

## Perakende Sektöründe Dönüşümcü Liderlik ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Deniz HIZAL 

<b>Perakende Sektöründe Dönüşümcü Liderlik ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi</b>	<b>Investigation of the Relationship Between Transformation in the Retail Sector and Employee Performance Working in the Retail Sector</b>
<b>Öz</b> <p><i>Çalışma kapsamında, perakende sektöründe dönüşümcü liderlik ile çalışan performans arasındaki ilişkinin incelenmiştir. Bu amaçla literatürde yapılan çalışmalar değerlendirilerek dönüşümcü liderin performansa katkısındaki etki ve potansiyel açıklanmıştır. Araştırma sonucunda, "perakende sektöründe dönüşümcü liderlerin çalışan performansına etkisi vardır," hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Dönüşümcü lider boyutları olan idealize edilen güç, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ile bireyselleştirilmiş ilginin çalışanlardan yüksek performans sağlamada etkili oldukları, örnek çalışmalarla belirlenmiştir. Dönüşümcü lider, perakende sektöründe iş gören performansını, eğitim verme, strateji oluşturma, harekete geçirme, çalışan özelliklerini geliştirme ve satış başarısını artırmada etkilidir. Bu kapsamda dönüşümcü lider boyutlarından her birinin performansa katkılarının belirlenmesi amacıyla çalışmalar yapılabilir.</i></p>	<b>Abstract</b> <p><i>The performance relationship with transformational leadership in the retail sector constitutes the scope of the study. For this purpose, the studies in the literature were evaluated and the impact and potential on the contribution of the transformationist leader to performance were explained. As a result of the research, "It has an impact on the employee performance of transformational leaders in the retail sector," the hypothesis is supported. The idealized power, inspiring motivation, intellectual stimulation, which are transformational leading dimensions, are determined by exemplary studies that the individualized interest is effective in providing high performance from employees. The transformational leader is effective in increasing the performance of the retail sector, strategy creation, employee characteristics and sales success. Studies can be carried out in order to determine the contribution of each of the transformational leaders to performance.</i></p>
<b>Anahtar Kelimeler:</b> Perakende Sektörü, Lider, Dönüşümcü Lider, Performans	<b>Keywords:</b> Retail Industry, Leader, Transformational Leader, Performance
<b>JEL Kodları:</b> M1, M12	<b>JEL Codes:</b> M1, M12

<sup>1</sup>Doktora Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, denizcumsit@stu.aydin.edu.tr

---

---

<b>Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı</b>	Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.
<b>Yazarların Makaleye Olan Katkıları</b>	Makale tek yazarlıdır.
<b>Çıkar Beyanı</b>	Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

---

---

## 1. Giriş

Perakendecilik, mal ve hizmetin son tüketici grubuna satışının yapılması olarak tanımlanabilir (Öztürk, 2006). Genel olarak bireysel ve/veya aile ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenir. Dolayısıyla perakende işlemi, üretici ile tüketici arasındaki dağıtım zincirini oluşturan son halkadır. Satış süreci ile yakından ilişkili olan kişiler ise, örgüt çalışanlarıdır. Çalışanların satış sürecindeki performansı, başarılı satış açısından önemlidir (Koşar, 2021). Bununla birlikte çalışan performansını artırmanın yanı sıra, perakende sektörünün kompleks bir yapıda olması da yönetim sürecinin iyileştirilmesini gerektirmektedir (Luthans, 1995). Yüksek performans sağlamaya uygun bir organizasyon yapısı, örgütlerde başarı oranını artırmaktadır. Performansı etkileyen yönetim anlayışı, çalışanların iş görme sırasındaki nitelik ve kalitelerini artırmalarına katkı sunmaktadır (Karşlı, 2019). Bu nedenle çalışanlar, örgüt yapısından ayrı birer faktör değildir.

Örgüt faaliyetleri, çalışanların kalite göstergelerinden etkilenir. Dolayısıyla örgütlerin rekabet stratejisinde çalışanlar önemlidir. Diğer yandan örgütler; değişim ve gelişmelere odaklanmalı, yenilikçi çalışmaları desteklemeli, müşteri memnuniyetini artırıcı birçok konuya ilişkin faaliyet alanlarını genişletmelidir (Schuler, 1995). Bu konular, örgütlerin devamlılığını etkilemektedir. Ayrıca aynı sektör grubundan olan mağazaların birbirine yakınlığı, özelleştirilmiş çalışmaların yapılmasını ve insan kaynağının geliştirilmesini gerektirir (Karamanlıoğlu, Şenkul ve Sığı, 2019). Perakende sektöründe çalışanların, diğer sektör gruplarına oranla daha sık iş ya da örgüt değişimi yaptıkları bilinmektedir. Bu sorunun ise temelde insan kaynağından yeterince yararlanamamanın sonucunda yaşandığı ifade edilebilir (Waxın ve Bateman, 2009). Dolayısıyla örgütler, insan kaynaklarını yöneten, geliştiren ve etkileyen çalışmalar yapmalıdır. Örgütlerde istenen sonuçların alınmasında ve çalışanların motivasyonlarının geliştirilmesinde liderler öne çıkan parametrelerdendir. Çalışan motivasyonunu etkileyen her faktör, liderlerin sorumluluğu olarak

görülebilmektedir. Bu bağlamda lider, örgütler için önemli bir faktörken, perakende sektörü için önemleri ise yadsınamaz düzeydedir.

Lider, kişilerarası etkileşimi artırarak ve yönlendiren kişi konumundadır. Örgütlerin belirlediği hedeflere ulaşmalarında önemli yere sahiptir. Dolayısıyla örgütü ve çalışanları etkileyebilecek potansiyeldedir. Örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi amacıyla çalışmaların yönlendirilmesi, iş süreçlerinden yüksek performansın alınması gibi birçok konuda lider önemlidir. Perakende sektöründe bu konu, belirli fonksiyonların işlevini artırmada da etkilidir (Ertürk, 2000). Genel bağlamda lider etkisinin fazla olduğu perakende sektörü, yönetimde sıkı kontrollerle birlikte başlamaktadır (Bass ve Avolio, 1994). Ayrıca bilgi teknolojilerinin satış sürecine etkisi, çalışan potansiyelini incelemek ve insan kaynaklarını sürekli geliştirerek iyileştirmekle devam etmektedir. Liderlik çeşitlerine göre kazanılan performans değişebilmekle birlikte çalışanlar üzerindeki etkiler de farklılaşabilir. Bu araştırmanın amacı ve konusu da bu durumla bağlantılı açıklanabilir. Perakende sektöründe lider önemli yere sahip olmakla birlikte çalışan üzerindeki etkisinden dolayı dönüşümcü liderin etkisi daha yüksek görülebilir. Konunun araştırmaya değer yanı, liderlik türlerinden dönüşümcü liderin, perakende sektöründeki etkisinin olumlu yönde sonuç almaya daha çok uygun olduğunun düşünülmesine dayanmaktadır. Bunun temel nedeni, dönüşümcü liderin günün koşullarına ve değişimlerine uygun çalışan profilini oluşturma gücü ve etkisidir. Literatürde özellikle de dönüşümcü lider boyutlarından idealize edilen güç, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ile bireyselleştirilmiş ilginin perakende sektörü açısından incelenme oranı az olduğundan, çalışmanın literatüre katkısının fazla olacağı düşünülmektedir. Diğer yandan bu konu, özellikle de çalışanların yüksek performans almasına yönelik inceleme oranının az olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla perakende sektörüne en uygun liderlik şekli dönüşümcü liderin etkisinin ortaya koyulması ve günümüzün en önemli sektöründen biri olan perakendeciliğin iyileştirilmesi açısından çalışmanın bu yöndeki eksiklikleri giderme üzerindeki etkisinin fazla olacağı düşünülmektedir. Bu yönde perakende sektörünün gelişmesi ve çalışanların işe bağlılığının artırılarak satış performansının iyileştirilmesini sağlayabilecek bir konu olarak dönüşümcü lider boyutlarının etkisinin kapsamlı düzeyde incelenmesi önemli görülebilir.

Bu araştırmada liderlik türlerinden dönüşümcü liderlik, çalışanlar üzerindeki etki ve potansiyel açısından değerlendirilecektir. Dönüşümcü lider anlayışı ve yaklaşımı, perakende sektörü açısından önemli bir yere sahiptir. Perakende sektörünün kaotik ortamlardaki yönetimi, lider sorumluluk ve özellikleriyle bağlantılıdır. Dönüşümcü lider, bu konuda özellikle çalışan yönetiminde, performansında ve motivasyonunda önemlidir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisi yadsınamaz düzeydedir. Çalışma kapsamında

perakende sektöründe dönüşümcü liderlik ile çalışan performans ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma yorumu için geliştirilen hipotez ise şudur: “Perakende sektöründe dönüşümcü liderlerin çalışan performansı üzerinde etkisi vardır.” Literatürde yapılan çalışmalar incelenerek dönüşümcü liderin özellikleri, perakende sektördeki önemi, perakende sektör çalışanlarının motivasyon ve performansları üzerindeki etkileri incelenecektir. İdealize edilen güç, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ile bireyselleştirilmiş ilgi olarak ifade edilen dönüşümcü lider boyutlarının çalışanlardan yüksek performans almadaki etkileri araştırılacaktır.

