

Dinamik Liderlik Yaklaşımının İşletmelerin Dinamik Yetenekleri Üzerindeki Rolünün İncelenmesi: Kavramsal Çerçeve ve Bir Değerlendirme 8

Murat Karaçetin¹

Özet

Bu çalışma, küreselleşme, teknolojik dönüşüm ve artan piyasa belirsizlikleri gibi çağdaş çevresel dinamiklerin ışığında, işletmelerin çevresel değişikliklere uyum sağlama kapasitesinin temel dayanaklarından biri olarak öne çıkan dinamik yetenekler kavramını derinlemesine incelemektedir. Dinamik yetenekler, bir işletmenin mevcut kaynaklarını sürekli olarak yeniden yapılandırma, inovatif çözümler geliştirme ve stratejik dönüşüm süreçlerinde çevik yanıtlar üretebilme kapasitesini ifade etmekte olup, bu bağlamda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede kritik bir rol oynamaktadır.

Çalışmada, dinamik yeteneklerin etkin biçimde kullanılmasını mümkün kılan dinamik liderlik uygulamalarına da özel bir vurgu yapılmaktadır. Dinamik liderlik, yalnızca geleneksel liderlik anlayışının ötesinde, stratejik karar alma süreçlerinin yönlendirilmesi, organizasyonel adaptasyonun teşvik edilmesi ve sürekli öğrenme ortamının oluşturulması gibi kritik işlevleri kapsamaktadır. Araştırma, bu iki kavram arasındaki karmaşık etkileşimi, ilgili kuramsal yaklaşımlar, vaka analizleri ve uygulama örnekleri üzerinden çok boyutlu bir perspektifle ele alarak, liderlik davranışlarının işletmelerin dinamik yeteneklerini nasıl şekillendirdiğini ve güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Literatürde öne çıkan teorik modellerin ve kavramsal çerçevelerin ışığında gerçekleştirilen analizler, dinamik liderliğin işletmelerin stratejik dönüşüm süreçlerinde esneklik ve adaptasyon kabiliyetlerini artırmada merkezi bir role sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışma yöneticilere, bu liderlik yaklaşımının benimsenmesinin ve uygulanmasının, organizasyonel öğrenme

1 Dr., Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, ORCID No: 0000-0001-5626-7239, E-posta: mkaracetin@mehmetakif.edu.tr

süreçlerini destekleyerek uzun vadeli performans artışına nasıl katkıda bulunabileceği yönünde stratejik öneriler sunmaktadır.

Sonuç olarak, çalışma, dinamik liderlik ile dinamik yetenekler arasındaki etkileşimin işletmelerin çevresel belirsizliklere karşı dayanıklılığını artırmada önemli bir faktör olduğunu vurgulamakta; aynı zamanda, bu ilişkinin daha derinlemesine incelenmesi için gelecekteki araştırmalara yönelik kapsamlı tartışmaların temelini oluşturmaktadır.

GİRİŞ

Modern iş dünyasında rekabetin keskinleşmesi, teknolojik yeniliklerin giderek hız kazanması ve çevresel belirsizliklerin derinleşmesi, işletmelerin stratejik yönetim yaklaşımlarını sürekli olarak gözden geçirmelerini ve yenilemelerini zorunlu kılmaktadır. Geleneksel stratejik planlama modelleri, işletmelerin çevresel sinyalleri etkin biçimde algılayıp, bu sinyallere hızlı ve esnek yanıt verebilme becerileri bakımından sınırlı kalmaktadır. Bu durum, işletmelerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri için yeni kavramsal çerçevelere olan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Dinamik yetenekler kavramı, işletmelerin belirsizlik ortamlarında rekabet gücünü koruyabilmeleri için hayati önem taşıyan bir yapıtaş olarak öne çıkmaktadır. Bu kavram, mevcut kaynakların sürekli yeniden yapılandırılması, öğrenme süreçlerinin hızlandırılması ve inovasyonun sistematik olarak teşvik edilmesi gibi süreçleri kapsamaktadır (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Öte yandan, dinamik liderlik anlayışı; sadece ileriye dönük stratejik vizyon belirlemekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda organizasyon içi bilgi akışını optimize eden, inovatif düşünce yapısını yaygınlaştıran ve esnek karar alma mekanizmalarının tesis edilmesini sağlayan çok boyutlu bir liderlik yaklaşımını temsil etmektedir (Bass, 1985; Yukl, 2010).

Bu bağlamda, mevcut çalışma; dinamik liderlik ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi, kuramsal temellerini, uygulama örnekleri ve vaka analizleri ışığında kapsamlı bir şekilde ele almayı amaçlamaktadır. İncelenen çerçeve, yöneticilere hem stratejik yönetim süreçlerini iyileştirmeye yönelik pratik öneriler sunmakta hem de akademik literatürde gelecekteki araştırmalar için yeni perspektifler ortaya koymaktadır. Böylece, işletmelerin çevresel değişimlere adaptasyon sürecinde liderlik ve yeteneklerin etkileşimine dair derinlemesine bir anlayış geliştirilmeye çalışılmaktadır.

1. Teorik Çerçeve ve Literatür İncelemesi

Bu bölümde, dinamik liderlik ve dinamik yetenekler kuramına ilişkin kapsamlı bir kavramsal çerçeve sunulmakta; akademik literatürde yer

alan temel bilgiler, tanımlar ve teorik değerlendirmeler detaylı olarak ele alınmaktadır.

1.1. Dinamik Liderlik Yaklaşımı

Dinamik liderlik, geleneksel liderlik kuramlarının ötesine geçerek, belirsizlik ve sürekli değişim ortamlarında organizasyonel çevikliği ve yeniliği artırmayı hedefleyen bir liderlik yaklaşımıdır. Klasik dönüştürücü liderlik modellerinde (Bass, 1985) vurgulanan vizyoner ve motive edici özelliklerin yanı sıra, dinamik liderlik; çevresel tarama, esnek karar alma ve sürekli öğrenme süreçlerini de kapsayan geniş bir liderlik paradigmasını ifade eder. Yukl (2010) bu yaklaşımda, liderin sadece stratejik karar vericisi değil, aynı zamanda organizasyon içindeki bilgi paylaşımını ve inovatif düşüncüyü teşvik eden, kriz zamanlarında adaptasyonu sağlayan katalizör rolünü üstlendiğini belirtmektedir. Böylece, dinamik liderler, belirsizlik ortamlarında hem stratejik vizyonu oluşturur hem de organizasyonel yapıların dinamik ve hızlı dönüşümüne öncülük eder.

Dinamik liderlik yaklaşımı, liderlik ve takipçilik arasındaki etkileşimlerin sürekli değiştiği ve geliştiği bir anlayışı ifade eder. Bu yaklaşım, liderlerin ve takipçilerin rollerinin, ilişkilerinin ve durumlarının zamanla nasıl evrildiğini vurgular. Malakyan ve Ivanova'nın çalışması, liderlik-takipçilik dinamiklerinin statik olmadığını, aksine liderin tarzına bağlı olarak takipçilerin farklı stiller (uyumlu, işbirlikçi veya inisiyatif alan) sergileyebileceğini göstermektedir (Malakyan ve Ivanova, 2024). Bu bağlamda, liderlik stillerinin etkisi, takipçilerin davranışlarını ve organizasyonel sonuçları belirlemede kritik bir rol oynamaktadır.

Geleneksel liderlik kuramları, genellikle liderin kişisel özellikleri ve dönüştürücü davranışları üzerine odaklanırken, dinamik liderlik yaklaşımı, lider-takipçi etkileşimlerinin sürekli evrilen doğasına da dikkat çekmektedir. Bu perspektife göre, liderlerin ve takipçilerin rollerinin, ilişkilerinin ve işlevsel durumlarının zaman içinde değişim gösterdiği ve bu değişimin organizasyonun stratejik başarısına yansıdığı savunulmaktadır. Malakyan ve Ivanova (2024) tarafından yapılan güncel çalışmalar, liderlik-takipçilik dinamiklerinin statik kalıplar yerine, liderin benimsediği tarz ve liderlik stratejilerinin takipçi davranışları üzerinde farklı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Örneğin, liderin uyguladığı yaklaşıma bağlı olarak, takipçiler uyumlu, işbirlikçi ya da inisiyatif alan davranışlar sergileyebilmektedir; bu durum, organizasyonel performans ve stratejik sonuçlar üzerinde doğrudan etkilidir.

Dinamik liderlik, özellikle sağlık sektörü gibi yüksek stres ve belirsizlik altında faaliyet gösteren alanlarda, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli etkiler göstermektedir. Marques ve çalışma arkadaşlarının (2023) yürüttükleri araştırmalar, sorumlu liderlik uygulamalarının sağlık profesyonelleri arasında tükenmişlik düzeylerini azaltma ve işten ayrılma niyetlerini düşürmede belirleyici rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, liderlerin yalnızca içsel organizasyonel dinamiklere odaklanmaktan ziyade, aynı zamanda daha geniş paydaş gruplarını ve dış çevre etkenlerini de göz önünde bulundurarak, organizasyonel bağlamda daha kapsayıcı ve sorumlu bir liderlik tarzı benimsemeleri gerektiğini göstermektedir.

