

# PREMIUM E-JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES

Open Access Refereed e-Journal & Indexed  
International Refereed Journal

ISSN  
2687-5640

2020 Haziran / June  
Cilt / Vol: 4  
Sayı / Issue: 4



## PREMIUM SOSYAL BİLİMLER E-DERGİSİ

Açık Erişim ve Dizinli e-Dergi

Uluslararası Hakemli Dergi

Bilim dünyasının değerli insanları,

(PEJOSS) Dergisi; bilimsel yöntemlerle üretilmiş ve sağlam teorik temellere dayalı bilgilerin sosyal ve beşeri bilimlerle ilgili sorunsallara çözüm üretmek ve yeni yaklaşımları tanıtarak katkı sağlamak amacıyla 2017 yılında yayın hayatına başlamış açık erişime sahip uluslararası, hakemli e-dergi; ayrıca akademik yazı ve düşünce ile meşgul olan herkesin söz söyleyebileceği sosyal bilim platformudur.

PEJOSS'da alanında etki sağlayacak ulusal ve uluslararası portreler, güncel meseleler ve makaleler yer almaktadır. Sizlerin de özverili çalışmaları ve desteği ile PEJOSS dergisinin dördüncü sayısı ile huzurlarınızdayız. Göstermiş olduğunuz ilgi, değerli katılım ve katkılarınızdan dolayı minnettarız. Akademik hayata bir nebze katkı sunmak üzere çıkmış olduğumuz bu yolculukta, PEJOSS ailesi olarak sizinle birlikte çalışmanın gurunu yaşamaktayız. Dünya genelinde ülkelerin sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel yaşamlarını alt üst eden ve insanlık tarihinin en zorlu dönemlerinden birisinin yaşandığı şu sıralarda bilime ve insanlığa katkı sağlayan bilim dünyasının siz değerli üyelerine teşekkürü borç bilmekteyiz. Bilim dünyasının siz değerli üyelerini yayın, danışma ve hakem kurulu ile yazar olarak yanımızda görmek; ayrıca görüş ve önerilerinizle bizleri en mükemmele ulaştırma noktasında yönlendirmeniz bizlere daha da güç katmaktadır. Bu bağlamda;

Kuruluş aşamasından bu yana PEJOSS ailesi mensubu olarak emek veren dergi yönetim kurulundaki değerli hocalarımıza,

Gerek yurt içi, gerekse yurtdışından bizleri kırmayarak, danışma, yayın ve hakem kurulunda yer alan ve uzmanlık alanları ile bizlere katkı sağlayan kıymetli hocalarımıza, talep ve önerileri ile sosyal bilimlerin farklı disiplinlerde görev yapan akademik camia mensubu tüm mesai arkadaşlarıma en içten teşekkürlerimi bir borç bilirim.

PEJOSS Dergisi olarak vereceğiniz her türlü destekten dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Prof. Dr. İhsan KALENDEROĞLU**  
*Editör*

## ***JENERİK / GENERIC PAGE***

PREMIUM E-JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES (PEJOSS) uluslararası hakemli bir dergi olup Haziran 2020 tarihinden itibaren ayda bir yayınlanacaktır.

PEJOSS Dergisi, sosyal bilimlerin her alanından yazı yayınlayan bir dergidir. Bu çerçevede özgün bilimsel makaleler, çeviriler, çeviri-yazılar, röportajlar, kitap, makale, sempozyum, panel ve bilimsel etkinlik tanıtma çalışmaları ile nekroloji metinleri yayımlar. Ayrıca, sunulduğu yer, toplantı ve tarihin kaydedilmesi ile başka bir yerde yayınlanmamış olması şartıyla sempozyum bildirimleri de yayınlanabilir. Ancak bu yayın etkinliğinden kaynaklanması muhtemel herhangi bir sorunun sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanması için PEJOSS Dergisi'ne gönderilen yazıların basım ve yayın hakları dergiye devredilmiş olur. Bu yazılar dergi yönetiminden izin alınmaksızın bir başka yayın organında yayınlanamaz, çoğaltılamaz ve kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

PEJOSS Dergisi, yayınlamış olduğu metinleri çeşitli mecralarda yayınlayabilir. PEJOSS Dergisi'ne gönderilmiş yazılardan kaynaklanması muhtemel herhangi bir yasal, hukuksal, ekonomik ve etik sorumluluk, söz konusu yazı yayınlanmış olsa bile yazarlarına aittir. Dergi herhangi bir yükümlülük kabul etmez.