## 2. Lider ve Liderlik Kavramı

Küreselleşmeyle yaşanan gelişmeler, hizmet üretiminde farklılaşmalara ortam hazırlamış ve örgütleri etkilemiştir. Gelişmelere uyum sağlamak için örgütler, müşteri odaklı hizmet yaklaşımını benimsemişlerdir. Uygulama sürecinde örgüt başarısı ise, yönetici ile lider çalışmalarından etkilenmiştir (Sözen Şahne ve Şar, 2015). Lider, örgütün güç kapasitelerini kullanarak yakalanacak başarı üzerinde önemli bir faktördür (Robbins, 1998). Karar verme süreçlerinde lider, özellikle kaotik ortamda etkili bir sürecin yakalanmasına yardımcı olmaktadır (Canbolat, 2016). Lider, sosyal gruba yönelik bir parçadır. Liderlik kavramı ise, üyelerle etkileşimi artırmayı amaçlamaktadır. Liderlik davranışındaki birey, kişileri yönetme ve davranışları kontrol altında tutmada belirli bir güce sahiptir. Nitelikli sonuçların alınmasında lider, genellikle davranış ve bilgisiyile bunu sağlamaktadır (Serinkan ve İpekçi, 2005). Dolayısıyla liderlik kavramı, örgütlerde rol gücünü kullanarak birey/grup üzerinde önemli bir etki oluşturmakta ve örgüt başarısı için çalışanlarını motive etmektedir. Çalışan performansını doğrudan etkileyen liderler, örgütün istediği sonuçlara daha hızlı şekilde ulaşmalarında etkilidir (Kouzes, 1987). Liderler çalışanları etkileyebilecek fiziksel, kişilik özelliklerine ve düşün dünyalarına sahiptir. Köse ve diğerleri (2004) tarafından yapılan çalışmada, liderlerin istikrarlı, girişken, değişimlere, yeniliklere açık kişilik özelliklerine sahip oldukları ifade edilmiştir. Ayrıca liderlerin hem yaratıcı hem de gelişim ve değişime açık olmaları, kendilerini sürekli geliştirmeleri, yenilikçi olmaları, kriz dönemlerinde stratejik düşünebilmeleri gibi birçok konuda yetkin olmaları beklenir. Dolayısıyla etkili liderde olması gereken özellikler, Ertürk (2000) çalışmasında şöyle sıralanmıştır:

- Lider kendini tanımalı ve devamlı geliştirmelidir.
- Ehlil kişi olmalıdır.
- Astlarını tanıyarak gelişmelerine katkı sunmalı, onları tanıyarak örgüte katkılarını en yüksek düzeye ulaştırmalarına yardımcı olmalıdır.
- İş sürecinde sorumluluk almalı ve yerine getirmelidir.
- Aldıkları kararlar hem rasyonel hem de uygulanabilir olmalıdır.

- Örgütsel iletişimde etkin olmalı ve yatay-dikey bilgi akışı devamlı olmalıdır.
- Hedeflerden sapmamalı ve sonuca ulaşmada istikrarlı olmalıdır.
- Karar almada cesaretli olmalı ve sonuçlarını üstlenmelidir.

Liderler, örgütlerde rol-model davranışı sergileyen kişiler olarak çalışanlar üzerinde etkilidir. Çalışan arasındaki iletişimin yanı sıra örgütsel iletişimi de etkileyen liderler, kurdukları güçlü iletişimde en önemli kişi olarak değerlendirilebilir (Northouse, 2004). Ancak lider, olumlu davranış sergilemeli, aksi halde olumsuz bir davranış, çalışanlar üzerinde baskı oluşturabilir. Örneğin Eren (2010) çalışmasında da ifade edildiği üzere cezalandırıcı uygulamaları benimseyen liderlik şekilleri, çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratmaktadır.

### **2.1. Liderliğe Duyulan İhtiyacın Önemi**

Lider, örgütlerde başarılı bir iletişim kurulmasında en önemli faktörlerden biridir (Burns, 1978). Lider için bir güç kaynağı olan iletişim, lidere bir pozisyon yaratır ve çalışanları etkiler (Meydan ve Polat, 2010). Etkileme araçları olarak gücün kullanımı, yasal, zorlayıcı, ödül, uzmanlık ve karizmatik güçler şeklinde sınıflandırılır (Demirbilek, 1990). Güç kaynakları, lidere duyulan ihtiyacın da göstergesidir. Örneğin rol-model gücü, iş süreçlerinde yaşanan sorunları çözmede etkilidir. Bu nedenle liderliğe duyulan ihtiyaç, örgüt faaliyetleri ve çalışan performansı temelli bir ihtiyaçtır (Luthans, 1995). Yenilikçi bir görüşle çalışma anlayışı, çalışanları yönlendirme stratejileri gibi konular, liderliğe duyulan ihtiyacın önemini artırmıştır (Aktaş, 2010). Ayrıca liderlik ihtiyacı, davranışsal ve durumsal yaklaşımla da incelenebilir. Çalışan davranışlarını yönlendirmenin yanı sıra lider, kriz süreçlerinde örgütün genel işleyişlerini düzene sokmaya, sorunları gidermeye yardımcı olmaktadır (Aktaş ve Sargut, 2011). Örgütler, liderlere diğer örgütlerle rekabet edebilme ve üstünlük sağlayabilme gücü vermektedir. Liderlerin rekabet yaklaşımlarındaki strateji önemli potansiyel yaratmaktadır (Akbolat, Işık ve Yılmaz, 2013). Bu kapsamda liderlerin örgüt için gereksinimi birçok açıdan incelenebilmektedir. Dönüşümcü liderlerin ise hem çalışan hem de örgüt üzerindeki olumlu etkileri dolayı daha çok hissedilmektedir (Black ve Porter, 2000).

### **2.2. Liderlik Türlerinden Bazılarının İncelenmesi**

Liderliğin tarihi gelişimi oldukça uzun bir sürece dayanmaktadır. Liderlik tarzının oluşması üzerinde önem arz eden gelişmeler, dönemin ihtiyaçları ve istekleri çerçevesinde olgunlaşma göstermiştir (Drury, 2004). Liderliğin gelişiminde ilk dönemlerin, fiziksel ve kişisel güçle ilişkilendirildiği, daha sonraki dönemlerde ise psikolojik yaklaşımların çalışan performansında önemli olduğu görülmüştür. Liderlik tarzlarından bazıları ise şöyle sıralanabilir:

- Otokratik liderlik: Otorite anlayışının, baskı ve kontrol gücünün öne çıktığı bir liderlik türüdür. Bu tür liderler, çalışanların yoğun stres yaşamalarına neden olacak davranışlar sergilemektedir. Ancak bu liderlik anlayışının üstün ve zayıf yönleri vardır. Aşırı saygı gösteren toplumlar için önemli faktör olan lider, izleyicilerini etkilemek için otokratik lider davranışı sergileyebilmektedir. Ayrıca çalışanların ödüllendirilmesi açısından bu liderler önemlidir. Hata yapmaları durumunda cezalandırma tekniği ise çalışan üzerinde stres yaratmaktadır (Tutar, 2008). Otokratik liderlik yaklaşımı üzerine yapılan bir çalışmada, Gaziantep ilindeki otel yöneticilerinin liderlik davranışları incelenmiş, bu liderlik anlayışının yaygın olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucu, toplumdan topluma değişen liderlik yaklaşımının olabileceği belirlenmiştir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009). Ancak genel olarak otokratik liderlik şeklinin çalışanlar üzerindeki etkisi, tükenmişlik sendromu yaratabilmesi, örgüt performansını olumsuz etkileyebilmesi gibi durumlardan dolayı risklidir. Diğer yandan verimlilik artışı da kısa bir dönemle sınırlı kalmaktadır.
- Demokratik liderlik: Otokratik liderliğin tersine uzun vadeli verimlilik artışlarında demokratik lider anlayışı önemlidir. Otokratik liderlikle taban tabana zıt olan bu liderlik türü, çalışanların görüşlerini değerlendiren, katılımcılığı destekleyen liderlik anlayışını karşımıza çıkarmaktadır (Alga, 2016). Demokratik liderler, çalışanların görüşlerine önem verir, örgütte uyum sağlamayı amaçlayan çalışmaları destekler, etkili bir iletişim kurar (Newstrom ve Davis, 1993). Örgütlenme üzerinde etkili olan ve katılımcı liderlik yaklaşımını destekleyen demokratik liderler, tek merkezli yönetim şeklini ortadan kaldırmaktadır (Kaya, 2020). Dolayısıyla iletişim düzeyinin yüksek olması ve verimliliği artırma üzerindeki olumlu etkisi, demokratik liderleri önemli kılmaktadır.
- Etkileşimci liderlik: Çalışanların kişisel çıkarına önem veren bir liderlik yaklaşımıdır. Liderin kendi çıkarları için çalışanların manipüle ettiği düşünüldüğünden çok fazla arzulanmayan bir liderlik şekli olmuştur (Şen, 2008). Ancak çalışanların alışılmış faaliyetlerini geliştirmede ve grup üyelerine katkılarını artırmada öne çıkmaktadır. Bu süreci ise ödül-ceza sistemi üzerinden yönetir (Epitropaki ve Martin, 2005). Çalışanlar ödül almaya hedeflendikleri için ceza almak istemezler ve liderlerini takip ederler. Dolayısıyla etkileşimci ortamda iş görmeye odaklanırlar. Çalışanların özgün veya yenilikçi düşüncelerini önleyen liderlik olarak yorumlandıkları için çalışan

performansı açısından beklenen motivasyon kaynağını yeterince oluşturamazlar (Karşlı, 2019). Dolayısıyla etkileşimci liderlik, ödül-ceza açısından stres oluşturabilmekte ya da örgüt performansına uzun dönemli zarar verebilmektedir.