Ayrıca, dinamik liderlik yaklaşımının yenilik ve dinamiklik boyutu, liderlerin inovatif çözümler üretme ve değişen piyasa koşullarına hızla uyum sağlama kapasitesini ön plana çıkarmaktadır. Triono ve Kurniawan (2019) tarafından yapılan çalışmalar, liderlik tarzlarının dinamik ambidexterity (çift yönlülük) ; yani aynı anda hem keşif hem de istismar faaliyetlerini yürütme yeteneği üzerindeki aracılık etkisini ortaya koymuştur. Bu durum, liderlerin hem yeni fırsatları tespit etme hem de mevcut kaynakları etkin biçimde kullanma becerilerinin, organizasyonun uzun vadeli başarısı için kritik olduğunu göstermektedir. Havermans ve arkadaşları (2015) ise bağlamsal çift yönlülüğün sağlanmasının liderlik açısından karşılaşılan önemli zorluklardan biri olduğunu vurgulayarak, liderlerin değişim koşullarına hızla adapte olma becerilerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Dinamik liderlik yaklaşımının kuramsal çerçevesi, organizasyonların çevresel belirsizlikler ve hızlı değişim ortamlarında rekabet avantajı elde etmelerinde temel bir rol oynamaktadır. Liderlerin, sadece stratejik vizyon oluşturmakla kalmayıp aynı zamanda organizasyon içindeki bilgi akışını düzenleyen, inovatif düşüncüyü teşvik eden ve kriz anlarında adaptasyon süreçlerini hızlandıran davranışlar sergilemeleri, organizasyonel esneklik ve yenilik kapasitesi üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Böylece, dinamik liderlik, organizasyonların stratejik dönüşüm süreçlerine entegre edilmiş, esnek ve çevik yapılar kurmalarına olanak tanımakta; bu da işletmelerin uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Özetle, dinamik liderlik yaklaşımı, liderlik ve takipçilik ilişkilerinin sürekli evrildiği, yenilikçi ve çevik liderlik uygulamalarının öne çıktığı bir paradigma sunmaktadır. Bu yaklaşım, organizasyonların içsel dinamiklerini ve çevresel etkileşimlerini bütüncül bir çerçeve içinde değerlendirerek, liderlerin stratejik vizyonlarının yanı sıra adaptif ve inovatif liderlik davranışlarını da sistematik

olarak ortaya koymaktadır. Gelecekte yapılacak çalışmalar, dinamik liderliğin farklı sektörlerdeki uygulamalarını, liderlik stillerinin organizasyonel performans üzerindeki etkilerini ve bu liderlik yaklaşımının uzun vadeli stratejik sonuçlarını daha detaylı olarak incelemeye yönelik yeni metodolojik yaklaşımlar geliştirmelidir.

Bu bağlamda, dinamik liderlik, yalnızca teorik bir kavram olarak kalmayıp, aynı zamanda uygulamaya yönelik stratejik öneriler sunan, liderlerin ve organizasyonların karşılaştıkları belirsizliklerle başa çıkma ve inovatif çözümler üretme süreçlerine rehberlik eden kritik bir araç olarak öne çıkmaktadır. Bu yönüyle dinamik liderlik, günümüzün karmaşık ve sürekli değişen iş dünyasında başarılı olmanın anahtarlarından biri olarak kabul edilmektedir.

Sonuç olarak, dinamik liderlik yaklaşımı, liderlik ve takipçilik arasındaki etkileşimlerin karmaşıklığını anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım, liderlerin ve takipçilerin rollerinin sürekli olarak değiştiği, yenilikçi ve çevik olmaları gerektiği bir ortamda, organizasyonların başarısını artırmak için kritik bir öneme sahiptir. Liderlerin, değişen koşullara uyum sağlama yetenekleri, organizasyonel performansı doğrudan etkileyen bir faktördür.

1.2. Dinamik Yetenekler Kuramı

Dinamik yetenekler, modern işletme ortamlarında hızla değişen piyasa koşullarına uyum sağlama, ortaya çıkan fırsatları etkin biçimde değerlendirme ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme süreçlerinin temel yapıtaşı olarak değerlendirilmektedir. Bu kavram, işletmelerin mevcut kaynaklarını sadece verimli bir şekilde kullanmakla kalmayıp, aynı zamanda bu kaynakları çevresel değişimlere uygun olarak sürekli yeniden yapılandırma ve yenilikçi stratejiler geliştirme kapasitesini ifade eder. Teece, Pisano ve Shuen (1997) tarafından literatüre kazandırılan dinamik yetenekler, işletmelerin çevresel belirsizlikler ve rekabet baskısı altında hayatta kalabilmeleri için kaynak tabanlı avantajlarını nasıl yeniden konumlandırmaları gerektiğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. Eisenhardt ve Martin (2000) ise, özellikle yüksek belirsizlik ortamlarında dinamik yeteneklerin stratejik esneklik ve performans artışı sağlama konusundaki önemini vurgulayarak, bu yeteneklerin hem kısa vadeli operasyonel başarıya hem de uzun vadeli stratejik dönüşümlere zemin hazırladığını ortaya koymuşlardır.

Kuramsal perspektiften bakıldığında, dinamik yetenekler yaklaşımı; organizasyonların mevcut yeteneklerini geliştirme, eksik kalan yönlerini tamamlama ve yeni yetenekler kazanma süreçlerini bütüncül bir çerçeve

içerisinde açıklamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi; organizasyonel öğrenme, inovasyon süreçleri ve stratejik esneklik gibi alt süreçlerle yakından ilişkilidir. İşletmelerin, çevresel sinyalleri etkin bir şekilde algılamaları, analiz etmeleri ve bu doğrultuda çevik yapılar inşa etmeleri, dinamik yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmadaki kritik rolünü ortaya koymaktadır.

Zollo ve Winter (2002) tarafından yapılan çalışmalarda, dinamik yeteneklerin evrimine yönelik bilinçli öğrenme süreçlerinin, organizasyon içindeki görevlerin sıklığı ve homojenliği düşük olduğunda daha etkin bir şekilde işler hale geldiği belirtilmiştir. Bu durum, yöneticilerin geleneksel yaklaşımlarının aksine, daha esnek ve yenilikçi öğrenme mekanizmaları geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Yöneticiler, bu bağlamda, mevcut uygulama modellerini gözden geçirerek, organizasyonel görevlerdeki çeşitliliği ve nadirliği hesaba katan dinamik öğrenme stratejilerini benimsemelidir.

Ayrıca, dinamik yeteneklerin geliştirilmesinin, özellikle proje tabanlı yapılarla çalışan organizasyonlar için kritik öneme sahip olduğu literatürde vurgulanmaktadır. Adam ve arkadaşları (2019) tarafından sağlık sektöründeki kamu inşaat müşterilerinin dinamik yeteneklerinin incelenmesi, bu tür organizasyonların belirsizliklerle başa çıkabilme kapasitesinde, mevcut proje yeteneklerini sürdürme veya gerekli durumlarda değiştirme konusunda belirli dinamik yeteneklere (örneğin, portföy yönetim teknikleri) dayandığını göstermiştir. Bu tür yetenekler, projelerin yönetiminde stratejik esnekliği sağlamak ve belirsizlik ortamlarında doğru kararlar alınabilmesine olanak tanımak açısından önem arz etmektedir.

Bilgi entegrasyonu, dinamik yeteneklerin rekabet avantajı yaratmadaki potansiyelinin bir diğer boyutunu oluşturmaktadır. Macpherson ve diğerleri (2004) tarafından bilgiye dayalı işletmelerde dinamik yeteneklerin evrimine ilişkin yürütülen çalışmalar, tedarikçilerle ve müşterilerle kurulan ilişkiler yoluyla bilgi akışının ve etkileşimin, işletmelerin yeteneklerinin yenilenmesinde önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Bu durum, bilgi yönetimi ve entegrasyonu süreçlerinin, dinamik yetenekler kapsamında ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, Helfat ve Peteraf (2009) çalışmalarında, dinamik yeteneklerin gelişimsel süreçler boyunca nasıl yapılandığı, işletme içindeki öğrenme döngüleri ve yenilikçilik süreçlerinin nasıl evrildiği detaylandırılmış; bu çerçevede, dinamik yeteneklerin sürekli iyileştirilmesinin ve yeniden yapılandırılmasının organizasyonel performans üzerindeki uzun vadeli etkileri tartışılmıştır.