PEJOSS Dergisi'nin yayın dili Türkçe olmakla birlikte İngilizce, Almanca, Fransızca, Arapça, Farsça vb. dillerden gelen yazılar da değerlendirmeye tabi tutulur ve hakemler tarafından yayımlanması uygun görüldüğü takdirde yayınlanır.

## ***DANIŞMA KURULU / ADVISORY BOARD***

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Prof. Dr. Ali AZAD            | United Arab Emirates University / UNITED ARAB EMIRATES  |
| Prof. Dr. Emmy INDRAYANI      | Gunadarma University / ENDONEZYA                        |
| Prof. Dr. Erdiñ TUTAR         | Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi / TÜRKİYE            |
| Prof. Dr. Hasan Güner BERKANT | Yozgat Bozok Üniversitesi / TÜRKİYE                     |
| Prof. Dr. İsmail BAKAN        | Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi / TÜRKİYE         |
| Prof. Dr. Jayesh KUMAR        | Indira Gandhi Institute of Development Research / INDIA |
| Prof. Dr. Marek GRUSZCZYNSKI  | Warsaw School of Economics Warsaw /POLAND               |
| Prof. Dr. Mbodja MOUGOUÉ      | Wayne State University / USA                            |
| Prof. Dr. Mevlüt KARAKAYA     | Gazi Üniversitesi / TÜRKİYE                             |
| Prof. Dr. Milind SATHYE       | University of Canberra / AUSTRALIA                      |
| Prof. Dr. Mohga BASSIM        | Buckingham University / UNITED KINGDOM                  |
| Prof. Dr. Muhsin KAR          | Yıldırım Beyazıt Üniversitesi / TÜRKİYE                 |
| Prof. Dr. Murat TUNCER        | Fırat Üniversitesi / TÜRKİYE                            |
| Prof. Dr. Nor Asiah ABDULLAH  | Multimedia University / MALAYSIA                        |
| Prof. Dr. Partha SARKAR       | The University of Burdwan / INDIA                       |
| Prof. Dr. Recep KÖK           | Dokuz Eylül Üniversitesi / TÜRKİYE                      |

