

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME (İKTİSAT) ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

DİNAMİK YETENEKLERİN İNŞASINDA ÖRGÜT
İÇİ GÜÇ İLİŞKİLERİNİN ROLÜ

Hasan Sadık TATLI
2502180206

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

İSTANBUL - 2022

ÖZ

DİNAMİK YETENEKLERİN İNŞASINDA ÖRGÜT İÇİ GÜÇ İLİŞKİLERİNİN ROLÜ

Hasan Sadık TATLI

Araştırmada çevresel dinamizm bağlamında üst yönetim ekiplerinin güç kaynakları ve bilişsel özelliklerinin dinamik yetenekleri nasıl etkiledikleri araştırılmaktadır. Dinamik yetenekleri etkileyen faktörlerin tespit edilmesine yönelik geniş bir araştırma gündemi bulunmaktadır. Son yıllarda ilgili alanyazın üst düzeydeki yöneticilerin firmanın dinamik yeteneklerini olumlu ya da olumsuz şekilde etkilediği hakkında kanıtlar sunmaya başlamıştır. Araştırmaların çoğunlukla üst düzeydeki tekil yöneticilere odaklandığı görülmektedir. Bu eğilim üst yönetim ekiplerinin karar mekanizmasındaki rollerini göz ardı etmektedir. Az sayıdaki çalışma ise üst yönetim ekiplerinin demografik ve bilişsel özelliklerinin firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanmayı nasıl etkilediğine odaklanmıştır.

Üst yönetim ekiplerinin karar mekanizması hakkındaki alanyazın güç konusuna vurgu yapar ve kararların alınmasında ve uygulanmasında güç kaynaklarına önem verir. Ancak, firmalara rekabet avantajı kazandıran faktörlerden olan dinamik yeteneklerin üst yönetim ekibinin güç kaynaklarından nasıl etkilendiğini açıklayan bir araştırma gündemi oluşmamıştır.

Bu araştırmanın amacı üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanmaya etkisinde üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının aracılık rolünün, çevresel dinamizminin ise düzenleyici rolünün tespit edilmesidir. Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular firma üst yönetiminin güç kaynaklarının ve risk eğilimlerinin firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyine etkisinin anlaşılmasında faydalı olacaktır.

Araştırma kapsamında 30 ve daha fazla çalışanı olan firmalardaki 446 üst kademe yöneticiden veri toplanmıştır. Verilerin analizinde, keşfedici faktör analizi

(SPSS 25 Paket Programı), polikorik faktör analizi (FACTOR) ve kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (SmartPLS 3) kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda çevresel dinamizminin ve üst yönetim ekiplerinin düzenleyici odaklarının firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan üst yönetim ekibinin yapısal gücünün dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin risk alma ve riskten kaçınma odaklarının üst yönetim ekibinin güç kaynaklarına etkisinde aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Son olarak çevresel dinamizmin moderatör rolünün anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular üst yönetim ekiplerinin hangi özelliklerinin dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyini arttırdığını göstermek açısından alanyazına katkılar sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Güç Kaynakları, Dinamik Yetenekler, Düzenleyici Odak, Çevresel Dinamizm, Üst Yönetim Ekibi.

ABSTRACT

THE ROLE OF POWER RELATIONS WITHIN THE ORGANIZATION IN THE BUILDING OF DYNAMIC CAPABILITIES

Hasan Sadık TATLI

The study investigates how power sources and cognitive characteristics of top management teams affect dynamic abilities in the context of environmental dynamism. There is a broad research agenda to identify the factors influencing dynamic capabilities. In recent years, the relevant literature has started to provide evidence that top managers affect the firm's dynamic capabilities positively or negatively. It is seen that researches mostly focus on single executives at the top level. This trend ignores the role of top management teams in decision-making. Few studies have focused on how top management teams' demographic and cognitive characteristics affect the exploitation of the firm's dynamic capabilities.

The literature on the decision-making mechanism of top management teams emphasizes the power issue and gives importance to power sources in making and implementing decisions. However, there has not been a research agenda that explains how dynamic talents, which are among the factors that give companies a competitive advantage, are affected by the power resources of the top management team.

The purpose of this research is to determine the mediating role of the regulatory focus of the top management team and the mediator role of the environmental dynamism in the effect of the top management team's power resources on benefiting from the company's dynamic capabilities. The findings to be obtained as a result of the research will be useful in understanding the effect of company's top management's power sources and risk tendencies on the level of deployment of dynamic capabilities.

Within the scope of the research, data were collected from 446 top managers in companies with 30 or more employees. In the analysis of the data, exploratory factor analysis (SPSS 25 Package Program), polychoric factor analysis (FACTOR), and partial least squares structural equation modeling (Smart PLS 3) were employed.

As a result of the research, it has been determined that the environmental dynamism and the regulatory focus of the top management teams positively affect the level of benefit from the company's dynamic capabilities. On the other hand, it was concluded that the structural strength of the top management team increased the level of benefit from dynamic capabilities. In addition, it has been determined that the managers' focus on risk-taking and risk avoidance has a mediating role in the effect of the top management team on the power resources. Finally, it has been determined that environmental dynamism's moderator role is insignificant. The findings obtained contribute to the literature in terms of showing which features of the top management teams increase the level of benefiting from dynamic capabilities.

Keywords: Power Sources, Dynamic Capabilities, Regulatory Focus, Environmental Dynamism, Top Management Team.

ETİK BEYANNAMESİ

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet ettiğimi, tez içindeki bütün bilgileri, etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ederek sunduğumu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne atıf yaptığımı ve kaynak gösterdiğimi ve bilgi, belge ve sonuçları bilimsel etik ilke ve kurallara göre sunduğumu beyan ederim.

Hasan Sadık TATLI

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın en başından sonuna kadar olan dönemde bütün bilgilerini benimle paylaşan, bilimsel bir bakış açısı edinmemeye yardımcı olan, değerli vaktini sürekli olarak benimle paylaşan sayın danışmanım Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU'na sonsuz minnet ve teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin oluşmasında ve gelişmesinde desteklerini esirgemeyen sayın jüri üyelerine Doç. Dr. Sıtkı SÖNMEZER, Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU, Doç. Dr. Sema YOLAÇ ve Doç. Dr. Hatice Anıl DEĞERMEN'e teşekkürlerimi sunarım. Doktora eğitimimin ilk gününden son gününe kadar süreçte desteğini, rehberliğini ve sevgisini hissettiğim Prof. Dr. Halim KAZAN'a teşekkür ederim. Ayrıca Lisansüstü Eğitim hayatımın başından itibaren yol açıcı fikirlerini benimle paylaşan, her daim destekleyen ve sınırları aşmam için motivasyon sağlayan sayın hocam Prof. Dr. Serkan ADA'ya teşekkürü borç bilirim.

Doktora eğitimin, akademik hayatım ve sosyal hayatımın her aşamasında sınırsız desteği ve sabrı ile yanımda olan sayın hocam Prof. Dr. Volkan ÖNGEL'e en içten şekilde teşekkürlerimi sunarım. Son olarak, hayattaki en büyük destekçim olan annem Rukiye AKKAYA'ya sonsuz teşekkür ederim.

Hasan Sadık TATLI

İstanbul, 2022

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT	iii
ETİK BEYANNAMESİ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÜST YÖNETİM EKİBİ

1.1. Üst Yönetim Ekibinin Yapısı	12
1.2. Üst Yönetim Ekibi ve Üst Kademeler Teorisi.....	14
1.3. Üst Yönetim Ekibi ve Yönetim Kurulu Etkileşimi	16
1.4. Üst Yönetim Ekibinde Çeşitliliği, Homojenlik ve Heterojenlik	17
1.5. Üst Yönetim Ekibinde Güç	20
1.5.1. Yapısal Güç.....	22
1.5.2. Uzmanlık Gücü	23
1.5.3. Prestij Gücü.....	25
1.5.4. Sahiplik Gücü	27
1.6. Üst Yönetim Ekibinde Gücün Dağılımı	28
1.7. Üst Yönetim Ekibinde CEO Gücü	30

İKİNCİ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEKLER

2.1. Dinamik Yetenekler ve Kavramsal Çerçevesi.....	33
2.2. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım Çerçevesinden Dinamik Yetenekler.....	36
2.3. Operasyonel Yetenekler ve Dinamik Yetenekler Ayrımı	38
2.4. Dinamik Yetenekler Hakkındaki Tartışmalar	39
2.5. Dinamik Yeteneklerin Boyutları	42
2.5.1. Algılama Yeteneği	42
2.5.2. Yakalama Yeteneği.....	43

2.5.3. Yeniden Yapılandırma Yeteneği	44
2.6. Üst Yönetim Ekibinin Dinamik Yeteneklere Katkısı	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜZENLEYİCİ ODAK

3.1. Bireylerde Düzenleyici Odak	48
3.2. CEO'ların Düzenleyici Odağı	49
3.3. Kolektif Düzenleyici Odak ve Üst Yönetim Ekipleri.....	50
3.4. Üst Yönetim Ekiplerinin Düzenleyici Odağı	53
3.5. Düzenleyici Odak ile İlgili Alanyazın	54

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODU

4.1. Kavramlar Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme.....	57
4.1.1. Üst Yönetim Ekibinin Güç Kaynaklarının Dinamik Yeteneklere Etkisi ..	57
4.1.2. Üst yönetim Ekibinin Güç Kaynaklarının Düzenleyici Odak Üzerindeki Etkisi	61
4.1.3. Üst Yönetim Ekibinin Düzenleyici Odağının Firmanın Dinamik Yeteneklerine Etkisi.....	65
4.1.4. Üst yönetim Ekibinin Güç Kaynakları, Düzenleyici Odakları ve Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişkiler	68
4.1.5. Çevresel Dinamizmin Düzenleyici Rolü	71
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	75
4.3. Araştırmanın Örneklemi ve Örnekleme Yöntemi	77
4.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları.....	82
4.5. Araştırmanın Modeli	84
4.6. Ön Test Süreci	84
4.7. Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	92
4.8. Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	100
4.9. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	103
4.10. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi	110
SONUÇ.....	119
KAYNAKÇA	132

EKLER.....	186
EK 1. Anket Formu	186
Ek 2. Firmaların Sektörel Dağılımı	190
Ek 3. Üst Yönetim Ekibinin Güç Kaynakları Değişkenlerinin Oluşturulmasında Faydalanılan Kaynaklar.....	191
Ek 4. Dinamik Yetenekler Ölçeğinin Ölçüm Modeli Sonuçları.....	192
Ek 5. Özgeçmiş.....	193



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları	83
Tablo 2. Dinamik Yetenekler Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	85
Tablo 3. Düzenleyici Odak Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	88
Tablo 4. Çevresel dinamizm ölçeğinin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları	89
Tablo 5. Ön Test Korelasyon Analizi Sonuçları	90
Tablo 6. Üst Yönetim Ekibinin Güç Kaynakları Ölçeğinin Faktör Analizi Değerleri ve Uyum İyiliği Değerleri.....	93
Tablo 7. Dinamik Yetenekler Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları..	95
Tablo 8. Düzenleyici Odak Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	98
Tablo 9. Çevresel Dinamizm Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları ..	99
Tablo 10. Korelasyon analizi sonuçları	102
Tablo 11. Yapı Güvenilirliği ve Yakınsak Geçerlilik	104
Tablo 12. Fornell-Larcker Kriteri.....	105
Tablo 13. HTMT Kriteri.....	105
Tablo 14. Faktör Yükleri	106
Tablo 15. Üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının dinamik yeteneklere etkisi	110
Tablo 16. Üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının düzenleyici odağa etkisi	111
Tablo 17. Düzenleyici odağın dinamik yeteneklere etkisi	112
Tablo 18. Üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının dinamik yeteneklere etkisinde düzenleyici odağının aracılık rolü	113
Tablo 19. Çevresel dinamizm düzeyinin firmanın dinamik yeteneklerine etkisi....	114
Tablo 20. Firmanın üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının firmanın dinamik yeteneklerine etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolü	115
Tablo 21. Hipotezlerin Desteklenme Durumu.....	117

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli	84
Şekil 2. Araştırmanın Ölçüm Modeli.....	109
Şekil 3. Araştırmanın Yol Modeli.....	116



KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index
AVE	: Average Variance Extracted
Bknz	: Bakınız
CEO	: Chief Executive Officer
CFO	: Chief Financial Officer
COO	: Chief Operating Officer
CTO	: Chief Technology Officer
CFI	: Comparative Fit Index
CR	: Composite Reliability
CVRSL	: Çevresel Dinamizm
DNMKYTNK	: Dinamik Yetenekler
GFI	: Goodness of Fit Index
HTMT	: Heterotrait-Monotrait Ratio
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
KAP	: Kamuyu Aydınlatma Platformu
KDY	: Kaynaklara Dayalı Yaklaşım
Ort.	: Ortalama
Örn.	: Örneğin
PLS	: Partial Least Squares
PLS SEM	: Partial Least Squares Structural Equation Modeling
RSKYKLSM	: Riske Yaklaşma
RSTNKCNM	: Riskten Kaçınma
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
RMSR	: Root Mean Square of Residuals
SHPLK	: Sahiplik Gücü
SZM	: Sezme Yeteneği
Sig.	: Singificant (anlamlılık)
Std. Sapma	: Standart Sapma
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
UZMNLK	: Uzmanlık Gücü

VIF	: Variance Inflation Factor
vd.	: Ve Diğerleri
YKLM	: Yakalama Yeteneği
YPSL	: Yapısal Güç
YNDNY	: Yeniden Yapılandırma



GİRİŞ

Örgütler için sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olarak kabul edilen dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyinin sosyo-psikolojik temellerine odaklanan bu çalışma; üst düzey yönetim ekibinin güç kaynaklarının dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyi üzerindeki etkisini incelemekte ve bu etkiyi incelerken üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının aracılık rolü olup olmadığını anlamaya çalışmaktadır. Bir firmanın davranışı, Üst Yönetim Ekibinin davranışının bir yansımasıdır (Hambrick ve Mason, 1984). Öyle ki, firma yöneticilerinin örgütsel rutinleri seçme ve/veya geliştirmede, yatırım seçimleri yapmada ve ticarileştirilebilir yenilikleri yapabilmek için ticarileştirilemeyen varlıkları (faktör piyasalarında satın alınamayan değerli kaynaklar) düzenlemede oynadığı roller (Augier ve Teece, 2009) dikkate alındığında, firma davranışına neden üst yönetimin yön verdiği anlaşılabilir. Bu bağlamda, firmalar arasında gözlemlenen performans kaynağı sorunsalını araştıran strateji disiplini içinde araştırma temalarından biri, firmanın değişen ortamlardaki performansını etkilemede üst yönetim ekibinin oynadığı rolü anlamaktır. Bu rolü açıklamaya çalışan araştırmalar Üst Yönetim Ekibi teorisi (upper echelon theory) ve Dinamik Yetenekler yaklaşımından faydalanmaktadır.

Dinamik yetenekler "yöneticilerin bir organizasyonun kaynak tabanını yaratma, genişletme veya değiştirme kapasitesi" anlamına gelir (Adner ve Helfat, 2003; Helfat ve diğerleri, 2007). Araştırmanın temel iddiası da üst yönetim ekibinin böyle bir kapasitesinin, sahip olduğu gücün kaynakları ve bu güce sahip olma derecesi ile ilişkili olduğudur. Bu nedenle, bu araştırma kapsamında da Üst Yönetim Ekibi teorisinden ve Dinamik Yetenekler yaklaşımından faydalanılarak üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının ve güce sahip olma derecesinin örgütün dinamik yeteneklerden faydalanma derecesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Güç kaynaklarının ve bu güce sahip olma derecesinin dinamik yeteneklerden faydalanmayı hangi yolla etkilediğini açıklamak için üst yönetiminin düzenleyici odağı aracı yapı olarak kullanılmıştır. Aşağıda araştırmanın temel amacı ve sorunsalı, böylesi bir araştırmaya yönelme motivasyonu, araştırmanın metodolojisi ve organizasyonu detaylı bir şekilde sunulmaktadır.

Araştırmanın Temel Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, firmanın üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının ve bu güç kaynaklarına sahip olma düzeyinin firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyine etkisinde üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının aracılık rolünü inceleyerek dinamik yeteneklerin sosyo-psikolojik temellerine katkıda bulunmaktır. Stratejik yönetim disiplininin cevabını aradığı en temel soru olan firmalar arasındaki gözlemlenen sürdürülebilir performans farklarının kaynağı nedir? (Rumelt, 2003; Helfat ve Winter, 2011) sorusuna yanıt veren yaklaşımlardan biri olan dinamik yetenekler yaklaşımı; bir firmanın çevresindeki yeni fırsatları algılama ve bu fırsatlardan yararlanmak için temel varlıklarını ve faaliyetlerini iç ve dış koşullara adapte etme ve yeniden yapılandırma kapasitesini vurgular (Helfat vd., 2007; Teece vd. 1997; Hızıroğlu, 2019). Dinamik yetenekler, firma kaynaklarını yeniden düzenleyerek firmaların değişim fırsatlarını yakalamalarına izin verirler (Eisenhardt ve Martin, 2000; Teece, 2007). Bununla birlikte, bu kapasitenin tam olarak nasıl inşa edildiği, nerede aranması gerektiği ve nasıl işlediği hala bir tartışma konusudur.

Dinamik yetenekler ile ilgili araştırmaların genelde makro ve mikro olmak üzere iki analiz birimi düzeyinde yürütüldüğü görülmektedir. Makro düzeyde, dinamik yetenekler örgütsel düzeyde bir bakış açısıyla dinamik yetenekler, örgütsel rutinlerin daha üst bir yapısı (Schilke, 2014; Teece, 2007; Zollo ve Winter, 2002) veya karar verme kuralları ve algoritmaları (Eisenhardt ve Martin, 2000) olarak kavramsallaştırır. Salt böyle bir kavramsallaştırma, bireylerin yaratıcı bir şekilde davranma ve inovatif değişimi etkileyebilme özerkliğinin anlaşılmasını zorlaştırır. Çünkü dinamik yeteneklerin temelini oluşturan örgütsel rutinler “*tarih/yol bağımlıdır*” ve tekrarlanan eylem örüntülerinin dinamizmini açıklar (Salvato ve Vassalo, 2018). Tekrarlanan eylem örüntülerine dayalı bir kavramsallaştırma da bireysel yaratıcılık özerkliğini dikkate almaz.

Mikro düzeyde, dinamik yetenekler girişimci üst düzey yöneticilerin becerilerine dayanan karar verme faaliyetleri olarak kavramsallaştırılır (Adner ve Helfat, 2003; Helfat ve Peteraf, 2015; Teece, 2007). Yönetimsel becerilere dayalı eylemler, firmaların beklenmedik çevresel şoklarla baş edebilmeleri için gerekli

değişimi sağlamada oldukça önemlidir. Ancak salt kilit bireylere yapılan mikro düzeydeki vurgu, kolektif eylem kalıplarının görmezden gelinmesine (Felin vd. 2015; Nelson ve Winter, 1982) ve alt düzey çalışanların yaratıcı katkılarının hakir görülmesine (Adler ve Obstfeld, 2007) neden olabilir.

Yapılan bazı araştırmalar (örn; Danneels, 2010; Rothaermel ve Hess, 2007) dinamik yeteneklerin gelişimi ve bunlardan yararlanma düzeylerinin salt makro düzeyde ya da salt mikro düzeyde öncülleri söz konusu olamayacağını ileri sürmektedir. Bu çalışma böylesi bir bakış açısıyla, firmaların dinamik yeteneklerden yararlanma düzeyinin öncülleri olarak i) firmanın rutinlerinin ve eylem kalıplarının bir sonucu olan şekillenen üst yönetim ekibinin güç kaynaklarını ve bu güce sahip olma derecesini ve ii) üst yönetim ekibinin karar verme ve eyleme geçme motivasyonlarının temelini oluşturan düzenleyici odaklarını araştırmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın Temel Motivasyonu (Literatürdeki Açıklık)

Stratejik yönetim alanında çalışan araştırmacılar (örn. Adner ve Helfat 2003; Bendig vd. 2018; Eisenhardt ve Martin, 2000; Helfat vd. 2007), yöneticilerin firmalarının yeni koşullara uyum sağlama becerisinde kilit rol oynadığını vurgulamaktadır. Yönetişel rolün temel yönlerinden biri örgütün dinamik yeteneklerini geliştirmek (Harrell vd. 2007) iken, diğer önemli bir yönü bu dinamik yeteneklerden (Eisenhardt ve Martin 2000; Helfat ve 2007) yararlanmak olduğunu öne sürülmektedir. Dinamik yeteneklerin nasıl geliştirildiğine dair ilgili literatürde hatırı sayılır çalışma olmasına rağmen (örn; Andren vd. 2003; Desai vd. 2007; Morgan vd. 2009; McKelvie ve Davidsson, 2009), bu yeteneklerden yararlanmayı etkileyen faktörlere ilişkin yeterince çalışma söz konusu değildir.

Dinamik yeteneklerden yararlanma konusunda yöneticilerin rolüne yapılan bu vurgu, aynı zamanda dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyini etkileyen faktörlerden birinin yöneticilerin sahip olduğu gücün kaynağı ve düzeyi olduğu varsayımında bulunmaya olanak sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle, yöneticilerin sahip olduğu güç kaynaklarının ve bu güce sahip olma düzeyinin anlaşılması dinamik yeteneklerden nasıl ve ne ölçüde yararlanıldığını anlamada kritik role sahiptir. Zira

örgütlerde stratejik değişimin ve örgütsel performansın yöneticilerin sahip olduğu güce bağlı olduğu iddia edilmek edilmektedir (Adams vd. 2002; Child, 1972; Finkelstein, 1992; Haynes ve Hilman, 2010). Dahası, örgütsel performansın dinamik yeteneklerle ilişkili olduğu (Teece, 2007) iddiası, yöneticilerin yönetsel güç ile dinamik yeteneklerden faydalanma derecesi arasındaki ilişkinin de araştırılması gerekliliğini gündeme getirmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin gücü ve etki derecesinin değişeceği (Sheikh, 2018) dikkate alındığında, dinamik yeteneklerden faydalanma derecesinin değişebileceğini varsaymak mantıklı bir çıkarım olacaktır.

Öte yandan, yöneticilerin örgüt performansı üzerindeki etkisinden bahsederken genelde tek bir üst düzey yöneticinin özellikleri dikkate alınır. Ancak, üst düzey yönetici genellikle yönetim grubun en güçlü üyesi olmasına rağmen, bazı büyük firmalarda bu yönetim grubu içinde büyük hisselere sahip yöneticiler, aynı grubun üyesi olan bir CEO (Chief Executive Officer; Genel Müdür)'dan daha güçlü olabilir (Mintzberg, 1983). Bu nedenle, yönetimi baskın bir koalisyonun toplu olarak örgütsel sonuçları şekillendirdiği ortak bir çaba olarak tanımlamak daha doğru olacaktır (Finkelstein, 1992). Üst düzey yöneticinin mi (CEO) yoksa üst düzey yönetim ekibinin mi örgütsel performansı daha fazla etkilediği sorusuna yanıt vermeye çalışan araştırmalar genellikle üst düzey yönetim ekibinin lehine sonuçlar verdiğini bulmuştur (Bantel ve Jackson, 1989; Finkelstein, 1988; Hage ve Dewar, 1973; Tushman vd. 1985). Bu bulgular, CEO'ların birçok firmada gücü diğer üst düzey yöneticilerle paylaştığı fikrini desteklemektedir. CEO'ların diğer üst düzey yöneticilerle gücü paylaşımları dinamik yeteneklerden faydalanma derecesini de etkileyebilir. Ancak, firmanın üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının firmanın dinamik yeteneklerini nasıl etkilediği hakkında yeterli bir araştırma gündemi oluşmamıştır. Bu nedenle, gücü üst yönetimin kolektif bir özelliği olarak ele alıp, dinamik yeteneklerden faydalanma derecesini anlamaya çalışmak önemlidir.

Gücün üst yönetim ekibi üyelerince paylaşılması ve bu güce kaynaklık eden unsurların dinamik yeteneklerin kullanım düzeyine etkisi yöneticilerin bu gücü kullanma motivasyonlarından bağımsız düşünülemez. Sonuçta yöneticileri herhangi bir konuda karar vermeye ve eyleme yönelten en önemli unsurlardan biri onların kayıp,

risk ve belirsizlikten kaçınma veya maddi ödüllerden bağımsız içsel başarıma arzusu gibi motivasyonlarıdır (Pepper ve Gore, 2015). Yöneticilerin risk ve kayıplardan kaçınma ve riske yaklaşarak başarıma arzusu gibi motivasyonel unsurları paradoksal bir şekilde inceleyen önemli olgulardan biri Düzenleyici Odak teorisi (Higgins 1997). Son zamanlarda, bir bireyin kazançlara karşı kayıplar yönelimini tanımlayan düzenleyici odak teorisi, yönetim ve örgüt çalışmalarında giderek artan bir şekilde kullanılmakta (Wallace vd., 2009); özellikle iş tatmini (örn; Jex ve Britt, 2008), işe bağlılık (örn; Markovits vd. 2008), lider-üye etkileşimi (örn; Atwater ve Carmeli, 2009), inovatif liderlik (Tung ve Yu, 2016), yaratıcılık (Sacramento vd. 2013) ve dinamik yetenekler (örn; Xu ve Wang, 2018) gibi pek çok konu ile ilişkisi incelenmektedir. Bu nedenle, üst yönetim ekibinin güç kaynakları ile dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide üst yönetimin kolektif düzenleyici odağının bir aracılık rolü oynayıp oynamadığı güç ve dinamik yetenekler arasındaki ilişkinin anlaşılmasında ilginç bir bakış açısı sunabilir.

Bu çerçevede bu araştırmanın odak noktası, dinamik yetenekler ile doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olduğunu düşündüğümüz üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının, (a) düzenleyici odak aracılığı ile ve (b) çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı rolü ile dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyi üzerindeki etkisine yoğunlaşmaktadır. Böylece, stratejik yönetim disiplini içinde dominant bir yaklaşım olan ve doğası, öncülleri ve sonuçları ile ilgili çokça araştırma yapılan dinamik yetenekler yaklaşımının görece ihmal edilen sosyo-psikolojik yönüne ilişkin tespitler yapılmaya çalışılacaktır.

Araştırmanın Temel Sorunsalı

Yapılan alanyazın taraması sonucunda üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının düzenleyici odakları aracılığı ile dinamik yeteneklere nasıl etkilediğini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bunun yanında çevresel dinamizmin bu etkide nasıl bir düzenleme rolüne sahip olduğunu inceleyen bir çalışmaya da rastlanmamıştır. Alanyazındaki söz konusu boşluklar bazı soruların cevapsız kalmasına neden olmaktadır.

Bu çerçevede bu çalışmanın cevabını aradığı temel soru; üst yönetim ekibinin güç kaynakları örgütün dinamik yeteneklerinden faydalanma derecesini nasıl etkiler sorusudur. Daha açık ifadeyle, üst yönetim ekibinin güç kaynakları olan sahiplik gücü, yapısal gücü, prestij gücü ve uzmanlık gücünün her birisi dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyini nasıl etkilemektedir ve etkileme düzeyleri farklılaşmakta mıdır? Ayrıca, üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının her birisinin örgütün dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyine olan etkisinin doğrudan bir etki mi olduğu yoksa üst yönetim ekibinin riskten kaçınma ve riske yaklaşma motivasyonlarının bu ilişkide bir aracılık rolü olup olmadığı bu çalışmanın diğer bir ana sorusunu oluşturmaktadır.

Bu ana soruların çıkış noktası, dinamik yeteneklerin hem örgütsel rutinlerin bir yansıması olduğu hem de yönetsel karar özerkliğinden etkileniyor olmasıdır. Makro düzeyde salt rutinler penceresinden üst yönetimin güç kaynakları ile dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyine ilişkin yapılacak bir analiz dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyine ilişkin mikro düzeydeki öncüllerin ihmal edilmesine sebep olacaktır. Mikro düzeyde riskten kaçınma ve riske yaklaşma motivasyonlarını ifade eden yöneticilerin düzenleyici odağının aracılık rolünün analize dahil edilmesi bu eksikliğin giderilmesine ve bütüncül bir yaklaşımla dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyinin öncüllerinin anlaşılmasına katkıda bulunacaktır. Yukarıda ifade edilen bu ana sorular aşağıda ifade edilen alt sorularla detaylandırılabilir:

1. Üst yönetim ekibinin yapısal, sahiplik, prestij ve uzmanlık gücünün her biri dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyini nasıl etkiler?
2. Üst yönetim ekibinin yapısal, sahiplik, prestij ve uzmanlık güç kaynakları ile üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı arasında bir ilişki var mıdır?
3. Üst yönetim ekibinin düzenleyici odakları (riskten kaçınma ve riske yaklaşma odakları) dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyini nasıl etkiler?
4. Üst yönetim ekibinin yapısal, sahiplik, prestij ve uzmanlık güç kaynaklarının her birinin dinamik yeteneklerden yararlanma düzeyine etkisinde üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının rolü nedir?

5. Çevresel dinamizm üst yönetim ekibinin düzenleyici odakları (riskten kaçınma ve riske yaklaşma odakları) ile dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide ılımlaştırıcı bir rol oynar mı?

Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Üst yönetim ekibinin güç kaynakları hakkında kısıtlı bir alanyazın bulunmaktadır. Finkelstein (1992)'ın geliştirmiş olduğu güç kaynakları yaklaşımı üst yönetim ekibinin güç kaynakları açısından önemli bir çıkış noktası oluşturmaktadır. Bu çalışmadan hareketle üst yönetim ekibinin güç kaynaklarını sahiplik, uzmanlık, prestij ve yapısal güç kaynakları olarak incelemekteyiz. Bunun yanında söz konusu güç kaynaklarının firmanın dinamik yeteneklerini nasıl etkilediği hakkında bilğimiz de tamamen çıkarımsaldır. Çünkü alanyazında genellikle dinamik yeteneklerin mikro temelleri araştırılmakta (Helfat ve Peteraf, 2015; Suddaby vd. 2020; Fallon-Byrne vd. 2017; Khan vd. 2020; Bendig vd. 2018) veya araştırmalar tekil yöneticiler üzerine odaklanmaktadır (Kevill vd. 2017; Augier ve Teece, 2009; Rodenbach ve Brettel, 2012; Driesch vd. 2015; Lopez-Cabrales vd. 2017). Ancak tekil yöneticiler ve mikro temeller üzerine yapılan araştırmalar net olarak üst yönetim ekiplerin hangi kaynaklardan güç edindiği ve bu güç kaynakların firmanın dinamik yeteneklerini ne şekilde etkilediği hakkında bulgular sunmaktan uzaktır. Bu nedenle firmanın üst yönetim ekibinin dinamik yetenekler üzerindeki etkisini tespit etmek önemlidir.

Firmanın stratejik kararlarını etkileyen önemli bir faktör de üst düzey yöneticilerin karar mekanizmalarıdır (Zhang vd. 2022; Roundy vd. 2016). Bu nedenle üst düzey yöneticilerin karar birliği sağlamlarında etkili faktörleri tespit edebilmek için düzenleyici odak teorisi (Higgins, 1997; Tunçdoğan vd. 2015) kullanılmaktadır. Üst yönetim ekibinin düzenleyici odağa bağlı olarak nasıl karar aldıklarını, bu kararların üst yönetim ekibinin güç kaynaklarından nasıl etkilendiği ve bu kararların dinamik yetenekleri nasıl etkilediği hakkında bir araştırmaya henüz rastlanmamıştır.

Son olarak, firmanın stratejik kararlarında içinde bulundukları çevrenin önemli bir rolü bulunmaktadır (Floyd ve Lane, 2000; Kark ve Van Dijk, 2007; Tunçdoğan vd. 2015). Çevrenin üst düzey yöneticilerin güçlerine bağlı olarak firmanın dinamik yeteneklerini etkileyebileceğini düşünmek mümkündür. Alanyazındaki birbirinden

bağımsız çalışmaların sonuçlarının birleştirilmesi ile birlikte firmanın üst yönetim ekibinin güç kaynaklarına dayanarak gösterdikleri eğilimlerin firmanın dinamik yeteneklerini etkileyebileceği konusunda bir öngörü sağlamaktadır. Ancak ampirik açıdan söz konusu ilişkileri test etmiş çalışmalar bulunmamaktadır. Bu nedenle araştırma kapsamında, çevresel dinamizm bağlamında, üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının düzenleyici odak aracılığı ile dinamik yetenekleri nasıl etkilediğinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilecek bulguların firmanın üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının onların karar mekanizmasını nasıl şekillendirdiği, karar mekanizmalarının çevresel şartlar altında dinamik yetenekleri nasıl etkilediği konularında alanyazına yeni bir tartışma ortamı sunacaktır. Ayrıca tekil olarak üst düzey yöneticilerin dinamik yeteneklerinden faydalanma hakkındaki yaygın araştırma eğiliminden ziyade üst yönetim ekibinin dinamik yetenekleri şekillendirmeleri hakkında yeni bir inceleme alanına dikkat çekilecektir. Son olarak düşük ve yüksek çevresel dinamizm ortamlarında yine üst yönetim ekibinin nasıl kararlar vererek dinamik yeteneklerden faydalandıkları hakkındaki alanyazına katkılar sunulacaktır.

Araştırmanın Metodolojisi

Çalışmanın araştırma metodolojisi, araştırma hipotezi yaratma, istatistik ve hipotez çözümleme adımları şeklinde tasarlanmaktadır (Ketokivi ve Choi, 2014). Bu çerçevede bu araştırma, nicel keşifsel (exploratory) ve açıklayıcı (explanatory) amaca yönelik anlık (cross-sectional) ve yordayıcı ilişkisel (korelasyonel/predictive correlational) araştırma modelini temel alınmaktadır. Elde edilen verilerin analizinde keşfedici faktör analizi, güvenilirlik analizi, polikorik faktör analizi, korelasyon analizi, tanımlayıcı istatistikler, yapısal eşitlik modellemesi (ölçüm modelleri ve yapısal modeller) kullanılmaktadır.

Çalışma, dinamik yetenekler ile üst yönetim ekibinin güç kaynakları arasındaki ilişkileri ölçebilecek bağımsız ve bağımlı değişkenleri içeren bileşik bir yapıdan oluşmaktadır. Üst yönetim ekibinin güç kaynakları ile dinamik yetenekler ilişkisinde aracı bir role sahip olduğunu düşündüğümüz üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı ve düzenleyici odak ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi modere edebileceğini

düşündüğümüz çevresel dinamizm olmak üzere dört boyutlu bir araştırma modeli tasarlanmaktadır. Bu kapsamda Coşkun vd. (2019) tarafından ele alınan sınıflandırmaya göre araştırma tasarımı belirlenmiştir. Üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının boyutlandırılmasında Finkelstein (1992) tarafından oluşturulan üst yönetim ekibinin güç kaynaklarına ilişkin ölçüm aracının çerçevesi kullanılmaktadır. Düzenleyici odak ölçümünde Vriend vd. (2022) tarafından oluşturulan ölçek kullanılmaktadır. Dinamik yeteneklerin ölçümünde Torres vd. (2018), Li ve Liu, (2014), Ridder (2012)'in oluşturdukları ölçüm araçlarından ve alanyazındaki bilgilerden faydalanılmaktadır. Son olarak çevresel dinamizm ölçeğinde ise Dill (1958), Jansen vd. (2006), Jansen vd. (2009), Tunçdoğan vd. (2015)'in çalışmalarından faydalanılmaktadır.

Çalışmada anketle veri toplama yöntemi seçilmiştir. Öncelikle katılımcılara telefonla ulaşarak izinleri alınmış ve yapılan çalışma hakkında bilgi verilmiş ve sonrasında dijital ortamda (e-mail, sosyal medya, whatsapp) kendilerine anketler gönderilmektedir. Ankette, katılımcılara çalışmanın konusu, içeriği, firmalarına nasıl bir faydası olabileceği, cevaplarının anonim kalacağı ve çalışma sonucunun kendileri ile paylaşılacağı bilgisi verilmektedir. Tüm ölçeklerde 5 düzeyli kapalı uçlu likert tipi algı ölçek soruları kullanılmaktadır.

Firmaların üst yönetim ekiplerinde yer alan üst düzey yöneticilere ulaşmaya çalışılmaktadır. Söz konusu üst yöneticiler kapsamının oluşturulmasında üst yönetim ekibinin güç kaynaklarını içerecek şekilde tasarım yapılmıştır. Bu nedenle firmalarda sahipliği olanlar, üst düzey departman yöneticileri (finans, üretim vb. departman yöneticileri ya da lokasyonlarda yer alan en üst düzey yöneticiler), yönetim kurulu üyeleri gibi en üst düzeyde olup karar mekanizmasına dahil olan kişiler üst yönetim ekibi olarak varsayılmış ve araştırma kapsamına dahil edilmektedir.

Araştırmanın Organizasyonu

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın organizasyonu hakkında bilgi verilmektedir. Araştırmanın ilk bölümünde üst yönetim ekibi başlığı altında, üst yönetim ekibinin yapısı, üst kademeler teorisi, yönetim kurulun ile üst yönetim ekibinin etkileşimi, üst yönetim ekibinin çeşitliliği hakkındaki kavramsal ve kuramsal

bilgiler verilmektedir. Sonrasında söz konusu bilgilere dayanarak üst yönetim ekibinin güç kaynakları çerçevesi sunulmaktadır. Güç kaynakları çerçevesinde Finkelstein (1992) tarafından oluşturulan yaklaşım takip edilmektedir. Ayrıca bu bölümde üst yönetim ekibindeki güç dağılımında CEO'nun özel konumuna da değinilmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde dinamik yetenekler başlığı altında, kaynaklara dayalı yaklaşım çerçevesinde dinamik yeteneklerin konumu, operasyonel yetenekler ile dinamik yetenekler arasındaki ayrım, alanyazındaki dinamik yetenekler hakkındaki tartışmalar ve Teece (1997; 2007; 2018) tarafından çizilen dinamik yetenekler yapısı açıklanmaktadır. Son olarak bu bölümde üst yönetim ekibinin dinamik yeteneklere sunduğu katkılar hakkında alanyazın sunulmaktadır.

Araştırmanın üçüncü bölümünde, düzenleyici odak başlığı altında, bireysel düzenleyici odak yaklaşımı, CEO'ların düzenleyici odağı, üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı hakkında alanyazın sunulmaktadır. Düzenleyici odak yaklaşımının çerçevesinin belirlenmesinde Higgins (1997; 1998) tarafından oluşturulan bakış açısı kullanılmıştır. Son olarak bu bölümde üst yönetim ekiplerinde düzenleyici odak ve kolektif düzenleyici odak hakkındaki alanyazın sunulmakta ve bireysel düzenleyici odağın bir ekip içerisinde nasıl dönüşüm sağladığına dair farkındalık oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde araştırmanın kavramları arasındaki ilişkilerin keşfini özetleyen kavramalar arası ilişkiler ve buna bağlı olarak geliştirilen hipotezler sunulmaktadır. Sonrasında araştırmanın hangi amaçla gerçekleştirildiği, hangi örneklem grubunun incelendiği, veri toplama araçları hakkında bilgiler sunulmaktadır. Veri toplama araçlarından üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının tasarımında ve ölçüm araçlarının skorlarının belirlenmesinde Finkelstein (1992) tarafından sunulan çerçeve takip edilmiştir. Daha sonrasında araştırmanın kavramsal modeli ve ölçüm araçlarının ön test süreci hakkında bilgiler sunulmuştur. Söz konusu başlıklardan sonra araştırmanın asıl modelinin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ile araştırmanın modelinin testine geçilmiş ve bulgular bu bölümde sunulmaktadır.

Son olarak araştırmanın sonuç bölümünde, dördüncü bölümde elde edilen bulguların yorumlanması, bulguların alanyazın ile olan uyumu ve ayrıştıkları noktalar,

sonuçların hangi kısıtlar altında elde edildiği ve bulguların orijinalliği hakkında bilgiler sunulmaktadır. Son olarak gelecek çalışmalara öneriler sunularak çalışma sonuçlandırılmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

ÜST YÖNETİM EKİBİ

1.1. Üst Yönetim Ekibinin Yapısı

Üst yönetim ekibi kavramı, organizasyonların en üst kademesinde yer alan yöneticileri ifade etmede kullanılmaktadır (Aydemir, 2010; Rivas, 2012). Şimşek vd. (2005)'e göre üst yönetim ekibi işletmenin geleceği hakkındaki kararlara katılan ve işletmenin kıdemli yöneticilerinden oluşan gruptur. Hambrick (1995a)'e göre ise üst yönetim ekibi bir işletmenin en üst düzeyinde yer alan etkili yönetici grubundan oluşmaktadır. Bazı araştırmalarda, üst yönetim ekibinin üyeleri, genel müdürler ve başkan, başkan yardımcıları, finansman sorumlu genel müdür(ler) ve diğer üst düzey yöneticiler unvanlarıyla üst düzey yönetim olarak tanımlanmıştır. Örneğin Hambrick ve Mason (1984) üst yönetim ekibini tüm üst düzey yöneticiler olarak tanımlamıştır. Knight ve ark. (1999) üst yönetim ekibini, icra kurulu başkanından kıdemli başkan yardımcısına/yardımcılarına kadar olan yöneticiler olarak tanımlamıştır. West ve Schwenk (1996) üst yönetim ekibini CEO, genel müdürler ve doğrudan kendilerine rapor veren diğer üst düzey yöneticiler olarak tanımlamıştır. Krishnan ve Park (2005) üst yönetim ekibini CEO, CTO(Chief Technology Officer; Teknoloji Genel Müdürü), CFO (Chief Financial Officer; Finans Genel Müdürü) ve bir sonraki seviyedeki en üst düzey personel olarak tanımlamıştır.

Üst yönetim ekibinin yapısı ve her bir üyenin birbirinin davranışını etkilemesi karar verme sürecine yansması açısından önemlidir (Hurst vd. 1989). Diğer yandan firma tepkileri genellikle çevredeki değişimlere ya da rekabete tepki olarak gelişmektedir. Söz konusu firma tepkileri birçok üst kademe yöneticinin dâhil olduğu karar-kararlar kümesinin sonucunda gelişir. Ancak her karar aşamasında tüm üst düzey yöneticiler karar sürecinde yer almayabilir. Hambrick (1994)'e göre kararın önem derecesi hangi düzeydeki yöneticilerin karar sürecinde yer alacağına etki eder. Karar mekanizması da göz önüne alınarak firmanın üst yönetim ekibi rekabet avantajı yaratacak stratejik kararların verildiği birim olarak düşünülebilir (Aydemir, 2010; Hambrick vd. 1996). Jackson (1992)'ye göre üst yönetim ekibinin belirlenmesinde karar süreçlerinde direk olarak rol alan kişilerin incelenmesi gerektiğini ifade eder.

Böylece üst yönetim ekibi tüm üst düzey yöneticilerden oluşmayan, içerisinde alt kademelerde yer alan çalışanları da barındıran bir yapıya dönüşür. Pitcher ve Smith (2001) ve Roberto (2003) tarafından yapılan araştırmada Jackson (1992) tarafından sunulan görüş doğrulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre karar verme yetkisinin her zaman resmi olarak tanımlanmış üst yönetim ekibinde olmadığı görülmüştür. Karar temelli bir bakış açısında üst düzey yöneticiler ile üst yönetim ekibi birbirinden ayrılmaktadır. Üst yönetim ekibi karar süreçlerinde yer alan ve farklı düzeylerden çalışanların da olduğu çekirdek bir kadroyu işaret eder.

Üst yönetim ekibinin tanımlanmasında kullanılan yaklaşımlardan birisi CEO temelli yaklaşımdır. CEO temelli yaklaşımda CEO'nun üst yönetim ekibinin incelendiği çalışmalarda analiz birimi olarak kullanılmasının doğru sonuçlar vereceği düşünülmektedir (Smith vd. 1994). Diğer yandan Ancona ve Nadler (1989) CEO ve COO (Chief Operating Officer; İşletme Genel Müdürü)'yu üst yönetim ekibi temelli çalışmasında ekibin yansıması olarak kullanmıştır. CEO temelli araştırmalarda Şimşek vd. (2005) ise CEO'yu üst yönetimin ekibinin merkezine yerleştirir ve diğer üst yöneticileri CEO çevresinde konumlandırır. Son olarak Boeker (1997) ise üst yönetim ekibini CEO'ya rapor sunan ve CEO ile birlikte çalışan üst kademe yöneticiler olarak tanımlamaktadır.

Diğer bir yaklaşımda, Hambrick (1995a)'e göre üst yönetim ekibi stratejik liderlik ve CEO odaklı olmadan oldukça daha geniş bir anlam ifade etmektedir. Araştırmacı üst yönetim ekibini yönetim komitesi, yöneticileri yardımcıları ve CEO ekibi olarak tanımlamaktadır (Aydemir 2010; Hambrick, 1995b).

Firmanın boyutunu esas alan araştırmacılardan Sathe (2003) ise firmaların büyüklüğe bağlı olarak çeşitli birimlere ayrıldıklarını ve bu idari birimlerin başındaki her bir yöneticinin üst yönetim ekibini oluşturduğunu savunmaktadır. Hiyerarşik olarak her idari birimin başındaki yönetici yönetimdeki bir başkan yardımcısına bağlı olmakta ve başka yardımcıları da CEO'ya karşı sorumlu olmaktadır. Söz konusu hiyerarşide idari birimlerin başındaki yöneticiler karar mekanizmasında söz sahibi olmaktadır. Üst yönetim ekibinin büyük çaplı firmalardaki görünümü hakkında Pitcher ve Smith (2001) biraz daha geniş bir ekip oluşumu öngörmektedir. Bu araştırmacılara

göre üst yönetim ekibi söz konusu firmalarda üst yönetim ekibinin CEO'su, grup CEO'ları ve kritik bölümlerin CEO'larından oluşmaktadır. Benzer şekilde alanyazındaki başka araştırmacılar da (örn; Carpenter ve Frederickson, 2001; Davis ve Useem, 2002; Kor 2003) üst yönetim ekibini; CEO, Başkanlar, CFO'lar ve Departman yöneticileri gibi yöneticilerden oluşan bir yapı olarak görmektedir.

Üst yönetim ekibinin yapısı hakkındaki araştırma yaklaşımlarından bir diğerine göre üst yönetim ekibi iki yapıda ele alınmalıdır (Hoffman vd. 1997). Üst yönetim ekibi iç ve dış ekipten olmak üzere iki gruptan oluşmaktadır. İç ekip firmanın yer aldığı iç pazarda faaliyet gösteren yöneticilerden oluşur. İç ekibin üzerinde olup yönetim kurulunu oluşturan yöneticiler ise dış ekibi oluşturur. Dış ekip uluslararası alanda faaliyet gösteren firmalarda daha baskınken, iç ekip ise iç pazarda faaliyet gösteren firmalarda daha etkindir. Firmanın boyutuna odaklanan araştırmacıların aksine Hambrick (1995b) firma boyutu ne olursa olsun, CEO'ların üst yönetim ekibini belirli bir boyuta indirgediğini savunmaktadır. Böylece CEO yönetim alanını kontrol edilebilir seviyede tutmaktadır (Aydemir, 2010).

Yukarıda sunulan görüşleri makul bir yapıda birleştirerek, üst yönetim ekibinin oluşumunda firmanın boyutunun, firmanın sahiplik yapısının, firmanın yerleşik olduğu ülke kültürünün, firmanın uluslararasılaşma düzeyinin, karar mekanizmasının işleyiş şekli gibi faktörlerin etkili olduğunu ifade etmek mümkündür.

1.2. Üst Yönetim Ekibi ve Üst Kademeler Teorisi

Üst kademeler teorisi (Hambrick ve Mason, 1984), firmanın davranış teorisi ile derin bir bağa sahiptir. Temel varsayımı, insanların davranışlarının firmanın karşılaştığı problemler hakkındaki algı, değerlendirme ve kararı etkilediği, dolayısıyla da firma seçimlerini ve davranışlarını etkilediğidir. Üst kademeler teorisinin temel argümanı; firma davranışının, yöneticilerin değerleri ve bilişsel durumlarına bağlı olarak gerçekleştiği yönündedir (March ve Simon, 1958). Bu nedenle yöneticilerin stratejik seçimleri yorumlanmış bir gerçeklik üzerinden yapılır (Sutton, 1987). Öyle ki yöneticiler çevrelerindeki olayları algılamakla kalmaz, aynı zamanda çevredeki birçok gelişmeyi kendi bilişsel süzgeçlerinden geçirerek bir gerçeklik oluştururlar (Weick,

1979: 164). Ayrıca yöneticiler, sınırlı rasyonellikten dolayı, çevredeki tüm gelişmeleri fark edemez ya da çözümleyemez. Yöneticiler çevredeki gelişmelerin kendilerine uygun kısımlarını seçme eğilimde olurlar. (Hambrick ve Mason, 1984).

Diğer yandan çevredeki gelişmelerin seçimi yöneticilerin değerleri, kişilik özellikleri, yaş, eğitim, psikolojik özellikler gibi yöneticilerin demografik arka planına bağlı olarak gerçekleşir (Finkelstein ve Hambrick, 1996: 45). Üst yönetim ekibi hakkındaki alanyazın, kısmen, yöneticilerin demografik özelliklerinin onların bilişsel çeşitliliğinin göstergesi olduğu yönünde bir varsayıma sahiptir. Bu düşünce örgütsel demografinin temel varsayımlarındandır (Pfeffer, 1985) ve üst yönetim hakkındaki erken dönem teorik ve ampirik araştırmaların temelini oluşturur. Ancak bu eğilime Priem vd. (1999) tarafından sert tepkiler verilmiştir. Araştırmacılara göre üst yönetin ekibinin demografik özelliklerinin ekibin çeşitliliğini yansıtmaya gücü sınırlıdır ve araştırmacılar ilişkilerin doğasını tespit edebilmek için geçerlilik değerlerini göz ardı etmektedir. Bu nedenle Priem vd. (1999) üst yönetim ekibinin heterojenliğini belirlemede yöneticilerin demografisi yerine güç, psikolojik yapı ve yargı kavramlarının kullanılabileceğini önerir. Yapılan araştırmalarda bilişsel çeşitlilik ile demografik çeşitlilik arasında da yeterli düzeyde ilişki tespit edememişlerdir (Glick vd. 1993). Benzer şekilde bilişsel özellikler ile demografik özellikler arasında bir ilişki olmadığı yönünde kanıtlar mevcuttur (Kilduff vd. 2000).

Ayrıca bazı araştırmacılar elde edilen çelişkili sonuçların demografik özelliklerin doğasına bağlı olduğunu ifade etmektedirler (örn; Lawrence, 1997; Priem vd. 1999). Bu araştırmacılara göre demografik özellikler yapıları gereği kısıtlıdır ve elde edilen sonuçların çelişkili olması da bu kısıtlar yüzündendir. Lawrence (1997), demografi ile ilgili araştırmalarda gözlemlenebilen özelliklerin arkasında yatan farklı gerçeklikler bulunduğunu ve bu gerçekliklerin demografiye bağlı araştırmalarla çözümlenemediğini iddia etmektedir. Ona göre üst yönetim sürecinin demografi çalışmalarında araştırılmamakta ve doğrudan ölçülememektedir. Böylece gerçekliğe sadece demografi temelli araştırmalarla ulaşılamayacaktır. Sonrasında Lawrence'ın ortaya çıkarmış olduğu tartışma ortamı ile birlikte takım demografisi, takım süreçleri

ve takım performansı üzerine araştırma gündemi genişlik kazanmıştır (örn; Nguyen vd. 2021; Ndofo vd. 2015; Edmondson vd. 2003).

Demografi, takım çeşitliliği ve ekip süreçleri üzerine yapılan araştırmaların sonuçları, söz konusu öncüllerin organizasyon performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu yönündendir (Smith vd. 1994). Diğer yandan Edmondson vd. (2003) üst yönetim ekibinin demografik özellikler temelinde araştırılmasına yeni bir eleştiri getirerek, söz konusu araştırmaların demografinin genelde sabit şekilde kaldığını ancak karar verilmesi gereken olayların sürekli değiştiğini savunmuştur. Öyle ki üst yönetim ekibinde bilgi asimetrisi karar mekanizmasında etkinliğin azalmasına neden olabilir. Edmondson vd. (2003) bu durumu “*gücün merkezileşmesi*” ile açıklamaktadır. Olaylara bağlı olarak, üst yönetim ekibindeki bireyler farklı bilgilere sahip olacaktır. Gücün merkezileştiği ekiplerde ortaya çıkan güç asimetrisi üst yönetim ekibinin etkinliğini olumsuz etkileyecektir. Diğer yandan ekip üyelerinin psikolojik olarak güvende hissetmeleri ise ekip etkinliğini olumlu yönde etkileyecektir (Edmondson 2002; Edmondson vd. 2003).

1.3. Üst Yönetim Ekibi ve Yönetim Kurulu Etkileşimi

Üst yönetim ekibi ve yönetim kurulları firmalarda farklı görevleri yerine getiren ekiplerden oluşmaktadır. Yönetim kurulunun görevleri firmada izleme, kontrol ve hizmet (şirket itibarını artırma, dış ilişkiler kurma yöneticilere tavsiye sunma) şeklindedir (Bjørnåli ve Gulbrandsen, 2010; Zahra ve Pearce, 1989; Knockaert vd. 2015; Bommaraju vd. 2019). Yönetim kurulu, herhangi bir firmadaki en üst düzey karar alma organıdır ve hissedar çıkarlarının nihai koruyucusudur. Vekâlet teorisine göre yönetim kurulunun en önemli faaliyet konusunu firmanın hissedarları adına firma yöneticilerini izlemektir (Hillman ve Danziel, 2003). Yönetim kurulunun ana odağı firmanın stratejisi, ikincil odağı ise risk gözetimidir (Deloitte 2016).

Üst yönetim ekibi ile yönetim kurulunun arasındaki görev farklılıkları olmakla birlikte, üst yönetim ekibi ile yönetim kurulu arasındaki etkileşimin önemli sonuçları bulunmaktadır. Vanaelst vd. (2006) yönetim kurulu üyelerinin bir noktada genişletilmiş üst yönetim ekibi üyesi olduğunu ifade eder. Yapılan araştırmalarda da

üst yönetim ekibinin ve yönetim kurulunun arasındaki etkileşimin firmanın büyümesi ve performansı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (örn; Boeker ve Wiltbank, 2005; Carpenter vd. 2003). Kor (2006) tarafından yapılan araştırmada ise üst yönetim ekibinin ve yönetim kurulunun görev tanımları ve bakış açıları itibari ile farklı çıkarlara sahip olabileceklerini, bu nedenle de çatışmalar yaşanabileceğini ifade edilmiştir. Çatışmanın büyüklüğü üst yönetim ekibi ile yönetim kurulu arasındaki iletişimin bozulmasına neden olabilir (Sundaramurth ve Lewis, 2003). Yönetim ekibi ve yönetim kurulu, güç mücadeleleri nedeniyle anlaşamadıkları ve sağlıklı bir diyalog sürdüremedikleri zaman, firma, hâkim olan yenilikçi yetenekleri geliştirme ve yenileme mantığından vazgeçebilir (Kor, 2006).

Diğer yandan üst yönetim ekibi ve yönetim kurulunun birlikte hareket etmeleri durumunda, üst yönetim ekibinin yönetim kurulunun kaynaklara ulaşma becerilerinden faydalandığı (Macus, 2008), birlikteliğin firma stratejisini formüle etmede faydalı olduğu (Hendry ve Kiel, 2004) sonuçları mevcuttur. Yönetim ekibinde yönetim kurulu üyelerinden kişiler olduğunda, büyük ekiplerde stratejik değişimler belirgin şekilde artış eğiliminde olmaktadır.

1.4. Üst Yönetim Ekibinde Çeşitliliği, Homojenlik ve Heterojenlik

Üst yönetim ekibinin çeşitliliği hakkındaki görüşlerin temelinde üst kademeler teorisi yer almaktadır (Hambrick ve Mason 1984; Hambrick 2007). Teoriye göre üst yönetim ekibi üyelerinin bireysel özellikleri firmanın stratejik kararları ile yakından ilişkilidir. Yani firmanın performansı üst yönetim ekibindeki kişilerin özellikleri ile açıklanabilir (Finkelstein ve Hambrick, 1990). Söz konusu bireysel özellikler yöneticilerin yaşı, fonksiyonel alanlardaki deneyimleri, önceki kariyerleri, eğitim geçmişleri, sosyo-ekonomik kökenleri, finansal durumları ve yönetici grubunun özellikleri ile yöneticilerin psikolojik özellikleridir (Hambrick ve Mason, 1984).

