

Stratejik Yönetimde Dijitalleşme: Yapay Zekâ, Rekabet Avantajı ve Dinamik Yetenekler

Uğur Dagtekin¹

Ahmet Kâmil Kabakuş²

Özet

Bu bölüm, dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojilerinin stratejik yönetim üzerindeki etkisini dinamik yetenekler perspektifi ile incelemektedir. Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik bir yenilenme değil, işletmelerin değer yaratma biçimlerini ve rekabet anlayışını yeniden şekillendiren stratejik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda yapay zekâ, operasyonel bir araç olmanın ötesinde, stratejik karar alma süreçlerini dönüştüren ve rekabet avantajı yaratma kapasitesi taşıyan bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmada kaynak tabanlı görüş ve dinamik yetenekler teorisi birlikte ele alınarak veri, algoritmalar ve dijital platformlar gibi yeni nesil kaynakların rolü tartışılmaktadır. Bu kaynakların tek başına yeterli olmadığı, asıl değerın organizasyonel süreçlere entegrasyon ile ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, yapay zekânın algılama, değerlendirme ve dönüştürme süreçleri üzerindeki etkisini açıklayan kavramsal bir model geliştirilmiştir.

Önerilen model, yapay zekânın veri analitiği, karar destek sistemleri ve otomasyon mekanizmaları aracılığıyla işletmelerin çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına katkı sunduğunu göstermektedir. Ayrıca rekabet avantajının statik bir yapıdan dinamik ve sürekli yeniden üretilen bir sürece dönüştüğü ortaya konulmaktadır. Çalışmada modelin pratik karşılıkları örnek uygulamalar üzerinden tartışılmakta, organizasyonel uyum ve veri temelli yaklaşımın önemi vurgulanmaktadır.

1 Öğr. Gör. Dr., Yozgat Bozok Üniversitesi, Akdağmadeni Meslek Yüksekokulu, Finans-Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, Yozgat, Türkiye: ugur.dagtekin@bozok.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7298-2723>

2 Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, Erzurum, Türkiye: kkabakus@atauni.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3209-0672>

Sonuç olarak çalışma, yapay zekâ, dinamik yetenekler ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi bütünlük bir çerçevede ele alarak literatüre kavramsal bir katkı sunmaktadır.

1. Giriş

Dijital dönüşüm, günümüz işletmeleri açısından yalnızca teknolojik altyapının yenilenmesiyle sınırlı bir süreç değildir. Bu dönüşüm, organizasyonların stratejik yönelimlerini, değer yaratma biçimlerini ve rekabet anlayışlarını köklü biçimde yeniden şekillendirmektedir. Dijital teknolojilerin yaygınlaşması, işletmeleri mevcut iş modellerini sorgulamaya ve yeniden tasarlamaya zorlamaktadır. Bu nedenle dijital dönüşüm, operasyonel bir iyileştirme süreci olmaktan çok, stratejik bir yeniden konumlanma olarak ele alınmaktadır (Ebert & Duarte, 2018; Tang, 2021). Plekhanov vd. (2023) literatürde, dijital dönüşümü sayısallaştırma ve dijitalleşme süreçlerinin ötesine geçerek organizasyonların tüm bileşenlerini kapsayan bütüncül bir değişim olduğunu vurgulanmaktadır.

Dijital dönüşümün temeli sayısallaştırma ile başlar. Sayısallaştırma analog verilerin dijital ortama aktarılmasını sağlar ve böylelikle bilginin işlenebilirliğini ve erişilebilirliğini artırır. Bu süreç Bond vd. (2023)'nin ifade ettiği gibi dijitalleşme ile birlikte iş süreçlerine entegre edilir ve operasyonel verimlilik sağlanır. Ancak asıl dönüşüm, bu süreçlerin organizasyonel yapıyı, iş modellerini ve değer üretim mekanizmalarını değiştirdiği noktada ortaya çıkar. Bu bağlamda dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik bir geçiş olmakla kalmayıp aynı zamanda kültürel, yönetsel ve stratejik bir dönüşüm süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Yankın, 2019; Bozkurt vd., 2021). Özellikle dijital bilgi çağında, veri üretimi ve kullanımı işletmelerin temel rekabet unsurlarından biri haline gelmiştir.