## ***YAYIN KURULU / PUBLICATION BOARD***

|                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| Prof. Dr. Adnan ÇELİK             | Selçuk Üniversitesi / TÜRKİYE                           |
| Prof. Dr. Haluk DUMAN             | Aksaray Üniversitesi / TÜRKİYE                          |
| Prof. Dr. Jayesh KUMAR            | Indira Gandhi Institute of Development Research / INDIA |
| Prof. Dr. Marek GRUSZCZYNSKI      | Warsaw School of Economics Warsaw / POLAND              |
| Prof. Dr. Mbodja MOUGOUÉ          | Wayne State University / USA                            |
| Prof. Dr. Milind SATHYE           | University of Canberra / AUSTRALIA                      |
| Prof. Dr. Mohga BASSIM            | Buckingham University / UNITED KINGDOM                  |
| Prof. Dr. Muhsin KAR              | Yıldırım Beyazıt Üniversitesi / TÜRKİYE                 |
| Prof. Dr. Mustafa TASLIYAN        | Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi / TÜRKİYE         |
| Prof. Dr. Mücahit KAĞAN           | Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi / TÜRKİYE         |
| Prof. Dr. Nor Asiah ABDULLAH      | Multimedia University / MALAYSIA                        |
| Prof. Dr. Partha SARKAR           | The University of Burdwan / INDIA                       |
| Prof. Dr. Tahir AKGEMCI           | Selçuk Üniversitesi / TÜRKİYE                           |
| Doç. Dr. Aydoğan SOYGÜDEN         | Erciyes Üniversitesi / TÜRKİYE                          |
| Doç. Dr. Ayten MEHDİYEVA          | Azerbaycan Devlet Pedagoji Üniversitesi / AZERBAYCAN    |
| Doç. Dr. Besa Havziu İSMAILİ      | Sate University of Tetova / MAKEDONYA                   |
| Doç. Dr. Deniz DEMİRARSLAN        | Kocaeli Üniversitesi / TÜRKİYE                          |
| Doç. Dr. Emine ERATAY             | Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi / TÜRKİYE          |
| Doç. Dr. Fethi KAYALAR            | Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi / TÜRKİYE         |
| Doç. Dr. Hasan LÖK                | Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi / TÜRKİYE          |
| Doç. Hüseyin Bülent AKDENİZ       | Anadolu Üniversitesi / TÜRKİYE                          |
| Doç. Dr. Morsheda HASSAN          | Grambling State University / USA                        |
| Doç. Dr. Yunus Emre TANSÜ         | Gaziantep Üniversitesi / TÜRKİYE                        |
| Dr. Öğr. Üyesi Abuzer KALYON      | Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi / TÜRKİYE          |
| Dr. Öğr. Üyesi Berna TURAK KAPLAN | Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi / TÜRKİYE      |
| Dr. Öğr. Üyesi Furat AKDEMİR      | Düzce Üniversitesi / TÜRKİYE                            |
| Dr. Öğr. Üyesi Melda Medine SUNAY | Bursa Teknik Üniversitesi / TÜRKİYE                     |
| Dr. Öğr. Üyesi Özgül UYAN         | İstanbul Aydın Üniversitesi / TÜRKİYE                   |
| Dr. Öğr. Üyesi Ülkü GEZER         | Haliç Üniversitesi / TÜRKİYE                            |
| Dr. Öğr. Üyesi Zerrin TAN         | Trakya Üniversitesi / TÜRKİYE                           |

## ***İNDEKSLER / INDEXED & IN LISTED***



**Dr. Öğr. Gör. Mehmet KAPLAN** 

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Şarkikaraağaç MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Isparta / TÜRKİYE

**Citation:** Kaplan, M. (2020). Stratejik plan üzerinden dinamik yeteneklerin keşfi: bir kalkınma ajansı örneği. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 4(4),97-102.

## STRATEJİK PLAN ÜZERİNDEN DİNAMİK YETENEKLERİN KEŞFİ: BİR KALKINMA AJANSI ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

### ÖZET

Dinamik yetenekler; kurumların rutin faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan örgütsel yeteneklerinin ötesinde üst düzey çevresel belirsizlik, değişim ve yenilikle ilgili stratejik düzey yeteneklerini ifade etmektedir. Bu bakış açısıyla, dinamik yeteneklerin, kurumların stratejik plan ve politikalarında gömülü olduğu düşünülebilir. Bu çalışmada, bir kalkınma ajansının stratejik planı dinamik yetenekler üzerinden değerlendirilmiştir. Nitel araştırma yaklaşımının ve doküman analizi tekniğinin benimsendiği çalışmada, kalkınma ajansının stratejik planı, dinamik yetenekler yazınından yararlanarak belirlenen kategoriler kapsamında analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre stratejik planda dinamik yeteneklerin dağılımı belirlenmiş ve bu dağılıma bağlı olarak öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Plan, Dinamik Yetenekler, Kalkınma Ajansı, Nitel Araştırma.

### DISCOVERY OF DYNAMIC CAPABILITIES THROUGH STRATEGIC PLAN: EXAMPLE OF A DEVELOPMENT AGENCY

### ABSTRACT

Dynamic capabilities; It refers to strategic level capabilities related to a high level of environmental uncertainty, change and innovation beyond the organizational capabilities necessary for organizations to carry out their routine activities. From this perspective, it can be thought that dynamic capabilities are embedded in the strategic plans and policies of the institutions. In this study, the strategic plan of a development agency is evaluated through dynamic capabilities. In the study, where the qualitative research approach and document analysis technique were adopted, the strategic plan of the development agency was analyzed within the categories determined using the literature of dynamic talents. According to the results of the analysis, the distribution of the dynamic capabilities was determined in the strategic plan and suggestions were made depending on this distribution.