Üst yönetim ekibinin çeşitliliğini belirlemede kullanılan en yaygın yöntemlerden birisi yöneticilerin işlevsel geçmişleridir. Yöneticilerin fonksiyonel alanlardaki deneyimleri, operasyonel karmaşıklıkları çözmede önemli olduğundan çeşitlilik unsuru olarak ele alınır. Fonksiyonel alanlardaki geçmiş yöneticilere bilgi,

bakış açısı ve beceriler kazandırır (örn; Bantel ve Jackson, 1989; Finkelstein ve Hambrick, 1996).

İşgücü piyasasındaki çeşitliliğin artması ile birlikte milliyet ve ırk çeşitliliği de üst yönetim ekiplerindeki çeşitlilik tanımlarına girmeye başlamıştır (örn; Gong, 2006; Gerecke ve House, 2013; Boone vd. 2019; Özbilgin vd. 2012). Yakın dönem araştırmalarında çeşitlilik unsuru olarak kullanılan milliyet veya ırk çeşitliliği ise firmalarda uluslararası deneyime sahip yöneticilerin sağladığı faydalara benzer çıktılar sağlayabilir. Söz konusu çeşitlilik firmanın uluslararası operasyonları ve küreselleşme süreciyle ilgili karmaşıklığı daha iyi anlamalarına ve bunlarla başa çıkmalarına yardımcı olur. Aynı zamanda, bir kişinin uyruğu, kişiliği üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Triandis ve Suh, 2002). Bu olumlu çıktıların yanında milliyet veya ırk farklılıkları çatışmalara ve yanlış anlama gibi olumsuz sonuçlara da yol açabileceğini düşünülmektedir (Hambrick vd. 1998).

Grup araştırmalarında takımların davranışları, psikolojik özellikleri ve demografisi çeşitlilik unsuru olarak görülmektedir. Hambrick (1994) sosyal entegrasyonu ekip üyelerinin arasındaki ilişkileri ortaya çıkarması açısından önemli bir unsur olarak görmektedir. Ekibin entegrasyonunda, ekip süreçlerinin yanında ekip üyeleri arasındaki sosyal uyum da önemlidir (Cohen ve Bailey, 1997).

Pfeffer (1985) örgütsel demografi araştırmalarına dayanarak ekibin birlikte çalışma süresinin, artan iletişim ve sosyal entegrasyon açısından ekip çıktılarını etkileyen bir unsur olarak tanımlar. Diğer yandan alanyazında hangi yönetici özelliklerinin çeşitlilik unsuru olarak kullanılması gerektiği hakkında birçok yorum bulunmakla birlikte yoğunlukla söz konusu özellikler üst yönetim ekibinin çeşitliliğini belirlemede kullanılmaktadır.

Üst yönetim ekibinin çeşitliliği sonucu iki farklı kavram ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ilki homojenlik diğeri ise heterojenliktir. Homojenlik üst yönetim ekibinin üyelerinin arasındaki benzerlik iken heterojenlik ise üst yönetim ekibi üyeleri arasındaki farklılık derecesidir (Carpenter vd. 2004; Ndofor vd. 2015). Üst yönetim ekibindeki üyelerin benzer deneyimlere sahip olması üyeler arasında çekimin fazla

olmasına kanıt olarak gösterilmektedir (Hambrick, 1994). Ekip çeşitliliği açısından inceleme yapan Keck ve Tushman (1993) ise uzun süreli birlikte çalışma ve sosyal uyumun ekibin homojen bir yapıya sahip olmasına neden olacağını savunur. Nielsen (2009)'e göre çevresel faktörler ekibi heterojen olmaya zorlayabilir. Yazara göre üst yönetim ekibinin çoğunluk olarak homojen yapıda olması, yeni gelecek ekip üyelerinin de homojen yapıya dâhil olmasına neden olacaktır. Üst yönetim ekibinin homojen-heterojen olmasının örgütsel olumlu-olumsuz sonuçları (örn; Elron, 1997; Nielsen, 2009; Ndofo, 2015; Priem vd. 1999; West vd. 1996; Ormiston vd. 2022) hakkında birçok araştırma mevcuttur. Araştırma sonuçları incelendiğinde üst yönetim ekibinin homojen-heterojen yapısının firmanın bağlamına göre olumlu-olumsuz sonuçlar verdiği açıkça görülmektedir.

Glick vd. (1993) üst yönetim ekibindeki heterojenliğin çeşitliliğin etkin iletişim ve ortak karar alma açısından sorun yarattığını savunur. Benzer şekilde Knight vd. (1999) ve Pelled vd. (1999) heterojenliğin yöneticiler arasındaki çatışmaları arttırdığını savunmaktadır.

Olumsuz görüşlerin yanında üst yönetim ekibinin heterojenliğinin firmanın büyümesi (Kor, 2003; Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990), yenilikler (Bantel ve Jackson, 1989), endüstri içindeki ağlara ulaşım (Cohen ve Dean, 2005), firma performansında artış (Naranjo-Gil vd. 2008; Boone ve Henderiks, 2009) konusunda olumlu görüşler de mevcuttur.

Homojenliği yüksek olan ekipler, düşük dinamizme sahip sektörlerde (Janis, 1982) heterojenliği yüksek olan ekipler ise yüksek dinamizmi olan piyasalarda etkin olarak görülmektedir (Tacheva, 2007; Wiersema ve Bantel, 1992). Üst yönetim ekibinin heterojenliğinin en önemli katkıları yapılandırılmamış görevlerde başarı ve yaratıcılıktır. Heterojenliği yüksek bir takımın görüş alanının geniş olması ve bilişsel kapasitesinin fazla olması beklenir (Jackson, 1992). Geniş bir deneyime sahip üst yönetim ekipleri böylece dış çevredeki fırsatlar ve tehditleri algılayabilir, çözüm üretmek için daha geniş yetenek havuzuna sahip olurlar. Diğer yandan heterojenlik çatışma kaynağı olarak görülürken bu çatışmalar yeniliklerin başlatılması için tetikleyici rol oynayabilir. Bu nedenle, homojen ekiplerle karşılaştırıldığında,

heterojen ekibin homojen ekiplerden niceliksel olarak daha fazla eylemde bulunması beklenebilir (Hambrick vd. 1996). Heterojen ekiplerde harekete geçme eğilimi yüksek olmakla birlikte faaliyetleri yürütme hızı ise düşüktür (Hambrick vd. 1996).

1.5. Üst Yönetim Ekibinde Güç

Weber (1947)'e göre güç, tüm rekabet ve engelleme çabalarına rağmen amaçları ve istekleri gerçekleştirme kabiliyetidir. Weber'in kullandığı güç tanımının otoriter ve zorlayıcı güç olmak üzere iki ayrımı bulunmaktadır. Emerson (1962)'a göre güç temelinde değerli kaynaklara sahiplik ve bu kaynaklara sahip olmaktan dolayı taraflar arasında oluşan bağımlılık ilişkilerini barındırmaktadır.

Gücün oluşumunda etkili bazı kaynaklar yer almaktadır. Söz konusu kaynaklar biçimsel güç kaynakları ve kişisel güç kaynakları olarak iki kategoride incelenebilmektedir. Biçimsel güç kaynakları; zorlayıcı güç, ödül gücü ve yasal güç, kişisel güç kaynakları ise; uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak ayrılmaktadır (French ve Raven, 1959).

Northouse (2013)'a göre güç, kişinin inançlarını, tutumlarını ve eylem planlarını değiştirme kapasitesi olarak kabul edilir. Sturm ve Antonakis (2015)'e göre ise güç, gücü elinde bulunduranların kendini ifade etmesini teşvik eder ve takipçilerinin düşüncelerini, duygularını ve eylemlerini dönüştürebilir.

Pfeffer (1981) gücü aktörler arasındaki ilişkiler olarak betimler. Örgüt içerisinde yer alan alt birimler veya grupların farklı düzeyde güce sahip olması güç ilişkilerinin oluşmasını sağlamaktadır. Alt birimler ve departmanların gücü, örgütlerin kararlarını ve faaliyet çıktılarını etkileyebilme yeteneği olarak görülebilmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003:230).

Bunun yanında Emerson (1962) gücü sosyal ilişkilere dayandırarak, gücün aktör sahipliğinden uzaklaşmasını sağlamaktadır. Ona göre güç "*A'nın B üzerindeki gücü B'nin A'ya bağımlılığı*" temeline dayanır. Sözü geçen bağımlılığın oluşmasında bir aktörün diğerinden talep ettiği bir unsur bulunmaktadır. Benzer şekilde Blau (1964)'da gücün oluşması için aktörlerin diğer aktörler tarafından talep edilen önemli

kaynaklara sahip olması gerektiğini savunur. Kaynakların alternatiflerinin bulunmaması ve kaynaklara ihtiyaç olması gücün ve güce bağlı olarak ortaya çıkan bağımlılığın oluşması için gereken kaynak özellikleridir.

Pfeffer ve Salancik (2003), Emerson (1962)'den farklı olarak gücün asimetrik özelliğini vurgulamakta ve kaynakların taraflar için göreceli önemine vurgu yapmaktadırlar. Bu yazarlar tarafından çizilen güç çerçevesinde (örn; Pfeffer ve Salancik, 1977; 1978; Üsdiken, 2010; Sayılar, 2013), örgüt içindeki güç kazanma sürecinde, örgütsel kaynaklara atıfta bulunmaktadır.

Gücün ve güç kaynaklarının neler olduğuna dair tartışmalar bir yana diğer bir tartışma konusu gücün sahipliği hakkındadır. Gücün örgütlerde kimlerde bulunduğu dair örtük varsayımlar olduğu görülmektedir. Örneğin CEO'nun baskın olduğu firmalarda güç için CEO'nun incelenmesi araştırmanın sorunsallarının çözümlenmesinde yeterli kadar bilgi sayılabılır. Gücün homojen şekilde dağılım sağladığı firmalarda ise üst düzey yöneticilerden koalisyonu incelemek gerekmektedir (Finkelstein, 1992). Firmalarda çok sayıda personel olmasına rağmen, stratejik kararların alınmasında (Finkelstein, 1992) ve politikaların oluşturulmasında (Thompson, 1967) CEO'ların en baskın grup olduğu iddia edilmektedir (Mintzberg, 1983).

Diğer bir görüşe göre bu iddia her zaman geçerli olmayabilir (Finkelstein, 1992). Bu nedenle firma üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının tespit edilebilmesi, karar mekanizmasının çözümlenebilmesi ve baskın aktörlerin uygun analiz birimlerine dönüştürülmesi açısından önemlidir. Finkelstein (1992) tarafından bahsedilen ve alan yazında son yıllarda çokça vurgusu bulunan gücün heterojenliği firmaların karar mekanizması olarak sadece CEO'lar yerine üst yönetim ekibini incelemek için bir dayanak oluşturmaktadır.

Finkelstein vd. (2009) üst düzey yöneticiler arasında güç açısından dikkate değer bir heterojenlik olduğunu savunmaktadır. Bu heterojenliğin kaynağında; firma sahiplik oranına bağlı olarak oy verme gücünün artışı (Morck vd. 1988), yönetim kurulu başkanlığı ya da birden çok yönetim kurulunda üyeliğin bulunmasından doğan

yapısal güç farklılıkları (Finkelstein ve D'Aveni, 1994), bağımsız olarak hareket edemeyen yönetim kurullarındaki en üst düzey yöneticilerin karar verme gücünden kaynaklı farklılıklar yer alır (Kashmiri vd. 2019). Diğer araştırmalardan ziyade bu araştırmada güç kaynakları için Finkelstein (1992) tarafından belirtilen sınıflama incelenmektedir. Bu nedenle üst yönetim ekibinin baskın örgütsel güç kaynakları olarak uzmanlık gücü, prestij gücü, yapısal güç ve sahiplik gücü esas alınmaktadır.

1.5.1. Yapısal Güç

Yapısal güç resmi organizasyon yapısı ve hiyerarşik otoriteye dayanmaktadır. Ayrıca yapısal güç üst yönetim ekibi içindeki kişiler arasındaki dinamikleri yansıtmaktadır. Yöneticilerin yaptırım gücü yapısal gücünden gelmektedir (Patel ve Cooper, 2014; Brass, 1984). Bu nedenle CEO'lar diğer üyeler üzerinde yüksek yapısal güce sahip olurlar. Bir yöneticinin yapısal gücü ne kadar büyükse, iş arkadaşlarının eylemleri üzerindeki kontrolü de o kadar büyük olur. Yapısal güç anlaşmazlıklar durumunda karar vermeyi etkileyen bir unsurdur (Finkelstein, 1992). Yapısal gücün birleşenleri aktörün resmi konumu, unvanı, kurucu statüsü, yönetim kurulu içerisinde olmasıdır (Adams vd. 2005). Yöneticilerin yapısal gücünün öngörülmesinde genel olarak; yöneticilerin CEO ve aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması, yönetim kurulunda yer alan ancak CEO olmayan yöneticilerin sayısı, unvan farklılığı, unvan sayısı, ücret farklılığı kriterleri kullanılmaktadır (Finkelstein, 1992; Blagoeva, 2020; Adams vd. 2005; Daily ve Johnson, 1997; Zald, 1969).

Yapısal güç ile ilişkilendirilen diğer bir durum ise CEO ikililiğidir. CEO ikililiği CEO'nun hem genel müdür hem de yönetim kurulu başkanı olarak yer almasıdır (Daily ve Johnson, 1997) Bu durumda iki role aynı anda sahip olan aktör karar vermede daha fazla yetkiye sahip olmaktadır (Siren vd. 2018). Firma üst yönetimindeki üyeler kendi yasal pozisyonlarına bağlı olarak gayri resmi etkinlik sağlayabilir ve diğer üyelerin kararlarını etkileyebilir. Bunu yaparken yönetim kurulu üyelikleri gibi ekstra görevlerini kullanabilirler (Finkelstein, 1992; Garms ve Engelen, 2019). Diğer yandan yapısal gücü oluşturan kaynaklardan birisi de ücrettir. Ücret yasal pozisyon göstergesi olarak diğerleri ile yöneticilerin birbirlerinde ayrılmasını sağlar. Ancak yönetici tazminatı ve sözleşmesinin yüksek mali imkânlar sağladığı durumlarda

diğer yöneticilerin yasal güç elde etme ve firma kararlarına olumlu katkı sağlamada motivasyonu etkiler (Pi ve Lowe 2011; Zhong vd. 2021). Diğer yandan üst yönetim ekibindeki yöneticiler güçlerini korumak için yasal pozisyonlarını kullanarak diğer yöneticilerden gelen tavsiyeleri ve görüşleri engelleyebilir ve ya da teşvik edebilir (Ridge vd. 2015; Zhong vd. 2021).

1.5.2. Uzmanlık Gücü

Üst yönetim ekibinin uzmanlık gücünün kaynakları hakkında birçok görüş bulunmaktadır. Bu görüşler birbirleri ile çelişmek yerine daha çok birbirlerini tamamlayıcı özelliktedir. Singh (2009)'a göre yöneticinin uzmanlık gücü, yöneticinin üstün bilgisine, uzmanlığına ve kanıtlanmış performansına dayalı olarak personeller üzerinde oluşturduğu etkiyi ifade eder. Çalışanlara adil seçme fırsatı verildiğinde, personeller kendi bilgi alanlarını genişletmek için yetkin bir kişiyle çalışmayı seçecektir. Bunun yanında bazen örgüt içindeki bireyler yöneticinin gerçek uzmanlığı nispeten düşük olsa bile, görevdeki mesleği nedeniyle yöneticiye uzmanlık gücü atfederler. Park ve Tzabbar (2016)'a göre üst yönetim ekibi üyelerinin uzmanlık gücü, üyenin deneyimlerinden ve şirketin görev ortamındaki çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler gibi paydaşlarla olan ilişkilerinden elde edilir.

Diğer bir görüşe göre, yöneticilerin uzmanlık gücü firmadaki görev süresi, yöneticilerin roller, görev yapılan fonksiyonel alanlar olarak standartlaştırılmış bileşen olarak ölçülmektedir (Finkelstein, 1992; Patel ve Cooper, 2014; Blagoeva, 2020). Genel olarak uzmanlık gücünün kaynaklarının (Park ve Tzabbar, 2016), firmadaki görev süresi, yöneticilerin rolleri, farklı departmanlarda ki deneyim (Patel ve Cooper, 2014; Blagoeva, 2020), çevredeki değişimle başa çıkma ve örgütsel başarıya katkıda bulunma yetenekleri (Mintzberg, 1983; Tushman ve Scanlan, 1981), uzmanlığın firma için kritik bir alanda olması (Hickson vd. 1971), mesleki bilgi ve tecrübeye sahip olma (Singh, 2009) gibi özelliklerden meydana gelebilmektedir.

Üst düzey yöneticilerin çevredeki değişimle başa çıkma becerileri kazanmasında iş çevresi ile olan etkileşim düzeyi etkilidir. Üst düzey yöneticiler iş çevresi ile ilişki içinde olur ve değişimle başa çıkmaya ve örgütsel performansa olumlu

katkılar sağlarlar. Uzmanlığa erişen yöneticiler diğerleri tarafından aranan kişi haline gelir (Tushman ve Scanlan, 1981).

Firmanın farklı departmanlarında görev almış olmak yöneticilerin bilgi kapasitesini genişletmesi sebebiyle güç kazanmalarını sağlar (Finkelstein 1992). Barker ve Muener (2002) çevreyi tarama faaliyetleri içeren departmanlarda görev almış yöneticilerin fırsatları görebilme yeteneklerinin geliştiğini ve risk alma eğilimleri güçlü olduğunu savunmuştur. Diğer yandan Barker ve Muener (2002) yine yöneticilerin finans-muhasebe gibi alanlarda tecrübesi olmasının onların maliyete duyarlı olmasına ve riskten kaçınmalarına neden olduğunu savunmuşlardır.

Üst yönetim ekibindeki bir yönetici kendi uzmanlık alanındaki gücünü kullanarak firmanın yönetsel kararlarını etkileyebilir. Bunu yaparken yönetim ekibinden tavsiyeye açık olmayı ve durum değerlendirmelerini kullanabilir. Yönetici tavsiyesinin geçerli olması uzmanlık gücüne atıfta bulunur (Hillman vd. 2009; Garms ve Engelen 2019).

Firma yöneticilerinin kritik alandaki uzmanlıkları (mesleki konum ile sektörel özelliklerin uyumu) (Finkelstein, 1992) yöneticiler için bir güç kaynağına dönüşebilmektedir (Hickson vd. 1971). Örneğin üst yönetim ekibindeki üyelerin fonksiyonel bilgileri ve uluslararası deneyimlerindeki deneyimleri firma performansına olumlu yansıdığından (Cui vd. 2019) yöneticilere güç kazanımı sağlayabilir.

Görev süresi bir çalışanın firma için çalıştığı sürenin uzunluğu ve uzmanlaşma ve bilgi birikimini temsil eder (Gilson vd. 2013). Görev süresinin farklı olması yönetim ekibinin heterojenliğini sağlar. Böylece heterojenlik firmanın yapısına ve kültürüne yansır (Xu vd. 2019). Görev süresi üst yönetim ekibindeki kişilerin firma hakkındaki bilgisini genişleterek temel rekabet kurallarına uyumu kolaylaştırır (Miller, 1991). Diğer yandan kısa süredir firmada olanlar ise kurumun politikalarına daha az bağlı olduklarından yenilikleri takip etme yönündeki stratejilere daha açık olurlar (Boeker 1997). Kıdem firmalarda statüko bağlılığa neden olurken bunun sonucunda yeniliklere kapalı olmaya neden olabilir (Carpenter ve Frederickson, 2001; Carpenter, 2002).

Diğer yandan üst yönetim ekibi heterojen olduğunda üst yönetim ekibi üyeleri uzun süre birlikte çalıştıklarında firmanın çevresi ile olan ilişkilerinde ve yenilikleri tespit etmede başarılı olabilirler (Elenkov ve Manev, 2005). Görev süresi ile firmanın performansı arasındaki ilişkiler pozitif, negatif ya da anlamsız olabilir. Çalışma grubundaki çalışma süresindeki farklılaşma iletilen mesajların kalitesinin azalmasına iletişimin bozulmasına bağlanabilir (Tanikava ve Jung, 2019; Williams ve O'reilley, 1998). Üst yönetim ekibi üyelerinin ortalama görev sürelerinin uzun olması sosyal sermayelerinin artmasını sağlarken yasal güce de sahip olmayı sağlayabilir ve sonunda üyelerin firma kararlarını etkilemesinde etkili olur (Greve ve Mitsunashi, 2007).

Diğer yandan yöneticilerin yasal pozisyonları uzmanlık gücüne katkıda bulunur. Yöneticiler bulundukları pozisyonları nedeniyle çoğunlukla bilgi kanallarında merkezi konumda olurlar ve dolayısı ile önemli bilgilere sahip olurlar (Singh, 2009). Diğer yandan yöneticilerin görev süreleri ile ilişkili diğer bir güç unsuru da yaşıdır. Firmanın üst yönetim ekibindeki yöneticilerin yaşları firmanın stratejik seçiminde olabilir (Hambrick ve Mason, 1984; Carpenter vd. 2004). Genç yöneticiler idaelerini takip etme isteğinde olduğundan çevredeki gelişmeleri takip etmeye hevesli olabilirler. Yaşlı yöneticiler ise işlerini koruma ya da finansal kaygılar nedeniyle yeniliklere daha az açık olabilirler (Xu vd. 2019; Hambrick ve Mason, 1984; Wiersema ve Bantel, 1992).

1.5.3. Prestij Gücü

Alanyazındaki görüşler incelendiğinde prestij kaynakları; seçkin bir yönetici olarak bilinme (Useem ve Karabel, 1986; Giddens, 1972), ilişki ağlarına sahip olma (Hambrick ve Mason, 1984; Hambrick ve Fukutomi, 1991; Thomas, 1988), kamu kurullarına üye olma, kar amacı gütmeyen kurullara üye olma, seçkin bir eğitim kurumundan mezun olmadır (Finkelstein, 1992; Blagoeva, 2020; Brockmann vd. 2004). Yöneticilerin prestij gücünün tespit edilmesinde ise 3 bileşenli bir indeks kullanılmaktadır. Bunlar; yöneticilerin üye olduğu kamu kurulları sayısı, yöneticinin üye olduğu kar amacı gütmeyen kurulların sayısı, yöneticinin seçkin bir eğitim kurumundan mezuniyetidir (Finkelstein, 1992; Blagoeva, 2020; Brockmann vd. 2004).

Yöneticilerin kurumsal çevredeki ve paydaşlar arasındaki ilişkileri (kurullardan ve ağlardan elde edilen) yöneticilerin etkililiği hakkındaki görüşleri etkilemektedir.

Yöneticilerin “*seçkin yönetici*” olarak anılması, diğer yöneticilere güçlü mesajlar verir (Useem, 1979). Seçkin yöneticiler, organizasyonların başında resmi olarak tanımlanmış pozisyonlarını işgal eden kişilerdir (Giddens, 1972). Yöneticilerin prestiji çevredeki belirsizliğin bilgi açısından ve sembolik açıdan en aza indirilmesini sağlar (Useem, 1979). Seçkin yöneticiler firma dışındaki iletişimleri sayesinde kolayca erişim sağlanamayacak bilgilere ulaşırlar. Söz konusu bilgilere ulaşmak yöneticilerin güçlerinin artmasına neden olur. Örneğin dış kurullarda görevli olan yöneticiler özel olarak öğrenemeyecekleri bilgilerden özel ağları sayesinde haberdar olurlar (Finkelstein, 1992).

Prestij gücünün kaynakları diğer güç kaynakları ile de ilişkilidir. Örneğin farklı mesleki deneyimlere sahip olan yöneticiler bu deneyimler esnasında kazandıkları ağ ilişkileri sayesinde yenilikleri hızlıca tespit edebilir (Xu vd. 2019). Prestij gücünün ayrıca uzmanlık gücü ile ilişki olması da beklenebilir. Üst yönetim ekibindeki yöneticilerin yükseköğretim geçmişi bilimsel araştırma geçmişi ya da akademik bir derneğe üyeliği, firmada yöneticinin uzmanlık açısından bir prestije sahip olmasını sağlayabilir (Cui vd. 2019).

Diğer yandan eğitim düzeyi bir yöneticinin bilgi tabanı, bilişsel yeteneğini ve karar verme yeteneğini yansıtabilir. Aynı zamanda yöneticinin çevredeki değişimi algılama, yakalama ve bu değişimler için aksiyon alabilme yeteneğine de geliştirebilir. Üst yönetim ekibi ve kurulunun eğitim düzeyi iki özellikten oluşabilir. Bunlar eğitim düzeyi ve eğitim geçmişidir (Hassan vd. 2018). Eğitim düzeyi üst yönetim ekibinin vizyon, bilgi ve becerilerini temsil eder (Heyden vd. 2015). Yüksek eğitim düzeyine sahip yöneticiler elitler kategorisinde değerlendirilir ve daha yüksek sosyal prestije sahip olurlar. Böylece olumsuz kararları eleştirmede daha etkindirler (Chirayath ve Rajagopal, 2006; Zhong vd. 2021). Eğitimin firmaya katkısı, üst yönetim ekibinin alacağı kararların kaliteli olmasına, dış çevredeki bilgilerin yakalanmasına, ve firmanın yenilikleri yakalaması şeklinde olabilir (Priem, 1990; Pearce 2006; Xu vd. 2019; Chen 2014; Zhong vd. 2021).

Prestij, biçimsel olmayan güce önemli katkı sağlar ve anlaşılması zor olarak nitelendirilir (Pfeffer, 1981; Thompson, 1967). Öyle ki, prestij, süper zenginler ve güçlü seçkinler arasındaki ortak ekonomik çıkarlar ağı için bir bağlantı noktası oluşturur (D'Aveni, 1989; Brockmann vd. 2004) ve bu ağ ilişkileri, hayati kaynaklara erişimi kolaylaştırır. Bu nedenle prestijli üst düzey yöneticiler, dış kaynaklara ve finansal kaynaklara erişim sağlayabilirler (Pennings, 1980; D'Aveni, 1989). Diğer yandan prestijin olmaması firma başarısızlığına katkıda bulunurken (D'Aveni, 1989), prestije sahip olmak firmaların kötü dönemlerinde yönetici prestiji hayati kaynakları firmaya çekmeye yardımcı olur (Hambrick ve Mason, 1984; Hambrick ve Fukutomi, 1991; Thomas, 1988). Daha önce sözü edildiği üzere, genellikle bu faydalar ilişki ağlarındaki işbirliklerinden kaynaklanır (Finkelstein ve D'aveni, 1994).

1.5.4. Sahiplik Gücü

Sahiplik gücünün belirlenmesinde yöneticilerin firmanın kuruluşunda yer alıp almadığı, firma hisselerine sahipliği kullanılmaktadır (Cannella ve Shen, 2001; Finkelstein, 1992; Blagoeva, 2020). Sahiplik paylarının belirli kişilerde yoğunlaşması oy hakkı yoluyla güç kazanımı sağlar. Sahipliğin dağılması ise hissedarların güçlerinin azalmasına neden olur (Aguilera ve Jackson 2003). Sahiplik gücü üst yönetim ekibindeki kişilerin konumlarını yansıtır. Sahiplik durumu asil-vekil ilişkisi oluşturarak kişilerin diğerleri (yönetim kurulu ve hissedarlar) ile nasıl etkileşime girdiğini gösterir (Cannella ve Shen, 2001; Finkelstein, 1992).

Finkelstein (1992)'e göre güç hissedarlar adına hareket eden yöneticiler tarafından kontrol edilmektedir. Bu nedenle hissedarlar adına hareket eden yöneticinin bulunduğu konumun gücü sahiplik düzeyini de yansıtır. Yöneticilerin pozisyonları firmaların kurucuları ile olan ilişkilerine olduğu kadar sahiplik konumlarına da bağlı olmaktadır. Örneğin tüm şartlar eşit olduğunda, önemli hisselerine sahip olan bir yöneticinin gücü diğer yöneticilere göre daha fazla olacaktır (Zald, 1969; Finkelstein, 1992). Öyle ki bir firmanın kurucuları ile ilişkileri olan ya da direkt olarak firmanın kuruluşunda görev alan yöneticiler, yönetim kurulu üzerinde gizli bir güce sahip olurlar (Finkelstein, 1992).

Sahiplik gücünün kaynakları firmanın kurucusu, kurucularla yakın ilişkili olma (Zald, 1969; Finkelstein 1992), firmada pay sahibi olmadan firmanın kuruluşunda yer alma (Finkelstein, 1992), pay sahibi olma (Cannella ve Shen, 2001; Finkelstein, 1992; Blagoeva, 2020) sahiplik paylarının bir yerde yoğunlaşmasından dolayı oy hakkına sahip olma (Aguilera ve Jackson 2003)'dır. Sahipliğe bağlı olarak üst yönetim ekibinde güç, pay sahipliği olan ayrıcalıklı azınlığa doğru kayar. Böylece üst yönetim ekibinde pay sahibi olmayanların karar mekanizmasını etkileme gücü azalır (Boone ve Hendriks, 2009; Keltner, vd. 2003).

Harrison ve Klein'a (2007) göre, ekip üyeleri sahiplik payları gibi belirli bir varlığa veya kaynağa sahip oldukları ölçüde farklılık gösterirse, eşitsizlik oluşur. Örneğin, TMT'nin yüzde 10'unun çok fazla mülkiyet hissesine sahip olması ve TMT üyelerinin yüzde 90'ının çok az hisseye sahip olması durumunda, eşitsizlik seviyesi yüksektir. Firmanın güç asimetrisinde sahiplik gücünün dağılmamış olması, karar mekanizmasının kalitesini azaltır (Patel ve Cooper, 2014; Vandekerckhof vd. 2019). Uzmanlık gücü sahipliğin meydana getirdiği güç dağılımına bağlı olarak ortaya çıkacak karar alma sürecindeki eşitsizliğin azaltılmasında etkilidir (Zahra vd. 2007; Vandekerckhof vd. 2019). Uzmanlıkla birlikte üst yönetim ekibindeki karar verme sürecindeki güç dağılımı daha dengeli bir hale gelir (Vandekerckhof vd. 2019).

1.6. Üst Yönetim Ekibinde Gücün Dağılımı

Üst yönetim ekibinde güç dağılımına özel bir ilgi gösterilmektedir (Sperber ve Linder 2018; Smith vd. 2006; Vandekerckhof vd. 2019). Üst yönetim ekibindeki güç dağılımı “*gücün üst yönetim ekibinde eşit dağıldığı*” varsayımına karşı önemli bir bakış açısı sunmaktadır. Gücün dinamik yapısını (Ocasio, 1994) kabul etmek gücün nasıl dağıldığını öngörmek için iyi bir yoldur. Üst yönetim ekiplerinde sahiplik ya da yasal gücün (Finkelstein, 1992) yüksek düzeyde tek bir kişide toplanması, üst yönetim ekibinde verilecek kararların tüm ekibin görüşlerini yansıtmaması ile sonuçlanabilir (Sperber ve Linder, 2018).

Üst yönetim ekibindeki güç dağılımının belirlenmesinde, Eisenhardt ve Bourgeois (1988) tarafından ortaya koyulan “*CEO'nun gücü ile sonraki en güçlü*

yöneticinin gücü arasındaki mesafe” bir güç ölçüsü olarak kullanılmaktadır. Smith vd. (2006) bu ölçümün tüm ekibin güç özelliklerini ortaya koymada yetersiz olduğunu savunur. Diğer yandan Finkelstein (1992) tarafından oluşturulan ve gücün nesnel ölçümüne dayalı olan ölçüm, üst yönetim ekibi içindeki faal deneyimleri ortaya koymaktan uzak olarak değerlendirmektedir. Ancak her ne durumda olursa olsun her bir yöneticinin benzersiz deneyimlere ve geçmiş arka plana sahip olduğu düşünüldüğünde üst yönetim ekibinde güç dağılımının yeterli düzeyde olmayacağı açıktır.

Lawrence (1997) üst yönetim ekibinin karar mekanizmasının bir kara kutu içinde gerçekleştiğini savunur. Hambrick (2007) üst yönetim ekibinin kara kutusunu yöneticilerin profillerinin stratejik tercihlere nasıl dönüştüğünü açıklamada psikolojik ve sosyal süreçlere gömülülük olarak tanımlar. Birçok araştırma üst yönetim ekibinin karar verme mekanizmasında yönetimin kara kutusunu keşfetmeye çalışmıştır. Bu araştırmaların odak noktası (Rost ve Osterloh, 2010; Angelo vd. 2012; Wang vd. 2015; Devers vd. 2006) demografik özelliklere ek olarak sosyal ya da psikolojik bir unsura bağlı olarak üst yönetim ekibinin davranışlarının açıklanmasıdır. Yani üst yönetim ekibinin karar mekanizmasının incelenmesinde öznel unsurları da (Sperber ve Linder, 2018; Eisenhardt ve Schoonhoven, 1990; Lawrence 1997) göz önüne alınması gerekmektedir. Üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının algısal olarak incelenmesi ekip içerisinde oluşan güç eşitsizliklerine daha açıklayıcı çerçeve sunabilir. Harrison ve Klein'a (2007) göre üst yönetim ekiplerindeki üyelerin diğer üyelere göre bazı kaynaklara daha fazla sahipliğinin olması ekip içinde güç eşitsizliğini oluşturur. Örneğin üst yönetim ekibi içerisinde sahiplik payı yüksek olanların gücü sahiplik payı olmayanların karar mekanizmasına katılmasına engel olabilir (Sperber ve Linder, 2018). Diğer yandan bu görüşün temelinde sahipliğe bağlı olarak yüksek düzeyde güç sahibi olan belirli kişilerin diğerlerinin görüşlerini engelleme ihtimali olması yatmaktadır.

Ridgeway vd. (1994) ve Greve ve Mitsuhashi (2007) gücün belirli kişilerde resmi ya da resmi olmayan yollarla toplanmış olmasını güç yoğunlaşması olarak tanımlamaktadır. Güç yoğunlaşması üst yönetim ekibinin karar süreçlerinde diğer

üyelerin karşı görüşlerini ve çatışma ihtimallerini engelleyebilir. Diğer yandan güç yoğunlaşması firmadaki bilgi akışının homojen olmasını ve firmanın istikrarlı olmasını engeller (Ridgeway vd. 1994). Bu olumsuz görüşlerin yanında Hambrick ve Finkelstein (1987) güç yoğunlaşmasının firmanın değişimine ve kararlara hızlı adaptasyonunu sağladığını belirtmektedir. Ancak çevresel çalkantının yüksek olduğu piyasalarda gücün belirli odaklarda toplanmış olması, firma performansı olumsuz etkileyebilir (Haleblian ve Finkelstein, 1993). Diğer yandan bazı araştırmacılar gücün dağılmasını çeşitlilikle ilişkilendirir ve çeşitliliğin firmanın sağlıklı kararlar vermesi, bilgi artışı ve uzmanlaşma ile ilişkili olduğunu savunur (Tanikava ve Jung 2019; Van Knippenberg ve Schippers 2007).

1.7. Üst Yönetim Ekibinde CEO Gücü

Üst yönetim ekipleri hakkında yapılan araştırmalarda CEO merkezli araştırma akımı bulunmakta ve bazı araştırmacılar üst yönetim ekibinin merkezine CEO'yu yerleştirmektedir (Georgakakis vd. 2022; Ling vd. 2008; Georgakakis vd. 2017; Ling vd. 2020; Şimşek, 2007). Bir CEO'nun güç kaynağı öncelikle işgal ettiği pozisyonundan gelmektedir (Finkelstein, 1992). CEO'lar bulundukları yasal pozisyon nedeniyle karar verme mekanizmasında merkezi bir konumda yer almaktadır. CEO'ların yasal güçleri ayrıca kurucu statüsü, yönetim kurulunda yer alma, sahiplik gibi özelliklerle ilişkilidir. Yönetim kurumunda yer almak, sahiplik hissesine sahip olmak, CEO'ların gücünü arttırmaktadır (Adams vd. 2005). Diğer yandan CEO'ların aynı zamanda yönetim kuruluna başkanlık yapması CEO ikililiği olarak tanımlanır ve CEO'ların diğer elit yöneticilerden daha fazla güce sahip olmasını sağlar. Söz konusu güç artışı CEO'ları karar mekanizmasında olağan pozisyonlarından daha yüksek bir güç seviyesine taşır (Daily ve Johnson, 1997; Siren vd. 2018).

CEO'ların güçleri aynı zamanda diğer üyeleri de etkiler. Örneğin, Peterson vd. (2003) CEO'nun kişisel özelliklerinin üst yönetim ekibinin dinamiklerini belirleyen faktörlerden birisi olarak görmektedir. CEO'nun gücü üst yönetim ekibinin belirlenmesinde ve yeni yöneticilerin seçiminde belirleyicidir (Mace, 1971). Farklı özelliklerdeki yönetici adaylarının CEO kararlarını sorgulama ihtimaline bağlı olarak

CEO'lar üst yönetim ekibini daha çok kendisine benzeyen kişilerden oluşturabilir (Hambrick ve Fukutomi, 1991; Ocasio, 1994).

CEO'nun üst yönetim ekibindeki güç düzeyi hakkında yapılan çalışmalar belirli düzeyde de olsa çerçeve sunmaktadır. Bazı araştırmacılara göre çok güçlü pozisyonda olan CEO'ların üst yönetim ekibinde politik davranışları arttırdığı ve bilgi akışını olumsuz yönde etkilemektedir (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988; Priem vd. 1999). Diğer yandan Tang vd. (2011) bu görüşe iki nedenden dolayı şüphe ile yaklaşmaktadır. Bunlardan ilkinde göre; CEO gücünün baskın olmasının firmalar için olumsuz sonuçlar verdiği bilinmekle birlikte karar almayı kolaylaştırmasından dolayı CEO hâkimiyeti firma performansını olumlu yönde etkilemektedir (Khurana, 2002; Adams vd. 2005). İkinci düşünce ise yönetim kurulları, şirketler hukuku, piyasa rekabeti, devralma tehditleri ve CEO'nun kişisel özellikleri gibi unsurların CEO'ların olumsuz özelliklerini engelleyeceğidir (Finkelstein vd. 2009; Tang vd. 2011).

CEO'lar baskın güce sahip olduklarında diğer yöneticiler koalisyonlar ve bilginin stratejik olarak kullanılması yolu ile CEO hâkimiyetini engellemek isteyebilir. Bu durumda baskın CEO gücü karar vermede geçerli olabilir (Eisenhardt ve Bourgeois, 1988; Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). Ayrıca baskın CEO'lar üst yönetim ekibinin karar verme sürecini şekillendiren normları belirlerler. Bu durumda açık olarak güç kullanımı olmasa da CEO'nun belirlediği normlar örtük bir güç kullanımını işaret eder (Ranson vd. 1980). CEO'ların baskın olmadığı durumlarda ise üst yönetim ekibinin gücü şirket normlarına ve fikir birliğine dayalı gerçekleşir (Tang vd. 2011). Sonuç olarak baskın CEO'ların olduğu üst yönetim ekiplerinde sektör normlarının dışına çıkan kararlar alınması ihtimali yüksekken, baskın olmayan CEO'ların yer aldığı üst yönetim ekiplerinde kararlar sektör dinamiklerine uygun şekilde olacaktır (Tang vd. 2011).

CEO'nun üst yönetim ekibi içinde uygun güç kullanımı sağlamasının önemli bir yolu ise yönetim kurulunun üst yönetim ekibi ve CEO üzerindeki güç düzeyidir (Finkelstein vd. 2009; McNulty ve Pettigrew, 1999). Yönetim kurulunun etkin izlemesi, CEO ve üst yönetim ekibinin uygun davranışlar sağlaması, dahası CEO'nun orantısız güç kullanmasını engelleyecektir.

Son bir görüş ise CEO'nun üst yönetim ekibini etkilediği kadar üst yönetim ekibinden de etkilediği hakkındadır. Qiao vd. (2021)'ne göre paylaşılan sorumluluk, müzakere düzeyi, kurumsal kimlik gibi unsurlar nedeniyle CEO ile üst yönetim ekibi arasında bir uyumlaşma söz konusu olmaktadır. Uyumlaşmadan kasıt karşılıklı bağımlılık ve etkileşimin getirdiği birlikte karar vermek eğilimidir. CEO'nun üst yönetim ekibi ile birlikte hareket etme eğilimi sağlayan diğer özelliklerden bazıları ise CEO'nun dışa dönük oluşu, deneyime açıklığı (Araujo-Cabrera vd. 2017) alçakgönüllülüğü (Ou vd. 2018) üst yönetim ekibinin fırsatlara ve girişimlere tepkisi (Carpenter vd. 2004) üst yönetim ekibinin görev süresidir (Heyden vd. 2015).

İKİNCİ BÖLÜM

DİNAMİK YETENEKLER

2.1. Dinamik Yetenekler ve Kavramsal Çerçevesi

Araştırmacıların birçoğu dinamik yetenekleri, operasyonel yeteneklerin gelişimin etkileyen yüksek seviyeli yetenekler olarak değerlendirmektedirler (Collis, 1994; Winter, 2003). Helfat vd. (2007) firmanın dinamik yeteneklerini “*bir organizasyonun kaynak tabanını amaçlı olarak yaratma, genişletme ve değiştirme kapasitesi*” olarak tanımlar. Helfat vd. (2007)’nin bahsettiği kaynak tabanı, maddi kaynaklar, maddi olmayan kaynaklar, insan kaynakları ile organizasyonun sahip olduğu, kontrol ettiği veya sahip olduğu yetenekleri içerir.

Dinamik yetenekler, değişim ihtiyacına veya yeni fırsatlara verilen yanıtlar olarak kabul edilebilmektedir. Çevredeki değişimlere verilen bu yanıtlar organizasyonel süreçleri ve kaynak dağılımı şeklinde olabilir. Kaynaklar dinamik yetenekler açısından önemli bir paya sahiptir. Söz konusu kaynaklar, yöneticiler ve çalışanları da kapsayan insan sermayesi, teknolojik sermaye, bilgi ve maddi sermayeyi içerebilmektedir (Easterby-Smith vd. 2009).

Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından dinamik yetenekler “*firmanın pazardaki değişimlere yanıt olarak yeni kaynak konfigürasyonlarının yaratıldığı organizasyonel ve stratejik rutinler*” olarak tanımlanmaktadır. Bu rutinler, pazar değişikliğini eşleştirmek ve hatta yaratmak için kaynakları entegre etmeye, yeniden yapılandırmaya, kazanmaya veya serbest bırakmaya odaklanır.

Teece ve Pisano (1994) tarafından yapılan tanıma göre dinamik yetenekler “*firmanın yeni ürünler ve süreçler geliştirmesine, değişen piyasa koşullarına cevap vermesine olanak sağlayan yetenekler ve yetilerin alt kümesidir*”. Teece vd. (1997)’nin tanımına göre ise dinamik yetenekler “*çevredeki değişme cevap verebilmek için firmanın iç ve dış yetkinliklerini birleştirme, oluşturma ve yeniden yapılandırma becerisidir*”. Zollo ve Winter (2002)’a göre dinamik yetenekler “*rekabet üstünlüğü elde etme amacıyla örgütsel rutinlerin sistematik şekilde oluşturulduğu ve genişletildiği, öğrenilmiş ve istikrarlı kolektif faaliyetler bütünüdür*”.

Tanımlardan da görüleceği üzere dinamik yeteneklerin tanımlanmasındaki farklılıklar, araştırmacıların dinamik yetenekleri temellendirdikleri konum ile ilişkilidir. Örneğin, Augier ve Teece (2007)'nin araştırmasında dinamik yetenekler Penros'un Büyüme Teorisi ile incelenirken, Eisenhardt ve Martin (2000) tarafından firma davranışları açısından incelenmekte ve pazar yapısı ile ilişkilendirilmektedir. Baden-Fuller ve Teece (2020)'in çalışmasında hizmet inovasyonu açısından ele alınmaktadır. Bağış (2018)'in çalışmasında ise dinamik yetenekler bireysel ve sosyal yaratıcılık açısından ele alınmıştır. Teece (2018)'in çalışmasında ise dinamik yetenekler ile sistem düzeyi (yaklaşım) arasındaki boşlukları/dengesizlikleri gidermeye odaklanılmıştır. Söz konusu temellendirmeler dinamik yeteneklerin tanımlamalarını ve ele alınış şekillerini değiştirmektedir. Dinamik yeteneklerin tanımlanması ve odak noktası hakkında tartışmalar devam etmekle birlikte kavramın tutarlı ve açık olmasını sağlamak için Zahra vd. (2006) tarafından dinamik yeteneklerin öncülleri ve ardıllarının ayrımının yapılması görüşü ortaya atılmıştır. Zahra vd. (2006) öncülleri girdiler, ardılları ise çıktılar olarak ayırmaktadır.

Teece (2007) ise dinamik yetenekleri algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma olarak üç boyutla açıklamaktadır. Algılama yeteneği, fırsatları keşfetmeyle bağlantılı bireylerin kapasiteleri ve organizasyonel süreçleri üzerine inşa edilirken, yeteneği yakalamanın öncülleri, ürün mimarileri ve iş modellerinin seçimini, organizasyonel sınırları, karar verme protokollerini ve çalışanlar arasında sadakat inşasını yansıtır. Son olarak, yeniden yapılandırma yeteneğine katkıda bulunan faktörler, âdemi merkeziyetçilik, ortak uzmanlaşma, yönetim ve bilgi yönetimi ile ilgilidir (Teece, 2007; Eriksson, 2014). Narayanan vd. (2009) üst yönetimin kaynakların yeniden yapılandırma konusundaki isteklerinin dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde etkili olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca yazarlar dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde AR-GE süreçleri, pazarlama bilgisi, problem çözme süreçleri, bilgi paylaşımı gibi süreç ve mekanizmaların rolüne vurgu yapmaktadırlar.

Kaynakların yeniden yapılandırılması süreci için dinamik yetenekler kaynaklara dayalı yaklaşımın uzantısı olarak görünür (Makadok, 2001). Ancak kaynaklara dayalı yaklaşım kaynakların edinimini, dinamik yetenekler kaynakları

yeniden yapılandırmayı vurgular. Dinamik yetenekler kaynakların yenileriyle nasıl değiştirileceğini içermesinde dolayı, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede yöneticiler için problemler çıkarır (Grewal ve Slotegraaf, 2007). Teece ve Pisano (2003), firmaların rekabet avantajının, firmanın süreçlerine gömülü ve geçmiş tarafından koşullandırılmış yüksek performanslı rutinlere dayanan dinamik yeteneklerden kaynaklandığını savunmaktadır.

Literatürde dinamik yetenekler hakkında bazı tartışmalar bulunur; dinamik yeteneklerin değişim için ihtiyaçları veya fırsatları belirlemeyi ve bu değişimi gerçekleştirmeyi amaçlayan hem organizasyonel hem de yönetsel süreçleri içerdiği varsayılmaktadır (Helfat vd. 2007). Süreçler bu nedenle dinamik yeteneklerin önemli unsurlarından birisidir. Diğer yandan da dinamik yetenekler üç öğrenme sürecinin sonucunda meydana gelir. Bunlar deneyim birikimi, bilginin ortaya çıkarılması ve bilginin kodlamasıdır (Zollo ve Winter, 2002). Diğer yazarlar ise kaynakları bütünleştirebilecek veya yeniden yapılandırabilecek veya bunların edinilmesine ve yayılmasına odaklanabilecek belirli ve tanımlanabilir süreçlere atıfta bulunur. Örnek olarak ürün geliştirme, stratejik karar verme ve ittifak gibi tanımlanabilir süreçler olduğundan bahsedilmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000). İlk yaklaşıma göre, dinamik yetenekler benzersiz olabilir ve bu nedenle taklit edilmesi zor olabilir (Teece vd. 1997), oysa ikinci görüş, kuruluşlar arasında ortak noktaları ima eder, yani yalnızca dinamik yeteneklerin oluşturduğu kaynak ve yetenek konfigürasyonları benzersiz olabilir (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Dinamik yeteneklerin gözlemlenebilir ya da taklit edilebilir olması hakkında tartışmada Teece (1997; 2017) tarafından oluşturulan görüşler tartışmanın derinleşmesini sağlamaktadır. Yazara göre dinamik yeteneklerin, yöneticilerin özellikleri, organizasyonun geçmişine dayalı rutinleri ve kültür üzerine inşa edildiğinden dolayı rakipler tarafından taklit edilmesi zordur (Teece, 2014). Ayrıca firmaya direk olarak dâhil olanların bile tam olarak anlayamayacağı kadar karmaşık bir sistem olmasından dolayı dinamik yetenekleri taklit etmek zorlaşmaktadır (Lippman ve Rumelet, 1982). Burada firmanın dinamik yeteneklerinin taklit edilmesini zorlaştıran unsur dinamik yeteneklerin “imza” bir süreci işaret etmesidir

(Gratton ve Ghoshal, 2005). Güçlü dinamik yetenekler firmalara özgü olmasından ve belirli bir iş koluna bağlı olmadığında dolayı işletmenin tamamına yayılır, böylece sürdürülebilir rekabet avantajına hizmet edebilir.

Dinamik yetenekler süreçler için standartları belirlemek, gelişimi sağlayarak ya da başka yollarla firmanın iş yapış şeklini firma adına düzenleyebilir (Schoemaker vd. 2018). Ortaya çıkan bu yol bağımlılığı, gelecekteki fırsatların ve tehditlerin nasıl ele alınacağını etkileyecektir (Gratton ve Ghoshal, 2005). Firmadaki paylaşılan değerler risk alma, öğrenme ve başarısızlığa karşı toleransı etkilediğinde dinamik yeteneklerin firmanın kültürüne derinlemesine yerleştirilmesi gerekmektedir (Teece, 2012).

Dinamik yetenekler belirli bir iş koluna bağlı olmadığından, işletmeyi kaplar ve sürdürülebilir rekabet avantajının temellerini sağlayabilirler. Güçlü dinamik yeteneklere sahip bir firma, rakiplerinden önce fırsatları algılayabilir ve yakalayabilir. Dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ve uygulanması zordur ve bu nedenle, bir kez başarılı olduktan sonra rakiplerin taklit etmesi zor olacaktır. Bunlar, kısmen, her bir firmanın benzersiz geçmişinden, yatırımından, kültüründen, deneyiminden ve problem çözme tekniklerinden ortaya çıkan “imza” organizasyon süreçlerinde bulunur. Bu yol bağımlılığı, gelecekteki fırsatların ve tehditlerin nasıl ele alınacağını etkileyecektir (Schoemaker vd. 2018).

Bu araştırmanın dayandığı temel düşünceye göre, dinamik yetenekler, yüksek dinamizme sahip piyasalarda etkilidir. Dinamik yetenekler belirli koşullar altında rekabet avantajı sağlayabilir ve rekabet avantajının sürdürülebilirliği firma yeteneklerinin rakipler tarafından taklit edilmesine bağlıdır (Teece vd. 1997).

2.2. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım Çerçevesinden Dinamik Yetenekler

Firmanın kaynaklarına dair ilk bilgileri Penrose (1959) sağlamakla birlikte, kaynaklara dayalı yaklaşım ilk olarak Wernerfelt (1984) ortaya koymuştur. Kaynaklara dayalı yaklaşımın popüler hale gelmesinde ise Barney (1991) etkili olmuştur. Bağış ve Hızıroğlu (2017)’na göre kaynaklara dayalı yaklaşım statik ve dinamik kaynaklara dayalı olmak üzere iki okula ayrılmaktadır. Statik kaynaklara

dayalı yaklaşımda firmaların getirilileri, ikame edilemeyen, taklit edilemeyen ve değerli ve az bulunan kaynaklara sahip olma sonucunda elde edilmektedir. Dinamik kaynaklara dayalı yaklaşımda ise firmaya özgü olma ve yeteneklerdeki değişimler firmalardaki getiririnin temelini oluşturmaktadır (Augier ve Teece, 2008; Bağış ve Hızıroğlu, 2017).

Kaynaklara dayalı yaklaşım temelde rekabet avantajı yaratan kaynaklara ve yeteneklere vurgu yapmaktadır (Barney, 1991). Kaynaklar rakip firmalar arasında heterojen olarak dağılır (Barney, 1991; Mahoney ve Pandian, 1992). Firma kaynaklarının dağılımının aksak olması, kaynakların heterojenliğinin devamını sağlar.

Diğer yandan firmaların gireceği pazarları ve karlılığı belirleyen etkenler firma kaynaklarının değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez özellikte olmasıdır (Wernerfelt, 1989). Ancak kaynakların korunmasını sağlayan en önemli unsurlar her iki okul için de nedensel belirsizlik, tarih bağımlılığı ve sosyal karmaşıklaktır (Barney, 1991; Grant, 1991). Barney (1991) ve Lippman ve Rumelt (1982) firmanın çıktıları ile kaynakları arasındaki bağlantının çözülmemesini nedensel belirsizlikle karakterize etmektedirler. Tarihsel bağımlılık ise firmanın kaynak ve yeteneklerinin firmanın içinde bulunduğu yer ve zamanla ilişkilendirmektedir. Yani firmanın kaynakları tarihsel durumlara bağlı olarak ortaya çıkıyorsa, taklit edilemez. Sosyal karmaşıklık ise firmanın iç ve dış çevresindeki paydaşları ile olan ilişkileri sonucunda ortaya çıkan karmaşık yapıyı ifade etmektedir (Bağış ve Hızıroğlu, 2017; Reeds ve De Filippi, 1990).

Kaynak özelliklerinin rekabet avantajı sağlaması yönündeki iddialara karşılık olarak, iş ortamının dinamik olduğu, KDY(Kaynaklara Dayalı Yaklaşım)'nin statik yapıda olduğu ve piyasa dinamizmini açıklamada yetersiz olduğu şeklinde eleştiriler sunuldu (Eisenhardt ve Martin, 2000). Kaynakların ve yeteneklerin evrimini önceleyen dinamik yetenekler KDY'nin genişletilmesi için ortaya atıldı (Helfat, 1997; Eisenhardt ve Martin, 2000). Dinamik yetenekler, firmanın yetenekleri ve kaynaklarının bütünleşmesini, kaynakların yenilenmesini, yeniden yapılandırılmasını sağlamak ve rekabet avantajı kazanmak için değişen çevreye yanıt vermede temel yetenekleri geliştirme ve yeniden yaratmadaki davranışsal eğilimdir (Wang ve Ahmed, 2007).

Wang ve Ahmed (2007) tarafından yapılan tanım incelendiğinde dinamik yeteneklerin süreçlere gömülü olduğu görülmektedir. Süreçler esas olarak açık/görülebilir bir yapılanmanın ve kaynakların birleşimidir. Süreçlerin açık olması onların firma içinde ve firmalar arasında daha kolay transfer olmasını sağlamaktadır. Yetenekler ise firmanın kaynakların tahsisindeki açık ve gömülü süreçleri ifade eder. Böylece yetenekler genellikle firmaya özgüdür ve zamanla firma kaynakları arasındaki etkileşimler sonucunda oluşturulur (Amit ve Schoemaker, 1993).

2.3. Operasyonel Yetenekler ve Dinamik Yetenekler Ayrımı

Dinamik yetenekler ile operasyonel yetenekler arasında ayrım yapmak zorunludur (Pavlou ve El Sawy, 2011). Yetenekler, rutinlerin toplamıdır (Winter, 2003) ve rekabet etmede rutinlerin ne kadar etkili yürütüldüğünü tanımlar (Nelson ve Winter, 1982). Winter'a göre, bir yetenek, üst düzey bir rutin veya rutinler topluluğu olarak tanımlanır. Rutin, *“kısmen örtük bilgi ve hedeflere dayanan, öğrenilmiş, yüksek oranda kalıplanmış, tekrarlı veya yarı tekrarlı bir davranıştır”*. Dinamik yetenekler ve operasyonel yeteneklerin her ikisi de rutinler topluluğu olmasına rağmen, dinamik yetenekler yeniden yapılandırma ve değiştirme yeteneğini tanımlarken, operasyonel yetenekler *“günlük faaliyetleri gerçekleştirme”* yeteneğini ifade eder (Winter, 2003).