Dinamik yeteneklerin uluslararasılaşma üzerindeki etkisi, literatürde önemli bir tartışma konusudur. Mudalige ve arkadaşlarının (2018) çalışması, özellikle girişimcilerin ve KOBİ yöneticilerinin bireysel düzeyde ve firma düzeyinde sahip oldukları dinamik yeteneklerin, uluslararası pazarlarda ortaya çıkan fırsatları nasıl artırabileceğini sistematik olarak ele almaktadır. Bu çalışma, dinamik yeteneklerin işletmelerin sınırlarını aşarak küresel pazarda rekabet avantajı elde etme süreçlerine nasıl katkıda bulunduğunu ortaya koymakta ve bu yeteneklerin uluslararasılaşma stratejileri üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Bunun yanı sıra, Jurkšienė ve Pundzienė (2016) tarafından yapılan araştırmalar, dinamik yeteneklerin firma rekabet avantajı ile olan ilişkisini derinlemesine incelerken, bu alandaki teorik bulguların gelecekteki araştırmalar için sağlam bir rehberlik sağlayabileceğini öne sürmektedir. Bu çalışmalar, dinamik yeteneklerin yalnızca mevcut kaynakların verimli kullanımını sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda yeni pazar fırsatlarının tespiti, kaynakların adaptif yeniden yapılandırılması ve stratejik dönüşüm süreçleri açısından da kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Teece (2015) tarafından geliştirilen çerçeve ise, dinamik yeteneklerin çok uluslu işletmelerin stratejileri ve performansları üzerindeki etkilerini açıklayan kapsamlı bir model sunmaktadır. Bu model, dinamik yeteneklerin organizasyonel stratejik yönelimlerle nasıl entegre olduğunu ve böylece sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma sürecine nasıl katkıda bulunduğunu detaylandırmaktadır. Buna göre, işletmelerin uluslararası arenada başarılı olabilmeleri için dinamik yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeleri, yeniden yapılandırmaları ve stratejik esnekliklerini korumaları gerekmektedir.

Organizasyonel yetenekler açısından bakıldığında, işletmelerin varlıklarını ve faaliyetlerini sürdürülebilir kılan temel yetenekler, sıklıkla “sıfır seviye” veya “temel seviye” yetenekler olarak adlandırılmaktadır. Bu yetenekler, işletmenin ürettiği ürün veya hizmetin benzer biçimde devamlılığını sağlamaya yönelik rutin ve standartlaşmış süreçleri içerirken, dinamik yetenekler “birinci düzey” yetenekler olarak sınıflandırılmaktadır. Winter (2003: 991-992) bu ayrımı yaparken, dinamik yetenekleri, işletmenin çıktılarını, üretim süreçlerini veya pazar yapılarını bilinçli olarak değiştiren, dönüştüren ve stratejik olarak yeniden konumlandıran yetenekler olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, dinamik yetenekler, mevcut organizasyonel yeteneklerin ötesinde, daha stratejik ve dönüşümsel bir yapıya sahiptir.

Bir işletme, iç ve dış çevresel etkenlere uyum sağlayacak şekilde faaliyetlerini tümleşik bir yapıya kavuşturulduğunda, bu işletmenin dinamik yeteneklere sahip olduğu kabul edilir. Temel yetenekler, işletmenin mevcut

kaynaklarının etkin kullanımı ve rutin operasyonlarının sürdürülebilirliği ile ilgili; dinamik yetenekler, gelecekte karşılaşılması muhtemel yeni fırsatların ve tehditlerin araştırılması, değerlendirilmesi ve bu doğrultuda stratejik dönüşüm süreçlerinin yönetilmesine odaklanmaktadır (March, 1991: 71-87). Bu noktada, dinamik yetenekler; organizasyon içindeki mevcut kaynakların ve kabiliyetlerin yeniden yapılandırılması, yeni yapısal formasyonların oluşturulması ve organizasyonel dönüşümün sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesi zorunluluğunu içeren bir dönüşüm mekanizması olarak öne çıkar (Helfat ve Peteraf, 2003: 997-998).

Ayrıca, Helfat ve arkadaşları (2007) tarafından sunulan alternatif bir tanımda, dinamik yetenekler, bir şirketin bilinçli bir hedef doğrultusunda kaynak tabanını oluşturması, bu tabanı geniş bir stratejik çerçeveye taşıması ve sürekli olarak yeniden yapılandırması sürecine entegre edilen tüm unsurları kapsayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bu sistem, işletmelerin uluslararası pazarda karşılaşabilecekleri yeni fırsatları algılama, riskli durumları erken aşamada fark etme, müşteri portföyündeki değişikliklere uygun olarak mevcut kaynakları dönüştürme ve uzun vadede tüm hissedarlar için değer yaratma süreçlerini içerir (Teece, 2007: 1344).

Dinamik yetenekler, işletmelerin mevcut kaynaklarını yalnızca verimli bir biçimde kullanmakla kalmayıp, aynı zamanda bu kaynakları çevresel değişimlere uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırarak, inovatif stratejiler geliştirmelerine olanak tanıyan güçlü bir organizasyonel kabiliyetler sistemidir. Bu yetenekler, işletmelerin dönüştürme işlevini yerine getiren “güçlü seviye” kabiliyetler olarak adlandırılır; zira, dinamik yetenekler, klasik yeteneklerden farklı olarak, sadece mevcut yapıların idamesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda organizasyonel yapının köklü bir şekilde değiştirilmesi ve yeniden biçimlendirilmesi işlevini de üstlenmektedir (Vergne ve Durand, 2011: 367). Li ve Liu (2012: 2794) tarafından da vurgulandığı üzere, dinamik yeteneklerin işlevlerinden biri, organizasyonun benimsemiş olduğu stratejik kararlar ve politikalar doğrultusunda belirli bir mesafe kat ederek, uzun vadeli rekabet avantajının sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

Günümüzde işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarların çeşitlenmesi ve bu pazarların finansal anlamda daha sağlam bir tabloya sahip olması, kuruluş dönemlerinde sahip oldukları elastik ve dinamik niteliklerin zamanla zayıflamaya başladığı yönünde bulgular ortaya koymaktadır (Alpkan vd., 2005: 175). Bu noktada, dinamik yeteneklerin temel işlevlerinden biri, işletmelerin karşılaştıkları bu pazar sertliklerini ve rekabet baskılarını azaltmak amacıyla, organizasyon içindeki mevcut yeteneklerin yeniden

düzenlenmesi ve optimize edilmesini sağlamaktır (Newey ve Zahra, 2009: 81-82). Stratejik uygulamalar çerçevesinde, örgüt yapısındaki hareketliliğin ve esnekliğin artırılması, işletmelerin klasik, katı yapılanmaların yerini, daha yumuşak ve adaptif organizasyonel yapıların almasına olanak tanımakta; böylece planlı ve sistematik bir dönüşüm süreci ile yeni stratejik düzene geçiş kolaylaşmaktadır (Araza ve Aslan, 2014: 41).

Dinamik yeteneklerin özgünlüğü ve firmanın kendi bünyesinde geliştirilen yetenekler olarak kalıcılığı, kavramsal tanımlarda öne çıkan önemli bir özelliktir. Chirico ve Nordqvist (2010: 5) çalışmalarında, örgüt içindeki bilgi kazanımı, paylaşımı ve tecrübe aktarımına dayalı olarak dinamik yeteneklerin, her firmanın kendine özgü bir yapıtaş olduğunu ve bu nedenle de başka bir organizasyona transfer edilemeyeceğini savunmuşlardır. Bu görüş, Ericson ve Lundin (2013: 2) tarafından da desteklenmekte; zira dinamik yetenekler, işletmenin içsel şartları, kültürü ve süreçlerine bağlı olarak gelişmekte olup, farklı organizasyonlarda uygulandıkları takdirde beklenen etkin sonuçların elde edilemeyeceği ileri sürülmektedir. Protogerou vd. (2011: 620) ise, dinamik yeteneklerin alt düzey yeteneklerin entegre bir sistemi olarak yapılandırılması ve bu alt grupların farklı olgunlaşma sürelerine sahip olmasının, bir firmaya özgü yeteneklerin başka bir firmada anlamlı bir rekabet avantajı yaratmasının zor olduğunu işaret etmektedir.

Dinamik yeteneklerin bir diğer belirleyici özelliği ise, çevresel koşullara duyarlı olmalarıdır. Teece (1997), dışsal şartların değişimi ile dinamik yetenekler arasında doğrusal bir ilişki olduğunu belirtirken, 2007 yılında yayımlanan çalışmasında, dinamik yeteneklerin en ideal çalışma ortamını “uluslararası ticarete engellerin bulunmadığı, teknolojik değişimin son derece hızlı gerçekleştiği, tüm tehdit ve fırsatlara açık olan, teknik ilerlemelerin sistematik biçimde müşteri ihtiyaçlarına yanıt verdiği ve pazarların gelişmiş olduğu” bir durum olarak tanımlamıştır (Teece, 2007: 1320). Bu tanımlama, dinamik yeteneklerin yalnızca içsel organizasyonel süreçlerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda dış çevresel değişimlere de duyarlı olarak, işletmenin stratejik yönelimlerini ve kaynak dağılımını yeniden şekillendirmede kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Bir başka ifadeyle dinamik yetenekler; organizasyonların stratejik dönüşüm süreçlerinde, mevcut yapıların yeniden yapılandırılmasının ötesinde, çevresel koşulların getirdiği belirsizliklere uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme kapasitelerini ortaya koyan, firmaya özgü, evrimsel bir süreç olarak değerlendirilebilir. Dinamik yeteneklerin, işletmelerin uluslararasılaşma, stratejik esneklik ve uzun vadeli rekabet avantajı yaratma süreçlerine etkisi, bu yeteneklerin bilgi entegrasyonu, organizasyonel öğrenme ve

inovasyon süreçleri ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ve etkin kullanımı, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için vazgeçilmez stratejik bir unsur olarak görülebilir.