**Keywords:** Strategic Plan, Dynamic Capabilities, Development Agency, Qualitative Research.

<sup>1</sup> Bu çalışma aynı başlıkla 2019 yılında Kırıkkale Üniversitesi ev sahipliğinde gerçekleşen 7. Uluslararası KOP Bölgesel Kalkınma Sempozyumu'nda sözlü bildiri olarak sunulmuş ve özet olarak yayınlanmıştır.



## 1. GİRİŞ

Dinamik yetenekler kavramı işletme yazınında özellikle stratejik yönetim odaklı çalışmalarda son zamanlarda sıklıkla üzerinde durulan, araştırma yapılan ve sürekli gelişime açık bir konudur. Arka planının kökeni Penrose (1959)'un "İşletmelerin Büyüme Teorisi" adlı çalışmasına dayanan, dinamik yeteneklerin temel dayanağı ise "Kaynak Tabanlı Görüş" olmaktadır (Barney, 1991; Papatya, 2003). Dinamik yetenekler konusunda çalışma yapan başlatıcı kişi olarak ise Teece, Pisano, ve Shuen (1997) görülmektedir. Konuya yönelik sert eleştiriler de bulunmaktadır. Özellikle tanımsal fikir birliği oluşturamama, kavrama ilişkin farklı boyutların olması ve ölçümlerin zor olması eleştirilerin odağında yer almaktadır. Dinamik yetenekler; işletmelerin rekabette başarılı olmalarını sağlayan pazarın görüntülenmesini, fırsatların yakalanmasını ve yeniden şekillendirilmesini içeren stratejik yeteneklerdir (Teece vd., 1997).

Yazında bu konuda yapılmış birçok çalışma olmasına rağmen özellikle kalkınma ajanlarının stratejik planlarının dinamik yetenekler açısından incelenmesini içeren çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma yazındaki bu boşluğu doldurmayı ve bu bağlamda yapılacak olan çalışmalara zemin hazırlamayı amaçlamaktadır. Araştırma Kalkınma Ajansının stratejik planındaki dinamik yetenekleri ortaya çıkararak hem yazına katkıda bulunulacak hem de kalkınma ajansının stratejik planı dinamik yetenekler açısından değerlendirilmiş olması dolayısıyla önemli olarak değerlendirilebilir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Dinamik yetenek kavramı stratejik yönetim yazınına, Teece ve Pisano (1994) tarafından yazılan "Firmaların Dinamik Yetenekleri: Giriş" adlı çalışma ile katılmıştır. Bu çalışma kavramın tanımı üzerinde durmuş, ancak daha sonra Teece ve diğerleri (1997) tarafından "Dinamik Yetenekler ve Stratejik Yönetim" adlı makale ile kavram dikkat çekici bir hale gelmiştir. İşletmelerin nasıl rekabet avantajı kazanabilecekleri ve kazandıkları rekabet avantajını nasıl sürdürebilecekleri üzerinde duran dinamik yetenekler kaynak tabanlı görüşün bir uzantısı olarak kabul görmekte (Papatya, 2003: 53-55; Lopez, 2005: 661-669; Xiao, Wang, Yin ve Xiong, 2008: 582-587; Trott, Maddocks ve Wheeler, 2009: 27-43) ve kaynak tabanlı görüşten beslenerek onu tamamlamaya ve daha da etkin hale getirmeye çalışmaktadır (Teece vd., 1997: 509-510; Peteraf, Giada ve Gianmario, 2013: 1389-1391; Kaplan, 2020: 3).