Operasyonel yetenekler Winter (2003) tarafından *“aynı ürünü, aynı ölçekte ve aynı müşteri kitlesine üretilip satarak geçimini sağlamak”* amacı olan sıradan veya *“sıfır-düzey”* yetenekler olarak adlandırılmıştır. Öte yandan, dinamik yetenekler ürünü, üretim sürecini, ölçeği veya hizmet verilen pazarları (müşterileri) değiştirmeye yönelik olan *“birinci dereceden”* yetenekler olarak adlandırılır (Winter, 2003). Operasyonel yetenekler operasyonel etkinliği sağlarken, dinamik yetenekler yeni fırsatları algılamayı, yakalamayı ve yeniden yapılandırmayı sağlar (Teece, 2007). Dinamik yetenekler, sıradan yetenekleri değiştirerek değer yaratacak stratejiler için fırsatlar yaratır (Eisenhardt ve Martin, 2000). Dinamik yetenekler ve operasyonel yetenekler arasındaki çizgi bulanık olmakla birlikte yetenekler, dinamik yetenekler tarafından değiştirilen yetenekler olarak ifade edilir (Helfat ve Winter, 2011; Eisenhardt ve Martin, 2000). Dinamik yetenekler yapısı itibari ile ürün-pazar konumlandırma (Teece vd. 1997) , geçici problem çözme (Winter, 2003) ve rastgele olmaktan (Zahra vd.

2006) ayrılmaktadır. Öyle ki dinamik yetenekler “*nasıl yapılacak*” sorusuna cevap verme ve rutinler oluşturma yönüyle konusu kavramlardan ayrılmaktadır (Laaksonen ve Peltoniemi, 2018).

March (1991)’ın keşif-sömürme görüşüne dayanarak yaptığı açıklamada, dinamik yetenekler yeni fırsatların keşfedilmesine karşılık gelirken, operasyonel yetenekler mevcut kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını ifade eder. Winter (2003) ve Teece (2007)’nin görüşlerine dayanan Pavlou ve El Sawy (2011) dinamik yetenekleri, birimlerin mevcut operasyonel yeteneklerini değişen ortama daha iyi uyacak şekilde genişletmelerine, değiştirmelerine ve yeniden yapılandırmalarına yardımcı olan yetenekler olarak tanımlamaktadırlar.

Teece (2018)’ye göre ise operasyonel yetenekler iki düzeyde takip edilebilir. İlk düzeyde belirli bir üretim programını veya tanımlanmış bir dizi faaliyeti verimli bir şekilde takip etmeye izin veren operasyonel yetenekler, rutin faaliyetler, yönetim ve yönetişim bulunur. Bunların üzerinde, “*mikro temeller*” ve daha üst düzey yetenekler olarak ayrılabilen bir dinamik yetenekler katmanı vardır (Teece, 2007). Mikro temeller, bir firmanın mevcut operasyonel yeteneklerinin uyarlanması ve yeniden birleştirilmesinin yanı sıra yenilerinin geliştirilmesini içerir. Bu yetenekler, yeni ürün geliştirme, yeni satış bölgelerine genişleme, büyük şirketlerdeki bölümler arasında ürün yetkilerinin atanması ve belirsizlik altında akıllıca yönetsel karar vermeyi oluşturan diğer eylemleri içeren ikinci dereceden dinamik yeteneklerdir (Teece, 2018). Teece (2018), March (1991), Winter (2012; 2003) tarafından yapılan ayrımlar incelendiğinde isimlendirmeler farklı da olsa, temel-operasyonel yetenekler ve dinamik yetenekler arasındaki farklılık ortaya koyulmuştur. Yazarlara göre dinamik yetenekler firmanın operasyonel yeteneklerini geliştiren bir yapıyı ifade eder.

2.4. Dinamik Yetenekler Hakkındaki Tartışmalar

Dinamik yetenekler çok geniş bir araştırma alanına sahip olmasına rağmen üzerinde fikir birliği sağlanmış bir çerçevesi bulunmamaktadır. Araştırmacıların ele aldıkları yaklaşımların dinamik yeteneklerin tanımlarında bir zenginlik oluşturduğu düşünülebilir (Easterby-Smith vd. 2009). Teece vd. (1997) tarafından dinamik

yeteneklerin ele alınış şekli diğerler araştırmacılara kavramı iyileştirme, yeniden yorumlama ve genişletme fırsatları sağlayacak kadar geniş olması bunlara örnektir. Teece vd. (1997) dinamik yetenekleri, hızlı değişen bir ortamın gerekliliklerini karşılamak için iç ve dış yetkinlikleri bütünleştirme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlamaktadır. Söz konusu tanım dinamik yetenekler için bir çerçeve sunmanın yanında bu yeteneklerin neler olduğunu tanımlama konusunda boşluklara sahiptir.

Zollo ve Winter, (1999), dinamik yetenekleri, organizasyonun etkinlik arayışıyla, operasyonel rutinlerini sistematik olarak oluşturduğu ve değiştirdiği öğrenilmiş toplu bir faaliyet modeli olarak tanımlamaktadır. Buradaki önemli vurgu ise firmanın dinamik yetenekleri altında yatan rutinlerdir. Helfat vd. (2007) dinamik bir yeteneği “*kasıtlı olarak, organizasyonun kaynak tabanını, genişletme ve değiştirme kapasitesi*” olarak tanımlar. Tanımda geçen kaynak tabanı, maddi-maddi olmayan varlıklar, insan kaynağı ve organizasyonun erişebildiği, sahip olduğu ve kontrol ettiği kaynaklardır (Helfat vd. 2007; Helfat ve Peteraf, 2009). Eisenhardt ve Martin (2000) ise dinamik yetenekleri; firmanın pazardaki değişiklikleri yakalamada kullandığı yeni kaynak yapılarını elde etmelerini sağlayan organizasyonel ve stratejik rutinler olarak tanımlamaktadırlar.

Tanımlar arasındaki farklar araştırmacılar için yeni tartışmaların da zeminini hazırlamaktadır. Araştırmacıların tanımlarında söz ettiği pazar avantajları ve firma performansına bağlı olarak dinamik yeteneklerin etkileri ve sonuçları hakkında önemli tartışmalar bulunmaktadır. Teece vd. (1997), dinamik yetenekler ve rekabet avantajı arasındaki ilişki için “*dinamik yeteneklere yeni rekabet avantajı biçimleri kazanma yeteneği*” olarak özel bir vurguda bulunmaktadırlar. Teece (2007) ayrıca yüksek dinamizm ortamında firmalar için rekabet avantajının kaynağı olarak dinamik yetenekleri esas almaktadır.

Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yeteneklerin en iyi uygulamaları temsil ettiklerini savunmaktadır. Bu nedenle dinamik yeteneklerin firmalar için üstün performans veya rekabet avantajı getiremeyeceğini belirtmektedirler. Diğer yandan

Teece (2007) en iyi uygulamaların rekabet avantajı sağlamasa da firmalara dinamik yetenekler oluşturmayaacağını savunmaktadır.

Helfat vd. (2007) rekabet avantajı ve dinamik yetenekler arasındaki doğrudan ilişkinin yapısı itibari ile totolojik olduğunu ve aradaki ilişkinin incelenmesinde kaynak tabanlı yaklaşımın araçlarının kullanılması gerektiğini savunurlar. Ayrıca araştırmacılar performans üzerinde doğrudan etkili olan en iyi uygulamalar olduğu hakkındaki görüşünü red ederler.

Easterby-Smith vd. (2009) ise tüm tartışmalardan faydalanarak dinamik yeteneklerin çeşitli biçimler alabileceğini, pazarlama, ürün geliştirme veya süreç geliştirme gibi farklı işlevleri içerebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca dinamik yeteneklerin en önemli özelliklerinin bilgi toplama ve paylaşma, operasyonel süreçleri sürekli güncellenme, çevre ile etkileşim ve karar mekanizması için fırsatlar sağlayan daha üst düzey yetenekler olduğunu ifade etmektedir (Easterby-Smith vd. 2009).

Dinamik yetenekleri hakkındaki görüşlerin diğer bir yansıması ise dinamik yeteneklerin temelleri üzerinedir. Dinamik yetenekleri makro düzeyde üst düzey organizasyon rutinleri olarak ele almak (Zollo ve Winter, 1999; Eisenhardt ve Martin, 2000) firmalardaki dinamizm kaynaklarını tanımlamayı zorlaştırır. Diğer yandan tekrarlayan davranış örüntüleri kaynakların güvenilir ve sistematik hale gelmesini sağlarken, firmadaki karar vericilerin ya da kişilerin yaratıcı davranışlarını göz ardı eder. Rutinlerin yerel öğrenme ve yola bağımlılığı (Levitt ve March, 1988) dinamik yeteneklerin firmaya getirmesi muhtemelen değişimi ve firma dışındaki keşif sürecini engelleyebilir (Salvato ve Vassolo, 2018). Mikro-bireysel düzeyde dinamik yetenekler üst düzey yöneticilerin becerilerine dayanan karar verme faaliyet olarak tanımlanır (Adner ve Helfat 2003; Teece 2007; Helfat ve Peteraf, 2015). Üst düzeyde yöneticilerin çevresel değişime tepki olarak firma kaynaklarının dinamizmini sağlamada süreçleri nasıl yönettiklerini açıklamada yetersiz kalmasından dolayı eleştirilmektedir (Salvato ve Vassolo, 2018).

Sadece üst düzey yöneticilere yapılan vurgu alt-orta düzeyde çalışanların yaratıcılıkları ve katkılarını olumsuz etkilemekte ya da gölgelemektedir (Adler ve

Obstfeld, 2007). Salvato ve Vassolo (2018) bu eleştirilerin giderilmesi için çalışanlar arasındaki ilişkilerin incelenmesini önerir. Ayrıca araştırmaların sosyo-psikolojik temellere inşa edilmesi, kolektif öğrenmenin açıklanması için üst kademeler teorisinde davranışsal entegrasyon gibi fenomenlerin takip edilmesinin söz konusu eleştirileri azaltacağını savunur. Son olarak araştırmacılar bireyler arasındaki sosyalleşmenin dinamik yeteneklere eklenmesinin dinamik yeteneklerin kaynak dinamizasyonunu açıklamada güvenilir bir çerçeve sunacağını savunur.

2.5. Dinamik Yeteneklerin Boyutları

Alanyazında dinamik yeteneklerin boyutları hakkında birçok ayırım yapılmış durumdadır. Firmanın dinamik yetenekler çerçevesinin belirlenmesinde Teece vd. (1997), Teece (2007), Pavlou ve El Savy (2011) araştırmacı tarafından yaygın olarak kullanılan boyutlandırma kullanılmaktadır. Araştırmacılar tarafından dinamik yeteneklerin boyutları algılama, yakalama ve yeniden yapılandırma olarak sunulmaktadır. Firmaların dinamik yeteneklerinin gücü firma kaynaklarının müşteri taleplerini karşılama derecesi ile belirlenir. Müşteri taleplerine cevap verebilmek için firmalar fırsatları ve tehditleri sürekli olarak algılayabilmeli ve yakalayabilmeli, sonrasında ortaya çıktıkça daha yeni tehditleri ve fırsatlara yanıt verebilmek için kaynaklarını yeniden yapılandırabilmelidir (Teece, 2018).

2.5.1. Algılama Yeteneği

Algılama faaliyetleri dış çevredeki düzensiz bilgi ve yapılandırılmamış verilerin organizasyona çekilmesi sürecindeki tarama işlemini ifade eder. Çeşitli düzeydeki görevli yöneticiler henüz ortaya çıkmamış olası tüketici taleplerini, teknolojik olanakları ve firmanın geleceğini etkileyecek diğer olasılıklar hakkında öngörüler üretmelidirler. Firmanın yapısı ve işleyişi bu bilgilerin uygun şekilde değerlendirilmesine izin verecek şekilde dizayn edilmiş olmalıdır. Etkili bir kurumsal yapı yetkinin alt kademelere doğru yayılmasına, işbirlikçi bir organizasyon kültürü oluşmasına ve paylaşılan bir vizyon oluşmasına izin verir. Üst yönetim ekibinin görevi firmanın çevresini sürekli olarak izlemek, sorunların öncelik sırasını belirlemek ve yeni fırsatları görmek için iç ve dış kaynaklardan gelen verileri kullanır (Teece, 2018).

Algılama yeteneği, çevredeki fırsatları tespit etme, yorumlama ve takip etme yeteneği olarak tanımlanır (Teece vd. 1997; Pavlou ve El Sawy, 2011). Algılama yeteneğinin üç temel rutini (i) pazar bilgisi üretmek (Galunic ve Rodan, 1998), (ii) pazar bilgisini yaymak (Kogut ve Zander, 1996) ve (iii) pazardaki bilgiye cevap vermektir (Teece, 2007). Temel olarak algılama resmi düzenlemeler, teknolojik gelişmeler, ekonomik değişimler, sosyo politik akımlar da dâhil olmak üzere geniş pazardaki öncü sinyallerin tespit edilmesidir (Schoemaker vd. 2018). Pazar bilgisi üretmek, müşteri ihtiyaçlarını belirleme (Teece, 2007); pazar eğilimlerine duyarlı olma (Amit ve Schoemaker, 1993), pazar fırsatlarını belirleme (Day, 1994), katılıkları tanıma (Sinkula, 1994), kaynak kombinasyonlarını tespit etmeyi içermektedir (Galunic ve Rodan, 1998). Pazar bilgisini yaymak; pazar bilgisini yorumlamak (Kogut ve Zander, 1996), olayları ve gelişmeleri anlamlandırmak ve yeni fırsatları keşfetmekle ilgilidir (Teece, 2007). Pazardaki bilgiye yanıt vermek aynı zamanda pazar bilgisinde yararlanmak için planlar başlatma (D'Aveni, 1994) ve yeni pazar fırsatlarını yakalama planlamasını yapmanın yanında belirli pazar bölümlerini takip etmekle ilgilidir (Teece, 2007).

Ortaya çıkacak tehditleri erken tespit edebilmek için firmalar belirsizliklerin etkilerini keşfedici senaryolar geliştirmek, dış ağlardan dikkat çekici sinyalleri toplamak, körlüklerin ve riskin normalleşmesi belirtilerini içsel olarak kontrol etmek vb. yaklaşımlar seçebilir (Schoemaker vd. 2018). Firmanın toplamış olduğu dikkat çekici konular, gizli fırsatlar ve tehditler daha geniş anlayışa sahip olabilmek için incelenmeli ve test edilmelidir. Söz konusu unsurların belirlenmesinde pazar tahminleri, kitle kaynak kullanımı, takım oyunları, dış ağ kullanımı ve stratejik ittifaklar geliştirmek seçenekleri kullanılabilir (Teece vd. 2019).

2.5.2. Yakalama Yeteneği

Yakalama, “*yeni ürünler, süreçler veya hizmetler aracılığıyla*” algılanan fırsatları değerlendirmek ilgilidir. Bu nedenle, yakalama tipik olarak artan araştırma ve geliştirme faaliyetlerini çağırır. Belirlenen fırsatları etkin bir şekilde değerlendirme sürecinde Teece (2007), firmaların (i) iyi yatırım kararları alabilmeleri, (ii) uygun (yeni) iş modelleri seçebilmeleri veya yaratabilmeleri, (iii) teknolojik

yeterlilikleri geliştirmeleri ve (iv) varlıklarını sürdürebilmeleri gerektiğini savunur. Yakalama yeteneği, pazar fırsatlarından başarıyla yararlanılması ve tehditlerin bertaraf edilmesi anlamındadır. Dış ve iç bilgi ve bilgiyi ele geçirmek, özellikle yatırım kararlarının belirlenmesinde kullanılan stratejik karar verme ile yakından bağlantılıdır (Kump vd. 2019). Firma, elde edilen bazı bilgilerin değerli olduğuna karar verebiliyorsa, değerli bilgileri firmanın güçlü ve zayıf yönlerine uygun somut iş fırsatlarına dönüştürebiliyor ve buna göre kararlar alabiliyorsa, firmanın yakalama yeteneğinden bahsetmek mümkündür (Kump vd. 2019). Firmanın yakalama sistemi fırsatlar ve tehditleri belirledikten sonra önem sırasını belirler. Daha sonra karar mekanizması fırsat ve tehditlere ne kadar hızlı yanıtlar verileceğini belirler. Karar sonrasında yeni teknolojileri ticarileştirmek için yatırımlar yapma, çeşitli ürün ve hizmetler için iş modelleri tasarlama ve sonunda uygulama aşamasına geçilir. Bir iş kolu için iş modeli, üstlenilecek faaliyetleri, kullanılacak dâhili teşvikleri, müşteri etkileşimlerinin tasarımını ve daha fazlasını içerir (Teece, 2017).

2.5.3. Yeniden Yapılandırma Yeteneği

Yeniden yapılandırma; firmanın iç süreçlerini yakalanan fırsatlarla uyumlu hale getirmek için varlıkları ve organizasyon yapılarını bütünlęrtirme ve yeniden yapılandırma yeteneği anlamına gelir. Teece (2007)'ye göre yeniden yapılandırma yeteneği, maddi ve maddi olmayan varlıklarını geliştirmeyi, birleştirmeyi, korumayı ve gerektiğinde yeniden yapılandırmayı içerir. Yeniden yapılandırma, iş modelindeki değişiklikleri, birleşmeleri, satın almaları ve elden çıkarmaları içerebilir (Teece, 2010).

Yeniden yapılandırma süreci bir firmanın iç ve dış çevresine ilgili olarak gerçekleştirilen yenilemeli bir süreçtir. Bazı durumlarda firmanın kaynak tabanında küçük değişiklikler yapmak fırsatlardan yararlanmak için yeterli olurken, bazı durumlarda kaynak tabanında kapsamlı bir şekilde yenilemeye ihtiyaç duyabilir (Helfat vd. 2007). Periyodik olarak yapılan yenileme faaliyetleri, dinamik yeteneklerin üçüncü adımını oluşturur (Schoemaker vd. 2018). Diğer yandan yeniden yapılandırma yetenekleri firmanın sistem öğelerinin hem birbirleri ile hem de firma stratejileri ile uyumlu olmasından sorumludur. Yapılandırma yetenekleri yeni bir iş modelinin firmanın tasarımında önemli bir değişim gerektiğinde ya da mevcut iş modeli ile

çeliştiğinde önemli hale gelir. Bu nedenle esnekliği destekleyen bir örgüt kültürünün oluşturulması (zor olsa da) sağlıklı ve daha kolay dönüşümler için sağlam bir temel sağlayabilir ve dolayısıyla gelecekte firmaya avantaj sağlayabilir (Teece, 2018).

2.6. Üst Yönetim Ekibinin Dinamik Yeteneklere Katkısı

Üst yönetim teorisine göre firma üst yönetimi stratejik karar verme ve firmayı geliştirme için temel kaynaktır (Hambrick ve Mason, 1984; Tihanyi vd. 2000; Sambharya, 1996). Diğer yandan kaynak bağımlılığı teorisi firmanın etkinliğini firma yönetiminin kaynakları kullanma becerisine bağlamaktadır (Ndofor vd. 2015; Walters vd. 2010). Lawrence (1997) ise üst yönetimin karar mekanizmasının bir kara kutu olduğu ve çözümlenmesin oldukça zor olduğunu ifade eder. Diğer yandan Nonaka vd. (2016) bilgi temelli yaklaşımı kaynak olarak firmanın stratejik kararlarında orta düzey yönetime ve sınır çalışanlara dayalı bir görüş sağlar. Firmanın bilgi kapasitesinin sınır çalışanlardan başlayarak orta yönetime doğru akışı olduğunu savunur. Üst yönetim ekibinin ise çoğu zaman sadece vizyon, hayaller ve değerler aşıladığını savunur. Yazarlar, firmanın rekabet avantajı sağlayan unsuru olarak dinamik yeteneklerinin oluşmasında üst yönetim ekibinin vizyon ve değer yaratma rolünde olması gerektiğini ifade eder.

Son yıllarda dinamik yetenekler yaklaşımı geniş bir araştırma alanı oluşturmuştur. Firmada stratejilerin oluşturulmasında önemli role sahip olan üst yönetim ekibinin (Teece, 2007; Hambrick ve Mason, 1984) dinamik yeteneklere nasıl bir etkiye bulunduğu üzerinde fikir birliği oluşmuş bir konu değildir. Dinamik yetenekler yaklaşımı, firmaların belirsizlik ve çevresel değişim koşulları altındaki anormal getirilerini açıklar (Teece vd. 1997). Spesifik olarak, dinamik yetenekler yaklaşımı, stratejik avantaj elde etmek için benzersiz kaynaklara veya yeteneklere sahip olmanın yeterli olmadığından; bu kaynaklar ve yetenekler, çevresel değişiklikleri yakalamak için yeniden tahsis edilmeli ve yeniden yapılandırılmalıdır (Teece, 2007, Teece, vd. 1997).

Üst kademe yöneticiler, çevreyi algılama, kaynakların kullanım biçiminde değişimi tetikleyerek varlık dağıtımını sürekli olarak değerlendirme ve karar

vermekten sorumludur (Easterby-Smith vd. 2009; Teece, 2007). Ayrıca üst yönetim dinamik yetenekleri oluşturan vizyonu sağlamaktadırlar (Easterby-Smith vd. 2009). Heaton ve Teece (2013)'ye göre dinamik yeteneklerin oluşması için gereken bilgi ve beceriler üst yönetim ekibinde bulunur. Böylece dinamik yetenekler üst yönetim ekibinin fonksiyonuna dönüşür (Teece, 2007). Birey ya da örgüt düzeyinde olması fark etmeksizin yöneticiler değişimin başlatılmasına yardımcı olur (Battilana vd. 2009).

Diğer yandan bireysel aktörlerin kurumlardaki değişimlerin başlatılmasında kolaylaştırıcı bir etkisi bulunmaktadır (Cliff vd. 2006; Maguire vd. 2004). Bireysel aktörlerin kolaylaştırıcı faktör olmasının arkasındaki etmen ise paydaşlar arasında köprü kurma yeteneği ve meşruluğun sağlanması, buna bağlı olarak da dağınık olan kaynaklara erişme kolaylığı vardır (Maguiere vd. 2004). Yani üst yönetimdeki güç sahibi yöneticiler çevreleri ile olan ilişkilerini kullanarak firma için önemli kaynaklara ulaşabilirler (Lawrence, 1999).

Üst yönetim ekibinin dinamik yetenekleri şekillendirmesi hakkındaki alanyazında birbirini tamamlayıcı ya da bakış açısını genişletecek bazı görüşler bulunmaktadır. Örneğin Narayan vd. (2009) üst yönetim ekibinin rolünü dolaylı yoldan ele almaktadır. Yazara göre üst yönetim ekibi, firma kaynaklarının yeniden yapılandırılmasında, alt düzeydeki yöneticileri daha istekli hale getirerek, onlar üzerinden değişim sağlarlar. Bu görüş Newey ve Zahra (2009)'nın görüşleri ile ilişkilendirilebilir. Yazarlara göre dinamik yeteneklerin oluşumunda ya da geliştirilmesinde içsel faktörlerin dışsal faktörlerden daha önemlidir. Bu araştırmacıların görüşleri birlikte düşünüldüğünde *“üst yönetim ekibi içsel unsurların harekete geçirilmesi ile dinamik yeteneklere katkıda bulunur”* şeklinde yorumlamak mümkündür. Bu görüşü destekler şekilde, Nonaka vd. (2016) üst yönetim ekibinin firmanın sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma yeteneklerini tek başlarına gerçekleştiremeyeceklerini ifade etmektedir. Yazara göre üst yönetim ekibinin rolü firmanın vizyon ve değerlerini organizasyona aşlamak ve orta düzeydeki yöneticileri yönlendirmektir.

Üst yönetim ekibinin karar verme sürecindeki fikir birliği konusu bazı araştırmalarda özellikle incelenmiştir. Francioni vd. (2015) ve Certo vd. (2006)'ne

göre üst yönetim ekibinin fikir birliği farklı sorunları görememe yoluyla firmanın yeteneklerini aşındırabilir. Üst düzey yöneticilerin fikir farklılıkları ise çevredeki farklı problemleri fark etmede faydalıdır (Melone, 1994). Ancak firma üst yönetimi tek bir alanda faaliyet göstermek konusunda bir fikir birliği sağladığında farklı görüşe sahip yöneticilerin varlığı firmanın karar mekanizmasında olumsuzluklara neden olur. Firmanın tek bir alanda faaliyet gösterme eğilimi ise çevredeki değişimi yakalama ihtimalini azaltabilir (Camisón-Zornoza vd. 2020).

Haapanen vd. (2020)'ne göre üst yönetim ekibinin fikir birliğinin olmaması, firmanın dinamik yeteneklerini olumsuz yönde etkilemekte ve rekabet edebilirliği baltalamaktadır. Aynı zamanda fikir birliğinin olmaması, firmanın çevredeki problemleri fark etmesinde olumlu katkılar sağlar. Üst yönetim ekibinin fikir birliği-fikir ayrılığının dinamik yetenekleri hangi bağlam da etkilediği nasıl etkilediği net olmamakla birlikte, homojenliği yüksek olan ekipler, düşük dinamizme sahip sektörlerde (Janis, 1982) heterojenliği yüksek olan ekipler ise yüksek dinamizmi olan piyasalarda (Tacheva, 2007; Wiersema ve Bantel, 1992) dinamik yeteneklere olumlu katkılar sağlayabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÜZENLEYİCİ ODAK

3.1. Bireylerde Düzenleyici Odak

Psikoloji literatürü bir bireyin ulaşmak için çaba gösterdiği iki tür davranış olduğunu ifade eder; acıdan kaçınmak ve zevke yaklaşmak. Farklı zamanlarda da olsa bireyler bu iki davranışı farklı düzeylerde gösterme eğiliminde olurlar. Bireylerin motivasyonlarını esas alarak oluşturulan **düzenleyici odak**, riske yaklaşma (yönelimci odak) ve riskten kaçınma (kaçınmacı odak) davranışlarını açıklamaktadır (Crowe ve Higgins, 1997; Liberman vd. 1999; Tunçdoğan, 2014). Düzenleyici odak bireylerin mevcut durumu ile istenen durum arasındaki uyumsuzluğun azaltılması yönündeki davranışları anlamaya odaklanmaktadır (Higgins, 1997; 1998). Diğer bir anlatımla, düzenleyici odak, bireylerin güdülerini ve amaçları nasıl takip ettiklerini inceler. Daha spesifik olarak, düzenleyici odak, bireylerin standartları ve hedefleriyle nasıl uyum içinde olduklarını inceler (Trevelyan, 2011).

Düzenleyici odak kavramı bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya doğru hareket ederken öz-denetim mekanizmaları tarafından kontrol edildiklerini savunur. Bu öz denetim mekanizmaları riske yaklaşma (yönelimci odak) ve riskten kaçınmadır (kaçınmacı odak). Riskten kaçınmada bireyler güvenlik ihtiyacını sağlar (Dewet ve Denisi vd. 2007). Bireylerin riskten kaçınma odağı baskın olduğunda çevredeki tehditlere daha çok yoğunlaşır ve hataları en aza indirmeye çalışırlar. Riske yaklaşma odağı yüksek olan bireyler ise büyük resme ve nasıl olmayı arzuladıklarına odaklanarak, fırsatları yakalayarak kazanımlarını arttırmaya odaklanırlar (Brockner ve Higgins, 2001; Higgins, 1997; Tunçdoğan, 2014; Sassenberg vd. 2007).

Kazanç sağlayan seçenekler motive edicidir ve bireylere iyi hissettirir. Diğer yandan olumsuz seçenekler bireyler için caydırıcıdır ve kötü hissettirir. Bu nedenle seçenekler kayıp ve kazanç ile ilişkilidir (Dijkstra vd. 2011). Ancak bunu yanında kayıp ya da kazanç olmayan durumlar da bireyler için bir seçenektir. Sonuç elde edebilme (kayıp-kazanç) ile seçeneklerin yokluğu (kayıp-kazanç olmadığı durumlar) bireyler için yeni bir seçenek oluşturur ve bireyler yine düzenleyici odakları etkisi ile

tercihte bulunabilirler. Bu durumda bireyler kayıp-kazanç olan seçeneği daha çok tercih edebilmektedir (Brendl vd. 1995; Dijkstra vd. 2011).

Riske yaklaşma ve riskten kaçınma odaklarının gelişiminde önceki deneyimler önemlidir. Çocukluk döneminde bireylerin riskli davranışlar ve güvenli davranışlar hakkındaki öğrendikleri şeyler, ilerleyen dönemlerde onların riske yaklaşma - riskten kaçınma odaklarının oluşmasında etkili olmaktadır (Bowlby vd. 1973; Higgins, 1997). Öğrenme sonucunda riskten kaçınma odağı söz konusu olduğunda riskleri en aza indirmeye odaklanan birey, fırsatlar ortaya çıktığında kazanımlarını maksimum seviyeye çıkarmaya yönelik (riske yaklaşma odağı) davranışlar sergileyebilir (Neubert vd. 2008; Stam vd. 2010; Pennington ve Roese, 2003; Sassenberg vd. 2007). Diğer yandan riskten kaçınma odağı ağırlıklı bireyler, bu hedefler bireylerin kazanç elde etme fırsatından vazgeçmelerini gerektirse bile güvenlik ve istikrarı gözeterek kayıplardan kaçınma eğiliminde olurlar (Kashmiri vd. 2019).

Düzenleyici odak teorisi bireylerin davranış mekanizmasını açıklamada sıkça kullanılmaktadır (Johnson vd. 2017; Tunçdoğan vd. 2015; Kark ve Dijk, 2007; Neubert vd. 2013; Hamstra vd. 2014; Zhang vd. 2022). Önceki araştırmalar, riske yaklaşma ve riskten kaçınma odağının tek bir sürekliliğin karşıt uçlarından ziyade bağımsız sistemleri temsil ettiğini öne sürmektedir (Forster vd. 2003). Düzenleyici odak teorisi, bireylerin özel odaklarının hem durumsal hem de kronik olarak değişebileceğini varsayar (Sassenberg vd. 2007). Yani düzenleyici odak kronik veya bağlamsal olabilir (Higgins ve Pinelli, 2020). Bir bireyin hem yönelimci hem de kaçınmacı odaklarının yüksek düzeyde, yalnızca bir odakta yüksek düzeyde veya her iki odakta da düşük düzeyde olması mümkündür (Gamache vd. 2015; Fischer vd. 2018). Diğer yandan bireyin yaşantısının ilerleyen dönemlerinde arkadaşlar, eşler, iş arkadaşları gibi önemli kişiler tarafından etkilenmeye devam eder (Higgins, 1997). Böylece bireylerin düzenleyici odakları gelişmeye devam eder.

3.2. CEO'ların Düzenleyici Odağı

Bireysel düzenleyici odak hakkındaki bilgiler CEO'lar için de geçerlidir. CEO'lar riske yaklaşma ve riskten kaçınma şeklinde iki düzenleyici odağa sahiptirler.

Riske yaklaşma odağı baskın olan CEO'lar büyüme, ilerleme, başarı ihtiyacı gibi dürtülerle risk alma eğiliminde olurlar (Gamache vd. 2015; Agnihotri ve Bhattacharya, 2021). Riske yaklaşma eğilimi olan CEO'lar olası kayıplardan ziyade kazanımlara odaklanırlar. Yüksek dinamizme sahip pazarlarda riske yaklaşma odağı güçlü olan CEO'ların başarılı olması beklenir (Gamache vd. 2015; Agnihotri ve Bhattacharya, 2021).

Riskten kaçınmacı CEO'lar savunmacı davranışlar sergileyerek, güvenli hedefleri tercih eder. Kaçınmacı CEO'lar oldukça dikkatlidirler ve her ne pahasına olursa olsun hataları önleme eğilimindedirler ve dolayısıyla yükümlülüklerine ve güvenliklerine dikkat ederler (Crowe ve Higgins, 1997). Diğer yandan riskten kaçınma odağı baskın olan CEO'lar güvenli davranışlara odaklandığı için pahalı hatalar yapmaktan sakınır ve yüksek rekabetçi eylemelere girişmekten kaçınırlar. Bu düşünce işlem maliyetini düşürmek niyeti ile yapılmaktadır. Bu nedenle yüksek dinamizme sahip piyasalarda başarısız olmaları beklenir (Brown ve Eisenhardt, 1997; Agnihotri ve Bhattacharya, 2021). Gamache vd. (2015) CEO'ların firma hakkındaki kararlarında, firmanın kendilerine bir emanet olduğunu, bu nedenle hissedarlara göre hareket etmektedirler. Bu düşünce riskten kaçınma eğilimine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü CEO'lar firmaların kendine emanet edilmesi düşüncesine sahip olacak ve hissedarların güvenini devam ettirme eğiliminde olacaklardır.

3.3. Kolektif Düzenleyici Odak ve Üst Yönetim Ekipleri

Üst yönetim ekiplerinin özelliklerinin düzenleyici odağa sahip olacak unsurlar taşıdığı iddia edilmektedir. Levine vd. (2000) ve Roundy vd. (2016)'ne göre üst yönetim ekiplerini belirli sıklıklarla karar verebilmek için bir araya gelen ve kolayca dağılmayan bir gruptur. Bu özellik onların grup düzeyinde bir motivasyona sahip olmalarını ve sürekliliklerini sağlayacaktır. Üst yönetim ekipleri düzenli olarak kayıp mı kazanç mı olduğuna karar vermeleri gereken çevresel değişimler maruz kalmaktadırlar (Roundy vd. 2016). Söz konusu kararlar stratejik özelliklere sahip olduğundan birden fazla karar vericiyi ve büyük miktarda belirsizlik ile uğraşmayı gerektirir (Eisenhardt ve Zbaracki, 1992). Bu kararlar yöneticilerin psikolojik

yapısından etkilenecek kararlardır. Bu nedenle bireylerde olduğu gibi üst yönetim ekibinin de karar mekanizmasında düzenleyici odakları etkili olabilir.

Roundy vd. (2016) üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının oluşmasında yönetsel takdir yetkisi, üst yönetim ekibinin güç dağılımı, birlikte geçirilen (paylaşılan) süre ve çevrenin cömertliğinin etkili olduğunu savunur. Takdir yetkisi yüksek olan yöneticiler kendi kişisel odaklarını ortaya koymaya daha istekli olacaklardır. Aksi durumda yöneticiler kendi kişilik ve davranışsal eğilimlerini göstermeyeceklerdir. Diğer yandan yöneticilerin gücü üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının oluşmasında etkili olacaktır (Roundy vd. 2016). Üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının riske yaklaşma ya da riskten kaçınma yönünde oluşmasında yüksek düzeyde güce sahip olan yöneticilerin odağı etkili olacaktır.

Grup üyeleri benzersiz görüşlerden ziyade ortak görüşleri ifade etmeye daha yüksek eğilim gösterebilmektedir (Stasser, 1992). Bu nedenle grup içerisinde baskın olan düzenleyici odakların geçirilen zamanın da etkisi ile birlikte bir süre sonra üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı olması muhtemeldir (Roundy vd. 2016). Üst yönetim ekibinin sürekliliği, ekibin psikolojik özelliklerinin homojen hale gelmesiyle ilişkilidir (Michel ve Hambrick, 1992). Diğer yandan homojenleşen ekiplere katılması muhtemel yeni üyelerin de ekibin eğilimlerine benzer eğilimlere sahip kişilerden seçilmesi muhtemeldir (Barsade vd. 2000). Zamanla gruptaki baskın düzenleyici odaklar üst yönetim ekibinin düzenleyici odağına dönüşebilir ve yeni adaylar ekibin düzenleyici odağına sahip kişilerden seçilebilir.

Kolektif düzenleyici odağın oluşmasında liderlik özellikleri önemlidir. Ancak takipçilerin özellikleri de toplu düzenleyici odağın oluşmasında etkili olmaktadır. Bu nedenle ekiplerin düzenleyici odağı araştırılırken ekip üyelerinin bireysel düzenleyici odaklarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Van Dijk vd. 2021). Bireylerin düzenleyici odakları ekibin düzenleyici odağı etkileyebilir, çünkü üyelerin ortak ihtiyaçları, değerleri ve hedeflerine dayalı olarak kolektif bir yapı geliştirilir (Johnson vd. 2015). Ekip üyeleri birlikte çalışırken etkileşime girer, sohbet eder ve fikir alışverişinde bulunurlar. Nihayetinde bulaşma ve karşılıklı etki mekanizmaları aracılığıyla birbirlerini etkilerler (Van Dijk vd. 2021). Öyle ki, bireylerin teker teker

düzenleyici odaklarına odaklanmak, ekiplerin düzenleyici odağını göstermeyebilir. Van Dijk vd. (2021)'e göre toplu düzenleyici odağın belirlenmesinde ekibin ortalama değerlerinin incelenmesi daha iyi bir yoldur.

Genel olarak kolektif düzenleyici odak Scholer ve Higgins (2008)'e göre 3 farklı seviyede gerçekleşir; sistem seviyesi (büyüme hedefi, güvenlik), stratejik seviye (isteklilik, dikkat) ve taktik seviye (risk arayan, riskten kaçınan). Düzenleyici odak sistem seviyesinde üst yönetim ekiplerinin motivasyonel hedefleri veya istekleri ile ilişkilidir. Sistem seviyesinde üst yönetim ekiplerinin kolektif düzenleyici odakları riske yaklaşma eğiliminde arzuların, ilerlemenin ve başarıların elde edilmesi gibi büyüme ile ilgilidir. Diğer yandan üyeler riskten kaçınma odak noktasında ise güvenlik, istikrar tehlikeden kaçınma ile ilgilenirler (Higgins ve Pinelli, 2020). Stratejik seviyeye üst yönetim ekiplerinin kolektif düzenleyici odakları yine riske yaklaşma ve riskten kaçınma eğilimleri ile ortaya çıkar. Riske yaklaşma eğiliminde büyüme ve başarı hedefleri nedeniyle isteklilik stratejileri takip edilir. Riskten kaçınma eğiliminde ise güvenlik hedefleri nedeniyle ihtiyatlı stratejileri tercih edilir (Spanjol vd. 2011). Son olarak taktik seviyede risk eğilimi yüksek olan takımlar riskli seçeneklere yönelirken riskten kaçınma eğilimi olan takımlar daha muhafazakâr seçeneklere yönelirler (Tunçdoğan vd. 2017). Özetle kolektif düzenleyici odak, takımların hedeflere nasıl ulaştığını göstermektedir (Kark ve Van Dijk, 2019; Zhang vd. 2022).

Kolektif düzenleyici odak ile ilgili çalışmalar henüz yetersiz düzeydedir. Kısıtlı sayıdaki bazı çalışmaların sonuçları ise şu şekildedir; Kolektif düzenleyici odağın etkileri ile ilgili olarak yapılan çalışmalardan birisinde grup düzenleyici odağının grubun yaratıcılığı ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (örn; Faddegon vd. 2009; Shin vd. 2016; Johnson vd. 2015; Van Dijk vd. 2021).

Florack ve Hartmann (2007) tarafından yapılan araştırmada da risk ortalamaları yüksek olan ekiplerin diğerlerinden daha fazla risk almaya çalıştığı, risk ortalamaları düşük olan ekiplerin ise daha fazla güvenli davranış eğilimi sağladıkları görülmüştür. Rietzschel (2011) ise riske yaklaşma eğiliminin daha fazla yenilikçi davranış, riskten kaçınma eğiliminin ise daha az yenilikçi davranışla ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Zaal vd. (2011) tarafından yapılan araştırmada toplu düzenleyici odağın ahlaki durumlarla nasıl ilişkili olacağını tespit etmeye odaklanılmışlardır. Araştırmacılar ahlaka uygun olmayan davranışların, olağan özellikleri içermemesinden dolayı risk içereceği, bu nedenle riskten kaçınma eğilimi yüksek olan ekiplerin ahlaki açıdan sorunlu olan davranışları engelleme eğilimlerinin yüksek olacağını savunmuşlardır.

Son olarak Büschgens vd. (2013) açık kültüre sahip ekiplerin idealleri, iyimserliği ve uzun vadeli fırsatları takip edecek şekilde koordine olacaklarını savunmaktadır. Diğer yandan kapalı kültüre sahip ekiplerde ise daha yüksek düzeyde riskten kaçınma eğiliminin olması beklenebilir (Shin vd. 2016). Son olarak faaliyet gösterilen sektör, firmanın hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran (cömert) bir yapıdaysa üst yönetim ekibi, yöneticilerin de özelliklerine bağlı olarak riske yaklaşma odağına sahip olması beklenmektedir. Diğer yandan sektör fırsatlar açısından kıtsa üst yönetim ekibinin kayıplara odaklanarak riskten kaçınma odağına sahip olması beklenmektedir (Roundy vd. 2016).

3.4. Üst Yönetim Ekiplerinin Düzenleyici Odağı

Örgütlerde düzenleyici odak çoğunlukla liderler-CEO'lar seviyesinde incelenmektedir. CEO'nun düzenleyici odağının karar alma-karar verme (Gamache vd. 2015; Scoresby vd. 2021; Kuhn, 2015), CEO'nun emekliliği (Hansin Bilgili vd. 2020), stratejik değişim (Jiang vd. 2020), CEO gücü ve çevresel dinamizm (Kashmiri vd. 2019), liderlik tarzı (Stam vd. 2010), firmanın keşif ve sömürü faaliyetleri (Kammerlander vd. 2015), dışsal baskılar ve çevresel türbilans (Chung ve Low, 2021), kurumsal çift yönlülük (Huang vd. 2021), grup uyumu (Sassenberg vd. 2007), takım yapısı (Dimotakis vd. 2012) gibi konularla ilişkilendirildiği görülmektedir. Ancak örgütler doğaları gereği, büyük ölçüde, tekil yöneticiler yerine çalışma ekiplerinin etkin çıktılarına bağımlıdır (DeChurch ve Mesmer-Magnus, 2010).

Son yıllarda bazı çalışmalar ekiplerin motivasyon odaklarının ekiplerin kolektif yapısıyla ilişkili olabileceğini öne sürmüştür (Van Dijk vd. 2021; Shin vd. 2016; Jordan, 2014; Rietzschel, 2011). Levine vd. (2000) ekiplerde zamanla uyumlaşmanın gerçekleştiğini, grup üyelerinin ortak bir kararlar alabilecek yapıya

ulaştıklarını savunmaktadır. Söz konusu görüş toplu bir düzenleyici odağı ifade etmektedir.

Toplu düzenleyici odağın nasıl şekillendiği hakkındaki görüşler incelendiğinde gruptaki baskın kişilerin (lider) takibine, aktörle takipçilerin ilişkilerine ve demografik uyumlarına göre toplu düzenleyici odağın yapılandığına dikkat çekilmektedir (Johnson vd. 2017). Sassenberg ve Woltin (2008) toplu düzenleyici odakta davranışların nasıl gerçekleştiği açıklamaya çalışmıştır. Araştırmaya göre grup üyeleri kendi sosyal kimlikleri doğrultusunda kendi kendilerini düzenleyeme giderler ve düzenleyici odaklar ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında grup liderinin risk eğiliminin yüksek olması toplu düzenleyici odağın riske yaklaşma şekilde olmasını, liderin riskten kaçınmacı olması ise grubun değişimden ve yeniliklerden kaçınmasına neden olur (Van Dijk vd. 2021). Florack ve Hartman (2007) ise toplu düzenleyici odağa bağlı olarak riske yaklaşma eğilimi gösteren gruplarda kazançla ilgili konular üzerine yoğunlaştığı, riskten kaçınma eğilimi gösteren gruplarda ise kayıplara yoğunlaşma eğiliminin yüksek olduğunu savunmaktadır.

3.5. Düzenleyici Odak ile İlgili Alanyazın

Düzenleyici odak yaklaşımı psikoloji alanyazınında geniş bir kullanım alanına sahip olmakla birlikte, yaklaşımın yönetim-strateji alanlarındaki kullanımı görece olarak yenidir. Yaklaşımın kullanıldığı çerçevenin sunulabilmesi için düzenleyici odak yaklaşımının konu edildiği çalışmaların kısa bir özeti aşağıda sunulmuştur.

Roundy vd. (2016) tarafından gerçekleştirilen kavramsal çalışmada düzenleyici odak değişimin bir öncülü olarak tanıtılmıştır. Çalışmaya göre üst yönetim ekipleri bir düzenleyici odağa sahip olabilir ve ekibin düzenleyici odağı stratejik değişimi etkileyebilir.

Ma vd. (2022) tarafından yapılan araştırmada CEO'ların hisse kazançlarının düzenleyici odakları ile nasıl bir ilişkide olduğunu tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre hisse senetleri kazançları ile terfi odaklı olma (risk eğilimi yüksek olma) arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan

hisse senedi getirileri ile riskten kaçınma eğilimi arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Zhang vd. (2022) tarafından yapılan araştırmada üst yönetim ekibinin düzenleyici odakları ile firmanın çevreye karşı davranışları arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin riske yaklaşma eğilimlerinin yüksek olması firmanın çevreye olumsuz etkilerde bulunma ihtimalini arttırmaktadır. Diğer yandan riskten kaçınma eğilimi yüksek olduğunda ise çevrenin suiistimal edilme ihtimali azalmaktadır. Çevrenin dinamizm seviyesi arttığında pozitif ilişkiler artmakta, negatif ilişkiler ise azalmaktadır.

Agnihotri ve Bhattacharya (2021) tarafından yapılan araştırmada risk alma eğilimi yüksek olan yöneticilerin firmanın rekabetçi eylemlerde bulunma sıklığını pozitif yönde etkilediği, riskten kaçınma eğilimi yüksek olan yöneticilerin ise negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada üst yönetim ekibi ile CEO arasındaki farklılıkların ise söz konusu ilişkileri yumuşattığı tespit edilmiştir.

Kashmiri vd. (2019) tarafından yapılan araştırmada CEO'ların düzenleyici odaklarının firmanın rekabet etme eğilimi ile ilişkili olacağı varsayılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre CEO'ların riske yaklaşma eğilimlerinin yüksek olması, firmanın reklam faaliyetlerini arttırmakta, CEO'nun riske yaklaşma eğilimi arttıkça firmanın ARGE yoğunluğu da o derece artış göstermektedir. Ayrıca dinamik çevreler yukarıdaki ilişkilerde önemli rol oynamaktadır.

Jiang vd. (2020) tarafından yapılan araştırmada CEO'ların düzenleyici odaklarının firmanın stratejik değişimlerinin büyüklüğünü nasıl etkilediği tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre firmanın önceki performansın düşük olduğu durumlarda CEO risk alma odağı ile stratejik değişim arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Çevresel dinamizm düşükken CEO riskten kaçınma odağının stratejik değişim üzerindeki etkisi güçlüdür.

Rietzschel (2011) tarafından yapılan araştırmada üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının firmanın inovasyonlarına ne şekilde etki ettiği tespit edilmeye

alışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre düzenleyici odağın fikir üretme ve fikir geliştirmeyi etkilediğı, ancak fikir gerçekleştirmeyi etkilemediğı tespit edilmiştir.

Van Dijk vd. (2021) tarafından yapılan araştırmada dönüşümsel ve işlemsel liderliğın ve ekip üyelerinin kronik düzenleyici odağının ekibin yaratıcı performansı üzerindeki etkilerini tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre toplu düzenleyici odağın ve ekip girişiminin, liderliğın ve ekip üyelerinin yaratıcı performans üzerindeki kronik düzenleyici odağının etkisine aracılık ettiğı tespit edilmiştir. Diğer yandan toplu risk alma eğilimi, toplu riskten kaçınmanın hem ekip girişimi hem de yaratıcılık üzerindeki olumsuz etkilerini hafiflettiğı tespit edilmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODU

4.1. Kavramlar Arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme

Üst yönetim ekiplerinin davranışlarının ya da üst düzey yöneticilerin davranışlarının firmanın dinamik yetenekleri nasıl etkilediği açıklamaya çalışan bir araştırma gündemi mevcuttur. Ancak söz konusu araştırmalar söz konusu yöneticilerin güçlerini esas almamaktadır. Bu araştırma kapsamında firmanın üst yönetim ekibinin demografisini konu edinen çalışma sonuçları incelenerek üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının dinamik yeteneklere etkisi öngörülmeğe çalışılmaktadır. Üst yönetim ekibinin demografisi üzerinden inceleme yapılmasının nedeni ise alanyazında güç üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının demografi ile ilişkilendirilmesidir. Ayrıca bu bölüm de üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının, üst yönetim ekibinin güç kaynakları ve firmanın dinamik yetenekleri ile olan ilişkileri sunulmaktadır. Son olarak söz konusu ilişkilerde çevresel dinamizmin düzenleyici etkisi hakkındaki alanyazına yer verilmektedir.

4.1.1. Üst Yönetim Ekibinin Güç Kaynaklarının Dinamik Yeteneklere Etkisi

Birçok araştırmacı üst yönetim ekibinin dinamik yeteneklere etkisini yöneticilerin yetenekleri ile ilişkilendirmektedir. Teece (2012) dinamik yetenekleri, kilit yöneticilerin benzersiz deneyimlerini, sezgilerini ve bilişlerini yansıtabileceğini ifade etmektedir (Teece, 2012). Maghzi vd. (2015) dinamik yeteneklerin yönetsel kararlarının sonucunda oluştuğunu savunmaktadır. Bu konuda öncülerden olan Helfat ve Peteraf (2015), yöneticilerin dikkatlerinin ve algılarının sezme yeteneğini, problem çözme yeteneklerinin kavrama yeteneğini, sosyal bilişleri ve iletişim becerilerinin ise yeniden yapılandırma yeteneklerini olumlu yönde etkilediği savunulmuştur. Benzer şekilde, Ambrosini vd. (2009) üst yönetimin çevreye ilişkin algılarının ve değişim ihtiyacının, kaynakların kullanılma biçiminde veya kaynak tabanının yapılandırılmasında değişimi tetikleyeceğini öne sürmektedir. Yukarıdaki çıkarımlara dayanarak oluşturulan hipotez şu şekildedir;

H₁: Üst yönetim ekibinin güç kaynakları ile firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi arasında ilişki vardır.

Daha spesifik olarak gücün kaynaklarının dinamik yeteneklerle ilişkilerinin belirlenmesi ilişkilerin yapısının doğru yorumlanması açısından önemlidir. Bu nedenle aşağıda uzmanlık gücü, sahiplik gücü ve yapısal güç kaynaklarının dinamik yeteneklerle nasıl ilişkili olabileceğini gösteren alanyazın özeti sunulmaktadır.

Üst yönetim ekibinin yapısına ve firmanın sahipliğinin üst yönetim ekibine yansımaya odaklanan araştırmalarda ise üst yönetim ekibinin firmanın dinamik yetenekleri çeşitli şekillerde etkilediği hakkında sonuçlara ulaşılmıştır. Üst yönetim ekibi üyelerinin firmadaki hisseleri, sahiplerle olan ilişkileri onların sahiplik gücünü (Finkelstein, 1992; Cannella ve Shen, 2001) göstermektedir. Sahiplik gücünün üst yönetim ekibinin karar mekanizmasını yönlendirmesi, böylece firmanın dinamik yeteneklerini etkilemesi beklenebilir. Örneğin sahipliğin ailede toplanmış olması, firma sermayesini gelecek nesillere bırakma düşüncesine bağlı olarak kaybetmeme eğilimini de beraberinde getirebilir. Bu nedenle yönetimin çevredeki fırsatları sezme yeteneği azalır.

Üst yönetim kaybetmeme eğiliminde olmasından dolayı kararlarında tutucu olabilir (Bertrand ve Schoar, 2006). Firma yönetiminin tutucu davranışları, çevredeki değişimleri izlemesi için ayırdığı kaynağın azalmasına, sonrasında yenilikleri yakalama başarısının azalmasına neden olabilir. Diğer yandan firmanın yakalama için ayırdığı kısıtlı kaynaklar firmanın kaynak tabanını dönüştürmedeki başarısını da olumsuz etkiler. (Camisón-Zornoza vd. 2020). Sahipliğin toplanmış yapısı firmaların tek elden yönetilmesine, yönetim süresinin uzun süreli olarak tek kişide kalmasına (yetkinin uzun süreli tahsisi) (Gómez-Mejia vd. 2007) neden olur. Sahipliğin ve yönetimin tek kişide toplanması (Kraiczy vd. 2015) ve üst yönetim ekibinde aile bireylerinin fazla sayıda olması dinamik yeteneklerin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Camisón-Zornoza vd. 2020).

Vandekerckhof vd. (2015) tarafından yapılan araştırmada üst yönetim ekibi üyelerinin aile yoğunluk olmasının karar verme kalitesini azalttığı, üst yönetim

ekibinin uzmanlık ve bilgi çeşitliliğinin ise karar verme kalitesini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bilgiler birlikte düşünüldüğünde; üst yönetim ekibi üyelerinin yoğun şekilde sahiplik gücüne sahip olması, firmanın dinamik yeteneklerinin olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Çıkarımlardan hareketle oluşturulan hipotez şu şekildedir;

H_{1a}: Üst yönetim ekibinin sahiplik gücü arttıkça, firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi daha az olur.

Sahipliğin olumsuz etkilerinin azaltılmasında ise firmanın boyutu etkilidir. Firma boyutu büyüdükçe üst yönetim ekipleri dış katılımcılara açık olur. Dışarıda gelen üst yöneticiler ise uzmanlık ve bilgileri ile karar vermedeki kaliteyi artırır (Vandekerkhof vd. 2015). Üst yönetim ekibinin uzmanlık gücü yönetici rolleri, fonksiyonel alandaki deneyim, görev süresi gibi unsurlara dayanmaktadır (Finkelstein, 1992; Patel ve Cooper, 2014; Blagoeva, 2020). Üst yönetim ekibinin uzmanlık gücü çevredeki gelişmelere tepki verme (Zellweger vd. 2012) konusunda etkili olabilir. Yöneticilerin görev süreleri deneyim ile ilişkilidir. Görev süresi uzadıkça yöneticilerin bilgi seviyelerinin de artacağı düşünülür (Buchholtz vd. 2008). Bilgi seviyesi artan yöneticiler çevredeki fırsat ve tehditlerle değişim ihtiyaçlarını daha rahat fark edebilirler (Henderson vd. 2006; Barreto vd. 2010).

Üst yönetim ekibi üyeleri-özellikle CEO'lar- organizasyonları şekillendirme yetkisine sahip yöneticiler olduklarından bilgi ve deneyimlerini firmanın yeteneklerini geliştirmede kullanabilirler (Teece, 2012; Deeds vd. 1999). Örneğin, Driesch vd. (2015) ve Rodenbach ve Brettel (2012) tarafından yapılan çalışmaya göre CEO'ların deneyimleri dinamik yetenekleri olumlu yönde etkilemektedir. Lee (2018) tarafından yapılan araştırmada ise uluslararası faaliyet gösteren firmalarda CEO'ların deneyimlerinin firmanın dinamik yeteneklerini olumlu yönde etkilediği, CEO'nun kariyer hedeflerinin dinamik yetenekleri olumlu katkılar sunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Özetle, üst yönetim ekibi üyelerinin deneyimleri, uzmanlıkları ya da bilgi seviyeleri çevredeki fırsatları ve tehditleri sezmede, tepkiler oluşturmada ve firmanın kaynak tabanını değiştirmede etkili olabilir. Bu düşünceden hareketle oluşturulan hipotez aşağıda sunulmuştur;

H_{1b}: Üst yönetim ekibinin uzmanlık gücü arttıkça, firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi daha yüksek olur.

Üst yönetim ekibinin yapısal gücünün üyelerin konumlarından kaynaklandığı (Finkelstein, 1992) göz önüne alındığında, üyelerin yapısal güç kaynaklarının firmanın dinamik yetenekleri üzerinde etkili olması beklenmektedir. Üst düzeydeki yöneticiler pozisyonları nedeniyle karar mekanizmasının önemli bir noktasında bulunurlar. Üst yöneticilerin algılama biçimleri onların benzersiz geçmişlerinden ve bulundukları bağlamdan etkilenir. Geçmiş ve bağlamın bir yansıması olarak bilişsel süreçler üst yönetimdeki üyelerin firmadaki kararlarını ortaya koyar. Bilişsel sürece göre firma üst yönetim ekibi çevreyi algılar (Barr ve Huff, 1997) ve algıları doğrultusunda bilişsel sürecin de sonucu olarak kararlar kümesi oluşturur. Sonrasında ise alınan kararlar firmanın dinamik yeteneklerinin oluşturulmasında ya da geliştirilmesinde kullanılır (Maghzi vd. 2015). Diğer yandan üst yönetim ekibindeki yöneticilerin firmadaki birden fazla göreve sahip olmaları (aynı zamanda yönetim kurulunda yer alma, birden fazla kurulda görev alma vb.) onların güç düzeylerini artırmaktadır (Finkelstein, 1992).

