

Dinamik Yetenekler Teorisinin Örgütsel Bağlamda Değerlendirilmesi

Rabia Yılmaz¹

Özet

İçinde bulunduğumuz yüzyıl gerek yapısal, teknolojik ve teknik gerekse iktisadi ve politik anlamda çevresel şartların hızlı ve ani bir biçimde değişip yenilediği ve en küçük bir değişimin bile çevreye duyarlı örgütler tarafından hissedilebildiği bir çağdır. Çağımız örgütlerinin en önemli temel amaçlarından biri haline gelen durum, örgütlerin sürekli kendilerini geliştirmesi, değişen çevresel faktörlere adapte olması ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamasıdır. Bu durum, örgütün iç ve dış yetkinliklerini iyileştirmesi ve geliştirmesi ile mümkün olabilmektedir. Bir örgütün rakiplerine göre daha başarılı bir şekilde oluşturduğu üst düzey yetenekler şeklinde açığa çıkan dinamik yetenekler, örgütlerin çalkantılı çevrelerde bile örgüt gereksinimlerini karşılayacak yeni yetileri ne şekilde oluşturduğu ve rakiplerine karşı nasıl bir avantaj kazandığı ile ilgilidir. Bu doğrultuda, stratejik yönetim kapsamında yer alan dinamik yetenekler teorisini uygulayan örgütler rakiplerine göre daha üstün bir başarı ve işletme performansı elde edebilmektedirler. Dinamik yetenekler ile birlikte, örgütler uzun süren örgüt yaşam sürelerine sahip olmak, örgütsel amaçlarının üstüne çıkmak, sürekli bir inovasyon sürecinin içinde olmak, örgüt kültürünü güçlendirmek gibi faydalar sağlamaktadırlar. Sonuç olarak, dinamik yeteneklerin aracılığı ile örgütler düşük maliyetlerle iş yapmak, işletme verimliliği ve performansını artırmak gibi unsurları başarılarını perçinlemek için kullanabilmektedirler. Bu çalışmanın genel amacı, öncelikle dinamik yetenekler teorisine ilişkin konuların örgütsel anlamda ve teorisinin kuramsal temellerine, unsurlarına ve örgütsel açıdan incelenmesine yer verilerek teorik olarak değerlendirilmesidir. Ayrıca, diğer bir amaç olarak literatür için dinamik yetenekler teorisine ilgili spesifik bir bakış açısı geliştirmek ve yöneticilere bu alanda rehberlik etmektir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, rabia6591@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-1335-2462

1. Giriş

Ani ve hızlı çevresel değişim döngüsü ve rakiplerin bu çevre içindeki davranışı günümüz örgütlerinin ister istemez değişmesine neden olmuştur. Bu noktada örgütler, teknik, teknolojik, yenilenme ve dijital olarak ilerleme kaydetmek ve yeniden yapılanma sürecine girmek durumunda kalmışlardır. Bu kapsamda, örgütler iç ve dış yeteneklerini her an gözden geçirmek zorundadırlar. Bu doğrultuda, değişim sürecine adapte olabilen ve değişimi sürdürülebilir üstünlük aşmasına ulaştırmada başarılı olan örgütler rekabet avantajını da elinde bulundurmuş olmaktadır.

Örgütler için kendini geliştirme ve değişim örgütsel yaşamı ve rakiplere olan üstünlüğü belirleyen temel kuraldır. Dinamik yetenekler teorisinin temel odağı bir örgütün rekabet üstünlüğünü elde edip bu durumu sürdürebilme durumudur. Bu doğrultuda, dinamik yetenekler teorisinin uygulandığı bir örgüt, çevrenin açığa çıkardığı değişim parametrelerini algılamak, analiz etmek ve değişim ile uyum içerisinde olmak zorundadır. Esasen, teknik ve teknolojik gelişmeler rekabetin en esas anlamda itici gücüdür. Bu durumda, teknik ve teknolojik gelişmelere daha hızlı adapte olmak için bir örgütün belirsizliklerin, kaosu ve tutarsızlıkların olmadığı bir halde olması gereklidir. Sonuçta, yöneticilerin bilinçli bir şekilde örgütleri yönetmesi bir zorunluluktur. Bu kapsamda, çağdaş stratejik yönetim literatürü çerçevesinde yer alan dinamik yetenekler teorisi kapsamında hareket eden örgütler iç ve dış belirsizliği aşacak, sorunları ortadan kaldıracak ve örgütsel başarıyı yakalayabileceklerdir. Bu doğrultuda, örgütlerin hayatlarını sürdürmeleri ve rakiplerine karşı üstünlük sağlamaları için oluşan yetkinliklerinin etkisi zamanla literatürde dinamik yetenekler konusu üzerinde odaklanılmasına olanak tanımıştır. Dinamik yetenekler teorisi, çevresel değişime göre örgütün yeteneklerini geliştirmesi ve üst düzeyde kullanması üzerine kurgulanmış bir teoridir (Teece ve Pisano, 1994). Bu teori, örgütlerin iç ve dış yetkinliklerini çevresel şartlara uyumlanarak ne şekilde oluşturduklarını, yeniden yapılandırdıklarını ve bütünleştirdiklerini araştırmak ve her durumla rekabet edebilme kabiliyetini elinde bulundurmak olarak ifade edilebilir (Zahra vd., 2006: 921; Eisenhardt ve Martin, 2000: 1105).

Bu çalışmanın amacı, öncelikle dinamik yetenekler teorisine ilişkin konuların örgütsel anlamda ve değişik unsurlara yer verilerek teorik olarak incelenmesidir. Ayrıca, diğer bir amaç olarak literatür için dinamik yetenekler teorisi ile ilgili spesifik bir bakış açısı geliştirmek ve yöneticilere bu alanda rehberlik etmektir. Bu çerçevede, bu çalışma ile dinamik yetenekler teorisinin örgütsel açıdan incelenmesi ile örgüt ve yöneticilere farklı bir bakış açısı kazandırılması söz konusudur. Bunun yanında çalışmada, yöneticilerin dinamik yetenekler teorisini

nasıl kullanıp örgütü dönüştürebileceği ve örgütü ne şekilde rakiplerine karşı daha üstün kılabileceği tartışılmaktadır. Ayrıca, dinamik yetenekler teorisi alanında yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğu uluslararası literatürde yer almaktadır. Bu anlamda çalışma, ulusal literatürde az sayıda çalışma olduğundan dolayı oluşan eksikliği kapatmak ve araştırmacılara katkı sağlamak açısından önemlidir. Bu kapsamda, çalışma ilk bölüm olarak teori ile ilgili genel bir çerçeve sunan giriş bölümü ile başlamıştır. İkinci bölümde dinamik yetenekler teorisine kavramsal olarak yer verilmiştir. Üçüncü bölümde dinamik yetenekler teorisinin dayandığı “Kaynak Temelli Teori”, “Evrimsel Örgüt Teorileri”, “Örgütsel Öğrenme Kuramı” kapsamındaki kuramsal temeller incelenmiştir. Dördüncü bölümde teorisinin unsurları kapsamında algılama yeteneği, öğrenme yeteneği, bütünleştirme yeteneği ve koordinasyon yeteneği üzerinde durulmuştur. Ayrıca, beşinci bölümde dinamik yetenekler teorisi örgütler açısından ele alınmıştır. Son bölümde ise sonuç ve tartışma bölümünde ana sonuçları açıklamaya ve muhakeme etmeye yer verilmiştir.

2. Dinamik Yetenekler Teorisinin Kavramı ve Kapsamı

Örgütler değişen dünyada teknik, dijital ve teknolojik unsurlara göre şekillenen rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak için örgüt içi ve dışı yetilerini en üst düzeyde kullanmalıdırlar (Tece vd., 1997: 509). Bu durumda, örgütlerin bu yetilerini artırmaları için dinamik yeteneklerini en iyi şekilde değerlendirmeleri ve bu konuya yoğunlaştırmaları önem arz etmektedir. Dinamik yetenekler teorisi ilk olarak Teece ve Pisano (1994)’nun “The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction” adlı çalışmasında ortaya atılmış ve Teece ve arkadaşları (1997) tarafından “Dynamic Capabilities and Strategic Management” adlı çalışmada daha da geliştirilmiştir (Tece vd., 1997: 509).