Stratejik yönetim yazınında farklı bakış açılarına sahip olan araştırmacıların kavrama ilgisi artmakla birlikte, yaklaşımı çeşitli nedenlerle (tanımında fikir birliği oluşturulamaması, boyutlarına yönelik farklı ifadelerin olması ve ölçümünde sıkıntıların/zorlukların olması) eleştirmektedirler (Arend ve Bromiley, 2009: 75). Dahası yaklaşımın halen emekleme döneminde olduğunu belirten çalışmalarda bulunmaktadır (Helfat vd., 2007; 30-35; Teece, 2007: 1319-1320).

Dinamik yetenekler kavramı Teece vd. (1997: 524) tarafından "rekabetçi avantajların yeni formlarını kazanma yetenekleri" olarak ifade etmişlerdir. Bir başka çalışmada Teece (2007: 1330) kavramı bir işletmenin başarısını ya da başarısızlığını belirleyen ölçüt olarak nitelendirmiş ve hem işletmenin değişime uyum sağlayabilme yeteneklerini kapsadığını hem de var olduğu çevreyi şekillendirebilme, yeni ürün ve süreçler geliştirme, iş modelleri kurgulama ve uygulama kapasitesini kapsadığını ifade etmiştir. Eisenhardt ve Martin (2000: 1107) dinamik yetenekleri rekabet avantajı kazanmak ve hızla değişen çevreye uyum sağlamak için kaynakların bütünleştirilmesini, yeniden düzenlenmesini, kazanılmasını, terk edilmesini sağlayan organizasyonel ve stratejik rutinler olarak ifade etmişlerdir. Bir başka çalışmada ise "kopyalama ve deneyimleme yoluyla kaynak oluşturma hüneri dinamik yetenek olarak değerlendirilmiştir (Zott, 2003). Bir işletmenin kaynaklarını bilinçli olarak genişletmesi ve oluşturmaya atıfta bulunan Kor ve Mesko (2013: 235) ise dinamik yetenekleri işletmenin dış ortama uyum sağlaması ve/veya şekillendirmesi yoluyla evrimsel zindeliğe ulaşma olarak ifade etmişlerdir. Bir işletmenin sahip olduğu ve sürekli olarak yeniden düzenlediği yönetsel yetenek olarak ele alınmıştır. Ambrosini ve Altıntas (2019: 4-5) ise kavramı bir işletmenin sahip olduğu ve sürekli olarak yeniden düzenlediği yönetsel yetenek olarak ele almışlardır.

Dinamik yeteneklerin boyutları konusunda yazında farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Sözgelimi Teece (2007: 1319-1350)'e göre dinamik yeteneklerin boyutları; pazarın görüntülenmesi, fırsatları yakalamak ve yeniden şekillendirmek gibi yeteneklerin bileşiminden oluşmaktadır. Wang ve Ahmed (2007: 31-51) ise;

uyarlanma yeteneği, emilim yeteneği ve yenilikçilik yeteneği olarak ifade ettikleri üç yeteneğin, dinamik yetenekleri oluşturduğuna işaret etmektedirler. Ambrosini vd. (2009: 9-24) ise dinamik yeteneklerin boyutları olan artımsal yetenek ve yenileyici yeteneğin, mevcut kaynak temelini değerlendirme ve güçlendirme konularında etkin olduklarını, canlandırıcı yeteneğin ise genel bir uyumlanmayı gerçekleştirdiğini belirtmektedirler.

### 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışma nitel araştırma yaklaşımına bağlı olarak kurgulanmıştır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinden yararlanılarak gerçekleştirilen yaklaşımdır (Sığrı, 2018; Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39). Nitel araştırma yöntemlerinden doküman inceleme yaklaşımının benimsendiği bu çalışmada, doküman üzerinden sağlanan verilerin değerlendirilmesinde içerik analizinden yararlanılmıştır.