Gücün firmalarda diğerlerini etkileme kapasitesi olduğu düşünüldüğünde (Pfeffer, 1992), üst yönetim ekibi firmanın çevresindeki gelişmelere bağlı olarak geliştirdikleri fikirleri uygulamada güçlerinden faydalanmaları beklenecektir. Firma içerisindeki farklılıklardan kaynaklı olarak ortaya çıkan çatışmaların (Chen vd. 2010) giderilmesinde ve fikir birliğinin sağlanmasında güç önemli olacaktır. Söz konusu güç, üst yönetim ekibi üyelerinin yasal pozisyonlarının bir sonucu olacaktır. Özetle firma üst yönetim ekibinin çevredeki fırsat ve tehditleri fark etme, buna karşılık aksiyonları alma ve kaynak tabanını güncelleme kararlarını verirken yapısal güç kaynaklarını kullanmaları beklenmektedir. Bu çıkarımdan hareketle oluşturulan hipotez aşağıda sunulmuştur;

H_{1c}: Üst yönetim ekibinin yapısal gücü arttıkça, firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi daha yüksek olur.

Yöneticiler paydaşlarla uzun süreli ilişkiler kurarak ilişkisel bir sermayeye sahip olur. Elde edilen bu sermaye firmanın yenilikleri yakalamasına yardımcı olan bilgilerden oluşur (Zellweger vd. 2012). Ağlar sayesinde algılama avantajı kazanan ve deneyim derinliği kazanan firma (Teece, 2007), rekabet gücü kazanabilir. Prestijli yöneticiler, sahip oldukları ağlar (Finkelstein, 1992; Useem, 1979; Hambrick ve Mason, 1984) aracılığı ile çevredeki bilgileri, kaynakları (D'Aveni, 1989) kolayca firmaya çekerek çevredeki gelişmelere yanıtlar oluşturabilir ve firmanın dinamik yeteneklerini etkileyebilirler.

H_{1d}: Üst yönetim ekibinin prestij gücü arttıkça, firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi daha yüksek olur.

4.1.2. Üst yönetim Ekibinin Güç Kaynaklarının Düzenleyici Odak Üzerindeki Etkisi

Üst yönetim ekibinde yer alan yöneticilerin gerçekleştirecekleri davranışlar üzerinde düzenleyici odağın önemli bir rolü olmasını beklenmektedir. Söz konusu yöneticilerin yetenekleri ve davranışsal kontrolleri (Ajzen, 1991) karar verme yetkisine nüfuz eder (Singh, 1986). Karar verme yetkisi üst düzey yöneticilerin yapısal güç kaynaklarının sonucudur (uzmanlık, sahiplik gibi güç kaynakları ile ilişkilidir) (Finkelstein, 1992). Bu nedenle üst yönetim ekibinde yer alan yöneticilerin kendi güç kaynaklarına bağlı olarak, kendi motivasyonları doğrultusunda kararlar vermesini beklemek mümkündür (Tunçdoğan, 2014).

Güç bireyler açısında ödüllere ulaşmayı kolaylaştıran bir unsur olduğunda davranışların riskli olma oranı artmaktadır. Öyle ki insanlar güce sahip olduklarında, daha yüksek itibar, övgü ve olumlu ilgi gibi sosyal kaynakların yanı sıra finansal kaynaklar gibi daha maddi kaynaklara da erişebilirler (Buss, 1996). Bunun yanında yöneticilerin gücü ödül peşinde koşmalarının önündeki engelleri kaldırır (Winter ve Stewart, 1983).

H₂: Üst düzey yönetim ekibinin güç kaynakları ile düzenleyici odağı arasında ilişki vardır.

Daha önce birçok kez belirtildiği üzere gücün belirli bir kısmı yöneticilerin yasal pozisyonlarından kaynaklanmaktadır. Üst yönetimdeki profesyonellerin bulundukları pozisyonları dolayısıyla farklı ağlara bağlantı kurmaları mümkündür. Ağlar bu yöneticileri için bir bilgi kaynağı, belirsizlikleri azaltma için kaynak sağlar (Finkelstein, 1992). Ayrıca yapısal güç ile yöneticiler kendi kararlarını firmada uygulama şansına sahip olacaklarından, kendi kararlarını baskın olarak savunabilirler. Üst yönetim ekibi üyelerinin yapısal gücü bariyerleri aşma konusunda destek sağlamaktadır (Chen vd. 2010; Winter ve Stewart, 1983). Öyle ki üst yönetim ekibi üyeleri kendi pozisyonlarını korumak istediklerinde ya da övgü, ilerleme, kazanım elde etmek istediklerinde riskli davranışlarda bulunma eğiliminde olmaları muhtemeldir (Higgins, 1997). Firma çevresinde ortaya çıkan fırsatlar, tehditler veya önemli değişimler (Teece, 2007) üst yöneticiler için bir ilerleme şansı sunar. Güçlü yöneticilerin çıkarlarını arttırmak için riskli davranışlara yönelmesi (Bebchuk ve Fried, 2003) daha baskın bir düşüncedir.

Diğer yandan yöneticilerin düzenleyici odakları sadece tek bir şekilde ortaya çıkmamaktadır. Yöneticiler riske yaklaşma ve risklerden korunma eğilimini aynı anda, belirli düzeylerde sergileyebilir (Tunçdoğan, 2014). Örneğin pazardaki değişimin yüksek olduğu durumlarda firmanın kararları hem risk almayı hem riskten kaçınmayı belirli düzeyde barındırabilir. Çevredeki gelişmelere riskli olduğu için yanıt vermeme, mevcut müşterileri kaçırma ve rakipler için bir alan açabilir (Elsbach ve Sutton, 1992). Diğer yandan gelişmelere yanıt verme de somut maliyetler getirebileceğinden risk taşır (Tipton vd. 2009).

Yüksek güç düzeyine sahip kişiler böylece hem kendi emellerini gerçekleştirirken hem de yeniden güç kazanma sürecine girişmiş olurlar. Üst düzey yöneticiler açısından düşünüldüğünde, yöneticiler güçleri doğrultusunda riske yaklaşma ve riskten kaçınma eğilimleri gösterirler, riskli davranışları ile de çevrelerine mesajlar göndererek daha fazla güç ve sosyal statü kazanma yoluna giderler. Özetle bireyler sonuç olarak riskli olmayan seçenek kendi içerisinde risk barındıran bir süreçte dönüşebilir. Özetle üst yönetim ekibi üyeleri kendi kararlarını pozisyonlarından doğan güçleri aracılığı ile uygulamaya koyma eğiliminde olacaklardır. Çevredeki gelişmelere

yanıt vermenin ya da vermemenin özel riskler içermesinden dolayı risk eğilimli odağın baskın olması daha yüksek bir beklentidir. Bu çıkarımlardan hareketle oluşturulan hipotez şu şekildedir;

H_{2a}: Üst yönetim ekibinin yapısal gücü arttıkça, üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı riskten kaçınma odağından ziyade riske yaklaşma odağına yönelir.

Üst yönetim ekibinin sahip gücü ile ilgili spesifik bulgular sahipliğin riske yaklaşımı olumsuz yönde etkileyeceğini öngörmektedir. Örneğin sahipliğin ailede toplanmış olması, firma sermayesini gelecek nesillere bırakma düşüncesine bağlı olarak kaybetmeme eğilimini de beraberinde getirebilir. Üst yönetim- sahipler- kaybetmeme eğiliminde olmasından dolayı kararlarında tutucu olabilir (Bertrand ve Schoar, 2006).

Örneğin, Shleifer ve Vishny (1986) tarafından yapılan araştırmada sahipliğin aile üyelerinde yoğunlaşmasının, sahiplerin genellikle servetlerini bu yatırımlarına dönüştürmüş olmalarından dolayı, riski yatırımlardan kaçınmalarına neden olacağını savunmaktadır. Özellikle belirsizlik yüksek olduğunda sahipliğin yeniliği engelleyeceği (Morck vd. 2000) düşünülmektedir. Diğer yandan Jiang vd. (2015) ise sahipliğin riske yaklaşma ve riskten kaçınmadaki etkisini sahiplerin değerlerine bağlamaktadır. Özetle, üst yönetim ekibinde sahipliğin yoğunlaşmış olması kaynakları koruma eğilimini arttırabilir.

Diğer yandan üst yöneticilerin firmadaki sahiplikleri güç kaynağı olarak görülmekte (Finkelstein, 1992) ve riske teşvik eden bir sistem olarak görülmektedir, bu da yöneticilerin riskli projelere olumlu yaklaşımlarını sağlar (Rajgopal ve Shevlin, 2002). Bandura (1982) tarafından öz-yeterlilik belirli bir performans düzeyine ulaşma yeteneğinin algılanması olarak tanımlanır. Bu nedenle güç, bireylerin öz-yeterlilik inançlarını artırabilir. Çünkü güç, insanlara beceri ve yetenekleri konusunda güven sağlar. Bu nedenle güç ve risk arasındaki bağlantı, kendi başına risk algılarından çok, bireylerin riskli davranışları sorunları aşma yeteneklerine olan inançları ile ilgili olmaktadır (Conniff, 2002). Gücün döngüsel kazanımına bağlı olarak bireyler riske

yaklaşma eğiliminde olabilirler. Örneğin, firma üst kademe yöneticilerinde sahiplik oranlarının toplanmış olması, yöneticilerin sahip olarak hareket etmesine neden olmakta ve kazanımları arttırmak için riskli kararları desteklemektedirler (Eisenmann, 2002; İlhan Nas ve Çarkçı, 2015). Çevredeki gelişmelere yanıt vermeme firma için bir risk olacağından (Elsbach ve Sutton, 1992) üst yönetimin sahiplik gücüne dayanarak risk alma eğilimlerini artma ya da riskten kaçınma eğilimlerinde bir azalma beklemek mümkündür.

Diğer yandan sahiplik girişimciliğin bir çıktısıdır. Sahiplik girişimciliği belirtebileceğinden ve girişimcilik bir risk alma eğiliminin sonucu olduğundan (Wärneryd, 1988; Macko ve Tyszka, 2009). Girişimcilerin risk alma eğilimleri onların özyeterliklerinin bir sonucu olarak görülür (Krueger ve Dickson, 1994). Özetle, üst yönetim ekibinin sahiplik gücü onların riske yaklaşma seviyesini arttırabilir. Bunun yanında sahipliğin doğası gereği riskten kaçınma eğilimini de azaltması beklenmektedir. Çıkarımlardan hareketle oluşturulan hipotez şu şekildedir;

H_{2b}: Üst yönetimin sahiplik gücü arttıkça, üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı riskten kaçınma odağından ziyade riske yaklaşma odağına yönelir.

Uzmanlık deneyimler, paydaşlarla olan ilişkiler (Park ve Tzabbar, 2016), firmadaki görev süresi (Patel ve Cooper, 2014), mesleki bilgi ve kritik uzmanlığın (Singh, 2009; Finkelstein, 1992) bir sonucu olarak görülmektedir. Uzun süreli olarak firmada görevli üst kademe yöneticileri geliştirdikleri ilişkiler ile birlikte bilgi kanallarını kontrol etme şansına sahip olurlar. Bu ağlar sonuç olarak yöneticilere bir güç edinimi sağlar (Buchholtz vd. 1998; Combs vd. 2007). Yöneticilerin elde ettikleri bu ağlar, riskli faaliyetlerin üstesinden gelmek için uygun bilgilerin sağlanmasını ve riskli faaliyetlerin başarı ile gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Örneğin CEO'ların görev süreleri onların risk almaya daha meyilli olmaları ile sonuçlandığı görülmektedir (Şimşek, 2007). Sonuç olarak üst kademe yöneticilerin uzmanlık güçleri fırsatları görme şansı yaratmakta ve riskli kararların getirdiği endişelerin azalmasını sağlamaktadır (Lewellyn ve Muller-Kahle, 2012). Bu nedenle uzmanlık gücünün üst yönetim ekibindeki üyelerin riske yaklaşma odaklarını güçlendirmesini, riskten

kaçınma odaklarını azaltması beklenebilir. Bu çıkarımdan hareketle oluşturulan hipotez şu şekildedir;

H_{2c}: Üst yönetimin uzmanlık gücü arttıkça, üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı riskten kaçınmadan ziyade riske yaklaşma odağına yönelir.

Anderson ve Galinsky (2006)'ye göre bireylerin güç düzeylerinin onların risk alma davranışını arttırdığı, risklere karşı daha iyimser olma eğiliminde olmalarını sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte çevrede cezalar ve riskler olduğunda davranışsal engelleme sistemi devreye girmekte ve bireylerin çevredeki tehditlere karşı kaçınma eğilimlerini arttırmaktadır (Gray, 1991; Higgins, 1997). Ancak yöneticilerin ağlardan elde ettikleri bilgiler, kaynaklar belirsizlikleri azaltarak tehditlere karşı daha iyimser olmalarını sağlayabilir. Prestij gücünü itibarlı bir geçmişten, kar amacı gütmeyen kurullardaki ilişkilerden ve elit eğitimden gelmektedir (Finkelstein, 1992). Bu nedenle prestij güç kaynakları yöneticilerin riskli davranışlarda bulunmasına yardımcı olabilir.

H_{2d}: Üst yönetimin prestij gücü arttıkça, üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı riskten kaçınmadan ziyade riske yaklaşma odağına yönelir.

4.1.3. Üst Yönetim Ekibinin Düzenleyici Odağının Firmanın Dinamik Yeteneklerine Etkisi

Düzenleyici odak teorisi, bir bireyin hem kronik özelliklerinin hem de geçici durumlarının açıklanabileceği psikolojik bir çerçeve sunar (Tunçdoğan, 2014). Dinamik yetenekler bakış açısında üst yönetim, yetkiyi yalnızca konumundan değil, bilgiden ve doğru şeyleri yapma yeteneğinden de alır (Heaton ve Teece, 2013). Güçlü dinamik yetenekler, özellikle yenilikçi bir firmanın bir pazara veya yeni bir ürün kategorisine öncülük etmesi gerektiğinde, uzun vadeli finansal başarı için kritik öneme sahiptir. Dinamik yetenekler, özellikle girişimci yetkinliklere dayanır ve piyasa yaratma süreçleri için de önemlidir (Pitelis ve Teece, 2009). Üst yönetim bu süreçte fırsatları ve tehditleri tespit etmekten, kaynakları bir politika veya eylem planına göre yönlendirmekten ve teknolojik fırsatları ve rekabetçi tehditleri yaratacak ve

değerlendirecek şekilde organizasyon yapılarını ve sistemlerini yeniden şekillendirmekten sorumludur (Heaton ve Teece, 2013).

Yöneticilerin bilişsel yapıları çevredeki fırsatları ve tehditleri algılamada ve bunlara yanıt vermede etkilidir. Yöneticilerin dikkatleri ve çevredeki gelişen olaylara verdikleri tepkiler, firmaların neye dikkat ettiği ve tepki verdiğini de belirleyebilmektedir (Hodgkinson ve Healey, 2011). Dinamik yetenekler çerçevesindeki üst yönetim ekipleri, ancak güçlü girişimci ve aynı zamanda yönetsel içgüdüleri varsa, kahramanlığa yönelirler. Kuruluş için “*doğru*” faaliyetleri ve yatırımları, iş ortamına bağlı olarak seçmek ve ardından organizasyonu ve iş modelini buna göre yapılandırmak için (yönetim kurulu ile birlikte) nihai sorumluluğu taşırlar. Üst yönetimin faaliyetleri, bir organizasyonun sadece rekabet avantajı yaratmak için değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik için de gerekli olan stratejik uyumu destekleyen bir şekilde değişmesine izin verir (Porter, 1996). Yöneticilerin kişilikleri ve riskten kaçınma odakları, yöneticilerin kendilerini karar verme konusunda takdir yetkisine sahip olarak algılama derecesini etkileyebilir ve bu da organizasyon içindeki etkilerinde farklılıklara yol açabilir (Carpenter ve Golden, 1997).

Düzenleyici odağın riske yaklaşma boyutunun sonuçları davranışsal olarak risk alma, uzun vadeli yönelim, yenilik yaratma arzusu, değişme isteğidir (March, 1991; Tunçdoğan, 2014). Dinamik yeteneklerin çevredeki yenilikleri ve riskleri sezme, algılama ve yetenekleri yeniden yapılandırma kavramları (Teece, 2007) ile riske yaklaşma odağının bu kavramlarla ilişkili olduğunu savunmak mümkündür. Bunun yanında riskten kaçınma odağı düşük risk alma, kısa vadeli yönelim, ayrıntılı bilgi işleme, istikrar arzusu ve piyasadaki risklerden kaçınmayı hedeflediğinden (March, 1991; Avnet ve Higgins, 2006) sezme ve yakalama yetenekleri ile ilişki olacağını düşünmek mümkündür.

Agnihotri ve Bhattacharya (2020) tarafından yapılan araştırmada üst yönetimin düzenleyici odağının riske yaklaşma ve riskten kaçınma olarak gerçekleşmesinde firmanın dış çevresindeki rekabet düzeyinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dinamik yeteneklerin dinamizmi yüksek piyasalarda etkin olduğu çevrelerde faydalı olduğu düşünüldüğünde, yüksek rekabet barındıran piyasalarda üst yönetim ekibinin

riskli davranışlarda bulunması beklenebilir. Düşük rekabete sahip piyasalarda ise üst yönetim ekibinin riskten kaçınma eğiliminin baskın olması beklenebilir.

Tunçdoğan (2014) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin keşif ve sömürü faaliyetleri ile düzenleyici odakları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonucunda riskten kaçınma odağının sömürü faaliyetleri, riske yaklaşma odağının ise keşif faaliyetleri ile ilişkili olduğu, karar verme yetkisinin ise bu faaliyetleri arttırıcı rolde olduğu görüşünü sunmuştur. Ancak riske yaklaşma ve riskten kaçınma odağının her ikisinin de dinamik yetenekleri olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Çünkü riske yaklaşma ve riskten kaçınma odakları bir bireyde aynı anda farklı düzeylerde olabilir. Hatta çevresel durumlara bağlı olarak bireylerin anlık odakları farklılaşabilir (Tunçdoğan, 2014). Xu ve Wang (2018) tarafından yapılan araştırmada düzenleyici odağın firmanın dinamik yeteneklerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada riske yaklaşma ve riskten kaçınma odağının her ikisinin de dinamik yeteneklere olumlu katkıları olduğu bulunmuştur.

Riske yaklaşma, firma çevresindeki fırsat ve tehditlerin takip edilmesi için hazır olmayı sağlar. Higgins vd. (1997) tarafından belirtildiği üzere, riske yaklaşma eğiliminde olan yöneticiler fikirleri denemek konusunda istekli olurlar. Diğer yandan riskten kaçınma eğilimindeki yöneticiler başarısız olmalarına neden olacak bilgileri toplama eğiliminde olacaktırlar (Avnet ve Higgins, 2006). Riskten kaçınma odağına sahip olan yöneticiler tehdit yaratacak bilgileri toplamadaki başarıları ile firmanın korumacı aksiyonları almalarını kolaylaştırırlar (Brodscholl vd. 2007).

Özetle, üst yönetim ekibinin riske yaklaşma ve riskten kaçınma odaklarının firmanın çevresindeki tehditleri ve fırsatları fark etme, yakalama ve yeniden yapılandırma yeteneklerini (toplamda dinamik yeteneklerini) olumlu yönde etkilemesi beklenebilir. Ancak, riske yaklaşma odağı daha radikal kararlar gerektireceğinden (kaynak tabanının yenilenmesi gibi) riske yaklaşmanın dinamik yeteneklere etkisinin riskten kaçınmadan daha yüksek düzeyde ilişkili olması beklenebilir. Bu nedenle riske yaklaşma odağı ve riskten kaçınma odağının dinamik yeteneklere etkisi ile ilgili oluşturulan hipotez şu şekildedir;

H₃: Üst düzey yönetim ekibinin riske yaklaşma odağının firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyine etkisi riskten kaçınma odağından daha fazladır.

4.1.4. Üst yönetim Ekibinin Güç Kaynakları, Düzenleyici Odakları ve Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişkiler

Firmalarda karar mekanizmasındaki önemli bir unsur firma üst kademe yöneticilerinin psikolojik özellikleridir (Singh, 1986). Üst kademeler teorisi tarafından sunulan görüşlere uygun olarak, firmanın stratejik kararları üst kademedeki yöneticilerinin demografik ve bilişsel özelliklerinin bir sonucuna dönüşür (Hambrick ve Mason, 1984). Üst yönetim ekibinin bilişsel özelliklerinden olan düzenleyici odak, yöneticilerin risk alma ya da riskten uzaklaşma eğilimlerini açıklar (Tunçdoğan, 2014; Roundy vd. 2016; Agnihotri ve Bhattacharya, 2020).

Riske yaklaşma ve riskten uzaklaşma eğilimlerinin üst yönetim ekiplerinde ortaya çıkmasında (Keltner vd. 2003) ekip üyelerinin güç kaynaklarının önemli olduğu tartışılmaktadır. Ekip üyelerinin prestij, sahiplik, yasal ya da uzmanlıklarından kaynaklanan güçleri, onların üst yönetim ekibindeki söz sahibi olmalarını sağlayabilir. Güçlü yöneticiler, kendi motivasyonları doğrultusunda kararlar verebilirler. Bahsi geçen motivasyonları riske alma ya da riskten uzaklaşma olarak ortaya çıkabilir (Tunçdoğan, 2014). Güç kaynaklarını üst yönetim ekibi üyelerinin risk alma ya da riskten uzaklaşma eğilimlerini ortaya koyabilmeleri için bir öncül olarak kabul etmek mümkün hale gelmektedir. Öyle ki üst yöneticiler, çeşitli kaynaklardan elde ettikleri güçler ile üst yönetim ekiplerinde baskın aktörler haline gelebilir ve firmanın stratejik kararlarında belirleyici olurlar.

Üst yönetim ekibi üyeleri kazanma, ilerleme, övgü elde etmek istediklerinde (Higgins, 1997) riskli davranışlara yönelirken, üyeler pozisyonları korumak, güvenliğini sağlamak, cezalardan kaçınmak (Gray, 1991) niyetinde olduklarında risksiz davranışlara yönelirler. Bu noktada güç üst yönetim ekibindeki yöneticilerin odaklarını ortaya koymalarının önündeki engelleri kaldırır (Winter ve Stewart, 1983).

Diğer yandan riske alma eğiliminde olan yöneticiler fırsatlara daha fazla odaklanırken, riskten kaçınan yöneticiler tehlikelere daha fazla odaklanır (Avnet ve Higgins, 2006). Çevredeki fırsatların ve tehditlerin fark edilmesi, fırsatların yakalanması-tehditlerin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılması ve en nihayetinde kaynak tabanının yeniden yapılandırılması, temelde firmanın dinamik yetenekleri ile ilişkilidir (Teece, 2007). Üst yönetim bu süreçte fırsatları ve tehditleri tespit etmekten, kaynakları bir politika veya eylem planına göre yönlendirmekten ve teknolojik fırsatları ve rekabetçi tehditleri yaratacak ve ele alacak şekilde organizasyon yapılarını ve sistemlerini yeniden şekillendirmekten sorumludur (Heaton ve Teece, 2013). Beklenti, üst yönetimin riske yaklaşımına bağlı olarak firmanın dinamik yeteneklerini şekillendirmesidir.

Bütün bu görüşler birlikte düşünüldüğünde, üst yönetim ekibindeki yöneticilerin, yapısal güçleri (Finkelstein, 1992; Lawrence, 1999) sahiplik oranları (Camison-Zornoza vd. 2020), uzmanlığa dayalı yetenekleri (Helfat ve Peteraf, 2015; Vandekerckhof vd. 2015) aracılığı ile kararlarını kendi eğilimlerine (odakları) göre vermeleri (Tunçdoğan, 2014) beklenir. Sonrasında ise bu eğilimlerin firmanın dinamik yeteneklerini şekillendirmesi beklenir. Özetle üst yönetim ekibindeki yöneticilerin güç kaynakları onların riske yaklaşma ve riskten uzaklaşma eğilimlerine bağlı olarak firmanın dinamik yeteneklerini etkileyebilir. Bu çıkarımdan hareketle oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H4: Üst düzey yönetim ekibinin güç kaynakları ile firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı aracılık rolüne sahiptir.

Daha spesifik olarak bakıldığında, daha önce de belirtildiği üzere firmanın üst yönetim ekibinin sahiplik gücü firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyini, kaliteli kararlar verme yönünden sekteye uğratabileceğinden dolayı olumsuz şekilde etkileyebilir (Vandekerckhof vd. 2015; Camison-Zornoza vd. 2020). Uzmanlık gücü ise sahipliğin olumsuz etkisini dağıtarak (Vandekerckhof vd. 2015) firmanın kararlarının kalitesini artırır. Bu nedenle çevredeki gelişmeleri daha sağlıklı şekilde takip etmeyi sağlayan bir yapı oluşur. Deneyim ve bilgilere dayanan uzmanlık gücü

firmanın dinamik yeteneklerinin olumlu yönde etkilenmesini sağlar (Teece, 2012; Driesh vd. 2015). Üst kademedeki yöneticilerin pozisyonlarına bağlı olarak elde ettikleri güç, onların kararlarının uygulanması karşısındaki engelleri kaldırma açısından önemlidir (Chen vd. 2010). Pozisyonları sayesinde birçok kaynaktan bilgiye erişim sağlayan yöneticiler (Finkelstein, 1992) firmanın dış çevresinde meydana gelen değişimleri kolayca fark edebilir firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyini arttırabilir.

Riske yaklaşma ve riskten kaçınma olarak iki eğilimi ifade etmede kullanılan düzenleyici odak yöneticilerin karar verme sürecindeki riske yaklaşımlarını açıklamada sıkça kullanılır (Higgins, 1997). Sahiplik gücü yüksek olan kişilerin servetlerini korumak nedeniyle daha tutucu kararlar verebilirler. (Bertrand ve Schoar, 2006; Morck vd. 2000). Yani riskten kaçınma eğilimi ortaya çıkabilir ya da tam tersi olarak, sahiplik bir girişimcilik göstergesi kabul edildiğinde, girişimciliğin doğası olarak risk alma eğilimi artabilir (Krueger ve Dickson, 1994; Warnrdy, 1988). Bilgiler birlikte düşünüldüğünde çevredeki değişimlere yanıt vermemek bir risk unsuruna dönüşeceğinden dolayı, sahiplik gücünün ölçülü bir risk odağını oluşturması beklenebilir. Uzmanlık gücü ise bilgi birikimi sayesinde çevredeki değişimleri doğru olarak algılamalarını sağlar (Şimşek, 2007) ve riskin getirdiği gerginlikleri en aza indirger (Lewellyn ve Muller-Kahle, 2012). Uzmanlık gücünün böylece risk almayı kolaylaştırması, riskten kaçınmayı azaltması beklenebilir. Yapısal güç, yöneticilerin pozisyonlarının bir sonucu (Finkelstein, 1992) olması itibari ile yapısal güç sahipleri karar mekanizmasında yürütücü görevi görürler. Yapısal güç, sahiplik gücünün belirli oranda yansması olarak görülebilir (Shapiro, 2005). Farklı olarak yöneticiler kendi çıkarlarını maksimize edecek faaliyetlere girişebilir ve risk alma eğilimleri değişebilir (Eisenhardt, 1989). Yöneticilerin sosyal sermayelerinin (prestijden kazanılan) zengin olduğu varsayıldığında (Ferris vd. 2019) yöneticilerin riske yakında davranışlar sağlayacağını düşünmek mümkündür.

Söz konusu bilgiler bir bütün olarak düşünüldüğünde, firma üst yönetim ekibi üyelerinin güç kaynakları onların dinamik yeteneklerini etkileyebilir. Üst yönetim ekibinin güç kaynakları, onların düzenleyici odağının riske yaklaşma ve riskten

kaçınmanın bir kombinasyonu şeklinde ortaya çıkmasına neden olabilir. Son olarak riske yaklaşma ve riskten kaçınma eğilimleri firmanın çevredeki gelişmeleri (fırsatlar ve tehditleri) fark etmelerine ve tepki vermelerine etki edebilir. Özetle üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının dinamik yeteneklere etkisinin yöneticilerin düzenleyici odaklarına göre şekillenmesi beklenebilir. Bu çıkarımlardan hareketle oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H_{4a}: Üst yönetim ekibinin sahiplik gücü ile firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının aracılık rolü bulunmaktadır.

H_{4b}: Üst yönetim ekibinin yapısal gücü ile firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının aracılık rolü bulunmaktadır.

H_{4c}: Üst yönetim ekibinin uzmanlık gücü ile firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının aracılık rolü bulunmaktadır.

H_{4c}: Üst yönetim ekibinin prestij gücü ile firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının aracılık rolü bulunmaktadır.

4.1.5. Çevresel Dinamizmin Düzenleyici Rolü

Çevresel Dinamizm; Piyasalar beklenmedik unsurlarla çevrilidir ve firmanın faaliyetlerini etkileyen bir faktördür (Gilley ve Rasheed, 2000). Dış çevre, firmanın kaynak tabanı göz önüne alındığında, kritik başarı faktörüdür (Porter, 1980; Burns ve Stalker, 1961). Dış çevrede meydana gelen değişim firmanın sürekli uyum için çaba göstermesini zorunlu hale getirir (Kim ve Lim, 1988; Baron ve Tang, 2011). Genellikle çevre 3 boyut altında sınıflandırılmaktadır; cömertlik, karmaşıklık ve dinamizm (Dess ve Beard, 1984; Fuentes-Fuentes vd. 2004). Çevresel cömertlik, çevrenin, içinde rekabet eden firmalar için yeterli kaynakları sağlama yeteneğidir (Sharfman ve Dean 1991; Fuentes-Fuentes vd. 2004). Karmaşıklık ise işletmenin birçok paydaşın

taleplerini yerine getirmek zorunda olduğu ortamı tanımlamaktadır (Dess ve Beard, 1984). Çevresel dinamizm, bir firmanın dış ortamındaki değışim hızının ve tahmin edilme zorluğunun yüksek olduğu çevreyi tanımlar (Dess ve Beard, 1984). Tahmin edilme zorluğu ve çevredeki değışimin hızı, firmaların karar vermesini zorlaştıracaktır (Jiao vd. 2011).

Çevredeki dinamizm, teknolojilerdeki değışiklikler, müşteri tercihlerindeki farklılıklar ve ürün talebinde veya ürün arzındaki dalgalanmalarla karakterize edilir (Jansen vd. 2006; Duncan, 1972). Dinamik piyasalarda faaliyet gösteren firmaların rekabet edebilmesi için dinamik yetenekler önem kazanır. Bazı araştırmacılar, dinamik yeteneklerin faydalarının yalnızca altta yatan örgütsel rutinlerin varlığına değil, aynı zamanda bu yeteneklerin temellendirildiğı bağlama da bağlı olduğunu varsaymaktadır (Levinthal, 2000; Sirmon ve Hitt, 2009). Söz konusu bağlamlardan birisi çevresel dinamizmdir (Helfat vd. 2007; Helfat ve Winter, 2011; Zahra vd. 2006).

Dinamik yetenekler, orta derecede dinamik ve oldukça dinamik ortamlarda rekabet avantajı ile ilişkili olarak görölmektedir (Schilke, 2014). Firmaların çevresel dinamizme tipik tepkisi dinamik yetenekleri geliştirilmesi yönündedir. Son derece dinamik bir ortamda, işletmeler değışim algısını geliştirmelidir. Örneğin müşterilerden gelen talepler değıştiğinde, firmalar buna uygun bazı gerekli ayarlamaları yapmalıdır. Başka bir deyişle, dış çevresel değışiklikler firmaları dinamik yetenekler geliştirmeye zorlar (Li ve Liu, 2014).

Fırsatların hızla uçup gittiğı ve rakiplerden gelen tehditlerin her zaman etrafta dolaştığı son derece değışken bir ortamda, bu tür çevresel türbölans, rekabetçi konumu ve mevcut yeteneklerin potansiyel değerini azaltır, işletmeleri sık ve karmaşık değışiklikler yapmaya zorlar, böylece dinamik yetenekler daha önemli hale gelebilir. Çevrede teknolojik gelişmeler ya da müşteri taleplerde önemli değışiklik olmadığında, yani istikrarlı olduğunda, güçlü dinamik yetenekler, bakım maliyeti nedeniyle muhtemelen pahalı veya hatta yıkıcı olarak değerlendirilir (Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007). Dolayısıyla dinamik yetenekler ve rekabet avantajları arasındaki ilişki zayıflayabilir, hatta olumsuz olabilir.

D'Aveni vd. (2010), hiper-rekabet ortamında, kaynakların elde edilmesinin zor olduğunu, bu nedenle, verimli bir şekilde algılamının, gerekli aksiyonları zamanında almanın ve çevresel değişime tepki vermenin, firmaların bir dizi kısa vadeli avantaj elde etmesinin tek yolu olduğunu öne sürmektedir. Aksine, kaynakların elde edilmesinin kolay olduğu daha az şiddetli ortamda, firmalar eski stratejileri uygulayabilir ve kaynakları çevresel değişime uyum sağlamak için özgürce dağıtabilir, böylece nispeten zayıf dinamik yeteneklerle uzun vadeli rekabet avantajları elde edebilir. Bu nedenle, nispeten istikrarlı bir ortamda, mevcut "*yaşamaya devam etme*" yetenekleri, müşteri talebini karşılamak, daha yüksek karlar elde etmek ve rekabet avantajlarını sürdürmek için yeterlidir ve dinamik yetenekler çok gerekli değildir (Drnevich ve Kriauciunas, 2011; Wu, 2010).

Teece vd. (1997)'ne göre dinamik yetenekler, çevresel dinamizmin itici bir rolünü ima eden çevresel değişime karşı doğrudan mücadele eder. Nispeten istikrarlı ve öngörülebilir bir ortamda, işletmelerin temel yetkinlikleri geliştirmesi gerekir (Wang ve Ahmed, 2007). Son derece değişen bir ortamda şirketler daha yüksek düzeyde dinamik yetenekler geliştirmek için temel yetkinliklerini değiştirmeli ve geliştirmelidir. Eisenhardt ve Martin (2000), dinamik yeteneklerin piyasa dinamizmine göre farklılık gösterdiğini iddia eder. Yazarlara göre, orta düzeyde dinamik bir ortamda dinamik yetenekler, mevcut bilgi ve istikrarlı süreçlere bağlıyken, son derece dinamik pazarlarda yeni bilginin hızlı yaratılması ve istikrarsız süreçlere bağlıdır. Söz konusu görüşler doğrultusunda oluşturulan araştırmanın hipotezi şu şekildedir;

H₅: Çevresel dinamizm seviyesi, firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyini olumlu yönde etkiler.

Son derece dinamik olan çevrelerde müşteri tercihleri, teknolojiler ve rekabet dinamikleri son derece öngörülemezdir (Moorman ve Miner, 1998) ve çevresel dinamizm karar vermede belirsizliği artırır (Henderson vd. 2006). Dinamik ortamlar üst yönetimi karar vermede sezgilerine, kişisel önyargılarına ve hedeflere daha fazla güvenmeye zorlar (Nadkarni ve Chen, 2014). Dinamik çevre yapılarında yatırımlar yüksek riskle ilişkilendirilir (Higgins, 2000). Çevresel dinamizm, bilginin

belirsizliğini arttırır ve firmaları düzenlemelerde, rakiplerde, müşterilerde ve endüstri inovasyonunda hızlı değişikliklere yönlendirir (Engelen vd. 2015). Yüksek dinamizmin olduğu piyasalarda karar vericilerin hızlı karar vermesi gerekmektedir (Hambrick vd. 2005). Hızlı şekilde verilmesi gereken kararlarda ise düzenleyici odağa bağlı kısa yolların devreye girmesi olasıdır (Gilbert vd. 1988). Bunun yanında daha istikrarlı ortamlarda, üst düzey yöneticilerin karar vermek için daha fazla zamanları olmaktadır. Çevresel dinamizmin düşük olduğu piyasalarda ise yöneticilerin acil karar vermesi çoğunlukla gerekmez. Düşük çevresel dinamizm ortamında, yöneticiler psikolojik eğilimlerine daha az bağımlı hale gelir ve daha ölçülü, nesnel ve rasyonel bir karar sürecinin yaşarlar (Hambrick vd. 2005; Kashmiri vd. 2019).

Çevrenin etkisi ile risk alma odaklı yöneticiler kazanç sağlayacak faaliyetlere, riskten kaçınma odaklı yöneticiler ise kayıpları en aza indirgeyecek faaliyetlere odaklanmaktadır (Kashmiri vd. 2019). Riskten uzak kalmaya çalışan yöneticiler hataların ve olumsuz sonuçların önlenmesine yardımcı olur, mevcut kaynaklarla performansı korurlar (Brodscholl vd. 2007). Riskten kaçınma odağı yüksek üst yönetim ekipleri için, dış çevresel dinamizmin riskli doğası, risk alma motivasyonunu azaltır. Riskten kaçınan riskten kaçınma odaklılık dış çevresel dinamizmin riskli doğasına uymaz. Bu tutarsızlık, riskten kaçınma odağında yüksek olan üst yönetim ekiplerinin motivasyonunun düşmesine neden olur ve risk alma davranışlarına karşı eğilimi zayıflatır (Gamache vd. 2015; Higgins, 2000).

Dış çevre dinamizmi yüksek olduğunda, hızlı bir şekilde uyum sağlamak ve tepki vermek zorunludur (Hmieleski ve Baron, 2008). Dinamizm üst yönetim ekiplerinin riske yaklaşma odağının belirginleşmesine, böylece üst yönetim ekibi üyelerinin hızlı hareket etmesi ve fırsatları kaçırmaması yönünde motive edecektir. Risk alma eğilimi, dinamizmin getirdiği fırsatlar ve kazançlarla tanımlanan dinamizmin riskli özelliğiyle uyumludur (Engelen vd. 2015). Böyle bir ortamda, riske yaklaşma odağı yüksek üst yönetim ekipleri motivasyonel olarak harekete geçirilmiş hissederler ve böylece riskli davranışlara daha yüksek düzeyde eğilim gösterirler.

Bu nedenle üst yönetim ekibinde yer alan üyelerin riske yaklaşma ve riskten uzaklaşma eğilimlerinin çevresel dinamizm ile ilişkili olması beklenir. Dahası, üst

yönetim ekibi üyelerinin riskli ya da korumacı davranışlarında çevresel dinamizmin, kısmen de olsa, rolü olması beklenir. Çünkü alanyazından da elde edilen kanıtlar göstermektedir ki, dinamik ortamlarda yöneticiler, çevre tarafından, riskli kararlar almaya zorlanır ve görece az dinamik çevrelerde ise yöneticiler daha güvenilir kararlar olmaya zorlanır. Özetle, üst yönetim ekinin düzenleyici odaklarının firmanın dinamik yetenekleri üzerindeki etkisinde çevrenin dinamizm seviyesinin önemli bir rolü olması beklenebilir. Yukarıda sunulan alanyazından hareketle oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H₆: Üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı ile firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.

H_{6a}: Üst yönetim ekibinin riske yaklaşma odağı ile dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.

H_{6b}: Üst yönetim ekibinin riskten kaçınma odağı ile dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Üst yönetim ekibinin karar güç kaynakları hakkında kısıtlı bir alanyazın bulunmaktadır. Finkelstein (1992)'ın geliştirmiş olduğu güç kaynakları yaklaşımı üst yönetim ekibinin güç kaynakları açısından önemli bir çıkış noktası oluşturmaktadır. Bu çalışmadan hareketle üst yönetim ekibinin güç kaynaklarını sahiplik, uzmanlık ve yapısal güç kaynakları olarak incelenmektedir. Bunun yanında söz konusu güç kaynaklarının firmanın dinamik yeteneklerini nasıl etkilediği hakkındaki dayanaklar, Üst Kademeler Teorisinin demografi temelindeki araştırmalardan esinlenme şeklindedir. Çünkü alanyazında genellikle dinamik yeteneklerin mikro temelleri araştırılmakta (Helfat ve Peteraf 2015; Suddaby vd. 2020; Fallon-Byrne vd. 2017; Khan vd. 2020; Bendig vd. 2018) veya araştırmalar tekil yöneticiler üzerine odaklanmaktadır (Kevill vd. 2017; Augier ve Teece, 2009; Rodenbach ve Brettel,

2012; Driesch vd. 2015; Lopez-Cabrales vd. 2017). Çok kısıtlı bir alanyazın ise üst yönetim ekibinin demografisine odaklanmış durumdadır. Ancak söz konusu araştırmalar net olarak üst yönetim ekiplerin hangi kaynaklardan güç edindiği ve bu güç kaynakların firmanın dinamik yeteneklerini ne şekilde etkilediği hakkında bulgular sunmaktan uzaktır. Hatta söz konusu araştırmaların çoğu demografik özellikleri bir güç kaynağı olarak tanımlamamaktadır. Bu nedenle firmanın üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının dinamik yetenekler üzerindeki etkisini tespit etmek önemlidir.

Firmanın stratejik kararlarını etkileyen önemli bir faktör de üst düzey yöneticilerin karar mekanizmalarıdır (Zhang vd. 2022; Roundy vd. 2016). Bu nedenle üst düzey yöneticilerin mekanizmalarının da etkili faktörleri tespit edebilmek için düzenleyici odak teorisi (Higgins, 1997; Tunçdoğan vd. 2015) kullanılmaktadır. Düzenleyici odak teorisi yöneticilerin çevredeki fırsat ve tehditlere nasıl yanıtlar verdiklerini öngörmede kullanılmaktadır (Higgins, 1997). Alanyazın incelenmesinde üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının onların düzenleyici odaklarını nasıl yönlendirdiğini inceleyen az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Öyle ki üst yönetim ekibinin hangi güç kaynaklarının riske yaklaşma ve riskten kaçınmayı teşvik ettiğini tespit etmek önemli hale gelmektedir.

Son olarak, firmanın stratejik kararlarında içinde bulundukları çevrenin önemli bir rolü bulunmaktadır (Floyd ve Lane, 2000; Kark ve Van Dijk, 2007; Tunçdoğan vd. 2015). Çevrenin dinamizm seviyesi firmanın üst yönetiminin çevredeki fırsat ve tehditleri karşı verilen yanıtları etkilemektedir. Çevre dinamik bir yapıda olduğunda üst yönetim ekibi riske yakın davranışlar sergileyebilir ve riskli davranışlar firmanın fırsat ve tehditlere etkili bir şekilde yanıtlar vermesini sağlayabilir. Ancak yine alanyazın taraması sonucunda dinamik çevrelerde üst yönetim ekibinin hangi güç kaynakları ve düzenleyici odakları ile birlikte firmanın dinamik yeteneklerinde faydalanmaya çalıştıklarını gösteren bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, öncelikle üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının dinamik çevrelerde riske yaklaşımı nasıl etkilediğini, riske yaklaşım üzerinden firmanın dinamik yeteneklerinden ne şekilde yararlandığının tespit edilmesi, bu araştırma açısından önemlidir.

Araştırmanın amacı, yukarıdaki çıkarımlar da göz önüne alınarak, üst yönetim ekiplerinin güç kaynaklarının dinamik yeteneklere etkisinde düzenleyici odağının rolünü tespit etmek olarak belirlenmiştir. Ayrıca söz konusu ilişkide çevresel dinamizmin ılımlaştırıcı (moderatör) rolünün tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

4.3. Araştırmanın Örneklemi ve Örnekleme Yöntemi

Örneklem seçimi: Türkiye’deki profesyonel yöneticilere yer veren, 30 ve üzerinde çalışanı olan firmalar araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Firmaların üst yönetim ekiplerinde yer alan üst düzey yöneticilere ulaşılmaya çalışılmaktadır. Söz konusu üst yöneticiler kapsamının oluşturulmasında üst yönetim ekibinin güç kaynaklarını da içerecek şekilde tasarım yapılmıştır. Bu nedenle firmalarda sahipliği olanlar, üst düzey departman yöneticileri (finans, üretim vb. departman yöneticileri ya da lokasyonlarda yer alan en üst düzey yöneticiler) yönetim kurulu üyeleri gibi en üst düzeyde olup karar mekanizmasına dahil olan kişiler üst yönetim ekibi olarak varsayılmış ve araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırmada firmaların (en az 30 ve üzeri çalışanı olan firmaların) üst yönetim ekibi ile anket çalışması yapılmıştır. Her firmadan en az 3 üst düzey yöneticinin daha araştırmaya katılımının sağlanmasına özen gösterilmiştir. Ancak nadiren de olsa firmaların 2 üst yöneticisine de ulaşıldığı durumda örneklemde kabul edilmiştir.

Örneklem sayısı: Araştırmanın örneklemine sayısal olarak belirlenmesinde Hair vd. (2014) tarafından öngörülen ve alanyazında yaygın olarak kullanılan “ölçüm araçlarında yer alan madde sayısının en az 10 katı örneklem ulaşma” kriteri esas alınmıştır. Madde başına 10 örneklem sayısı verilerin analizi sonucunda elde edilecek bulguların istatistiki olarak uygun olmasını da sağlaması açısından önem taşımaktadır. Diğer yandan araştırmanın evreni bilinmediğinde ya da çok büyük olduğu durumlarda örneklem sayısının %95 güven aralığı ve %5 hata payıyla 384 kişi olarak belirlenmesi önerilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Bu nedenle araştırma kapsamında madde başına en az 10 örneklem kriteri ve 384 örneklem kriterleri esas alınmıştır. Likert tipi ölçümler kullanılan düzenleyici odak, çevresel dinamizm ve dinamik yetenekler ölçeklerinde 28 madde yer almaktadır. Bunun yanında farklı ölçüm tiplerini barındıran üst yönetim ekibinin güç kaynakları ölçeğinde ise Finkelstein (1992)

tarafından önerilen 15 soru yer almaktadır. Tüm ölçüm araçlarındaki toplam 43 ifadeye karşılık en az 430 örneklem sayısına ulaşmak araştırma için yeterli olarak görülmüştür.

Örneklem süreci: Online anket formları ve kâğıt-temelli anket dağıtma süreci gerçekleşmiştir. Online ve kâğıt temelli formlar 25.05.2022 tarihinde katılımcılara gönderilmeye başlanmıştır. 06.08.2022 tarihinde ise anket formlarına yanıt alma süreci sonlandırılmıştır. Online anket formlarının dağıtılmasında Kamuyu Aydınlatma Platformunda (KAP) açıklanan firma iletişim bilgileri (yönetici ve kurumsal mail adresleri), firma web sayfaları, firmaların çalışanlarından destek alınmıştır. Online formların dağıtılması sürecinde ankete katılım için firmalardan en az 3 üst kademe yöneticinin katılımı konusunda destek istenmiştir. Kâğıt-temelli anket formları ise online kanallarla ulaşılamayan ya da yanıt alınamayan firmalara yüz yüze teslim edilmiştir. Kâğıt-temelli anket formlarının yanıtlayıcılar tarafından eksik doldurulmamış olmasına özen gösterilmiştir. Eksik yanıtlanan ya da rastgele yanıtlandığı anlaşılan anket formları veri olarak kabul edilmemiştir. Ayrıca çevrimiçi formlarda da yanıtlar zorunlu tutulmuştur. Ancak rastgele şekilde yanıtlanan anketler için yanıtlayıcı bazında inceleme yapılmıştır. Uygun olmadığı tespit edilen anketler veri olarak kabul edilmemiştir.

Örneklem problemleri: Veri toplama süreci bazı yönlerden sorunlu olmuştur. Üst yönetim ekiplerin yer alan yöneticilerin güç kaynakları sorularını kişisel bilgiler olarak algılaması (ücret, firma sahipliği gibi) anketi yanıtlamak konusunda çekimser kalmalarına neden olmuştur. Diğer yandan özellikle büyük ölçekli firmalarda üst yönetim ekip üyelerine ulaşmak zorlu bir süreçtir. Genellikle üyelere ulaşılmamakta, ulaşılsa bile üyeler anketlere yanıt vermek konusunda olumsuz görüş belirtmektedirler. Ayrıca anket formuna yanıt veren yöneticilerden bazılarının maaş, firmada sahiplik, firma sahipleri ile olan ilişkiler hakkındaki sorulara yanıt vermedikleri görülmüştür. Söz konusu sorular güç kaynaklarını ifade etmesinden olmasından dolayı eksik veri problemi oluşturmaktadır. Diğer bir zorluk ise Covid-19 pandemisi nedeniyle firma yöneticilerinin yüz yüze ankete katılıma olumlu bakmamalarıdır. Öyle ki söz konusu yöneticilere çevrimiçi form gönderildiğinde de yanıt almak zorlaşmıştır.

Örneklem tekniği: Araştırmanın evreni Türkiye’de faaliyet gösteren, profesyonel yöneticilerin görev aldığı ve üst yönetim ekibine sahip firmalardan oluşmaktadır. Araştırma çerçevesinde söz konusu özelliklerdeki firmalara ulaşmada kolayda örneklem tekniği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme tekniği, olasılıklı olmayan örneklem tekniklerindendir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Kolayda örneklem tekniğinde örneklemdaki her bir deneğin/birimin araştırmaya katılma şansı eşit olmamaktadır. Bu nedenle evreni temsil güçleri düşüktür. Ancak araştırmanın yapısı düşünüldüğünde (örneklem problemleri kısmında açıklanmıştır) kolayda örneklem tekniği bu araştırma için en uygun yöntem olmuştur.

Süreç sonucunda firmalardan toplam 470 anket formuna yanıt alınmıştır. Yanıtlardan 24’ünün uygun olmayan yapıda olduğu tespit edilmiş ve araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Böylece araştırmanın örneklemini 446 katılımcı (153 firma) olarak gerçekleştirmiştir. Elde edilen örneklem büyüklüğü Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından belirlenen 384 örneklem şartını sağlamaktadır. Ayrıca Hair vd. (2014) tarafından madde başına 10 örneklem kriteri de sağlanmış olmaktadır.

Örneklem özellikleri: Anket formlarına uygun yanıtlar vermeyenlerin araştırma kapsamından çıkarılması sonucunda 153 firmadan 446 katılımcının verileri üzerinden araştırma devam etmiştir. Ancak daha önce belirtildiği üzere 24 katılımcının uygun olmayan yanıtlardan dolayı araştırmadan çıkarılması 22 firmanın 2 yönetici ile temsil edilmesine neden olmuştur. 124 firma 3 yönetici ile temsil edilirken, 5 firma 4 yönetici ise, 2 firma ise 5 yönetici ile temsil edilmiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların yaş ortalaması 44’tür. Firmaların ortalama çalışan sayısı 4179 kişidir. Firmaların yaş ortalaması 27,5 olarak gerçekleşmiştir. Eş ve çocukların firmadaki sahiplik oranı %2,85 iken kardeş, anne ve babanın firmalardaki sahiplik oranı %26,5 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerin bulundukları firmada çalışma süreleri yaklaşık 10 yıl iken toplam tecrübeleri ortalama olarak 20 yıl civarındadır. Daha ayrıntılı olarak;

Katılımcıların %22,2’si kadın yöneticilerden, %77,8’i erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %30’u 1 departmanda, %29,6’sı 2 farklı departmanda,

%18,2'si 3 farklı departmanda, %22,2'si ise 4 ve daha fazla departmanda görev almıştır. Katılımcıların kariyerleri boyunca görevli oldukları hiyerarşik pozisyonları incelendiğinde; katılımcıların %17,9'u 2 ve daha az sayıda, %30,5'i 3 hiyerarşik pozisyonda, %21,1'i 4 hiyerarşik pozisyonda, %30,5'i ise 5 ve daha fazla hiyerarşik pozisyonda görev aldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların bulundukları firmadaki kaç farklı hiyerarşik pozisyonda görev aldıklarına dair bilgiler incelendiğinde; katılımcıların %37,4'ünün 1, %28,9'unun 2, %18,8'inin 3, %14,8'inin ise 4 ve daha fazla sayıda hiyerarşik pozisyonda görev aldığı tespit edilmiştir.

Katılımcıların kendisinden daha alt pozisyondaki yöneticiye göre maaş farkı bilgileri incelendiğinde; katılımcıların %17,9'u alt kademedeki yöneticiden 0-%20 arasında daha fazla maaş alırken, %43,5'i %21-40 arasında, %27,6'sı %41-60 arasında, %11'i ise %61 ve üzerindeki bir oranda yüksek maaş almaktadır. En düşük maaş farkı %5 iken en yüksek maaş farkı %200 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %54,9'u aynı anda tek bir unvana sahipken, %36,3'ü 2 farklı unvana, %8,7'si ise 3 ve daha fazla unvana sahiptir.

Katılımcıların %93,3'ünün eş ve çocuklarının firmada sahipliğinin olmadığı, %6,7'sinin ise değişen oranlarda pay sahipliği olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %92,2'sinin kardeş, anne ve babalarının firmada sahipliğinin olmadığı, %7,8'inin ise değişen oranlarda pay sahipliği olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların firma kurucusu olma durumu ya da firmadaki önemli kişilerle ilişkili olma durumu incelendiğinde; katılımcıların %63,5'inin firma sahibi, kurucusu, ya da üst düzey yöneticilerle bir bağa sahip olmadıklarını, %36,5'i ise bağa sahip olduklarını bildirmişlerdir.

Katılımcıların %61,7'si herhangi bir yönetim kurulunda yer almazken, %26'sı 1 yönetim kurulunda, %12,3'ü ise 2 ve daha fazla yönetim kurulunda görevli olduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların %33,4'ü kariyerleri boyunca önemli listelerde (BİST 100, İSO 500, Forbes 500 vb.) yer alan firmalarda çalışma deneyimine sahipken, %66,6'sı ise çalışma deneyimine sahip olmadığını ifade etmiştir.

Katılımcıların %51,1'i geçmişte herhangi bir sivil toplum kuruluşunda görev almadığını, %24,7'si ise bir sivil toplum kuruluşunda görev aldığını, %24,2'si ise 2 ve

daha fazla sivil toplum kuruluşunda görev aldığını ifade etmiştir. Şuanda faaliyetlerinde görev alınan sivil toplum kuruluşları hakkındaki bilgiler incelendiğinde; katılımcıların %64,3'ünün aktif olarak görevli olmadıkları, %24,7'sinin bir sivil toplum kuruluşunda görevli olduğu, %11'inin ise 2 veya daha fazla sayıda sivil toplum kuruluşunda görevli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların %61,2'si kendileri için prestijli olan bir ödül almadıklarını, %17'si 1 adet prestijli ödül aldıklarını %12,1'i 2 adet prestijli ödül aldıklarını, %9,6'sı ise 3 ve daha fazla sayıda prestijli ödül aldıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcıların %33,6'sı yurtdışında yaşamış, %66,4'ü yaşamamıştır. Yine, katılımcıların %29,4'ü yurtdışında çalışma deneyimine sahipken, %70,6'sı yurtdışında çalışma deneyimine sahip değildir. Katılımcıların %27,42'ü yurtdışı eğitime sahipken, %72,6'sı yurtdışı eğitime sahip değildir. Katılımcıların %7,8'i ilköğretim-ortaokul-lise düzeyinde eğitime sahipken, %47,8'i lisans düzeyinde eğitime sahip, %37,8'i yüksek lisans seviyesinde, %6,7'si ise doktora seviyesinde eğitime sahiptir. Yöneticilerin %43,2'si iktisadi ve idari bilimler alanlarından, %30'u teknik bilimler alanlarından %3,6'sı sosyal bilimler alanlarından, %11,4'ü hem teknik hem de iktisadi idari bilimlerden mezuniyete sahip olduklarını belirtmişlerdir. Diğer yöneticiler eğitim, sosyal, iktisadi, teknik ve sosyal alanlardan birisi ya da bir kaçının kombinasyonu olan eğitime sahip olduklarını belirtmişlerdir.

