

**MAVİ YAKA Y KUŞAĞININ LİDERLİK ALGILAMASI ÜZERİNE  
BAZI TESPİTLER (KAHRAMANMARAŞ ORGANİZE SANAYİ  
BÖLGESİ ÖRNEĞİ)**

**\*Murat KOÇ & \*\*Linda ÖZTÜRK**

**Özet:** Küreselleşme olgusuyla birlikte organizasyon yapılarından, iş modellerinden, liderlik anlayışına kadar her yerde bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Yakın gelecekte iş yaşamını neredeyse tamamında yer alacak olan Y kuşağıdır. Gerek beyaz yaka gerekse mavi yaka çalışanlarının liderlik algılamaları; kendi iş tatmin düzeyleri ve motivasyonları ile kendilerine uygulanmasını bekledikleri liderlik modeli açısından önem taşımaktadır. Bu çerçevede liderin değişime ayak uyduran bir etkin aktör rolünü üstlenmesi ve bundan da öte liderliğini üstlendiği gruba yardım etme yönünde bir liderlik modeli sergilemesi önem kazanmaktadır. Çalışmada Y kuşağı mavi yaka çalışanlarının iş tatmini ve liderlik algılamaları araştırılmıştır. Araştırmada Mavi Yaka Y kuşağı çalışanlarının grup için ve başkaları için bir şeyler yapma ve sonuçta takdir edilme yönündeki arzularının hizmetkâr liderlik yaklaşımına daha yakın özellikler ortaya koyduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Tatmini, Y Kuşağı, Mavi Yaka.

---

**Some Findings on the Leadership Perception of Blue Collar Generation Y  
(Kahramanmaraş Industrial Zone Sample)**

**Abstract:** With the phenomenon of globalization, organizational structures, business models are undergoing a process of change and transformation in sense of leadership. Y Generation, which will take place in the near future in almost all parts of the business life. Leadership perceptions of white collar and blue collar workers; its levels of job satisfaction and motivations is important in terms of the model of leadership that they expect with their own implementation. The player assumes the role of an effective leader who adapt to change and in this context it is also important to demonstrate a leadership model in the direction of helping the group has undertaken the leadership on the other. In this study Generation Y with blue-collar workers ' job satisfaction and perceptions of leadership have been researched. At the end of this study, leadership aspirations of generation Y blue-collar employees is close to servant leadership approach.

**Keywords:** Job satisfaction, Y generation, Blue Collar

---

---

\* Çağ Üniversitesi, Hukuk Fakültesi, Mersin, Email: muratkoc@cag.edu.tr

\*\* Çağ Üniversitesi, İşletme Yönetimi-Doktora Programı, Mersin,  
Email: lindaozturk1@hotmail.com

## **1. GİRİŞ**

Yakın gelecekte iş yaşamını neredeyse tamamında yer alacak olan Y kuşağının gerek beyaz yaka gerekse mavi yaka çalışanlarının liderlik algılamaları; kendi iş tatmin düzeyleri ve motivasyonları ile kendilerine uygulanmasını bekledikleri liderlik modeli açısından önem taşımaktadır. Bu aynı zamanda rekabetçi iş dünyasında organizasyonun devamı ve verimi için Y kuşağı tarafından algılanan liderlik konusunda tüm planlayıcılara ve insan kıymetleri çalışanlarına ışık tutacak bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda hedef kitlenin ön planda tuttuğu iş yaşamındaki tatmin düzeyi ile liderlik algılamaları arasında etkileşimin belirlenmesine ve buradan yola çıkarak yeni liderlik trendlerinin tanımlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

## **2. Y KUŞAĞI ÜZERİNE**

Lower'e göre Y kuşağının doğum yılları aralığı hiçbir parametre ile sınırlandırılmamıştır (aktaran, Adıgüzel vd., 2014). Bu hususta kuşak ayırımının yıllar itibariyle keskin çizgilerle belirlenmesinin doğru olmadığını söylemek mümkündür (Peitzmeier, 2011:8). Ancak yıllar itibariye Y kuşak aralığının değerlendirilmesi farklı değişkenlikler göstermektedir. Genel olarak 1980 ile 2000 yılları arasında doğanlar Y kuşağı olarak değerlendirilmektedir. Y kuşağının diğer kuşaklar ile en büyük farkı; Zemke, Raines ve Filipczak'ın değimiyle; tarihte ilk kez, çocukların yetkilerinin olmasıdır (aktaran Tolbize, 2008:7).

Y kuşağı yaş aralığında doğanlar, özellikle küreselleşme etkilerinin en iyi şekilde hissedildiği kuşağı oluşturmaktadır. Ekonomi ve kültürlerarası etkileşimin arttığı bir dönemde yaşayan bu en genç işgücü kuşağı; diğer eski kuşaklara göre, iş görme algısı farklılıkları nedeniyle, yeni çalışma alışkanlıklarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Adıgüzel vd., 2014:173). Daha rekabetçi bir dönemin koşullarını paylaşan Y çalışanları, örgüt içerisinde özgürlüklerine düşkün, iş konusunda seçici davranışlar göstermekte, sadakat hislerinin güçlü olmayışı ve otorite kavramını kabul etmeme özellikleri ile dikkat çekmektedirler (Ayhün Erden, 2013). İş yaşam dengesine daha fazla önem veren Y kuşağı üyeleri daha bireyseldirler ve odak noktaları kendileridir (Alparslan ve Sezgin, 2014:841). Değişimi kucaklamak için isteğe ve sürekli yeni yaklaşımlar içinde geleceğe meydan okuyabilme kapasitesine sahiptirler. Yüksek adaptasyon gücüne sahip ve çoklu görev yapabilen bu kuşak; ileri düzey düşünebilme ve hızlı bir bilgi edinme sürecine sahiptir. Ancak, yaptıkları işlerden çok kolay sıkılabilen bir yapıyı da barındırmaktadırlar (Adıgüzel vd., 2014:173).