Yetenekler, örgütlerin rakip örgütlere göre daha iyi yaptığı, öğrenebilir ve tekrarlanan davranışlardır (Nelson ve Winter, 1982, Winter, 2003). Yetenek, dış çevreden kaynaklanan etkileri algılama ve bunlara uygun biçimde karşılık verebilme kapasitesi ya da gücü olarak ifade edilebilir (TDK, 2026). Başka bir deyişle, yetenek kişinin geliştirilmeye yatkın olan özel yeti ve becerileri olarak tanımlanabilir (Otrar ve Bilgili, 2022). İşletme yetenekleri, örgütün amaçlarını ve esas görevlerini üstün performans sergileyerek yapması için gerekli olan bilgi, deneyim ve becerilerin bütünleştirilmesidir (Koçel, 2014). Başka bir açıdan işletme yetenekleri, örgütün uzun vadede beklenen çıktıları elde etmesini sağlayan ve rakip örgütlerin benzerini oluşturmakta zorlandığı ve stratejik üstünlük sağlayan niteliklerdir (Sivashoğlu, 2020: 130).

Örgütler, çevresel değişimlere ve çalkantılara karşı iç ve dış yeteneklerini meydana getirdikleri, koordine ettikleri, bütünleştirdikleri ve yeniden

yapılandırdıkları zaman dinamik yeteneklere sahiptirler demektir. Örgütsel yetenekler temel seviyedeki yetenekler iken dinamik yetenekler birinci seviye yeteneklerdir. Bu kapsamda, örgütsel yetenekler, hali hazırdaki kaynakların verimli bir şekilde kullanımı ile ilgilidir. Dinamik yetenekler ise yeni fırsat ve olanakların etkin bir şekilde incelenmesi ve değerlendirmesini konu almaktadır (March, 1991: 95-96 ; Arda, 2016: 89). Bazı yazarlara göre, dinamik yetenekler, örgütte hali hazırda yer alan operasyonel yeteneklerin yeniden yapılandırılmasını sağlayan araçlar olarak ifade edilmektedir (Galunic ve Eisenhardt, 2001; akt. Pavlou ve El Sawy, 2011: 242). Başka bir deyişle, dinamik yetenekler, yeni olanakların veya fırsatların etkin bir şekilde incelenmesi ve değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir (Güney, 2020: 94). Dinamik yetenekler, bir örgütün ürününü, üretim sürecini, pazarını belirli bir plan doğrultusunda değiştiren yeteneklerdir (Winter, 2003; akt. Arda, 2016: 89). Bu anlamda, dinamik yetenekler; mevcut yetenekleri değiştirmek, genişletmek ya da yenilemek için oluşturulan yetenekler olarak ifade edilebilir (Collis 1994; akt. Winter, 2003: 2).

Günümüz çevresel şartları sürekli gelişmekte ve değişmektedir. Dolayısıyla, örgütler varoluş amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken bir taraftan da çevresel şartların getirdiği teknolojik ve yapısal değişikliklere uyum sağlamak ve varlıklarını devam ettirmek zorundadırlar. Dinamik yeteneklerini iyi bir düzeyde kullanan örgütler bu konuda öne çıkabilirler. Ayrıca, örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi için yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilmesi ve şartlara göre örgütsel değişim sağlayabilmesi gerekmektedir. Örgütsel değişim, rekabet üstünlüğü, bilgi yönetimi, yenilik, strateji vb. kavramlarla ilişkilidir (Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 368). Bu doğrultuda, dinamik yetenekler teorisi, örgütlerin ani ve zorlu çevresel değişimlere hızlı yanıt verebilmek için içsel ve dışsal yeteneklerini yeniden yapılandırma, bütünleştirme ve ihtiyaç dahilinde yeni yetenekler geliştirme becerisine odaklanan bir teori olarak ifade edilebilir (Teece vd., 1997). Başka bir deyişle, dinamik yetenekler teorisi, çevresel uyum ve rekabet üstünlüğü sağlamak için örgütsel yeteneklerin ne şekilde geliştirileceği üzerine odaklanmaktadır (Teece vd., 1997; Zahra vd., 2006: 921). Bu teori, örgütleri var olan operasyonlarına ilişkin operasyonel ya da mevcut yeteneklerinden daha üst bir seviyeye taşıyan bir teoridir (Teece vd., 1997; King vd., 2001; akt. Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 369). Başka bir deyişle teori, örgütlerin iç ve dış çevrelerine karşı duyarlı olması, yaşam seyirlerini sürdürmesi ve rakiplerine karşı avantaj sağlaması için yeteneklerini en üstün şekilde kullanma eğilimi olarak ifade edilebilir. Örgütler, çevresel şartlara uyumlanabildikleri ve çevrede meydana gelen belirsizliklere karşı yeteneklerini sergiledikleri, koordine ettikleri, bütünleştirdikleri ve yeniden yapılandırdıkları zaman dinamik yeteneklere sahiptirler demektir (Abbas vd.,

2019; akt. Abdeen vd., 2026: 1846; March, 1991). Dinamik yetenekler teorisi, içinde bulunduğumuz dijital dönemin yarattığı dijitalleşme ve inovasyon yönetimine uyum sağlamak açısından önemli bir perspektif sunmaktadır. Bunun yanında, bu teori aracılığı ile örgütlerin, çeşitli çevresel belirsizlik ve çalkantıların yarattığı değişimleri, fırsatları ve tehditleri tespit etmesi olasıdır. Sonuçta, fırsatları ve tehditleri analiz eden ve gereken dönüşümleri yapan örgütler rakiplerine göre üstün olabilirler (Teece, 2007: 1319). Dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ile birlikte düşük maliyet, işletme verimliliği ve işletme, performansını artırmak, teknoloji ve dijital becerilerin kullanılması, örgütte yeniden yapılandırma durumu, inovatif Ar-Ge operasyonları, stratejik ittifaklar, etkili müşteri ilişkileri yönetimi, örgüt kültürünü güçlendirmek, üstün işgücü, çalışanların pazarlama ve satış becerilerini artırmak gibi faktörler söz konusu olmaktadır (Besley ve Persson, 2024: 394; Teece vd., 1997; King vd., 2001 ; akt. Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 369). Sonuçta, dinamik yeteneklerin geliştirilmesi ile birlikte örgütler, rakipleri ile daha uzun vadede rekabet edebilirler. Bunun yanında, örgütler rakiplerine nazaran daha güçlü bir performans sergileyebilirler (Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 369).

3. Dinamik Yetenekler Teorisinin Kuramsal Temelleri

Dinamik yetenekler teorisinin temellerini oluşturan ana teoriler Kaynak Temelli Teori (Resource-Based Theory), Evrimsel Örgüt Teorileri (Evolutionary Theories of Organization), Örgütsel Öğrenme Kuramı (Organizational Learning Theory) şeklinde sıralanabilir (Nayernia, 2026: 1).

3.1. Kaynak Temelli Teori

Dinamik yetenekler teorisinin günümüzdeki haliyle şekillenmesinde “Kaynak Temelli Teori” önemli bir rol oynamıştır (Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 368). Kaynak temelli teori, Wernerfelt (1984) tarafından bulunmuştur ve Barney tarafından (1991) daha detaylı olarak ele alınmıştır. Özellikle, 1990’lı yıllarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için içsel örgütsel kaynak ve yetilere odaklanılarak kaynak temelli teori kapsamında yapılan çalışmalar yoğunlaştırılmıştır (Sönmez ve Kasımoğlu, 2014: 63). Kaynak temelli teoriye göre örgüt kaynakları; somut kaynaklar, soyut kaynaklar, organizasyonel yetenekler ve finansal kaynaklar olmak üzere dört ana unsur olarak incelenebilir (Wernerfelt, 1984; Collins ve Montgomery, 1997: 106). Teori, sektörün yapısı ve hâkimiyeti konularına daha az önem vererek müşteri beklentilerini daha ön plana alan ve örgütlerin kendilerine özgü kaynak ve yeteneklerini vurgulayan bir yapıdadır (Barney ve Clark, 2007: 4; akt. Sönmez ve Kasımoğlu, 2014: 69). Aynı şekilde, dinamik yetenekler teorisi de iç dengelere yönelmesi ve

örgütsel yetenekleri ön planda tutması bakımından kaynak temelli teori ile aynı doğrultuda bir yapıya sahiptir.