### **3. Performans Kavramı ve Çalışan Performansının Örgütlerde Önemi**

Performans, planlı ve amaçlı bir etkinliğin nitel veya nicel düzeyde ölçülmesini ifade eder. Elde edilen sonuç, nispi ya da mutlak kabul edilmiştir. Performans düzeyinin belirlenmesi amacıyla etkinliğin değerlendirilmesi de önemlidir. Çünkü etkinliğe bağlı kalarak örgütsel fonksiyonun geliştirilmesi, iyileştirilmesi ve çalışanlara ilişkin süreç yönetiminin analiz edilmesi gerekir. Bu amaçla hizmette etkinlik, verimlilik, tutumluluk, maliyet gibi konularda çalışmalar artırılabilir, örgüt faaliyetlerinin çalışan odaklı iyileştirilmesi sağlanabilir (Özer, 2009; Schuler, 1995). Çalışanların örgüt hedeflerine özgü performansı, belirlenmiş hedeflere ulaşmakla ölçülebilir. Böylece performans sadece örgütlerin genel durumunu göstermekle sınırlı kalmayan, çalışanlar arasındaki farkı göstermeye de yarayan bir ölçümdür. Bireyin çabası sonucu elde edilen başarı, yüksek performansın yakalanmasında öne çıkan faktörleri de belirlemeye yarayan bir durumdur (Şardağ, 2009). Örgütün elde edebileceği maksimum faydanın ölçülmesi gerekliliği, insan kaynağının her geçen gün biraz daha önemli olduğu hizmet sektörlerinde daha önemli bir yere sahiptir (Waxın ve Bateman, 2009). Bu bağlamda örgütlerde performans ölçümünde en önemli konu, performans yönetim süreci ve bu doğrultuda geliştirilen modellerdir. Söz konusu yönetimin oluşturulmasında dikkat edilecek unsurlar ise; iş stratejisi, iş gören katılımı ve iş yeri teknolojisidir. Performans yönetim modelinde bu konu önemlidir; ödül sistemi, birey ve grup performansı ve hedef belirleme ilişkisinin kurulması gerekmektedir (Helvacı, 2002).

Performans yönetim süreci ve performansın değerlendirilmesi arasındaki ilişki ise, çalışanların yalnızca yönlendirilmesiyle sınırlı kalmayan, ödüllendirme sisteminin de öne çıktığı sistemdir (Waxın ve Bateman, 2009). İş stratejisi, teknolojisi, çalışan katılımı gibi unsurlar, performans ölçüm ve değerlendirmesinde birey veya grup tabanlı gelişmelerin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Çalışan performansını etkileyen ödüllendirme, hedef belirleme, performans değerlendirme konuları önemli faktörler haline dönüşmektedir. Bu konu kapsamında Akçakanat (2009) çalışmasında, ödül ve disiplin yaptırımlarını hedef alan performans değerlendirmenin önemli bir yere sahip olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla çalışanların yönlendirilmesinde bu unsurlar, performans açısından olumlu bir katkı sağlamak ve çalışanları motive etmektedir.

Örgütler açısından çalışanlara yönelik geliştirilen performans değerlendirme yöntemleri, bu sürecin sadece bir ölçümle sınırlı kalmadığını ve örgütler

açısından uzun dönemli sonuçların da hesaba katıldığını göstermektedir. Örgütler stratejik amaçları hedef gösterirken uzun dönemli stratejik uygulamaları baz almaktadır. Çalışanların enerjileri, yetenekleri ve spesifik bilgilerinin yönlendirilme aracı, performans ölçümüyle yorumlanır ve uygun performans ölçüm kriterleri geliştirilerek performansları artırılmaya çalışılır (Karaman, 2009). Performans ve motivasyon aynı zamanda çalışanların işe devamlılıkları üzerinde de etkilidir. Bu doğrultuda örgütler, performans ölçmeye ve işe devamlılıklarını artırmayı hedeflemektedir. Diğer yandan iş bırakma eğilimlerinin azaltılması amaçlandığından, performans önemli unsurlardan biridir. Çankır ve Semiz Çelik (2018), çalışan performansının artırılmasında psikolojik iyi oluş hal ile performans değerlendirme arasında bir ilişkinin olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca mali performansın da çalışan performansını artırmada önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Bu durum ise sektörden sektöre değişebilir. Dolayısıyla örgütler, kendi amaçlarına bağlı kalarak çalışanları için yapacakları araştırmaları geliştirmelidir (Cummings ve Worley, 1997). Özellikle de perakende sektöründe bu konu, çalışan performansı üzerinde mali faktörlerin etkili olması dolayısıyla önemli bir yere sahiptir.

#### **4. Perakende ve Perakendecilik Kapsamı**

Perakende kavramı ve perakendecilik eylemi, mal ve hizmetlerin doğrudan son tüketiciye ulaştırılmasını ifade eder. Perakendecilik, satış işlemlerini doğrudan gerçekleştirmekte ve alıcının ya bireysel ya da ailevi ihtiyaçları karşılanmaktadır. Mal ve hizmetleri satın almada ve tüketim aşamalarında bir faaliyet kolu olarak perakendecilik, farklı değişkenleri içeren tip ve büyüklüklerde, dinamik/kompleks bir ölçü aracıdır. Sektör bünyesindeki dağıtım ve karmaşık unsurlar, toplu işlem yapmayı ve bütüncül açıdan değerlendirmeyi önlemektedir. Perakende hizmet sunumları yapan yerler, büyüklük ve küçüklüklerine göre şu şekilde gruplandırılır (Çatı ve Şahin, 2017):

- Hipermarketler,
- Süpermarketler,
- Küçük süpermarketler,
- Marketler,
- Bakkallar.

Perakende hizmeti, perakendeciliğin belirli sınırdaki özelliklerine ilişkin alanı kapsamaktadır. Genel olarak satış üzerinden yapılan işlemleri belirtmektedir. Bir başka değerlendirme kriteri ise, alan ölçüsüne ve satın alınan ürün türüne göre yapılmaktadır. Ancak perakende hizmet alanı, bu satış işlem fonksiyonlarına göre değerlendirilir. Ayrıca üretici ile tüketici arasındaki mal naklini yaparak aracı görevini üstlenmektedir. Bu açıdan perakendecilik kapsamı, ürünlerin tüketicilere pazarlanma durumuyla ilgili bütün faaliyetleri



içermektedir (Savaşçı, 2002). Perakende hizmetinin sunulması sırasında önemli unsurlardan biri kaliteli hizmet yaklaşımıdır. Teknik ve fonksiyonel açıdan perakendecilikte kalite; hizmet kalitesi, firma imajı ve personel davranışlarıyla ilişkilidir. Niteliklerin geliştirilmesi ve alıcıya sunumu sırasında en iyi hizmet yaklaşımı, perakendecilik kapsamını geliştirme ve iyileştirme açısından öne çıkmaktadır (Çatı ve Şahin, 2017). Dolayısıyla başarılı örgüt yaklaşımı, perakende hizmet sunumu için çalışanlara özgü faaliyetlerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi önemli bir konudur.

#### **4.1. Perakende Sektöründe Çalışanların Yeri ve Önemi**

Perakende sektöründe örgüt başarısında önemli yere sahip olan çalışanlar, çoğu zaman üzerinde durulmayan ve geliştirici çalışmalar yapılmayan durumlarla değerlendirilmektedir. Temelde ciddi sorunlara ortam hazırlayan bu konular, kararların daha yavaş alınmasına, çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne neden olabilir. Ayrıca buna bağlı olarak performansta azalmaların görülmesi gibi sorunlar yaşanır. Sektör özelinde çalışanlar, sistemin bir parçası olarak görülmeli ve örgütlerin rekabet stratejilerinde önemli bir yere sahip olmalıdır. Örgütlerin bu kapsamda geliştirici çalışmalara odaklanması gerekmektedir. Özellikle perakende sektöründe müşterilerle doğrudan kurulan iletişimin başarısı, çalışanların başarısı olmakta ve dolayısıyla örgüt başarısı olarak da kabul edilmektedir (Ulubağ, 2015). Çalışanların perakende sektöründeki etkisi bununla sınırlı değildir. Örgütlerin başarısını verimlilik, maliyet gibi konularda doğrudan etkileyebilirler. Bu amaçla geliştirilecek uygulamalarda, verimliliğin artırılması ve örgütlerde maliyet giderlerinin azaltılmasında çalışanlar dikkate alınmalıdır. Çalışanların birebir iletişim kurma potansiyellerinin yanı sıra, müşteriler üzerinde dış görünüş özellikleri de olumlu izlenim bırakmalıdır (Küçükköylü, 2010). Bunun yanında davranışsal özellikler, çalışanların sahip olması gereken bazı özellikleri de öne çıkarır. Çalışanların kişisel ölçüde yetkinliklerini artıracak çalışmaların artırılması ise, örgütlerin temel sorumlulukları arasındadır. Dolayısıyla örgütler, çalışan yeteneklerini artırmada, memnuniyetlerini yükseltmede, potansiyellerini etkin oranda kullanmada ve yapıcı ilişkileri kurmada sorumludur. Perakende sektöründe çalışanların yeterliliklerinin artırılması ve nitelikli çalışanların oluşturulması da gerekmektedir (Çakmakçı, 2009). Perakende sektöründe çalışanlar hem karşılıklı etkileşime hem de örgütü doğrudan temsil etmelerine yönelik önemlidir. Örgüt başarısı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyle bu durum değerlendirilmektedir. Örgüt başarısında dönüşümcü liderin çalışan üzerinde olumlu etki yarattığı, çalışanların yeterliliklerinin artırılması üzerinde de önemli olduğu ifade edilebilmektedir (Black ve Porter, 2000).