Y Kuşağı bencil, sadakat duygusu zayıf ve hıza düşkün bir kuşak olarak da değerlendirilmektedir. Talepleri karşılanmadığı sürece kolayca

çalıştıkları işi değiştirebildikleri görülmektedir. 2000’li yıllarda iş hayatına atılan Y kuşağının on yıl sonra yönetici konumuna gelecekları düşünölmektedir. Birçok araştırmacı Y Kuşağı’nın sosyal yaşam ve iş hayatında yeni bir dönüşüm dalgası olduğunu iddia etmektedir (Özler vd., 2014:436). Bu hususta, Dünyadaki sayıları 2.2 milyar, Türkiye’ de ise 25.4 milyonu bulan Y kuşağı (İSMMMO, 2014) üyeleri Türkiye’ deki iş yaşamını oluşturan 26 milyon çalışanın 13 milyonunu oluşturmaktadır (Akdemir vd, 2013:14).

Bu nedenle Y kuşağının, iş yaşamına ilişkin motivasyon, tatmin ve liderliğe bakış açıları arasındaki ilişkinin belirlenmesi önem taşımaktadır. Diğer bir deyişle Y kuşağının iş tatmin düzeyleri ile liderlik algılamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve elde edilen sonuçların yeni bir liderlik trendi bağlamında ve pozitif değer dengesinde yeniden tanımlanması gerekmektedir. Bir başka açıdan Y kuşağının liderlik algılamasının pozitif bir dönüşüm aracı olarak kullanılabilmesi için liderlik algılamalarının tanımlanması yanında yeni trendlerle hangi ölçüde ve nasıl örtüştüğünün belirlenmesi gerekmektedir.

### **3. LİDERLİK VE YENİ TRENDLER**

Liderlik, kabul edilmiş amaçların doğrultusunda yapılmak istenen değişimler için, lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimdir (Erdal, 2007:2). Liderlik, kendini çalıştığı işe büyük bir tutkuyla adanmak ve etrafına pozitif enerji yayabilmektir. Üst düzeyde iletişime sahip olmanın yanında, insan ilişkilerini ve karmaşık konuları basite indirgeme yeteneklerine sahip olmaktır. Liderlik; insanları değişim ve gelişim için ikna etme becerisidir. Ayrıca, diğer insanların göremediğini görmek ya da hissedemediğini hissetmek ve ileriye görebilmektir (Tunçer, 2011:60-61). Bireyleri kendi başlarına gidemedikleri yerlere götürme gücü veya bireylerin “planları ve kararları eyleme dönüştürebilmelerini sağlama sanatı” dır (Deliveli, 2010:13). Diğer kişilerin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan bir güç şekli olarak da tanımlanan liderlik (Ünsar ve Alkın, 2007: 77), insanları; zor kullanmadan belirli yönlelere doğru harekete geçirmektir (Gezici, 2007:5). Liderlik bir vizyon sahibi olmak ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirme sürecidir (Tunçer, 2011:61). Güç ve aklın bileşimi olan liderlik; yenilik ve başlatma ile ilgili her şeydir. Bu başlatma insanların içindeki enerjiyi açığa çıkarmak için yapılacak işler bütünü ve ortaya çıkan enerjiyi yine onlar için kullanma sanatıdır (Doğan, 1999:29; Ünsar ve Alkın, 2007:78). Liderlik kavramı esasında geleceğe yöneliktir (Yiğit, 2002:19) ve bir öğrenme stratejisi gerektirir (Ashridge & Iblf, 2012:12).

Ortak amaçlara ulaşmada birey ve grup davranışlarını etkileme süreci olan liderlik; örgütün ihtiyaç duyduğu süreç yönetimi ve amaca ulaşma bakımından büyük önem taşımaktadır. Bu ihtiyacın giderilmesi gerçek liderlerin varlığına bağlıdır. Nitekim; “ben liderim demekle lider olunmayacağı gibi, tepe yönetimde yer almak da lider olduğunuzun bir göstergesi değildir” (Yiğit, 2002:17). Liderlik resmi bir pozisyon değildir (Mills, 2005:20). Genel olarak lider tanımlamaları ve vasıfları ele alınırken, lider ve etkin lider ayırımına çokça rastlamak mümkündür. Büyük Adam Teorisi (Big man theory) olarak başlayan liderlikteki bilimsel sınıflama, günümüze değin çeşitli isimler almaktadır ve almaya devam edecektir. Bu durum liderlik olgusunun ne kadar dinamik bir karaktere sahip olduğunun da bir göstergesidir. Günümüzde özellikle gelişmekte olan ve genç nüfus oranına sahip ülkeler için liderlik olgusu çok önemlidir (Eraslan, 2004).

### **3.1. Liderde Olması Gereken veya Olması Beklenen Vasıflar**

Grubu belli amaçlara yönlendirmek, amaç belirlemek, başarı yönünde yöneltmek, etkinliklerini etkilemek, kontrol etmek, belli amaçlara ulaşmaları için cesaretlendirmek liderlik vasıfları kapsamına girmektedir (Yiğit, 2002:17). Her bireyde bulunmayan bu nitelik ve beceriler, liderlerde harekete geçirme ve ikna yeteneği ile kendini göstermektedir (Erdal, 2007:2).

Dürüst, ileriye gören, ilham veren, değişiklikleri destekleyen, eşitlikçi, destekleyici, görüşlerini açık bir biçimde ifade eden, insanları iyi dinleyen ve tarafsız değerlendiren, gücünü uygun biçimde kullanan, güvenilir, grubunu destekleyen, başkalarının görüşlerine saygı duyan, kendi gücünün farkında olan, hatalardan ders çıkartabilen, etkili iletişim ve yönetim becerilerine sahip olan kişinin etkin bir lider olduğu ve bu liderin şirketin her düzeyinde ortaya çıkabildiği vurgulanmaktadır (Yiğit, 2002:17). Lider; organizasyonda biz bilinci taşıyan, girişimci, riske girmekten çekinmeyen, kendi şahsına münhasır, taklitten uzak, özgün fikirlere sahip, azimli, sabırlı, süreklilik arz eden bir gelişmeye ve dinamizme sahiptir. Lider, büyük planların mucidi ve başlatıcısıdır (Deliveli, 2010:12-13).