Katılımcıların %2,7'si üst yönetim ekibinin üzerinde hiç hiyerarşik basamak bulunmadığını ifade ederken, %45,7'si 1 hiyerarşik basamak, %32,7'si 2 hiyerarşik basamak, %12,6'sı 3 hiyerarşik basamak ve %6,3'ü ise 4 ve daha fazla hiyerarşik basamak bulunduğunu ifade etmiştir. Katılımcıların %23,5'i 5 yılın altında, %32,7'si 5-9 yıl arasında, %17,7'si 10-14 yıl arasında, %12,8'i 15-20 yıl arasında %13,2'si 21 yıl ya da daha uzun süredir aynı firmada çalışmaktadır. Katılımcıların %13'ü 10 yıl ve altında, %20,2'si 11-15 yıl arasında, %22,4'ü 16-20 yıl arasında, %18,8'i 21-25 yıl arasında, %25,6'sı ise 26 yıl ve üzerinde toplam deneyime sahiptir.

Firmaların hangi sektörlerde yer aldığı bilgileri incelendiğinde, firmaların %11,6'sı giyim, %10,7'si makine-imalat-üretim, %9,8'i bilişim-yazılım, %8,4'ü gıda,

%6,5'i elektrik-elektronik-enerji sektöründedir. Diğer sektörler de farklı oranlarda temsil edilmiştir (Bakınız; Ek 2).

4.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket formları kullanılmıştır. Anket formunda 4 farklı ölçüm aracı (üst yönetim ekibinin güç kaynakları, düzenleyici odak, çevresel dinamizm, dinamik yetenekler) yer almaktadır. Üst yönetim ekibinin güç kaynakları ölçeği, 4 boyuttan (yapısal güç, sahiplik gücü, uzmanlık gücü ve prestij gücü) oluşmaktadır. Yapısal güç boyutu 3 madde, sahiplik gücü 2 madde, uzmanlık gücü 3 madde, prestij gücü 4 maddeden oluşmaktadır. Üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının boyutlandırılmasında Finkelstein (1992) tarafından oluşturulan üst yönetim ekibi ölçüm aracının¹ çerçevesi kullanılmaktadır.

Üst yönetim ekibinin düzenleyici odağını ölçümlemek için Vriend vd. (2022) tarafından oluşturulan 6 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçüm aracında 6 madde yer ve iki boyut yer almaktadır. Ölçüm aracında riske yaklaşma boyutu 3 madde, riskten kaçınma boyutu 3 maddeden oluşmaktadır.

Dinamik yeteneklerin ölçümünde kullanılan ölçek, 18 maddeden ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin oluşturulmasında Torres vd. (2018), Li ve Liu, (2014), Ridder (2012)'in oluşturdukları ölçüm araçları ve alanyazındaki bilgilerden faydalanılmıştır.

Son olarak çevresel dinamizm ölçeği ise 4 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Çevresel dinamizm ölçeğinin kullanılmasında Dill (1958), Jansen vd. (2006), Jansen vd. (2009), Yıldız ve Aytekin (2019), Tunçdoğan vd. (2015)'in çalışmalarından faydalanılmıştır.

Düzenleyici odak, çevresel dinamizm ve dinamik yetenekler ölçüm araçlarının kullanımında 5'li likert ölçümü kullanılmıştır. 5'li likert ölçümünde 1= kesinlikle katılmıyorum, 5= kesinlikle katılıyorum seçeneklerini ifade etmektedir. Üst yönetim

¹ Bu çerçeveye bağlı olarak farklı yazarların çalışmalarından da faydalanılmıştır. Ayrıntılı bilgi için Ek 3. *Üst yönetim ekibinin güç kaynakları değişkenlerinin oluşturulmasında faydalanılan kaynaklar* kısmı incelenebilir.

ekibinin güç kaynakları ölçüm aracının kullanımında farklı ölçüm tipleri birlikte kullanılmıştır (bkz; Ek 1).

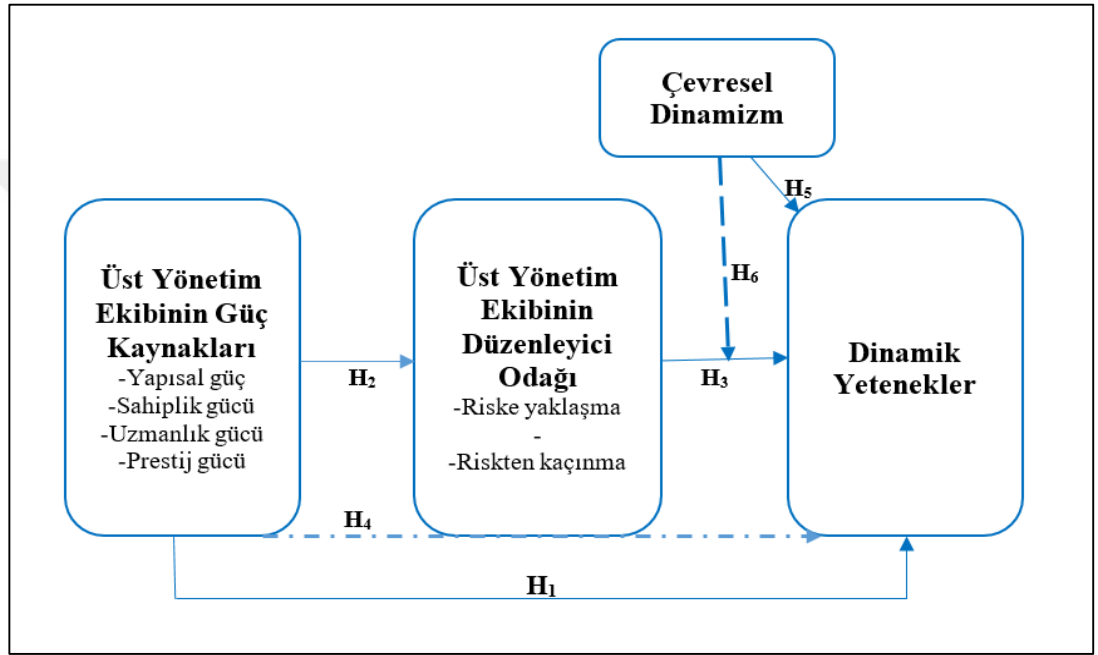
Ölçeklerin Türkçe diline çevrilmesinde öncelikle ölçeklerin alanyazındaki genel kullanımları tespit edilmiştir. Ölçeklerdeki maddelerin alanyazında tam olarak neyi ifade ettikleri tespit edildikten sonra Türkçe'ye çevirileri yapılmıştır. Çeviriler esnasında düzenleyici odak ölçeğinin birebir çevirisi yapılırken, dinamik yetenekler ölçeği önceki ölçeklerden uyarlama olacağından birebir çeviriden ziyade sunulan anlama odaklanılmıştır. Düzenleyici odak ölçeğinin çevirisinde öncelikle alanında uzman ve dil yeterliği olan öğretim üyelerinin de görüşleri alınarak Türkçe'ye çevirisi yapılmıştır. Daha sonra ölçeğin tekrar orijinal diline çevrilmesi sağlanmış ve yeniden Türkçeye çevirisi yapılarak dil kontrolü sağlanmıştır. Dinamik yetenekler ölçeği için de alanyazındaki ifadeler de göz önüne alınarak ölçeğin madde havuzu oluşturulmuş, ifadeler Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra çeviri-tekrar çeviri süreci tamamlanmıştır. Ölçeklerin son halleri alanında uzman 6 öğretim üyesiyle paylaşılmış ve öğretim üyelerinin geribildirimleri göz önüne alınmıştır ve gerekli düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra her iki ölçüm aracı ve çevresel dinamizm ölçeğinin ön test süreci gerçekleştirilmiştir (bakınız; 4.6. Ön Test Süreci). Ölçekler ve yararlanılan kaynaklar aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Ölçek	Kaynaklar
Düzenleyici odak	Vriend vd. 2022
Çevresel dinamizm	Dill, 1958; Jansen vd. 2006; Jansen vd. 2009; Tunçdoğan vd. 2015; Yıldız ve Aytekin, 2019
Dinamik yetenekler	Torres vd. 2018; Li ve Liu, 2014; Ridder, 2012
Üst yönetim ekibinin güç kaynakları	Finkelstein, 1992

4.5. Araştırmanın Modeli

Üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının firmanın dinamik yeteneklerine etkisinde üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının aracılık rolünün ve çevresel dinamizmin moderatör rolünün incelendiği bu araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’de sunulmaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Kavramsal Modeli

Araştırmanın kavramsal modelinde üst yönetim ekibinin güç kaynakları bağımsız değişken, dinamik yetenekler bağımlı değişken, üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı aracılık değişkeni (mediyatör) ve çevresel dinamizm ise moderatör değişken olarak yer almaktadır.

4.6. Ön Test Süreci

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizinde sırası ile keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen değerlerin kıyaslanmasında Hair vd. (2014) tarafından belirlenen ve alanyazında çok sık kullanılan kriterler esas alınmıştır. Bu kriterlere göre; KMO örneklem yeterliği >0,7 olması örneklemin yeterliği, Bartlett’s küresellik testi

sonucunun $<0,05$ düzeyinde anlamlı olması faktör analizi sonuçlarının geçerli olması, ölçeklerin açıklanan toplam varyanslarının $>0,6$ üzerinde olması ölçeklerin araştırılan fenomeni yeterli düzeyde açıkladığı, faktörlerin öz değerlerinin 1,0 ve üzerinde olması ölçüm araçlarının faktörlere dağılımının uygun olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısının $> 0,7$ üzerinde olması ölçüm araçlarının güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Söz konusu sınır değerleri araştırma yapısına ve bağlama göre belirli düzeyde göz ardı edilebilmektedir.

Ölçüm araçlarının ön test süreci için veri toplama sürecinde katılımcıların çalışan bireylerden oluşmasına özen gösterilmiştir. Ön test kapsamında 113 çalışandan anket kullanılabilir verisi toplanmıştır. Katılımcıların %31,8'u 30 yaşın altında, %48,7'si 30-39 yaş aralığında, %19,5'i ise 40 yaş ve üzerinde yer almaktadır. Katılımcıların %66,4'ü erkeklerden, %33,6'sı ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %52,2'si lisans-önlisans düzeyinde eğitime sahipken, %33,6'sı yüksek lisans, %14,2'si ise doktora ve doktora sonrası düzeyinde eğitime sahiptir. Katılımcıların %26,5'i yurtdışında yaşamış, %73,5'i ise yurt dışında yaşamış çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %15'i yurtdışında çalışma deneyimine sahipken, %85'i yurtdışında çalışma deneyimine sahip olmayan kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %15,9'u yurtdışında herhangi bir düzeyde eğitim alan kişilerken, %84,1'i yurtdışında eğitim almamış kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların %38,1'i işlerinde düzenli olarak yabancı dil kullanırken, %61,9'u ise kullanmamaktadır. Katılımcıların %35,4'ü 4 yıl ve altında bir süredir aynı pozisyonda çalışan kişilerden oluşurken, %34,5'i 5-9 yıl aralığında, %30,1'i ise 10 yıl ve üzerinde bir süredir aynı pozisyonda görev yapan kişilerden oluşmaktadır.

Katılımcı özelliklerinin dengeli olarak dağılmasından sonraki aşamada ölçüm araçlarının keşfedici faktör ve güvenilirlik analizleri sağlanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2. Dinamik Yetenekler Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliği ölçümü		,884		
Bartlett’s küresellik testi sonucu	Yaklaşık ki-kare	1443,763		
	Serbestlik derecesi	153		
	Anlamlılık	,000		
Rotasyon sonucu (Varimax)				
		Bileşen		
		1	2	3
1) Firmamızın yetenekleri, firma İÇERİSİNDEKİ fırsatların ve tehditlerin farkında olmamızı sağlar.		,831		
2) Firmamızın yetenekleri, iş süreçlerindeki İYİLEŞTİRME ihtiyaçlarını fark etmemizi sağlar.		,830		
6) Firmamızın yetenekleri, ÇEVREDEKİ DEĞİŞİMİ öngörmemizi sağlar.		,823		
5) Firmamızın yetenekleri, pazar koşullarının gerektirdiği ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM fırsatlarını fark etmemizi sağlar.		,794		
3) Firmamızın yetenekleri, iş süreçlerindeki VERİMSİZLİKLERİ fark etmemizi sağlar.		,752		
4) Firmamızın yetenekleri, firma DIŞINDAKİ fırsat ve tehditlerin farkında olmamızı sağlar.		,688		
2) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken iş süreçlerini rekabetteki değişimlere uygun şekilde UYARLAYABİLİRİZ.			,830	
5) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken İŞ SÜREÇLERİNİ yeniden şekillendirebiliriz (yeniden yapılandırabiliriz).			,763	
1) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken iş süreçlerini TAM ZAMANINDA değiştirebiliriz.			,737	
6) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken KAYNAKLARI (marka, teknoloji, bilgi, insan, network, finans vb.) yeniden şekillendiririz.			,697	

3) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken kaynakları (marka, teknoloji, bilgi, insan, network, finans vb.) HIZLI bir şekilde SEFERBER edebiliriz.		,687	
4) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken kaynakları (marka, teknoloji, bilgi, insan, network, finans vb.) etkin bir şekilde BİRLİKTE kullanabiliriz.		,649	
2) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, dış çevreden elde edilen bilgileri örgüt içerisinde HIZLI şekilde paylaşıyoruz.			,782
6) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, izlenecek eylem planı konusunda ETKİLİ KARARLAR veriyoruz.			,693
3) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, çevredeki gelişmelere (fırsat ve tehditlere) karşı ETKİLİ STRATEJİLER geliştiriyoruz.			,690
1) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, dış çevreden elde edilen bilgilerin HANGİSİNDEN yararlanmamız gerektiğini biliyoruz.			,672
4) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, geliştirilen stratejileri HIZLI bir şekilde EYLEM PLANLARINA dönüştürüyoruz.			,604
5) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, izlenecek eylem planı konusunda örgüt içinde FİKİR BİRLİĞİ sağlıyoruz.			,579
Faktörlerin açıklanan varyansları	24,856	23,214	19,406
Açıklanan toplam varyans	67,476		
Cronbach's Alpha	,937		
Madde sayısı	18		

Dinamik yetenekler ölçeğinin faktör analizi sonucu Tablo 2’de yer almaktadır. Dinamik yetenekler ölçeğinin faktör analizi sonucunda KMO örneklem yeterliği ölçümü 0,884, Bartlett’s küresellik testi sonucu $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı, açıklanan

toplam varyansı %67,47 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca ölçekte yer alan 18 maddenin üç faktöre dağılım gösterdiği görülmektedir. Rotasyon sonucunda oluşan birinci faktör sezme yeteneğini temsil etmektedir ve faktörün açıklana varyansı %24,85'tir. İkinci faktör yeniden yapılandırma yeteneğini temsil etmekte ve açıklana varyansı %23,21'dir. Üçüncü faktör yakalama yeteneğini temsil etmektedir. Yakalama yeteneği faktörünün açıklanan varyansı ise %19,40 olarak gerçekleşmiştir.

Son olarak güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde Cronbach's Alpha katsayısının 0,937 olduğu ve dinamik yetenekler ölçeğinde yer alan 18 maddenin tamamının yeterli düzeyde güvenilirlik değerlerini elde ettiği görülmektedir. Faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda elde edilen KMO örneklem yeterliği, Bartlett's küresellik testi sonucu, açıklanan toplam varyans değerleri ve Cronbach's Alpha katsayısı Hair vd. (2014) tarafından uygun görülen sınırlar çerçevesinde değerlendirildiğinde, Dinamik yetenekler ölçeğinin uygun sınırlarda olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 3. Düzenleyici Odak Ölçeğinin Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliği ölçümü		,702
Bartlett's küresellik testi sonucu	Yaklaşık ki-kare	275,524
	Serbestlik derecesi	15
	Anlamlılık	,000
Rotasyon sonucu (Varimax)		
	Bileşenler	
	Riske yaklaşma	Riskten kaçınma
2) Hedeflerim söz konusu olduğunda; mümkün olan tüm yöntem ve araçları kullanmaya hevesli olurum.	,906	
1) Hedeflerim söz konusu olduğunda; tüm fırsatları heyecanla değerlendirmeye çalışırım.	,891	

3. Hedeflerim söz konusu olduğunda; gerekli olan tüm adımları atmaya hevesli olurum.	,887	
3) Hedeflerim söz konusu olduğunda; dikkatli olurum ve riske girmem.		,853
1) Hedeflerim söz konusu olduğunda; hata yapmaktan endişe duyarım.		,849
2) Hedeflerim söz konusu olduğunda; yanlış yapmamak için tedbirli davranırım.		,601
Faktörlerin açıklanan varyansları	43,525	30,315
Açıklanan toplam varyans	73,839	
Cronbach's Alpha	,657	
Madde sayısı	6	

Düzenleyici odak ölçeğinin faktör analizi sonucu Tablo 3'te yer almaktadır. Düzenleyici odak ölçeğinin faktör analizi sonucunda KMO örneklem yeterliği ölçümü 0,702, Bartlett's küresellik testi sonucu $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı, açıklanan toplam varyansı %73,84 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca riske yaklaşma boyutunun açıklama düzeyi %43,52'dir. Riskten kaçınma boyutunun açıklama düzeyi %30,31'tir. Düzenleyici odak ölçeğini altı madde ve iki boyuttan oluşmuştur. Riske yaklaşma boyutu üç madde, riskten kaçınma boyutu üç maddeden oluşmuştur. Son olarak güvenilirlik analizi sonucu incelendiğinde Cronbach's Alpha katsayısının 0,657 olduğu görülmektedir. Faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde düzenleyici odak ölçeğinin yeterli düzeyde değerler elde ettiğini ifade etmek mümkündür.

Tablo 4. Çevresel dinamizm ölçeğinin faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları

KMO ve Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliği ölçümü		,776
Bartlett's küresellik testi sonucu	Yaklaşık ki-kare	152,381
	Serbestlik derecesi	6
	Anlamlılık	,000

Açıklanan toplam varyans	64,420
Cronbach's Alpha	,814
Madde Sayısı	4

Çevresel dinamizm ölçeğinin faktör analizi sonucu Tablo 4’te yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda KMO örneklem yeterliği ölçümü 0,776, Bartlett’s küresellik testi sonucu $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı, açıklanan toplam varyansı %64,42 olarak tespit edilmiştir. Çevresel dinamizm ölçeği 4 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Güvenilirlik analizi sonucu incelendiğinde Cronbach’s Alpha katsayısının 0,814 olduğu görülmektedir. Faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları incelendiğinde düzenleyici odak ölçeğinin yeterli düzeyde değerler elde ettiğini ifade etmek mümkündür.

Tablo 5. Ön Test Korelasyon Analizi Sonuçları

	Ort.	Std. S.		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Sezme (1)	4,1475	,77176	R	1					
			Sig.						
Yakalama (2)	4,1770	,63319	R	,625**	1				
			Sig.	,000					
Yeniden yapılandırma (3)	4,0590	,64354	R	,484**	,720**	1			
			Sig.	,000	,000				
Riske yaklaşma (4)	4,4867	,59100	R	,452**	,551**	,522**	1		
			Sig.	,000	,000	,000			
Riskten kaçınma (5)	3,8112	,87159	R	,215*	,319**	,300**	,124	1	
			Sig.	,022	,001	,001	,190		
Çevresel dinamizm (6)	4,0575	,72272	R	,459**	,511**	,447**	,361**	,185*	1
			Sig.	,000	,000	,000	,000	,050	
**. Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-kuyruk).									
*. Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-kuyruk).									
N (kişi)=113									

Dinamik yetenekler, düzenleyici odak ve çevresel dinamizm arasındaki ilişkilerin tespit edilmesine yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo

5'te yer almaktadır. Dinamik yeteneklerin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelendiğinde sezme yeteneği ile yakalama yeteneği arasında orta düzeyin üzerinde, sezme yeteneği ile yeniden yapılandırma yeteneği arasında orta düzeye yakın, pozitif yönde ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Diğer yandan, yakalama ve yeniden yapılandırma yetenekleri arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Dinamik yeteneklerin boyutları arasında meydana gelen ilişkiler incelendiğinde ölçüm aracının alanyazın ile uyumlu ilişkiler sunduğunu ifade etmek mümkündür (Wilhelm vd. 2015; Wilden ve Gudergan, 2015; Jantunen vd. 2018).

Riske yaklaşma eğilimi ile dinamik yeteneklerin sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma boyutları arasında orta düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Riskten kaçınma eğilimi ise sezme arasında çok düşük düzeyde, riskten kaçınma eğilimi ile yakalama ve yeniden yapılandırma yetenekleri arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çevresel dinamizm ile dinamik yeteneklerin sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma yetenekleri arasında orta düzeye yakın, pozitif yönlü ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çevresel dinamizm ile riske yaklaşma eğilimi arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,05$ düzeyinde ilişki tespit edilmiştir. Son olarak çevresel dinamizm ile riskten kaçınma arasında çok düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Son olarak değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; katılımcıların çalıştıkları firmaların sezme yeteneğini yüksek ($\bar{x}= 4,15$, $\sigma=,77$), yakalama yeteneğini yüksek ($\bar{x}= 4,18$, $\sigma=,63$), yeniden yapılandırma yeteneğini yüksek ($\bar{x}= 4,06$, $\sigma=,64$) olarak değerlendirdikleri tespit edilmiştir. Diğer yandan düzenleyici odaklarını ile ilgili değerlendirmeleri; riske yaklaşma odağı çok yüksek ($\bar{x}= 4,48$, $\sigma=,59$), riskten kaçınma odakları orta-yüksek ($\bar{x}= 3,81$, $\sigma=,87$) şeklinde gerçekleşmiştir. Katılımcılar firma çevresinin dinamizm seviyesini ise yüksek ($\bar{x}= 4,06$, $\sigma=,72$) olarak değerlendirmektedir.

4.7. Keşfedici Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçüm araçlarının uygunluğunu tespit edebilmek için keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Faktör ve güvenilirlik analizlerinin değerlendirme kriterleri, daha önce sunulmuş olduğu üzere (Bknz: ön test süreci başlığı), Hair vd. (2014)'in sınır değerleri esas alınarak incelenmiştir. Özel olarak üst yönetim ekibinin güç kaynakları ölçeğinin incelenmesinde polikorik faktör analizi kullanılmıştır. Polikorik faktör analizi FAKTOR² paket programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Program, Lorenzo-Seva ve Ferrando (2006) tarafından geliştirilen ve tanıtılan bir faktör analizi programdır. Program keşfedici ve doğrulayıcı faktör değerlerini birlikte vermektedir. Düzenleyici odak, dinamik yetenekler ve çevresel dinamizm ölçeklerinin keşfedici faktör analizi ve güvenilirlik analizinde ise SPSS 25 paket programı kullanılmıştır.

Faktör analizi ve güvenilirlik analizi: Faktör analizi sonuçlarını değerlendirmede KMO örneklem yeterliği, Bartlett's küresellik testi, açıklanan toplam varyans, özdeğerler, güvenilirlik analizi sonuçlarını değerlendirmede ise Cronbach's Alpha katsayısı ve madde-toplam korelasyon değerleri incelenmektedir. Söz konusu değerlerin incelenmesinde Hair vd. (2014) tarafından belirlenen ve alanyazında çok sık kullanılan kriterler esas alınmıştır. Bu kriterlere göre; KMO örneklem yeterliği $>0,7$ olması örneklemin yeterliği, Bartlett's küresellik testi sonucunun $<0,05$ düzeyinde anlamlı olması faktör analizi sonuçlarının geçerli olması, ölçeklerin açıklanan toplam varyanslarının $>0,6$ üzerinde olması ölçeklerin araştırılan fenomeni yeterli düzeyde açıkladığı, faktörlerin öz değerlerinin 1,0 ve üzerinde olması ölçüm araçlarının faktörlere dağılımının uygun olduğu şeklinde değerlendirilmektedir. Güvenilirlik analizinde Cronbach's Alpha katsayısının $> 0,7$ üzerinde olması ölçüm araçlarının güvenilir olduğu, madde-toplam korelasyonun $>0,3$ üzerinde olması ise ölçüm araçlarında yer alan maddelerin diğer maddelerle yeterli seviyede ilişkiye sahip olduğu yönünde değerlendirilir.

² FAKTOR programı hakkında daha fazla bilgi için bakınız; <https://psico.fcep.urv.es/utilitats/factor/Documentation.html>

Polikorik faktör analizi: Yapı geçerliğinin test edildiği araştırmalarda 2 kategorili ölçeklerde tetrakorik korelasyon matrisi, 3, 4, 5 gibi kategorili ölçeklerde polikorik korelasyon matrisi kullanılmaktadır. Polikorik korelasyon matrisi örneklem sayısına duyarlı olduğundan çok küçük örneklemelerde kullanılması önerilmemektedir (Jöreskog, 1994). Veri sayısının artması durumunda ise veriler sürekli kabul edilerek Pearson korelasyon matrisi kullanılmaktadır (Kılıç, 2021). Bununla birlikte bu araştırma kapsamında üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının tespit edilmesinde kullanılan ölçüm aracı dikotom, 3'lü, 4'lü gibi karma kategoriler bulunmaktadır. Ölçüm araçlarının çoklu kategori içermesinde dolayı (Cooper, 2019) FACTOR paket programı aracılığı ile ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik değerlerinin incelenmesinde polikorik analiz yapılmıştır. Verileri analizi sürecinde matris oluşturmada Polikorik korelasyon matrisi, Pearson korelasyon matrisi, bileşenlerin/faktörlerin belirlenmesinde BIC boyutsallık testi, faktör modelinin belirlenmesinde Robust faktör analizi ve ağırlıklandırılmamış en küçük kareler tekniği kullanılmıştır. Faktörlerin uygun dağılımı sağlamasında ise varimax döndürme metodu kullanılmıştır.

Tablo 6. Üst Yönetim Ekibinin Güç Kaynakları Ölçeğinin Faktör Analizi Değerleri ve Uyum İyiliği Değerleri

Faktör analizi değerleri Uyum indeksleri	İndeks değeri
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (Yeniden Örnekleme)	0,0365
CFI (Comparative Fit Index)	0.999
GFI (Goodness of Fit Index)	0.997
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	0.990
RMSR (Root Mean Square of Residuals)	0.0151
χ^2 /sd	4.587
Bartlett's Küresellik Testi	($p=0,00001$)
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği	0.607
Açıklanan toplam varyans	0,6779

Üst yönetim ekibinin güç kaynakları ölçüm aracının örneklem yeterliliği ve uyum iyiliğine dair bulgular Tablo 6'da sunulmuştur. Elde edilen sonuçlara göre

RMSEA değeri $0 \leq 0.0365 \leq 0.08$ arasında yer almaktadır. RMSEA değerinin 0.001 ile 0.03 arasında olması çok iyi uyum, 0.03 ile 0.05 arasında olması iyi uyum, 0.05 ile 0.08 arasında olması ise kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir (Schermelleh-Engel vd. 2003).

CFI değeri $0.95 \leq 0.999 \leq 1.0$ arasında yer almaktadır. CFI değerinin 0.90 ile 0.95 arasında olması kabul edilebilir uyum, 0.95 ile 1.0 arasında olması ise çok iyi uyum olarak değerlendirilmektedir (Schermelleh-Engel vd. 2003). GFI değeri $0.95 \leq 0.997 \leq 1.00$ olarak tespit edilmiştir. Alanyazında GFI değerinin 0.90 ile 0.95 arasında olması kabul edilebilir uyum, 0.95 ile 1.0 arasında olması ise çok iyi uyum olarak değerlendirilmektedir (Schermelleh-Engel vd. 2003). AGFI değeri $0.90 \leq 0.990 \leq 1.00$ olarak tespit edilmiştir. AGFI değerinin $0.85 \leq$ ile $\leq .90$ arasında kabul edilebilir uyum, $.90 \leq$ ile ≤ 1.00 arasında ise çok iyi uyum olarak kabul edilmektedir. RMSR değeri $0 \leq 0.0151 \leq 0.05$ değerleri arasında yer almaktadır. RMSR değerlerinin 0.001 ile 0.03 arasında olması çok iyi uyum, 0.03 ile 0.05 arasında olması iyi uyum, 0.05 ile 0.08 arasında olması ise kabul edilebilir uyum olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2006). χ^2 /sd değerinin ise 4.587 olduğu ve yeterli uyum olarak kabul edilen 5.0 sınırının altında olduğu (Schermelleh-Engel vd. 2003) tespit edilmiştir. Son olarak Bartlett's küresellik testi sonucu $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı, KMO örneklem yeterliği sonucu 0.607 ve açıklanan toplam varyans %67,8 olarak tespit edilmiştir. KMO değeri > 0.60 üzerinde değer aldığından ve kategorik değişkenlerde ilişkilerin düşük çıkması beklendiğinden elde edilen değer kabul edilebilir sınırdan sayılmaktadır (Hair vd. 2014).

Analiz esnasında 8 madde değerlendirilmiştir. Söz konusu maddeler; kariyer boyunca çalışılan pozisyon sayısı, firmadaki pozisyon sayısı, toplam çalışma süresi, yönetim kurulları sayısı, yönetim kurulunda aktif görev alma, aynı anda sahip olunan resmi unvanlar, aile sahipliği ve firma kurucusu ya da sahiplerle ilişki durumudur. Önemli bir bulgu, üst yönetim ekibinin güç kaynaklarından prestij gücünün polikorik faktör analizinde uygun dağılım sağlamamasıdır. Prestij gücü kaynakları maddelerinin faktör ve uyum iyiliği değerlerini olumsuz etkilediği görülmüştür. Bu nedenle ölçüm

modeli ile eş zamanlı olarak test edilmiştir. Ölçüm modelinde de benzer sonuçlar elde edilmesinden dolayı prestij gücü boyutu analiz kapsamından çıkarılmıştır.

Uyum iyiliği ve örneklem yeterliği sonuçlarının alanyazında belirlenen değerleri sağlamasından dolayı üst yönetim ekibinin güç kaynakları ölçüm aracının araştırmada kullanılmasının uygun olduğunu ifade etmek mümkündür. Ancak polikorik faktör analizi tarafından sağlanan uyum indeksleri alanyazında sık kullanılmadığından, güç kaynakları ölçeğinin faktör analizi değerleri ayrıca yapısal eşitlik modellemesinde de incelenmektedir. Böylece ölçüm aracının kullanılabilirliği hakkında oluşacak olan kuşkular bir nebze de olsa giderilebilecektir.

Tablo 7. Dinamik Yetenekler Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test			
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliği ölçümü			,959
Bartlett’s küresellik testi sonucu	Yaklaşık ki-kare		6027,766
	Serbestlik derecesi		153
	Anlamlılık		,000
Rotasyon sonucu (Varimax)			
	Bileşenler		
	Yeniden yapılandırma	Sezme	Yakalama
3) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken KAYNAKLARI (marka, teknoloji, bilgi, insan, network, finans vb.) HIZLI bir şekilde SEFERBER edebiliriz.	,791		
5) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken İŞ SÜREÇLERİNİ YENİDEN TASARLAYABİLİRİZ (yeniden yapılandırabiliriz).	,762		

6) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken KAYNAKLARI (marka, teknoloji, bilgi, insan, network, finans vb.) YENİDEN YAPILANDIRABİLİRİZ.	,759		
4) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken KAYNAKLARI (marka, teknoloji, bilgi, insan, network, finans vb.) etkin bir şekilde BİRLİKTE kullanabiliriz.	,743		
1) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken İŞ SÜREÇLERİNİ TAM ZAMANINDA değiştirebiliriz.	,709		
2) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken İŞ SÜREÇLERİNİ rekabetteki değişimlere uygun şekilde UYARLAYABİLİRİZ.	,709		
3) Firmamızın yetenekleri, iş süreçlerimizdeki İYİLEŞTİRME ihtiyaçlarını fark etmemizi sağlar.		,785	
2) Firmamızın yetenekleri, firma İÇERİSİNDEKİ güçlü ve zayıf yönlerimizin farkında olmamızı sağlar.		,778	
4) Firmamızın yetenekleri, iş süreçlerimizdeki VERİMSİZLİKLERİ fark etmemizi sağlar.		,774	
1) Firmamızın yetenekleri, firma DIŞINDAKİ fırsat ve tehditlerin farkında olmamızı sağlar.		,753	
5) Firmamızın yetenekleri, pazar koşullarının gerektirdiği ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM fırsatlarını fark etmemizi sağlar.		,729	
6) Firmamızın yetenekleri, ÇEVREDEKİ DEĞİŞİMİ öngörmemizi sağlar.		,674	

4) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, geliştirilen stratejileri HIZLI bir şekilde EYLEM PLANLARINA dönüştürürüz.			,697
3) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, çevredeki gelişmelere (fırsat ve tehditlere) karşı ETKİLİ STRATEJİLER geliştiririz.			,693
5) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, izlenecek eylem planı konusunda örgüt içinde FİKİR BİRLİĞİ sağlarız.			,676
6) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, izlenecek eylem planı konusunda ETKİLİ KARARLAR veririz.			,676
1) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, dış çevreden elde edilen BİLGİLERİN HANGİSİNDEN yararlanmamız gerektiğini biliriz.			,671
2) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, dış çevreden elde edilen bilgileri örgüt içerisinde HIZLI şekilde paylaşıyoruz.			,648
Faktörlerin açıklanan varyansları	25,254	24,256	20,845
Açıklanan toplam varyans	70,354		
Cronbach's Alpha	0,954		
Madde sayısı	18		
Düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerleri	≥0,3		

Dinamik yetenekler ölçeğinin faktör analizi sonucu Tablo7’de yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda KMO örneklem yeterliği ölçümü 0,959, Bartlett’s küresellik testi sonucu $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı, açıklanan toplam varyansı %70,354 olarak tespit edilmiştir. Yeniden yapılandırma boyutunun açıklama düzeyi %25,25, sezme

boyutunun açıklama düzeyi %24,25 ve yakalama boyutunun açıklama düzeyi %20,84'tür. Dinamik yetenekler ölçeği 18 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma boyutlarının her birisi 6 maddeden oluşmaktadır.

Dinamik yetenekler ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucu incelendiğinde ise Cronbach's Alpha katsayısının 0,954 olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçekte yer alan tüm maddelerin madde-toplam korelasyonları >0,3 düzeyinin üzerindedir. Faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda herhangi bir madde analiz kapsamı dışında bırakılmamıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde dinamik yetenekler ölçeğinin araştırmada kullanılmak üzere uygun değerlere sahip olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 8. Düzenleyici Odak Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliği ölçümü		,709
Bartlett's küresellik testi sonucu	Yaklaşık ki-kare	921,424
	Serbestlik derecesi	15
	Anlamlılık	,000
Rotasyon sonucu (Varimax)		
	Bileşenler	
	Riskten kaçınma	Riske yaklaşma
3) Hedeflerim söz konusu olduğunda; dikkatli olurum ve riske girmem.	,868	
2) Hedeflerim söz konusu olduğunda; yanlış yapmamak için tedbirli davranırım.	,854	
1) Hedeflerim söz konusu olduğunda; hata yapmaktan endişe duyarım.	,827	
1) Hedeflerim söz konusu olduğunda; tüm fırsatları heyecanla değerlendirmeye çalışırım.		,862

2) Hedeflerim söz konusu olduğunda; mümkün olan tüm yöntem ve araçları kullanmaya hevesli olurum.		,856
3. Hedeflerim söz konusu olduğunda; gerekli olan tüm adımları atmaya hevesli olurum.		,820
Faktörlerin açıklanan varyansları	36,341	36,229
Açıklanan toplam varyans	72,570	
Cronbach's Alpha	0,704	
Madde sayısı	6	
Düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerleri	$\geq 0,3$	

Düzenleyici odak ölçeğine ait faktör ve güvenilirlik analizi sonuçları tablo 8’de yer almaktadır. Faktör analizi sonucunda düzenleyici odak ölçeğinin KMO örneklem yeterliği ölçümü 0,709, Bartlett’s küresellik testi sonucu $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı, açıklanan toplam varyansı %72,57 olarak tespit edilmiştir. Düzenleyici odak ölçeğinin riskten kaçınma boyutunun açıklanan varyansı %36,34, riske yaklaşma boyutunun açıklanan varyansı ise %36,23’tür. Ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,704 ve madde-toplam korelasyonu ise $\geq 0,3$ olarak gerçekleşmiştir. Düzenleyici odak ölçeği 6 madde ve 2 boyuttan (riske yaklaşma boyutu 3 madde, riskten kaçınma boyutu 3 madde) oluşmaktadır. Faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda herhangi bir madde analiz kapsamı dışında bırakılmamıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde düzenleyici odak ölçeğinin araştırmada kullanılmak üzere uygun değerlere sahip olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 9. Çevresel Dinamizm Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliği ölçümü		,772
Bartlett’s küresellik testi sonucu	Yaklaşık ki-kare	513,967
	Serbestlik derecesi	6
	Anlamlılık	,000
Rotasyon sonucu (Varimax)		
		Bileşenler

	Çevresel dinamizm
2) İŞİMİZLE ilgili sürekli değişim gerekmektedir (örneğin; ürünler, süreçler, tedarikçi ilişkileri, teknolojiler, pazarlama süreçleri vb. hakkındaki değişimler).	,827
4) Muhtemelen gelecek bir kaç yıl içerisinde ürün ve hizmetlerimizde önemli DEĞİŞİKLİKLER olacaktır.	,823
1) Müşterilerimiz düzenli olarak YENİ ürün ve hizmetler talep etmektedir.	,750
3) Ürün ve hizmetlerimize olan TALEP MİKTARI sık sık değişir.	,731
Açıklanan toplam varyans	61,447
Cronbach's Alpha	0,785
Madde sayısı	4
Düzeltilmiş madde-toplam korelasyon değerleri	$\geq 0,3$

Çevresel dinamizm ölçeğinin faktör analizi sonucunda (Tablo 9) ölçeğin KMO örneklem yeterliği ölçümü sonucu 0,827, Bartlett's küresellik testi sonucu $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı, açıklanan toplam varyansı % 61,45 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı 0,785 ve madde-toplam korelasyonu ise $\geq 0,3$ olarak gerçekleşmiştir. Çevresel dinamizm ölçeği 4 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. Faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda çevresel dinamizm ölçeğindeki herhangi bir madde analiz kapsamı dışında bırakılmamıştır. Analiz sonuçları incelendiğinde ölçeğin araştırmada kullanılmak üzere uygun değerlere sahip olduğunu ifade etmek mümkündür.

4.8. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Araştırmanın bu aşamasında değişkenler arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayıları (r) çok düşük (0,01- 0,19), düşük (0,2-0,39), orta (0,4-0,59) yüksek (0,6-0,79) ve çok yüksek (0,8-0,99) olarak yorumlanmaktadır (Hair vd. 2014). Korelasyon katsayısının 0 olması ilişki olmadı, 1 olması ise tam ilişki olması anlamına gelmektedir. Ancak 1 (tam ilişki)

düzeyi bir fenomenin kendisi ile açıklanması ile yorumlanır. Korelasyon analizi sonuçlar Tablo 10’da sunulmuştur.



Tablo 10. Korelasyon Analizi Sonuçları

	$\bar{x}$	σ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DNMKYTNK	4,1266	0,65230	1									
SHPLK	0,3332	2,40421	,002	1								
YPSL	0,7115	0,43272	,101*	,164**	1							
UZMNLK	8,7795	3,11774	,017	,012	,159**	1						
SZM	4,2205	0,70461	,874**	,038	,074	,071	1					
YKLM	4,1424	0,69489	,909**	-,027	,073	,008	,693**	1				
YNDNY	4,0168	0,77695	,913**	-,007	,123**	-,028	,675**	,767**	1			
RSKYKLSM	4,5359	0,55695	,488**	,031	,040	-,013	,448**	,440**	,429**	1		
RSTNKCNM	3,5710	1,01859	,218**	-,070	-,019	-,125**	,168**	,179**	,236**	,178**	1	
CVRSL	4,0639	0,79242	,275**	,015	-,043	-,025	,253**	,232**	,256**	,120*	,146**	1
N:446			*= Anlamlılık 0,05 düzeyinde					**=Anlamlılık 0,01 düzeyinde				
DNMKYTNK (1) =dinamik yetenekler, SHPLK (2)= sahiplik gücü, YPSL (3)= yapısal güç, UZMNLK (4)= uzmanlık gücü, SZM (5)= sezme yeteneği, YKLM (6)= yakalama yeteneği, YNDNY (7)= yeniden yapılandırma, RSKYKLSM (8)= riske yaklaşma, RSTNKCNM (9)= riskten kaçınma, CVRSL (10)= çevresel dinamizm												

Değişkenlerin arasındaki ilişkilerin tespit edilebilmesi için Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda dinamik yetenekler ile sahiplik ve uzmanlık gücü arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak uzmanlık gücü ile dinamik yetenekler arasında çok düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Dinamik yeteneklerle riske yaklaşma arasında orta düzeyde, pozitif yönde, dinamik yeteneklerle riskten kaçınma arasında pozitif yönde ve düşük düzeyde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, dinamik yeteneklerle çevresel dinamizm arasında düşük düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Riske yaklaşma ve riskten kaçınma ile çevresel dinamizm arasında düşük düzeyde, pozitif yönde ve $p<0,05$ düzeyinden anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Diğer yandan riske yaklaşma ile sahiplik, uzmanlık ve yasal güç arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Riskten kaçınma ile sahiplik ve yapısal güç arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Diğer yandan riskten kaçınma ile uzmanlık gücü arasında negatif yönde, düşük düzeyde ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Son olarak çevresel dinamizm ile sahiplik, yapısal ve uzmanlık güç kaynakları arasında $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

4.9. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmanın doğrulayıcı faktör analizi sürecinde ölçüm geçerliği ve güvenilirliğini tespit edebilmek için SmartPLS 3 paket programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyinin belirlenmesi adına dinamik yetenekler ölçüm aracı, sezme, yakalama ve yeniden yapılandırma boyutlarının yerine tek yapı olarak kullanılmıştır. Dinamik yetenekler ölçeğinin boyutlarını içeren ölçüm modeli EK 4 başlığında sunulmuştur. Ancak araştırma kapsamında tek bir faktörde birleştirilerek kullanılmıştır.

Yapı güvenilirliği ve yakınsak geçerlik: SmartPLS, en küçük kareler yöntemini esas alması itibarı ile teorilerin çok gelişmemiş olduğu durumlarda kullanımı faydalıdır. Yani amaç, yapıların tahmin edilmesi ve varyansların

açıklanması olduğunda, PLS-SEM uygundur bir yaklaşımdır (Hair vd. 2021)³. Bu araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkilerin tahmin edilmesi amaçlandığından ve karlı yapıdaki ölçüm araçlarının analiz edilebilmesinden dolayı PLS-SEM metodu kullanılmıştır. Üst yönetim ekibinin güç kaynakları, üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı, çevresel dinamizm ve dinamik yetenekler ölçüm araçları ilk olarak ölçüm modeli ile analiz edilmiştir. Güvenilirlik değerlerinin hesaplanmasında Cronbach's Alpha Katsayısı 0,70, yakınsak geçerlik için AVE (Average Variance Extracted) 0,50, bileşik güvenilirlik için CR (Composite Reliability) 0,60/0,70 referans değerlerine (Hair vd. 2021; Nunally ve Bernstein, 1994) göre yorumlanmıştır.

Tablo 11. Yapı Güvenilirliği ve Yakınsak Geçerlilik

	Cronbach's Alpha	rho_A	CR	AVE
CVRSL	0.790	0.814	0.862	0.610
RSTNKCNM	0.812	0.855	0.886	0.723
RYKLSM	0.821	0.832	0.893	0.735
SHPLK	0.437	0.594	0.759	0.621
DNMKYTNK	0.954	0.956	0.959	0.563
UZMNNLK	0.425	0.529	0.707	0.462
YPSL	0.507	0.469	0.734	0.482

Ölçüm modelinin yapı güvenilirliği ve yakınsak geçerliliği ile ilgili sonuçlar Tablo 11'de yer almaktadır. Değişkenlerin güvenilirlik değerleri için incelenen Cronbach's Alpha katsayısı 0.425 ile 0.954 arasında yer alırken, CR değerleri 0.707 ile 0.959 arasında yer almaktadır. Yakınsak geçerlilik için ise AVE değeri incelenmektedir. AVE değerlerinin 0.50'den büyük olması beklenmektedir. AVE değerleri incelendiğinde yapısal güç boyutunun değerinin 0.482, uzmanlık gücünün 0,462 olduğu, diğer tüm boyutların 0.610 ile 0.735 arasında değerler aldığı görülmektedir. Yapısal güç boyutunun CR değerinin 0.70 üzerinde olmasından dolayı

³ Ayrıntılı bilgi için inceleyiniz; Hair vd. (2021) A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 1. SAGE Yayınları

AVE değeriindeki düşüklük göz ardı edilebilirdir (Hair vd. 2021). Tüm boyutlar için elde edilen değerler incelendiğinde ölçüm araçlarının yapı güvenirliği ve yakınsak geçerlilik için uygun değerler aldıklarını ifade etmek mümkündür.

Ayrışma geçerliliği: Gizil değişkenlerin diğer değişkenlerden ne düzeyde ayrıştığını inceleyebilmek için yapılan ayrışma geçerliliği Fornell-Larcker (1981) kriteri esas alınarak incelenmiştir. Kritere göre AVE değerinin karekökünün bulundukları sütundaki korelasyonlardan büyük olmaları beklenir (Fornell-Larcker, 1981). Diğer yandan ayrışma geçerliliği için incelenmesi gereken diğer bir analiz ise HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) değerleridir. HTMT değerlerinin 1'in altında olması, değişkenlerin birbirlerinden iyi şekilde ayrıştıklarını göstermektedir (Henseler vd. 2015).

Tablo 12. Fornell-Larcker Kriteri

	1	2	3	4	5	6	7
CVRSL	0.781						
RSTNKCNM	0.142	0.850					
RYKLMS	0.137	0.187	0.858				
SHPLK	0.045	-0.096	-0.037	0.788			
DNMKYTNK	0.289	0.233	0.491	0.052	0.750		
UZMNLK	-0.022	-0.157	-0.025	-0.058	-0.024	0.679	
YPSL	-0.040	-0.011	0.078	0.461	0.138	0.046	0.694

Tablo 13. HTMT Kriteri

	1	2	3	4	5	6	7
CVRSL	-						
RSTNKCNM	0.180	-					
RYKLMS	0.163	0.227	-				
SHPLK	0.110	0.148	0.078	-			
DNMKYTNK	0.321	0.251	0.551	0.102	-		
UZMNLK	0.088	0.229	0.120	0.378	0.145	-	
YPSL	0.141	0.102	0.149	0.910	0.180	0.273	-

Tablo 12 Fornell- Larcker, Tablo 13 ise MTMT değerlerini göstermektedir. Değerler incelendiğinde tüm diyagonal sütunlardaki değerlerin diğer değerlere göre yüksek olduğu ve Fornell- Larcker kriterine göre uygun olduğu görülmektedir. Diğer yandan HTMT değerlerinin 1'in altında olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının ayrışma geçerliğini sağladığını ifade etmek mümkündür.

Maddelerin faktör (outer loadings) değerleri: Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarındaki ifadelerin faktör yüklerinin incelenmesinde Hair vd. (2021)'in belirlemiş olduğu kriterler kullanılmıştır. Araştırmacılara göre faktör yüklerinin <0,4 olması durumunda araştırma kapsamından çıkarılması gerekmektedir. Eğer faktör yükleri 0,4-0,7 arasında ise AVE değerinin 0,5 üzerinde ve/veya CR değerlerinin 0,7 üzerinde olması gerekmektedir. Ayrıca maddelerin ölçüm araçları için önemi göz önüne alınarak, 0,4 değerinin üzerindeki maddeler araştırma kapsamında tutulabilir.

Tablo 14. Faktör Yükleri

Maddeler	CVRSL	RSTNKCNM	RYKLSM	SHPLK	DNMKYTNK	UZMNLK	YPSL	VIF
Yg3							0.706	1.071
Yg2							0.599	1.222
Yg1							0.768	1.166
Uzm3						0.885		1.253
Uzm1						0.487		1.192
Uzm2						0.603		1.065
Shp1				0.617				1.085
Shp2				0.928				1.085
ralma1			0.879					1.911
ralma2			0.876					2.050
ralma3			0.815					1.670
rkaç1		0.773						1.615

rkaç2		0.880						1.943
rkaç3		0.892						1.896
sezme1					0.695			2.333
sezme2					0.776			3.245
sezme3					0.748			2.949
sezme4					0.759			2.921
sezme5					0.699			2.270
sezme6					0.736			2.355
yakalama1					0.662			1.931
yakalama2					0.620			1.697
yakalama3					0.804			3.044
yakalama4					0.778			2.982
yakalama5					0.731			2.409
yakalama6					0.774			3.023
yeniden1					0.808			3.266
yeniden2					0.814			3.462
yeniden3					0.756			2.913
yeniden4					0.783			2.985
yeniden5					0.776			3.038
yeniden6					0.759			2.836
çd1	0.806							1.504
çd2	0.831							1.783
çd3	0.686							1.445
çd4	0.792							1.754

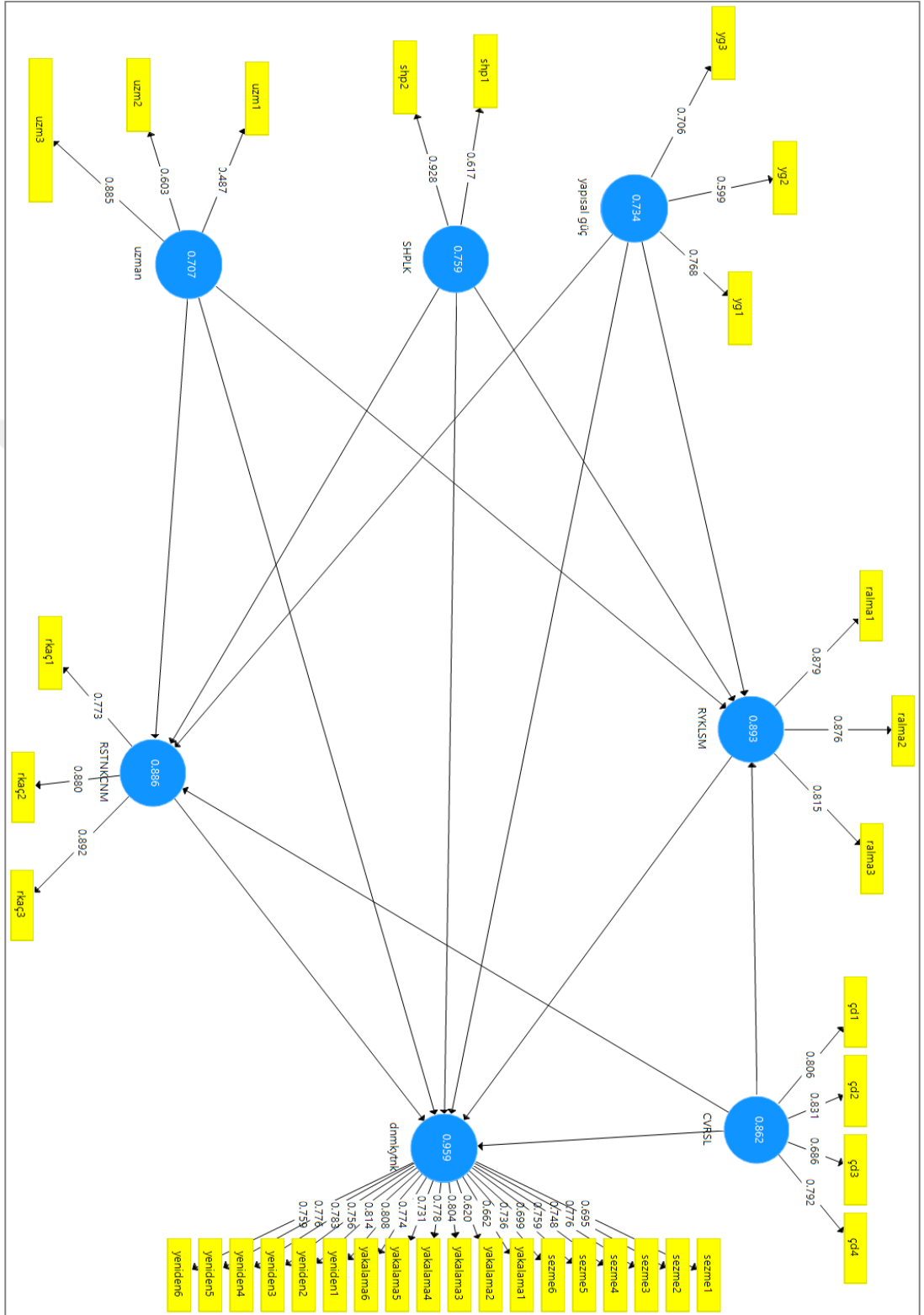
Tablo 14’te faktör maddelerin faktörlere yüklenme değerini göstermektedir. Bulgular incelendiğinde yapısal güç ölçeğinde “yg2” maddesi 0,599 yük değeri almıştır. Uzmanlık gücü ölçeğinde “uzm1” maddesi 0,487 ve “uzm2” maddesi 0,603 yük değeri almıştır. Sahiplik gücünde ise “shp1” maddesi 0,617 değeri almıştır. Araştırma kapsamındaki tüm ölçeklerin CR değerlerinin >0,7 olması (Hair vd. 2021)

ve maddelerin ölçüm araçları için önemli bir yere sahip olması (Hair vd. 2015) dolayısıyla maddeler araştırma kapsamında kullanılmaya devam etmiştir.

Son olarak maddelerin VIF değerleri incelenmektedir. VIF (Variance Inflation Factor) değeri çoklu doğrusal bağlantıları keşfetmede kullanılmaktadır. VIF değerinin sınır değerleri olarak 3.0, 5.0 ve 10.0 kullanılmaktadır (Hair vd. 2021). Değerin genellikle 3'ün altında ya da 5'in altında olması çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığını göstermektedir. Bu çalışmada tüm değişkenler için yapılan inceleme sonucunda en yüksek VIF değerinin 3,46 olduğu görülmektedir. Bulgulara göre değişkenlerin arasında çoklu doğrusal bağlantı olmadığını ifade etmek mümkündür.

Diğer yandan Finkelstein (1992)'nin çalışmasında güç kaynakları boyutları prestij, sahiplik, uzmanlık ve yasal güç olarak gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmada ise güç kaynakları boyutları sahiplik, uzmanlık ve yasal güç olarak dağılım sağlamaktadır. Finkelstein (1992) tarafından oluşturulan ve bu çalışmada da esas alınan güç boyutları CR ve faktör yüklerine uyumdan dolayı tam olarak gerçekleşmemektedir. Bu nedenle PLS-SEM prosedürüne de uyabilmek amacıyla çalışmada sahiplik, uzmanlık ve yapısal güç kaynakları kullanılmaya devam edilmektedir.

Araştırmada kullanılan yapısal model Şekil 2'de sunulmuştur. Şekilde yapısal güç, sahiplik gücü, bağımsız değişken, çevresel dinamizm moderatör değişken, riske yaklaşma ve riskten kaçınma mediyatör değişken, dinamik yetenekler ise bağımlı değişkeni temsil etmektedir.



Şekil 2. Araştırmanın Ölçüm Modeli

4.10. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi

Ölçüm modelinin değerlendirilmesi sonrasında yapısal modelin değerlendirilmesi süreci gerekmektedir. Modelin tahmin gücü Q^2 değeri, açıklanma düzeyi R^2 değeri, etki büyüklüğü ise F^2 değeri ile incelenmektedir. Etki değerlerinin incelenmesi R^2 değerinin 0,0-0,13 arasında olması zayıf, 0,13-0,26 arasında olması orta, 0,26 ve üzerinde olması ise yüksek açıklanma düzeyi olarak yorumlanmaktadır. F^2 değerinin 0,02 küçük, 0,15 orta ve 0,35 düzeyinde olması ise büyük etki olarak yorumlanmaktadır (Hair vd. 2021). Q^2 değeri içsel yapının yapısal model tarafından tahmin edilme gücünü göstermektedir. Q^2 değeri; 0,02 düşük, 0,15 orta, 0,35 yüksek tahmin edilme olarak yorumlanırken, değerlerin $0 < Q^2 < 1$ aralığında olması beklenmektedir (Hair vd. 2021; Wold, 1985).