## 5. Dönüşümcü Lider Anlayışı ve Lider Rollerini Açısından Etkisi

Liderlik yaklaşımları arasında dönüşümcü lider, ilk olarak İsyen Liderliği şeklinde 1973 yılında tanımlanmıştır. Ancak 1978 yılında adı, dönüşümcü lider şeklinde değiştirilmiştir. Dönüşümcü lider, çalışanların enerjilerini örgüt için kullanmalarında etkili bir liderlik yaklaşımı sergiler. Bunun yanında ise yüksek motivasyonun alınmasında dönüşümcü lider, çalışanlar üzerinde olumlu etki bırakmaktadır (Mayatürk Akyol, Nişancı ve Özmütaf, 2013). Ayrıca izleyicisinin güdülerini harekete geçirme ve onları yönlendirmede tatmin edici bir liderliktir. Lider bu tür başarıları sağlayabilmede; kurumsal, siyasi, kurumsal, psikolojik gibi kaynakları kullanmaktadır (Avcı ve Yaşar, 2016).

Lider ve izleyici etkileşiminin fazlalığı, çalışanlardan yüksek performansın alınmasında önemli bir yere sahiptir. İş sürecinde çalışanların işlerine bağlılıkları ve dolayısıyla örgütsel bağlılıkları fazla olduğunda, elde edilen performansın artacağı beklenmektedir. Bu durum, sürekli değişen çevre dinamiklerinin, örgütlerin değişimlere açık olmasını gerektirmesi yönüyle incelenebilir. Kaçınılmaz bir dönüşüm hareketinin gerekliliği, dönüşümcü lidere duyulan ihtiyacın da artması demektir. Örgütlerin hem iş süreçlerinde hem de çalışanlarda yakalamayı amaçladıkları bu tür dönüşüm hareketi; örgütlerin belirsizlik yaşamalarının önlenmesinde, risk ve fırsat analizlerinin artırılmasında olumlu bir katkı sağlar. Dönüşümcü lider, rol-model açısından incelendiğinde ise örgüt ve çalışan üzerinde önemli izlenim yaratır (Fırat ve Yeşil, 2020; Tunçbilek ve Kaya, 2020).

Örgütlerin dönüşümcü liderlerden bekledikleri davranışlar, ortak amaç ve misyon açısından çalışanları yönlendirmeleridir (Conger, 1999). Bu açıdan; vizyon yaratması, liderin model olarak görülmesi, ortak hedef doğrultusunda çalışması, yüksek performans sağlama, bireysel destek sunması ve entelektüel uyarımlarda bulunması beklenmektedir. Dolayısıyla liderler, güçlü pozitif ilişkiler sonucunda bunları gerçekleştirmekte ve yüksek performans sağlayabilmektedir (Özteber, 2021). Ayrıca dönüşümcü liderler, yeniliklere açık olması, stratejik rekabet özelliklerini örgüte yansıtması, etkili olması ve performans odaklı düzenleyici etki yaratması açısından önemlidir. Dönüşümcü liderlerin bu özelliklerinin yanı sıra şu boyutlar da lider rollerince etki yaratmaktadır (Bass, 1998; İntepeler ve Barış, 2018):

- İdealize edilen güç: Liderin çalışanlarıyla paylaştığı unsurlar, vizyon ve misyondur. Çalışanlar en kritik dönemlerde bile gerçekçi ve yenilikçi sonuçlar almaya odaklanmaktadır.
- İlham veren motivasyon: Çalışanlar açısından motivasyon faktörü, iyimserliklerini ve coşkularını artırmada önemlidir. Bu durum ise doğrudan performansı da artırmaktadır. Çalışanlar yenilikçi

faaliyetlerle birlikte daha başarılı sonuç alabilecekleri bir izlenim bırakmaktadır.

- Entelektüel uyarım: Liderler, örgüt sorunlarının çözümlenmesi sırasında çalışanlarını yeni metotlara yönlendirebilmektedir. Zekâ-yaratıcılık unsuru, bu liderlik yaklaşımında öne çıkmakta, çalışanları olumlu düzeyde etkilemektedir.
- Bireyselleştirilmiş ilgi: Çalışanın kendisini değerli hissetmesinde liderin sorumluluğu fazladır ve kişiye özgü ilgi sunması durumunda başarı düzeyi de etkileşim oranı da aynı oranda artmaktadır.

## **6. Perakende Sektöründe Dönüşümcü Liderin Çalışan Performansına Etkisi**

Tarihsel süreçte perakende sektörü, ekonomik, politik, çevresel gibi birçok gelişme ve sorundan etkilenmiştir. Sektörün ikili ilişkilerinin fazla olması, değişim ve gelişim unsurlarının sektörel sonuçları gibi birçok konu, ürün ve hizmet yelpazesinin zaman içerisinde değişimine ortam hazırlamıştır. Diğer yandan perakende sektöründe ürün ve hizmet kapsamı, istek ile ihtiyaçları karşılamada da başarılı olması açısından zamanla değişim göstermiştir. Örgüt performansı, risk faktörleri, yönetim kadrosu sorumluluklarının görev ve yetkinlikleri, bu kadrodaki görevlilerin devamlı analizi gibi unsurlar, maksimum faydanın sağlanabileceği çalışmayı önemli kılmıştır. Özellikle de perakende sektöründe çalışanların işe başlama ve sonlandırma durumları fazladır. Bu doğrultuda performans ve verimlilik ölçüsü öne çıkan kriterlerden biri olarak örgütlere fayda sağlar (Yurt, 2019). Perakende sektöründe çalışanların performanslarının ölçülmesi amacıyla yönetim baz alınmalı ve liderin sorumlulukları arasında ise bu unsurlar, başat faktörlerden biri haline getirilmelidir. Diğer yandan bu konu, çalışanların yönlendirilmesi için de elzemdir. Çalışanların motive edilmesi, başarısına odaklanması gibi birçok faktör ise, performans kriterlerinde geliştirilmesi gereken unsurlardır (Çakmakçı, 2009). Burada özellikle dönüşümcü lider, örgütte çalışanlar üzerindeki etkisinden dolayı öne çıkmakta ve örgütün rekabetine katkı sunmaktadır (Rost, 1993; Yılmaz, 2010).

Dönüşümcü lider; satış sürecindeki başarı oranını artırma, performansa etki eden unsurları geliştirme, genel bilgi oranlarını artırma, başarılı stratejileri oluşturma, eğitimleri artırma, gerektiğinde harekete geçirebilme gibi konular üzerinde etkilidir. Bunların tamamı, temelde çalışan performansını ve böylece örgüt verimliliğini etkilemektedir (Conger, 1999). Perakende sektöründe dönüşümcü liderin çalışan performansı üzerine etkisi, dönüşümcü lider boyutlarıyla ilişkisine bakılarak da incelenebilir. Perakende sektörünün kaotik bir ortamdan oluşması, gerçekçi ve yenilikçi adım atmalarını gerektirecek dönemlere maruz kalmalarına ortam hazırlamaktadır. Bu durum özellikle de

idealize edilen güç ve perakende sektörü arasındaki ilişkiyi, yenilikçi adım atmada etkileyebilecektir. Bununla birlikte Çömez (2007), entelektüel uyarım ve ilham veren motivasyonun değişime hazır olma açısından pozitif etki yarattıklarını ve değişim yönetimini benimsemelerinden dolayı da önemli olduklarını tespit etmiştir. Perakende sektörü de değişim ve yeniliklere açık olan bir sektör grubu olduğu için entelektüel uyarım, idealize edilen güç ve ilham veren motivasyon performansı doğrudan etkileyebilecek bir unsurdur. Ayrıca çalışanların motivasyonları üzerine bireyselleştirilmiş ilginin etkisini inceleyen, Çalışkan ve Arıkan (2017), iş potansiyeli üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Perakende sektöründe bu etkinin yüz yüze satış işlemlerini gerçekleştirmede müşteri üzerinde olumlu izlenim bırakacak bir etki yaratmasından dolayı önemli görülebilir.

Dönüşümcü lider, örgütlerde çalışanlardan yüksek performans beklemektedir. Bu amaçla birey mükemmelliği ile kalitesi arasında bir ilişki kurarak istenen performansın yakalanması için davranışların bu yönde gösterilmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanlara beklentilerini açık bir şekilde ifade ederken bu beklentileri sağlayabilecek düzeyde gelişmelerine de odaklanmaktadır. Dolayısıyla çalışan üzerinde istenen davranışları görebileceği ve beklentileri karşılayabileceği inancını oluşturmaktadır (Bass ve Avolio, 1994; Özteber, 2021). Bu açıdan perakende sektöründe performans, yoğunlaşma ve kâr-satış ilişkisi bağlamında yorumlanabilmektedir. Örgütler, rekabet ortamında rakipleriyle mücadele edebilecek düzeye, çalışanların performansı sonucunda ulaşabilmektedir. Bu şekilde örgütlerin piyasadaki faaliyetlerinde başarılı olması da beklenmektedir. Örgütlerin piyasada yönlendirici olabilmesi, kâr-satış performans değişkeniyle açıklanır (Ulubağ, 2015). Performans değişkenleri doğrudan çalışanların performansları ve kâr-satış başarılarıyla ilişkilidir. Dönüşümcü liderler, örgütlerde kârlılığın artırılmasında öncülerdir ve bu amaçla çalışanlarını geliştirirler. Aynı zamanda bu durum uzun dönemli sonuçlarıyla beklenen gelişme haline dönüşmektedir.

### **6.1. Satış Sürecindeki Başarılarının Artırılması**

Örgütlerde insan ve diğer kaynakların kullanımını koordine eden lider, yüksek performans ve çalışan motivasyonu üzerinde etkilidir. Motivasyonu yüksek çalışanlar, sadece iş performansı sonucu örgütlere olan bağlılıklarını artırmamaktadır. Örgütün genel performansı, verimliliği ve motivasyonunda da etkilidir (Turan ve Cinnioğlu, 2020). Sektörel açıdan çalışmaların çeşitlendirilebilmesi, performans ile sağlanır. Perakende sektöründe performans, çeşitli kriter ve alternatif göz önünde bulundurularak değerlendirilir. Örneğin perakende sektörlerinde kalite unsurlarından olan tedarik sürecinde yüksek performans, örgüt faaliyetlerinin ve çalışmalarının başarısını göstermektedir. Müşterinin mağazaya çekilme ve alışveriş yapma isteği üzerinde de önemli bir

faktördür. Bu, örgütün kâr getirecek ürünlerinin doğrudan tercih edilmesi anlamına gelmektedir (Durdudiler, 2006).