Örgütlerin kaynak tabanlarını oluşturan somut, soyut, organizasyonel yetenekler ve finansal kaynaklarını değişen koşullara göre uyarılma, yeniden şekillendirme ve güncelleyebilme kapasitesine ve becerisine sahip olması gerekir (Teece vd., 1997: 510; Collins ve Montgomery, 1997: 106; Teece vd., 1990: 9). Dinamik yetenekler teorisi de örgütlerin değişen çevre şartlarına adapte olmak için yeteneklerini iyileştirebilecekleri, devamlı bir şekilde ileriye taşıyabilecekleri, yeniden şekillendirebilecekleri süreçlere ağırlık vererek bu eksikliği gidermeyi amaçlamaktadır (Zahra vd., 2006: 918). Ayrıca, kaynak temelli teori, diğer örgütlere karşı rekabet avantajı elde etmek için örgütün hususi kaynaklarının kullanımını ve bu kaynakları geliştirmeyi ifade eder (Barney, 1991: 99; Sönmez ve Kasımoğlu, 2014: 63). Başka bir deyişle, kaynak temelli teori örgütün kaynakları, örgütsel beceriler ve rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkileri inceler. Kaynak tabanlı teori kapsamında yeteneklerini geliştiren, ulaşılmaması gereken ve fark yaratacak kaynakları bulan örgütler rekabet avantajı sağlarlar (Collins ve Montgomery, 1997: 42). Bu kapsamda, dinamik yetenekler teorisinde vurgu yapılan en önemli konulardan birisi örgütün üstün yetenekleri ile rekabet avantajı elde etmesidir. Dolayısıyla, kaynak temelli teori ve dinamik yetenekler teorisi de bu konuda benzerdir. Diğer bir deyişle, kaynak temelli teori benzersiz ve taklit edilmesi zor olan farklı niteliklerin rekabet üstünlüğü olarak kullanılmasını vurgular (Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 34). Bu konuda teori, dinamik yetenekler teorisi ile ortak bir paydayı paylaşmaktadır.

Kaynak temelli teori, rekabet üstünlüğünün esas etkeninin sektörden kaynaklanmadığını örgütün iç dinamiklerine, yetkinliklerine ve özgün kaynaklarına dayandığını ifade etmektedir (Barney, 1991: 99; Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 34; Nayernia, 2026: 1). Kaynak temelli teori örgütlerin rekabet üstünlüğünü değerli, nadir ve taklit edilmesi zor kaynaklar vasıtasıyla elde ettiğini ve bunları elde ederken örgütsel yeteneklerini kullanması gerektiğini savunan bir görüştür (Collins ve Montgomery, 1997: 41; Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 34). Özellikle bu nedenle kaynak temelli teori, dinamik yetenekler teorisinin temelini oluşturmaktadır. Bunun yanında, kaynak temelli teori, dinamik yetenekler teorisinde olduğu gibi stratejik yönetimin gelişmesine katkı sağlamakta ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kapsamında çeşitli incelemeler yapmaktadır (Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 34). Ayrıca, dinamik yetenekler teorisinin bir amacı da kaynak temelli teorisinin sınırlamalarını incelemektir (Nayernia, 2026: 1).

3.2. Evrimsel Örgüt Teorileri

Evrimsel örgüt teorileri, yönetim paradigmalarından biri olarak ortaya çıkmış ve ilk olarak Nelson ve Winter tarafından 1982 yılında ele alınmıştır (Erdener, 2025: 22; Diken vd., 2023: 78). Evrimsel örgüt teorileri, örgütlerin gündün güne değişen çevresel şartlara adapte olma, seçilme, farklılaşma, varlıklarını devam ettirme durumlarını biyolojik evrimden esinlenerek izah eden bir teoridir (Nelson ve Winter, 1982; Porter, 2006: 486; akt. Sayğan ve Uçar, 2015: 287). Birlikte evrim, uyum ve seçim görüşleri arasındaki ilişkiyi kapsamlı bir biçimde açıklar. Seçim perspektifinde çevrenin belirleyici bir rol üstlendiği ve örgütlerin kısıtlı bir adaptasyon yetisine sahip olduğu belirtilebilir. Bu noktada, evrim anlayışı seçimler ile ilişkilendirilmektedir. Bu doğrultuda evrim anlayışı, örgütlerin çevreden etkilenmesinin yanı sıra çevreyi de etkileyebileceğini savunmaktadır (Lewin ve Volberda, 1999:520; Porter, 2006: 486; akt. Sayğan ve Uçar, 2015: 287). Özellikle, evrimsel örgüt teorileri dinamik yetenekler teorisinin çevre şartlarına uyum sağlama ve örgüt yaşam sürelerini devam ettirme isteği ile paralellik göstermektedir. Evrimsel örgüt teorileri kapsamında, sektörel ve örgütsel yapıların anlamlandırılması ve yorumlanması yalnızca örgütlerin belirlediği hedefler açısından olmaz. Bunun yanında, bu teori, meydana gelen davranışsal sonuçlar ve bu sonuçların tesirleri üzerinden de ifade edilebilir. Başka bir deyişle, evrimsel örgüt teorileri amaçlardan daha çok örgüt davranışının sonuçları üzerine odaklanmış bir teoridir (Zollo ve Lomi, 2008: 1069). Bu durumun nedeni teorisinin baskın seçim ölçütlerinin neticelerine vurgu yapmasıdır. Diğer bir ifadeyle örgüt, davranışları neticesinde vuku bulan çevrenin ayırt ediciliğine dayanan örgütsel bir durumda olabilir veya örgütsel varlığını devam ettirebilir ya da seçilerek değerlendirme dışı bırakılabilir (Erdener, 2025: 22; Murmann, 2003: 15; akt. Sayğan ve Uçar, 2015: 285). Sonuçta, örgüt davranışı söz konusu alternatiflerin birinin oluşmasına sebep olacaktır (Zollo ve Lomi, 2008: 1069). Bunlara ek olarak, evrimsel örgüt teorisi çerçevesinde, bireylerin karar verme durumları ve davranış biçimleri ile ilgili varsayımların yeniden ele alınması ve farklı bir perspektif üzerinden yorumlanması üzerinde durulur (Zollo ve Lomi, 2008: 1069; Murmann, 2003: 15; akt. Sayğan ve Uçar, 2015: 285). Bu teori, örgüt içindeki birey ve grupların kusursuz olmadığını savunur. Teoriye göre, birey ya da gruplar bazı konularda yeterlilik gösteremeyebilecektir (Murmann, 2003:15; Potts, 2000: x-xi; akt. Sayğan ve Uçar, 2015: 286). Bu kapsamda, dinamik yetenekler teorisi bireysel karar verme ve davranış biçimlerinin yorumlanması anlamında evrimsel örgüt teorileri ile paralellik göstermektedir.

Evrimsel örgüt teorileri, örgütün çevreye bütünüyle adapte olmasının imkânsız olduğunu savunmaktadır. Çünkü, teori özellikle örgüt çalışanları ve grupların yeteneklerinin sınırlı olduğuna vurgu yapmaktadır. Sonuçta, çevresel

elenme ile birlikte seçilemeyen örgütler daha kolay bir şekilde yok olacaklardır (Murmman, 2003: 12; akt. Sayğan ve Uçar, 2015: 285). Bu kapsamda, dinamik yetenekler teorisinde de örgütler çevreye uyumu gerçekleştiremediklerinde varlıklarını sürdürememektedirler. Ancak, dinamik yetenekler teorisinde çevresel uyumu yakalamak için sürekli olarak gelişim ve örgütsel yetileri geliştirmek evrimsel örgüt teorisine göre çok daha ön plandadır. Bunun yanında, evrimsel örgüt teorileri dinamik yetenekler teorisini örgüt içi ve dışı yeteneklere önem vermesi ve davranışların sonuçları anlamında desteklemektedir. Bu teoriye göre örgütsel değişim sadece yönetsel müdahalelerin neticesinde olmaz (Erdener, 2025: 22; Zollo ve Lomi, 2008: 1069). Ayrıca, evrimsel örgüt teorileri, çevresel seçim dinamiklerinin de örgütsel yaşam seyri süresini etkilediğini belirtir. Bu kapsamda, dinamik yetenekler teorisi ile özellikle örgüt çevre ilişkisi anlamında paralellik gösterir.

3.3. Örgütsel Öğrenme Kuramı

Örgütsel öğrenme kuramından ilk kez Argyris ve Schön (1996) “Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice” adlı eserlerinde bahsetmişlerdir. Esasen örgütsel öğrenme ile ilgili çalışmalar, yönetim bilimi kapsamında yer alan örgütsel davranış teorilerinden elde edilmiştir. Örgütsel öğrenmenin hâkim olduğu örgütlerde çalışanlar, bilgiyi elde etmek, üretmek ve başkalarına ulaştırmakta isteklidirler. Bu doğrultuda, yöneticilerin bilginin akışını engelleyen kısıtlamaları ortadan kaldırması ve örgüt çalışanları için bir öğrenme kültürü yaratması önemlidir (Gökgöz, 2020: 414). Bu durumda, örgütsel öğrenme kapsamında çalışanlar ortak bir görüş etrafında birleşir, daha sonra örgütsel işleyiş etkinleşir ve güçlenir ve böylece örgütün stratejik amaçlarını elde etmesi için güçlü bir alt yapı elde edilir (Gill, 2000: 12; akt. Gökgöz, 2020: 414). Bu doğrultuda, bilginin elde edilmesiyle birlikte örgütsel yetiler artmakta ve örgütsel işleyişte üstün bir noktaya gelinerek örgütsel başarının zemini oluşturulmaktadır. Bu anlamda, örgütsel öğrenme kuramı örgütsel yetiler ve örgütsel başarı üzerinde durmaktadır. Sonuçta, örgütsel öğrenme kuramı da bu açıdan dinamik yetenekler teorisi ile benzeşmektedir.