Tablo 15. Üst Yönetim Ekibinin Güç Kaynaklarının Dinamik Yeteneklere Etkisi

Yol	β	Örne klem Ort.	Std. Sapm a	T	P	F ²	R ²	Q ²
YPSL→DNMKYTN K	0.103	0.101	0.044	2.305	0.022	0,012	0,318	0,173
SHPLK → DNMKYTNK	0.023	0.023	0.044	0.524	0.601	0,001		
UZMLK → DNMKYTNK	0.008	0.004	0.047	0.174	0.862	0,000		
YPSL= yapısal güç, SHPLK= sahiplik gücü, UZMLK= uzmanlık gücü, DNMKYTNK= dinamik yetenekler								

Üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma seviyesine etkisini gösteren bulgular Tablo 15’te sunulmaktadır. Dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyinin araştırma modelindeki açıklanma düzeyinin %31,8 ($R^2= 0,318$ =çok yüksek), kestirim gücünün orta düzeyde ($Q^2= 0,173$) olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre üst yönetim ekibi üyelerinin yapısal güç kaynakları firmanın dinamik yeteneklerine etkisi ($\beta = 0,135$, $p < 0,05$) pozitif yöndedir. Elde edilen etki büyüklüğü değeri ($F^2= 0,028$) düşük düzeydedir. Sahiplik gücünün

($\beta=0,023$, $F^2= 0,001$) ve uzmanlık gücünün ($\beta=0,008$, $F^2= 0,000$) dinamik yeteneklere etkisi ise $p<0,05$ düzeyinde anlamlı değildir. Analiz sonuçlarına göre firma üst yönetim ekibi üyelerinin yapısal güçleri firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeylerini arttırmaktadır. Ancak, uzmanlık gücü ve sahiplik gücü dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyini olumlu ya da olumsuz şekilde etkilememektedir.

Tablo 16. Üst Yönetim Ekibinin Güç Kaynaklarının Düzenleyici Odağına Etkisi

Yol	β	Örnekle m Ort.	Std. Sapma	T	P	F^2	R^2	Q^2
YPSL → RSTNKCNM	0.073	0.063	0.068	1.076	0.283	0,004	0.051	0.037
YPSL → RYKLISM	0.135	0.128	0.062	2.187	0.029	0,015	0.027	0.020
SHPLK → RSTNKCNM	-0.145	-0.142	0.056	2.592	0.010	0,018	0.051	0.037
SHPLK → RYKLISM	-0.107	-0.103	0.059	1.817	0.070	0,009	0.027	0.020
UZMLK → RSTNKCNM	-0.164	-0.159	0.063	2.591	0.010	0,028	0.051	0.037
UZMLK → RYKLISM	-0.034	-0.036	0.080	0.424	0.671	0,001	0.027	0.020
YPSL= yapısal güç, SHPLK= sahiplik gücü, UZMLK= uzmanlık gücü, RYKLISM= riske yaklaşma, RSTNKCNM= riskten kaçınma								

Üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının üst yönetim ekibi üyelerinin düzenleyici odağına etkisini gösteren analiz sonuçları Tablo 16’da yer almaktadır. Riske yaklaşma odağının araştırma modelindeki açıklanma düzeyi % 2,7 ($R^2= 0,027$) olarak gerçekleşirken, söz konusu açıklanma düzeyi düşüktür. Riske yaklaşma odağının kestirim gücü ise düşük ($Q^2= 0,020$) düzeydedir. Riskten kaçınma odağının açıklanma düzeyi %5,1 ($R^2= 0,051$) olarak gerçekleşirken söz konusu açıklama düzeyi

düşüktür. Diğer yandan riskten kaçınma odağının modeldeki kestirim gücü ($Q^2=0,037$) düşük düzeydedir.

Analiz sonuçlarına göre üst yönetim ekibinin yapısal güç kaynaklarının riske yaklaşma üzerinde ($\beta = 0,135$, $p < 0,05$) pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen etki büyüklüğü değeri ise ($F^2 = 0,015$) düşüktür. Yapısal güç kaynaklarının ($\beta = 0,073$, $F^2 = 0,027$) riskten kaçınma odağı üzerindeki etkisi ise $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı değildir. Bulgulara göre yapısal güç firma üst yönetim ekibinin riske yaklaşma eğilimini arttırmaktadır.

Sahiplik gücünün riskten kaçınma üzerindeki etkisi ($\beta = -0,145$, $p < 0,05$) negatif yöndedir. Elde edilen etki büyüklüğü değeri ($F^2 = 0,018$) ise düşüktür. Sahiplik gücünün ($\beta = -0,107$, $F^2 = 0,009$) riske yaklaşma üzerindeki etkisi $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Analiz sonuçlarına göre firma üst yönetim ekibinin sahiplik güç kaynakları yöneticilerin riskten kaçınma eğilimini azaltmaktadır. Ancak riske yaklaşma eğilimlerini etkilememektedir.

Uzmanlık gücünün riskten kaçınma odağı üzerinde ($\beta = -0,164$, $p < 0,05$) negatif yönde etkisi bulunmaktadır. Elde edilen etki büyüklüğü değeri ($F^2 = 0,028$) düşük düzeydedir. Uzmanlık gücünün ($\beta = -0,034$, $F^2 = 0,001$) riske yaklaşma üzerindeki etkisi ise $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı değildir. Bulgulara göre üst yönetim ekibinin uzmanlık gücü kaynakları, ekip üyelerinin riskten kaçınma eğilimlerini azaltmaktadır. Ancak, uzmanlık gücü kaynakları riske yaklaşma eğilimi üzerinde etkili değildir.

Tablo 17. Düzenleyici odağın dinamik yeteneklere etkisi

Yol	β	Örnek lem Ort.	Std. Sapma	T	P	F^2	R^2	Q^2
RYKLSM → DNMKYTNK	0.432	0.433	0.040	10.708	0.000	0,256	0,318	0,173
RSTNKCNM → DNMKYTNK	0.123	0.121	0.041	2.986	0.003	0,020		

RYKLSM= riske yaklaşma, RSTNKCNM= riskten kaçınma, DNMKYTNK= dinamik yetenekler

Üst yönetim ekibi üyelerinin düzenleyici odağın firmanın dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyine etkisini gösteren analiz bulguları Tablo 17’te yer almaktadır. Dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyinin araştırma modelindeki açıklanma düzeyinin %31,8 ($R^2 = 0,318$ =çok yüksek), kestirim gücünün orta düzeyde ($Q^2 = 0,173$) olduğu tespit edilmiştir. Üst yönetim ekibi üyelerinin riske yaklaşma odağının ($\beta=0,432$, $p<0,05$, $F^2 = 0,256$) ve riskten kaçınma odağının ($\beta=0,123$, $p<0,05$, $F^2 = 0,020$) firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Analiz bulgularına göre riske yaklaşma katsayısının ve etki değerinin ($\beta=0,432$, $F^2 = 0,256$) riskten kaçınma katsayısından ve etki değerinden ($\beta=0,123$, $F^2 = 0,020$) önemli derecede büyük olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuçlara göre H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 18. Üst Yönetim Ekibinin Güç Kaynaklarının Dinamik Yeteneklere Etkisinde Düzenleyici Odağının Aracılık Rolü

	β	Örneklem Ort.	Std. Sapma	T	P
SHPLK → RSTNKCNM → DNMKYTNK	-0.018	-0.017	0.009	2.011	0.045
SHPLK → RYKLSM → DNMKYTNK	-0.046	-0.045	0.027	1.713	0.087
YPSL → RSTNKCNM → DNMKYTNK	0.009	0.007	0.009	1.015	0.311
YPSL → RYKLSM → DNMKYTNK	0.058	0.056	0.028	2.061	0.040
UZMLK → RSTNKCNM → DNMKYTNK	-0.020	-0.019	0.010	1.975	0.049
UZMLK → RYKLSM → DNMKYTNK	-0.015	-0.015	0.035	0.423	0.672

YPSL= yapısal güç, SHPLK= sahiplik gücü, UZMLK= uzmanlık gücü,
 RYKLSM= riske yaklaşma, RSTNKCNM= riskten kaçınma, DNMKYTNK=
 dinamik yetenekler

Üst yönetim ekibi üyelerinin güç kaynaklarının firmanın dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyine etkisinde üyelerin düzenleyici odaklarının aracılık rolüne ait sonuçlar Tablo 18’de yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre sahiplik gücü dinamik yetenekleri etkilerken riskten kaçınma odağı bu ilişkide aracılık rolüne sahiptir. Aracılık rolünün ($\beta = -0,018$, $p < 0,05$) negatif yönde olduğu görülmektedir. Sahiplik gücünün dinamik yeteneklere etkisinde riske yaklaşma odağının aracılık rolüne ($\beta = -0,046$, $p > 0,05$) sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Yapısal güç kaynaklarının dinamik yeteneklere etkisinde üst yönetim ekibinin riske yaklaşma odağının aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Aracılık rolünün ($\beta = 0,058$, $p < 0,05$) pozitif yönde olduğu görülmektedir. Yapısal gücün dinamik yeteneklere etkisinde riskten kaçınma odağının aracılık rolüne ($\beta = 0,009$, $p > 0,05$) sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Uzmanlık gücü dinamik yetenekleri etkilerken riskten kaçınma odağı bu ilişkide aracılık rolüne sahiptir. Aracılık rolünün ($\beta = -0,020$, $p < 0,05$) negatif yönde olduğu görülmektedir. Uzmanlık gücünün dinamik yeteneklere etkisinde ise riske yaklaşma odağının aracılık rolüne ($\beta = -0,015$, $p > 0,05$) sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 19. Çevresel Dinamizm Düzeyinin Firmanın Dinamik Yeteneklerine Etkisi

Yol	β	Örnek lem Ort.	Std. Sapm a	T	P	F ²	R ²	Q ²
CVRSL → DNMKYTNK	0.215	0.215	0.036	5.981	0.000	0,065	0,318	0,173
DNMKYTNK= dinamik yetenekler, CVRSL= çevresel dinamizm								

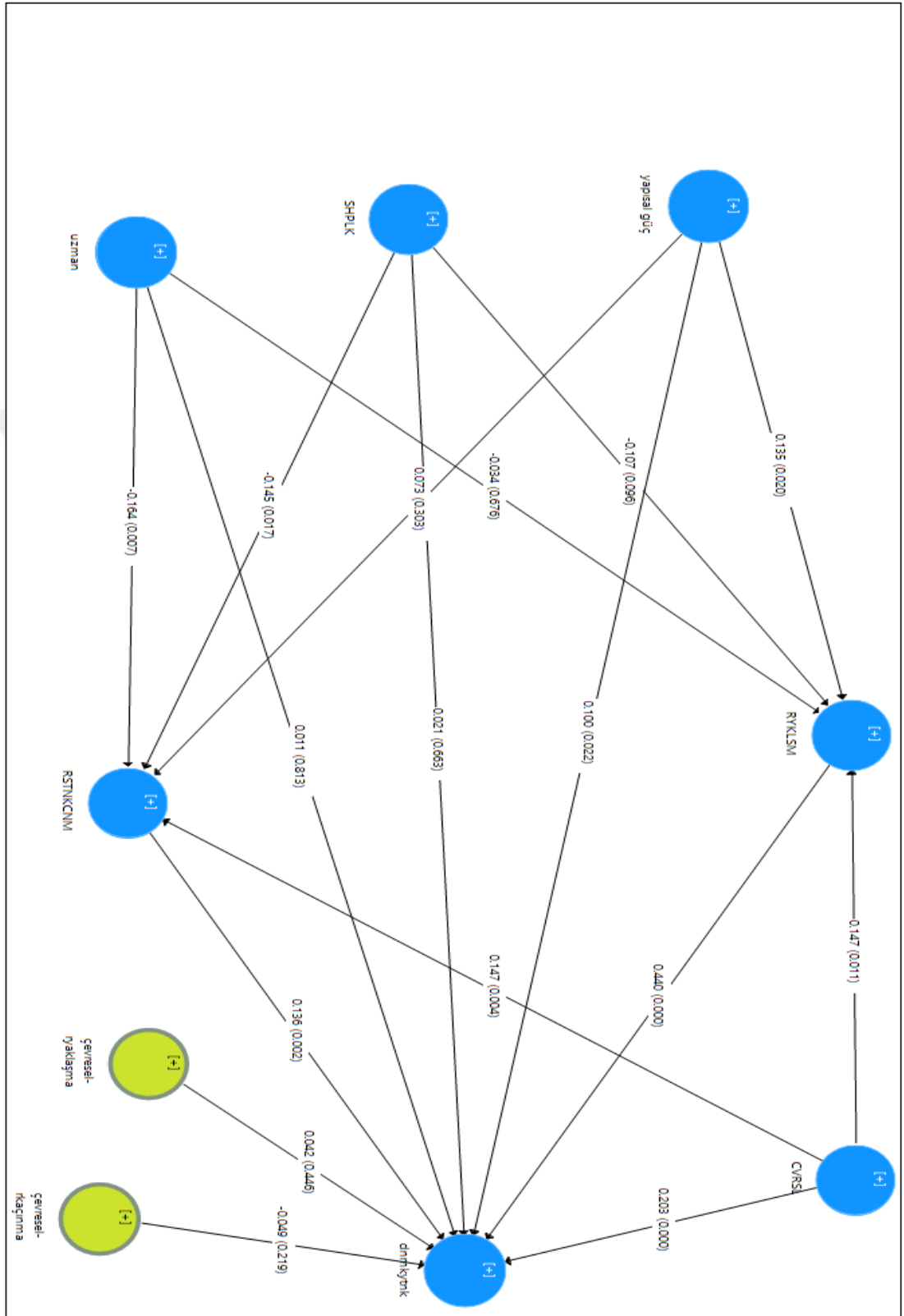
Çevresel dinamizm seviyesinin firmanın dinamik yeteneklerine etkisini gösteren analiz sonuçları Tablo 19’da sunulmaktadır. Dinamik yeteneklerden

faydalanma düzeyinin araştırma modelindeki açıklanma düzeyinin %31,8 ($R^2=0,318$ =çok yüksek), kestirim gücünün orta düzeyde ($Q^2=0,173$) olduğu tespit edilmiştir. Çevresel dinamizmin dinamik yeteneklerden faydalanmaya etkisi ($\beta =0,215$, $p < 0,05$) pozitif yöndedir. Elde edilen etki büyüklüğü değeri ($F^2=0,065$) düşük düzeydedir. Bulgulara göre çevresel dinamizm arttıkça firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma seviyesinde artmaktadır.

Tablo 20. Firmanın Üst Yönetim Ekibinin Düzenleyici Odağının Firmanın Dinamik Yeteneklerine Etkisinde Çevresel Dinamizmin Moderatör Rolü

	β	Örnekle m Ort.	Std. Sapma	T	P
CVRSL - RSTNKCNM → DNMKYTNK	-0.049	-0.043	0.040	1.230	0.219
CVRSL - RYKLSM → DNMKYTNK	0.042	0.061	0.055	0.763	0.446
RYKLSM= riske yaklaşma, RSTNKCNM= riskten kaçınma, DNMKYTNK= dinamik yetenekler, CVRSL= çevresel dinamizm					

Firmanın üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının dinamik yeteneklere etkisinde çevresel dinamizmin moderatör rolünü gösteren analiz sonuçları Tablo 20’de sunulmaktadır. Analiz sonuçlarına göre riske yaklaşmanın ($\beta =0,042$, $p>0,05$) ve riskten uzaklaşmanın ($\beta=-0,049$, $p>0,05$) dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyine etkisinde çevresel dinamizmin anlamlı bir rolünün bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Riskten kaçınma odağının ve riske yaklaşma odağının dinamik yeteneklere etkisi (Bknz; Tablo 15) çevresel dinamizm moderatör rolü ile anlamsız hale gelmektedir. Araştırmanın yol modeli ve anlamlılık değerleri Şekil 3’te sunulmuştur.



Şekil 3. Araştırmanı Yol Modeli

Tablo 21. Hipotezlerin Desteklenme Durumu

HİPOTEZ	KARAR
H ₁ : Üst düzey yönetim ekibinin güç kaynakları ile firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi arasında bir ilişki vardır.	
H _{1a} : Üst yönetim ekibinin sahiplik gücü arttıkça, firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi daha az olur.	Desteklenmedi
H _{1b} : Üst yönetim ekibinin uzmanlık gücü arttıkça, firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi daha yüksek olur.	Desteklenmedi
H _{1c} : Üst yönetim ekibinin yapısal gücü arttıkça, firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi daha yüksek olur.	Desteklendi
H _{1d} : Üst yönetim ekibinin prestij gücü arttıkça, firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi daha yüksek olur.	Desteklenmedi
H ₂ : Üst düzey yönetim ekibinin güç kaynakları ile düzenleyici odağı arasında bir ilişki vardır.	
H _{2a} : Üst yönetim ekibinin yapısal gücü arttıkça, üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı riskten kaçınma odağından ziyade riske yaklaşma odağına yönelir.	Desteklendi
H _{2b} : Üst yönetimin sahiplik gücü arttıkça, üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı riskten kaçınma odağından ziyade riske yaklaşma odağına yönelir	Kısmen desteklendi
H _{2c} : Üst yönetimin uzmanlık gücü arttıkça, üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı riskten kaçınma odağından ziyade riske yaklaşma odağına yönelir.	Kısmen desteklendi
H _{2d} : Üst yönetimin prestij gücü arttıkça, üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı riskten kaçınmadan ziyade riske yaklaşma odağına yönelir.	Desteklenmedi
H ₃ : Üst düzey yönetim ekibinin riske yaklaşma odağının, firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyine etkisi riskten kaçınma odağından daha fazladır.	Desteklendi

H ₄ : Üst düzey yönetim ekibinin güç kaynakları ile firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı aracılık rolüne sahiptir.	
H _{4a} : Üst yönetim ekibinin sahiplik gücü ile firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının aracılık rolü bulunmaktadır.	Kısmen desteklendi
H _{4b} : Üst yönetim ekibinin yapısal gücü ile firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının aracılık rolü bulunmaktadır.	Kısmen desteklendi
H _{4c} : Üst yönetim ekibinin uzmanlık gücü ile firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının aracılık rolü bulunmaktadır.	Kısmen desteklendi
H _{4c} : Üst yönetim ekibinin prestij gücü ile firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının aracılık rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H ₅ : Çevresel dinamizm dinamik yetenekleri olumlu yönde etkiler	Desteklendi
H ₆ : Üst yönetim ekibinin düzenleyici odağı ile firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.	
H _{6a} : Üst yönetim ekibinin riske yaklaşma odağı ile dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi
H _{6b} : Üst yönetim ekibinin riskten kaçınma odağı ile dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkide çevresel dinamizmin moderatör rolü bulunmaktadır.	Desteklenmedi

SONUÇ

Firma üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının yöneticilerin düzenleyici odakları aracılığı ile dinamik yetenekleri nasıl etkilediği ve çevresel dinamizmin söz konusu süreçte nasıl bir rolü olduğunu tespit etmek için yapılan bu araştırma sonucunda bazı bulgulara ulaşılmıştır. Söz konusu bulgular önceki bölümde sunulmuştur. Araştırmanın bu bölümünde bulguların yorumlanması-tartışılması ve kısıtlar-öneriler süreci gerçekleştirilmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Firmanın üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının belirlenmesinde Finkelstein (1992) 3 farklı faktöre odaklanmıştır; yasal güç, uzmanlık gücü ve sahiplik gücü. Bu araştırma kapsamında öncelikle Finkelstein tarafından uygun görülen güç kaynakları üzerinden kavramsal yapı oluşturulmuştur. Araştırmanın geçerlik ve güvenilirlik çalışması sürecinde yazarın belirttiği güç kaynaklarının tam olarak karşılanamadığı görülmüştür. Alanyazında yaygın olarak kullanılan yasal güç, uzmanlık gücü, prestij gücü ve sahiplik gücü bu araştırma kapsamında yasal güç, uzmanlık gücü ve sahiplik gücü olarak uygulanabilmektedir. Prestij gücü ise analizler kapsamında yer almamıştır. Ancak, Finkelstein (1992) üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının bulunulan bağlama göre değişebileceği, bazı durumlarda farklı güç kaynaklarının daha önemli hale geleceği ifade edilmektedir. Örneğin Türkiye’de firmaların aile hâkimiyetinde ve KOBİ yoğunluklu olması (Karabacak, 2015; Şener vd. 2014), firmaların üst yönetimlerinin aile bireylerinde oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle firma üst yönetiminin güç kaynaklarında prestijden ziyade pozisyona bağlı oluşan yapısal güç, sahiplik gücü ve uzmanlık gücünün önemli hale geldiği düşünülebilir.

Üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyi ile ilişkisi; Üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi ile olan ilişkisini tespit edebilmek için yapılan yol analizi sonucunda üst yönetim ekibinin yapısal gücünün arttıkça firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyinin de yükseldiği sonucuna ulaşılmıştır.

Üst yönetim ekibinin uzmanlık gücü ve sahiplik gücünün firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyini anlamlı şekilde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Yapısal gücün dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyini artırdığı şeklindeki sonuç bu araştırma kapsamında beklenen bir bulguyu işaret etmektedir. Yapısal gücün bu araştırmadaki yapısı (kurucu ve sahiplere yakınlık, farklı kurullarda görevli olma, aynı anda sahip olunan unvan sayısı) aslında yöneticilerin yasal pozisyonlarını güçlendiren (Finkelstein, 1992) ve karar mekanizmasında karar verici pozisyona ulaşmasını sağlayan unsurlardır. Üst kademedeki yöneticilerin yasal pozisyonlarını karar süreçlerinde çatışmaların azaltılması konusunda kullanabilir (Chen vd. 2010). Üst kademedeki yöneticiler böylece çevredeki fırsatları ve tehditleri algıladıklarında bu gelişmelere karşı aksiyonlar alabilirler ve kaynak tabanının yeniden yapılandırılmasını gerçekleştirebilir.

Diğer yandan üst yönetim ekibinin uzmanlık ve sahiplik güçlerinin dinamik yeteneklerle ilişkili olmadığı görülmektedir. Bu bulgular beklenen bir sonuç değildir. Sahiplik gücünün dinamik yeteneklere etkisinin olumsuz olacağı şeklindeki hipotezin desteklenmemesindeki önemli unsurlardan birisi araştırmanın örnekleme ile ilgili olabilir. Camisón-Zornoza vd. (2020) tarafından yapılan araştırmada aile şirketlerinin yönetim yapısının dinamik yeteneklere etkisi olumsuz olarak sonuçlanmıştır. Örneklemin aile şirketleri olarak sınırlandırılması ve araştırmanın spesifikleştirilmesi sonuçların anlamlılığını etkileyebilir. Bu araştırma kapsamında firma mülkiyeti ya da firma yapısı için özel ayrımlar kullanılmamış olması sonuçların anlamsız olmasına neden olabilir. Diğer yandan firma üst yönetim ekibinin uzmanlık gücünün firmanın dinamik yeteneklerini olumlu yönde etkilemesi beklenmiştir. Ancak elde edilen sonuçlar anlamlı değildir. Bunun nedeni, firmaların üst yönetim ekiplerindeki uzmanlık yerine sahiplik yoğunluğu olabilir. Öyle ki örneklemin yöneticilerin özel uzmanlık yapılarını göz önüne alarak seçilmesi ya da firma yapıları üzerinden incelenmesi önerilmektedir. Diğer yandan diğer bir faktör de araştırma kapsamında seçilen değişkenler olabilir. Örneğin uzmanlık için kullanılan değişkenler (kritik uzmanlık alanı, fonksiyonel uzmanlık ve firmada deneyimlenen pozisyonlar) firma yapılarına ve sektöre göre güncellendiğinde elde edilen sonuçlar değişebilir.

Üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının düzenleyici odak ile ilişkisi; Üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının üyelerin düzenleyici odaklarını nasıl etkilediğini tespit etmek için yapılan analiz sonucunda yapısal gücün üyelerin riskten kaçınmadan ziyade riske yaklaşmayı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Sahiplik gücünün ve uzmanlık gücünün ise riske yaklaşma ile ilişkili olmadığı ancak riskten kaçınmayı azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Özetle üst yönetim ekibinin sahiplik gücü riske yaklaşmayı arttırmaktadır. Üst kademe yöneticilerin pozisyonları itibari ile elitler kategorisinde yer alması onların birçok ağa sahip olmasını sağlamaktadır. Bu ağların da çevredeki belirsizlikleri azaltacak bilgilere ve kaynaklara erişmelerini kolaylaştıracağını açıklar (Finkelstein, 1992). Aynı zamanda başarıma güdüsü yöneticilerin riske yönelmesini sağlarken yapısal güç kaynakları kolaylaştırıcı (Bebchuk ve Fried, 2003) bir rol oynar. Bu nedenle yöneticilerin pozisyonları itibari ile kaynaklar elde etmeleri ve bu kaynakları riskli görülen aksiyonları gerçekleştirmede kullanmaları mümkündür.

Diğer yandan sahiplik gücünün ve uzmanlık gücünün riske yaklaşma odağı ile ilişkili olmadığı, ancak riskten kaçınma odağıyla olumsuz ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Sahiplik ve uzmanlık gücünün riskten kaçınmayı azaltması kısmen beklenen bir sonuçtur. Sahiplik gücü girişimcilik çerçevesinde düşünüldüğünde (Krueger ve Dickson, 1994; Macko ve Tyszka, 2009), sahiplik riskten kaçınmanın azalması makul bir sonuçtur. Uzmanlık gücünün deneyimlerle ve farklı düzeylerdeki tecrübelerle ilişkili olması, yine yöneticilerin belirsizliği azaltan bilgilere sahip olması, yöneticilerin riskten kaçınma eğilimlerinin azalmasını açıklayabilir. Diğer yandan Sassenberg vd. (2007)'in de belirttiği üzere ekiplerin güç düzeyleri onların risk eğilimlerini etkileyebilir. Örneğin, yüksek güç grupları daha fazla risk alma eğiliminde olurken, düşük güç grupları daha ihtiyatlı davranışlar sergileyebilir.

Üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi ile ilişkisi; Üst yönetim ekibinin riske yaklaşma ve riskten kaçınma odaklarının her ikisinin de firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma seviyesini olumlu yönde etkilemektedir. Beklendiği üzere riske yaklaşma odağının dinamik yetenekler etkisi, riskten kaçınmadan daha yüksek seviyededir. Dinamik yetenekler çevredeki fırsatların yanında tehditlerin de bir yansımasıdır. Tehditlere

karşı korunmak (Avent ve Higgins, 2006) riskten kaçınma odağıyla eşleşeceğinden riskten kaçınma odağının firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma seviyesini arttırır.

Dinamik yetenekler girişimci yeteneklere dayandığından (Carpenter ve Golden 1997), riske alma eğilimlerinin dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyini olumlu şekilde etkilemesi beklenen bir sonuçtur. Her iki odağın da dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyini arttırmasının arkasındaki gizem ise riske yaklaşma ve riskten kaçınma eğilimlerinin bireylerde aynı anda farklı düzeylerde bulunabilmesi (Tunçdoğan, 2014) ve dinamik yeteneklerin, riske yaklaşma ve riskten kaçınmanın doğası ile uyumlu olan fırsat ve tehditleri barındırmasıdır. Çevrede fırsatlar bulunduğu riskte yaklaşma odağı baskın hale gelirken, çevrede tehditler meydana geldiğinde ise riskten kaçınma odağı baskın hale gelebilir.

Dinamik yeteneklerin çevredeki fırsat ve tehditleri sezme, fırsatları yakalama, kaynak tabanını yeniden yapılandırma süreci (Teece, 2007) olduğu, dahası dinamik yeteneklerin firmanın imza süreçleri olduğu (Gratton ve Ghoshal, 2005) düşünüldüğünde, söz konusu süreç yöneticilerin kazanım ve kayıplarla ilgili ilişkili olabilir ve yöneticileri harekete geçirebilir. Çünkü firmanın geçmişi, kaynakları, sosyal ilişkileri (sosyal karmaşıklık) fırsatların ve tehditlerin firmaya özgü bir tanımını oluşturabilir. Daha önce ifade edildiği üzere her bir yetenek için bir odak diğerinden daha baskın şekilde öne çıkabilir. Bu durum için iyi örnek riske yaklaşma boyutunun dinamik yeteneklerden faydalanma eğilimine etkisinin riskten kaçınma odağından daha fazla bulunmasıdır.

Üst yönetim ekibinin güç kaynakları, düzenleyici odağı ve firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkiler; Üst yönetim ekibinin sahiplik gücünün dinamik yeteneklere etkisinde riskten kaçınmanın aracılık rolü olumsuz yöndedir. Ancak riske yaklaşmanın aracılık rolü ise anlamsızdır. İlişkilerin doğası incelendiğinde; sahiplik gücü dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyiyle ilişkili değildir. Sahiplik gücü riskten kaçınmayı azaltmaktadır. Riskten kaçınma düzeyi ise dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyini arttırmaktadır. İlişkiler

yeniden yorumlandığında; üst yönetim ekibinin sahiplik gücü riskten kaçınmayı azaltarak dinamik yetenekleri etkilemektedir.

Yapısal gücün dinamik yeteneklere etkisinde riske yaklaşma eğiliminin pozitif yönde aracılık rolü olduğu, riskten kaçınmanın da anlamsız bir aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapısal güç kaynakları, dinamik yetenekler ve riske yaklaşma eğilimleri arasındaki ilişkilerin pozitif yönlü olduğu bilinmektedir. Bu nedenle yapısal gücün dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyini arttırırken riske yaklaşmanın dinamik yetenekler açısından önemli bir unsur olduğunu ifade etmek mümkündür.

Uzmanlık gücünün dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyinde riskten kaçınmanın olumsuz, riske yaklaşmanın da anlamsız bir etkisinin olduğu görülmektedir. İkili ilişkilere göre uzmanlık gücü dinamik yetenekler üzerinde etkili değildir. Aynı zamanda uzmanlık gücü riskten kaçınmayı azaltmaktadır. Aracılık ilişkisi yeniden yorumlandığında; üst yönetim ekibinin uzmanlık gücü riskten kaçınmayı azalttığına, uzmanlık gücünün dinamik yeteneklerden faydalanma üzerinde etkili olabileceğini ifade etmek mümkündür.

Üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının düzenleyici odak üzerinden dinamik yetenekleri etkilemesi araştırmanın beklenen bulgularındandır. Üst yönetim ekibinin güç kaynakları üyelerin düzenleyici odaklarını ortaya koymaya yardımcı olur (Tunçdoğan, 2014; Winter ve Stewart, 1983). Böylece üst yönetim ekibi firmanın karar mekanizmasında etkili hale gelirler. Güç ile dinamik yetenekler arasındaki ilişkilere risk eğilimlerinin aracılık etmesi, risklerin dinamik yeteneklerin fırsatlar ve tehditleri barındıran doğası ile uyumlu olması ve gücün risk eğilimleri ile ilişki doğasının bir sonucudur.

Çevresel dinamizm ile dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkiler; Çevresel dinamizm düzeyi firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyini olumlu yönde etkilemektedir. Elde edilen sonuçlar alanyazınla uyumludur. Teece vd. (1997) dinamik yeteneklerin dinamik çevrelerin bir sonucu olduğunu, Wang ve Ahmed (2007) düşük dinamizm düzeylerinde dinamik yeteneklerin hayati olmadığını, Eisenhardt ve Martin (2000) son derece dinamik piyasalarda dinamik

yeteneklerin hayati olduğunu ifade eder. Çevrenin dinamik yapısı firmanın çevredeki gelişmeleri izlemesini zorunlu hale getirir (Cannella vd. 2008). Çevredeki sürekli değişimler, firmanın mevcut yeteneklerinin potansiyel yeteneklerini azaltma eğiliminde olacağında firma sürekli olarak fırsatlar ve riskleri takip etmek durumundadır.

D’aveni vd. (2010) firmaların dinamik ortamlarda zamanında tepki verebilmenin kısa vadeli avantajlar elde etmenin tek yolu olduğunu savunur. Bu nedenle firmalar dinamik piyasalarda çevredeki gelişmeleri izleme eğiliminde olurlar. Sonrasında firmanın tespit ettiği fırsatlar ve tehditlere karşı geliştirilen stratejiler firmanın fırsatları yakalamasına ve sonrasında kaynak tabanının yeninden yapılandırılmasına yardımcı olabilir. Dinamik piyasalarda firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanması rekabet edebilirliği arttıran bir unsura dönüşecektir. Bu nedenle araştırmada elde edilen bulgu çevresel dinamizm ve dinamik yeteneklerden faydalanma arasındaki ilişki doğasına uygundur.

Üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının dinamik yeteneklere etkisinde çevresel dinamizmin rolü; araştırma bulgularına göre üst yönetim ekibinin düzenleyici odağının dinamik yeteneklere etkisinde çevresel dinamizmin seviyelerinde anlamlı bir moderatör rolünü olmadığı tespit edilmiştir. Üst yönetim ekibinin risk eğilimlerinin dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyine olumlu etkisi çevresel dinamizme bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuç çevresel dinamizmin dinamik yeteneklerine etkisini yeniden incelemeyi gerektiren bir sonuçtur. Düşük dinamizm ve yüksek dinamizm içeren piyasalarda (Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007; D’Aveni vd. 2010) firmaların dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi farklı olabilir. Ayrıca firmanın kaynak tabanının sektörde yaşamaya devam etmesini sağlayan (Drnevich ve Kriauciunas, 2011) olabilir. Bu durumda dinamik yeteneklerin varlığı anlamsızlaşabilir. Öncelikle firmanın faaliyette bulunduğu piyasaların dinamizm seviyesine göre ayrıştırılması, üst yönetim ekibinin risk eğilimlerinin mali kararları içerecek şekilde genişletilmesi ve sektör yapısının firmayı dinamik yeteneklerden faydalanmaya zorlayıcı özellikte olup olmadığının incelenmesi önerilir.

Araştırma sonuçları özetlenecek olursa; üst yönetim ekibinin güç kaynakları onların risk alma ve riskten kaçınma odaklarını etkilemektedir. Risk alma ve riskten kaçınma odakları dinamik yetenekler üzerinde etkilidir. Son olarak çevresel dinamizm firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyini etkilemektedir. Elde edilen sonuçlar büyük oradan beklenen şekildedir. Ancak sahiplik gücü ve uzmanlık gücünün dinamik yeteneklerle ilişkili olmaması, sahipliğin ve uzmanlık gücünün riske yaklaşma ile ilişkili olmaması, son olarak çevresel dinamizmin moderatör bir role sahip olmaması araştırma sonuçları açısından ilginçtir.

Kısıtlar ve Öneriler

Bu araştırma oldukça spesifik sonuçlar sunmaktan ziyade daha genel çerçevede ilişkileri tespit etmeye yönelik yapılmaktadır. Bunlardan en önemlisi ise üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının karar mekanizmasına (riske yaklaşma ve riskten kaçınma odaklarına bağlı olarak) bağlı olarak dinamik yetenekleri nasıl etkilediğini tespit etmektir. Bu ifade kıyasla daha geniş bir kapsama sahiptir ve spesifik olarak ilişki tespitini tam olarak yansıtmamaktadır.

Veri toplamada karşılaşılan sorunlarla birlikte düşünüldüğünde Türkiye’de özelinde araştırmanın kısıtları ortaya çıkmaktadır. Bu kısıtlardan en önemlisi araştırmada üst yönetim ekiplerinden veri toplama konusundaki zorluktan kaynaklanmaktadır. Üst yönetim ekiplerinden yeterince veri toplanamaması araştırmanın özellikle güç konusunda özelleştirilmesini engellemektedir.

Ayrıca firmaların araştırmaya zaman ayırmada yeterince gönüllü olmaması üst yönetim ekibinin kompozisyonunun araştırmasını engellemektedir. Diğer yandan yine veri toplamadaki zorluk sektörel açıdan araştırma gerçekleştirmeyi engellemektedir. Çünkü sektör bazında yapılacak araştırmalar için örneklem yeterliliğin sağlanamaması problemi ile karşılaşılmaktadır. Üst yönetim ekiplerine ulaşmadaki zorluk araştırmanın tasarıma da yansımakta ve bazı varsayımlarla araştırmanın tasarlanmasına neden olmaktadır. Aşağıda araştırma yapısında ortaya çıkan kısıtlar ve bu kısıtların giderilebilmesi için öneriler sunulmaktadır.

Araştırmanın kısıtlarından birisi, güç ölçüm aracının üst yönetim ekibinin güç kaynakları hakkındadır. Üst yönetim güç kaynaklarının incelenmesinde nesnellik yoğunluklu güç kaynakları kullanılmıştır. Öyle ki gücün algılanan özelliği bu araştırmada öncelikli araştırma konusu olmamıştır. Finkelstein (1992)'de belirttiği üzere gücün algılanan düzeyi yanıltıcı olabilecektir. Ancak gücün nesnel göstergeleri farklı ölçüm şekillerini (oran, kategorik, dikotom) içermiş olduğundan gücün diğer değişkenlerle olan ilişkisi bulanıklaşabilir. Bu nedenle üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının tespitinde likert ölçüm araçlarının da değerlendirilmesi önerilmektedir.

Araştırmanın diğer önemli bir kısıtı ise üst yönetim ekibinin karar mekanizmasında grup kompozisyonunun bu çalışma bağlamında incelenmemesidir. Riske yaklaşma ve riskten kaçınma eğilimlerinin grup hedefleri ve grup kompozisyonu açısından incelenmesi (Roundy vd. 2016) bireysel odaklardan daha farklı sonuçların ortaya çıkmasına neden olabilir. Diğer yandan bu araştırmada karar mekanizması risk odakları üzerinden incelenmektedir. Karar mekanizmasının rasyonel-irrasyonel olması (Clark ve Maggitti, 2012) ya da kalitesi üzerine (Vandekerkhof vd. 2019) odaklanmaktan ziyade karar mekanizmasında tekil yöneticilerin odaklarına özgü araştırma yapılmıştır.

Diğer yandan dinamik yetenekler araştırmalarında firmaların yer aldıkları sektörler bağlamında incelenmesi dinamik yeteneklerin gerekliliği ya da etkinliği hakkında önemlidir. Dinamizmin düşük olduğu sektörlerde dinamik yeteneklerin önemsizleştiğini (Schreyögg ve Kliesch-Eberl, 2007), yüksek dinamizm seviyelerinde ise dinamik yeteneklerin rekabet avantajı kazandırdığı varsayıldığında (D'Aveni vd. 2010), araştırmaların sektörel olarak yapılması önerilir. Sektörel çalışmalar firma üst yönetim ekiplerinin güç kaynaklarının firmanın dinamik yeteneklerini nasıl etkilediğini gösterme açısından daha rafine sonuçlar verebilir.

Gelecekteki araştırmalara firma karar mekanizmasının kompozisyonun incelenmesi önerilmektedir. Örnek olarak “*dinamik piyasalarda üst yönetim ekibinin toplu risk odakları firmanın dinamik yeteneklerine etkiler mi?*” sorusuna böylece yanıt aramak mümkün hale gelebilir. Diğer yandan “*dinamik piyasalarda toplu düzenleyici*

odak, firmanın karar verme kalitesini nasıl etkiler ve karar kalitesi firmanın dinamik yeteneklerini nasıl etkiler?” sorusuna yanıt aranabilir.

Karar mekanizmasında düzenleyici odak ölçümünde hedefler ve dikkat odaklı bir ölçüm aracı kullanımı (Vriend vd. 2022) yapılmıştır. Ölçek, düzenleyici odak yaklaşımı ile uyumludur. Ancak risk eğiliminin farklı yapılarının (örn; finansal) incelenmesi (Jadlow ve Mowen, 2010) firma düzeyli araştırmalarda elde edilen sonuçlanmasını sağlayabilir. Özellikle firmanın performansı ile ilişkili olan dinamik yeteneklerin (Roberson vd. 2017; Protogerou vd. 2012; Božič ve Dimovski, 2019; Zott, 2003) mali riskleri içerecek şekilde yeniden tasarlanması önerilir. Örneğin *“firma üst yönetim ekibinin finansal risk eğilimleri firmanın dinamik yeteneklerini nasıl etkiler?”* sorusuna yanıt aranabilir.

Araştırmanın örneklemi açısından önemli bir kısıt araştırma kapsamında şirketlerin aile yoğunluğunun tespit edilmemiş olmasıdır. Türkiye’deki firmaların büyük oranda aile şirketi olduğu (Karabacak, 2015) varsayımına bağlı olarak şirket yapılarında bir ayrıma gidilmemiştir. Aile katılımının etkisi sahiplik gücüne (Vandekerckhof vd. 2019; Finkelstein, 1992) yansımaları açısından önemli olduğundan, araştırma örneklemelerinin aile şirketleri, KOBİ’ler, uluslararası şirketler ve benzeri salt kategorilerde incelenmesi elde edilen daha rafine olmasına neden olabilir. Öyle ki *“üst yönetim ekiplerinde aile dışı katılımın yüksek olduğu durumlarda üst yönetim ekibinin güç kaynakları firmanın dinamik yeteneklerini nasıl etkiler?”* sorusu gelecek araştırmalar için önerilebilir.

Firmaların birçok hiyerarşik kademe içermesi ve firmanın merkezileşme derecesi firmanın dinamik yetenekleri ile ilişkili olacaktır. Örneğin firmanın organik yapıda ya da mekanik yapıda olması, firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma derecesini arttırabilir ve sonrasında firma performansı aratabilir (Wilden vd. 2013). Bu nedenle firma yapısının, güç (Demsetz, 1983) ve dinamik yeteneklerle ilişkilendirildiği çalışmalarda (Comison-Zornoza vd. 2020) anlamlı bir fark sunması beklenebilir. Gelecek araştırmalar için *“firma yapısının (mekanik-organik örgüt yapısının) üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının firmanın dinamik yeteneklerine etkisinde rolü nedir?”* sorusu önerilebilir.

Araştırma nicel tekniklerle gerçekleştirildiğinden bazı dezavantajlara sahiptir. Bunlardan en önemlisi üst yönetim ekibinin güç dağılımının nicel tekniklerle incelenmesidir. Nitel tekniklerin daha ayrıntılı veri toplama konusundaki avantajı (Creswell ve Poth, 2016) üst yönetim ekiplerinin güç dağılımı-güç eşitsizliği, ekiplerin heterojenliği (Ndofor vd. 2015; Nielsen, 2010; Li ve Jones, 2019; Smith vd. 2006) ya da ekip içindeki güç ilişkileri hakkında bilgiyi genişletebilir. Gücün üst yönetim ekibindeki dağılımı karar mekanizmasının yönlendirilmesinde önemli olacağından gücün asimetrisi, gücün dağılımı, ekip içi güç ilişkileri ya da ekip üyelerinin yeteneklerinin heterojenliği kararların kimlerin etkisi ile alınacağını da gösterebilir. Bu nedenle özellikle üst yönetim ekiplerinin güç dağılımlarının ve güç özelliklerinin ekip üyelerinin görüşleri de alınarak tespit edilmesi önerilir. Öyle ki, güç dağılımının ya da asimetrisinin firmanın rekabet etmesinde (Li ve Jones, 2019; Patel ve Cooper, 2014; Smith vd. 2006) etkili olan yeteneklere etkisini daha net ortaya koyması açısından, gücün kaynaklarının nitel tekniklerle de tespit edilmesi önerilir. Bu öneriye dayanarak *“üst yönetim ekiplerindeki güç dağılımının firmanın dinamik yeteneklere etkisinde yöneticilerin düzenleyici odaklarının rolü nedir?”* sorusunun netl tekniklerle araştırılması önerilebilir.

Firmanın dinamik yeteneklerini hakkındaki araştırmalarda dinamik yeteneklerin yol-tarih bağımlılığı (Salvato ve Vassalo, 2018) göz önüne alınması önemlidir. Örneğin aile şirketi yoğunluklu Türkiye piyasasında firmaların kaçınıcı nesil tarafından yönetildiğinin bilinmesi (Jones vd. 2013) firmaların yol-tarih bağımlılığının aşamasını göstermesi açısından önemli olacaktır. Bu görüşe dayanarak *“Türkiye’deki aile şirketleri sahiplerinin kaçınıcı nesili temsil ettikleri firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyinde etkili midir?”* sorusunun araştırılması önerilebilir.

Firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyini firma performansı üzerinden araştıran araştırmalarda (örn; Girod ve Whittington, 2016; Seo vd. 2021; Kor ve Mahoney, 2005) dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyi Tobin Q değeri üzerinden incelenmiştir. Finkelstein (1992)’in sunmuş olduğu üst yönetim ekibinin güç kaynakları ölçüm aracının karmaşık doğası düşünüldüğünde, Tobin Q değerinin

ve güç kaynaklarının birlikte ekonometrik analizleri (zaman eğrileri ile), bu araştırma kapsamında elde edilen sonuçları genişletmesi bakımından uygun bir öneri olabilir.

Diğer yandan üst yönetim ekibinin güçlerinin hangi dinamik yeteneklerle yakınlaştığını ve yöneticilerin güç profillerini görmek için de kümeleme (K-ortalamlar ve iki aşamalı) tekniklerinin kullanılması önerilir. Bu öneriye istinaden oluşturulabilecek araştırma sorusu “*firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyi, üst yönetim ekibi üyelerinin güç kaynaklarına göre farklılaşır mı?*” şeklinde oluşturulabilir.

Son olarak araştırma sonucunda güç kaynaklarının dinamik yeteneklere ve düzenleyici odaklara etkisinde anlamsız bulgular elde edildiği görülmektedir. Araştırmanın keşifsel doğası ve bazı ilişkilerin alanyazında ilk tez test edilmesinden dolayı tüm sonuçlar alanyazınla net olarak ilişkilendirilememektedir. Dahası elde edilen bu sonuçlar yeni bir araştırma gündemini işaret edebilmektedir. Sonuçlar yukarıda önerilen araştırmalar ile yeniden test edildiğinde, elde edilecek sonuçlar ve bu araştırmada elde edilen sonuçların kıyaslanması kolaylaşacaktır. Önerilen araştırmalar üst yönetim ekibinin karar verme mekanizmasında güç kaynaklarının rolü ve dinamik çevrelerde firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyini açıklamaya yardımcı olacaktır.

Araştırmanın alanyazına katkısı; Araştırmanın en önemli katkısı, üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının firmanın dinamik yeteneklerine olan etkisi hakkındadır. Alanyazında üst yönetim ekibinin hangi güç kaynaklarının firmanın dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyini arttırdığı ya da azalttığı hakkında net bir sonuç bulunmamaktadır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar söz konusu eksikliğin en azından bir tartışma konusu olmasını sağlayabilir.

Diğer yandan firmayı üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının yöneticilerin risk eğilimlerini nasıl yönlendirdiği hakkındaki alanyazın oldukça sınırlıdır. Bu araştırma sonucunda elde edilen ilişkiler söz konusu alanyazına katkıda bulunmaktadır. Öyle ki sahiplik gücü, uzmanlık gücü ve yapısal güç kaynaklarının riske yaklaşma ve riskten kaçınma odakları ile olan ilişkisi, üst yönetim ekiplerinin hangi eğilimlerle kararlar aldığını açıklama konusunda önemli bir bulguyu işaret etmektedir. Üst yönetim

ekiplerinin karakutusunun (*black box*) araştırılması üzerine yapılan araştırmalarda bilişsel özelliklere olan vurguyu takip eden bu araştırma, üst yönetim ekibinin karar mekanizmasında yöneticilerin kendi eğilimlerini nasıl takip ettiklerini düzenleyici odak yaklaşımı aracılığı ile çözmeye çalışmaktadır. Böylece araştırma üst kademeler teorisi ise düzenleyici odak arasında bir köprü kurmaktadır.

Araştırmanın önemli bir katkısı ise üst yönetim ekibinin riske yaklaşma eğilimlerinin firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma düzeyine olumlu etkisinin riskten kaçınmadan daha yüksek olmasıdır. Elde edilen sonuç dinamik yeteneklerin doğasına uyumlu bir sonucu işaret etmektedir. Araştırma sonucundaki bulgulardan birisi olan dinamik yeteneklerin risk eğilimi olan üst kademe yöneticilerin davranışlarından olumlu etkilenecek olması, yönetim yapısının belirlenmesi açısından da bir tartışma ortamı yaratabilecektir. Araştırma yöneticilerin düzenleyici odakları ile dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyi arasındaki ilişkileri test ederek ve kavramsal ilişkileri özetleyerek düzenleyici odak yaklaşımı ile dinamik yetenekler yaklaşımı arasında bir köprü kurar.

Diğer yandan üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyine etkisinde düzenleyici odağın aracılık rolü, ilişkilerin yapısı itibari ile önemlidir. Çünkü üst kademe yöneticilerin güç kaynaklarının düzenleyici odağa bağlı olarak dinamik yeteneklerden faydalanma düzeyini arttırması ya da azaltması, üst yönetim ekibindeki üyelerin güç kaynaklarının ve risk eğilimlerinin yeniden incelenmesi açısından araştırma gündemi oluşturacak katkıyı işaret eder.

Son olarak üst yönetim ekibinin risk eğilimleri firmanın dinamik yeteneklerinden faydalanma seviyesini olumlu etkilerken çevresel dinamizmin bütün seviyelerinde etkinin aynı kaldığı görülmektedir. Bu bulgu, araştırmanın beklenmeyen sonucudur. Araştırmanın bu bulgusu, Türkiye'deki piyasa yapısı ve firma yapılarının göz ardı edilememesi, araştırma tasarımlarında söz konusu unsurların spesifik olarak incelenmesi konusunda önemlidir.

Özetle, araştırma sonucunda elde bulguların firmanın üst yönetim ekibinin güç kaynaklarının onların karar mekanizmasını nasıl şekillendirdiği, karar mekanizmalarının çevresel şartlar altında dinamik yetenekleri nasıl etkilediği konularında alanyazına yeni bir tartışma ortamı sunma kabiliyetine sahip olduğu düşünülmektedir. Ayrıca tekil olarak üst düzey yöneticilerin dinamik yeteneklerinden

faydalanma hakkındaki yaygın araştırma eğiliminden ziyade üst yönetim ekibinin dinamik yetenekleri şekillendirmeleri hakkında yeni bir inceleme alanına dikkat çekebilecek bulgulara ulaşılmıştır. Düşük ve yüksek çevresel dinamizm ortamlarında üst yönetim ekibinin nasıl kararlar vererek dinamik yeteneklerden faydalandıkları hakkındaki alanyazına bir çıkış noktası sunulmaktadır. Son olarak, Türkiye açısından üst yönetim ekibinin güç kaynakları, dinamik yetenekler ve düzenleyici odak araştırmalarının yönetim alanlarında henüz çok kısıtlı bir alana sahip olduğundan bu araştırma sonucunda sunulan bulguların alanyazını zenginleştirme açısından katkılar sunduğu düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Abell, P., Felin, T., Foss, N: 2008 "Building Micro-foundations for The Routines, Capabilities, and Performance Links,". **Managerial and Decision Economics**, 29, 489-502.
- Adams, R. B., Almeida, H., Ferreira, D: 2005 "Powerful Ceos and Their Impact on Corporate Performance," **The Review of Financial Studies**, 18(4), 1403-1432.
- Adler, P. S., Obstfeld, D: 2007 "The Role of Affect in Creative Projects And Exploratory Search," **Industrial and Corporate Change**, 16(1), 19–50.
- Adner, R., Helfat, C. E: 2003 "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities," **Strategic Management Journal**, 24(10), 1011-1025.
- Agnihotri, A., Bhattacharya, S: 2021 "Chief Executive Officer Regulatory Focus and Competitive Action Frequency", **Group and Organization Management**, 46(5), 931–962. <https://doi.org/10.1177/1059601120981411>
- Aguilera, Ruth V., Gregory J.: 2003 "The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants," **Academy of Management Review**, 28(3), 447-465.
- Ahmadi S., Khanagha, S., Berchicci, L., Jansen, J.J.P: 2017 "Are Managers Motivated to Explore in the Face of A New Technological Change? The Role of Regulatory Focus, Fit, and Complexity of Decision- Making," **Journal of Management Studies**, 54(2), 209–237.
- Ahmadi, H., O'Cass, A: 2018 "Transforming Entrepreneurial Posture into a Superior First Product Market Position Via Dynamic Capabilities and TMT Prior Start-Up Experience," **Industrial Marketing Management**, 68, 95-105.
- Ajzen, I: 1991 "The Theory of Planned Behavior" **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 50, 179-211.
- Akkaya, B: 2020 "Review of Leadership Styles in Perspective of Dynamic Capabilities: An Empirical Research on Managers in Manufacturing Firms," **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 18 (36), 389-407. <https://doi.org/10.35408/comuybd.681427>

- Allison, G. T. 1971 **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile crisis.** Boston, Little, Brown and Company.
- Ambrosini, V., Bowman, C: 2009 "What Are Dynamic Capabilities and Are They A Useful Construct in Strategic Management?," **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 29-49.
- Ambrosini, V., C. Bowman and N. Collier: 2009 "Dynamic Capabilities: An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base", **British Journal of Management**, 20, 9–24.
- Amit, R., P. J. H. Schoemaker : 1993 "Strategic Assets and Organizational Rent", **Strategic Management Journal**, 14, 33–46.
- Ancona G. D., Nadler A. D. 1989 **Teamwork At The Top: Creating High Performing Executive Teams**, Sloan Working Papers,.
- Andekerkhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., Voordeckers, W: 2019 "The Effect of Nonfamily Managers on Decision-Making Quality in Family Firm TMTs: The Role of Intra-TMT Power Asymmetries," **Journal of Family Business Strategy**, 10(3), 100272.
- Anderson, C., Galinsky, A. D: 2006 "Power, optimism, and risk-taking," **European Journal of Social Psychology**, 36, 511-536.
- Andren, L., Magnusson, M., Sjolander, S: 2003 "Opportunistic Adaptation in Start-Up Companies," **International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management**, 3(5/6), 546-562.
- Andrews, K.R. 1971 **The Concept of Corporate Strategy**, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL,
- Angelo J. Kinicki., Chad A. Hartnell., Chris Reina., Suzanne J. Peterson: 2018 "A Look Inside the Black Box: Exploring the Link Between CEO Change Leadership and Firm Performance", *Academy of Management*, 2012(1) <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.11549abstract>
- Araujo-Cabrera, Y., Suarez-Acosta, M.A., Aguiar-Quintana, T : 2017 "Exploring the influence of CEO Extraversion and Openness to Experience on Firm Performance: The Mediating Role of Top Management Team Behavioral Integration", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 24(2), 201-215.

- Arend, R. J., Bromiley, P: 2009 "Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone," **Strategic Organization**, 7, 75-90.
- Argote L. 1999 **"Organizational Learning: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge,"** Kluwer Academic: Boston, MA..
- Arifin, Z: 2015 "The Effect of Dynamic Capability to Technology Adoption and Its Determinant Factors For Improving Firm's Performance; Toward A Conceptual Model," **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 207, 786-796.
- Atuahene-Gima, K., Murray, J. Y: 2007 "Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China," **Journal of International Marketing**, 15(2), 1–29. <https://doi.org/10.1509/jimk.15.2.1>
- Atwater, L., Carmeli, A: 2009 "Leader-Member Exchange, Feelings of Energy, and Involvement in Creative Work," **The Leadership Quarterly**, 20(3), 264-275.
- 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.
- Augier, M., Teece, D. J: 2009 "Dynamic Capabilities and The Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance," **Organization Science**, 20(2), 410-421.
- Augier, M., Teece, D.J: 2007 "Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions," **Management International Review**, 47, 175–192. <https://doi.org/10.1007/s11575-007-0010-8>
- Avnet, T., Higgins, E.T: 2006 "How Regulatory Fit Affects Value in Consumer Choices and Opinions", **Journal of Marketing Research**, 43(1), 1-10.
- Aydemir, M: 2010 **"Üst Yönetim Ekibi Heterojenliğinin İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Türk İşletme Grupları İştirakleri Üzerine Bir Araştırma"**, Adana, Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baden-Fuller, C. Teece, D.J: 2020 "Market Sensing, Dynamic Capability, and Competitive Dynamics", **Industrial Marketing Management**, 89, 105-106, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.11.008>.