Dinamik yetenekler, işletmelerin hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlama, ortaya çıkan fırsatları zamanında tespit etme ve bu fırsatları rekabet avantajına dönüştürme süreçlerinde merkezi bir rol oynayan, kaynakların etkin biçimde yeniden yapılandırılması ve yenilikçi stratejilerin geliştirilmesi kapasitesidir. Eisenhardt ve Martin (2000: 1111) tarafından ileri sürülen görüşe göre, en verimli karar verme süreçleri, problem çözme sürecinin bilgi toplama, farklı alternatiflerin geliştirilmesi, bu alternatiflerin sistematik bir şekilde değerlendirilmesi ve en uygun seçeneğin belirlenmesi şeklinde tanımlanan doğrusal karar verme modeli kapsamında değerlendirilebilir. Bu doğrusal model, organizasyonların stratejik karar alma mekanizmalarının belirli aşamalardan geçerek ilerlediğini ve bu sayede karmaşık problemlere etkin çözümler üretebildiğini öne sürmektedir.

Buna karşın, Zahra vd. (2006: 922) dinamik yeteneklerin önemine dikkat çekerken, özellikle çevresel faktörlerin büyük ölçüde değişkenlik gösterdiği belirsiz pazar koşullarının, dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde gerekli olan unsurlar arasında yer almasının öngörüsünün zor olduğunu belirtmiş, ancak bu koşulları dinamik yetenekler için vazgeçilmez şartlar olarak nitelendirmemiştir. Benzer bir görüşü Zollo ve Winter (2002: 5) de savunarak, dinamik yeteneklerin etkin bir şekilde geliştirilebilmesi için dışsal koşullarda yalnızca düşük düzeyde bir değişimin yeterli olabileceğini, dışsal şartların tam anlamıyla zorunlu koşullar olarak ele alınmasına gerek olmadığını ifade etmişlerdir. Bu farklı yaklaşımlar, dinamik yeteneklerin dışsal çevre koşullarına duyarlılığı ve bu koşulların yeteneklerin oluşumundaki rolü konusunda literatürde bir fikir birliğinin tam olarak sağlanamadığını göstermektedir.

Dinamik yetenekler kuramının temelinde, işletmelerin fırsat ve tehditlere karşı sürekli olarak uyanık kalmasını sağlayan bir mekanizma yatar. Bu mekanizma, pazar fırsatlarının ve potansiyel risklerin zamanında fark edilmesi, değerlendirilmesi ve bu doğrultuda stratejik dönüşüm süreçlerinin hayata geçirilmesiyle ortaya konur. İşletmeler, dinamik yeteneklerini geliştirmek amacıyla organizasyonel öğrenme süreçlerini, yenilikçilik faaliyetlerini ve stratejik esnekliklerini entegre etmeye yönelik çeşitli yönetim nitelikleri, mekanizmaları ve proje planlarını devreye sokarlar. Bu çerçevede, dinamik yetenekler yalnızca mevcut kaynakların verimli kullanımıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda işletmenin içsel yapısının ve stratejik yönelimlerinin radikal biçimde yeniden yapılandırılmasına olanak tanır. Augier ve Teece

(2008: 1190) de belirtmektedir ki, dinamik yetenekler kuramı, kaynak tabanlı yaklaşımdan çok daha kapsamlı ve çok katmanlı bir yapı sunmakta; bu yapı, örgütsel davranış, yenilikçilik, girişimcilik ve karar verme süreçlerini bütünleştirerek, işletmelerin çevresel belirsizliklere karşı daha dayanıklı hale gelmesine katkıda bulunmaktadır.

Özellikle uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren firmalar için dinamik yeteneklerin önemi daha da artmaktadır. İşletmeler, uluslararası ticarete karşılaşılabilecek belirsizlikler, teknolojik değişimler ve rekabet baskıları karşısında, dinamik yetenekleri aracılığıyla stratejik esnekliklerini korumakta, mevcut yapılarını hızlı bir şekilde yeniden konumlandırmakta ve böylece sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu kapsamda, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi; bilgi entegrasyonu, organizasyonel öğrenme ve inovasyon süreçleriyle yakından ilişkili olup, işletmelerin küresel pazarda ortaya çıkan fırsatları ve tehditleri etkin biçimde yönetmelerine olanak tanımaktadır.

Sonuç olarak, dinamik yetenekler kuramı, işletmelerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama, rekabet avantajı elde etme ve stratejik dönüşümler gerçekleştirme süreçlerini açıklayan kapsamlı bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin kaynaklarını etkin biçimde yeniden yapılandırmaları, organizasyonel öğrenme ve inovasyon süreçlerini sürekli kılmaları ve stratejik esnekliklerini artırmaları için gerekli mekanizmaları ortaya koymaktadır. Akademik literatürde dinamik yeteneklerin geliştirilmesi üzerine yapılan çalışmalar, yöneticilerin çevresel belirsizliklerle başa çıkabilme ve uzun vadeli rekabet avantajı oluşturma konusundaki stratejik yaklaşımlarını derinlemesine incelemekte, bu sayede işletmelerin adaptif kapasitesini artıracak uygulama önerileri ve yeni araştırma alanları ortaya konulmaktadır. Bu kapsamda, dinamik yetenekler, modern işletme teorisinin hem pratik hem de kuramsal açıdan merkezi bir unsuru olarak değerlendirilebilir.

1.2.1. Dinamik Yetenekleri Oluşturan Bileşenler

Dinamik yetenekler (Dynamic Capabilities - DC), işletmelerin hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme kapasitesini ifade eden bir kavramdır (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Stratejik yönetim literatüründe önemli bir yer edinen bu kavram, özellikle kaynak tabanlı görüş (Resource-Based View - RBV) ve evrimsel ekonomi teorisi ile yakından ilişkilidir (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000).

Teece (2007), dinamik yeteneklerin üç temel bileşenden oluştuğunu öne sürmektedir: algılama (sensing), yakalama (seizing) ve yeniden şekillendirme (transforming/reconfiguring). Bu bileşenler, organizasyonların yenilikleri keşfetmesini, rekabet avantajı sağlayabilecek fırsatları değerlendirmesini ve mevcut kaynaklarını dinamik çevreye uyarlamasını mümkün kılmaktadır.

1.2.1.1. Algılama (Sensing)

Algılama, işletmelerin pazardaki değişimleri, müşteri beklentilerini ve teknolojik yenilikleri fark etme ve analiz etme yetkinliğini ifade eder (Teece, 2007). Bu süreç, dış çevreden edinilen bilgilerin sistematik bir şekilde değerlendirilmesini, rakip analizini ve inovasyon fırsatlarının tespitini kapsamaktadır (Zahra & George, 2002).

Pazar fırsatlarını başarılı bir şekilde algılayabilen işletmeler, etkin bir bilgi yönetimi altyapısına sahip olmalı ve örgütsel öğrenme mekanizmalarını geliştirmelidir (Cohen & Levinthal, 1990). Örneğin, absorptive capacity (soğurma kapasitesi) teorisi, işletmelerin dış bilgiyi edinme, içselleştirme ve uygulama yetkinliğini vurgulayarak algılama sürecinin temel bir unsuru olarak değerlendirilmektedir (Lane, Koka & Pathak, 2006).

1.2.1.2. Yakalama (Seizing)

Yakalama yeteneği, algılanan fırsatların işletme stratejilerine, ürün portföyüne veya iş modellerine dönüştürülmesini ifade etmektedir (Teece, 2007). Bu süreç, organizasyonların inovasyon kapasitesini, karar alma mekanizmalarını ve kaynak tahsis süreçlerini kapsamaktadır (Eisenhardt & Martin, 2000).

Kaynak tabanlı teori (RBV) çerçevesinde ele alındığında, işletmelerin yalnızca fırsatları belirlemeleri yeterli değildir; aynı zamanda bu fırsatları değerlendirebilecek ve rekabet avantajına dönüştürebilecek özgün kaynak ve yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir (Barney, 1991). Örneğin, Google ve Apple gibi teknoloji firmaları, sürekli olarak yeni ürünler geliştirerek ve iş modellerini yeniden şekillendirerek yakalama yeteneklerini etkili bir biçimde kullanmaktadır (Teece, 2018).

1.2.1.3. Yeniden Şekillendirme (Transforming/Reconfiguring)

Yeniden şekillendirme süreci, işletmelerin mevcut kaynaklarını ve yeteneklerini değişen çevresel koşullara uyarlayarak rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılmalarını sağlamaktadır (Helfat et al., 2007). Bu süreç, organizasyonel yapıların, iş süreçlerinin ve stratejilerin dinamik bir şekilde yeniden düzenlenmesini içermektedir (Winter, 2003).