Rekabet koşullarındaki hızlı değişim, teknolojik ilerlemeler ve ani değişen müşteri öncelikleri ve eğilimleri öğrenen örgütlerin önemini perçinlemektedir. Başka bir deyişle, örgütsel öğrenmeye önem veren örgütlerin çevreyle olumlu bir etkileşimde olması sonucunda örgütün pazar şartları ve taleplerine ve farklılaşan müşteri gereksinimlerine karşılık vermesi sayesinde rekabet gücü artmaktadır (Hannan ve Freeman, 1984: 151; akt. Başıç, 2021: 162). Bu durumda, örgütsel öğrenmeyi başarılı bir şekilde yerine getiren örgütler, çevrede tahmin edilemeyen ve ani durumlar vuku bulunca rakiplerine göre daha kısa sürede uyum sağlayacaklardır (Sarder, 2016: 1; akt. Gökgöz, 2020:

414). Dinamik yetenekler teorisinde de değişen çevre şartlarına göre örgütün kendi yeteneklerini geliştirmesi ve çevre şartlarına uyumlanması esastır. Bu durumda her iki kuram da uyuşmaktadır.

Örgütsel öğrenme kuramı, yanışları beraberinde getiren temel kabullerin sorgulanmasını sağlayan çift döngülü mekanizmalar ve sistem düşüncesi temellidir. Bu kapsamda, söz konusu sistem düşüncesi ile devamlı yenilenme girişimleri sayesinde etkin ve sağlıklı bir strateji düzenlemesi yapılabilir. Öğrenen örgüt çerçevesinde bireysel ve örgütsel öğrenmenin sistematik bir biçimde olması; örgütlerde gelişim kültürünün oluşmasına ve sürdürülmesine katkı sağlar (Senge, 1990). Dinamik yetenekler teorisinde de örgütün kendini sorgulaması, yeteneklerinin gelişmesindeki engelleri ortadan kaldırılması ve sürekli yenilenmenin olması önemlidir. Ayrıca, örgütsel öğrenme, örgütlerde mevcut kaynakların etkin kullanılmasını ve bu kaynakları destekleyen unsurların katkılarının incelenerek değerlendirilmesini odak noktası olarak alır (Bařić, 2021: 162). Kaynak temelli teori ve örgütsel öğrenme kuramının ortak noktalarını inceleyen bazı yazarlara göre, kaynak temelli teori örgütlerin yeterli olan kaynağı elde etmesini sağlayarak rekabet üstünlüğü sağlar. Örgütsel öğrenme kuramı ise, örgütün kaynakları kullanılırken öğrenme sürecinden ne şekilde faydalanılacağını vurgular (Mahoney, 1995: 96; 98; Spender, 1992; akt. Aybas, 2007: 49). Sonuçta, dinamik yetenekler teorisinde de örgütsel öğrenme kuramı ve kaynak temelli teori gibi aynı şekilde kaynakların etkin bir şekilde ve belirli yetiler dâhilinde kullanılması ön plana çıkmaktadır. Bu noktada, dinamik yetenekler teorisi her iki görüşü de desteklemektedir.

Esasen, öğrenme süresince; mevcut sanıları değerlendirmek, değişik görüşleri paylaşmak ve muhakemeye dayalı düşünme becerisini ortak davranış kültürünün vazgeçilmez bir unsuru hâline getirmek öne çıkan bir durumdur (Senge, 1990). Dinamik yetenekler teorisi, örgütün iç ve dış yetileri sayesinde karmaşık çevre şartlarıyla baş etmeyi ve rakiplerinden üstün bir hale gelmeyi bir rol haritası olarak belirler. Bu kapsamda, dinamik yetenekler teorisi ile örgütsel öğrenme kuramının özellikle örgütlerin çevreye adapte olma ve rakiplerine karşı avantaj elde etmek için sürekli kendilerini geliştirmeleri kapsamında benzeştiği görülmektedir. Ayrıca, örgütsel öğrenme kuramının ve dinamik yetenekler teorisinin, örgütlerin yetilerinin rakiplerinin yetilerinden farklılaşması gereği yönündeki verdiği destek, her iki görüşün paralellik gösterdiğinin diğer bir göstergesidir.

4. Dinamik Yetenekler Teorisinin Unsurları

Örgütlerin hali hazırdaki operasyonel yeteneklerinin yeniden yapılandırılmasında dört dinamik yeteneğin etkileşim içinde olduğu ifade

edilebilir. Söz konusu dinamik yetenekler algılama yeteneği (sensing capability), öğrenme yeteneği (learning capability), bütünleştirme yeteneği (integrating capability) ve koordinasyon yeteneği (coordinating capability) olarak sınıflandırılabilir (Teece vd., 1997; Teece, 2007). Bütün bu dinamik yetenekler arasında etkileşim ve geri besleme ilişkileri söz konusudur (Pavlou ve El Sawy, 2011: 243). Dinamik yeteneklerin unsurları bütünleştirildiklerinde örgüt varlıklarının verimli bir şekilde organize edilmesi ve yönlendirilmesine aracı olan süreçler açığa çıkar (Teece, 2007: 1341).

4.1. Algılama Yeteneği

Örgütlerin dinamik yeteneklerinin farkına varmaları ve çevresel dönüşüme adapte olma potansiyellerini artırmalarını sağlayan stratejik araçları kullanmaları önemlidir (Allaham, 2024: 29). Bu kapsamda, örgütlerin öncelikle algılama yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Algılama yeteneği, örgütün fırsat ve tehditleri sezme yeteneği olarak belirtilebilir (Abdeen vd., 2026: 1848). Algılama yeteneği, çevredeki olanakları ve fırsatları algılama, yorumlama ve bunları izleme ve bulma yeteneği olarak ifade edilebilir (Pavlou ve El Sawy, 2011: 243).

Algılama yeteneğinin prosedürleri kapsamında; (a) pazar bilgisinin üretilmesi; bazı yazalar tarafından da belirtilen müşteri gereksinim ve taleplerinin tespit edilmesi (Teece, 2007), pazar eğilimleri, pazarın fırsat ve tehditlerinin saptanması durumları olarak ifade edilebilir (Amit ve Schoemaker, 1993; Day, 1994; Sinkula, 1994). Başka bir deyişle, pazar bilgisinin üretilmesi yeniden yapılandırma kapsamında yeni pazar fırsatlarını saptama durumunu artırmaktadır (Galunic ve Rodan, 1998; akt. Pavlou ve El Sawy, 2011: 243). (b) pazar bilgisinin yayılması/paylaşılması; örgütün pazarla ilgili bilgilerin yorumlamasına, olayların ve çevresel değişimin değerlendirmesine ve ortaya çıkan fırsatları incelenmesine olanak verir. Bunun yanında, pazar bilgisinin yayılması örgütlerin, müşteri gereksinimlerine daha hassas olmasına yardımcı olmaktadır (Kogut ve Zander, 1996; Teece, 2007) ve (c) pazar bilgisine yanıt verilmesi; elde edilen bilgiler aracılığıyla gerekli planların faaliyete geçirilmesi, müşteri gereksinimlerine daha iyi yanıt veren hedef pazarlara ve müşterilere yönelik stratejik uygulamalar yapılması ile ilgilidir (D'Aveni, 1994; Teece, 2007; akt. Pavlou ve El Sawy, 2011: 244)

4.2. Öğrenme Yeteneği

Öğrenme, bir kişinin yaşama başlamasından yaşamı bitene kadar olan sürede sahip olduğu bilgi ve beceri olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, öğrenme, deneyimler sonucu oluşan ve daimî olmaya meyilli bir davranış farklılaşması olarak ifade edilebilir. (Della-Dora ve Blanchard, 1979; akt.

Babayigit, 2016: 4; Aktolga, 2020: 7). Öğrenme bir süreçtir. Dış dünyadan gelen bilginin analiz edilmesi, dönüştürülmesi ve bireyin mevcut bilgisinin üzerine eklenmesi ve sonuçta mevcut bilginin değiştirilmesi ve geliştirilmesi olarak ifade edilebilir (Aktolga, 2020: 7).

