bültenleri", Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21507>, (Erişim Tarihi 31 Ocak 2016).

Tunçer, Polat. 2013, "Değişim Yönetimi", **International Journal Of Social Science**, pp: 891-915.

TÜGİAD. 2010, "2000'li Yıllara Doğru Türkiye'nin Önde Gelen Sorunlarına Yaklaşımlar", İstanbul: Tügiad Yayınları.

Türkmen, İsmail. 1999, **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, Ankara: Milli Prodüktivite Yayıncılık.

Usal, Alparslan. 1995, **Davranış Bilimleri**, İzmir: Barış Yayıncılık.

Ülker Halil, İbrahim. 2009, "İnovasyon", **İz Atılım Üniversitesi Dergisi**, S 8, ss: 22-24.

Vanberg, Viktor. 1992, "Innovation, Cultural Evolution, and Economic Growth, In: Witt U (ed). *Explaining Process and Change: Approaches to Evolutionary Economics*", 1st ed. USA: **Michigan University Press**, pp:105-125.

Varol Ergin, Sait. 2001, "Örgütlerin Gelişimi: Standart Üretimden Yenilik, Buluş Dönemine Geçiş", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, S 1, ss: 99-112.

Yalçın, Çetin. 2009, **Eğitim Kurumlarında Esnek Yönetim Modelinin Uygulanabilirliği ve Yönetim Performansı Üzerindeki Etkisi**. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Yıldız, Kaya. 2012, "Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12 (2): 177-198.

Yiğit, Rana. 2002, "İyi Bir Lider Olmanın Yolları", **Cumhuriyet Üniversitesi Hemsirelik Yüksekokulu Dergisi**, C 6, S 1, ss: 16-21.

Zel, Uğur. 2001, **Kişilik ve Liderlik**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## 7.EKLER

| KİŞİSEL BİLGİLER                                       |     |
|--|-----|
| <b>1.Yaşınız?</b>                                      |     |
| 20 – 25  | ( ) |
| 26 - 30  | ( ) |
| 31 – 35  | ( ) |
| 36 – 40  | ( ) |
| 41 ve üzeri  | ( ) |
| <b>2.Cinsiyetiniz?</b>                                 |     |
| Erkek  | ( ) |
| Kadın  | ( ) |
| <b>3.Eğitim Durumunuz?</b>                             |     |
| Ortaöğretim  | ( ) |
| Üniversite   | ( ) |
| Lisansüstü   | ( ) |
| <b>4.Medeni Durumunuz?</b>                             |     |
| Evli   | ( ) |
| Bekar  | ( ) |
| <b>5.Göreviniz?</b>                                    |     |
| Eğitici/Öğretici/Eğitim Uzmanı                         | ( ) |
| Sportif Eğitim Uzmanı                                  | ( ) |
| Gençlik Lideri   | ( ) |
| Gönüllü Gençlik Lideri                                 | ( ) |
| Memur  | ( ) |
| Hizmetli   | ( ) |
| <b>7.Kaç yıldır gençlik merkezinde çalışıyorsunuz?</b> |     |
| 1yıl   | ( ) |
| 2 yıl  | ( ) |
| 3 yıl  | ( ) |
| 4 yıl  | ( ) |
| 5 yıl  | ( ) |
| 6 yıl  | ( ) |
| 7 yıl  | ( ) |
| 8 yıl  | ( ) |
| 10 yıl ve yukarısı                                     | ( ) |

## GENÇLİK MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN İNOVASYON YETERLİLİK ÖLÇEĞİ

|    |   | Kesinlikle katılmıyorum | Katılmıyorum | Fikrim yok | Katılıyorum | Kesinlikle katılıyorum |
|----|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1  | Değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulur.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 2  | Gençlik merkezimizde rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görülür  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 3  | Gençlik merkezi yöneticileri değişime olan ihtiyacı net olarak açıklar.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 4  | Gençlik merkezi yöneticileri çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 5  | Değişim sürecinde gençlik merkezinde alınan kararlar ve uygulamalar birbiri ile tutarlıdır.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 6  | Değişim sürecinde gençlik merkezinde alınan kararlar mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygundur   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 7  | Gençlik merkezi yöneticileri yapılan değişikliklerin takibi konusunda duyarlılık gösterir   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 8  | Gençlik merkezi yöneticileri çalışanlarına geri bildirim aksatmadan yerine getirir, iletişimin kopmasına izin vermez  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 9  | Gençlik merkezi yöneticileri çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını destekler.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 10 | Gençlik merkezi yöneticileri değişim sürecinde çalışanlarla sık sık, yüz yüze iletişime geçer.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 11 | Gençlik merkezi ve çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 12 | Değişim sürecinde gençlik merkezimizdeki kişilerarası iletişimden çoğu insan memnundur  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 13 | Gençlik merkezi yöneticileri değişim sürecinde gençlik merkezi çevresine duyarlılık gösterir  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 14 | Gençlik merkezi yöneticileri değişim sürecinde sağlam bir vizyona sahiptir.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 15 | Gençlik merkezi yöneticileri çalışanlarını çok iyi tanır ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verir.  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 16 | Gençlik merkezi yöneticileri çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahiptir.   | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 17 | Gençlik merkezinde alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlanır  | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |
| 18 | Gençlik merkezi yöneticileri gençlik merkezine yeni gelen çalışanların gençlik merkezi kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynar. | 1                       | 2            | 3          | 4           | 5                      |

|    |   |   |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 19 | Gençlik merkezi yöneticileri gençlik merkezinin gelişimi için liderliği paylaşır ve çalışanları güçlendirir           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Gençlik merkezi yöneticileri çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Gençlik merkezi yöneticileri başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Gençlik merkezi yöneticileri çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterir.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Gençlik merkezi yöneticileri işinde başarılı olanları takdir eder.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Gençlik merkezi yöneticileri işimle ilgili zor durumları çözmekte bana yardımcı olur.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Gençlik merkezi yöneticileri başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirir.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