Liderin en önemli özelliklerinden birini oluşturan da vizyon sahibi olmasıdır. Liderin vizyonu bireysel yaşantısını ve iş hayatını birlikte kapsayan bir inanç bütünlüğünden oluşmaktadır. İnsanlara güven ve başarı hususunda inanan lider; bilgi ve yeteneklerinin toplamı sayesinde, grubun, vizyonuna gönüllü bağlanmasını sağlar (Çelik ve Sünbül, 2008:50). Liderler kurum içinde vizyon oluşturmak ve bu vizyonu kurum içinde benimsetmek sürecinden sorumludurlar. Aslında lider kendi koyduğu hedeflere hizmet eder (Yiğit, 2002:17).

Heifetz' e göre lider, insanlara bir amaç duygusu vermeyi gerektirir, herkese yeni olanaklar sağlayan ve çözümler üretendir (Heifetz' den aktaran Ashridge&Iblf, 2012:12). Gruptaki bilgi ve becerileri uzlaştırabilendir. Grubun gücünü en iyi şekilde kullanan kişiler ve toplumun yapısına yön verenler, çoğunluğu oluşturanlar değil, liderlerdir (Çelik ve Sünbül, 2008:50). Bir lider, zorlukları kendi değerlerini ayarlayarak, bakış açıları değişen ve yeni alışkanlıklar geliştirerek insanları bağlama davranışını sergileyebilir (Ashridge&Iblf, 2012:12). Ayrıca, organizasyonda gerçekleşen herhangi bir değişimin, grubu yeni bir denge arayışı içine sürüklemesi olasıdır. Bu değişim, çalışanların yeni duruma uyum göstermeleri gereğini doğurmakta ve çalışanların gerçekleşen değişimlere yeterli uyumu gösterememeleri durumunda örgütte bir dengesizlik oluşmaktadır. Bu kritik noktada liderin görevi/amacı, değişimin bozduğu grup dengesini ve kişisel uyumu düzeltmek ve korumaktır (Yıldız, 2012:124). Bu çerçevede liderin değişime ayak uyduran bir etkin aktör rolünü üstlenmesi ve bundan da öte liderliğini üstlendiği gruba yardım etme yönünde bir liderlik modeli sergilemesi önem kazanmaktadır.

### **3.2. Liderin Özellikleri**

Karizmatik olmak, misyon sahibi olmak, vizyon sahibi olmak, güçlü olmak, girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak, hırslı ve heyecanlı olmak, etkili iletişim kurmak, üstün bir kişilik sahibi olmak, olgun ve dürüst olmak, pozitif olmak, inançlı olmak, azimli ve çok çalışkan olmak, başarılı ve olumlu bir imajı olmak, etkili konuşma yapmak ve iyi bir hatip olmak, güven duymak ve güvenilir olmak, genel kültür sahibi olmak, cesur, dayanıklı, sağlıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak, kararlı ve tutarlı olmak, alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak, ciddi, samimi, açık sözlü ve güler yüzlü olmak, hataları tekrarlamamak ve tecrübelerden ders almak, zamanı iyi kullanmak, özel yaşamı düzenli ve düzeyli olmak lider özellikleri olarak sayılabilir. Esasında, liderlik özellikleri itibarıyla kişiyi lider olarak betimleyecek tek tür bir liderlik kalıbı yoktur. "Herhangi bir insanın kendisini takip edenler varsa yani grup, toplum ya da örgüt içinde öne çıkmış ise ve takipçilerinden bilişsel güç, iletişim ve ilişki, yeterlik, güdülenme, katılım yönlerinden, ortalama olarak daha yüksek düzeyde ise lider olma olasılığı vardır" demek mümkündür (Deliveli, 2010:17-21). Bu yaklaşımların ne kadarının Y kuşağının liderlik algılaması ile örtüştüğü ayrı bir araştırma konusu olarak önümüzde durmaktadır.

### **3.3. Liderlik Kuramları**

Liderlikle ilgili yaklaşımları; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört grupta toplamak mümkündür (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74)

**3.3.1. Özellikler Yaklaşımı:** Liderin özelliklerinin, liderlik sürecini etkileyen en önemli faktör olduğu ve lider olunamayacağını, ancak lider olarak doğulabileceğini belirten yaklaşımdır. Liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesi hakimdir (Coşar, 2011:9; Şahin, 2012:144).

**3.3.2. Davranışsal Yaklaşım:** Bu yaklaşımda, liderin özellikleri yerine liderin grup üyelerine karşı gösterdiği davranışlar ön plandadır. Liderleri başarılı ve etkili yapan husus, kişisel özelliklerden çok, sergilenen liderlik davranışlarında saklıdır (Yıldırım, 2010:14; Coşar, 2011:10).

**3.3.3. Durumsal Yaklaşım:** Değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiği görüşüne dayanır. Her duruma uygun tek tip liderlik tarzı olmadığını savunur (Baloğlu ve Bulut, 2015:189).

**3.3.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları:** Günümüze kadar yapılan ve halen de yapılmaya devam edilen liderlikle ilgili çalışmalar, (a) içinde bulunulan ortamsal koşulları, (b) liderliğin yaşandığı süreci ve (c) liderin kişisel özelliklerini dikkate alan farklı liderlik tarzlarını ortaya koymuştur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74).

**3.3.4.1. Otokratik Lider:** Yönetim ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir. Lider, örgütteki çalışanları sadece fiziksel ödüllerle motive edebileceğine inanır. Lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması gibi yararlarının yanında; liderin aşırı bencil davranmasına, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına yol açabilmektedir (Yeşilyurt, 2007: 37; Özmen, 2009:14; Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74; Yılmaz, 2014:54;).