Hızlı değişen sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler için bu yetenek kritik öneme sahiptir. Örneğin, Netflix'in DVD kiralama modelinden dijital yayıncılığa geçişi, yeniden şekillendirme yeteneğinin başarılı bir uygulaması olarak değerlendirilmektedir (Teece, 2018). Bu bağlamda, dinamik yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi, organizasyonların çevresel değişimlere uyum sağlamasında ve uzun vadeli başarı elde etmesinde belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Dinamik yeteneklerin bileşenlerine ilişkin yapılan tanımları daha kapsamlı bir şekilde ele alabilmek amacıyla, **Tablo 1**'de farklı araştırmacıların dinamik yeteneklerin hangi temel unsurlardan oluştuğuna dair görüşlerine yer verilmiştir. Bu bağlamda, ilgili akademik çalışmalar incelenerek, dinamik yeteneklerin bileşenlerine yönelik teorik yaklaşımlar karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır.

Tablo 1: Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlar

Yazarlar	Dinamik Yeteneklerin Alt Boyutları (Bileşenleri)
D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen (1997)	• Birleştirme Yeteneği • İnşa etme Yeteneği • Yeniden Şekillendirme Yeteneği
K.M. Eisenhardt, J. A. Martin (2000)	• Oluşturma Yeteneği • Bütünleştirme Yeteneği • Yeniden Düzenleme Yeteneği • Kaynak Terketme Yeteneği
R. Amit, C. Zott (2001)	• Uyum İçinde Çalışma Yeteneği • Bütünleşme Yeteneği • Tekrar Şekillenme Yeteneği • Değişme Yeteneği • Öğrenme Yeteneği
Zott 2003	• Varyasyon Yeteneği • Seçme Yeteneği • Tutma Yeteneği
P. A. Pavlou, O. A. Sawy (2006)	• Kaynakların Yeniden Düzenlenmesi Yeteneği • Çevrenin Algılanması Yeteneği • Öğrenme Yeteneği • Faaliyetlerin Koordinasyonu Yeteneği • Etkileşim Örüntülerinin Bütünleştirilmesi Yeteneği
Teece (2007)	• Pazarın Takibi Yeteneği • Fırsatların Yakalanması Yeteneği • Tehlikelerle Baş Etme ve Kaynakları Yeniden Şekillendirme Yeteneği
C. L. Wang P. K. Ahmed (2007)	• Uyarlanma Yeteneği • Emilim Yeteneği • Yenilikçilik Yeteneği

V. Ambrosini, C. Bowman (2007)	• Artımsal Yetenekler • Yenileyici Yetenekler • Canlandırıcı Yetenekler
Baretto 2010	• Sezme Yeteneği • Zamanında Karar Verme Yeteneği • Pazar Odaklı Davranma Yeteneği • Kaynak Temelini Değiştirme Yeteneği
P. A. Pavlou, O. A. Sawy (2010)	• Sezme Yeteneği • Öğrenme Yeteneği • Birleştirme Yeteneği • Koordine Etme Yeteneği
A. Protogerou, Y. Caloghirou, S. Lioukas (2011)	• Koordinasyon ve Bütünleştirme Yeteneği • Öğrenme Yeteneği • Stratejik Rekabetçi Cevap Verme Yeteneği
D. Li, J. liu (2012)	• Stratejiyi Anlamlandırma Yeteneği • Zamanında Karar Verme Yeteneği Değişimi Uygulama Yeteneği
Y. Lin, L. Wu. (2013)	• Dinamik Bütünleşme Yeteneği • Dinamik Öğrenme Yeteneği • Dinamik Yeniden Düzenleme Yeteneği
T. Fellin, T. Powel (2016)	• Tahmin Etme Yeteneği • Şekillendirme Yeteneği • Değişme Yeteneği

Kaynak: Saraç, (2019: 44-45)

1.2.2. Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim

Dinamik yetenekler, işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmesini sağlayan temel bileşenlerden biri olarak kabul edilmektedir (Eisenhardt & Martin, 2000). Ancak, bu yeteneklerin etkin bir biçimde uygulanması, örgütsel öğrenme, liderlik ve esneklik gibi çeşitli faktörlerin varlığına bağlıdır (Teece, 2014). Bu bağlamda, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi, işletmelerin çevresel belirsizlikler karşısında sürdürülebilir bir performans gösterebilmeleri açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Çift yönlü organizasyon (ambidextrous organization) yaklaşımı, işletmelerin hem mevcut operasyonel süreçleri verimli bir şekilde yönetme (exploitation) hem de yenilik yapma kapasitesine sahip olma (exploration) yeteneklerinin bir arada bulunması gerektiğini öne sürmektedir (March, 1991). Bu çerçevede, işletmelerin yalnızca mevcut piyasa koşullarına uyum sağlamaları değil, aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirebilecek yetkinlikleri de geliştirmeleri gerekmektedir.

Bununla birlikte, absorptive capacity (soğurma kapasitesi) teorisi, firmaların dışarıdan gelen bilgiyi nasıl edindiği, içselleştirdiği ve yenilik süreçlerine entegre ettiği üzerine odaklanarak dinamik yeteneklerin gelişimine katkı sağlamaktadır (Zahra & George, 2002). Bu teoriye göre, işletmelerin dış çevreden gelen bilgi akışlarını etkin bir şekilde yönetmesi ve bu bilgileri stratejik karar alma süreçlerine entegre edebilmesi, dinamik yeteneklerin sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir.

Sonuç olarak dinamik yetenekler, işletmelerin değişken ve belirsiz çevresel koşullar altında rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için kritik bir role sahiptir. **Algılama, yakalama ve yeniden şekillendirme** süreçleri, işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlamasına, stratejik dönüşümleri gerçekleştirmesine ve uzun vadeli büyüme hedeflerine ulaşmasına katkı sunmaktadır.

Stratejik yönetim literatürü, dinamik yeteneklerin gelişimine etki eden faktörleri incelemeye devam etmekte ve işletmelerin dinamik piyasa koşullarına nasıl adapte olabileceğine dair önemli çıkarımlarda bulunmaktadır. Özellikle, dijitalleşme, küreselleşme ve sürdürülebilirlik gibi günümüz iş dünyasını şekillendiren unsurlar, dinamik yeteneklerin işletmeler için giderek daha önemli hale gelmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla, organizasyonların rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri için dinamik yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeleri ve stratejik yönetim süreçlerine entegre etmeleri gerekmektedir.

2. Dinamik Liderlik ile Dinamik Yetenekler Arasındaki Etkileşimin İncelenmesi

Bu bölüm, dinamik liderlik ile dinamik yetenekler arasındaki etkileşimi çok boyutlu bir perspektiften ele almakta, özellikle stratejik yönlendirme, dinamik adaptasyon, inovasyon ve sürekli öğrenme süreçleri üzerinden bu iki kavramın birbirini nasıl tamamladığına dair analizler sunmaktadır.

2.1. Stratejik Yönlendirme ve Dinamik Adaptasyon

Dinamik liderlerin, organizasyonların çevresel sinyalleri algılama, bu sinyalleri değerlendirme ve uygun stratejik yanıtlar üretebilme süreçlerine aktif olarak müdahil olmaları, dinamik yeteneklerin etkinliğini doğrudan belirleyen temel bir faktördür. Teece, Pisano ve Shuen (1997) tarafından geliştirilen dinamik yetenekler kavramı, işletmelerin mevcut kaynaklarını çevresel belirsizlikler ve hızlı değişen piyasa koşullarına uyum sağlayacak biçimde yeniden yapılandırmalarını öngörmektedir. Bu bağlamda, liderlerin stratejik yönlendirme becerileri; çevresel belirsizliklerin yarattığı fırsatları

doğru biçimde tanımlama, değerlendirme ve kaynakları uygun stratejik tercihler doğrultusunda yeniden dağıtma süreçlerine entegre olmaktadır. Liderin vizyoner yaklaşımı ve kararlı stratejik karar alma yetkinliği, organizasyonun adaptif kapasitesini artırarak, değişen çevresel koşullara daha hızlı ve etkin bir şekilde yanıt verilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, dinamik liderler, organizasyon içindeki bilgi akışını ve iletişim kanallarını güçlendirerek, çalışanlar arasındaki işbirliğini ve ortak paydada buluşmayı teşvik eder; bu durum, organizasyonel inovasyon ve öğrenme süreçlerinin hızlanmasına katkıda bulunarak, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi için elzem bir zemin hazırlamaktadır (Yukl, 2010).

Stratejik yönlendirme ve dinamik adaptasyon süreçleri, dinamik liderlerin sadece kısa vadeli operasyonel başarıya odaklanmalarını değil, aynı zamanda uzun vadeli stratejik dönüşüm süreçlerini de yönetebilmelerini gerektirmektedir. Bu süreçte, liderler, stratejik vizyonlarını belirleyip, bu vizyon doğrultusunda kaynakların yeniden konumlandırılması ve organizasyonel yapının esnekliğinin artırılması için gerekli kararları alırlar. Böylece, dinamik yeteneklerin etkin kullanımı, organizasyonun çevresel sinyalleri zamanında fark etme, bu sinyallerden stratejik fırsatları çıkarma ve kaynak dağılımını yeniden yapılandırma kapasitesiyle doğrudan ilişkilendirilmektedir.