Dijital dönüşüm sürecinin merkezinde yer alan yapay zekâ teknolojileri, karar alma süreçlerini yeniden tanımlamaktadır. Geleneksel yapılarda yöneticilerin deneyimi ve sezgisi ön plandayken, günümüzde veri temelli karar mekanizmaları öne çıkmaktadır. Yapay zekâ sistemleri, büyük veri analitiği ve makine öğrenmesi algoritmaları aracılığıyla daha hızlı ve daha doğru kararlar alınmasını mümkün kılmaktadır. Bu durum, karar süreçlerinde “decision augmentation” yaklaşımını güçlendirmekte, aynı zamanda belirli süreçlerde otomasyonun artmasına yol açmaktadır (Dwivedi vd., 2023). Böylece yapay zekâ, yalnızca destekleyici bir araç değil, stratejik karar süreçlerinin aktif bir bileşeni haline gelmektedir.

Yankın (2019)'a göre dijital dönüşümün etkisi yalnızca organizasyon içi süreçlerle sınırlı değildir. Bu dönüşüm, ekonomik yapıdan toplumsal ilişkilere kadar geniş bir etki alanına sahiptir. Endüstri 4.0 ile birlikte üretim süreçleri daha esnek, hızlı ve veri odaklı hale gelmiştir. Yapay zekâ, nesnelerin interneti

ve robotik sistemler, üretim ve hizmet sunumunu yeniden şekillendirmiştir. Bu süreç, yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına ve mevcut mesleklerin dönüşmesine neden olmuştur (Yankın, 2019). Aynı zamanda dijitalleşme, bireylerin bilgiye erişim biçimlerini, öğrenme süreçlerini ve sosyal etkileşimlerini de değiştirmiştir (Bozkurt vd., 2021).

Bu gelişmeler, rekabet avantajı kavramının da yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Geleneksel stratejik yaklaşımlarda rekabet avantajı, sahip olunan kaynakların nadirliği ve taklit edilemezliği üzerinden açıklanırken, dijital çağda bu yaklaşım yetersiz kalmaktadır. Dijital teknolojilerin yaygınlaşması, bu kaynakların erişilebilirliğini artırmış ve rekabet avantajını daha dinamik bir yapıya dönüştürmüştür. Artık sürdürülebilir rekabet avantajı, yalnızca belirli kaynaklara sahip olmaktan değil, bu kaynakları nasıl kullandığına ve ne kadar hızlı adapte olabildiğine bağlıdır (Kraus vd., 2021; Plekhanov vd., 2023). Bu bağlamda öğrenme, adaptasyon ve dönüşüm kapasitesi ön plana çıkmaktadır.

Dijital dönüşüm aynı zamanda veri odaklı bir yönetim anlayışını da beraberinde getirmektedir. Organizasyonlar, kullanıcı davranışlarını analiz ederek daha kişiselleştirilmiş hizmetler sunabilmektedir. Bu durum, müşteri deneyimini güçlendirirken rekabet avantajı yaratmaktadır. Ancak veri yoğunluğu beraberinde bazı riskleri de getirmektedir. Veri güvenliği, etik kullanım ve şeffaflık gibi konular dijital dönüşüm sürecinin kritik unsurları arasında yer almaktadır. Özellikle yapay zekâ sistemlerinin karar alma süreçlerine dahil olması, etik tartışmaları daha da önemli hale getirmiştir. Bu nedenle dijital dönüşüm sürecinde insan merkezli bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir (Dwivedi vd., 2023).

Sonuç olarak bu bölümde, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir değişim olmadığı; aksine stratejik, organizasyonel ve toplumsal boyutları olan çok katmanlı bir süreç olduğunu ortaya konulmaktadır. Sayısallaştırma ile başlayan bu dönüşüm, dijitalleşme ve yapay zekâ destekli sistemler aracılığıyla işletmelerin karar alma süreçlerini, iş modellerini ve rekabet stratejilerini yeniden şekillendirmektedir. Bu çerçevede çalışma, okuyucuya dijital dönüşümün kavramsal temellerini sunmakta, yapay zekânın stratejik rolünü açıklamakta ve rekabet avantajının statik bir yapıdan dinamik bir yapıya evrildiğini göstermektedir. Ek olarak bölümün devamında ele alınacak teorik yaklaşımlar, dinamik yetenekler perspektifi ve kavramsal model ile dijital dönüşümün stratejik yönetim bağlamındaki etkileri daha derinlemesine analiz edilecektir. Böylece bu giriş bölümü, okuyucuya hem kavramsal bir zemin sunmakta hem de çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ele alınacak tartışmalar için bütüncül bir çerçeve oluşturmaktadır.