Perakende sektörünün bütün kompleks aşamaları arasında önemli bir örnek olan tedarik süreci, çalışanların performanslarındaki başarının göstergesidir. Dolayısıyla örgütleri uzun dönemli etkilemektedir. Bu durum ise müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılandığını göstermektedir. Dönüşümcü liderin başarısı ve elde edilen sonuçların ilişkisi de bu açıdan elde edilen performansın bir göstergesidir. Satış sürecinde başarının artırılmasını sağlayacak şekilde dönüşümcü liderin yönlendirmesi, çalışanlarla ilişkilerinin kaliteli olduğunu göstermektedir. Ürün ve yeterli hizmetlerin sunulması ise, satış sürecinin sistematik ve yüksek performansla ilerleyeceğinin, bu konuda dönüşümcü lider faaliyetlerinin artırılacağına önemli bir sonucudur. Bu konuda diğer çalışma örneği olarak Gülşen (2018), tüketici davranışlarını etkileyen faktörlerin önemli bir katkı sunacağına değinmiştir. Perakende sektöründe dönüşümcü liderin çalışanlar üzerindeki etkisi, tüketici davranışlarını bilerek analiz etmek ve çalışanları bu yönde eğitmektir. Tüketici isteklerine ilişkin yapılan çalışma eğilimi, satış başarısının da aynı oranda artırılması demektir. Çalışan eğitimi, ürün bilgisi, sunumu, müşteri üzerinde bıraktığı olumlu izlenim gibi faktörler, çalışanların geliştirilmesini gerektirmekte ve bu da liderin yönlendirici davranışıyla sağlanmaktadır.

Tüketici davranışlarının belirlenebilmesi amacıyla hedef, plan yapılması, bilgilerin işlenmesi, katılım, bellek gibi faktörlerin oluşturulması da yine göz önünde bulundurulması gereken unsurlardır. Bu amaçla geliştirici çalışmalar yapan dönüşümcü lider, Çakırkaya (2010) çalışmasında da değinildiği üzere, örgüt itibarını korumaktadır. Podsakoff ve diğerleri (2000) tarafından yapılan çalışmada ise, dönüşümcü liderin satış temsilcileri üzerindeki etkileri incelenmiş, amaç ve istek bütünlüğü oluşturabilmesinden dolayı olumlu sonuçlarının olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda satış sürecinin performansına da doğrudan etki edebilmektedir. Ayrıca müşteri talebinde yaşanacak artışlarla birlikte örgütün rekabet oranı artacaktır. Dolayısıyla perakende sektöründe çalışan üzerindeki olumlu etkinin de yaratılması önemlidir. Müşteride oluşabilecek en ufak bir memnuniyetsizlik halinde satış süreci de olumsuz etkilenebilecektir. Dönüşümcü lider, çalışanın satış başarısında olumlu bir izlenim bıraktığında hem örgüte hem de çalışanın işe devamlılığına pozitif bir etki sunmaktadır.

## **6.2. Performansa Etki Eden Özelliklerinin Geliştirilmesi**

Performans, perakendeci sayısında yaşanan artışlarla birlikte etkisi önemli bir boyuta ulaşan ve örgüt başarısı, kalitesi ve hizmeti üzerinde belirleyici olan bir kavramdır. Bu amaçla perakende hizmet kapasitesinde yapılan değişiklikler, performans değerlendirmesinin yapılmasını zorunlu kılmıştır. Değişikliklere

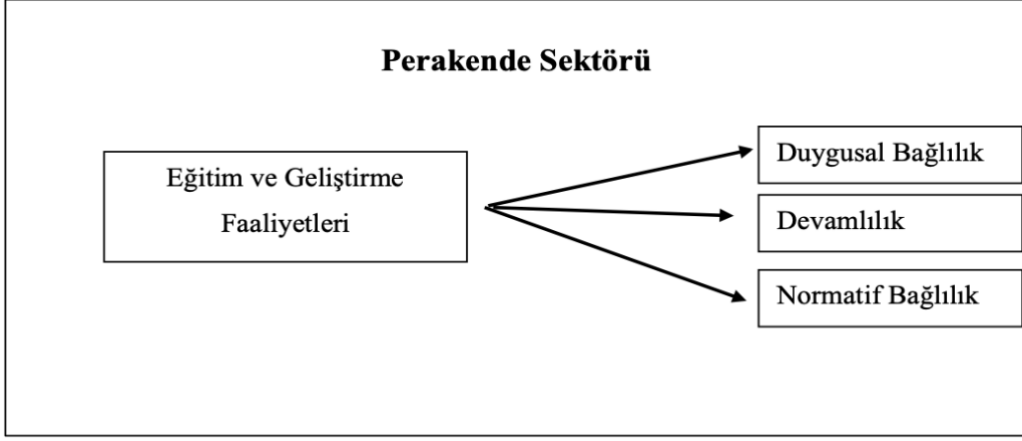
ilişkin ölçüm, “Perakendecilik Kapasite Rasyosu” olarak adlandırılan değerlendirme kriteriyle yapılmaktadır. Diğer yandan “Mağaza Ölümlülük Oranı” performans değerlendirme sırasında yapılan ölçümlerden biridir. Çok kriterli karar verme, etkin performans ölçümleri gibi birçok yönüyle örgütün genel performansına etki eden faktörlerin belirlenmesi, çalışan odaklı performans değerlendirme kriterlerinin önemini artırmaktadır. Bu kriter, çalışan ve örgüt performansının belirlenmesi ile diğer performans karşılaştırmalarında sık sık kullanılır. Genel özelliklerin iyileştirilmesi açısından bu kriter elzem görünmektedir (Özguven, 2011).

Perakende sektöründe satış temsilcilerinin performansını artırma, bu temsilcilerin özelliklerinin iyileştirilmesini gerektirmektedir. Örneğin, bireyin kişisel ve demografik özellikleri bu konuda, satış eğitimleri kapsamında önemlidir. Çalışan özelliklerinin satış performansı, müşteri ilişkileri ve yönlülükleri arasında da ilişki bulunmaktadır. Satış temsilcilerinin belirli kişisel özelliklere sahip olması, pozitif yönde etkinin yakalanmasını gerektirmektedir. Örneğin sigorta sektöründe gerçekleştirilen araştırmaya göre, satış temsilcisinin güvenilir olması, müşteri üzerinde olumlu bir izlenim bırakmaktadır. Bu nedenle satış temsilcilerinden istenen kişisel özellikler, yüz yüze etkileşimde olumlu bir sonuç almaya yardımcı olmakta ve müşteri memnuniyetini kazanarak yüksek performans elde etmeye ortam hazırlamaktadır (Kethüda, 2018). Bunun yanı sıra, çalışanların özelliklerine ek olarak ürün özelliklerinin de bilinmesi ve müşteriye sunumda doğruluk ilkesi gereğince bilgileri olduğu gibi aktarması gerekmektedir. Satış temsilcisine olan güveni belirten bu yaklaşım tarzı, mağazanın kaliteli ürün ve hizmet anlayışına sahip olduğunu gösterir ve örgüt performansını artırır. Dolayısıyla performans etki eden faktörler birçok konu ve kapsamda çeşitlendirilebilir. Perakende sektöründe birebir etkileşim açısından ise bu konular daha önemlidir.

### **6.3. Başarılı Stratejilerin Oluşturulması ve Eğitimlerin Artırılması**

Örgütlerde eğitimli ve deneyimli çalışanlar, başarılı stratejiler oluşturmayı kolaylaştırmakta ve süreci daha iyi yönetmektedir. Rekabet ortamında üstünlük önemli faktörlerden biri olmakla birlikte perakende sektöründe işe alma, özlük haklarını yönetme, maaş ödeme ve işbaşı eğitimlerini organize etme konuları da başarılı stratejilere dayanan gelişmelerdir. Perakende sektörü kompleks yapıda olduğundan iş performansını doğrudan etkileyebilecek faktörlerin yönetimi, stratejilerdeki başarı ve etkinliğin bir sonucudur. Bunun yanı sıra güven faktörü de önemlidir. Uzun vadeli iş ilişkilerinin kurulması bu stratejideki başarıya ve çalışanların eğitim ile deneyim düzeylerine bağlıdır. Bunun yanında perakende sektörlerinin birbirine yakın çalışan örgüt gruplarından oluşması, uzun vadede iş ilişkilerinin sağlanmasını zorlaştırır. Dolayısıyla çalışanların devamlılığının sağlanması da zordur (Çakan, 2022). Genel olarak çalışan odaklı faaliyetler,

çalışanların örgütlere bağlılıkları üzerinde de etkilidir. Eğitim ve geliştirme de bunlardan biridir. İçli (2020) çalışmasında geliştirilen ve Şekil-1’de sunulan bir çalışma modelinde, bu tür faaliyetlerin sonuçları, duygusal bağlılık, işe devamlılık ve normatif bağlılık ilişkisiyle açıklanmıştır (Coad ve Berry, 1998). Duygusal bağlılığın öne çıktığı ve çalışanın işe devamlılığında etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca bunun önemi, çalışanın eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle ilgilidir. Diğer yandan çalışmanı harekete geçiren faktörler, örgütün beklediği bir sonuç yaratmaktadır.