Bir örgütün öğrenme olasılığını artıran en spesifik niteliği öğrenme yeteneğidir (Fang vd., 2011: 1865). Öğrenme yeteneği, örgütün operasyonel yeteneklerinin yeni bilgiler aracılığı ile geliştirilmesi becerisidir (Abdeen vd., 2026: 1848). Başka bir deyişle, bir fırsat saptandığında örgütte kullanılmakta olan operasyonel yeteneklerin öğrenme yoluyla yeni bilgi ve yeteneklere evrilmesi ve geliştirilmesi için kararlar verilmelidir (Tece, 2007: 1323). Bu kararlar, örgütlerde öğrenme yeteneğinin artırılması ve yeniden yapılandırmasını gerektirir. Çevresel durumlar için yeni bilgiler edinmek, yeni çözüm yolları bulmak ve yeni ürünler geliştirmek gerekebilir. Bu kapsamda, yeniden yapılandırma önem arz etmektedir (Nonaka ve Toyama, 2007; akt. Tece, 2007: 1323). Örgütler, operasyonel yeteneklerini sürekli olarak geliştirmek için bilgi edinmeli ve bu bilgiyi işleyebilmelidir. Örgütlerin gelişen operasyonel yeteneklerini uygulamaya geçirmeleri için kaynakları, yapılan işleri ve faaliyetleri düzenlemeleri gerekmektedir (Abdeen vd., 2026: 1848). Örgütlerin gelişimi için fırsatların algılanması, bilginin elde edilmesi ve çevresel ilerlemelerin fark edilmesi önemlidir (Nonaka ve Toyama, 2007; akt. Tece, 2007: 1323).

4.3. Bütünleştirme Yeteneği

Dinamik yeteneklerin temelini oluşturan ve örgütlere destek sağlayan önemli faktörlerden birisi de farklı bilgi kaynaklarının bütünleşik şekilde kullanılabilmesidir (Tece, 2007). Bütünleştirme; tamlaştırma (TDK, 2026), “çabaların birliğini sağlama süreci” (Lawrence ve Lorsch, 1967) ya da parçaların bir araya getirilerek eşgüdümlü ve fonksiyonel bir bütün oluşturulması mekanizması olarak tanımlanabilir (Lorsch, 1967). Bütünleştirme yeteneği, örgütün yönetsel hedeflerini elde etmek amacıyla mevcut olan kaynaklarını ve örgütsel değerlerini bir araya getirmesi konusundaki yetkinliği olarak ifade edilebilir. Bütünleştirme yeteneğinde yeni operasyonel yetkinlikler ile bireysel bilgiyi ve deneyimleri uyumlayıp verimli bir biçimde kullanmak kapasitesidir. Bu yetenek ile birlikte örgütlerin kaynaklarını daha yenilikçi bir hale uyarlaması ve düzenlemesi söz konusudur (Dutta vd., 2005; akt. Zhou vd., 2019: 734).

Dinamik yetenekler aracılığıyla yeni kaynakların ve bilgi ile ilgili varlıkların bütünleştirilmesi ve koordinasyonu yeniden yapılandırma kapsamındadır ve sektörde başarının anahtarıdır (Tece, 2007; akt. Hernández-Linares vd., 2021: 168). Yeniden yapılandırma, operasyonel yeteneklerin belirsiz ve değişken çevreye uyum sağlayarak gerektiği zamanda ve tesirli bir biçimde tekrar

oluşturulduğunu vurgular (Teece, 2007). Bazı yazarlara göre, bütünleştirme yeteneğine sahip olan birey veya gruplar beklenmedik durumlara karşı daha güçlü karşılık verebilmektedirler. Bu doğrultuda, birey veya gruplar bütünleştirme yeteneği sayesinde kolektif etkileşim içinde olabilirler (Okhuysen ve Eisenhardt, 2002; Weick ve Roberts, 1993: 377; akt. Pavlou ve El Sawy, 2011: 244). Bütünleştirme yeteneği, teknolojik yenilik ve pazar yeniliğini artırmaya olanak tanıyabilir (Zhou vd., 2019: 734).

4.4. Koordinasyon Yeteneği

Örgütsel anlamda koordinasyon, örgütte çalışanların, grupların, birimlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda koordineli ve dengeli bir biçimde çalışmasına olanak veren bir süreçtir. Bu süreç, örgüt içindeki eşgüdümü artırarak kaynakların daha verimli kullanılmasına ve örgütsel hedeflerin daha etkin bir şekilde elde edilmesine destek olur (Quinn ve Dutton, 2005; akt. Pavlou ve El Sawy, 2011: 244).

Operasyonel yeteneklerin yapılandırılmaları için kaynakların ve görevlerin kararlı ve güçlü bir şekilde düzenlenmesi ve yapılacak işlerin koordine edilmesi zorunludur (Iansiti ve Clark, 1994; Helfat ve Peteraf, 2003; akt. Pavlou ve El Sawy, 2011: 246). Koordinasyon yeteneği, yeni operasyonel yeteneklerin geliştirilmesi ile birlikte değişimlere adapte olarak kaynakların, görevlerin ve faaliyetlerin organize edilerek gerçekleştirilmesini sağlayan bir yetidir Huang vd., 2012; akt. Hernández-Linares vd., 2021: 168). Başka bir deyişle, koordinasyon yeteneği, yeniden yapılandırma kapsamındaki yeni operasyonel yeteneklerin gerçekleşmesi maksadıyla kaynakların, görevlerin ve faaliyetlerin düzenlenmesine yol açar. Bu kapsamda, değişimlere daha kolay ve hızlı bir şekilde uyumlanmak, kaynakların daha düşük maliyetler ve yüksek getiriler sağlanarak elde edilmesine olanak verir (Huang vd., 2012; Miller ve Shamsie, 1996; akt. Hernández-Linares vd., 2021: 168).

Koordinasyon yeteneği ve bütünleştirme yeteneği zaman zaman birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak, bu iki yetenek farklı olmasına karşın birbirlerini tamamlayan unsurlardır. Koordinasyon yeteneği, bireylerin üstlendikleri görev ve yürüttükleri faaliyetlerin uyumlu biçimde organize edilmesini hedeflerken, bütünleştirme yeteneği, ortak anlamlandırmaların yapılması ve kolektif bir anlayışın meydana getirilmesine vurgu yapar (Crowston ve Kammerer, 1998; akt. Pavlou ve El Sawy, 2011: 246).

5. Örgütler Açısından Dinamik Yetenekler Teorisi

Örgütlerin yaşam seyirlerini sürdürebilmeleri ve bunun da ötesinde rakiplerine karşı avantaj elde edebilmeleri önemli bir husustur. Bu noktada,

örgütlerin çevresel koşulları iyi analiz etmesi, rakiplerinin durumunu takip etmesi ve iç ve dış müşterilerinin potansiyel ihtiyaçlarını anlaması ve tüm bu unsurlara cevap verebilmek için çözümler geliştirilmesi önemlidir. Bu kapsamda, geliştirilen örgütsel yetiler örgütsel başarı ve performansı artıracak ve uygulanan stratejiler iç ve dış çevreye karşı örgütsel bir avantaj sağlayacaktır. Bu anlamda, dinamik yetenekler teorisinin uygulanması örgütlere üstünlük sağlayabilir.

Dinamik yetenekler teorisi, örgütlerin iç ve dış yetkinliklerini çevresel şartlara uyumlanarak ne şekilde oluşturduklarını, yeniden yapılandıklarını ve bütünleştirdiklerini araştırmakla ilgilidir (Zahra vd., 2006: 918). Eğer örgütler dinamik yetenekleri aracılığıyla çevresel değişime uyumlanabilirlerse rakipleri karşısında avantaj sağlayabileceklerdir (Abbas vd., 2019; akt. Abdeen vd., 2026: 1846).

Örgütlerin çevresel anlamda ön görülemeyen gelişmelere hazır olması, değişimlere adapte olması ve belirsizlikten kaçınmaları yöneticilerin başlıca görevleri arasında gelmektedir. Ancak, yöneticilerin ani ve hızlı çevresel değişimlere ve belirsizliklere zamanında yanıt verememesi karşılaştıkları önemli problemler arasındadır. Bu doğrultuda, bu problemleri aşmak amacıyla yöneticilerin örgütün iç ve dış dinamik yeteneklerini kullanarak örgütü rekabet edilebilir bir hale getirmesi önemli bir husustur.

Örgütlerin aralarındaki rekabetin artık sadece ulusal değil uluslararası çapta olması, ani ve köklü değişen ve bu değişimle beraber ilerleme kaydeden endüstriyel çevre, sürekli değişen teknoloji, müşteri memnuniyet durumunun aniden değişmesi özellikle yöneticilerin örgütün iç ve dış dinamik yeteneklerini kullanmasını ve çevik davranmasını zorunlu kılmıştır (Akkaya vd., 2019: 19).