2. Teorik Çerçeve

2.1. Kaynak Tabanlı Görüş ve Dijital Kaynaklar

Kaynak Tabanlı Görüş, işletmelerin rekabet avantajını açıklarken odağı dış çevreden işletmenin sahip olduğu kaynaklara yönelmektedir. Wernerfelt (1984), firmaların yalnızca ürün-pazar konumları üzerinden değil, sahip oldukları kaynaklar üzerinden de analiz edilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu yaklaşım, işletmelerin rekabetçi üstünlüklerini mevcut kaynaklarını nasıl kullandıkları ve gelecekte hangi kaynakları geliştirebildikleri üzerinden açıklamaktadır. Reyhanoglu & Örs (2005) de kaynak temelli yaklaşımın, firmaların rekabet avantajını sektör yapısından çok kendi kaynakları, yetenekleri ve temel yetkinlikleri üzerinden değerlendirdiğini belirtmektedir. Bu yaklaşımda her kaynak stratejik değer taşımaz. Bir kaynağın rekabet avantajı yaratabilmesi için değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemez olması gerekir. Barney tarafından geliştirilen bu ölçütler, literatürde VRIN çerçevesi olarak ifade edilmektedir. Lockett vd. (2009), kaynak temelli görüşün temelinde firma heterojenliği ve kaynakların firmaya özgü niteliğinin bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle firmalar arasındaki performans farkı, yalnızca pazardaki konumlarından değil, sahip oldukları kaynakların niteliğinden ve bu kaynakların kullanım biçiminden kaynaklanmaktadır.

Dijital dönüşüm süreci, kaynak temelli görüşün kapsamını daha da genişletmiştir. Geleneksel dönemde fiziksel varlıklar, finansal kaynaklar, marka değeri ve insan sermayesi stratejik kaynak olarak öne çıkarken, dijital çağda veri, algoritmalar, yazılım altyapıları, dijital platformlar ve dijital yetenekler temel stratejik kaynaklar haline gelmiştir. Willie (2024), dijital kaynakların kaynak temelli görüş çerçevesinde işletmeler için önemli bir rekabet avantajı unsuru olduğunu belirtmekte ve özellikle veri kullanımı, dijital platformlar, teknolojik yetenekler, dijital insan kaynağı, çeviklik ve stratejik iş birliklerinin dijital rekabet gücü açısından kritik olduğunu vurgulamaktadır.

Bu noktada temel soru şudur: Yapay zekâ gerçekten VRIN özelliklerine sahip bir kaynak mıdır? İlk bakışta yapay zekâ değerli bir kaynaktır. Çünkü veri analizi, karar destek, tahminleme, otomasyon ve kişiselleştirme gibi alanlarda işletmelere önemli katkılar sağlar. Ancak yapay zekânın nadir ve taklit edilmesi zor olup olmadığı tartışmalıdır. Çünkü günümüzde birçok yapay zekâ aracı bulut sistemleri, açık kaynak yazılımlar ve hazır platformlar üzerinden erişilebilir hale gelmiştir. Bu nedenle yapay zekâ tek başına sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaz. Asıl avantaj, yapay zekânın işletmenin veri yapısı, insan kaynağı, süreçleri, örgüt kültürü ve stratejik karar mekanizmalarıyla nasıl bütünleştirildiğine bağlıdır. Bu çerçevede dijital kaynakların değeri, yalnızca

sahip olunmalarından değil, işletme içinde nasıl yapılandırıldıklarından ve hangi stratejik amaçlara hizmet ettiklerinden kaynaklanmaktadır. Lockett vd. (2009), kaynakların tek başına değil, yöneticilerin bu kaynakları nasıl algıladığı, nasıl birleştirdiği ve nasıl kullandığı üzerinden değer kazandığını belirtmektedir. Bu bakış açısı, dijital kaynaklar için daha da önemlidir. Çünkü veri, algoritma veya platform gibi kaynaklar ancak doğru yeteneklerle desteklendiğinde stratejik çıktıya dönüşebilir. Dolayısıyla dijital çağda kaynak temelli görüş, yapay zekâ ve dijital kaynakları yalnızca teknolojik varlıklar olarak değil, stratejik değer üretme kapasitesi taşıyan kaynaklar olarak değerlendirmelidir. Ancak bu kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesi için dinamik biçimde yönetilmesi gerekir. Bu durum, kaynak temelli görüş ile dinamik yetenekler teorisi arasında doğal bir bağ kurmaktadır.