Bir kalkınma idaresinin stratejik planı araştırmanın veri toplama dokümanı (aracı) olarak belirlenmiştir. Dokümanlar, nitel araştırmalarda etkili bir şekilde kullanılması gereken önemli bilgi kaynaklarıdır. Bu tür araştırmalarda, araştırmacı, ihtiyacı olan veriyi, gözlem veya görüşme yapmaya gerek kalmadan elde edebilir. Bu anlamda doküman incelemesi, araştırmacıya, zaman ve para tasarrufu yanında, diğer yöntemlerdeki “katılımcı isteksizliği” sorununu da ortadan kaldırdığı için tercih edilmiştir. Burada, bahsedilen dokümanın seçilmesi ve veri kaynağı olarak kullanılması ise araştırma problemine bağlı olarak belirlenmiştir. Çalışmanın temel amacı, Kalkınma İdaresinin dinamik yetenekleri ile ilgili bir değerlendirme yapılması olduğundan, alan ile ilgili üst düzey ve uzun soluklu (5 yıllık) bir stratejik plan üzerinden böyle bir değerlendirmenin yapılması uygun görülmüştür. Bu aşamada herhangi bir kurumu çalışmak isteyen bir araştırmacı için yıllık kurum raporları, halka ilişkiler dokümanları, basın açıklamaları, muhasebe kayıtları, misyon tanımı, stratejik planlar, pazarlama strateji dokümanları, kurum içi ve dışı yazışmalar, resmi belgeler, kurum içi yazılı kural ve yönergeler, insan kaynakları stratejileri, iş tanımları, bölümler arası yazışmaların seçilebileceği bilinmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 188). Araştırma kapsamında incelenecek dokümana (stratejik plan) ilgili idarenin web sayfasından ulaşılmıştır. Doküman gizliliği olmayan, yayımlanmış bir kaynak olduğunda ayrıca izin alınmamıştır. Doküman inceleme ile ilgili çalışmalar 15 Aralık 2018 ile 05 Őubat 2019 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizinden yararlanılmıştır.

Bu çalışmada dinamik yetenekler modelinin temel boyutları olan sezme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon içerik analizinin kategorileri olarak belirlenmiştir. Yazına dayalı olarak, kategoriler altındaki temaların da oluşturulmasına çalışılmıştır. Bu amaçla hazırlanan taslak içerik analiz formu öncelikle uzman görüşüne sunulmuştur. Bu aşamada, nitel araştırma ve yönetim ve organizasyon ile ilgili çalışmaları olan toplam 10 akademisyene kullanılması düşünölen taslak içerik analiz formu değerlendirilmek üzere gönderilmiştir. Uzman görüşünün ilk turuna 8 akademisyen katılırken, ikinci turda ise ancak 5 akademisyenden görüş alınabilmiştir. İkinci turun sonunda içerik analiz formunda, dört kategori ve buna bağlı 13 tema belirlenmiştir. İçerik analizinde geçerliliğin sağlanabilmesi, araştırmanın amaçları ve araçları arasındaki uyuma bağlıdır. Buradaki en önemli geçerlik göstergesi doğru kategorilerin belirlenmesidir. Bu nedenle, içerik analizindeki kullanılacak kategorilerin sağlam dayanaklarla desteklenmesi ve paylaşılmış olması önemlidir. Güvenirlik ise kategorilerle beraber kodlarla sağlanmaktadır. Bu araştırmada, gerekli geçerlik ve güvenirliliğin sağlanması için kuramsal modeller temel alınmış sonrasında kategoriler ve temalar iki tur uzman görüşüne sunulmuştur. Elde edilen veriler sistematik olarak analiz edilmiştir. Araştırmada izlenen süreç ve kodlamada kullanılan program adı açıkça belirtilmiştir. Bu hususlar araştırmanın geçerliliği ve güvenirliliği aşışından gereklidir.

### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırma ile ilgili bulgulara ilişkin Tablo 1’de göröldüğü üzere öncelikle temalar ve kodlar oluşturulmuş ve bunlar kod sayısına göre ortaya konulmuştur. Öğrenme ve gelişme yeteneği kategorisinde bilgi paylaşımı, özümseme kapasitesi ve etkinlik düzenleme temaları yer almakta ve Tablo 1’de kodları ortaya konulmuştur.