**Şekil 1: Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Birey Üzerindeki Etkisi**

**Kaynak:** (İçli, 2020: 35)

Örgütlerde liderlere birçok sorumluluk düşmektedir. Çalışanların bilgi ve deneyim açısından geliştirilmesi, başarılı bir strateji oluşturabilmek için elzemdir. Dönüşümcü lider boyutlarından bireysel ilgi, özellikle performansın artırılmasını sağlamada eğitim üzerinde etkili bir faktördür. Candemir ve diğerleri (2015) tarafından yapılan bir çalışmada, perakende sektörünün hızlı bir değişim ve gelişim içerisinde olduğu belirtilmiş, örgütün rekabet edebilmesi için çalışanın eğitimleri en önemli unsurlardan biri olmuştur. Örneğin satış eğitimleri, bu sektörde çalışanların geliştirilmesinde etkili metotlardan biridir. Çünkü satış başarısı sadece örgütlerin başarısını etkilememektedir. Bunun yanında hem doğrudan hem de dolaylı sonuçları, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmakta, performanslarını iyileştirmekte ve örgüt rekabetini desteklemektedir. Yine bu araştırmada, satış başarısında eğitim seviyesinin doğrudan etkili olmadığı tespit edilmiştir. Ancak başarılı satış elemanının taşınması gereken özelliklerde satış eğitim durumu önemli bir katkı olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla satış eğitimleri ve başarılı stratejilerin oluşturulması arasında ilişki kurulabilir ve perakende sektörü de dönüşümcü lider ve çalışan arasındaki etkileşimi önemli gören bir sektördür. Eğitimlerin önemine değinen Şahin (2009), yetenek yönetimine odaklanmış, bu yönetimleri uygulama,

çalışanları geliştirme, yetenekli çalışanları istihdam etme, çalışan eğitimlerini artırma gibi faktörlerin lider sorumluluğunda olduğunu belirtmiştir. Bu durum ise örgütlerin rekabet edebilmelerinde etkili birer unsurlardır. Ayrıca çalışan eğitimlerinin artırılması, yenilikçi olma performansının da artırılması demektir. Dönüşümcü liderin çalışanların eğitim ve eğitim dışı konulardaki desteklerini inceleyen Ertürk ve Argon (2021) ise, genelde iş görenlerin bu yönde pozitif değerlendirme yaptıklarını belirlemiştir. Dönüşümcü liderin çalışan eğitimleri üzerindeki etkisi, rol-model davranışın örgütlerde önemli olduğunu göstermektedir.

#### **6.4. Gerekliğinde Harekete Geçirebilme Üzerindeki Etkisi**

Liderler, örgütlerde çalışanların etkin ve verimli olması için özendirici ve harekete geçirici davranış geliştirmelerine yardımcı olmalıdır. İnsanın doğası gereği beklentisi, uygun yöntemin belirlenmesini, insan yönetimlerinde başarının sağlanmasını ve bunun için de çalışanın genel özelliklerinin bilinmesini gerektirir (Kaptangil, 2012). Dönüşümcü liderlerin çalışanlarla etkileşimlerinin yüksek olması önemli olup onları harekete geçirebilmede bireyselleştirilmiş ve özelleştirilmiş çalışma yapmaları gerekmektedir. Bu konuya bireysel ilgi boyutuyla birlikte ele alınmaktadır. Diğer yandan günümüzde çalışanları güdüleyen unsurlar değişmekle birlikte, motive edici unsurlar ile harekete geçirme faktörleri üzerinde durulması önemlidir. Perakende sektöründe ise çalışan bireyin harekete geçmesi, öncelikle eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin artırılması, müşteri ve ürün bilgilerinin geliştirilmesi gibi konularla bağlantılıdır. Örgütlerin liderlerden olan beklentileri, günümüzde çalışanları etkili ve iyi yönetmeye odaklanmalarıdır. Burada amaç, örgütlerin hedefleri doğrultusunda çalışanların yüksek motivasyonla iş görmesini sağlamak ve yine bu amaçlar doğrultusunda onların harekete geçmesini gerçekleştirmektir. Liderlik modelinin en modern şekliyle ise bu konu, her geçen gün önemini çalışanlar üzerinde artırmaktadır ve dönüşümcü liderlik bağlamında bu durum sağlanabilecektir (Karamanlıoğlu, Şenkul ve Sığı, 2019).

Dönüşümcü liderlerin perakende sektöründe çalışanları harekete geçirmesi, performans odaklı yaklaşımla açıklanabilir. Perakende sektöründe çalışanlarla etkileşimin artırılması, dönüşümcü lider boyutları ve davranışları çerçevesinde sağlanabilmektedir. Yenilikçi, değişim ve gelişim odaklı becerileri artırma, eğitimlerle bu süreçleri destekleme gibi faktörler de öne çıkmaktadır. Dönüşümcü lider, çalışanları harekete geçirmede etkilidir. Aynı zamanda dönüşümcü liderin çalışanları etkilemesi, kriz dönemlerinde ya da kaotik ortamlarda da bunu gerçekleştirmesine bağlıdır. Gerekliğinde harekete geçebilme, lidere güvenme, etkileşimde kalma gibi konular, çalışanların örgütlerine bağlılıkları kadar dönüşümcü lider ile kurulan pozitif ilişkiye de bağlıdır. Bu konu, kriz iletişimi sırasında da rol ve önemini ortaya koymaktadır.



Dönüşümcü liderin etkisini ise, perakende sektöründe daha çok hissettirmektedir. Akım (2005) çalışmasında, örgütlerde kriz yönetim süreç ve sonrasında yapılan değerlendirmeler, fırsatları artıracak planlar yapmayı, çalışanları eğitmeyi, mali yapıyı güçlendirmeyi kapsamalıdır. Lider için ise bu hususlar, krizin olumlu yapılarına özgü ve harekete geçirici çalışmalar yapabilmeyi gerektirmektedir. Bu süreçler, kaotik-kriz dönemlerinde liderin çalışanlarla etkileşimine bağlı olarak süreci iyileştirme odaklıdır.

## 7. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde perakende sektörü ve perakendecilik anlayışı; değişimlere, gelişimlere ve yeniliklere açık bir sektör grubudur. Bu durum ise özellikle küreselleşmeyle birlikte perakende sektörlerinden beklenen hizmet ve kalite anlayışının artırılmasını gerektirmektedir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması, çalışanların yüz yüze iletişim becerilerindeki başarıyla ilişkilidir (Yücekaya, Rençber ve Sönmez, 2015). Dolayısıyla çalışanların birtakım özelliklere sahip olması beklenmekte ve çalışma ortamında bunu yansıtması önemli kabul edilmektedir. Çalışanlardan beklenen kişisel özellikler ise güvenilirlik, dürüstlük gibi konularla öne çıkmaktadır. Ayrıca örgütü temsil eden çalışan anlayışı, perakende sektöründe diğer sektörlerle oranla daha çok öne çıkmaktadır. Yüz yüze etkileşimin fazla olmasının sonucu olarak bu durum, örgütün kaliteli ürün ve hizmet sunumunda önemli bir yere sahiptir (Çatı ve Şahin, 2007). Perakende sektöründe çalışanların ürün ve hizmet bilgi yeterliliği, ürünün kalitesiyle başlamakta ve müşteride oluşan güven hissiyle devam etmektedir. Müşteride oluşan güven hissi ve ürünün satın alınmasıyla birlikte duyulan memnuniyet, örgütün amaçlarına ulaştığını gösteren en önemli kriterden biridir (Küçükhemek, 2010). Bu doğrultuda örgüt, diğer örgütlerle rekabet edebilmektedir. Buna göre örgütlerin çalışanlardan beklentileri fazla olmakla birlikte, çalışanları yönlendiren faktör olarak liderler de önemli bir yere sahiptir. Araştırma kapsamında liderlik türlerinden dönüşümcü lider incelenmiş ve çalışanların performansı üzerindeki etkileri, perakende sektörü çerçevesinde değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda liderlere tavsiyeler ise genel olarak şöyle sıralanabilir:

- Perakende sektöründe lider, satış başarısını artıracak ve pozitif etkiyi artıracak stratejiler oluşturmalıdır.
- Çalışanların eğitimini artırmak ve geliştirmek, perakende sektörüne olumlu bir katkı sağlayacaktır.
- Lider, gelişim ve değişimlere uyum sağlayan eğitim vermeyi hedeflemelidir. Örneğin, teknolojik gelişmelerle birlikte satış başarısını artıracak uygulamaların geliştirilmesi önemli olabilir.
- Lider, müşteri memnuniyetinin artırılmasını hedeflemeli ve çalışanları bu çerçevede geliştirip örgütlemelidir.

- Örgütlerin rekabet edilebilirliğini artırmak amacıyla liderler, çalışan performansının en önemli göstergelerinden biri olan perakende sektöründe, prim verme gibi motivasyon araçlarını kullanmaya özen göstermelidir.
- Kaliteli hizmet ve verimlilik ilişkisini kurmayı amaçlayan liderler, harekete geçirici bir ortam ve çalışma olanağını sunmalıdır.
- Liderler, yüksek performans elde edebilmek amacıyla çalışanların örgütsel bağlılığını artırmaya özen göstermelidir.
- Perakende sektöründe kullanılan performans değerlendirme kriterlerini daha sık şekilde kontrol etmeli ve çalışanları bu kriterlere göre bireyselleştirilmiş eğitim ve ilgiyle takip etmelidir.