2.2. Dinamik Yetenekler Teorisi

Kaynak temelli görüş, işletmelerin sahip olduğu kaynakların rekabet avantajı üzerindeki etkisini açıklamada güçlü bir teorik temel sunmaktadır. Ancak hızla değişen, belirsiz ve teknoloji yoğun çevrelerde yalnızca kaynaklara sahip olmak yeterli değildir. İşletmelerin bu kaynakları yenilemesi, yeniden yapılandırması ve değişen çevre koşullarına uyarlaması gerekir. Dinamik yetenekler teorisi bu noktada kaynak temelli görüşün tamamlayıcı bir uzantısı olarak ortaya çıkmaktadır.

Kozak & Doğan (2017), dinamik yeteneklerin kaynak temelli görüşün genişletilmiş bir hali olarak değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Yazarlara göre işletmelerin yalnızca kaynaklara sahip olması yeterli değildir. Bu kaynakları koordine edecek, harekete geçirecek ve değişen çevreye göre yeniden düzenleyecek yeteneklere de ihtiyaç vardır. Bu nedenle dinamik yetenekler, sıradan yeteneklerin ötesinde, yenilik ve değişimle ilişkili üst düzey stratejik yetenekler olarak görülmektedir.

Teece'in dinamik yetenekler çerçevesi bu teorinin en temel açıklama biçimlerinden biridir. Teece (2025), dinamik yetenekleri işletmelerin mevcut ve gelecekteki piyasa koşullarına uyum sağlamasını, teknolojik fırsatları değerlendirmesini ve rekabet avantajını yenilemesini mümkün kılan stratejik kapasite olarak ele almaktadır. Bu çerçevede dinamik yetenekler üç temel süreç üzerinden açıklanır: algılama, değerlendirme ve dönüştürme. İngilizce literatürde bu süreçler sensing, seizing ve transforming olarak ifade edilmektedir.

Algılama, işletmenin çevredeki fırsatları, tehditleri, müşteri ihtiyaçlarını ve teknolojik eğilimleri fark etme kapasitesidir. Dijital dönüşüm bağlamında yapay zekâ bu süreci hızlandırmaktadır. Büyük veri analitiği, tahminleme algoritmaları ve makine öğrenmesi modelleri sayesinde işletmeler çevresel

değişimleri daha erken görebilir. Böylece pazar eğilimleri, müşteri davranışları ve rekabet dinamikleri daha sistematik biçimde izlenebilir (Warner ve Wäger, 2019; Mikalef ve Gupta, 2021).

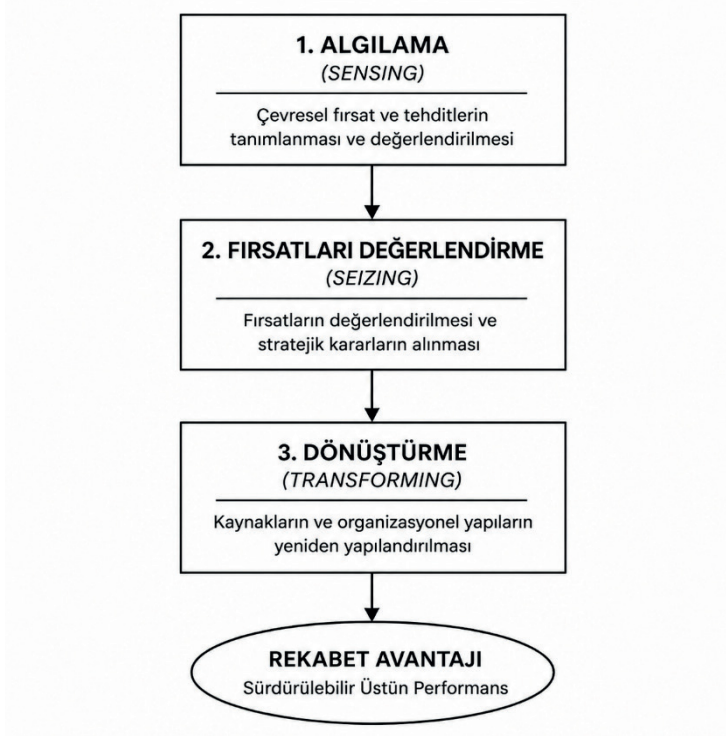
Değerlendirme, algılanan fırsatların stratejik kararlara dönüştürülmesi sürecidir. Bu aşamada işletme, hangi fırsatın değerlendirileceğine, hangi kaynakların kullanılacağına ve hangi iş modelinin tercih edileceğine karar verir. Yapay zekâ burada karar destek sistemleri aracılığıyla önemli bir rol üstlenir. Alternatiflerin karşılaştırılması, risklerin analiz edilmesi ve kaynak tahsisinin optimize edilmesi bu sürecin temel bileşenleridir. Bu nedenle yapay zekâ, yöneticinin yerine geçen bir mekanizma olmaktan çok, karar kalitesini artıran stratejik bir destek unsuru olarak değerlendirilmelidir (Fountaine vd., 2019; Jarrahi, 2018).