Dinamik yetenekler teorisi, yöneticilere örgütün performansı ve başarısını artırmak için önemli derecede fırsat sunmaktadır. Dinamik yetenekler teorisinin amacı örgütün rekabet üstünlüğünü sürdürmek için dinamik yeteneklerini çevrede olan değişikliklere yanıt vermek ve çevrede değişim sağlamak maksadı ile ne şekilde kullandığını fark etmesi ve örgütsel yeteneklerini kullanmayı sağlaması ile ilgilidir (Teece, 2007: 1322). Esasen dinamik yetenekler teorisi, yetenekleri üstün olan örgütlerin, yetenekleri daha az olan örgütlerden daha iyi bir konumda olacağını ve onlardan üstün olacağını varsayar (Zahra vd., 2006: 921; Teece, 2007: 1321). Bazı yazarlara göre örgütlerin analitik amaçları doğrultusunda dinamik yetenekler çeşitli kapasitelere ayrıştırılabilir. Bunlar; (a) fırsatları ve tehditleri algılama ve şekillendirme, (b) fırsatları değerlendirme ve bunlardan yararlanma, (c) işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıklarını geliştirme, birleştirme, koruma ve gerektiğinde yeniden yapılandırma yolu ile rekabet gücünü sürdürme kapasitesidir (Teece, 2007: 1320).

Dinamik yetenekler, teknik ve teknolojik fırsatlara, sürekli yenilenen müşteri gereksinimlerine uyum sağlamak için elzem olan ve taklit edilmesi zor olan işletme yetenekleri ile ilgilidir. Ayrıca, işletme yetenekleri örgütün içinde bulunduğu sisteme biçim verme, uygulanabilir iş modelleri tasarlama ve sürdürme kapasitesini ve yeni ürünleri ve süreçleri içerir (Gedeon, 2010: 9; Teece, 2007: 1320). Bu doğrultuda, dinamik yeteneklerin örgütün yenilik yapmada üstün olması ve başarılı bir düzeyde uzun dönemli finansal performans sağlayacak şekilde değer yaratıp bunu sürdürme durumu sağladığı varsayılmaktadır (Teece, 2007: 1320). Bu kapsamda, bir örgüt sahip olduğu içsel ve dışsal yeteneklerini çevresel değişime yanıt verecek şekilde meydana çıkardığı, somutlaştırdığı, birleştirdiği, bütünleştirdiği ve yeniden yapılandığı taktirde dinamik yeteneklere sahiptir (Güney, 2020: 94). Bu doğrultuda, başarılı bir şekilde dinamik yetenekleri yönetebilmek için öncelikle yöneticiler temel düzeydeki yetenekler olan örgütsel yetenekleri en iyi şekilde yönetmelidirler. Bu yetenekler, örgüt kaynaklarının verimli bir şekilde kullanımı ile ilgilidir. Birinci seviye yetenekler olarak da bilinen dinamik yetenekler ise çevredeki yeni fırsat ve olanakların etkin bir şekilde incelenmesi ve değerlendirmesi ile ilgilidir (March, 1991; Winter, 2003).

Dinamik yetenekler teorisinin yönetim temelli çalışmalarda daha fazla kullanıldığı görülmektedir (Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 377) Yönetim alanında dinamik yeteneklerin ele alınması, girişimcilik, örgütün rutinleri ve olağan yetenekler açısından. Ayrıca, çeşitli çalışmalarda dinamik yetenekler ile inovasyon, pazarlama ve uluslararası ticarete ilişkin ilişkiler de incelenmiştir (Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 377-378; Teece, 2007: 1319). Dinamik yeteneklere stratejik açıdan yaklaşan çalışmalar, dinamik yeteneklerin kapsamı, niteliği ve stratejik süreçler ile etkileşimi üzerinde durmuş; örgütlerin kaynak tabanlarını oluşturma, genişletme ve yeniden yapılandırma sürecini de incelemiştir. Ayrıca, dinamik yetenekler, örgütlerin üstün bir şekilde rekabet edebilme durumuna ve finansal performansına destek veren, etkili ve çevik pazarlama faaliyetleri aracılığıyla örgütlerin iyi düzeyde müşteri memnuniyeti sağlamasına imkân tanıyan niteliğinden dolayı da pazarlama açısından da önemli bir yere sahiptir (Bayazıt ve Gürbüz, 2024: 378; March, 1991).

Dinamik yetenekler teorisi çerçevesinde yöneticiler öncelikle örgütün içinde bulunduğu endüstriyi ve çevreyi iyi tanımalıdır. Ayrıca, yöneticiler, çevresel talepleri ve değişimleri takip etmelidirler. Örgütsel yeteneklerinin ne olduğunu saptamalıdır ve gerekirse bunları çalışanlarına bildirmelidirler. Gerekli planlamalar dâhilinde çalışanlarının yeni yetenekleri anlamasını ve kullanmasını sağlamalıdır. Dinamik yetenekler teorisi çerçevesinde örgütlerini çevresel değişime ve yeni taleplere cevap verecek şekilde koordine eden yöneticiler başarıyı yakalayabileceklerdir (Arda, 2016: 95; Abdeen vd., 2026: 1853).

Yöneticiler çevresel değişime, artan ve değişen çevresel taleplere karşı örgütün iç ve dış yeteneklerini üst düzeyde tutmalı, şekillendirmeli, bütünleştirmeli, örgütün güçlü yönlerini kullanarak çeşitli faydalar oluşturmalı ve gerekirse yeniden yapılandırmalıdır. Ayrıca, bazı yazarlara göre yöneticilerin sürekli değişen talep ve çevreye karşı süreci devam ettirmeleri önem arz etmektedir (Abdeen vd., 2026: 1853). Sonuçta, çevresel değişime dinamik yetenekleri aracılığı ile iyi bir şekilde cevap veren örgütler rakiplerinin önüne geçecektir (Arda, 2016: 95).

Risk alma eğilimine dayalı dengeli girişimcilik paralelindeki girişimci bir yönetim, bir örgütteki dinamik yeteneklerin sürdürülmesi için elzemdir. Burada sözü edilen girişimcilik, yeni fırsatlar tespit etmek ve anlamak, bu fırsatlara göre yeni işleri başlatmak ve bu işleri bir araya getirmenin yeni ve daha iyi yollarını bulmakla ilişkilidir. Başka bir deyişle, girişimcilik, bir işletmeyi kurmayı ve yenilikçi bir biçimde yönetmeyi, işle ilgili her konuda, yenilikçi davranabilmeyi ve lider olarak hareket etmeyi kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Teece, 2007: 1346; Gedeon, 2010: 9). Ayrıca, genel olarak girişimci yöneticiler aynı alanda uzmanlaşmış unsurların yaratıcı bir şekilde bir araya getirilmesini koordine etmekten, rutin olmayan faaliyetler için onaylar almaktan ve iş fırsatlarını algılamaktan sorumludurlar. Girişimci yönetimin analiz ve optimizasyondan daha çok fırsatları tespit etmek ve anlamak hakkındaki odaklanmaları önemlidir (Teece, 2007: 1346). Girişimci yöneticilerin odak noktası üst düzey başarı ihtiyacı olduğu için örgüt başarısını ve performansını önemserler (Gedeon, 2010: 8). Bu doğrultuda, dinamik yeteneklerin örgütler için üstün başarı unsuru olarak kullanılması elzem olur.

6. Sonuç ve Tartışma

Günümüz çevresinin sürekli değişimi örgütlerin bazı yeteneklerini geliştirmesini gerektirmektedir. Bunlardan biri de dinamik yeteneklerdir. Gerek iç gerekse dış çevre ile sürekli etkileşim içerisinde bulunan ve bu durumu algılayıp kendi örgütlerini yapılandıran yöneticiler çevresel değişime adapte olabilirler ve rakiplerine üstünlük sağlayabilirler. Dinamik yeteneği üst düzeyde olan örgütler ani, köklü ve hızlı çevresel değişimleri yakalayabilen ve gereksinim dâhilinde olan dönüşümleri ihtiyaç duyulduğu anda gerçekleştirerek başarı elde edebilen örgütlerdir. Ayrıca, örgütlerin çevresel koşulları iyi analiz etmesi, rakiplerinin durumunu takip etmesi ve iç ve dış müşterilerinin potansiyel ihtiyaçlarını anlaması ve tüm bu unsurlara cevap verebilmek için çözümler geliştirilmesi önemlidir. Bu kapsamda, geliştirilen örgütsel yetiler örgütsel başarı ve performansı artıracak ve uygulanan stratejiler iç ve dış çevreye karşı örgütsel bir avantaj sağlayacaktır.