- Bağış, M.,
Hızıroğlu, M: 2017 “Stratejinin Kaynaklara Dayalı Yaklaşımına Yönelik Eleştirilere Dair Kategorik Bir İnceleme,” **Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi**, 5(1), 1-27.
- Bağış, M: 2018 “Dinamik Yeteneklerin Mikro Temelleri Olarak Etkileşimsel Yaratıcılık Yaklaşımı,” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 10(4), 1163-1185.
- Bandura, A: 1982 “Self-efficacy Mechanism in Human Agency” **American Psychologist**, 37, 122–147.
- Bandura, A: 1977 **Social Learning Theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bantel, K. A.,
Jackson, S. E: 1989 “Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference?,” **Strategic Management Journal**, 10(1), 107-124.
- Barker V.L.,
Muener, G.C: 2002 “CEO Characteristics and Firm R&D Spending”, **Management Science**, 48, 782-801,
- Barney, J: 1991 “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage,” **Journal of Management**, 17(1), 99-120
- Baron R.A., Tang J: 2011 “The Role of Entrepreneurs in Firm-Level Innovation: Joint Effects of Positive Affect, Creativity, and Environmental Dynamism,” **Journal of Business Venturing**, 26(1), 49–60.
- Barr, P. S., Huff, A. S: 1997 “Seeing Isn’t Believing: Understanding Diversity in the Timing of Strategic Response,” **Journal Of Management Studies**, 34(3), 337-370
- Barreto, I: 2010 “Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and An Agenda for the Future,” **Journal of Management**, 36, 256–280
- Barron, J. M.,
Chulkov, D. V.,
Waddell, G. R: 2011 “Top Management Team Turnover, CEO Succession Type, and Strategic Change,” **Journal of Business Research**, 64(8), 904-910.
- Barsade S. G., Ward A. J., Turner J. D. “To Your Heart’s Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams,” **Administrative Science Quarterly**, 45, 802-836.

F., Sonnenfeld J.A:
2000

Battilana, J. Leca, B., Boxenbaum, E: 2009
“How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship,” **The Academy of Management Annals**, 3(1), 65–107

Bebchuk L., Cohen A., Ferrell A: 2009
“What Matters in Corporate Governance?”, **Review of Financial Studies**, 22, 783–827.

Bendig, D., Strese, S., Flatten, T. C., da Costa, M. E. S., Brettel, M: 2018
“On Micro-Foundations of Dynamic Capabilities: A Multi-Level Perspective Based on CEO Personality and Knowledge-Based Capital,” **Long Range Planning**, 51(6), 797-814.

Bertrand, M., Schoar, A: 2006
“The Role of Family in Family Firms,” **Journal of Economic Perspectives**, 20(2), 73-96.

Bilgili, H., Campbell, J. T., O’Leary-Kelly, A., Ellstrand, A. E., Johnson, J. L: 2020
“The Final Countdown: Regulatory Focus and the Phases of CEO Retirement” **Academic Management Review**, 45, 58–84, <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0455>

Bjørnåli, E. S., Gulbrandsen, M: 2010
“Exploring Board Formation and Evolution of Board Composition in Academic Spin-offs ”**The Journal of Technology Transfer**, 35(1), 92-112.

Blagoeva, R. R.S: 2020
“**The Hard Power Of Soft Power: A behavioral strategy perspective on how power, reputation, and status affect firms**”, Holland, Doctoral dissertation, Erasmus University, Rotterdam.

Blau, P. M: 1964
“**Exchange and Power in Social Life**”. New York: John Wiley..

Boeker W: 1997
“Executive Migration and Strategic Change: The Effect of Top Manager Movement on Product-Market Entry”, **Administrative Science Quarterly**, 42, 213–236.

Boeker, W., Wiltbank, R: 2005
“New Venture Evolution and Managerial Capabilities”. **Organization Science**, 16(2), 123-133.

- Boeker, W: 1997 "Strategic Change: The Influence of Managerial Characteristics and Organizational Growth," **Academic Management of Journal**, 40, 152–170.
- Bommaraju, R.,
Ahearne, M.,
Krause, R.,
Tirunillai, S: 2019 "Does A Customer on The Board of Directors Affect Business-To-Business Firm Performance?", **Journal of Marketing**, 83(1),8-23.
- Boone C., van
Olffen W., van
Witteloostuijn A.,
de Brabander B: 2004 "The Genesis of Top Management Team Diversity: Selective Turnover Among Top Management Teams in Dutch Newspaper Publishing," **Academy of Management Journal**, 47, 633-656.
- Boone, C.,
Hendriks, W: 2009 "Top Management Team Diversity and Firm Performance: Moderators of Functional-Background and Locus-of-Control Diversity," **Management Science**, 55(2), 65-180.
- Boone, C., Lokshin,
B., Guenter, H.,
Belderbos, R: 2019 "Top Management Team Nationality Diversity, Corporate Entrepreneurship, and Innovation in Multinational Firms," **Strategic Management Journal**, 40(2), 277-302.
- Bowlby, J: **Attachment and Loss: Vol. 2. Separation: Anxiety and Anger**, New York: Basic Books. 1973.
- Božič, K.,
Dimovski, V: 2019 Business Intelligence and Analytics Use, Innovation Ambidexterity, and Firm Performance: A Dynamic Capabilities Perspective. **The Journal of Strategic Information Systems**, 28(4), 101578.
- Brass, D. J: 1984 "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in An Organization," **Administrative Science Quarterly**, 29, 518-539.
- Brendl, CM,
Higgins, ET.,
Lemm, KM: 1995 "Sensitivity to Varying Gains and Losses: The Role of Self-Discrepancies and Event Framing," **Journal of Personality and Social Psychology**, 69, 1028–1051.
- Bridoux, F.,
Coeurderoy, R.,
Durand, R: 2017 "Heterogeneous Social Motives and Interactions: The Three Predictable Paths of Capability Development," **Strategic Management Journal**, 38(9), 1755–1773.

- Brockmann, E. N., Hoffman, J. J., Dawley, D. D., Fornaciari, C. J: 2004
 “The Impact of CEO Duality and Prestige on a Bankrupt Organization,” **Journal of Managerial Issues**, 16(2), 178–196. <http://www.jstor.org/stable/40604453>
- Brockner, J., Higgins, E.T: 2007
 “Strategies of Self-Regulation in Goal Attainment Versus Goal Maintenance”, **European Journal of Social Psychology**, 37(4), 628-648.
- Brown, R., Gao, N., Lee, E., Stathopoulos, K: 2012
 “What Are Friends for? CEO Networks, Pay and Corporate Governance” **Corporate Governance**, Eds. Boubaker, S., Nguyen, B., Nguyen, D., Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-31579-4_12
- Brown, S. L., Eisenhardt, K. M: 1997
 “The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations,” **Administrative Science Quarterly**, 42(1), 1-34.
- Buchholtz, A. K., Ribbens, B. A., Houle, I. T: 2003
 “The Role Of Human Capital In Postacquisition CEO Departure,” **Academy of Management Journal**, 46(4), 506-514.
- Buchholtz, A., Young, M., Powell, G: 1998
 “Are Board Members Pawns Or Watchdogs? The Link Between CEO Pay and Firm Performance,”. **Group & Organization Management**, 23, 6–26
- Burkhardt, M. E., Brass, D. J: 1990
 “Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of A Change in Technology on Social Network Structure and Power,” **Administrative Science Quarterly**, 104-127
- Burns, T., Stalker, G.M. 1961
The Management of Innovation, Tavistock, London,.
- Buss, D. M: 1996
 “Social Adaptation and Five Major Factors of Personality”, **The Five-Factor Model of Personality: Theoretical Perspectives**, Ed. J. S. Wiggins, (180-207), New York: Guilford.
- Buyl, T., Boone, C., Hendriks, W: 2014
 “Top Management Team Members’ Decision Influence And Cooperative Behaviour: An Empirical Study in The Information Technology Industry”, **British Journal of Management**, 25(2), 285–304.

- Büschgens, T., Bausch, A., Balkin, D. B: 2014 "Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review," **Journal of Product Innovation Management**, 30, 763-781.
- Camisón-Zornoza, C., Forés-Julián, B., Puig-Denia, A., Camisón-Haba, S: 2020 "Effects of Ownership Structure and Corporate and Family Governance on Dynamic Capabilities in Family Firms," **International Entrepreneurship and Management Journal**, 16, 1393-1426. <https://doi.org/10.1007/s11365-020-00675-w>
- Cannella A. A., Holcomb T.R: 2005 "A Multi-Level Analysis of The Upper Echelon Model", **Multi-level Issues in Strategy and Methods**, Eds. Dansereau F. & Yammarino F. Oxford, UK: Elsevier Press.
- Cannella Jr AA, Shen W. 2001 "So Close and Yet So Far: Promotion Versus Exit for CEO Heirs Apparent," **Academy of Management Journal** 44, 252–270.
- Cannella, A. A., Park, J. H., Lee, H. U: 2001 "Top Management Team Functional Background Diversity and Firm Performance: Examining the Roles of Team Member Colocation And Environmental Uncertainty," **Academy of Management Journal**, 51(4), 768–784.
- Carpenter A. Mason., Fredrickson W. James: 2001 "Top Management Teams, Global Strategic Posture, and The Moderating Role of Uncertainty", **Academy of Management Journal**, 44(3), 533–545.
- Carpenter M. A., Geletkanycz M. A., Sanders W. G: 2004 "Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition," **Journal of Management**, 30(6), 747-778.
- Carpenter, M.A., Golden B. R: 1997 "Perceived Managerial Discretion: A Study of Cause and Effect," **Strategic Management Journal**, 18(3), 187-206.
- Carpenter, M. A: 2002 "The Implications of Strategy and Social Context for the Relationship Between Top Management Team Heterogeneity and Firm Performance," **Strategic Management of Journal**, 23(3), 275–284
- Carpenter, M.A., Plock, T.G. and Lear Y, M: 2003 "Governance, the Experience of Principals, Agents, and Global Strategic Intent: Testing a Model of Reasoned Risk Taking," **Strategic Management Journal**, 24, 803-820.

- Castro, C.B., De La Concha, M.D., Gravel, J.V., Periñan, M.M.V: 2009 "Does the Team Leverage the Board's Decisions?" **Corporate Governance: An International Review**, 17, 744-761. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00772.x>
- Cebenoyan, A. S., Cooperman, E. S., Register, C. A: 1999 "Ownership Structure, Charter Value, and Risk-Taking Behavior for Thrifts," **Financial Management**, 28(1), 43–60. <https://doi.org/10.2307/3666116>
- Certo, S.T., Lester, R. H., Dalton, C.M., Dalton, D. R: 2006 "Top Management Teams, Strategy and Financial Performance: A Meta-Analytic Examination", **Journal of Management Studies**, 43 (4), 813-839.
- Cesario, J., Higgins, E. T: 2008 "Making Message Recipients "Feel Right" How Nonverbal Cues can Increase Persuasion," **Psychological Science**, 19(5), 415–420.
- Chen, H: 2014 "Board Capital, CEO Power and R&D Investment in Electronics Firms", **Corporate Governance: An International Review**, 22(5), 422-436.
- Chen, M. J., Lin, H. C., Michel, J. G: 2010 "Navigating in A Hypercompetitive Environment: The Roles of Action Aggressiveness and TMT integration," **Strategic Management Journal**, 31(13), 1410-1430
- Child, J: 1972 "Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study," **Administrative Science Quarterly**, 163-177.
- Child, J: 1974 "Managerial And Organizational Factors Associated With Company Performance," **Journal of Management Student** 11(3), 175–189
- Chirayath, S., Rajagopal, N: 2006 "Behavioral Pattern and Educational Background: An Empirical Study in IT Sector", **Journal of Organizational Behavior**, 6(2), 46-52.
- Cho, T. S., Hambrick, D. C., Chen, M. J: 1994, No. "Effects of Top Management Team Characteristics on Competitive Behaviors of Firms," In **Academy of Management Proceedings**, 1, 12-16). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Chung, T. S., Low, A: 2021 "CEO Regulatory Focus and Myopic Marketing Management". **International Journal of Research in**

Marketing. Pre-proof, in press,
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.004>

- Clark, K. D.,
Maggitti, P. G: 2012 “TMT Potency and Strategic Decision-Making in High Technology Firms,” **Journal of Management Studies**, 49(7), 1168–1193. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01060.x>
- Cliff, J.E., Jennings, P.D., Greenwood, R: 2006 “New to the Game and Questioning the Rules: The Experiences and Beliefs of Founders Who Start Imitative vs. Innovative Firms,” **Journal of Business Venturing**, 21(5), 633–663.
- Cohen B. D., Dean T. J: 2005 “Information Asymmetry And Investor Valuation of IPOs: Top Management Team Legitimacy as a Capital Market Signal,” **Strategic Management Journal**, 26(7), 683-690.
- Cohen S., Bailey D: 1997 “What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From The Hop Flour to the Executive Suite,” **Journal of Management**, 23, 239-290.
- Collis, D. J: 1994 “Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities,” **Strategic Management Journal**, 15, 143-152.
- Combs, J.
G., Ketchen Jr, D.
J., Perryman, A.
A., Donahue, M. S: 2007 “The Moderating Effect of CEO Power On The Board Composition – Firm Performance Relationship”. **Journal of Management Studies**, 44, 1299–1323
- Conniff, R: 2002 “**The natural history of the rich: A field guide**”. New York: W.W. Norton,
- Cooper, C: 2019 “**Psychological testing: Theory and practice**”, Abingdon, Oxon: Routledge.
- Cooper, D., Patel, P.
C., Thatcher, S. M.
B: 2014 “It Depends: Environmental Context and The Effects of Faultlines on Top Management Team Performance” **Organization Science**, 25(2), 633–652
- Coşkun, R.,
Altunışık, R.,
Yıldırım, E: 2019 “**Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**”, Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 10. Baskı.

- Creswell, J. W.,
Creswell, J. D: 2017 **“Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches”**, Sage Publications.
- Creswell, J. W.,
Poth, C. N: 2016 **“Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches”**. Sage Publications.
- Crowe, E., Higgins,
E. T: 1997 **“Regulatory Focus Theory and Strategic Inclinations: Promotion and Prevention in Decision Making,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 117–132.**
- Cui, Y., Zhang, Y.,
Guo, J., Hu, H.,
Meng, H: 2019 **“Top Management Team Knowledge Heterogeneity, Ownership Structure and Financial Performance: Evidence From Chinese IT Listed Companies,” *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 14-21.**
- Cyert, Richard M.,
James G. March:
1963 **“A Behavioral Theory of The Firm”**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- D’Aveni, R. A.
Dagnino, G. B.
Smith K. G: 2010 **“The Age of Temporary Advantage,” *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.**
- D’Aveni: 1989 **“Dependability and Organizational Bankruptcy: An Application of Agency and Prospect Theory.” *Management Sciences*, 35(9), 1120-1138. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.9.1120>.**
- Daily CM., Johnson
JL: 1997 **“Sources Of CEO Power and Firm Financial Performance: A Longitudinal Assessment,” *Journal of Management*, 23, 97–117.**
- Daily, C. M., Certo,
S. T., Dalton, D. R:
2000 **“International Experience in The Executive Suite: The Path to Prosperity?”, *Strategic Management Journal*, 21(4), 515-523**
- Gamache., D. L.
McNamara. G.
Mannor. M. J.
Johnson R. E: 2015 **“Motivated to Acquire? The Impact of CEO Regulatory Focus on Firm Acquisitions,” *Academy of Management Journal*, 58, 1261–1282, <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0377>**
- Danneels, E: 2010 **“Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona,” *Strategic Management Journal*, 32(1), 1-31.**

- Davis F. G., Useem M: 2002 **Handbook of Strategy and Management**, London: Sage Publication.
- Day, G. S: 1994 "The Capabilities of Market-Driven Organization," **Journal of Marketing**, 58(1), 37– 52.
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R: 2010 "The Cognitive Underpinnings Of Effective Teamwork: A Meta-Analysis," **Journal of Applied Psychology**, 95, 32–53. <https://doi.org/10.1037/a0017328>.
- Deeds, D. L., DeCarolis, D., Coombs, J: 2000 "Dynamic Capabilities and New Product Development in High Technology Ventures: An Empirical Analysis of New Biotechnology Firms," **Journal Of Business Venturing**, 15(3), 211-229
- Deloitte: 2016 "Managing Tax: Balancing Current Challenge with Future Promise," <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/dttl-tax-tmcemea-conference-2016-tax-risk-management-and-control.pdf>.
- Demsetz, H: 1983 The Structure of Ownership and the Theory of the Firm. **The Journal of Law And Economics**, 26(2), 375-390.
- Desai, D., Sahu, S., Sinha, P. K: 2007 "Role of Dynamic Capability and Information Technology in Customer Relationship Management: A Study of Indian Companies," **Vikalpa**, 32(4), 45-62.
- Dess GG., Beard DW: 1984 "Dimensions Of Organizational Task Environments," **Administrative Science Quarterly**, 29(1), 52–73.
- Devers, C. E., Holcomb, T. R., Holmes, R. M., Cannella, A. A: 2006 "Inside the Black Box: The Contrasting Effects of Tmt Long-Term Incentives on Interest Alignment," In Academy of Management Proceedings (2006, 1, HH1-HH6). Briarcliff Manor, NY 10510: **Academy of Management**.
- Dewett, T., Denisi, A. S: 2007 "What motivates organizational citizenship behaviours? Exploring the role of regulatory focus theory. European," **Journal of Work and Organizational Psychology**, 16(3), 241-260.
- Dezsö, C. L., Ross, D. G: 2012 "Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation," **Strategic Management Journal**, 33(9), 1072-1089.

- Di Stefano, G., Peteraf, M., Verona, G: 2014 "The Organizational Drivetrain: A Road to Integration of Dynamic Capabilities Research," **Academy of Management Perspectives**, 28, 307-327.
- Dierickx, I., K. Cool: 1989 "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage," **Management Science**, 35, 1504–1514.
- Dijkstra, A. Rothman, A., Pietersma S: 2011 "The Persuasive Effects of Framing Messages on Fruit and Vegetable Consumption According to Regulatory Focus Theory," **Psychology & Health**, 26(8), 1036-1048. <https://doi.org/10.1080/08870446.2010.526715>
- Dill, W. R.: 1958 "Environment as An Influence On Managerial Autonomy," **Administrative Science Quarterly**, 2, 409-443.
- Dimotakis, N., Davison, R. B., Hollenbeck, J. R: 2012 "Team Structure and Regulatory Focus: The Impact of Regulatory Fit on Team Dynamic" **Journal of Applied Psychology**, 97, 421-434.
- Dooley, R. S., Fryxell, G. E: 1999 "Attaining Decision Quality and Commitment From Dissent: The Moderating Effects of Loyalty and Competence in Strategic Decision-Making Teams," **Academy of Management Journal**, 42(4), 389-402.
- Driesch, T., Da Costa, M. E. S., Flatten, T. C., Brettel, M: 2015 "How CEO Experience, Personality, and Network Affect Firms' Dynamic Capabilities," **European Management Journal**, 33(4), 245-256.
- Drnevich, P.L. Kriauciunas. A.P: 2011 "Clarifying The Conditions and Limits of the Contributions of Ordinary and Dynamic Capabilities to Relative Firm Performance," **Strategic Management Journal**, 32(3), 254-279.
- Duncan, R.B: 1972 "Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty," **Administrative Science Quarterly**, 17(3), 313-327.
- Earley P. C., Gibson C. B: 2002 **Multinational Teams: A New Perspective**. New York: Erlbaum.
- Easterby – Smith, M., Lyles, M. A., Peteraf, M. A: 2009 "Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions," **British Journal of Management**, 20, 1-8.

- Edmondson, A. C: 2002 "The Local and Variegated Nature of Learning in Organizations: A Group-Level Perspective," **Organization Science**, 13(2), 128-146.
- Edmondson, AC, Roberto, MA., Watkins, MD: 2003 "A dynamic model of top management team effectiveness: Managing unstructured task streams". **The Leadership Quarterly**, 14(3), 297-325.
- Edwards, J. R: 2011 "The Fallacy of Formative Measurement," **Organizational Research Methods**, 14, 370-388
- Eisenmann, T. R: 2002 "The Effects of CEO Equity Ownership and Firm Diversification on Risk Taking", **Strategic Management Journal**, 23, 513-534
- Eisenhardt K. M., Schoonhoven C. B: 1990 "Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment And Growth Among U.S. Semiconductor Ventures 1978-1988," **Administrative Science Quarterly**, 35, 504-529.
- Eisenhardt, K. M., Martin, J. A: 2000 "Dynamic Capabilities: What Are They?", **Strategic Management Journal**, 21(10/11), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., Zbaracki, M. J: 1992 "Strategic Decision Making," **Strategic Management Journal**, 13(2), 17-38.
- Eisenhardt, K. M: 1989 "Agency Theory: An Assessment and Review," **Academic Management Review**, 14, 57-74, <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003>
- Eisenhardt, K., D. Sull: 2001 "Strategy as Simple Rule", **Harvard Business Review**, January, 106-116.
- Eisenhardt, K.M., Bourgeois L.J: 1988 "Politics of Strategic Decision Making in High Velocity Environments: Toward A Midrange Theory," **Academic Management of Journal**, 31, 737-770
- Elenkov, DS., Manev IM: 2005 "Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context," **Journal of Management**, 31(3), 381-402
- Elron, E: 1997 "Top Management Teams Within Multinational Corporations: Effects of Cultural Heterogeneity," **The Leadership Quarterly**, 8(4), 393-412.

- Elsbach, K. D., Sutton, R. I: 1992 “Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories,” **Academy of Management Journal**, 35(4), 699-738.
- Elster, J: **Explaining Social Behavior: More Nuts and Bolts For The Social Sciences**. Cambridge, UK: Cambridge University Press. 2015
- Emerson, R. M: 1962 “Power-Dependence Relations,” **American Sociological Review**, 27, 31-41.
- Emirbayer, M., Mische, A: 1998 “What Is Agency?,” **American Journal of Sociology**, 103, 962-1023.
- Engelen A., Neumann C., Schwens C: 2015 “‘Of Course I Can’: The Effect Of CEO Overconfidence On Entrepreneurially Oriented Firms,” **Entrepreneurship Theory and Practice** 39(5), 1137–1160.
- Eriksson, T: 2014 “Processes, Antecedents and Outcomes of Dynamic Capabilities,” **Scandinavian Journal of Management**, 30(1), 65-82.
- Faddegon, K., Ellemers, N., Scheepers, D: 2009 “Eager to be the best, or vigilant not to be the worst: The emergence of regulatory focus in disjunctive and conjunctive group tasks,” **Group Processes & Intergroup Relations**, 12, 653–671.
- Faddegon, K., Scheepers, D. and Ellemers, N: 2008 “If We Have the Will, There Will Be A Way: Regulatory Focus as A Group Identity”. **European Journal of Social Psychology**, 38(5), 880-895. <https://doi.org/10.1002/ejsp.483>
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Frazier, M. L., Nair, A., Markowski, E: 2016 “Dynamic Capabilities And Organizational Performance: A Meta-Analytic Evaluation and Extension,” **Journal of Management Studies**, 53, 1348-1380.
- Fallon-Byrne, L., Harney, B: 2017 “Microfoundations of Dynamic Capabilities for Innovation: A Review and Research Agenda. Irish,” **Journal of Management**, 36(1), 21-31.
- Felin, T., Foss, N., Heimeriks, K., Madsen, T: 2012 “Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes and Structure,” **Journal of Management Studies**, 49, 1351-1374.

- Felin, T., Foss, N., Ployhart, R. E. 2015 “The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory,” **The Academy of Management Annals**, 9, 575-632.
- Felin, T., Foss, N: 2005 “Strategic Organization: A Field in Search of Micro-Foundations,” **Strategic Organization**, 3, 441-455.
- Felin, T., Powell, T. C: 2016 Designing Organizations for Dynamic Capabilities. **California Management Review**, 58(4), 78-96.
- Ferrier, W. J: 2001 “Navigating the Competitive Landscape: The Drivers And Consequences of Competitive Aggressiveness,” **Academy of Management Journal**, 44(4), 858-877.
- Ferris, SP, Javakhadze, D, Rajkovic, T: 2019 “An International Analysis of CEO Social Capital and Corporate Risk-Taking,” **European Financial Management**, 25, 3-37. <https://doi.org/10.1111/eufm.12156>
- Finkelstein S., Hambrick D. C: 1996 **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations**, St. Paul, MN: West Publishing.
- Finkelstein, S., D'Aveni, R. A: 1994 “CEO Duality as A Double-Edged Sword: How Boards of Directors Balance Entrenchment Avoidance and Unity of Command,” **Academy of Management Journal**, 37(5), 1079–1108.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., Cannella, A. A: 2009 **Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams and Boards**, New York: Oxford University Press.
- Finkelstein, S: 1988 **Managerial Orientations and Organizational Outcomes: The Moderating Roles of Managerial Discretion and Power**. Columbia University.
- Finkelstein, S: 1992 “Power in Top Management Teams: Dimensions, Measurement, and Validation,” **The Academy of Management Journal**, 35(3), 505–538. <https://doi.org/10.2307/256485>
- Fischer, D., Mauer, R., Brettel, M: 2018 “Regulatory Focus Theory and Sustainable Entrepreneurship,” **International Journal of Entrepreneurial Behavior &**

Research, 24(2), 408-428. <https://doi.org/10.1108/IJEER-12-2015-0269>

- Florack, A.,
Hartmann, J: 2007 "Regulatory Focus and Investment Decisions in Small Groups," **Journal of Experimental Social Psychology**, 43, 626–632. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2006.05.005>
- Floyd, S. W., Lane,
P. J: 2000 "Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal," **Academy of Management Review**, 25, 154-177.
- Fornell, C., Larcker,
D. F: 1981 "Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics," **Journal of Marketing Research**, 18, 382-388.
- Forster, J., Higgins,
E. T., Bianco, A. T: 2003 "Speed/accuracy Decisions in Task Performance: Built-in Trade-Off or Separate Strategic Concerns?", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 90(1), 148–164
- Francioni, B.,
Musso, F., Cioppi,
M: 2015 "Decision-Maker Characteristics and International Decisions For SMEs", **Management Decision**, 53(10), 2226-2249.
- French, J., Raven,
B: 1959 "The Bases of Social Power". **Studies in Social Power**, Ed. D. Cartwright, 150-167. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Fuentes-Fuentes,
M.M., Albacete-
Sáez, C.A., Lloréns-
Montes, F.J: 2004 "The Influential Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance," **International Journal. Management Sciences**. 32(6), 425–442.
- Galbraith, J: 1973 **Designing Complex Organizations**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Galunic, D.
C., Rodan, S: 1998 "Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and The Potential for Schumpeterian Innovation," **Strategic Management Journal**, 19(10), 1193– 1201.
- Gamache, D. L.,
McNamara, G.,
Mannor, M. J.,
Johnson, R. E: 2015 "Motivated to Acquire? The Impact of CEO Regulatory Focus on Firm Acquisitions," **Academy of Management Journal**, 58(4), 1261-1282.

- Garms, F.P.
Engelen, A: 2019
"Innovation and R&D in the Upper Echelons: The Association between the CTO's Power Depth and Breadth and the TMT's Commitment to Innovation," **Journal of Product Innovation Management**, 36, 87-106. <https://doi.org/10.1111/jpim.12441>
- Georgakakis, D.,
Greve, P., Ruigrok, W: 2017
"Top Management Team Faultlines And Firm Performance: Examining the CEO-TMT Interface," **The Leadership Quarterly**, 28(6), 741-758.
- Georgakakis, D.,
Heyden, M. L.,
Oehmichen, J. D.,
Ekanayake, U. I: 2022
"Four Decades of CEO–TMT Interface Research: A Review Inspired by Role Theory," **The Leadership Quarterly**, 33(3), 101354.
- Gerecke, G. A.,
House, G: 2013
"Update: TMT National Culture, Demographic Heterogeneity, and Profit Change Using LTO-WVS," **Research in Business and Economics Journal**, 8(1), 1-13
- Giddens, A: 1972
"Elites in the British Class Structure," **Sociological Review**, 20, 345-372.
- Gilbert, D. T.,
Pelham, B. W.,
Krull, D. S: 1988
"On Cognitive Busyness: When Person Perceivers Meet Persons Perceived," **Journal of Personality and Social Psychology**, 54(5), 733–740.
- Gilley, K.M.,
Rasheed, A: 2000
"Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and Its Effects On Firm Performance," **Journal of Management**, 26(4), 763–790.
- Gilson, L. L., Lim,
H. S., Luciano, M.
M., Choi, J. N: 2013
"Unpacking The Cross-Level Effects Of Tenure Diversity, Explicit Knowledge, And Knowledge Sharing On Individual Creativity", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 86, 203-222.
- Girod, S.J.G.,
Whittington, R: 2017
"Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism," **Strategic Management Journal**, 38, 1121-1133. <https://doi.org/10.1002/smj.2543>
- Glick, W. H.,
Miller, C. C.,
Huber, G. P: 1993
"The impact of upper echelon diversity on organizational performance" **Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance**, Eds. G. P. Huber ve W. H. Glick, New York, NY: Oxford University Press.

- Golden, B. R.,
Zajac, E. J: 2001
“When Will Boards Influence Strategy? Inclination× Power= Strategic Change”, **Strategic Management Journal**, 22(12), 1087-1111.
- Gómez-Mejía, L.
R., Haynes, K. T.,
Núñez-Nickel, M.,
Jacobson, K. J.,
Moyano-Fuentes, J:
2007
“Socioemotional Wealth And Business Risks In Family-Controlled Firms: Evidence From Spanish Olive Oil Mills,” **Administrative Science Quarterly**, 52(1), 106–137.
- Gong, Y: 2006
“The Impact of Subsidiary Top Management Team National Diversity on Subsidiary Performance: Knowledge and Legitimacy Perspectives,” **Management International Review**, 46(6), 771-790.
- Goodstein J.,
Gautam K., Boeker
W: 1994
“The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change,” **Strategic Management Journal**, 15, 241-250.
- Grant, R. M: 1996
“Toward A Knowledge–Based Theory of the Firm,” **Strategic Management Journal**, 17, 109-122.
- Grant, R.M: 1991
“The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, **California Management Review**, 33(3), 114–135
- Gratton, L.,
Ghoshal, S: 2005
“Beyond Best Practice”, **Mit Sloan Management Review**, 46(3), 49-57.
- Gray, J. A: 1991
“Neural systems, emotion, and personality”, **Neurobiology of learning, emotion, and affect**, Ed. J. Madden IV, (273–396). New York: Raven Press.
- Greve, H. R.,
Mitsubishi, H: 2007
“Power and Glory: Concentrated Power in Top Management Teams,” **Organization Studies**, 28(8), 1197–1221. <https://doi.org/10.1177/0170840607075674>
- Grewal,
R., Slotegraaf, R:
2007
“Embeddedness of Organizational Capabilities,” **Decision Sciences**, 38(3), 451–488.
- Gürbüz, S., Şahin,
F: 2014
Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. **Seçkin Yayıncılık**.

- Gürsoy, G.,
Aydoğan, K: 2002 “Equity Ownership Structure, Risk Taking, and Performance: An Empirical Investigation in Turkish Listed Companies,” **Emerging Markets Finance & Trade**, 38(6), 6–25. <http://www.jstor.org/stable/27750315>
- Haapanen, L.,
Hurmelinna-
Laukkanen, P.
Puumalainen, K:
2020 “When Strategic Consensus Matters: Dynamic Managerial Capabilities and Firm Internationalization as Seen by TMT,” **Cross Cultural & Strategic Management**, 27(3), 285-315. <https://doi.org/10.1108/CCSM-09-2018-0134>
- Hage, J., Dewar, R:
1973 “Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation. **Administrative Science Quarterly**, 279-290.
- Hair J.F. Jr.,
Anderson R.E.,
Tatham R.L., Black
W.C: 2014 **Multivariate Data Analysis**. New York, Macmillan.
- Hair Jr, J. F., Hult,
G. T. M., Ringle, C.
M., Sarstedt, M:
2021 “**A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**”. Sage Publications.
- Haleblian, J.
Finkelstein, S: 1993 “Top Management Team Size, CEO Dominance, and Firm Performance: The Moderating Roles of Environmental Turbulence and Discretion,” **Academy of Management Journal**, 36, 844—863.
- Hambrick, D. C.,
Cho, T. S., Chen,
M.-J: 1996 “The Influence of Top Management Team Heterogeneity on Firms’ Competitive Moves,” **Administrative Science Quarterly**, 41(4), 659–684. <https://doi.org/10.2307/2393871>
- Hambrick, D. C.,
Davison, S. C.,
Snell, S. A., Snow,
C. C: 1998 “When Groups Consist of Multiple Nationalities: Towards A New Understanding of the Implications,” **Organization Studies**, 19(2), 181–205.
- Hambrick, D. C.,
Finkelstein, S.,
Mooney, A. C: 2005 “Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors,” **Academy of Management Review**, 30(3), 472–491.

- Hambrick, D. C., Gregory D. S. Fukutomi: 1991 “The Seasons of a CEO’s Tenure,” **The Academy of Management Review**, 16(4), 719–742. <https://doi.org/10.2307/258978>
- Hambrick, D. C., Humphrey, S. E., Gupta, A: 2015 “Structural Interdependence within Top Management Teams: A Key Moderator of Upper Echelons Predictions,” **Strategic Management Journal**, 36(4), 449–461.
- Hambrick, D. C., Mason, P. A: 1984 “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers,” **The Academy of Management Review**, 9(2), 193–206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hambrick, D. C., Finkelstein, S: 1987 “Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes” **Research in Organizational Behavior**. Eds. L. L. Cummings and B. M. Staw, 369–406. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hambrick, D. C: 1995a “Guest Editor’s Introduction: Putting Top Managers Back in The Strategy Picture”, **Strategic Management Journal**, 10(5), 469–478.
- Hambrick, D. C: 1995b “Fragmentation and The Other Problems CEOs Have With Their Top Management Teams”, **California Management Review**, 37(3), 110–127.
- Hambrick, D. C: 2007 “Upper Echelons Theory: An Update,” **Academy of Management Review**, 32(2), 334–343.
- Hambrick, D. C: 2015 “Top Management Teams”, **Wiley Encyclopedia of Management**, Eds. C.L. Cooper, P.C. Flood ve Y. Freeney.
- Hamstra, M. R. W., Sassenberg, K., Yperen, N. W. V. Ve Wisse, B: 2014 “Followers Feel Valued - When Leaders' Regulatory Focus Makes Leaders Exhibit Behavior That Fits Followers' Regulatory Focus,” **Journal of Experimental Social Psychology**, 51, 34–40.
- Harreld, J. B., O'Reilly III, C. A., Tushman, M. L: 2007 “Dynamic Capabilities at IBM: Driving Strategy into Action,” **California Management Review**, 49(4), 21–43.
- Harrington, S: 2016 “Predicting the Multi-Level Relationships between Top Management Team Personality as a Micro Foundation of Dynamic Capabilities, Learning and Firm Performance,” PhD thesis, University of Leeds.

- Harrison J. Richard, Torres L. David., Kukalis L: 1988 “The Changing of The Guard: Turnover and Structural Change in the Top Management Positions,” **Administrative Science Quarterly**, 33(2), 211-232.
- Harrison, D. A., Klein, K. J: 2007 “What's The Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations,” **Academy of Management Review**, 32(4), 1199-1228.
- Hassan, M.K., Miglietta, F., Paltrinieri, A., Floreani, J: 2018 “The Effects of Shariah Board Composition on Islamic Equity Indices’ Performance”, **Business Ethics: A European Review**, 27(3), 248-259.
- Haynes, K.T., Hillman, A: 2010 “The Effect of Board Capital and CEO Power on Strategic Change,” **Strategic Management Journal**, 31(11), 1145-1163,
- He, X., Yi, Y., Wei, Z: 2019 “New Product Development Capabilities in China: The Moderating Role of TMT Cooperative Behavior”, **Asian Bus Manage**, 18, 73–97. <https://doi.org/10.1057/S41291-018-00055-X>
- Heaton, S., Teece, D: 2013 “The Functions of Middle And Top Management in The Dynamic Capabilities Framework”, **Kindai Management Review**, 1 https://www.kindai.ac.jp/files/rd/research-center/management-innovation/kindai-management-review/vol1_3.pdf
- Helfat, C. E., Peteraf, M. A: 2009 “Understanding Dynamic Capabilities: Progress along a Developmental Path,” **Strategic Organization**, 7(1), 91-102.
- Helfat, C. E., Peteraf, M. A: 2015 “Managerial Cognitive Capabilities and The Microfoundations of Dynamic Capabilities”, **Strategic Management Journal**, 36(6), 831-850.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M.A., Singh, H., Teece, D.J., Winter, S.G: 2007 “**Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organization**”s. Blackwell: Malden, MA.

- Helfat, C.E.,
Winter, S.G: 2011 “Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy For The (N)Ever-Changing World”, **Strategic Management Journal**, 32(11), 1243– 1250.
- Helfat, C.E: 1997 “Know-How and Asset Complementarity and Dynamic Capability Accumulation: The Case Of R&D”, **Strategic Management Journal**, 18, 339– 360.
- Henderson, A. D.,
Miller, D.,
Hambrick, D. C: 2006 “How Quickly Do Ceos Become Obsolete? Industry Dynamism, CEO Tenure, And Company Performance”, **Strategic Management Journal**, 27(5), 447–460.
- Hendry, K., Kiel,
G: 2004 “The Role of The Board in Firm Strategy: Integrating Agency and Organizational Control Perspectives”, **Corporate Governance: An International Review**, 12, 500–520.
- Henseler, J., Ringle,
C. M., Sarstedt, M: 2015 “A New Criterion For Assessing Discriminant Validity In Variance-Based Structural Equation Modeling”, **Journal Of The Academy Of Marketing Science**, 43(1), 115-135.
- Hermalin B. E.,
Weisbach M. S: 1988 “The Determinants of Board Composition”, **RAND Journal Of Economics**, 19(4), 589-606.
- Hermano, V.,
Martín-Cruz, N: 2016 “The Role of Top Management Involvement In Firms Performing Projects: A Dynamic Capabilities Approach”, **Journal Of Business Research**, 69(9), 3447-3458.
- Heyden, M.L.M.,
Reimer, M., Doorn,
S.V: 2017 “Innovating Beyond The Horizon: CEO Career Horizon, Top Management Composition, and R&D Intensity”. **Human Resource Management**, 56(2), 205-224.
- Hızıroğlu, M.: 2019 “Teorik Bir Sistemin Gereklikleri Açısından Kaynaklara Dayalı Görüşün Bilimsel Statüsü”. **Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2(2), 184-226.
- Hickson, D. J.,
Hinings, C. R., Lee,
C. A., Schneck, R.
E., Pennings, J. M: 1971 “A Strategic Contingencies' Theory of Intraorganizational Power”, **Administrative Science Quarterly**, 216-229.

- Higgins, E. T.,
Pinelli, F: 2020 “Regulatory Focus and Fit Effects In Organizations”, **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 7, 25-48. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045404>.
- Higgins, E. T: 2017 **Beyond Pleasure and Pain: How Motivation Works**, Oxford University Press: USA.
- Higgins, E.T., Shah,
J., Friedman, R: 1997 “Emotional Responses To Goal Attainment: Strength of Regulatory Focus as Moderator”, **Journal Of Personality Social Psychology**, 72(3), 515-525.
- Higgins, E.T: 2000 “Making A Good Decision: Value From Fit”, **American Psychologist**, 55(11), 1217– 1230.
- Higgins, E. T: 1998 “Promotion And Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle”, **Advances In Experimental Social Psychology**, 30, 1–46.
- Hillman A. J.,
Cannella Jr. A. A.,
Paetzold, R. L: 2000 “The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaption of Board Composition In Response To Environmental Change”, **Journal Of Management Studies**, 37(2), 235-255.
- Hillman, A. J.,
Dalziel, T: 2003 “Board of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives”, **Academy Of Management Review**, 28(3), 383-396.
- Hillman, A. J.,
Withers, M. C.,
Collins, B. J: 2009 “Resource Dependence Theory: A Review”, **Journal Of Management**, 35(6), 1404– 1427.
- Hmieleski, K.M.,
Baron, R.A: 2008 “Regulatory Focus and New Venture Performance: A Study of Entrepreneurial Opportunity Exploitation Under Conditions of Risk Versus Uncertainty”, **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2(4), 285–299.
- Hodgkinson, G. P.,
Healey, M. P: 2011 “Psychological Foundations Of Dynamic Capabilities: Reflexion An Reflection In Strategic Management”, **Strategic Management Journal**, 32, 1500-1516.
- Hodgson, G. M: 2003 “The Mystery of The Routine: The Darwinian Destiny of An Evolutionary Theory of Economic Change”, **Revue Économique**, 54, 355-384.

- Hoffman J. J., Lheureux, A. R., Lamont, T. B: 1997 “The Effect of Inner and Outer TMT Size on The Performance of International Firms”, **Journal Of Management Issues**, 9(1), 121–134.
- Hoffman, L. R., Maier, N. R: 1961 “Quality And Acceptance of Problem Solutions By Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups”, **Journal Of Psychopathology And Clinical Science**, 62(2), 401-107.
- Howard-Grenville, J. A: 2005 “The Persistence of Flexible Organizational Routines: The Role of Agency and Organizational Context”, **Organization Science**, 16, 618-636.
- Howell, J.M., Higgins, C.A: 1990 “Champions of Technological Innovation”, **Admin Sci Quart**, 35(2), 317–341
- Howell, R. D., Breivik, E., Wilcox, J. B: 2007 “Reconsidering Formative Measurement”, **Psychological Methods**, 12, 205-218.
- Hrebiniak, L.G., Joyce, W.F: 1985 “Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism”, **Administrative Science Quarterly**, 30(3), 336– 349.
- Huang, S., Battisti, M., Pickernell, D: 2021 “CEO Regulatory Focus as The Microfoundation of Organizational Ambidexterity: A Configurational Approach”, **Journal Of Business Research**, 125, 26-38, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.004>
- Hurst, D. K., Rush, J. C., White, R. E: 1989 “Top Management Teams and Organizational Renewal”, **Strategic Management Journal**, 10(1), 87-105.
- Huson, M. R., Malatesta, P. H., Parrino, R: 2004 “Managerial Succession and Firm Performance”, **Journal Of Financial Economics**, 74(2), 237-275.
- İlhan Nas, T., Çarkcı, A: 2015 “Yönetim Güçlendirmenin Firmanın Finansal Performansı ve Risk Alma Davranışı Üzerindeki Etkisi,” **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 42(3), 355-409.
- Jackson, S. E: 1992 “Consequences of Group Composition For The İnterpersonal Dynamics of Strategic Issue Processing”, **Advances In Strategic Management**, 8(3), 345-382.

- Jadlow J. W.,
Mowen, John C:
2010 Comparing the Traits of Stock Market Investors and Gamblers,
Journal of Behavioral Finance, 11(2), 67-81,
doi:10.1080/15427560.2010.481978
- Janis, I. L: 1982 **Groupthink**. Boston: Houghton Mifflin,.
- Jansen, J. J. P., Van
Den Bosch, F. A. J.,
Volberda, H. W:
2006 “Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and
Performance: Effects of Organizational Antecedents and
Environmental Moderators”, **Management Science**, 52, 1661-
1674.
- Jansen, J. J. P.,
Vera, D., Crossan,
M: 2009 “Strategic Leadership For Exploration and Exploitation: The
Moderating Role of Environmental Dynamism”, **Leadership
Quarterly**, 20, 5-18.
- Jantunen, A.,
Tarkiainen, A.,
Chari, S., Oghazi, P:
2018 “Dynamic Capabilities, Operational Changes, and
Performance Outcomes in The Media Industry”, **Journal of
Business Research**, 89, 251-257.
- Jarzabkowski, P.,
Searle, R. H: 2004 “Harnessing Diversity And Collective Action In The Top
Management Team”, **Long Range Planning**, 37(5), 399-419.
- Jensen, M., Zajac,
E. J: 2004 “Corporate Elites and Corporate Strategy: How Demographic
Preferences And Structural Position Shape The Scope of The
Firm”, **Strategic Management Journal**, 25, 507-524.
- Jex, S. M., Britt, T.
W: 2008 “Leadership and Influence Processes,” **Organizational
Psychology: A Scientist-Practitioner Approach**, 2, 303-338
- Jiang, F., Jiang, Z.,
Kim, K. A., Zhang,
M: 2015 “Family-Firm Risk-Taking: Does Religion Matter?”, **Journal
of Corporate Finance**, 33, 260-278
- Jiang, W., Wang,
L., Chu, Z., Zheng,
C: 2020 “How Does CEO Regulatory Focus Matter? The Impacts of
CEO Promotion And Prevention Focus on Firm Strategic
Change”, **Group and Organization Management**, 45(3),
386-416. Doi:10.1177/1059601119891268
- Jiao, H., Alon, I.,
Cui, Y: 2011 "Environmental Dynamism, Innovation, and Dynamic
Capabilities: The Case of China", **Journal Of Enterprising
Communities: People And Places In The Global Economy**,
5(2), 131-144. <https://doi.org/10.1108/17506201111131550>

- Johnson, P. D.,
Smith, M. B.,
Wallace, J. C., Hill,
A. D., Baron, R. A: 2015
“A Review of Multilevel Regulatory Focus In Organizations”,
Journal Of Management, 41(5), 1501–1529.
<https://doi.org/10.1177/0149206315575552>
- Johnson, R. E.,
King, D. D., Lin, S-
H., Scott, B. A.,
Walker, E. M. J.,
Wang, M: 2017
“Regulatory Focus Trickle-Down: How Leader Regulatory
Focus and Behavior Shape Follower Regulatory Focus”,
Organizational Behavior And Human Decision Processes,
140, 29-45. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.03.002>
- Johnson, R.E., Lin,
S.-H., Kark, R., Van
Dijk, D., King,
D.D., Esformes, E: 2017
“Consequences of Regulatory Fit For Leader–Follower
Relationship Quality and Commitment”, **J Occup Organ
Psychol**, 90, 379-406. <https://doi.org/10.1111/joop.12176>
- Jones, O.,
Ghobadian, A.,
O'Regan, N.,
Antcliff, V: 2013
**Dynamic capabilities in a sixth-generation family firm:
Entrepreneurship and the Bibby Line.** *Business History*.
55(6), 910-941.
- Jordan, P. C: 2014
**Team Innovation and Citizenship Performance: The Effect
of Collective Regulatory Focus and Perceived
Organizational Support** (Order No. 3641335), Available
From Proquest Dissertations & Theses Global. (1629026104).
- Jöreskog, K. G:
1994
“On The Estimation of Polychoric Correlations and Their
Asymptotic Covariance Matrix”, **Psychometrika**, 59(3), 381–
389. [Doi:10.1007/BF02296131](https://doi.org/10.1007/BF02296131)
- Kale, P., Dyer,
J.H., Singh, H: 1999
**Alliance Capability, Stock Market Response, and Long
Term Alliance Success**, Working Paper, University Of
Michigan: Ann Arbor, MI,.
- Kammerlander, N.,
Burger, D., Fust, A.,
Fueglistaller, U: 2015
“Exploration and Exploitation In Established Small and
Medium-Sized Enterprises: The Effect of Ceos' Regulatory
Focus”, **Journal Of Business Venturing**, 30, 582-602.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.09.004>
- Kanter, R. M., Bird,
M., Bernstein, E. S.,
Raffaelli, R: 2015
**How Leaders Use Values-Based Guidance Systems To
Create Dynamic Capabilities**, In *The Oxford Handbook Of
Dynamic Capabilities*.

- Karabacak, S: 2015 “Türk Kurumsal Yönetim Yapısı Düzleminde Finansal Okuryazarlığın Şirket Yönetim Kurulları İş Süreçlerindeki Rolü”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 15(3), 1-7.
- Kark, R., Dijk, D. V: 2007 “Motivation to Lead, Motivation to Follow: The Role of The Self-Regulatory Focus In Leadership Processes”, **Academy Of Management Review**, 32(2), 500-528. <https://doi.org/10.5465/Amr.2007.24351846>
- Karna, A., Richter, A., Riesenkauff, E: 2016 “Revisiting The Role of The Environment in The Capabilities-Financial Performance Relationship: A Meta-Analysis”, **Strategic Management Journal**, 37, 1154-1173.
- Kashmiri, S., Gala, P., Nicol, C. D: 2019 “Seeking Pleasure or Avoiding Pain: Influence of CEO Regulatory Focus on Firms' Advertising, Rve D, and Marketing Controversies”, **Journal Of Business Research**, 105(2019), 227-242. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.08.022>
- Katzenbach, R. J:1997 “The Myth of The Top Management Team”, **Harvard Business Review**, November-December, 75, 83–91.
- Keck S. L., Tushman M. L: 1993 “Environmental and Organizational Context and Executive Team Structure”, **Academy Of Management Journal**, 36, 1314-1344.
- Keck, S:1997 “Top Management Team Structure: Differential Effects of Environmental Context”, **Organizational Science**, 8, 43-156.
- Keller, J., Bless, H: 2010 “When Positive and Negative Expectancies Disrupt Performance: Regulatory Focus as a Catalyst”, **European Journal Of Social Psychology**, 38(2), 187-212.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., Anderson, C: 2003 “Power, Approach, and Inhibition”, **Psychological Review**, 110(2), 265-284.
- Ketokivi, M., Choi, T: 2014 “Renaissance of Case Research as a Scientific Method,” **Journal of Operations Management**, 32(5), 232-240.
- Kevill, A., Trehan, K., Easterby-Smith, M: 2017 “Perceiving ‘Capability’ Within Dynamic Capabilities: The Role of Owner-Manager Self-Efficacy”, **International Small Business Journal**, 35(8), 883–902.

- Khan, O., Daddi, T., Iraldo, F: 2020 “Microfoundations of Dynamic Capabilities: Insights From Circular Economy Business Cases”, **Business Strategy and The Environment**, 29(3), 1479-1493.
- Khurana, R: 2002 **Searching For a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic Ceos**. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kılıç, A. F:2021 “Kategorik Veride Faktör Analizi için Kullanılabilecek Alternatif Bir Korelasyon Matrisi: Goodman-Kruskal Gamma”, **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 54(54), 151-168, <https://10.15285/Maruaebd.853905>.
- Kilduff, M., Angelmar, R. Mehra, A: 2000 “Top Management Team Diversity and Firm Performance: Examining The Role of Cognitions”, **Organization Science**, 11(1), 21-34.
- Kim L., Lim Y: 1988 “Environment, Generic Strategies And Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach”, **Acad. Manag. J.**, 31(4), 802–827.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., Flood, P: 1999 “Top Management Team Diversity, Group Process and Strategic Consensus”, **Administrative Science Quarterly**, 39(3), 412 - 438.
- Knockaert, M., Bjornali, E. S., Erikson, T: 2015 “Joining Forces: Top Management Team and Board Chair Characteristics as Antecedents of Board Service Involvement”, **Journal of Business Venturing**, 30(3), 420-435.
- Knopf, J. D., Teall, J. L: 1996 “Risk-Taking Behavior In The US Thrift Industry: Ownership Structure and Regulatory Changes”, **Journal Of Banking & Finance**, 20(8), 1329-1350.
- Kogut, B., Zander, U: 1996 “What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning”, **Organizational Science**, 7(5), 502– 518.
- Kolb, D. A: 1984 **Experiential Learning: Experience as The Source of Learning and Development (1)**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Kor, Y. Y.,
Mahoney, J. T. 2005 How Dynamics, Management, and Governance of Resource Deployments Influence Firm-Level Performance. **Strategic Management Journal**, 26(5), 489-496.
- Kor, Y. Y: 2003 “Experience-Based Top Management Team Competence and Sustained Growth”, **Organization Science**, 14(6), 707-719.
- Kor, Y. Y: 2006 “Direct and Interaction Effects of Top Management Team and Board Compositions on R&D Investment Strategy”, **Strategic Management Journal**, 27(11), 1081-1099.
- Koropp, C.,
Grichnik, D.,
Gygax, A. F:2013 “Succession Financing In Family Firms”, **Small Business Economics**, 41(2), 315–334.
- Kothari, S. P.,
Laguerre, T. E.,
Leone, A. J: 2002 “Capitalization Versus Expensing: Evidence on The Uncertainty of Future Earnings From Capital Expenditures Versus R&D Outlays”, **Review Of Accounting Studies**, 7(4), 355–382.
- Kraiczy, N. D.,
Hack, A.,
Kellermanns, F. W:2015 “What Makes a Family Firm Innovative? CEO Risk-Taking Propensity and The Organizational Context of Family Firms”, **Journal Of Product Innovation Management**, 32(3), 334–348.
- Krishnan, H. A.,
Park, D: 2005 “A Few Good Women—On Top Management Teams”, **Journal Of Business Research**, 58(12), 1712-1720.
- Krueger, N.,
Dickson, P.R: 1994 “How Believing in Ourselves Increases Risk Taking: Perceived Self-Efficacy and Opportunity Recognition,” **Decision Sciences**, 23, 385–401
- Kuhn, K.M: 2015 “Selecting The Good Vs. Rejecting The Bad: Regulatory Focus Effects on Staffing Decision Making”, **Hum Resour Manage**, 54, 131-150. <https://doi.org/10.1002/Hrm.21625>
- Kump, B.,
Engelmann, A.,
Kessler, A.,
Schweiger, C: 2019 “Toward A Dynamic Capabilities Scale: Measuring Organizational Sensing, Seizing, and Transforming Capacities”, **Industrial And Corporate Change**, 28(5), 1149-1172.
- Laaksonen, O.,
Peltoniemi, M: 2018 “The Essence of Dynamic Capabilities and Their Measurement”, **International Journal Of Management Reviews**, 20, 184-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12122>

- Lawrence, B. S: 1997 Perspective—The black box of organizational demography. **Organization science**, 8(1), 1-22.
- Lawrence, T.B: 1999 “Institutional Strategy”, **Journal of Management**, 25(2), 161–188.
- Lazear, E.P., Rosen, S: 1981 “Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contracts”, **Journal Of Political Economy**, 89(5), 841-864.
- Le, S., Kroll, M: 2017 “International Experience: Effects on Strategic Change and Firm Performance,” **Journal of International Business Studies**, 48, 573–595. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0080-1>
- Lee, A. Y., Aaker, J. L: 2004 “Bringing The Frame Into Focus: The Influence of Regulatory Fit on Processing Fluency and Persuasion”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 86, 205–218.
- Lee, P. Y: 2018 "How To Develop Dynamic Capabilities in Multiunits: The Roles of International Experience and Career Capital", **Management Decision**, 56(2), 344-357. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2016-0854>
- Leonard-Barton, D. A: 1992 “Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development”, **Strategic Management Journal**, 13, 111-125.
- Leung, A. K., Maddux, W. W., Galinsky, A. D., Chiu, C: 2008 “Multicultural Experience Enhances Creativity: The When And How”. **American Psychologist**, 63(3), 169–181.
- Levine, J. M., Higgins, E. T., Choi, S. H: 2000 “Development of Strategic Norms In Groups”, **Organization Behavior And Human Decision Processes**, 82, 88–101. <https://doi.org/10.1006/Obhd.2000.2889>
- Levinthal, D. A:2000 **Organizational Capabilities In Complex Worlds. In The Nature And Dynamics of Organizational Capabilities**, G Dosi, RR Nelson, SG Winter (Eds). Oxford University Press: New York. 363– 379.
- Levinthal, D. A:2011 “A Behavioral Approach To Strategy – What Is The Alternative?”, **Strategic Management Journal**, 32, 1517-1523

- Levitt, B., March, J. G: 1988 “Organizational Learning”, **Annual Review Of Sociology**, 14(2), 319–340.
- Lewellyn, K.B., Muller-Kahle, M.I: 2012 “**CEO Power and Risk Taking: Evidence from the Subprime Lending Industry,**” *Corporate Governance: An International Review*, 20, 289-307. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00903.x>
- Li, D. Y., Liu, J: 2014 “Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, and Competitive Advantage: Evidence From China”, **Journal Of Business Research**, 67(1), 2793-2799
- Li, M., Jones, C. D. 2019 The Effects of TMT Faultlines and CEO-TMT Power Disparity on Competitive Behavior And Firm Performance. **Group & Organization Management**, 44(5), 874-914.
- Lieberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J., Higgins, E. T: 1999 “Promotion and Prevention Choices Between Stability And Change”, **Journal Of Personality And Social Psychology**, 77, 1135-1145.
- Lim, E: 2019 “Attainment Discrepancy and New Geographic Market Entry: The Moderating Roles of Vertical Pay Disparity And Horizontal Pay Dispersion”, **Journal of Management Studies**, 56(8), 1605-1629.
- Ling, Y. A. N., Simsek, Z., Lubatkin, M. H., Veiga, J. F: 2008 “Transformational Leadership's Role In Promoting Corporate Entrepreneurship: Examining The CEO-TMT Interface”, **Academy of Management Journal**, 51(3), 557-576.
- Ling, Y., Hammond, M., Wei, L. Q: 2020 “Ethical Leadership and Ambidexterity In Young Firms: Examining The CEO-TMT Interface”, **International Entrepreneurship And Management Journal**, 1-24.
- Lippman, S. A., Rumelt, R. P: 1982 “Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences In Efficiency Under Competition”, **The Bell Journal Of Economics**, 418-438.
- Liu, F., Jarrett, M., Maitlis, S: 2022 “Top Management Team Constellations and Their Implications For Strategic Decision Making”, **The Leadership Quarterly**, 101510.