Dönüştürme ise işletmenin kaynaklarını, süreçlerini, iş modellerini ve örgütsel yapısını yeni koşullara göre yeniden düzenleme kapasitesidir. Bağış (2018), dinamik yeteneklerin yalnızca üst yönetim kararlarıyla açıklanamayacağını, bu yeteneklerin mikro temellerinde bireylerin yaratıcı davranışlarının da önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bakış açısı dijital dönüşüm açısından oldukça önemlidir. Çünkü yapay zekâ ve dijital teknolojilerin işletmeye değer katabilmesi, yalnızca teknik altyapıya değil, çalışanların yaratıcılığına, öğrenme kapasitesine ve örgüt içi etkileşimlere de bağlıdır. Yapay zekâ bağlamında dinamik yeteneklerin mikro temelleri; veri okuryazarlığı, algoritmik çıktıları yorumlama kapasitesi, yöneticilerin dijital farkındalığı, çalışanların teknolojiye uyum becerileri ve birimler arası veri paylaşımı gibi unsurlar üzerinden şekillenmektedir. Bu nedenle yapay zekânın stratejik değer üretmesi yalnızca teknik altyapının varlığına değil, bu altyapının örgüt içindeki bilgi, beceri ve karar rutinleriyle bütünleşmesine bağlıdır. Böyle bir bütünleşme sağlandığında yapay zekâ, algılama, fırsatları değerlendirme/yakalama ve dönüştürme süreçlerini hızlandıran kurumsal bir kapasiteye dönüşmektedir (Vial, 2019).

Bu nedenle dinamik yetenekler teorisi, yapay zekânın stratejik yönetimdeki rolünü açıklamak için güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Yapay zekâ, algılama sürecinde çevresel verileri anlamlandırır. Değerlendirme sürecinde karar alternatiflerini destekler. Dönüştürme sürecinde ise iş süreçlerinin, örgüt yapılarının ve değer yaratma modellerinin yeniden tasarlanmasına katkı sağlar. Böylece yapay zekâ yalnızca bir dijital kaynak değil, dinamik yetenekleri hızlandıran ve güçlendiren bir stratejik kapasite olarak konumlanır (Chanias vd., 2019).

Bu teorik yapı, dijital çağda rekabet avantajının neden statik değil dinamik bir nitelik kazandığını da açıklamaktadır. Rekabet avantajı artık yalnızca kaynaklara sahip olmaktan değil, bu kaynakları değişen çevre koşullarına göre

yeniden yapılandırabilmekten kaynaklanmaktadır. Bu nedenle kaynak temelli görüş dijital kaynakların stratejik değerini açıklarken, dinamik yetenekler teorisi bu kaynakların nasıl rekabet avantajına dönüştürüleceğini açıklamaktadır (Barreto, 2010)



Şekil 1 Dinamik yetenekler çerçevesi (Teece, 2007; Teece, 2025)

Şekil 1’de sunulan model, dinamik yetenekler teorisinin temel çerçevesini ortaya koymaktadır. Teece (2007; 2025) tarafından geliştirilen bu yaklaşım, işletmelerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme süreçlerini üç temel yetenek üzerinden açıklamaktadır. Bu kapsamda algılama (sensing), fırsatları değerlendirme (seizing) ve dönüştürme (transforming) süreçleri, işletmelerin fırsatları belirlemesi, bu fırsatlara yönelik stratejik kararlar alması ve organizasyonel yapılarını buna uygun şekilde yeniden yapılandırmasını ifade etmektedir. Söz konusu süreçler, işletmelerin yalnızca mevcut kaynaklarını kullanmakla kalmayıp, aynı zamanda bu kaynakları sürekli olarak yenileyerek rekabet avantajını sürdürülebilir kılmaya imkân tanımaktadır.