**3.3.4.2. Tam Serbesti Taniyan Lider:** İzleyiciler, kendilerini yetiştirerek sorunlarına en iyi çareyi bulma konusunda güdülenmişlerdir. Lider çalışanlarının işlerine müdahale etmez ve kendisine herhangi bir konuda fikri sorulduğunda görüşünü bildirdiği ve izleyicileri bağlayıcı niteliği olmayan liderlik kuramına dayanır. Liderin esas görevinin kaynak sağlamak olduğu bu tip liderler yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar. Ancak genellikle, çalışan sayısının az olduğu ve grup üyelerinin eğitim düzeyleri ve deneyimlerinin yerine getirdikleri işle uygunluk derecesinin yüksek olduğu örgütsel ortamlarda etkili olduğu görülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75; Yılmaz, 2014:55).

**3.3.4.3. Katılımcı Lider:** Organizasyonda karar alma sürecine çalışanların katılımını destekler ve teşvik eder. Lider, kriz dönemleri hariç, örgüt amaçlarını grubun kararlarına göre yönlendirir. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararların daha sağlıklı olması ve çalışanların motive edilmeleri daha da kolaylaşırken, örgüte olan adanmışlık düzeyleri

yükselmekte, iş tatminleri artmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75; Yılmaz, 2014:55).

**3.3.4.4. Demokratik Lider:** Liderle izleyicileri arasında güven ilişkisine dayanan bu liderlik tarzı; örgüt çalışanlarının bütün faaliyet süreçlerinde etkin bir biçimde roller üstlenmeleri gerektiğini savunmaktadır. Lider, çalışanların alınan kararlara ilişkin sorumluluğa sahip olduklarını ve hiyerarşik bir üstünlüğün mevcut olduğunun bilincinde olmalarını beklemektedir. Bu hususta liderler, güçlerini hem yetkilerinden, hem de takipçilerinden alırlar. Lider, grup üyeleri ve çalışılan örgüte ilişkin kapsamlı bilgilere sahiptir ve bu doğrultuda; çalışanların eğitim, deneyim ve kişisel niteliklerini bildiği varsayımından kimden, hangi konuda daha çok verim alınacağını farkında olarak grup üyelerini o doğrultuda etkilemeye odaklanır (Yeşilyurt, 2007:38; Özmen, 2009:15; Yılmaz, 2014:55).

**3.3.4.5. Karizmatik Lider:** Daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere ve güçlü kişilik özelliklerine sahip kişilerde görülen bir liderlik tarzıdır. Bu tarz liderlerde rastlanan güçlü kişilik özellikleri, özgüven, cesaret, izleyenleri üzerinde hayranlık uyandırma, ikna, motive etme, insanları etkileyebilme yeteneği, risk alma, inandıkları uğruna kendini feda etme, astlarının ihtiyaç ve isteklerine önem verme, kriz durumlarında radikal çözümler bulabilme, yeteneklerinin süreklilik taşıması ve gelişimi, hedeflerine ulaşmak için büyük maliyetlere katlanabilmedir (Yeşilyurt, 2007:39; Yıldırım, 2010:20).

**3.3.4.6. Dönüşümcü (Transformasyonel) ve Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik:** Çoğunlukla rutin faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılmasını amaçlayan etkileşimci liderlikte; örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında, bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla takipçilerin motive edilmelerini içeren, geleneklere ve geçmişe bağlı olan bir liderlik tarzıdır. Dönüşümcü liderlik ise geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönüktür. Değişiklik isteyen iç ve dış baskılara yanıt verebilecek değiştirme yeteneğini içerir (Cömert, 2004:8). Bu liderler, izleyicilerinin gereksinimlerini, inançlarını ve yargılarını değiştiren kişilerdir. Örgütler için iyi olduğuna inandıkları şeyleri izleyenlerin de benimsemesini sağlamakta ve örgüt için etkin bir vizyon tasarlayarak strateji geliştirmektedirler. Ayrıca örgütte işbirliği ve motivasyonun arttırılmasına öncelik vermektedirler (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:75; Yılmaz, 2014:56).

**3.3.4.7. Hizmetkâr Liderlik:** Liderlik ile ilgili tüm yaklaşımları içinde barındıran hizmetkâr liderlik yaklaşımı, ilk olarak Greenleaf'ın 1977 yılındaki makalesi ile gündeme gelmiştir. Hizmetkar liderlik, liderlik stilleri repertuarında giderek popüler bir kavram haline gelmektedir (Olesia vd., 2013:87). Hizmetkar liderlik, başkalarına hizmet etmenin bir liderin birincil

motivasyonu ve rolü olduğunu savunmaktadır (Smith, 2005:3). Bazı görüşlere göre de hizmetkar liderlik, dönüşümcü liderliğin bir uzantısıdır (Olesia vd., 2013:88).

Hizmetkâr lider, kendini diğer insanların yerine koyabilen, onları dinleyen, onları duygusal olarak anlayan ve destekleyen alışılmadık bir güce ve kaynağa sahip olan kişidir. Bu lider tipi, insanlarla karşılıklı güvene dayalı ilişkiler kuran, onlara değer veren, gelişimlerine katkı sağlayan ve onların geleceklerini düşünenidir. Benliklerini olumlu bir şekilde dengelemeye çalışarak diğer insanlara yol gösteren, onları yönlendirecek güce sahiptir. Ayrıca bütüncül bir yaklaşımla diğer insanlara hizmet veren, onları çalışmaya isteklendiren, örgütte toplu halde karar verme gücü oluşturan kişidir (Smith, 2005:4; Bakan ve Doğan, 2012:3). Aynı zamanda çekirdek kişisel özellikleri ve inançları vurgulayan bu liderlik tipi, güçlü etik, ilke ve değerler teorisinin özünde yatan ve örgütün uzun vadeli çıkarlarının anahtarı olarak görülmektedir (Smith, 2005:5).

Hizmetkâr liderlik yaklaşımının özünde toplumda pozitif yönde bir değişim yaratabilecek potansiyeli taşıyan kişiler yer almaktadır. Bu liderlerin bütüncül bir dünya görüşüne sahip oldukları ve örgütte amaca ulaşma yolunda çalışanlara odaklanarak onların gelişimlerine katkıda bulunmak için onlara sürekli ilham verdikleri görülmektedir (Bakan ve Doğan, 2012:3).