Çalışan performansı, verimliliği, motivasyonu ve kaliteli hizmet yaklaşımı üzerinde etkili olan dönüşümcü lider, dönemin koşulları ve eğitimleri gibi birçok açıdan da çalışanları etkileyebilir. Burada özellikle de dönüşümcü liderin önemi, diğer liderlik türlerinden farklı olarak çalışanları geliştirmesinden, örgüt hedeflerine uygun performansını artırmaya çalışmasından kaynaklanır. Örneğin Fırat ve Yeşil (2020) çalışmasında dönüşümcü lider etkisinin, ideal etki, ilham kaynağı olma, bireysel etki ve zihinsel uyarım üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu ve yenilik yeteneğini geliştirme ile performansı etkilemede önemli bir yere sahip olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada elde edilen sonucun yanı sıra dönüşümcü lider etkisi, Conger (1999) araştırmasında, satış sürecindeki başarı oranını artırmada, performansı etkilemede, genel bilgi oranlarını artırmada, başarılı strateji oluşturmada, eğitimleri artırmada da etkili olduğu tespit edilmiştir. Aynı zamanda dönüşümcü lider, perakende sektöründe çalışan ve lider ilişkisini düzenlemeyi amaçlar. İntepeler ve Barış (2018) çalışmasında da ifade edildiği üzere yenilikçi çalışmalar ortaya koymada bu durum öne çıkmaktadır.

Perakendecilik hizmeti sunan örgüt, çalışanların iş tatmin düzeyini artırmaya ve kaliteli sonuçlar almaya odaklanmış bir hizmet şekli oluşturmayı amaçlamaktadır. Böylece örgüt, diğer örgütlerle rekabet etmeye odaklanmaktadır. Akbolat ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan çalışmada liderin rekabet stratejisini oluşturmada önemli bir etki yarattığı belirtilmiştir. Bu araştırma kapsamında ve sonucunda ise, dönüşümcü liderleri perakende sektöründe önemli yapan asıl faktörün, çalışanlarla kurulan etkileşim başarısı olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü lider boyutlarının bundaki etkisi fazladır. Bass (1998), İntepeler ve Barış (2018), Rost (1993), (Conger, 1999) gibi araştırmacıların çalışmalarında da dönüşüm lider boyutlarının etkisinin bu konuda önemli olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda, dönüşümcü lider boyutlarından idealize edilen güç, ilham veren motivasyon, entelektüel uyarım ile bireyselleştirilmiş ilginin çalışanlarda yüksek motivasyon sağlamada etkili

olduğunu göstermiştir. Candemir ve diğeri (2015) tarafından yapılan çalışma kapsamında da belirlendiği üzere dönüşümcü lider, çalışan üzerinde pozitif etki oluşturarak satış başarısını etkiler, başarılı strateji oluşturulmasını sağlar, eğitimlerini destekler ve yenilikçi yetenekleri geliştirir. Ayrıca yapılan araştırmalar, satış başarısı ve eğitim ilişkisinin önemli konulardan biri olduğunu göstermiş, dönüşümcü liderliğin bu konuda etkili olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin Avcı ve Yaşar (2016), Karamanlıoğlu ve arkadaşları (2019), Akım (2005) çalışmalarında gerektiğinde harekete geçirmede dönüşümcü liderin etkilerinin fazla olduğu belirlenmiştir.

Perakende sektöründe harekete geçirme açısından dönüşümcü lider, çalışanlarda yüksek motivasyonu sağlamada, çalışanı güdüleme ve böylece çalışanın performansı artırmada önemli bir yere sahiptir. Dolayısıyla literatürde yapılan araştırma sonucunda, “perakende sektöründe dönüşümcü liderlerin çalışan performansı üzerinde etkisi vardır,” hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Çalışanların satış başarısı üzerindeki etkisi, dönüşümcü lideri perakende sektöründe öne çıkaran en önemli faktör olarak değerlendirilebilir. Ancak perakende sektöründe çalışanların çok hızlı değişmesi ya da işten çıkma sorunlarının fazla olması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasını gerektirmektedir. İçli (2020), Coad ve Berry (1998) çalışmalarında da ifade edildiği üzere, liderin çalışan üzerindeki etkisinin örgütsel (duygusal) bağlılığı artırmaya odaklanması, yüksek motivasyon ve performansın geliştirilmesi açısından önemlidir. Dönüşüm lideri açısından da bu konu önemli yere sahiptir. Perakende sektöründe hizmet veren örgütlerin gelecek dönemlerdeki performans göstergeleri açısından dönüşümcü lider, stratejilerin uzun dönemli ve başarıyı yakalama temelli oluşturmayı hedeflemelidir.

## Extended Abstract

### **Investigation of The Relationship Between Transformation in The Retail Sector and Employee Performance Working in The Retail Sector**

Retailing can be defined as sales for the reach of goods and services to the end consumer. Retail is carried out for the purpose of meeting individual and family needs. It is the last ring in the distribution chain between the producer and the consumer. Therefore, sales transactions are important in the retail sector. The group associated with the sales process is the employees of the organization (Koşar, 2021; Öztürk, 2006). The retail sector has a complex structure and the impact of employees directly affects the sales process. Organizations should focus on their employees for high performance. In the retail sector, this issue has a more important place. The qualifications and quality of employees during the job affects the level of competition or development of the organization in the retail sector (Karşlı, 2019; Luthans, 1995).

It requires focusing on success, changes and developments in the competition strategies of organizations, to support innovative studies and to aim to increase customer satisfaction. The continuity and competition relationship of organizations makes it important to increase these studies in the retail sector. On the other hand, the proximity of the same sector group stores requires increasing customized works. The development of employees in the retail sector and the superiority between the stores is an important issue (Karamanoğlu, Şenkul ve Sığırı, 2019; Schuler, 1995). Employees are important in increasing sales success in the retail sector and the competition of the organization. Especially leaders are important in the elements that affect employees. In this study, the effect of transformational leaders from leadership types in the retail sector on employees was examined. The main purpose and subject of the excession is based on the higher interaction of transformation leaders with employees due to the fact that it is a more open leadership type to change and innovations. This was thought to be effective in increasing quality and improving the performance of employees in the retail sector.

The leader uses the power capacity of the organization and makes it successful. In organizations, the decision -making process, employees' education, developments, customer relationship, such as the leading influence on all issues. Particularly in times of crisis, the leader has significant responsibility in decision -making processes (Canbolat, 2016; Robbins, 1998). However, the success of the leader and the effective leadership approach vary according to the types of leadership or the organizational structure (Ertürk, 2000). The effect of the leader on employees is related to the type of leadership. The type of leadership examined in this direction is the transformational leadership. The transformational leadership was first named in 1973 as rebellion leadership. After 1978, the name was the transformational leadership (Mayatürk Akyol, Nişancı ve Özmutaf, 2013). The most important features of transformational leaders are the effect on mobilizing and directing the employee. The leader uses psychological, political and institutional resources to achieve success in this direction (Avcı ve Yaşar, 2016). The expectation of organizations from the transformational leader is the guidance

of employees for common purpose and mission (Conger, 1999). The issue that is expected from the transformationist leader and increases its importance in the retail sector is that it affects employees within the scope of common purpose and mission. Within the scope of the research, the impact of the transformationist leader in this direction was tried to be explained in line with the dimensions of the transformationist leader. The idealized power, intellectual stimulation, inspiring motivation and individualized interest -classed transformational leader dimensions have an impact on the performance of employees (İntepeler ve Barış, 2018). The impact of many aspects of transformational leader dimensions such as getting innovative results, increasing employee motivation, analyzing organization problems, turning to new methods, increasing their education, increasing creativity can be explained. These issues, which are directly related to the impact on the employee, are elements that can improve the performance of the retail sector. In this direction, it is seen that the hypothesis is supported by the research on the employee performance of transformative leaders in the retail sector. This has been found to be associated with the transformational leader dimensions.

The fact that the retail understanding is an open sector for changes, innovations and developments today requires increasing the understanding of service and quality. The success of employees' face -to -face communication skills is effective in increasing customer satisfaction (Yücekaya, Rençber ve Sönmez, 2015). The effect of the transformationist leader on the retail sector in the leader and its particular, is to provide quality products and services of the organization, to direct employees, to increase their motivation and performance. Thus, the productivity of employees will increase. For example, issues such as product and service information adequacy of the employee, product quality, the sense of trust in the customer can be interpreted as the subject that may affect the level of competition (Küçükhemek, 2010). As can be seen as a result of the research, the impact of the transformationist leader on the retail sector is associated with his contribution to employee performance. Therefore, the suggestions developed for transformational leaders can be listed as follows:

- The leader should create strategies that will increase sales success and have a positive effect.
- It should increase employee training and get results that will positively affect the store.
- It should provide training to adapt to changes and developments. For this purpose, technological developments should be used to increase sales success.
- It should affect employees to increase customer satisfaction.
- It should increase the competitiveness of organizations and improve their employee performance. For this, it should use motivation tools such as giving premium to employees.
- It should aim to establish a relationship between quality service and efficiency. It should offer an activating environment and work.

- It should improve the performance of employees by increasing the organizational commitment.
- It should control, develop and show individualized interest in employees.

Employee performance, efficiency, motivation, quality service approach has a high impact on issues such as employee. In the retail sector, the transformational leader effect is important in creating performance appropriate for the organization goals. For example, in the Euphrates and Green (2020) study, the transformational leader effect was found to be positive on being the ideal effect, inspiration, individual effect and mental stimulation. It also has an important place in impacting performance with improving innovation ability. In addition, the impact of the transformationist leader is important in the Conger (1999) research, increasing the success rate in the sales process, affecting performance, increasing general information rates, creating successful strategy and increasing training. On the other hand, the transformational leader has a more important effect in revealing innovative studies than other types of leaders. As a result of the research, the power, inspiring motivation, intellectual stimulation, which is idealized from transformational leader dimensions, has shown that individualized interest is effective in providing high motivation in employees. The organization, which provides retailing services, aims to create a service that focuses on increasing the level of job satisfaction of employees and getting quality results. Thus, the organization focuses on competition with other organizations. Because the transformationist leader affects sales success by creating a positive effect on the employee, provides successful strategy, supports trainings, develops innovative skills. In addition, research has shown that sales success and education relationship is one of the important issues and revealed that transformational leadership is effective in this regard. Therefore, the transformationist leader in the retail sector has an impact on both indirect and direct employee performance.