3. Yapay Zekâ ve Stratejik Karar Alma

Yapay zekâ, stratejik karar alma süreçlerini veriye dayalı içgörüler, hız ve öngörü yeteneği ile dönüştüren güçlü bir araçtır. Geleneksel yöntemlerde karar alma süreci çoğunlukla sınırlı veri, yönetsel deneyim ve sezgisel değerlendirmelere dayanırken, yapay zekâ bu süreci daha sistematik ve analitik bir yapıya dönüştürmektedir. Büyük veri setlerinin kısa sürede analiz edilebilmesi, insan gözünün fark edemeyeceği örüntülerin ortaya çıkarılmasını mümkün kılmaktadır. Bu durum, karar alma süreçlerinin hem kapsamını hem de doğruluğunu artırmaktadır (Dwivedi vd., 2023; Ransbotham vd., 2018).

Yapay zekânın stratejik karar alma süreçlerine sağladığı temel katkılar şu şekilde özetlenebilir:

- **Veriye Dayalı Öngörü:**

Yapay zekâ sistemleri geçmiş verileri, pazar eğilimlerini ve müşteri davranışlarını analiz ederek geleceğe yönelik tahminler üretmektedir. Bu sayede yöneticiler, potansiyel riskleri önceden görebilmekte ve fırsatları daha erken değerlendirebilmektedir. Bu durum özellikle belirsizlik ortamlarında stratejik esnekliği artırmaktadır (Plekhanov vd., 2023).

- **Hız ve Operasyonel Verimlilik:**

Karmaşık veri analizleri çok kısa sürede gerçekleştirilebilmektedir. Bu durum karar alma sürecini hızlandırmakta ve zaman baskısının yüksek olduğu rekabetçi ortamlarda önemli bir avantaj sağlamaktadır. Yapay zekâ destekli sistemler, karar süreçlerinin gecikmesini azaltarak organizasyonel çevikliği artırmaktadır (Kraus vd., 2021).

- **Objektif Analiz:**

Yapay zekâ, duygusal önyargılardan bağımsız olarak veri temelli sonuçlar üretmektedir. Bu durum daha rasyonel ve tutarlı kararlar alınmasına katkı sağlamaktadır. Ancak bu objektiflik, kullanılan verinin kalitesine bağlıdır ve bu nedenle veri yönetimi kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Dwivedi vd., 2023).

- **Senaryo Planlaması:**

Yapay zekâ farklı değişkenlere dayalı alternatif senaryolar oluşturabilmektedir. “Eğer şöyle olursa” türü analizler sayesinde işletmeler farklı stratejik seçenekleri karşılaştırabilmekte ve daha sağlam kararlar alabilmektedir. Bu durum stratejik planlama süreçlerini güçlendirmektedir (Tang, 2021).

- **Kök Neden Analizi:**

Yapay zekâ sistemleri, ortaya çıkan problemlerin yalnızca sonuçlarını değil, bu sonuçlara neden olan temel faktörleri de analiz edebilmektedir. Bu sayede işletmeler yüzeysel çözümler yerine daha kalıcı ve stratejik çözümler geliştirebilmektedir.

- **Karar Destek ve Artırılmış Karar Alma:**

Yapay zekâ yöneticilerin yerini almak yerine onların karar verme kapasitesini artırmaktadır. Bu yaklaşımda insan ve makine birlikte çalışmakta, böylece daha dengeli ve güçlü kararlar ortaya çıkmaktadır (Ransbotham vd., 2018).

Bu katkılar birlikte değerlendirildiğinde, yapay zekânın stratejik karar alma süreçlerini yalnızca hızlandıran bir araç olmadığı görülmektedir. Aksine, karar alma sürecinin doğasını dönüştüren, belirsizliği azaltan ve alternatifleri sistematik biçimde değerlendirmeyi mümkün kılan bir yapı sunmaktadır. Bu yönüyle yapay zekâ, işletmelerin yalnızca daha hızlı değil, aynı zamanda daha bilinçli ve öngörüye dayalı kararlar almasını sağlayarak stratejik yönetim sürecinin ayrılmaz bir bileşeni haline gelmektedir.