Esasında yüksek başarısızlık oranının işareti zayıf örgütsel uyumdur (Oracle, 2012:7). Bu örgütsel uyuma ulaşılmasında liderlerin rolü yadsınamaz. Ayrıca son 10 yılda liderlik tanımının değiştiği, 2014 yılında gerçekleşen çalışma ile ortaya konulmuş ve liderde aranan ilk 5 özellik tespit edilmiştir. Bu özellikler sırası ile; ilişki yönetimi (% 16), vizyoner olma (% 14), stratejik düşünme (% 14), karar alma (% 13) ve takım yönetimi (% 12) dir. 10 yıl önce bir lider için çok önemli görülen risk yönetimi (% 7) ve değişim yönetimi (% 6) özellikleri ise son iki sırada yer almaktadır. Y kuşağı liderlerinin, X kuşağı liderlerden en çok yaratıcı (% 21), esnek (% 18) ve yenilikçi olmaları (% 17) açısından ayrıldığı da diğer bulgular arasında yer almaktadır (Human Group, 2014). Aslında, her zaman için geçerli, tek ve en iyi bir liderlik tipinden söz edilemez. Tiplemeye bakılmaksızın, esnek olup koşullara uyabilen lider en iyi liderdir (Közleme, 2013:249), diyebilmek, koşullara göre farklılık gösteren bir gerçeklik sağlamaktadır. Ancak organizasyon için en iyi liderlik tarzının belirlenmesi gerektiği ve işin türü, örgütün karmaşıklığı ve takipçilerinin niteliklerinin tanımlanması gerektiğini düşünenler de mevcuttur. Örneğin, liderlik stillerinin çeşitli sektörler için farklılık gösterebileceği, imalat, pazarlama, finans ve yaratıcı hizmetler gibi farklı gruplara göre liderlik tarzının tercih edilebileceğidir (Oracle, 2012:7).

#### 4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

**4.1. Araştırmanın Önemi:** Yakın gelecekte iş yaşam alanının neredeyse tamamında yer alacak olan Y kuşağının gerek beyaz yaka gerekse mavi yaka çalışanlarının liderlik algılamaları, iş tatmini ve motivasyon bağlamında önem taşımaktadır. Bu noktada, çalışanların iş tatmin düzeylerini geliştirecek ve motivasyonlarına katkıda bulunacak Y kuşağının lider kişilerinin, organizasyonun devamı ve verimi için sergileyecekleri davranış modeli ve liderliğe bakış açıları çalışanların verimine doğrudan tesir edecek bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle akademik çalışmalarda yeterince ele alınmadığı ve göz ardı edildiği değerlendirilen Y kuşağına mensup mavi yaka çalışanlarının iş tatminleri açısından liderliğe bakış açılarının tespiti ve yeni liderlik trendlerinin tanımlanması önem taşımaktadır.

**4.2. Araştırmanın Amacı:** Kendi iş bölümlerinde gelecekte lider olmaya aday Y kuşağının mavi yakalı çalışanlarının iş tatminine ve motivasyonlarına tesir eden kendi liderlik algılamalarının yeni liderlik trendi çerçevesinde ortaya koyulmasıdır.

**4.3. Araştırmanın Kapsamı:** Araştırma, 52 üretim işletmesinin yer aldığı ve toplam çalışan sayısının 8357 olduğu Kahramanmaraş Organize Sanayi Bölgesinde gerçekleştirilmiştir. Toplanan 307 anket formlarının 275 tanesi analiz yapmaya uygun görülmüş ve 32 tanesi hatalı ve eksik bilgi içermesi nedeniyle araştırma kapsamına alınmamıştır. Ana kütle 8357 olarak belirlenmiş % 5 hata payı için örneklem büyüklüğünün 234 olmasının yeterli olacağı değerlendirilmiştir. Çalışma % 95 güven aralığına sahiptir.

**4.4. Araştırmanın Kısıtları:** Katılımcıların anket formunu cevaplamadaki isteksiz tutumları, anket formlarının geri dönüşümünde yaşanan aksaklıklar, ana kütlein büyüklüğü, araştırmanın zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı veri kayıpları yaşanmıştır. Araştırma bulguları bölge ve ülke için genelleyici önermeler yapmaya uygun değildir.

**4.5. Araştırmanın Yöntemi:** Anket tekniğinden faydalanılarak gerçekleştirilen çalışma; Kahramanmaraş Organize Sanayi Bölgesinde yer alan üretim işletmelerinde çalışan mavi yakalı Y kuşağı çalışanlarına uygulanmıştır. 307 iş görene uygulanan anket formunun birinci bölümü çalışanların demografik bilgilerini ölçmeye yönelik dokuz sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise; içsel, dışsal ve genel tatmin düzeyini belirlemeye yönelik “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”nin kısa formu kullanılmıştır. David J. Weiss, Rene. V. Davis, Georg W. England ve Llyold H. Lofquist (1967) tarafından geliştirilen anketin uzun formu 100, kısa formu ise 20 sorudan oluşmaktadır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1-5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir. Ölçek puanlamasında, hiç memnun

değilim, 1 puan; memnun değilim, 2 puan; ne memnunum ne memnun değilim, 3 puan; memnunum, 4 puan; çok memnunum, 5 puan olarak değerlendirilmektedir. Puan aralığı 20- 100 arasında değişmektedir. 25 ve altı puanlama düşük tatmin düzeyini, 26-74 arası puanlama normal tatmin düzeyini, 75-100 arası puanlama ise yüksek tatmin düzeyini göstermektedir (Aksu, 2012).

Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 2 faktörden oluşmaktadır. Birinci Alt Boyut (İçsel doyum); başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatmin ile ilgili öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanlarının 12'ye bölünmesi ile içsel doyum puanı elde edilmektedir. İkinci Alt Boyut (Dışsal doyum); işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile dışsal doyum puanı elde edilmektedir. Tüm maddelerden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesi ile de genel doyum puanı elde edilmektedir (Koroğlu, 2012).

Bu ölçeği İngilizce formundan Hacettepe Üniversitesi'nden Deniz ve Güliz Gökçora Türkçe'ye çevirmiş ve bu çeviri başka dilbilimciler tarafından da kontrol edilerek, geçerliliği kabul görmüştür (Aksu, 2012).

## **5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR**

Toplanan verilerin analizinde, ikiden fazla grup karşılaştırılmasında kullanılan ve t-testi hata payını azaltan, F dağılımına dayanılarak hazırlanan tek yönlü varyans analizinden (one-way ANalysis Of VArience:OneWay: ANOVA) faydalanılmıştır.

### **Güvenirlilik Analizi**

Yapılan araştırmanın doğruluğunu ve tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik testi uygulanmıştır. İstatistik açıdan güvenirliliği ölçmek için Cronbach Alpha ölçüsü kullanılmıştır.

**Tablo-5.1: Güvenirlilik Analiz Sonuçları**

	Değerlendirilen Soru Sayısı	Alpha Değeri
İçsel Tatmin Düzeyi	13	,902
Dışsal Tatmin Düzeyi	7	,841
Genel Tatmin Düzeyi	20	,931

Tablo 5.1’ de görüldüğü üzere; içsel tatmin düzeyi  $\alpha$  değeri ,932; dışsal tatmin düzeyi  $\alpha$  değeri ,841 ve genel tatmin düzeyi  $\alpha$  değeri ,931 olarak çıkmıştır. Bu araştırmanın yüksek derecede güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırmaya ait demografik veriler Tablo 5.2.’ de yer almaktadır.

**Tablo-5.2: Demografik Veriler**

	Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	244	88,7
	Kadın	31	11,3
Medeni Durum	Evli	193	70,2
	Bekar	82	29,8
Çocuk sayısı	0 çocuk	120	43,6
	1 çocuk	47	17,1
	2 çocuk	70	25,5
	3 çocuk	38	13,8
Eğitim	İlköğretim	150	54,5
	Lise	94	34,2
	Üniversite	31	11,3
Çalışma süresi	1 yıldan az	122	44,3
	1-4 yıl arası	104	37,8
	5 yıl ve üstü	49	17,8
Yaş aralığı	22 ve altı	50	18,2
	23-28 arası	128	46,5
	29-34 arası	97	35,3
Gelir	0-1000₺	198	72,0
	1001-2000₺	77	28,0
Ünvan	İşçi (mavi yaka)	275	100,0
Toplam		275	100,0

Araştırmaya katılan ve tamamı mavi yaka Y kuşağı olan çalışanların; yaklaşık % 89’ u erkektir. % 70,2’si evli ve % 43,6’ sı çocuk sahibi değildir. Katılımcıların yarıdan fazlası (%54,5) ilköğretim mezunudur. Çalışma süreleri bakımından da değerlendirilen çalışma sonuçlarına göre; 1 yıldan daha az aynı işyerinde çalışanlar %44,3 çoğunluğu oluştururken, 1 ve 4 yıl arasında aynı iş yerinde çalışan oranı %37,8’ dir. 5 yıldan fazla aynı iş yerinde çalışanlar ise, %17,8’ lik kısmı oluşturmaktadır. Çalışanların %18,2’

si 22 ve altı; % 46,5' i 23-28 ve %35,3' ü 29-34 yaş aralığındadır ve büyük çoğunluk (%72) 1000tl ve daha az gelire sahiptir.

**Tablo-5.3: Anova Test Sonuçları (a)**

		<b>F</b>	<b>Sig.</b>	<b>t</b>
<b>İçsel tatmin düzeyinde anlamlı bulunan faktörler</b>	Yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansı	2,748	,043	
	Başarı hissi	3,399	,035	
	Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı	5,230	,023	-1,927 -2,038
	Takdir edilme	4,212	,041	-2,007 -2,116
<b>Dışsal tatmin düzeyinde anlamlı bulunan faktörler</b>	Çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmasına verilen önem bakımından	4,939	,027	2,798
	Amirlerinin yönetsel uygulamaları	4,252	,015	

Tablo 5.3' te görüleceği üzere analiz sonucunda mavi yakalı Y kuşağının iş tatmini ile başarı hissi, takdir görme, yetenekleri kullanarak bir şeyler yapabilme şansı ve başkaları için bir şeyler yapma gibi işin içsel niteliğine yönelik olan tatmin olma dereceleri arasında anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Dışsal tatmin boyutunda ise; takım çalışmasına yatkınlık ve amirlerin yönetsel uygulamaları arasında anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 5.4' te görüldüğü üzere analiz bulgularında; mavi yakalı Y kuşağı üyelerinin kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmalarının, işlerini yaparlarken kendi yöntemlerini kullanmalarının ve kendi kararlarını uygulama serbestliğine sahip olmaları ile içsel tatmin sağlayan faktörler arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo-5.4: Anova Test Sonuçları (b)**

		<b>Sig.</b>
<b>İçsel tatmin düzeyinde anlamlı bulunmayan faktörler</b>	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma	,432
	İşini yaparken kendi yöntemlerini kullanma	,730
	Kendi kararlarını uygulama serbestliği	,773