Örgütler için kaynaklar ve yetenekler önem arz etmektedir. Bir örgüt sahip olduğu kaynakları ve yetenekleri, örgütün ürün ya da hizmet üretme ve sunma sürecinde kullandığı tüm finansal, fiziksel, insani ve örgütsel değerlerdir (Barney, 1995: 50). Özellikle, dinamik yetenekler teorisine göre, örgütsel yeteneklerini etkin biçimde oluşturan ve bu yeteneklerin süregelmesini sağlayan örgütler; ekonomik büyüme, rekabet üstünlüğü ve yüksek performans elde ederek daha başarılı sonuçlara ulaşabilmektedirler. Dinamik yetenekler, iç ve dış kaynakları ve yetenekleri bütünleştirir ve böylece örgütün elde ettiği çıktılarını iyi bir derecede artmasına neden olurlar (Abbas vd., 2019; akt. Abdeen vd., 2026: 1846; Teece vd., 1997). Başka bir açıdan, dinamik yetenekler teorisi örgütlerin yeteneklerini geliştirmeleri gereksinimi kapsamında çevrenin öneminin anlaşılmasında etkilidir. Örgütsel yeteneklerin geliştirilmesinde başarılı olan yöneticiler, örgütlerini rakiplerinden bir adım öteye taşıyabilirler. Bu durum, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için önemlidir.

Yöneticiler örgütlere yetenek kazandırılması hususunda etkili olmalıdırlar. Dolayısıyla, yetenek kazandırılan örgütlerin örgütsel etkinlik, etkililik, iş başarısı ve performans düzeyleri artacaktır (March, 1991; Abbas vd., 2019; akt. Abdeen vd., 2026: 1846). Yöneticilerin değişimin gereksinimi ile ilgili algıları, örgütteki dinamik yeteneklerin performansının esas belirleyicisidir (Ambrosini vd., 2009: 14). Yöneticiler, örgütün yeteneklerinin geliştirilmesini sağlamalı ve doğru bir şekilde kullanılmasına öncü olmalıdırlar. Bu kapsamda örgütler çevre şartları ile mücadele edebilir ve rakiplerinden bir adım öne geçebilirler.

Dinamik yetenekler teorisine ilişkin zaman geçtikçe çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Bunlardan ilki teorinin çeşitli yazarlarca yapılan tanımının birbiriyi çeliştirdiği eleştirisidir (Arend ve Bromiley, 2009; Pavlou ve Sawy, 2011; akt. Şahin ve Kaplan, 2017: 117). Bunun yanında bazı yazarlar teori ile ilgili olarak temel terimlerin açıklanmasında muallaklık olduğunu ve birbirini tekrar eden terimler kullanıldığını belirtilmişlerdir ve bu durumun teorinin gelişmesinde bir engel olduğu eleştirisini yapmışlardır (Arend ve Bromiley, 2009; Collis, 1994; Winter, 2003; akt. Şahin ve Kaplan, 2017: 117). Ayrıca, kavramların tutarsızlığı üzerinde de eleştiriler yapılmıştır (Ambrosini vd., 2009: 13). Bu teoriye yapılan eleştiriler arasında dinamik yetenekleri kullanan bazı örgütlerin başarılı olurken bazılarının neden başarılı olamadığını açıklamada bir katkı sağlayamadığı vardır (Rindova ve Kotha, 2001: 1264; akt. Arda, 2016: 92). Bazı yazarlar, dinamik yeteneklerin çevresel değişime uyum sağlamak için kullanılacak tek yol olmadığını ve dinamik yetenekleri kazanmanın maliyetinin yüksek olduğunu savunmuşlardır (Peteraf vd., 2013; akt. Şahin ve Kaplan, 2017: 117). Ayrıca, bazı yazarlar dinamik yetenekler için bir ölçüm modeli bulunmadığını savunmuşlardır (Pavlou ve El Sawy, 2011; akt. Arda, 2016: 92). Dinamik yetenekler teorisine yöneltilen bir diğer eleştiri, teorinin ampirik

alanın katkısının eksik olmasıdır (Rodembach ve Brettel, 2012: 612). Bu eleştiriler, teorinin ilerleme kaydetmesinde etkin bir role sahip olmaktadır.

Bu çalışmada, dinamik yetenekler teorisinin örgütsel bağlamda değerlendirilmesi yapılarak teorinin örgütsel düzeydeki yararları açığa çıkarılmak istenmiştir. Bu kapsamda, bu çalışma ile dinamik yetenekler teorisi doğrultusunda örgütlerin yetilerini ne şekilde kullanıldığı ve yöneticilerin bu yetileri nasıl yönetebileceği ve bu yetileri ne şekilde kullanıp örgütü dönüştürebileceği ve örgütü nasıl rakiplerine karşı daha üstün kılabileceği tartışılmış ve bu bilgiler örgütlerin ve araştırmacıların takdirine sunulmuştur. Ayrıca, teori ile ilgili eleştirilere de yer verilmiştir. Bu anlamda, yöneticilerin ve araştırmacıların teoriye değişik bir perspektiften bakmaları ve teorinin daha kapsamlı bir teorik yapıya evrilmesine yardımcı olmaları öngörülmektedir.

Çağımız örgütlerinin dinamik yetenekler teorisi kapsamında hareket etmesi onlara birçok avantaj kazandırabilir. Bu çalışma ile dinamik yetenekler teorisine geniş bir perspektiften bakılmıştır ve bu doğrultuda teorinin mevcut örgütler tarafından daha iyi değerlendirilmesi umulmaktadır. Bunun yanında, çalışmada teorinin temel unsurlarına değinilerek yöneticilerin çizeceği yol haritasına kılavuz olunmaya çalışılması önemlidir. Ayrıca, gelecek çalışmalarda dinamik yetenekler teorisine ilişkin literatür içerikli çerçeveyi genişletmek amacıyla daha fazla teorik çalışma yapılması kritik öneme sahiptir. Ayrıca, dinamik yetenekler teorisine önem veren örgütlerin nasıl iyi performans sergilediğini, neden ve ne şekilde geliştiğini, nasıl istikrarını koruduğunu anlamamıza yardımcı olmak için daha fazla ampirik çalışmaya ihtiyaç vardır. Bunun yanında, ileriki çalışmalarda örgütlerinin dinamik yetenekler teorisinin farklı örgütsel ve yönetsel konular ile ilgisi incelenebilir. Ayrıca, gelecek çalışmalarda dinamik yetenekler teorisinin diğer bilim alanlarında da uygulaması yapılabilir. Bu doğrultuda, başka bilim dallarındaki araştırmacıların da dâhil olduğu multidisipliner çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Abbas, J., Raza, S., Nurunnabi, M., Minai, M. S., & Bano, S. (2019). The impact of entrepreneurial business networks on firms' performance through a mediating role of dynamic capabilities. *Sustainability*, 11(11), 3006. <https://doi.org/10.3390/su11113006>
- Abdeen, H., De-Pablos-Herederó, C., Cosculluela-Martinez, C., & Montes-Botella, J. L. (2026). Strategic leadership and its impact on dynamic capabilities and sustainable competitive advantages. *Management Decision*, 64(5), 1845-1868. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2024-1682>
- Akkaya, B., Kayalıdere, U. A. K., ve Tabak, A. (2019). Endüstriyel alanda üretim yapan firmaların örgütsel çevikliği ile firma yöneticilerinin sahip olduğu dinamik yetenekler arasındaki ilişki: Manisa organize sanayi bölgesinde (MOSB) faaliyet gösteren firmalar üzerine bir araştırma. M. Miynat, T. Özdil, M. H. Yalçınkaya, Ç. Çılbat (Ed.), *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi* içinde, 1(2), (ss. 19-54), Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Aktolga, M. (2020). *Öğrenmek nedir, neden öğreniyoruz, nasıl öğreniyoruz!*. Ankara: Alter Yayınları. <https://www.aktolga.de/t6.pdf>
- Allaham, M. V. (2024). *Dinamik yetenekler yoluyla değer yaratmanın rekabet avantajı ve firma performansı üzerindeki etkisi* (Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, 9-24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46. <https://www.jstor.org/stable/2486548>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Arda, K. (2016). Dinamik yetenekler kuramı. M. Polat ve K. Arun (Çev. Ed.), J. F. Miles *Yönetim ve Organizasyon Kuramları* içinde (ss. 89-95), Ankara: Nobel Basım Yayın.
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change, everyone?. *Strategic Organization*, 7(1), 75-90. <https://doi.org/10.1177/1476127008100132>
- Aybas, M. (2007). *Türk işletmelerinde örgütsel öğrenme, bilişim teknolojileri ve örgütsel bağlam ilişkilerini incelemeye yönelik bir araştırma* (Y. Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Babayiğit, Ö. (2016). Öğrenme stilleri ve eğitimdeki önemi. *Türkiye Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 1-8. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/955217>