4. Yapay Zekâ ve Rekabet Avantajı

Yapay zekâ, stratejik karar alma süreçlerine sağladığı katkının da etkisiyle modern iş dünyasında operasyonel verimliliği artırma, müşteri deneyimini iyileştirme ve karar alma süreçlerini hızlandırma yoluyla rekabet avantajı sağlamada en kritik araçlardan biri haline gelmiştir. Bu dönüşüm, rekabet avantajının doğasını da yeniden şekillendirmektedir. Artık avantaj, yalnızca belirli kaynaklara sahip olmaktan değil, bu kaynakları veri temelli ve teknoloji destekli biçimde yönetebilme kapasitesinden doğmaktadır (Al Mubarak & Hamdan, 2023). Yapay zekânın rekabet avantajı üzerindeki etkisi iki temel stratejik eksenle değerlendirilebilir. İlki maliyet liderliğidir. Yapay zekâ destekli otomasyon, süreç optimizasyonu ve veri analitiği sayesinde işletmeler operasyonel maliyetlerini düşürebilmektedir. Özellikle tekrarlayan süreçlerin otomatikleştirilmesi, kaynak kullanımının iyileştirilmesi ve hata oranlarının azaltılması maliyet avantajını güçlendirmektedir. Berberoğlu (2023), yapay zekânın yönetsel süreçlerde verimliliği artırarak işletmelerin daha az kaynakla daha yüksek çıktı elde etmesini mümkün kıldığını belirtmektedir. Bu durum, maliyet liderliği stratejisini destekleyen temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. İkinci eksen ise farklılaşmadır. Yapay zekâ, müşteri verilerinin analiz edilmesi yoluyla işletmelere daha kişiselleştirilmiş ve özgün hizmetler sunma imkânı sağlamaktadır. Nalbant & Aydın (2024), dijitalleşen pazarlama süreçlerinde yapay zekânın müşteri deneyimini dönüştürdüğünü

ve bireyselleştirilmiş hizmet sunumunun rekabet avantajı açısından kritik bir unsur haline geldiğini vurgulamaktadır. Bu durum, işletmelerin pazarda kendilerini ayırttırmasına ve daha güçlü bir değer önerisi geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla yapay zekâ hem maliyet liderliği hem de farklılaşma stratejilerini aynı anda destekleyebilen bir araç olarak dikkat çekmektedir. Bununla birlikte yapay zekâ temelli rekabet avantajının sürdürülebilirliği önemli bir tartışma alanıdır. Geleneksel rekabet anlayışında sürdürülebilir avantaj, taklit edilmesi zor kaynaklara dayanırken, yapay zekâ teknolojilerinin yaygınlaşması bu varsayımı zayıflatmaktadır.

Günümüzde birçok işletme benzer yapay zekâ altyapılarına, algoritmalara ve veri işleme araçlarına erişebilmektedir. Bu durum, yapay zekânın giderek standartlaşan ve yaygın erişilebilir hale gelen bir teknoloji haline geldiği yönündeki tartışmaları güçlendirmektedir. Alhelal vd. (2025), yapay zekânın tek başına sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmadığını, bu avantajın dijital kültür ve dijital beceriler gibi örgütsel faktörlerle desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Böylelikle rekabet avantajının en kritik belirleyicilerinden biri haline gelmektedir. Yapay zekâ sistemlerinin etkinliği büyük ölçüde veri kalitesi ve veri miktarına bağlıdır. Bu durum, veri tekelleşmesi olarak ifade edilen yeni bir rekabet dinamiğini ortaya çıkarmaktadır. Büyük veri setlerine sahip olan işletmeler, yapay zekâ sistemlerini daha etkin eğitebilmekte ve bu sayede rakiplerine karşı önemli bir avantaj elde edebilmektedir. Bu bağlamda veri, klasik üretim faktörlerinin ötesinde stratejik bir güç unsuru haline gelmektedir (Al Mubarak & Hamdan, 2023).

Yapay zekâ temelli rekabet avantajının bir diğer boyutu hız ve çevikliklerdir. Büyük veri analizleri sayesinde işletmeler pazar değişimlerine daha hızlı tepki verebilmekte, fırsatları daha erken fark edebilmekte ve stratejik kararlarını daha hızlı güncelleyebilmektedir. Bu durum, özellikle dinamik piyasalarda rekabet avantajının sürekliliği açısından kritik bir rol oynamaktadır. Yapay zekâ aynı zamanda öngörü kapasitesi ile işletmelerin yalnızca mevcut durumu analiz etmesini değil, geleceğe yönelik stratejiler geliştirmesini de mümkün kılmaktadır. Ancak bu avantajların sürdürülebilirliği, yapay zekânın organizasyonel yapıya nasıl entegre edildiğine bağlıdır. Yapay zekâ yalnızca teknik bir araç olarak kullanıldığında kısa vadeli faydalar sağlayabilir. Buna karşılık organizasyonel öğrenme, dijital yetkinlikler ve veri temelli kültür ile desteklendiğinde daha kalıcı bir rekabet avantajı yaratabilmektedir. Bu nedenle yapay zekâ, tek başına bir rekabet unsuru değil, daha geniş bir stratejik sistemin parçası olarak değerlendirilmelidir (Alhelal vd., 2025).