## Kaynakça

- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013), “Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi”, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 11, 35-50.
- Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Akım, F. (2005). *Liderin/yöneticinin Kriz İletişimindeki Rolü ve Önemi*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Aktaş, M. (2010). *İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderliğe Duydukları İhtiyaç*. [Doktora Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Aktaş, M. ve Sargut, A. S. (2011), “İzleyicilerin Kültürel Değerlerine Göre Liderliğe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır?: Kuramsal Bir Çerçeve”, *Amme İdare Dergisi*, 44(4), 145-163.
- Alga, E. (2016). *Örgütlerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Algılanması ve Tükenmişlik Sendromu İlişkisi*. [Doktora Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Avcı, Ö. ve Yaşar, Y. (2016), “Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım”, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1), 187-205.
- Bass, B. M. (1998), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research and Managerial Applications*, New York: The Free Press.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994), “Transformational Leadership and Organizational Culture”, *The International Journal of Public Administration*, 17(3), 541-554.
- Black, J. S. ve Porter, L. W. (2000), *Management: Meeting New Challenges*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin çalışan algıları, ÇEDAŞ Grup Şirketleri örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Hitit Üniversitesi.
- Candemir, A., Zalluhoğlu, A. E. ve Yücel, E. (2015), “Perakende Sektöründe Satış Elemanlarının Eğitimlerinin ve Kişisel Niteliklerinin Satış Başarısı Üzerindeki Etkisi: İzmir Örneği”, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 17(2), 49-65.
- Coad, A. F. ve Berry, A. J. (1998), “Transformational Leadership and Learning Orientation”, *Leadership & Organization Development Journal*, 19(3), 164-172.

- Conger, J. A. (1999), “Charismatic and Transformational Leadership İn Organization: An Insider’s Perspective on These Developing Streams Of Research”, *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179.
- Cummings, T. G. ve Worley, C. G. (1997), *Organization Development and Change*, USA: International Thompson Publishing.
- Çakan, S. (2022), “Perakende Sektöründe Hizmet Üreten Kobilerin Pandemiden Kaynaklanan Kısıtlamalar Süresince İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma”, *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 117-126.
- Çakırkaya, M. (2010). *Perakende Sektöründe İtibar Yönetimi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Çakmakçı, E. (2009). *Perakende Sektöründe Zincir Mağazalarda Performans Yönetimi Sisteminin Önemi ve Bir Uygulama Örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Çalışkan, A. ve Arıkan, Ö. U. (2017), “Sağlık Sektörü Çalışanlarında Dönüşümcü Liderliğin Yenilikçi Davranışa Etkisi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Bu Etkideki Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, Mersin İli Örneği”, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 17-38.
- Çankır, B. ve Semiz Çelik, D. (2018), “Çalışan Performansı ve Mali Performans: Pozitif Ses Çıkarma, Psikolojik İyi-Oluş ve Çalışmaya Tutkunluk ile İlişkileri ve Otel İşletmeleri Örneği”, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.
- Çatı, K. ve Şahin, S. (2007), “Perakendecilik Hizmetlerinde Kalite”, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 129-149.
- Çömez, P. (2007). *Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Gebze Üniversitesi.
- Demirbilek, T. (1995), “Türkiye’nin Kalkınma Sürecinde Verimlilik Kültürü Faktörü”, *Verimlilik Dergisi*, 91-100.
- Drury, S. (2004), “Employee Perceptions of Servant Leadership: Comparisons By Level and With Job Satisfaction and Organizational Commitment”, *Dissertation Abstracts International*, 65(9), 314-324.
- Durdudiler, M. (2006). *Perakende Sektöründe Tedarikçi Performans Değerlemesinde Ahp ve Bulanık Ahp Uygulaması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005), “The Moderating Role of Individual Differences in the Relation Between Transformational”, *The Leadership Quarterly*, 16, 569-589.



- Eren, E. (2010), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, M. (2000), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, R. ve Argon, T. (2021), “Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Davranışları”, *Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(23), 371-393.
- Fırat, İ. ve Yeşil, S. (2020), “Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İşletmenin Yenilik Yeteneği ve Performansı Üzerindeki Etkisi”, *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Gülşen, İ. (2018). *Perakendecilikte Yenilik ve İşletme Performansı*. [Doktora Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Helvacı, M. A. (2002), “Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-169.
- İçli, Ö. (2020). *Perakende Sektöründe Çalışanların Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Zincir Mağaza Uygulaması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.
- İntepeler, Ş. S. ve Barış, V. K. (2018), “Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider-İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi”, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 97-104.
- Kaptangil, K. (2012), “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 25-44.
- Karaman, R. (2009), “İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(16), 410-427.
- Karamanlıoğlu, A. U., Şenkul, G. ve Sıgır, G. (2019), “Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Yönetimi: Bilgi ve İletişim Teknolojileri Firmaları Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 3(2), 99-112.
- Karşlı, E. (2019). *Dönüşümcü Liderliğin Motivasyon ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Kaya, M. (2020). *Demokratik ve Otoriter Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Karabük Üniversitesi.
- Kethüda, Ö. (2018), “Perakende Mağazalarında Satış Temsilcilerinin Performansını Etkileyen Faktörler”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(2), 201-218.

- Koşar, A. (2021), “Perakendecilik: Türkiye ve Dünya’daki Gelişim Süreci”, *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 7(30), 440-449.
- Kouzes, M. J. ve Posner, Z. B. (1987), *The Credibility Factor What People Expect of Leadership*, San Francisco: Westview Press.
- Köse, S., Sayar, K., Kaleoğlu, Ü., Aydın, N., Ak, İ., Kırpınar, İ., Reeves, R.A., Przybeck, T. R. ve Cloninger, C. R. (2004), “Mizaç ve Karakter Envanteri: Geçerlik, Güvenirliği ve Faktör Yapısı”, *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 14, 107-131.
- Küçükhemek, H. (2010). *Perakende Sektöründe Müşteri İlişkileri Yönetimi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Küçükköylü, S. (2010). *Perakendecilikte Mağaza Atmosferinin Mağaza İmajı Oluşturmadaki Önemi ve Konya İlinde Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*, New York: McGraw-Hill.
- Mayatürk Akyol, E., Nişancı, Z. N. ve Özmutaf, N. M. (2013), “Takım Çalışmalarında Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Davranışları ve Motivasyon: Kozmetik Sektöründe Ampirik Bir Yaklaşım”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyon Dergisi*, 4(9), 105-118.
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010), “Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma”, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (2002), *Organizational Behaviour Human Behavior at Work*, New York: McGraw-Hill.
- Northouse, P. G. (2004), *Leadership: Theory and Practice*, CA: Sage Publications.
- Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009), “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 53-82.
- Özgüven, N. (2011), “Kriz Döneminde Küresel Perakendeci Aktörlerinin Performanslarının TOPSİS Yöntemi ile Değerlendirilmesi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 151-162.
- Özer, M. A. (2009), “Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi”, *Sayıştay Dergisi*, 73, 3-19.

- Özteber, A. G. (2021). *Dönüşümcü Liderlik ve Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkide İş Becerikliliğinin Aracı Rolü: Tekstil Ve Kimya Sektörlerinde Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstinye Üniversitesi.
- Öztürk, İ. (2006), “Türkiye’de Perakende Sektörü”, *Journal of Social Science*, 3(1), 69-81.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature And Suggestions for Future Research”, *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Robbins, S. P. (1998), *Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Rost, J. C. (1993), *Leadership for the 21st Century*, New York: Praeger.
- Savaşçı, İ. (2002). *Tüketicinin Perakendeci Marka Tercihleri: İzmir Hipermarketleri Kapsamında Bir Araştırma*. [Doktora Tezi]. Ege Üniversitesi.
- Schuler, R. S. (1995), *Managing Human Resources*, USA: West Publishing Company.
- Serinkan, C. ve İpekçi, İ. (2005), “Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), 281-294.
- Sözen Şahne, B. ve Şar, S. (2015), “Liderlik Kavramının Tarihçesi ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi”, *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19, 109-115.
- Şahin, B. (2009), “Örgütsel Gelişmenin Sağlanmasında Dönüşümcü Liderlerin Rolü”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), 97-118.
- Şardağ, Ş. (2009). *Performans Değerlendirme Sisteminin İnsan Kaynakları Fonksiyonlarına Etkileri*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Şen, Y. (2008). *Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Tunçbilek, M. ve Kaya, M. (2020), “Otoriter, Demokratik ve Serbestiyetçi Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *Journal of Politics, Economy and Management*, 3(2), 31-52.
- Turan, H. Y. ve Cinnioğlu, H. (2020), “Otel İşletmeleri Çalışanlarının Algıladıkları Liderlik Tarının Performans Düzeyine Etkisi: Antalya Örneği”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(39), 1227-1245.

- Tutar, B. (2008). *Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Ulubağ, A. (2015). *Perakende Sektöründe Yoğunlaşma Analizi: Denizli İlinde Bir Uygulama*. [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Waxin, M. F. ve Bateman, R. (2009), “Public Sector Human Resource Management Reform Across Countries: From Performance Appraisal to Performance Steering”, *European Journal of International Management*, 3(4), 495-511.
- Yılmaz, L. (2010). *Halk Eğitimi Merkezi Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği)*. [Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Yurt, B. (2019). *Perakende Sektöründeki Değişimler ve İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri*. [Yüksek Lisans Tezi]. Başkent Üniversitesi.
- Yücekaya, P., Rençber, Ö.F. ve Sönmez, H. (2015), “Perakende Sektöründe Hizmet Kalitesinin Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri Sadakatine Etkisi: Çanakkale İlinde Bir Araştırma”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(5), 85-100.