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 49-61. <http://www.jstor.org/stable/4165288>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- Bašić, M. (2021). Organisational learning antecedents and open innovation: Differences in internationalisation level. *International Journal of Innovation Studies*, 5(4), 161–174. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.12.001>
- Bayazıt, A., & Gürbüzler, G. B. (2024). Dinamik yetenekler yaklaşımına yönelik bibliyometrik bir analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 368-380. <https://doi.org/10.20491/isarder.2024.1796>
- Besley, T., & Persson, T. (2024). Organizational dynamics: Culture, design, and performance. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 40(2), 394-415. <https://doi.org/10.1093/jleo/ewac020>
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. Chicago: McGraw- Hill Companies. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1970023484909698704>
- Crowston, K., & Kammerer, E. E. (1998). Coordination and collective mind in software requirements development. *IBM Systems Journal*, 37(2), 227-245. http://bitsavers.informatik.unistuttgart.de/pdf/ibm/IBM_Systems_Journal/372/crowston.pdf
- D'Aveni, R. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: Free Press.
- Day, R. H. (1994). Complex economic dynamics-vol. 1: An introduction to dynamical systems and market mechanisms. MIT Press Books.
- Della-Dora, D., & Blanchard, L. J. (1979). *Moving toward self-directed learning*. Highlights of Relevant Research and of Promising Practice. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED171619.pdf>
- Diken, Ö. F., Almatarı, M. M., & Diken, A. (2023). Yönetimde paradigma değişikliğinin örgütsel yapılara etkileri. Seyhan, M (Ed). *Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar içinde* (ss. 71-83). Gaziantep; Özgür Yayınları. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/113024550/1238-libre.pdf?1712242415=&response-content-disposition>
- Dutta, S., Narasimhan, O. M., & Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and measuring capabilities: Methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, 26(3), 277-285. <https://doi.org/10.1002/smj.442>

- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Erdener, M. A. (2025). Okulda reform ve değişim kapasitesi yaratmak. Erdener, M. A. (Ed.), *Eğitim Yönetimi Değerlendirmeleri içinde* (ss. 20-35), Afyonkarahisar: Yaz Yayınları.
- Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. (2011). Organizational learning capability and organizational innovation: The moderating role of knowledge inertia. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1864-1870. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.947>
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229-1249. <https://www.jstor.org/stable/3069398>
- Galunic, D. C., & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1193-1201. [https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(1998120\)19:12](https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1002/(SICI)1097-0266(1998120)19:12)
- Gedeon, S. (2010). What is entrepreneurship. *Entrepreneurial Practice Review*, 1(3), 16-35.
- Gill, S.J. (2000). *Organizational learning*. Massachusetts: HRD Press.
- Gökgöz, H. (2020). Öğrenen örgütler (Birinci Basım). A. S. Ünser (Ed), *Yönetimde Güncel Konular içinde* (ss. 407-436). Çanakkale: Paradigma Akademi.
- Güney, S. (2020). *Yönetim ve organizasyon el kitabı* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hannan, M., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organisational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. <https://doi.org/10.2307/2095567>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010. 10.1002/smj.332
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12474>
- Huang, K. F., Wu, L. Y., Dyerson, R., & Chen, C. F. (2012). How does a technological firm develop its competitive advantage? A dynamic capability perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(4), 644-653. <https://doi.org/10.1109/TEM.2011.2176340>
- Iansiti, M., & Clark, K. B. (1994). Integration and dynamic capability: Evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 557-605. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.557>

- King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), 95-106. <http://www.jstor.org/stable/4165738>
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5), 502-518. <https://www.jstor.org/stable/2635287>
- Lawrence, P., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47. <https://www.jstor.org/stable/2391211>
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 519-534. <https://www.jstor.org/stable/2640315>
- Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University Press.
- Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33(2), 91-101. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(94\)00060-R](https://doi.org/10.1016/0148-2963(94)00060-R)
- March, J. G. (1991). How decisions happen in organizations. *Human-Computer Interaction*, 6(2), 95-117. https://doi.org/10.1207/s15327051hci0602_1
- 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.
- Murmann, J. P. (2003). *Knowledge and competitive advantage: The coevolution of firms, technology, and national institutions*. New York: Cambridge University Press. https://etss.net/files/JIBS_Review_Murmann.pdf
- Nayernia, H. (2026). Dynamic Capabilities Theory: A review. S. Papagiannidis (Ed), *In Theory Hub Book*, (pp. 1-24). <https://open.ncl.ac.uk/theory-library/dynamic-capabilities-theory.pdf>
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). *Industrial and Corporate Change*, 16(3), 371-394. https://web.archive.org/web/20170809020707id_/https://ai.wu.ac.at/~kaiser/literatur/nonaka-phronesis.pdf
- Okhuysen, G. A., & Eisenhardt, K. M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organization Science*, 13(4), 370-386. <https://www.jstor.org/stable/3085972>

- Otrar, M. ve Bilgili, A. E., (2022). *Yetenek*. Türk Maarif Ansiklopedisi. https://turkmaarifansiklopedisi.org.tr/yetenek?utm_source=chatgpt.com
- Quinn, R. W., & Dutton, J. E. (2005). Coordination as energy-in-conversation. *Academy of Management Review*, 30(1), 36-57. <https://www.jstor.org/stable/20159094>
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdfdirect/10.1111/j.1540-5915.2010.00287>
- 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. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>
- Porter, T. B. (2006). Coevolution as a research framework for organizations and the natural environment. *Organization & Environment*, 19(4), 479-504. <https://doi.org/10.1177/1086026606294958>
- Potts, J. (2000). *The new evolutionary microeconomics: Complexity, competence and adaptive behaviour*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Reyhanoğlu, M., & Örs, H. (2005). Rekabette kaynak temelli yaklaşımı RBV ile strateji geliştirme. *Pi: Parlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11), 34-43.
- Rindova, V. P., & Kotha, S. (2001). Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1263-1280. <https://www.jstor.org/stable/3069400>
- 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>
- Sarder, R. (2016). *Building an innovative learning organization: A framework to build a smarter workforce, adapt to change, and drive growth*. New Jersey: John Wiley & Sons. <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=I9k-9CgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR19&dq=Sarder,+2016&ots>
- Sayğan, S., ve Uçar, Z. (2015). Örgüt biliminde birlikte evrim. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 277-294. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/201934>
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (First Edition). New York: Doubleday/Currency Publishing.
- Sinkula, J. M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(1), 35-45. <https://www.jstor.org/stable/1252249>
- Sivashoğlu, F. (2020). *Stratejik yönetimde işletme yeteneklerinin işletme performansına etkisi: Bir alan çalışması*. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(7), 128-142. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1187866>

- Sönmez, R., ve Kasımoğlu, M. (2014). Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı: Endüstri temelli teori ve kaynak temelli teori çerçevesinde. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 25, 63-90. file:///C:/Users/pc/Downloads/SrdrlbilirRekabetAvantajnnKaynaEndstriTemelliTeoriveKaynakTemelliTeorierevesinde.pdf
- Spender, J. C. (1992). Strategy theorizing: Expanding the agenda, in advances organization. *Strategic Management Journal*, 12 (8), 3-32.
- Şahin, K., & Kaplan, T. (2017). Kaynak tabanlı görüşten dinamik yeteneklere tarihsel bir inceleme. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 3(2), 105-131. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/343488>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D.J., & Pisano, G. (1994) The dynamic capabilities of firms: An introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537–556, <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1990). *Enterprise capabilities, resources and the concept of strategy*. Consortium on Competitiveness and Cooperation. Working paper CCC 90-8, Institute of Management, Innovation and Organization, University of California, Berkeley, California.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:73.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:73.0.CO;2-Z)
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357– 381. <https://www.jstor.org/stable/239337>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B2-L>
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://repository.upenn.edu/bitstreams/b83c0445-9528-4329-a512-2575304f4847/download>
- 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. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 731-747. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.20>

Zollo, M., & Lomi, A. (2008). Organizational evolution. *In International Encyclopedia of Organization Studies* (pp. 1068-1070). California: Sage Publications. https://dosen.upi-yai.ac.id/v5/dokumen/materi/950228/55_20250522183340_LomiZollo.pdf

İnternet Kaynakları

TDK (2026). Yetenek. <https://sozluk.gov.tr/?ara=yetenek> (Erişim Tarihi: 01.06.2026).

TDK (2026). Bütünleştirme. <https://sozluk.gov.tr/?ara=bütünleştirme> (Erişim Tarihi: 03.06.2026).