2.2. İnovasyon ve Sürekli Öğrenme Süreçleri

Dinamik liderlik, inovasyonun ve organizasyonel öğrenmenin temel itici güçlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, liderlerin, çalışanların deneyim ve bilgi birikimini etkin bir şekilde paylaşımlarına olanak tanıyan ortamlar yaratmaları, organizasyonun inovatif fikirler üretme kapasitesini önemli ölçüde artırmaktadır. Bass (1985) ve Yukl (2010) tarafından da vurgulanan bu yaklaşım, liderlerin yalnızca stratejik karar verici rolünü üstlenmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütsel öğrenme süreçlerinin fasilitatörü olarak da hareket ettiğini göstermektedir.

Sürekli öğrenme, bir organizasyonun dinamik yeteneklerinin temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu süreç, organizasyonun mevcut deneyimlerini, bilgi birikimini ve teknolojik yenilikleri sistematik olarak entegre ederek, stratejik dönüşüm süreçlerine zemin hazırlamaktadır. Liderlerin, çalışanların eğitimine, mentorluk uygulamalarına ve bilgi paylaşımına dayalı stratejiler geliştirmeleri, organizasyonun yenilikçi çözümler üretebilme kapasitesini artırmakta ve rekabet gücünü yükseltmektedir.

Dinamik liderlik, çevresel sinyallerin hızla değerlendirilmesi, stratejik esneklik sağlanması ve inovasyon süreçlerinin hızlandırılması gibi kritik

unsurları destekleyerek, organizasyonun hem kısa vadeli adaptasyon süreçlerine hem de uzun vadeli stratejik dönüşümlerine önemli katkılar sunmaktadır. Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından ileri sürülen doğrusal karar verme modeline paralel olarak, liderlerin sistematik bilgi toplama, alternatif üretme, bu alternatifleri değerlendirme ve en uygun seçeneği belirleme süreçlerine aktif olarak müdahil olmaları, inovasyonun ve sürekli öğrenmenin örgüt içinde yerleşik hale gelmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

Özetle, dinamik liderlik ile dinamik yetenekler arasındaki etkileşim, organizasyonların çevresel belirsizlikler ve rekabet baskıları altında stratejik dönüşüm süreçlerini başarılı bir biçimde yönetebilmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Liderlerin stratejik yönlendirme, çevik adaptasyon, inovasyon ve sürekli öğrenme süreçlerini entegre edici rolleri, organizasyonların kaynaklarını etkin biçimde yeniden yapılandırmalarına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanımaktadır. Bu nedenle, akademik literatürde ve uygulamada, dinamik liderlik ile dinamik yeteneklerin uyumlu çalışmasının işletmelerin stratejik performansı üzerindeki etkileri kapsamlı bir şekilde ele alınmakta ve bu etkileşimin işletmelerin uzun vadeli başarısına katkısı detaylı olarak tartışılmaktadır.

2.3. Vaka İncelemeleri ve Sektörel Uygulamalar

Akademik literatürde gerçekleştirilen kapsamlı vaka analizleri, dinamik liderlik uygulamalarının özellikle yüksek teknolojiye dayalı ve rekabetin yoğun olduğu sektörlerde dinamik yeteneklerin geliştirilmesi üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymaktadır. Bu çalışmalar, liderlerin çevik ve yenilikçi stratejik yaklaşımlarını benimsemeleri sonucu, organizasyonların piyasa taleplerinde meydana gelen ani değişimlere uyum sağlama kapasitesinde kayda değer artışlar gözlemlendiğini göstermektedir (Teece, 2007). Örneğin, teknoloji sektöründe faaliyet gösteren belirli firmalarda, liderlerin stratejik vizyonları ve organizasyon içindeki bilgi paylaşımını teşvik eden yönetim uygulamaları, yalnızca kısa vadeli operasyonel başarıların elde edilmesini sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda uzun vadeli stratejik dönüşüm süreçlerinin temellerini atarak, rekabet avantajının sürdürülebilirliğine önemli katkılar sunmuştur.

Bu bağlamda, vaka analizleri, dinamik liderlik uygulamalarının, organizasyonel kaynakların etkin yeniden yapılandırılması, inovasyon süreçlerinin hızlandırılması ve çevik adaptasyon mekanizmalarının kurulmasında kritik bir araç olduğunu ortaya koymaktadır. Sektörel bazda incelendiğinde, özellikle yüksek teknoloji sektörlerinde, liderlerin uyguladığı

stratejik yönlendirme ve bilgi paylaşım yaklaşımlarının, rekabet ortamındaki belirsizlikleri fırsata dönüştürmede ve işletmenin stratejik esnekliğini artırmada belirleyici olduğu görülmektedir. Ayrıca, bu vakalar, dinamik liderlik uygulamalarının, organizasyon içi koordinasyon ve iletişim ağlarını güçlendirerek, hem yeni pazar fırsatlarının erken tespiti hem de kaynakların hızlıca yeniden konumlandırılması süreçlerine zemin hazırladığını göstermektedir.

Sonuç olarak, literatürde yer alan vaka incelemeleri, dinamik liderlik ve dinamik yetenekler arasındaki etkileşimin, sektör bazında organizasyonların rekabet avantajını korumada ve sürdürülebilir stratejik dönüşümler gerçekleştirmede kritik bir rol oynadığını desteklemektedir. Bu kapsamlı analizler, dinamik liderlik uygulamalarının, hem içsel organizasyonel süreçlerin iyileştirilmesi hem de dış çevreye uyum sağlanması açısından ne denli önemli olduğunu göstermekte; bu da, ilgili sektörde faaliyet gösteren firmaların stratejik başarıları üzerinde doğrudan etkili olan unsurların belirlenmesine olanak tanımaktadır.

3. Uygulama Perspektifleri ve Gelecek Araştırma Yönelimleri

Bu bölümde, dinamik liderlik ve dinamik yetenekler kuramının uygulama perspektifleri ile ilgili mevcut uygulamalara ilişkin örnekler ve sektörel uygulamalara dair bulgular tartışılmaktadır. Ayrıca, bu alanda gerçekleştirilen uygulamalardan yola çıkarak gelecekteki araştırma alanlarının kapsamı ve muhtemel yönelimleri akademik literatür kapsamında ele alınmaktadır.

3.1. Yönetsel Uygulamalar ve Eğitim Modelleri

Dinamik liderlik becerilerinin sistematik olarak geliştirilmesi, işletmelerin organizasyonel performanslarını artırmalarında ve rekabet avantajı elde etmelerinde temel bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, kurumsal eğitim programlarının dinamik liderlik yaklaşımlarını kapsamlı biçimde içerecek şekilde yapılandırılması, yöneticilerin çevresel sinyalleri doğru algılamaları, stratejik esneklik sağlamaları ve kriz anlarında adaptif çözümler geliştirme kapasitelerinin artırılmasına katkı sunacaktır. Akademik çalışmalara göre, vaka analizi, simülasyon uygulamaları ve mentorluk programları gibi interaktif eğitim modelleri, dinamik liderlik becerilerinin pekiştirilmesinde etkin araçlar olarak değerlendirilmektedir (Yükl, 2010). Bu tür eğitim yaklaşımları; liderlerin yalnızca vizyon belirleyici rolünü güçlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda bilgi akışını düzenleyen, yenilikçi düşüncüyü teşvik eden ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen bir ortam oluşturmasını da sağlamaktadır. Dolayısıyla, bu eğitim modelleri, işletmelerin stratejik dönüşüm süreçlerine uyum sağlamalarında kritik bir unsur olarak öne

çıkmakta ve yöneticilerin kişisel ve profesyonel gelişimlerine uzun vadeli katkılar sunmaktadır.

3.2. Performans Ölçümü ve İzleme Sistemleri

Dinamik yeteneklerin ve dinamik liderlik uygulamalarının etkililiğinin ölçülmesi, hem organizasyonel performansın hem de liderlik davranışlarının değerlendirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla, gelişmiş performans göstergelerinin ve sürekli izleme sistemlerinin tasarlanması gerekmektedir. Böyle sistemler, işletmelerin stratejik yönelimlerini, kaynak dağılımı ve organizasyon içi bilgi akışı süreçlerini optimize etmelerine yönelik geri bildirim mekanizmalarını oluşturacak biçimde yapılandırılmalıdır. Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından ileri sürülen metodolojiler, doğrusal karar verme süreçleri çerçevesinde; bilgi toplama, alternatif üretme, değerlendirme ve en uygun seçeneğin belirlenmesi gibi aşamaların sistematik bir şekilde izlenmesi ve ölçülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, performans ölçüm sistemleri, yalnızca finansal performans göstergelerini değil, aynı zamanda liderlik davranışları, inovasyon süreçleri ve organizasyonel esneklik gibi niteliksel unsurları da kapsamalıdır. Böylece, elde edilen ölçüm sonuçları, yönetsel stratejilerin sürekli iyileştirilmesine olanak tanıyan somut veriler sunarak, liderlerin stratejik yaklaşımlarını ve bilgi yönetimi süreçlerini optimize etmelerine zemin hazırlayacaktır.