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın araştırma bulgularında içsel tatmin düzeyinde; iş tatmini ile örneklem grubundaki mavi yaka Y kuşağı çalışanlarının yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansı, başarı hissi, başkaları için bir şeyler yapabilme şansı, takdir edilme yönünden anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dışsal tatmin düzeyinde ise; iş tatmini ile çalışma arkadaşlarının birbirleri ile anlaşmasına verilen önem ve amirlerinin yönetsel uygulamaları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Araştırma sonuçları bağlamında Mavi Yaka Y kuşağı çalışanlarının mevcut yeteneklerini içinde buldukları grubun menfaati doğrultusunda kullanarak grup için ve başkaları için bir şeyler yapma ve sonuçta takdir edilme yönündeki arzularının hizmetkâr liderlik yaklaşımına daha yakın özellikler ortaya koyduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuca ulaşılmasında Y kuşağı mavi yakalı işgörenlerin iş tatmini ile kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmaları, işlerini yaparlarken kendi yöntemlerini kullanma metotları ve kendi kararlarını uygulama serbestliği arasında anlamlı sonuçlara ulaşılamamış olmasının etkisinin bulunduğu vurgulanması gerekmektedir. Yine bu bağlamda takım çalışmasına ve yönetsel uygulamalara bir çalışan olarak verdikleri önem, Y kuşağının liderlik algılamalarının hizmetkâr liderlik yaklaşımına daha da yakın olduğunu ortaya koyan bir diğer faktör olmuştur. Araştırma sonuçları özellikle iş tatminin her iki boyutu bağlamında bir lider olarak “ne yapılacağını söyleme değil, ne yapılacaksa destek olarak birlikte yapma” ve sonuçta bir liderin bekleyebileceği takdir noktasına ulaşma arzusu, liderin kendisini değil öncelikle liderin içinde bulunduğu grubu olumlama isteği olarak değerlendirilmiştir.

Hizmetkâr liderin, kendini diğer iş görenlerin yerine koyarak empati yapabilen, onları dinleyerek, duygusal olarak anlamaya çabalayan ve iş görenleri destekleyen bir yaklaşıma sahip olduğunu düşündüğümüzde bu

yaklaşımın takım tabanlı çalışma gruplarının temel liderlik ihtiyacı ile örtüştüğü de kıymetlendirilmiştir. Nitekim bir lider olarak çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde çalışma arzusu da hizmetkâr liderlik algılamasında yerini bulan bir yaklaşım olarak anlamlandırılmıştır. Bu aynı zamanda bütüncül bir yaklaşımla diğer insanlara hizmet veren, onları çalışmaya isteklendiren, örgütte toplu halde karar verme gücü oluşturan kişiyi de tanımlamaktadır. Araştırmada ortaya çıkan iş tatmini ile kendi kararlarını uygulama serbestliği arasında anlamlı sonuçlara ulaşılamamış olması da bu sonucu desteklemektedir. Araştırma bağlamında Y kuşağının mavi yaka çalışanlarının “Kendi kararlarının uygulanmasını isteyen değil, iş görenlerin karar sürecine katılımını sağlamayı arzulayan” ve bunu dışsal tatmin boyutuna taşıyan bir liderlik yaklaşımı yani hizmetkar bir liderlik algılaması içinde olduklarını yinelemek mümkündür.

Küreselleşme olgusuyla birlikte organizasyon yapılarından, iş modellerinden, liderlik anlayışına kadar her yerde bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmaktadır. Duygusallığın ve insan sevgisinin bulunmadığı elektronik, robotik bir ortamdan, insan ilişkilerinin ve insan sevgisinin ağır bastığı bir ortama doğru geçileceği düşünülmektedir. Bu süreç içinde insan olmayı öğrenmeden başka bir şeyler olmaya çalışmak ve bunun sorumluluğu altında tıpkı akarsuya karşı kürek çekmek gibi ruhun ve evrenin yasalarını reddederek işleri ve insanları yönetmek artık bir sonuç vermeyecektir (Erdemli, 2010; Bakan ve Doğan, 2012:3). Bu sebeple yöneticilerin emreden ve verdiği emirlerin yerine getirilmesini bekleyen bir lider değil, ekibi ile birbirine ayna olan, onların gelişimine katkıda bulunan, onlara hizmet eden liderler haline dönüşüm gerçekleşmelidir. Buna bağlı olarak hizmetkâr liderlik yaklaşımının son liderlik trendini oluşturduğunu söylemek mümkündür. Hizmetkâr liderler çalışanlarının gelişimlerini güçlendirirken hem onların bağlılıklarını artırır hem de performansın yükselmesine neden olurlar (Bakan ve Doğan, 2012:3-4). Bu yönde gerçekleştirilen araştırma bulguları da, hizmetkar liderlik ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Olesia vd., 2013:87). Ayrıca X kuşağı sonuç odaklı iken; Y kuşağı çalışanları, sonuca giden sürecin kendilerine neler kattığına ve bu sürecin kendileri için anlam ve önemine vurgu yapmaktadırlar (Erben, 2014: 377-388). Hizmetkar liderler de kendilerini bir tamamlayıcı olarak görürler ve çevresine hizmet etmek suretiyle kişilerin kendilerini tamamlamasını sağlamaktadırlar. Hizmet ettikleri organizasyonun frekansını yakalamaya çalışırlar (Fındıkçı, 2013). Çalışmada elde edilen bulgularda; kişilere ne yapacaklarını söyleme, kendi yöntemlerini kullanma ve kendi kararlarını uygulama serbestliğine sahip olmak yerine

mavi yaka Y kuşağının takım tabanlı olduğu ve tamamlayıcı lidere ihtiyaç duyduğu görülmüştür.

Liderliğin zaman içindeki evriminin en basit örneği ile liderin yönetme gücünün, grubu grubun menfaatleri doğrultusunda yöneltme gücüne kaymasından oluştuğunu göz önünde bulundurarak, Mavi Yaka Y kuşağı çalışanlarının iş tatminini artırmak üzere hizmetkâr liderlik bağlamında; liderlerin belirtilen yeni tip liderlik algılamalarını hayata geçirebilecekleri ve bu eğilimin kabul edilebileceği iyi teşkil edilmiş takım tabanlı organizasyonlar oluşturulmasının uygun olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **KAYNAKÇA**