- Lockwood, P., Jordan, C. H., Kunda, Z: 2002 "Motivation By Positive and Negative Role Models: Regulatory Focus Determines Who Will Best Inspire Us", *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(4), 854–864.
- Lopez-Cabrales, A., Bornay-Barrachina, M., Diaz-Fernandez, M: 2017 "Leadership And Dynamic Capabilities: The Role of HR Systems", *Personnel Review*, 46(2), 255-276. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0146>
- Lorenzo-Seva, U., Ferrando, P.J: 2006 **Factor: A Computer Program to Fit The Exploratory Factor Analysis Model**, *Behavior Research Methods* 38, 88–91 <https://doi.org/10.3758/BF03192753>
- Lorsch J. W., McIver E: 1989 **Pawns Or Potentates: The Reality of America's Corporate Boards**, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Luciano, M. M., Narhgang, J. D., Shropshire, C: 2020 "Strategic Leadership Systems: Viewing Top Management Teams and Board of Directors From A Multiteam System Perspective", *Academy of Management Review*, 45(3), 675–701
- Ma, R., Hou, W., Priem, R., Wright, P: 2022 "Does restricted stock turn CEOs into risk-averse managers? Insights from the regulatory focus theory." *Long Range Planning*, 55(2), 102165.
- Mace, M. L: 1971 **Directors: Myth and Reality**. Boston: Harvard University Business School Press.
- Macko, A., Tyszka, T: 2009 "Entrepreneurship and Risk Taking," *Applied Psychology*, 58, 469-487. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00402.x>
- MacMillan, I., McCaffery, M. L., Van Wijk, G:1985 "Competitors' Responses To Easily Imitated New Products—Exploring Commercial Banking Product Introductions", *Strategic Management Journal*, 6(1), 75-86
- Macus, M: 2008 "Board Capability", *International Studies of Management and Organization*, 38, 98–116.
- Maghzi, A., Gudergan, S. P., Wilden, R., & Lin, N. 2015 "Dynamic Capabilities and Top Management Cognitions" *Academy of Management Proceedings* Briarcliff Manor, NY (1, 16327). 10510: Academy of Management 2015

- Maguire, S., Hardy, C., Lawrence, T.B: 2004 "Institutional Entrepreneurship In Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy In Canada", **Academy Of Management Journal**, 47(5), 657–679.
- Mahoney, J.T., Pandian, J.R: 1992 "The Resource-Based View Within The Conversation of Strategic Management", **Strategic Management Journal**, 13, 363– 380.
- Makadok, R: 2001 "Toward A Synthesis of The Resource-Based And Dynamic-Capability Views of Rent Creation", **Strategic Management Journal**, 22(5), 487–505.
- Makri, M., Scandura, T.A: 2010 "Exploring The Effects of Creative CEO Leadership on Innovation in High-Technology Firms", **Leadersh Quart**, 21(1), 75–88
- March, J. G., Simon, H. A: 1958 **Organizations**. New York: John Wiley & Sons.
- March, J. G: 1991 "Exploration and Exploitation in Organizational Learning", **Organization Science**, 2, 71-87.
- Markovits, Y., Ullrich, J., van Dick, R., Davis, A. J: 2008 "Regulatory Foci and Organizational Commitment," **Journal of Vocational Behavior**, 73(3), 485-489.
- McKelvie, A., Davidsson, P: 2009 "From Resource Base to Dynamic Capabilities: An Investigation of New Firms," **British Journal of Management**, 20, 63-80.
- McNulty, T., Pettigrew, A. M: 1999 "Strategists on The Board", **Organization Studies**, 20, 47–74.
- Melone, N.P: 1994 "Reasoning in The Executive Suite - The Influence of Role Experience-Based Expertise on Decision-Processes of Corporate Executives", **Organization Science**, 5, 438-455
- Meyer, J. P., Becker, T. E., Vandenberghe, C: 2004 "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", **Journal Of Applied Psychology**, 89, 991–1007.

- Michel, J.G.,
Hambrick, D.C.: 1992 “Diversification Posture and Top Management Team Characteristics”, **Academy Of Management Journal**, 35(1), 9-37.
- Michie, S. G.,
Dooley R. S.
Fryxell, G. E: 2002 **“Top Management Team Heterogeneity, Consensus, And Collaboration: A Moderated Mediation Model of Decision Quality”**. Academy Of Management Proceedings, BPS.
- Miller, C. C., Burke,
L. M., Glick, W. H: 1998 “Cognitive Diversity Among Upper-Echelon Executives: Implications For Strategic Decision Processes”, **Strategic Management Journal**, 19(1), 39-58.
- Miller, D., Shamsie,
J: 1996 “The Resource-Based View of The Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios From 1936 to 1965”, **Academy Of Management Journal**, 39(3), 519-543.
- Miller, D: 1991 “Stale in The Saddle: CEO Tenure and The Match Between Organization and Environment”, **Management Science**, 37(1), 34–52.
- Milliken, F. J.,
Martins, L. L: 1996 “Searching For Common Treads: Understanding The Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups”, **Academy of Management Journal**, 21, 402-433.
- Mintzberg, H,
Waters, J.A: 1985 “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, **Strateg Manag J.**, 6(3), 257–272.
- Mintzberg, H: 1983 **Power in and Around Organisations**. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Mizruchi, M. S.,
Yoo, M: 2002 **Interorganizational Power and Dependence**. (Editör: Joel A.C. Baum) Companion to Organizations, New York: Blackwell, 599-620.
- Molden, D. C.,
Higgins, E. T: 2004 “Categorization Under Uncertainty: Resolving Va- Gueness and Ambiguity With Eager Versus Vigilant Strategies”, **Social Cognition**, 22(2), 248–277.
- Mom, T. J. M., Van
den Bosch, F. A. J.,
Volberda, H. W: 2009 “Understanding Variation in Managers Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms”, **Organization Science**, 20, 812-828
- Moorman, C.,
Miner, A. S: 1998 “Organizational Improvisation and Organizational Memory”, **Academy Of Management Review**, 23(4), 698–723.

- Morck, R., Shleifer, A., Vishny, R: 1988 "Management Ownership and Market Valuation: An Empirical Analysis", **Journal Of Financial Economics**, 20, 293–315.
- Morck, R., Stangeland, D., Yeung, B: 2000 "Inherited Wealth, Corporate Control, and Economic Growth The Canadian Disease?" **In Concentrated Corporate Ownership** (319-372). University of Chicago Press.
- Morgan, G: **Riding The Waves Of Change**. Imaginization Inc, 2013.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., Mason, C. H: 2009 "Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance," **Strategic Management Journal**, 30(8), 909-920.
- Murray, A. I: 1989 "Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance", **Strategic Management Journal**, 10(1), 125-141.
- Murray, E. A: 1978 "Strategic Choice as a Negotiated Outcome", **Management Science**, 24, 960- 972.
- Nadkarni, S., Chen, J:2014 "Bridging Yesterday, Today, and Tomorrow: CEO Temporal Focus, Environmental Dynamism, and Rate of New Product Introduction", **Academy Of Management Journal**, 57(6), 1810–1833.
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F., Maas, V. S: 2008 "Top Management Team Heterogeneity, Strategic Change and Operational Performance," **British Journal of Management**, 19(3), 222-234.
- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F: 2017 "Management Accounting Systems, Top Management Team Heterogeneity and Strategic Change", **Accounting, Organizations And Society**, 32(7-8), 735-756.
- Narayanan, V. K., Colwell, K., Douglas, F. L: 2009 "Building Organizational Platforms in The Pharmaceutical Industry: A Process Perspective on The Development of Dynamic Capabilities", **British Journal of Management**, 20, 25–S40.
- Ndofor, H.A., Sirmon, D.G. He, X: 2015 "Utilizing The Firm's Resources: How TMT Heterogeneity And Resulting Faultlines Affect TMT Tasks", **Strategic Management Journal**, 36(11), 1656-1674. <https://doi.org/10.1002/Smj.2304>
- Nelson, R., Winter, S: 1982 **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Belknap Press: Cambridge, MA.

- Neubert, M. J., Wu, C. Roberts, J. A: 2013 The Influence of Ethical Leadership and Regulatory Focus on Employee Outcomes. **Business Ethics Quarterly** 23(2), 269–296. DOI: 10.5840/Beq201323217
- Neubert, M.J., Kacmar, K.M., Carlson, D.S., Chonko, L.B. Roberts, J.A: 2008 “Regulatory Focus As a Mediator of The Influence of Initiating Structure And Servant Leadership on Employee Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, 93(6), 1220-1233.
- Newey, L.R., Zahra, S.A: 2009 “The Evolving Firm: How Dynamic and Operating Capabilities Interact to Enable Entrepreneurship”, **British Journal of Management**, 20, 81-100. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8551.2008.00614.X>
- Nguyen, H.T., Lin, H.C., Chang, S.C: 2021 The emergence of TMT learning goal orientation: contextual effects of TMT demographic diversity on TMT cognitive processes. **Asian Business & Management**, 1-29.
- Ni, Y., Wang, J., Li, L.: 2022 “The Power of Sustainability in The “Black Swan” Event: Entrepreneurial Cognition of Top Management Team and Dual Business Model Innovation”, **Sustainability**, 14(6), 3530. <https://doi.org/10.3390/Su14063530>
- Nielsen, S: 2009 “Why Do Top Management Teams Look The Way They Do? A Multilevel Exploration of The Antecedents of TMT Heterogeneity”, **Strategic Organization**, 7(3), 277-305
- Nonaka, I., Hirose, A., Takeda, Y: 2016 “Meso’-Foundations of Dynamic Capabilities: Team-Level Synthesis And Distributed Leadership As The Source of Dynamic Creativity”, **Global Strategy Journal**, 6, 168– 182. <https://doi.org/10.1002/Gsj.1125>.
- Northouse, P.G: 2013 **Leadership: Theory and Practice** (6th Ed.), Sage, Thousand Oaks, CA.
- Nunally, J. C., Bernstein, I. 1994 **Psychometric Theory**. New York: Mcgraw-Hill.
- O’Reilly ,C. A., Snyder, R. C., Boothe, J. N: 1993 **Effects of Executive Team Demography on Organizational Change**. In Huber G.P., Glick W.H. Organizational Change And Redesign: Ideas And Insights For Improving Performance, New York: Oxford University Press.

- O'Reilly, C.A.,
Flatt, S: 1989 **Executive Team Demography, Organizational Innovation, and Firm Performance**, Paper Presented At The Annual Meeting of The Academy of Management, Washington, DC.
- Ocasio, W: 1994 "Political Dynamics and The Circulation of Power: CEO Succession In U.S. Industrial Corporations, 1960-1990", **Administrative Science Quarterly**, 39, 285- 312.
- Ormiston, M. E.,
Wong, E. M., Ha, J: 2022 "The Role of CEO Emotional Stability and Team Heterogeneity in Shaping The Top Management Team Affective Tone and Firm Performance Relationship", **The Leadership Quarterly**, 33(3), 101543.
- Ou, A.Y.,
Waldman, D.A.,
Peterson, S.J: 2018 "Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes", **Journal of Management**, 44(3), 1147-1173.
- Park H.D, Tzabbar
D: 2016 "Venture capital, CEOs' sources of power, and innovation novelty at different life stages of a new venture". **Organization Science**, 27, 336–353.
- Patel P. C. Cooper
D: 2014 "Structural Power Equality between Family and Non-Family TMT Members and the Performance of Family Firms". **AMJ**, 57 1624 – 1649, <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0681>
- Pavlou, P. A., El
Sawy, O. A: 2011 "Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities," **Decision Sciences**, 42(1), 239-273.
- Pawar, B.S.,
Eastman, K.K: 1997 "The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination", **Academy of Management Review**, 22(1), 80-109.
- Pearce J. A., Zahra
S. A: 1991 The relative power of the CEOs and boards of directors: Associations with corporate performance. **Strategic Management Journal**, 12(2), 135-153.
- Pearce, R.R.: 2006 "Effects of cultural and social structural factors on the achievement of White and Chinese American students at school transition points". **Am. Educ. Res. J.** 43, 75–101.
- Pelled L. H.,
Eisenhardt K. M. &
Xin K. R.: 1999 "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance". **Administrative Science Quarterly**, 44, 1-28. B425

- Pennings, J. M.: 1980 "Interlocking directorates: Origins and consequences of connections among organizations' Board of Directors". (**The Jossey-Bass social and behavioral science series**). Jossey-Bass..
- Pennington, G. L., Roese, N. J: 2003 "Regulatory Focus and Temporal Distance," **Journal of Experimental Social Psychology**, 39(6), 563-576.
- Penrose, E. T: 1959 "**The Theory of the Growth of the Firm**". New York: John Wiley.
- Pepper, A., Gore, J: 2015 "Behavioral Agency Theory: New Foundations for Theorizing About Executive Compensation," **Journal of Management**, 41(4), 1045-1068.
- Pentland, B. T., Feldman, M. S., Becker, M. C., Liu, P: 2012 "Dynamics of Organizational Routines: A Generative Model," **Journal of Management Studies**, 49(8), 1486-1508.
- Peteraf, M., Di Stefano, G., Verona, G: 2013 "The Elephant in the Room of Dynamic Capabilities: Bringing Two Diverging Conversations Together," **Strategic Management Journal**, 34(12), 1389-1410.
- Peterson R. S., Smith D. B., Martorana P. V., Owens P. D: 2003 "The Impact of Chief Executive Officer Personality on Top Management Team Dynamics: One Mechanism by Which Leadership Affects Organizational Performance," **Journal of Applied Psychology**, 88(5), 795-808.
- Petit, Y: 2012 "Project Portfolios in Dynamic Environments: Organizing for Uncertainty," **International Journal of Project Management**, 30(5), 539-553.
- Pettigrew, A: 1992 "On Studying Managerial Elites," **Strategic Management Journal**, 13, 163-182.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R: 1978 "**The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**". New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R: 1977 "Organization Design: The Case for a Coalitional Model of Organizations," **Organizational Dynamics**, 6(2), 15-29.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R: 2003 "**Introduction to The Classic Edition, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**". Stanford, CA: Stanford University Press.

- Pfeffer, J: 1985 "Organizational Demography: Implications for Management," **California Management Review**, 28(1), 67-81.
- Pfeffer, J: 1981 **"Power in Organizations"**. Marshfield, MA: Pitman Publishers.
- Phillips, N., Lawrence, T. B., Hardy, C: 2004 "Discourse and Institutions," **Academy of Management Review**, 29(4), 635-652.
- Pi, L., Lowe, J: 2011 "Can a Powerful CEO Avoid Involuntary Replacement? -An Empirical Study From China," **Asia Pacific Journal of Management**, 28(4), 775-805.
- Pitcher, P., Smith, A. D: 2001 "Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies," **Organization Science**, 12(1), 1-18.
- Pitelis, C. N., Teece, D. J: 2009 "The (New) Nature and Essence of the Firm," **European Management Review**, 6(1), 5-15.
- Porter, M. E: 1996 "What Is Strategy?" **Harvard Business Review**, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E: 1980 **"Competitive Strategy"**. New York: Free Press.
- Powell, T. C., Lovullo, D., Fox, C. R: 2011 "Behavioral Strategy," **Strategic Management Journal**, 32, 1369-1386.
- Priem, R. L., Butler, J. E: 2001 "Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?" **Academy of Management Review**, 26(1), 22-40.
- Priem, R. L., Lyon, D. W., Dess, G: 1999 "Inherent Limitations of Demographic Proxies in Top Management Team Heterogeneity Research," **Journal of Management**, 25(6), 935-953.
- Priem, R. L: 1990 "Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance," **Strategic Management Journal**, 11(6), 469-478.
- Protopogrou, A., Caloghirou, Y., Lioukas, S: 2012 "Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance". **Industrial and Corporate Change**, 21(3), 615-647.

- Qiao, K., Yang, C. L., Yin, X: 2020 "The Effects of CEO-TMT Interaction On Organizational Performance," **International Journal of Organizational Analysis**.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A. M., Datta, D. K: 1993 "Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions," **Journal of Management**, 19(2), 349-384.
- Rajgopal, S., Shevlin, T: 2002 "Empirical Evidence on the Relation Between Stock Option Compensation and Risk Taking," **Journal of Accounting and Economic**, 33(2), 145-171.
- Ranson, S., Hinings, C. R. Greenwood, R: 1980 "The Structuring of Organizational Structures," **Administrative Science Quarterly**, 25, 493-511.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J., Koslowsky, M: 1998 "Conceptualizing and Measuring a Power/Interaction Model of Interpersonal Influence," **Journal of Applied Social Psychology**, 28(4), 307-332.
- Reeds, R., De Filippi, R. J: 1990 "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Advantage," **Academy of Management Review**, 15(1), 88-102.
- Ridder, A. K: 2012 "External Dynamic Capabilities: Creating Competitive Advantage in Innovation via External Resource Renewal," **Academy Management Proceeding**, 1-48.
- Ridge, J. W., Aime, F., White, M. A: 2015 "When Much More of a Difference Makes a Difference: Social Comparison and Tournaments in the CEO's Top Team," **Strategic Management Journal**, 36(4), 618-636.
- Ridgeway, C. L. , Johnson, C. ve Diekema, D.: 1994 "External Status, Legitimacy, and Compliance in Male and Female Groups," **Social Forces**, 72(4), 1051-1077.
- Rietzschel, E. F: 2011 "Collective Regulatory Focus Predicts Specific Aspects of Team Innovation," **Group Processes & Intergroup Relations**, 14(3), 337-345. <https://doi.org/10.1177/1368430210392396>.
- Rindova, V: 1999 "What Corporate Boards Have to Do with Strategy: A Contingency Perspective," **Journal of Management Studies**, 36(7), 953-975.

- Rivas, J. L.: 2012 "Board Versus TMT International Experience: A Study of Their Joint Effects," **Cross Cultural Management: An International Journal**.
- Roberson, Q., Holmes IV, O., Perry, J. L.: 2017 "Transforming Research on Diversity and Firm Performance: A Dynamic Capabilities Perspective". **Academy of Management Annals**, 11(1), 189-216.
- Roberto, M. A: 2003 "The Stable Core and Dynamic Periphery in Top Management Teams," **Management Decision**, 41, 120-131.
- Rodenbach, M., Brettel, M: 2012 "CEO Experience as Micro-Level Origin of Dynamic Capabilities," **Management Decision**, 50(4), 611-634. <https://doi.org/10.1108/00251741211220174>
- Rost, K., Osterloh, M: 2010 "Opening the Black Box of Upper Echelons: Drivers of Poor Information Processing During the Financial Crisis," **Corporate Governance: An International Review**, 18(3), 212-233. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00796.x>
- Rothaermel, F. T., Hess, A. M: 2007 "Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven By Individual-, Firm, and Network-Level Effects," **Organization Science**, 18(6), 898-921.
- Roundy, P. T., Dai, Y., Bayer, M.A., Byun, G: 2016 "Motivated to Change? TMT Regulatory Focus and Strategic Change," **Management Research Review**, 39(7), 803-829. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2014-0235>
- Ruigrok, W., Peck S., Tacheva S., Greve P., Hu, Y: 2006 "The Determinants and Effects of Board Nomination Committees," **Journal of Management and Governance**, 10(2), 119-148.
- Rumelt, R. P: 2003 "What in the World is Competitive Advantage," **Policy Working Paper**, 105(3), 1-5.
- Sacramento, C. A., Fay, D., West, M. A: 2013 "Workplace Duties or Opportunities? Challenge Stressors, Regulatory Focus, and Creativity," **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 121(2), 141-157.
- Salvato, C., Vassolo, R: 2018 "The Sources of Dynamism in Dynamic Capabilities," **Strategic Management Journal**, 39(6), 1728-1752.

- Salvato, C: 2009 "Capabilities Unveiled: The Role of Ordinary Activities in the Evolution of Product Development Processes," **Organization Science**, 20(2), 384-409.
- Sambharya, R. B: 1996 "Foreign Experience of Top Management Teams and International Diversification Strategies of US Multinational Corporations," **Strategic Management Journal**, 17(9), 739-746.
- Sanchez-Marin, G., Baixauli-Soler, J. S: 2015 "TMT Pay Dispersion and Firm Performance: The Moderating Role of Organizational Governance Effectiveness," **Journal of Management and Organization**, 21(4), 436-459.
- Sassenberg, K., Jonas, K. J., Shah, J. Y., Brazy, P. C: 2007 "Why Some Groups Just Feel Better: The Regulatory Fit of Group Power," **Journal of Personality and Social Psychology**, 92(2), 249-267. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.2.249>
- Sassenberg, K., Woltin, K. A: 2008 "Group-Based Self-Regulation: The Effects of Regulatory Focus", **European Review Of Social Psychology**, 19(1), 126-164, DOI: 10.1080/10463280802201894
- Sathe V., 2003 **"Coorporate Entrepreneuership Top Managers and New Business Creation"**. New York: Cambridge University Press.
- Sayılar, Y: 2013 "Kaynak Bağımlılığı Kuramı," (Editör: Deniz Taşcı, Erkan Erdemir). **Örgüt Kuramı**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını, 48-83.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., Müller, H: 2003 "Evaluating The Fit Of Structural Equation Models: Tests Of Significance And Descriptive Goodness-Of-Fit Measures," **Methods of Psychological Research Online**, 8(2), 23-74.
- Schilke, O: 2014 "The Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism," **Strategic Management Journal**, 35(2), 179-203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., Teece, D: 2018 "Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership," **California Management Review**, 61(1), 15-42.

- Scholer, A. A., Higgins, E. T:2008 "Distinguishing Levels of Approach and Avoidance: An Analysis Using Regulatory Focus Theory," In A. J. Elliot (Ed.), **Handbook of Approach and Avoidance Motivation** (489-503). Psychology Press.
- Schreyögg, G., Kliesch-Eberl M: 2007 "How Dynamic Can Organizational Capabilities Be? Towards a Dual-Process Model of Capability Dynamization," **Strategic Management Journal**, 28(9), 913-933.
- Scoresby, Richard B., Withers, Michael C., Ireland, R. Duane2021 "The Effect of CEO Regulatory Focus on Changes to Investments in R&D," **Journal of Product Innovation Management**, 38(4), 401-420. <https://doi.org/10.1111/jpim.12591>
- Scott, R: 1983 "The Organization of Societal Sector," **Organizational Environments: Ritual and Rationality**, 129-153.
- Seo, K., Woo, L., Mun, S. G., Soh, J. 2021 "The Asset-Light Business Model and Firm Performance in Complex and Dynamic Environments: The Dynamic Capabilities View". **Tourism Management**, 85, 104311.
- Shah, J. Y., Brazy, P. B., Higgins, E. T: 2004 "Promoting Us or Preventing Them: Regulatory Focus and the Nature of In-Group Bias," **Personality and Social Psychology Bulletin**, 30(4), 433-446.
- Shamir, B., Howell, J. M: 1999 "Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership", **Leadership Quarterly**, 10(2), 257-283.
- Shapiro, S. P: "Agency Theory," **Annual Review of Sociology**, 31, 2005, 263-284. <http://www.jstor.org/stable/29737720>
- Sharfman, M., Dean J. W: 1991 "Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach," **Journal of Management**, 17(4), 681-700.
- Sheikh, S: 2018 "CEO Power, Product Market Competition and Firm Value," **Research in International Business and Finance**, 46, 373-386.
- Shin, Y., Kim, M., Choi, J. N., Lee, S-H: 2016 "Do Team Culture Matter? Roles of Team Culture and Collective Regulatory Focus in Team Task and Creative Performance," **Group & Organization Management**, 41(2), 232-265. doi:10.1177/1059601115584998

- Shleifer, A., Vishny, R. W: 1986 "Large Shareholders and Corporate Control," **Journal of Political Economy**, 94(3), (1), 461-488
- Simons, T., Pelled L. H., Smith K. A: 1999 "Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams," **Academy of Management Journal**, 42(6), 662-673.
- Simsek, Z: 2007 "CEO Tenure and Organizational Performance: An Intervening Model," **Strategic Management Journal**, 28(6), 653-662.
- Singh, A: 2009 "Organizational Power in Perspective," **Leadership and Management in Engineering**, 9(4), 165-176.
- Singh, J. V: 1986 "Performance, Slack, and Risk Taking in Organizational Decision Making," **Academy of Management Journal**, 29(3), 562-585.
- Sinkula, J: 1994 "Market Information Processing and Organizational Learning," **Journal of Marketing**, 58(1), 35-45.
- Siren, C., Patel, P. C., Örtqvist, D., Wincent, J: 2018 "CEO Burnout, Managerial Discretion, and Firm Performance: The Role of CEO Locus of Control, Structural Power, and Organizational Factors," **Long Range Planning**, 51(6), 953-971.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A: 2009 "Contingencies within Dynamic Managerial Capabilities: Interdependent Effects of Resource Investment and Deployment on Firm Performance," **Strategic Management Journal**, 30(13), 1375-1394.
- Sitkin, S. B: 1992 "Learning Through Failure: The Strategy of Small Losses," In **Research in Organizational Behavior**, Staw BM, Cummings LL (eds.). 14: JAI Press: Greenwich, CT, 231-266.
- Smith G. K., Smith A. K., Olian D. J., Sims P. H., O'Bannon P. D., Scully A. J: 1994 "Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication," **Administrative Science Quarterly**, 39, 412-438.
- Özbilgin, M.F., Syed, J., Ali, F. and Torunoglu, D. 2012 International Transfer of Policies and Practices of Gender Equality in Employment to and among Muslim Majority Countries. **Gender, Work & Organization**, 19, 345-369. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2010.00515.x>

- Smith, A.,
Houghton, S. M.,
Hood, J. N., Ryman,
J. A: 2006 “Power Relationships among Top Managers: Does Top Management Team Power Distribution Matter for Organizational Performance?,” **Journal of Business Research**, 59(5), 622-629.
- Spanjol, J, Tam, L,
Qualls, WJ.,
Bohlmann, J. D:
2011 “New Product Team Decision Making: Regulatory Focus Effects On Number, Type, And Timing Decisions,” **Journal of Product Innovation Management**, 28(5), 623–640
- Sperber, S., Linder,
C: 2018 “The Impact of Top Management Teams on Firm Innovativeness: A Configurational Analysis of Demographic Characteristics, Leadership Style and Team Power Distribution,” **Review of Managerial Science**, 12(1), 285-316. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0222-z>
- Stam, D., van
Knippenberg, D.,
Wisse, B: 2010 “Focusing on Followers: The Role of Regulatory Focus and Possible Selves in Visionary Leadership,” **The Leadership Quarterly**, 21, 457-468.
- Stasser, G: 1992 “Pooling of Unshared Information During Group Discussion”, in Worchel, S., Wood, W. and Simpson, J. (Eds), **Group Process and Productivity**, Newbury Park, CA: Sage, 48-57.
- Stewart, G. L.,
Barrick, M. R: 2000 “Team Structure and Performance: Assessing the Mediating Role of Intrateam Process and the Moderating Role of Task Type,” **Academy of Management Journal**, 43(2), 135-148.
- Sturm, R. E.,
Antonakis, J: 2015 “Interpersonal Power: A Review, Critique and Research Agenda,” **Journal of Management**, 41(1), 136-163. <https://doi.org/10.1177/0149206314555769>
- Suddaby, R.,
Coraiola, D.,
Harvey, C., Foster,
W: 2020 “History and the Micro-Foundations of Dynamic Capabilities,” **Strategic Management Journal**, 41(3), 530-556.
- Sundaramurthy C.,
Lewis, M: 2003 “Control and Collaboration: Paradoxes of Governance”. **Academy of Management Review**, 28(3), 397-415.
- Sutton, R. I. 1987 “The Process of Organizational Death: Disbanding and Reconnecting,” **Administrative Science Quarterly**, 542-569.

- Şener, S., Savrul, M., Aydın, O: 2014 "Structure of Small and Medium-Sized Enterprises in Turkey and Global Competitiveness Strategies," **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 150, 212-221.
- Şimşek, Z., Veiga, J., Lubatkin H. M., Dino, N. R: 2005 "Modeling The Multilevel Determinants of Top Management Team Behavioral Integration," **Academy of Management Journal**, 48(1), 69-84.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., Ullman, J. B: 2007 "Using multivariate statistics". **Boston, MA: pearson.**
- Tacheva, S: 2007 "Top Management Team Diversity: A Multilevel Exploration of Antecedents and Consequences," (Doctoral dissertation, Verlag nicht ermittelbar).
- Tan, J. J., Litschert R. J: 1994 "Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry," **Strategic Management Journal**, 15(1), 1-20.
- Tang, J., Crossan, M., Rowe, W.G: 2011 "Dominant CEO, Deviant Strategy, and Extreme Performance: The Moderating Role of a Powerful Board," **Journal of Management Studies**, 48, 1479-1503. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00985.x>
- Tanikawa, T., Jung, Y: 2019 "CEO Power and Top Management Team Tenure Diversity: Implications for Firm Performance," **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 26(2), 256-272. <https://doi.org/10.1177/1548051818789371>
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A: 1997 "Dynamic Capabilities And Strategic Management," **Strategic Management Journal**, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J., Pisano, G: 1994 "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," **Industrial and Corporate Change**, 3, 537-556.
- Teece, D., Pisano, G: 2003 **The Dynamic Capabilities of Firms**. In: Holsapple, C.W. (eds) Handbook on Knowledge Management. International Handbooks on Information Systems, 2, Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-24748-7_10

- 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 “Dynamic Capabilities As (Workable) Management Systems Theory”. **Journal of Management & Organization**, 24(3), 359-368. doi:10.1017/jmo.2017.75
- Teece, D. J: 2012 “Dynamic Capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action,” **Journal of Management Studies**, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J: 2018 “Business Models and Dynamic Capabilities,” **Long range planning**, 51(1), 40-49.
- 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., Peteraf, M., Leih, S: 2016 “Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy,” **California Management Review**, 58(4), 13-25.
- Thomas, A. B: 1988 “Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance?,” **Administrative Science Quarterly**, 33(3), 388-400.
- Thomas, A. S., Ramaswamy, K: 1996 “Matching Managers to Strategy: Further Tests of The Miles and Snow Typology,” **British Journal of Management**, 7(3), 247-261.
- Thompson, J. D: 1967 **Organizations in Action**. New York: McGraw-Hill.
- Tihanyi, L., Ellstrand, A. E., Daily, C. M., Dalton, D. R: 2000 “Composition of The Top Management Team and Firm International Diversification,” **Journal of Management**, 26(6), 1157-1177.
- Torres, R., Sidorova, A., Jones, M. C: 2018 “Enabling Firm Performance Through Business Intelligence and Analytics: A Dynamic Capabilities Perspective,” **Information & Management**, 55(7), 822-839.

- Trevelyan, R: 2011 “Self-regulation and effort in entrepreneurial tasks”, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 17(1), 39-63.
- Triandis H. C. & Suh E. M: 2002 “Cultural Influences on Personality,” **Annual Review of Psychology**, 53, 133-160.
- Tsui, A.S, O’reilly, C.A: 1989 “Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior–Subordinate Dyads,” **Academy of Management Journal**, 32, 402–423.
- Tunçdoğan, İ. A., Bosch, F. V. D. Volberda, H: 2015 “Regulatory Focus as a Psychological Micro-Foundation of Leaders' Exploration and Exploitation Activities,” **The Leadership Quarterly**, 26(5), 838-850, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.004>
- Tunçdoğan, İ. A: 2014 “Decision Making and Behavioral Strategy: The role of regulatory focus in corporate innovation processes.” Hollanda, Doktora Tezi. Erasmus University Rotterdam.
- Tung, F. C., Yu, T. W: 2016 “Does Innovation Leadership Enhance Creativity in High-Tech Industries?” **Leadership & Organization Development Journal**, 37(5), 579-592.
- Tushman, M. L., Scanlan, T. J: 1981 “Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents,” **Academy of Management Journal**, 24(2), 289-305.
- Tushman, M. L., Virany, B., Romanelli, E: 1985 “Executive Succession, Strategic Reorientations, and Organization Evolution: The Minicomputer Industry as a Case in Point,” **Technology in Society**, 7(2-3), 297-313.
- Useem, M., Karabel, J: 1986 “Pathways to Top Corporate Management,” **American Sociological Review**, 184-200.
- Useem, M: 1979 “The Social Organization of the American Business Elite and Participation of Corporation Directors in the Governance of American Institutions,” **American Sociological Review**, 553-572.
- Üsdiken, B: 2010 “Çevresel Baskı ve Talepler Karşısında Örgütler: Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı.” (Derleyen: A. Selami Sargut ve Şükrü Özen). Örgüt Kuramları, Ankara: İmge Yayıncılık, 77-132

- Van Dijk, D., Kark, R., Matta, F. vd.: 2021
 “Collective Aspirations: Collective Regulatory Focus as a Mediator Between Transformational and Transactional Leadership and Team Creativity,” **Journal of Business and Psychology** 36, 633–658, <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09692-6>
- Van Knippenberg, D., Schippers, M. C.: 2007
 “Work Group Diversity,” in Fiske, S. T., Kazdin, A. E., Schacter, D. L. (Eds.), **Annual review of psychology** 58, 515-541. Palo Alto, CA: Annual Reviews
- Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N., S'Jegers, R.: 2006
 “Entrepreneurial Team Development in Academic Spinouts: An Examination of Team Heterogeneity,” **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30(2), 249-271.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., Voordeckers, W.: 2015
 “The Effect of Organizational Characteristics on the Appointment of Nonfamily Managers in Private Family Firms: The Moderating Role of Socioemotional Wealth.” **Family Business Review**, 28(2), 104-122, <https://doi.org/10.1177/0894486513514274>
- Vergne J-P, Durand R.: 2011
 “The Path of Most Persistence: An Evolutionary Perspective on Path Dependence and Dynamic Capabilities,” **Organization Studies**. 32(3), 365-382, <https://doi.org/10.1177/0170840610397485>
- Vismara, S.: 2014
 “Patents, R&D Investments and Post-IPO Strategies,” **Review of Managerial Science**, 8(3), 419-435
- Von den Driesch, T., Da Costa, M. E. 2015S., Flatten, T. C., Brettel, M.:
 “How CEO Experience, Personality, And Network Affect Firms' Dynamic Capabilities,” **European Management Journal**, 33(4), 245-256.
- Vriend, T., Hamstra, M. R. W., Said, R., Janssen, O., Jordan, J., Nijstad, B. A.: 2022
 “Regulatory Focus Theory: Disentangling Goals And Strategies,” **Applied Psychology**, 1(37), <https://doi.org/10.1111/apps.12376>

- Wallace, J. C., Johnson, P. D., Frazier, M. L: 2009 "An Examination of the Factorial, Construct, and Predictive Validity and Utility of the Regulatory Focus at Work Scale," **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 30(6), 805-831.
- Walters, B. A., Kroll, M. Ve Wright, P: 2008 "CEO Ownership and Effective Boards: Impacts on Firm Outcomes," **Strategic Organization**, 6(3), 259–283.
- Walters, B. A., Kroll, M., Wright, P: 2010 "The Impact of TMT Board Member Control and Environment on Post-IPO Performance," **Academy of Management Journal**, 53(3), 572–595.
- Wang, C.L. and Ahmed, P.K: 2007 "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda," **International Journal of Management Reviews**, 9, 31-51, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, T., Libaers, D., Jiao, H: 2015 "Opening the Black Box of Upper Echelons in China: TMT Attributes and Strategic Flexibility," **Journal of Product Innovation Management**, 32(5), 685-703.
- Wärneryd, K.E: 1988 "The Psychology of Innovative Entrepreneurship" **Handbook Of Economic Psychology** (404–447) Eds. W.F. Van Raaij, G.M. Van Veldhoven, & K.E. Wärneryd, Dordrecht, Netherlands: Kluwer.
- Weber, M: 1947 "**The Theory of Social and Economic Organizations**". New York: Free Press.
- Weick, K. E: 1984 "Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems," **American Psychologist**, 39(1), 40-49.
- Wernerfelt, B: 1984 "A Resource-Based View of The Firm," **Strategic Management Journal**, 5(2), 171–180.
- Wernerfelt, B: 1989 "From Critical Resources To Corporate Strategy," **Journal of General Management**, 14, 4–12
- West Jr, C. T., Schwenk, C. R: 1996 "Top Management Team Strategic Consensus, Demographic Homogeneity and Firm Performance: A Report of Resounding Nonfindings," **Strategic Management Journal**, 17(7), 571-576.

- Westphal J. D.,
Zajac E. J: 1995 "Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection," **Administrative Science Quarterly**, 40(1), 60-83.
- Wiersema, M. F.,
Bantel, K. A: 1992 "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change," **Academy of Management Journal**, 35(1), 91-121.
- Wilden, R.,
Gudergan, S. P.,
Nielsen, B. B.,
Lings, I: 2013 "Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment". **Long Range Planning**, 46(1-2), 72-96.
- Wilden, R.,
Gudergan, S.P:
2015 "The Impact of Dynamic Capabilities on Operational Marketing and Technological Capabilities: Investigating the Role of Environmental Turbulence," **Journal of the Academy of Marketing Science**, 43, 181–199, <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0380-y>
- Wilhelm, H.,
Schlömer, M.
Maurer, I: 2015 "Dynamic Capabilities and Operating Routines," **British Journal of Management**, 26, 327-345. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12085>
- Williams K. Y.,
O'Reilly C. A: 1998 "Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research," **Research in Organizational Behaviour**, 20, 77-140.
- Williamson, O. E:
1999 "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives," **Strategic Management Journal**, 20(12), 1087-1108.
- Winter, D. G., ve
Stewart, A. J: 1983 "**The power motive**". In H. London ve J. E. Exner (Eds.), *Dimensions of personality*, 391–447. New York: Wiley..
- Winter, S: 2003 "Understanding Dynamic Capabilities," **Strategic Management Journal**, 24, 991-99.
- Winter, S: 2012 "Capabilities: Their Origins and Ancestry," **Journal of Management Studies**, 49, 1402-1406.
- Witcher, B.J., Sum
Chau, V: 2007 "Balanced Scorecard and Hoshin Kanri: Dynamic Capabilities for Managing Strategic Fit", **Management Decision**, 45(3), 518-538.

- Wold, H: 1985 "Factors Influencing the Outcome of Economic Sanctions," **Trabajos de Estadística Y de Investigación Operativa**, 36, 325–338, <https://doi.org/10.1007/BF02888567>
- Wu, J., Richard, O. C., Triana, M. D. C., Zhang, X: 2022 "The Performance Impact of Gender Diversity in the Top Management Team and Board of Directors: A Multiteam Systems Approach," **Human Resource Management**, 61(2), 157– 180.
- Wu. L.Y: 2010 "Applicability of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views Under Environmental Volatility," **Journal of Business Research**, 63(1), 27-31.
- Xi Y, Guo Z, Fang E: 2014 "An Examination of How and When the Top Management Team Matters for Firm Innovativeness: The Effects of TMT Functional Backgrounds," **Organization & Management**, 16(3), 323–342.
- Xu J, Yun K, Yan F, Jang P, Kim J, Pang C: 2019 "A Study on the Effect of TMT Characteristics and Vertical Dyad Similarity on Enterprise Achievements," **Sustainability**. 11(10), 2913. <https://doi.org/10.3390/su11102913>
- Xu, F., Wang, X: 2018 "Transactional Leadership And Dynamic Capabilities: The Mediating Effect Of Regulatory Focus," **Management Decision**, 57(9), 2284-2306, <https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1151>
- Yang, X., He, B., Wang, L., Yu, M., & Zhu, F: 2021 "Enabling Projects for Strategic Implementation: Role of Designated Project Manager in CEO-TMT Interface During Project Front-End Investment Decisions," **International Journal of Project Management**, 39(6), 620-632.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S: 2004 "**SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**", Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldız, B., Aytekin, M: 2019 "Kalite Yönetimi Uygulamalarının Firma Performansı Üzerindeki Etkisinde İnovasyonun Aracı Rolü ile Çevresel Dinamizmin Moderatör Rolü". **Yaşar Üniversitesi E-Dergisi**, 14(56), 489-506
- Zaal, M.P., Laar, C.V., Ståhl, T., Ellemers, N., Derks, B: 2021 "By any Means Necessary: The Effects of Regulatory Focus and Moral Conviction on Hostile and Benevolent Forms of Collective Action," **British Journal of Social Psychology**, 50, 670- 689

- Zahra, S. A., Pearce, J. A: 1989 "Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review And Integrative Model," **Journal of management**, 15(2), 291-334.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., Larrañeta, B: 2007 "Knowledge Sharing and Technological Capabilities: The Moderating Role of Family Involvement," **Journal of Business research**, 60(10), 1070-1079.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., Davidsson, P: 2006 "Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model And Research Agenda," **Journal of Management Studies**, 43(4), 917-955.
- Zald, M. N: 1969 "The Power and Functions of Boards of Directors: A Theoretical Synthesis," **American Journal of Sociology**, 74, 97-111.
- Zander U, Kogut B: 1995 "Knowledge and the Speed of Tte Transfer and Imitation of Organizational Capabilities," **Organization Science** 6(1), 76-92.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Chua, J. H: 2012 "Family Control and Family Firm Valuation by Family Ceos: The Importance of Intentions For Transgenerational Control," **Organization Science**, 23(3), 851-868.
- Zhang, Z., Gong, M., Jia, M: 2022 "How and When Does Top Management Team Regulatory Focus Influence Firm Environmental Misconduct?" **Human Relations**, 1-29, <https://doi.org/10.1177/0018726721997531>
- Zhong, X., Wan, H. and Ren, G: 2022 "Can TMT vertical pay disparity promote firm innovation performance? The moderating role of CEO power and board characteristics," **European Journal of Innovation Management**, 25(4), 1460-1060, <https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2020-0434>
- Zollo M, Winter S: 1999 **From Organizational Routines to Dynamic Capabilities**. Working paper WP 99-07, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.
- Zott, C: 2003 Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights From a Simulation Study. **Strategic Management Journal**, 24(2), 97-125.

EKLER

EK 1. Anket Formu

ANKET FORMU

Firma Yöneticilerinin Güç Özellikleri ile Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişkiler

Değerli katılımcı, bu anket formu firmalardaki üst yönetim ekibinin güç kaynakları ile firmanın dinamik yetenekleri arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik olarak akademik bir araştırma için oluşturulmuştur. Araştırmaya kurumsal firmaların Üst Yönetim Ekibinde yer alan yöneticiler katılım sağlayabilir. Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Anket formunun herhangi bir yerine kişisel bilgilerinizi yazmayınız. Vermiş olduğunuz bilgiler kesinlikle üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Ayrıca çalışma kapsamında vermiş olduğunuz cevaplar bireysel olarak analiz edilmemektedir.

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Danışman: Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

Doktora Öğrencisi: Hasan Sadık TATLI

YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ

Bu bölümde yer alan ifadeler yöneticilerin özelliklerini içermektedir. Aşağıdaki ifadeleri tam olarak yanıtlamanız çalışmanın doğru sonuçlara ulaşması açısından oldukça önemlidir. Lütfen tüm ifadelere yanıt veriniz.

Firma ismi:	
(Doğrudan firma ismi vermek istemeyen katılımcılar, firmadaki diğer katılımcılarla birlikte belirledikleri ortak bir/birkaç kelimeyi firma adı yerine yazabilir)	
Yaşınız:	
Cinsiyetiniz:	() Kadın () Erkek
Firmanızdaki çalışan sayısı:	
Çalıştığınız firmanın kuruluş yılı:	
Firmanızın faaliyet gösterdiği sektör:	
Unvanınız:	1: 2: 3: 4:
(Sahip, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Pazarlama Direktörü, Operasyon Direktörü, Finans Direktörü, Departman Yöneticisi vb.)	
Birden fazla unvan birlikte yazılabilir.	
Yönetim kurulunda yer alıyor musunuz?	() Evet Hayır ()
Üst yönetim ekibinin üstünde kaç hiyerarşik basamak bulunmaktadır:	
(Örneğin; Yönetim Kurulu Başkanı, Başkan Yardımcısı, Danışma Kurulu Başkanı ve Başkan Yardımcısı vb.).	
Sizden daha alt düzeyde yer alan yöneticilerden en yüksek maaş alan yönetici ile aranızdaki gelir farkını yaklaşık yüzde (%) olarak ifade ediniz:	
(Örneğin; Genel Müdürsünüz ve 15 birimlik maaş alıyorsunuz. Pazarlama Direktörü 10 birim maaşla sizden sonraki en yüksek maaşı almaktadır. Bu durumda cevabını “%50 fazla” olarak yazınız).	
Aynı anda sahip olduğunuz resmi unvanlarınızın sayısı:	() 1 () 2 () 3 () 4 () 5 ve üzeri
(Sahip, Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Pazarlama Direktörü, Operasyon Direktörü, Finans Direktörü, Departman Yöneticisi, Yönetim Kurulu Başkanı, Danışma Kurulu Üyesi gibi)	

Varsa; eş, çocuklarınızın firmadaki hisselerinin toplam yüzdesi	
Varsa; kardeş, anne ve babanızın firmadaki hisselerinin toplam yüzdesi	
Firmanın kurucusu ya da kurucunun akrabası olma durumunuz: (Birden çok seçenek işaretlenebilir)	☐ Firma kurucusu/kuruculardan birisiyim ☐ Kurucu ile yakın ilişkiye (arkadaş vb.) sahibim ☐ Firmadaki diğer üst düzey yöneticilerle akrabayım ya da aynı soyada sahibim ☐ Hiçbirisi
Bugüne kadar çalıştığınız departmanlar: (Önceki deneyimler dahil) <i>Birden çok işaretleme yapılabilir.</i>	☐ AR&GE ☐ Hukuk ☐ Pazarlama ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ Finans ☐ Yönetim ☐ İnsan Kaynakları ☐ Halkla İlişkiler/Medya /Reklam ☐ Operasyon ☐ Diğer
Kariyeriniz boyunca kaç farklı hiyerarşik pozisyonda çalıştınız?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ve üzeri
Bulunduğunuz firmada kaç farklı hiyerarşik pozisyonda çalıştınız?	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ve üzeri
Çalışmakta olduğunuz firmadaki toplam çalışma süreniz:	
Toplam çalışma süreniz (bütün kariyeriniz boyunca):	
Varsa aktif olarak yer aldığınız yönetim kurulu sayısı: (Farklı firmalar dahil)	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ve üzeri
Geçmişte faaliyetlerinde aktif olarak görev aldığınız sivil toplum kuruluşu sayısı: (kar amacı gütmeyen kuruluşlar)	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ve üzeri
Şu anda faaliyetlerinde aktif olarak görev aldığınız sivil toplum kuruluşu sayısı: (kar amacı gütmeyen kuruluşlar)	☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ve üzeri
Kariyeriniz boyunca BİST100, ISO 500, Forbes 500, Fortune Turkey 500, Capital 500, Türkiye'nin İlk 1000 İhracatçısı vb. listelerde bulunan bir firmada yöneticilik görevinde bulundunuz mu?	☐ Evet Hayır ☐
Eğitim Düzeyiniz:	☐ İlk-ortaöğretim ☐ Lise ☐ MYO- Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora/Doktora Sonrası
Eğitim hayatınızdaki mezuniyet alanları: (Birden çok seçenek işaretlenebilir)	☐ Teknik Alanlar (Mimarlık, Mühendislik vb.) ☐ İktisadi ve İdari Alanlar (İşletme, İktisat vb.) ☐ Sosyal Alanlar (Tarih, Felsefe vb.) ☐ Sağlık Alanları (Tıp, Biyoloji, Genetik vb.)

	() Eğitim Alanları (Öğretmenlik vb.)
	() Üniversite mezuniyetim yok
Yurtdışında yaşadınız mı?	() Evet Hayır ()
Yurtdışında çalıştınız mı?	() Evet Hayır ()
Yurtdışında eğitim aldınız mı?	() Evet Hayır ()
Aldığınız prestijli ödül sayısı:	

1= Kesinlikle katılmıyorum	2= Katılmıyorum	3= Kararsızım	4= Katılıyorum	5= Kesinlikle katılıyorum	
FİRMANIN SEZME YETENEĞİ					
1) Firmamızın yetenekleri, firma DIŞINDAKİ fırsat ve tehditlerin farkında olmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
2) Firmamızın yetenekleri, firma İÇERİSİNDEKİ güçlü ve zayıf yönlerimizin farkında olmamızı sağlar.	1	2	3	4	5
3) Firmamızın yetenekleri, iş süreçlerimizdeki İYİLEŞTİRME ihtiyaçlarını fark etmemizi sağlar.	1	2	3	4	5
4) Firmamızın yetenekleri, iş süreçlerimizdeki VERİMSİZLİKLERİ fark etmemizi sağlar.	1	2	3	4	5
5) Firmamızın yetenekleri, pazar koşullarının gerektirdiği ORGANİZASYONEL DEĞİŞİM fırsatlarını fark etmemizi sağlar.	1	2	3	4	5
6) Firmamızın yetenekleri, ÇEVREDEKİ DEĞİŞİMİ öngörmemizi sağlar.	1	2	3	4	5
FİRMANIN YAKALAMA YETENEĞİ					
1) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, dış çevreden elde edilen BİLGİLERİN HANGİSİNDEN yararlanmamız gerektiğini biliriz.	1	2	3	4	5
2) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, dış çevreden elde edilen bilgileri örgüt içerisinde HIZLI şekilde paylaşıyoruz.	1	2	3	4	5
3) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, çevredeki gelişmelere (fırsat ve tehditlere) karşı ETKİLİ STRATEJİLER geliştiririz.	1	2	3	4	5
4) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, geliştirilen stratejileri HIZLI bir şekilde EYLEM PLANLARINA dönüştürürüz.	1	2	3	4	5
5) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, izlenecek eylem planı konusunda örgüt içinde FİKİR BİRLİĞİ sağlarız.	1	2	3	4	5
6) Yeteneklerimizi kullanarak bir fırsat ve tehdit tespit ettiğimizde, izlenecek eylem planı konusunda ETKİLİ KARARLAR veririz.	1	2	3	4	5
FİRMANIN YENİDEN YAPILANDIRMA YETENEĞİ					
1) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken İŞ SÜREÇLERİNİ TAM ZAMANINDA değiştirebiliriz.	1	2	3	4	5
2) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken İŞ SÜREÇLERİNİ rekabetteki değişimlere uygun şekilde UYARLAYABİLİRİZ.	1	2	3	4	5
3) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken KAYNAKLARI (marka, teknoloji, bilgi, insan, network, finans vb.) HIZLI bir şekilde SEFERBER edebiliriz.	1	2	3	4	5
4) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken KAYNAKLARI (marka, teknoloji, bilgi, insan, network, finans vb.) etkin bir şekilde BİRLİKTE kullanabiliriz.	1	2	3	4	5
5) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken İŞ SÜREÇLERİNİ YENİDEN TASARLAYABİLİRİZ (yeniden yapılandırabiliriz).	1	2	3	4	5
6) Fırsat ve tehditlere yanıt verirken KAYNAKLARI (marka, teknoloji, bilgi, insan, network, finans vb.) YENİDEN YAPILANDIRABİLİRİZ.	1	2	3	4	5
YÖNETİCİ ODAĞI					
1) Hedeflerim söz konusu olduğunda; tüm fırsatları heyecanla değerlendirmeye çalışırım.	1	2	3	4	5

2) Hedeflerim söz konusu olduğunda; mümkün olan tüm yöntem ve araçları kullanmaya hevesli olurum.	1	2	3	4	5
3. Hedeflerim söz konusu olduğunda; gerekli olan tüm adımları atmaya hevesli olurum.	1	2	3	4	5
1) Hedeflerim söz konusu olduğunda; hata yapmaktan endişe duyarım.	1	2	3	4	5
2) Hedeflerim söz konusu olduğunda; yanlış yapmamak için tedbirli davranırım.	1	2	3	4	5
3) Hedeflerim söz konusu olduğunda; dikkatli olurum ve riske girmem.	1	2	3	4	5
ÇEVRENİN DİNAMİZMİ					
1) Müşterilerimiz düzenli olarak YENİ ürün ve hizmetler talep etmektedir.	1	2	3	4	5
2) İŞİMİZLE ilgili sürekli değişim gerekmektedir (örneğin; ürünler, süreçler, tedarikçi ilişkileri, teknolojiler, pazarlama süreçleri vb. hakkındaki değişimler).	1	2	3	4	5
3) Ürün ve hizmetlerimize olan TALEP MİKTARI sık sık değişir.	1	2	3	4	5
4) Muhtemelen gelecek bir kaç yıl içerisinde ürün ve hizmetlerimizde önemli DEĞİŞİKLİKLER olacaktır.	1	2	3	4	5

Katılımınız için teşekkür ederiz.

Ek 2. Firmaların Sektörel Dağılımı

Giyim	11,6
Makine / imalat	10,7
Bilgi teknolojileri	9,8
Gıda	8,4
Elektrik Elektronik/enerji	6,5
Turizm -eğlence	6,5
Finans-bankacılık sigortacılık	6,2
Sağlık	5,9
Pazarlama, perakende	5,6
Diğer	4,3
Otomotiv	3,6
Telekom	3,4
Lojistik	2,9
Kimya	2,8
İklimlendirme	2,7
İnşaat	2,7
Demir Çelik	1,9
Danışmanlık	1,7
Güvenlik	1,6
Yedek -sarf malzemeleri	1,4

**Ek 3. Üst Yönetim Ekibinin Güç Kaynakları Değişkenlerinin Oluşturulmasında
Faydalanılan Kaynaklar**

Yapısal güç Adams vd. 2005 Daily ve Johnson, 1997 Finkelstein, 1992; Blagoeva, 2020
Sahiplik gücü Zald, 1969; Finkelstein, 1992 Cannella ve Shen, 2001; Blagoeva, 2020 Aguilera ve Jackson, 2003
Uzmanlık gücü Park ve Tzabbar, 2016 Patel ve Cooper, 2014; Blagoeva, 2020 Mintzberg, 1983; Tushman ve Scanlan, 1981 Hickson vd. 1971 Singh, 2009
Prestij Gücü Useem, 1979; Giddens, 1972 D'Aveni, 1989 Hambrick ve Mason, 1984; Hambrick ve Fukutomi, 1991; Thomas, 1988 Finkelstein ve D'aveni, 1994 Finkelstein, 1992; Blagoeva, 2020; Brockmann vd. 2004

Ek 4. Dinamik Yetenekler Ölçeğinin Ölçüm Modeli Sonuçları

	Sezme	Yakalama	Yeniden Yapılandırma
sezme1	0.806		
sezme2	0.868		
sezme3	0.857		
sezme4	0.868		
sezme5	0.813		
sezme6	0.810		
yakalama1		0.725	
yakalama2		0.695	
yakalama3		0.870	
yakalama4		0.858	
yakalama5		0.821	
yakalama6		0.859	
yeniden1			0.865
yeniden2			0.875
yeniden3			0.856
yeniden4			0.853
yeniden5			0.843
yeniden6			0.848

Ek 5. Özgeçmiş

Hasan Sadık TATLI, 2008 yılında Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu'nda Halkla İlişkiler önlisans, 2010 yılında Anadolu Üniversitesi'nde İşletme lisans, 2014 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi'nde İşletme yüksek lisans derecelerini kazanmıştır. Doktora eğitime 2018 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme (İktisat Fakültesi) Anabilim Dalı'nda başlamış ve 2022 yılında mezun olmuştur. Çalışma hayatına Beykent Üniversitesi İşletme (İngilizce) programında Araştırma Görevlisi ve Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde Enstitü Koordinatör olarak devam etmektedir.