**Tablo 1: Öğrenme ve Gelişme Yeteneği Kategorisi**

|   | <b>Temalar ve Kodlar</b>  | <b>Kod Sayısı</b> |
|---|---|-------------------|
| 1 | Bilgi Paylaşımı: Elde edilen bilgiler paydaşlarla paylaşılır.                     | 34                |
| 2 | Özümseme Kapasitesi: Elde Edilen bilgiler özümseilir.                             | 44                |
| 3 | Etkinlik Düzenleme: Öğrenme ve gelişme ortamını sağlayıcı etkinlikler düzenlenir. | 52                |
|   | <b>Toplam</b>   | <b>130</b>        |

Sezme yeteneği kategorisinde yeni düşünceler, yenilik yapma, çevresel gözlem ve paydaş yönetimi olmak üzere dört adet tema belirlenmiştir. Bu temalar ve kodlar sayılarına göre Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2: Sezme Yeteneği Kategorisi**

|   | <b>Temalar ve Kodlar</b>  | <b>Kod Sayısı</b> |
|---|---|-------------------|
| 1 | Yeni Düşünceler: Yeni düşünceler için çaba harcanılır.                | 32                |
| 2 | Yenilik Yapma: Yenilik yapmak için destek aranır.                     | 21                |
| 3 | Çevresel Gözlem: Yeni durumla ilgili çevre sürekli gözlemlenir.       | 28                |
| 4 | Paydaş Yönetimi: Tüm paydaşların beklentileri karşılanmaya çalışılır. | 18                |
|   | <b>Toplam</b>   | <b>99</b>         |

Araştırma bulgularında bütünleşme yeteneği kategorisinde ise ortak hareket etme, uyum, eylem planları ve paylaşımcı anlayış olmak üzere dört tema belirlenmiştir. Temalarla ilgili kodlar ve sayıları aşağıdaki Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3: Bütünleşme Yeteneği Kategorisi**

|   | <b>Temalar ve Kodlar</b>   | <b>Kod Sayısı</b> |
|---|--|-------------------|
| 1 | Ortak Hareket Etme: Kurum ilgili birimleriyle ortak hareket etme faaliyetinde bulunur. | 11                |
| 2 | Uyum: Güncel uygulamalar ile hukuki alt yapının uyumu vardır.                          | 24                |
| 3 | Eylem Planları: Stratejilerin iş süreçleriyle bütünleşmesidir.                         | 28                |
| 4 | Paylaşımcı Anlayış: Faaliyetleri paylaşma odaklılık vardır.                            | 30                |
|   | <b>Toplam</b>  | <b>93</b>         |

Araştırma bulgularında yer alan son kategori ise Koordinasyon Yeteneği Kategorisidir. Bu kategori de ise koordinasyon şekli ve paydaşlar arası işbirliği olmak üzere iki tema yer almaktadır. Tablo 4 bütünleşme kategori ile ilgili bilgi vermektedir.

**Tablo 4: Koordinasyon Yeteneği Kategorisi**

|   | <b>Temalar ve Kodlar</b>   | <b>Kod Sayısı</b> |
|---|--|-------------------|
| 1 | Koordinasyon Şekli: Kurumda duruma göre farklı koordinasyon şekli uygulanır. | 44                |
| 2 | Paydaşlar Arası İşbirliği: Tüm paydaşlarla işbirliği vardır.                 | 31                |
|   | <b>Toplam</b>  | <b>75</b>         |

## 5. SONUÇ

Kurumların keskin ve hiper rekabet ortamında dinamik yeteneklerini ortaya koymaları gerekmektedir. Dinamik yeteneklerin varlığı rekabete dayalı üstünlük elde etmek yanında, ortaya çıkacak olumsuz durumlarda riskleri en aza indirebilecek alternatif uygulamaların da önceden belirlenmesine yardım etmektedir. Değişen çevresel koşullara ve pazar taleplerine stratejik bir bakış açısı ile yaklaşma olanağı sağlayan stratejik plan ile dinamik yetenekler birlikte ele alınarak bir Kalkınma Ajansı örneği üzerinden değerlendirilmiştir.