- ADIGÜZEL, O.; BATUR, H. Z.; EKŞİLİ, N., 2014. “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), ss. 165-182.
- AKDEMİR, A.; KONAKAY, G.; DEMİRKAYA, H., 2013. “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(2), Aralık, ss. 11-42.
- AKSU, N., 2012. “İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Polis Bilimleri Dergisi, 14 (1), ss. 59-80.
- ALPARSLAN, A. M.; SEZGİN, O., 2014. “Y Kuşağı” Çalışanları İşyerinde Neden Gönüllü Davranışlar Sergiler?”, Melikşah Üniversitesi, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 7-8 Kasım, Kayseri, ss. 841-847.
- ASHRİDGE & IBLF (International Business Leaders Forum), 2012. “Leadership A Rapidly Changing World”, Produced on behalf of the United Nations Global Compact and Principles for Responsible Management Educationforthe Rio+20 Conference on Sustainable Development, March, ISBN 978-0-903542-85-2, pp. 33.
- AYHÜN ERDEN, S., 2013. “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları”, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (1), Haziran, ss. 93-112.
- BAKAN, İ.; BÜYÜKBEŞE, T., 2010. “Liderlik ‘Türleri’ ve ‘Güç Kaynakları’na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması”, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 12 (19), ss. 73-84.

- BAKAN, İ.; DOĞAN, İ. F., 2012. “Hizmetkar Liderlik”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, cilt 02, S 02 ss. 1-12.
- BALOĞLU, N.; BULUT, M.B., 2015. “Aile Liderliği”, Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi Yıl: 6, cilt; 6, sayı: 18, ss. 185-197.
- COŞAR, S., 2011. “Otantik Liderlik Kavramı Ve Ardılları Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- CÖMERT, M.,2004. “Dönüşümcü Liderlik”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, ss. 1-12.
- ÇELİK, C.; SÜNBUİL, Ö., 2008. “Liderlik Algılamalarında Eğitim Ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (3), ss. 49-66.
- DELİVELİ, Ö., 2010. “Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Isparta.
- DOĞAN, S., 1999. “Yöneticilik ve Vizyona Dayalı Liderlik”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- ERASLAN, L., 2004.“Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”, Milli Eğitim Dergisi, Bahar, 162,Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları: 2891, Süreli Yayınlar Dizisi:183, ISSN 1302-5600.
- ERDAL, M., 2007. “İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi”, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş, Ocak, ss. 48.
- ERDEMLİ, E. O., 2012. “Hizmetkar Lider”, <http://www.derki.com/politik/hizmetkar-lider>, erişim tarihi 15.04.2015.
- FINDIKÇI, İ., 2013. “Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik”, 1. Basım, Alfa:İstanbul, Ekim, ss. 544.
- HUMAN GROUP, 2014.,<http://www.humangroup.biz/duyurular/artik-karizma-yetmiyor/>, erişim tarihi 19.05.2014.

- İSMMMO (İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası), 2014. “Türkiye’nin Yaratıcı Geleceği / Y Kuşağı Raporu”, <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/basin/2014/BULTEN/T%C3%BCrkiye%E2%80%99nin%20Yarat%C4%B1c%C4%B1%20Gelece%C4%9Fi%20Y%20Ku%C5%9Fa%C4%9F%C4%B1%20Raporu%20Bas%C4%B1n%20B%C3%BClteni.PDF>, erişim tarihi 14.12.2014.
- KÖROĞLU, Ö., 2012. “İçsel Ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri İle Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2), ss. 275-289.
- KÖZLEME, O., 2013. “Liderlik, Siyasal Otorite Tipleri ve Karizma”, *Toplum Bilimleri Dergisi*, 7 (13), Ocak – Haziran, ss. 239-250.
- MILLS, D. Q., 2005. “The Importance of Leadership”, *Leadership How to Lead, How to Live*, <http://www.cafanet.com/LinkClick.aspx?fileticket=qswE8roe74%3D&tabid=96>, erişim tarihi 20.05.2014.
- OLEZIA, W.S.; NAMUSONGE, G.S.; IRAVO, M.E., 2013. “Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya”, *International Journal of Humanities and Social Science* 3 (13), July, pp. 85-94.
- ORACLE TaleoCloud Service, 2012. “Seven Steps for Effective Leadership Development”, June, <http://www.oracle.com/us/media1/steps-effective-leadership-dev-1657106.pdf>, erişim tarihi 27.04.2015, pp. 20.
- ÖZLER, D. E.; MERCAN, N.; YENİ, Z., 2014. “Y Kuşağının Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kariyer Uyum Yetenekleri Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Melikşah Üniversitesi, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 7-8 Kasım, Kayseri, ss. 435-445.
- ÖZMEN, H. İ., 2009. “Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- PEITZMEIER, T., 2011. “Comparison Study: Generational Perceptions of Competencies of Parksand Recreation Professionals”, A Thesis Presented To The Department of Health, Physical Education, Recreation, and Dance In Candidacy For The Degree of Master of Science (Final Thesis), Northwest Missouri State University Maryville, Missouri, July, pp. 47.

- ÜNSAR, S.;ALKIN, C., 2007. “Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 9 (3), ss. 75-94.
- SMİTH, C., 2005. “Servant Leadership: The Leadership Theory Of Robert K. Greenleaf”, <http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf>, erişim tarihi 23.04.2015, pp. 1-17.
- ŞAHİN, F., 2012.“Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış”,C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13 (1), ss. 141-163.
- TOLBIZE, A., 2008. “Generational Differences in The Workplace”, Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, [http://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf), erişim tarihi 21.12.2014, pp. 21.
- TUNÇER, P., 2011. “Örgütsel Değişim ve Liderlik”, Sayıştay Dergisi, 80, Ocak-Mart, ss. 57-83.
- YEŞİLYURT, P., 2007. “Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- YILDIRIM, A., 2010. “Etik Liderlik Ve Örgütsel Adalet İlişkisi Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Karaman.
- YILDIZ, N., 2012. “Yeni Zamanlar ve Yeni Liderlik Anlayışı”, Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, 11 (1), ss. 119-134.
- YILMAZ, H., 2014. “Bilgi Liderliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi”, Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (1), ss. 51-68.
- YİĞİT, R., 2002. “İyi Bir Lider Olmanın Yolları”, C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 6 (1), ss. 17-21.