3.3. Gelecekteki Araştırma Alanları

Dinamik liderlik ve dinamik yetenekler arasındaki etkileşime ilişkin literatür, halen metodolojik ve teorik birçok soruya yanıt aramaktadır. Özellikle dijital dönüşüm, yapay zeka uygulamaları ve küresel krizler gibi güncel dinamiklerin, liderlik yaklaşımları ve organizasyonel performans üzerindeki etkilerinin henüz yeterince incelenmediği görülmektedir. Gelecek çalışmaların, farklı sektörlerde ve coğrafi bölgelerde yapılacak karşılaştırmalı analizlere dayanarak, dinamik liderlik ile organizasyonel esneklik arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı olarak ele alması beklenmektedir. Bu çerçevede, hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanılacağı karma yaklaşımların, dinamik yeteneklerin ölçülmesi ve liderlik davranışlarının organizasyonel performans üzerindeki etkilerinin ortaya konulmasında önemli katkılar sağlaması muhtemeldir. Teece (2007) gibi araştırmacılar, dinamik yeteneklerin uzun vadeli stratejik dönüşümler üzerindeki etkilerini ve bu süreçlerin yönetsel uygulamalarla nasıl bütünleştirilebileceğini inceleyen çalışmaların artması gerektiğini savunmaktadır.

Ayrıca, dijital teknolojilerin işletme süreçlerine entegrasyonu, veri analitiği ve yapay zeka destekli karar verme sistemlerinin dinamik liderlik ve dinamik yetenekler üzerindeki etkilerine dair derinlemesine çalışmalar, gelecekteki araştırmalar için umut vaat eden alanlardandır. Bu kapsamda, uluslararası rekabet ortamında işletmelerin stratejik esneklik ve çevik adaptasyon kapasitelerini artıracak yöntemler, yeni araştırma konuları arasında yer almalı ve bu konuların akademik literatürde sistematik bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

Sonuç olarak, dinamik liderlik ve dinamik yetenekler arasındaki etkileşimin, işletmelerin çevresel belirsizlikler ve rekabet baskıları altında stratejik dönüşüm süreçlerini yönetmede merkezi bir rol oynadığı ileri sürülmektedir. Uygulama perspektifleri ve performans izleme sistemlerinin geliştirilmesi, bu etkileşimin etkinliğini artırmaya yönelik somut adımlar olarak değerlendirilebilirken; gelecekteki araştırmalar, dijitalleşme ve yapay zeka gibi çağdaş unsurların bu kuramlar üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı biçimde inceleyerek, işletmelerin stratejik dönüşüm süreçlerine ışık tutacaktır. Böylece, dinamik liderlik ve dinamik yetenekler kuramının hem teorik hem de pratik katkıları daha kapsamlı ve derinlemesine anlaşılabilir, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde yol gösterici nitelikte yeni stratejik yaklaşımlar geliştirilebilecektir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, dinamik liderlik yaklaşımının işletmelerin dinamik yeteneklerini geliştirme ve çevresel belirsizliklere uyum sağlama süreçlerindeki kritik rolü detaylı bir biçimde ele alınmıştır. Literatür taraması ve vaka analizlerine dayalı olarak yapılan incelemeler, dinamik liderlerin stratejik yönlendirme, inovasyon ve sürekli öğrenme süreçlerini aktif olarak teşvik ederek, organizasyonların rekabet avantajını sürdürebilmelerinde vazgeçilmez bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Bass, 1985; Yukl, 2010; Teece, Pisano & Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

Çalışmanın bulguları, dinamik liderlik uygulamalarının yalnızca liderin kişisel özellikleriyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt içinde bilgi akışını, inovatif düşüncüyü ve esnek adaptasyon mekanizmalarını güçlendiren bütünsel bir çerçeve sunduğunu göstermektedir. Bu kapsamda, liderlerin vizyoner yaklaşımları, stratejik karar alma süreçlerinin hızlandırılması ve çevresel sinyallerin etkin bir şekilde değerlendirilmesi, işletmelerin kısa vadeli operasyonel başarısının yanı sıra uzun vadeli stratejik dönüşümlerin gerçekleştirilmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Ayrıca, günümüzün hızla değişen iş dünyasında, dinamik liderlik yaklaşımlarının kurumsal yönetsel uygulamalara entegrasyonu ve bu uygulamaların etkinliğini ölçmeye yönelik performans izleme sistemlerinin geliştirilmesi, hem pratik hem de akademik açıdan önemli araştırma alanları olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, dinamik liderlik ile dinamik yetenekler arasındaki etkileşimin daha derinlemesine incelenmesi, gelecekteki stratejik yönetim modellerinin tasarımı ve uygulanmasında yol gösterici nitelikte önemli veriler sunabilir.

Dinamik liderlik ve dinamik yetenekler kuramı, işletmelerin değişken ve belirsiz çevresel koşullara uyum sağlamalarını, stratejik kaynak yapılandırmalarını etkin bir şekilde gerçekleştirmelerini ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, geleneksel ve statik liderlik yaklaşımları işletmelerin uzun vadeli başarısı için yetersiz kalmakta olup, yöneticilerin proaktif, esnek ve öğrenme odaklı bir liderlik anlayışı benimsemeleri gerekmektedir (Eisenhardt & Martin, 2000). Bu doğrultuda, dinamik liderler, organizasyon içerisinde inovasyonu teşvik etmekte, karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve belirsizlik ortamlarında yönlendirici bir rol üstlenmektedir (Bass, 1985; Yukl, 2010).

Literatürdeki araştırmalar, dinamik liderliğin yalnızca bireysel liderlik becerileri ile sınırlı kalmadığını, aynı zamanda örgütsel bilgi akışını güçlendiren, inovatif düşüncüyü teşvik eden ve esnek adaptasyon mekanizmalarını destekleyen bir yönetim anlayışını beraberinde getirdiğini ortaya koymaktadır (Teece, 2007). Bu bağlamda, stratejik yönlendirme, örgütsel öğrenme ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının, işletmelerin kriz dönemlerinde dahi sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı sağlamalarına önemli katkılar sunduğu belirtilmektedir.

Ancak, dinamik liderlik anlayışının işletmelerde etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, yöneticiler, akademisyenler ve politika yapımcılar arasında iş birliği sağlanmalı ve bu liderlik anlayışını destekleyici mekanizmalar geliştirilmelidir. Bu çerçevede, dinamik liderlik ile dinamik yetenekler arasındaki etkileşimin daha derinlemesine incelenmesi, işletmelerin stratejik dönüşüm süreçlerini optimize etmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda, aşağıda farklı paydaş gruplarına yönelik geliştirilen öneriler, teorik katkıları artırmayı ve iş dünyasında uygulanabilir stratejiler sunmayı amaçlamaktadır.

- İşletme Yöneticileri İçin Öneriler

1. Stratejik Esneklik ve Adaptasyon Kapasitesinin Güçlendirilmesi: İşletme yöneticileri, organizasyonlarını değişen çevresel koşullara karşı daha dirençli hale getirebilmek için stratejik esneklik ve adaptasyon yetkinliklerini geliştirmeye yönelik yönetim modelleri benimsemelidir (Eisenhardt & Martin, 2000). Bu bağlamda, senaryo planlama, çevik yönetim uygulamaları ve veri odaklı karar alma sistemleri gibi stratejik araçların aktif olarak kullanılması, işletmelerin rekabet avantajlarını sürdürürebilmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir.
2. İnovasyonu ve Sürekli Öğrenme Kültürünü Teşvik Etme: Dinamik liderler, organizasyon içinde sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir yapı oluşturmali ve inovatif fikirlerin uygulanmasını destekleyen süreçleri yönetmelidir (Teece, 2007). Bu doğrultuda, yöneticilerin çalışanlarla açık iletişim kurması, iş birliğini güçlendirmesi ve hata yapmayı bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirmesi, organizasyonel öğrenme kapasitesinin artırılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, işletmelerde öğrenme odaklı sistemlerin geliştirilmesi, rekabet avantajının korunmasına katkı sunacaktır.
3. Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Mekanizmalarının Güçlendirilmesi: Dinamik liderliğin işletme süreçlerine etkisini ölçmek ve sürekli iyileştirme sağlamak amacıyla dinamik performans değerlendirme sistemleri oluşturulmalıdır. Bu sistemler, liderlerin karar alma süreçlerinde etkinliğini, çalışanlar üzerindeki etkisini ve organizasyonel dönüşüm süreçlerine katkısını değerlendirmeye yönelik metrikler içermelidir (Bass, 1990).

- Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Dinamik Liderlik ve Dinamik Yetenekler Arasındaki Etkileşimin Derinlemesine İncelenmesi: Araştırmacılar, liderlerin organizasyonel yeteneklerin gelişimindeki rollerini daha kapsamlı bir şekilde analiz edebilmek için uzunlamasına vaka analizleri ve karşılaştırmalı sektör araştırmaları gerçekleştirmelidir (Eisenhardt & Martin, 2000). Özellikle, farklı liderlik tarzlarının dinamik yeteneklerin gelişimi üzerindeki etkisini değerlendiren ampirik çalışmaların artırılması, bu alandaki bilgi birikiminin genişletilmesine katkı sağlayacaktır.
2. Liderlik ve Organizasyonel Değişim Arasındaki Dinamik İlişkilerin Araştırılması: Organizasyonların dönüşüm süreçlerinde liderlerin oynadığı rolü daha iyi anlamak amacıyla mikro ve makro düzeyde analizler içeren karma metodolojilerin kullanılması önerilmektedir.

Bireysel liderlik yetkinlikleri ile örgütsel değişim süreçleri arasındaki etkileşimi inceleyen araştırmalar, dinamik liderlik teorisinin daha geniş bir çerçevede ele alınmasını sağlayacaktır (Yukl, 2010).

3. Geleceğin Liderlik Modelleri Üzerine Araştırmaların Derinleştirilmesi: Dijitalleşme ve küreselleşme süreçleri doğrultusunda geleceğin liderlik anlayışlarını ele alan çalışmaların artırılması gerekmektedir. Bu kapsamda, yapay zeka destekli liderlik sistemleri, uzaktan liderlik ve hibrit çalışma ortamlarında liderlik gibi konular üzerine yapılacak araştırmalar, dinamik liderlik literatürüne önemli katkılar sunacaktır (Teece, 2018).

- Akademisyenler İçin Öneriler

1. Dinamik Liderlik Yaklaşımının Akademik Eğitim Programlarına Entegre Edilmesi: Akademisyenler, işletme ve yönetim bilimleri alanında verilen ders müfredatlarını dinamik liderlik teorileri ile zenginleştirmeli ve öğrencilere değişken çevresel koşullar altında karar alma yetkinlikleri kazandırmalıdır. Etkileşimli vaka çalışmaları, simülasyonlar ve problem bazlı öğrenme yöntemleri, öğrencilerin stratejik düşünme ve belirsizlik ortamında karar alma becerilerini geliştirmelerine katkı sağlayacaktır (Bass, 1985).
2. Akademik Çalışmaların İş Dünyası ile Entegre Edilmesi: Üniversiteler ve işletmeler arasındaki iş birliklerinin güçlendirilmesi amacıyla ortak araştırma projeleri, akademik danışmanlık çalışmaları ve sektörle entegre uygulamalar teşvik edilmelidir (Teece, 2018). Dinamik liderlik kavramının iş dünyasındaki yansımalarını ele alan pratik uygulamalara dayalı akademik çalışmaların artırılması, literatür ile reel sektör arasındaki bağları kuvvetlendirecektir.
3. Liderlik Performansının Ölçümüne Yönelik Yeni Modellerin Geliştirilmesi: Liderlerin karar alma süreçleri, inovasyon kapasiteleri ve organizasyonel dönüşüm üzerindeki etkilerini ölçmeye yönelik yeni performans değerlendirme araçlarının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, akademisyenler tarafından dinamik liderlik endeksleri ve liderlik etkililiğini ölçen yeni metriklerin tasarlanması, hem kuramsal hem de pratik düzeyde önemli bir katkı sunacaktır (Yukl, 2010).

Bu öneriler, işletme yöneticileri, araştırmacılar ve akademisyenlerin dinamik liderlik ve dinamik yetenekler kavramlarını daha etkin bir şekilde kullanmalarını sağlamayı amaçlamakta olup, liderlik süreçlerinin stratejik yönetim perspektifiyle ele alınmasına katkı sunmaktadır.

Önerilen stratejik yaklaşımlar, işletme yöneticilerinin belirsizlikleri yönetmesine yardımcı olurken, akademisyenlerin ve araştırmacıların liderlik teorisini daha ileriye taşıyacak çalışmalar yapmasına da katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda, dinamik liderlik anlayışının iş dünyasında etkin bir şekilde uygulanabilmesi için teori ve pratiğin daha yakın bir iş birliği içinde ilerlemesi gerekmektedir. Gelecekteki akademik ve uygulamalı araştırmalar, işletmelerin küresel rekabet ortamında sürdürülebilir büyüme sağlamaları için gerekli olan liderlik modellerini daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır.

Bununla birlikte salt bireysel liderlik becerileriyle sınırlı kalmayan bu yaklaşım, organizasyonel düzeyde bilgi yönetimini, inovasyonu ve çevik dönüşüm süreçlerini de içermektedir (*Eisenhardt & Martin, 2000*). Günümüzde hızla değişen küresel rekabet ortamında, işletmelerin stratejik dönüşüm süreçlerini optimize edebilmeleri için dinamik liderlik ile dinamik yetenekler arasındaki etkileşimin daha kapsamlı şekilde araştırılması gerekmektedir.

Sonuç olarak, dinamik liderlik ve dinamik yetenekler kuramı, işletmelerin çevresel belirsizliklerle başa çıkma, kaynaklarını stratejik olarak yeniden yapılandırma ve rekabet avantajını sürdürülebilir kılma süreçlerine yönelik kapsamlı bir anlayış sunmaktadır. Bu kuramın pratik uygulamalarının geliştirilmesi, yönetsel eğitim modellerinin, performans ölçüm sistemlerinin ve sürekli iyileştirme mekanizmalarının entegre edilmesi, gelecekte hem akademik literatüre hem de işletme uygulamalarına önemli katkılar sağlayacaktır. Bu nedenle, dinamik liderlik ve dinamik yetenekler arasındaki etkileşimin daha kapsamlı olarak araştırılması, işletmelerin stratejik dönüşüm süreçlerinin optimize edilmesinde kritik bir rol oynayacak, böylece küresel rekabet ortamında başarılı olabilmeleri için yeni stratejik yaklaşımların geliştirilmesine öncülük edecektir.

Kaynakça

- Adam, A., Lindahl, G., & Leiringer, R. (2019). The dynamic capabilities of public construction clients in the healthcare sector. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(1), 153-171.
- Alphan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt.6, Sayı.2, (175-189).
- Araza, A. ve Aslan, G. (2014). Post-Modernizm ve Post-Bürokratik Örgüt Formları, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.13, Sayı.25, (37-62).
- Augier, M. & Teece, D.J. (2008). Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System. *Organization Studies*, 29(8-9), 1187-1208.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
- Chirico, F. & Nordqvist, M. (2010). Dynamic Capabilities and Transgenerational Value Creation in Family Firms: The Role Of Organizational Culture, *International Small Business Journal*, Vol.28, Issue.5, (487-504).
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ericson, M. & Lundin, R. (2013). "Locking in and Unlocking-Adding to Path Dependence. Self-Reinforcing Processes in and Among Organizations", Working Paper, (185-203).
- Havermans, L., Hartog, D., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(S1).
- Helfat, C. and Peteraf, M. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). "The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles", *Strategic Management Journal*, 24/10, (997-1010).
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Wiley-Blackwell.

- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J. & Winter, S. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, Blackwell, London.
- Jurkšienė, L. and Pundzienė, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage. *European Business Review*, 28(4), 431-448.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833-863.
- Li, D. & Liu, J. (2012). Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, And Competitive Advantage: Evidence From China, *Journal Of Business Research* (67), (2793–2799).
- Macpherson, A., Jones, O., & Zhang, M. (2004). Evolution or revolution? dynamic capabilities in a knowledge-dependent firm. *R and D Management*, 34(2), 161-177.
- March, J. G. (1991). Exploration And Exploitation In Organizational Learning, *Organization Science*, 2, (71-87).
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Marques, T., Crespo, C., Cunha, M., Caçador, M., & Dias, S. (2023). Responsible leadership and turnover intentions in health-care professionals: the mediating role of burnout. *Leadership in Health Services*, 36(4), 562-578.
- Mudalige, D., Ismail, N., & Malek, M. (2018). Exploring the role of individual level and firm level dynamic capabilities in smes' internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(1), 41-74.
- Newey, L. R. & Zahra, S. A. (2009). The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship, *British Journal of Management*, Vol.20, Issue.1, (81-100).
- Protogerou, A. Caloghirou, Y. & Lioukas, S. (2011). Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 21, Issue. 3, (615-647).
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, D. (2015). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise., 224-273.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Vergne, J. & Durand, R. (2011). The Path Of Most Persistence: An Evolutionary Perspective on Path Dependence and Dynamic Capabilities, *Organization Studies*, 32(3), (365-382).
- Winter, S. G. (2003). Understanding Dynamic Capabilities, *Strategic Management Journal*, 24, (991-995).
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Yukl, G. (2010). Leadership in organizations (7th ed.). Prentice Hall.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidson P. (2006). Entrepreneurship And Dynamic Capabilities: A Review, Model And Research Agenda, *Journal Of Management Studies*, 43(4), (917-955).
- Zollo, M. and Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