Yapılan içerik analizi sonucunda yazındaki çalışmalara benzer bir dinamik yetenek dağılımı ortaya çıksa da kategorilerin dağılımı değişmiştir. Yazındakinden farklı olarak öncelik sıralaması; öğrenme ve gelişme, sezme, bütünleşme ve koordinasyon şeklinde gerçekleşmiştir. Analiz sonuçlarına göre kodların işaret ettiği, bilginin ve entegrasyonun sağlanmasında ve bütüncül bir değer haline dönüştürülmesinde dinamik yeteneklere sahip olmak gerektiğidir. Bu bağlamda ilgili kurumun öğrenme ve gelişmeye ilişkin yeteneklerini özellikle stratejik plan ve hedeflerine yansıttığı görülmektedir.



Analiz sonuçlarına göre ilgili kurumun sezme yeteneğine ilişkin çevresel gözlemler yaptığı ve temel olarak SWOT tekniğinden yararlandığı görülmektedir. Geleceğe yönelik stratejilerde paydaşların yönetimini önemseydiği görülmektedir. Tüm bu değerlendirmeler sonucunda ilgili kurum tarafından bazı dinamik yeteneklerin üzerinde sık durulduğu tespit edilse de aslında tüm bu yeteneklerin kurumun stratejik planında gömülü olduğu görülmektedir.

Araştırmanın kısıtları; coğrafi bir sınırlılık olması, sektörel bir sınırlılık olması ve sadece stratejik planın ele alınması olarak ifade edilebilir. Bu araştırmanın ileri çalışmalarında nitel araştırma yöntemlerinden gözlem ve görüşme tekniklerinin de kullanılarak kısıtlar azaltılmaya çalışılmalıdır. Araştırmanın sonuçlarına bağlı olarak sunulacak öneriler şu şekilde değerlendirilebilir. Öncelikle ilgili kurum değişime sürekli uyum sağlamalıdır. Daha sonra ise değişime karşı esneklik kabiliyetini artırabilmek için stratejik planlarını önemsemeli ve dinamik yeteneklerle ilgili kategorilere önem vermelidir.

## KAYNAKÇA

- AMBROSINI, V. & ALTINTAS, G. (2019). Dynamic managerial capabilities. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, (Jun), 1-18.
- AMBROSINI, V., BOWMAN, C. & COLLIER, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British journal of management*, 20, S9-S24.
- AREND, R. J. & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75-90.
- BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- EISENHARDT, K. M. & MARTIN, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21 (1011), 1105-1121.
- HELFAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D. & WINTER, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell: Oxford, U.K.
- KAPLAN, M. (2020). *Dinamik Yeteneklerin Rekabet Avantajı ve Çevresel Türbülans Üzerine Etkisi: Ayakkabıcılık Sektörü Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KOR, Y. & MESKO, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: Configuration and orchestration of top executives' capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244.
- LOPEZ, S. V. (2005). Competitive advantage and strategy formulation -The key role of dynamic capabilities. *Management Decision*, 43(5), 661-669.
- PAPATYA, N. (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü-Kavramsal ve Kuramsal Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayınları.
- PENROSE, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford.
- PETERAF, M., GIADA, S. & GIANMARIO, V. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410.
- SIĞRI, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- 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(3), 537-556.

- TEECE, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- TROTT, P., MADDOCKS, T. & WHEELER, C. (2009). Core competencies for diversifying: case study of a small business. *Strategic Change*, 18(1-2), 27-43.
- WANG, C. & AHMED, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 31-51.
- XIAO, Y., WANG, Z., YIN, R. & XIONG, L. (2008). *How to operationalize dynamic capabilities: a perspective of resource management processes*. Proceedings of the 2008 IEEE ICMIT, 582-587.
- YILDIRIM, A. ve ŞİMŞEK, H. (2008). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- ZOTT, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2),97-125.