Sonuç olarak yapay zekâ, rekabet avantajını hem güçlendiren hem de yeniden tanımlayan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Maliyet liderliği ve farklılaşma

stratejilerini aynı anda destekleyebilmesi, hız ve öngörü kapasitesi sağlaması ve veri temelli karar alma süreçlerini mümkün kılması bu teknolojiyi stratejik açıdan kritik hale getirmektedir. Ancak yapay zekânın giderek yaygınlaşması, bu avantajın sürdürülebilirliğini tartışmalı hale getirmektedir. Bu nedenle rekabet avantajı, yapay zekâya sahip olmaktan çok, bu teknolojiyi veri, organizasyon ve strateji ile bütünleştirebilme kapasitesine bağlı olarak şekillenmektedir. Yapay zekânın rekabet avantajına sağladığı katkılar yalnızca teorik düzeyde kalmamakta, farklı sektörlerde geliştirilen uygulamalar aracılığıyla somut biçimde ortaya çıkmaktadır. Özellikle veri analitiği, karar destek sistemleri ve otomasyon temelli uygulamalar, işletmelerin maliyet, hız, farklılaşma ve karar kalitesi eksenlerinde rekabet gücü elde etmesini mümkün kılmaktadır. Bu doğrultuda, yapay zekânın rekabet avantajı yaratma mekanizmaları farklı sektörlerdeki uygulamalar üzerinden daha açık biçimde gözlemlenebilmekte olup, bu uygulamalar ve sağladıkları avantajlar Tablo 1’de özetlenmektedir.

Tablo 1 Yapay Zekâ Temelli Rekabet Avantajı Uygulamaları

Sektör	Yapay Zekâ Uygulaması	Desteklenen Dinamik Yetenek	Sağlanan Rekabet Avantajı
Perakende	Kişiselleştirilmiş öneri sistemleri	Algılama / Fırsatları değerlendirme	Müşteri deneyimi artışı, satış hacminde büyüme, farklılaşma
Medya ve eğlence	İçerik öneri algoritmaları	Algılama / Fırsatları değerlendirme	Kullanıcı bağlılığı, müşteri elde tutma, farklılaşma
Finans	Yapay zekâ tabanlı kredi ve risk analizi	Fırsatları değerlendirme	Karar kalitesi artışı, hız, operasyonel verimlilik
Üretim	Kestirimci bakım sistemleri	Algılama / Dönüştürme	Maliyet düşüşü, üretim sürekliliği, verimlilik
Sağlık	Klinik karar destek sistemleri	Fırsatları değerlendirme	Tanı doğruluğu, hizmet kalitesi, zaman tasarrufu
Pazarlama	Hedefli reklam ve müşteri segmentasyonu	Algılama / Fırsatları değerlendirme	Daha etkili kampanyalar, dönüşüm oranı artışı, farklılaşma
Lojistik	Rota optimizasyonu ve talep tahmini	Fırsatları değerlendirme / Dönüştürme	Maliyet avantajı, hız, operasyonel etkinlik

Not: Tablo, yapay zekânın veri analitiği, karar destek ve otomasyon kapasiteleri aracılığıyla farklı sektörlerde rekabet avantajı yaratma biçimlerini özetlemek amacıyla yazarlar tarafından derlenmiştir.

Tablo 1’de yer alan uygulamalar, bu çalışma kapsamında geliştirilen kavramsal çerçevenin pratikteki yansımalarını ortaya koymaktadır. Dijital kaynaklar, dinamik yetenekler ve strateji bileşenleri arasındaki etkileşim, tabloda sunulan örnekler üzerinden somutlaşmaktadır. Özellikle veri analitiğine dayalı uygulamalar algılama sürecini, karar destek sistemleri değerlendirme sürecini ve otomasyon temelli uygulamalar ise dönüştürme sürecini desteklemektedir. Bu durum, yapay zekânın dinamik yetenekleri hızlandıran stratejik bir mekanizma olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Bu bağlamda tablo, teorik çerçevede öngörülen ilişkilerin farklı sektörlerde nasıl ortaya çıktığını göstermekte ve rekabet avantajının maliyet, farklılaşma, hız ve karar kalitesi gibi çok boyutlu unsurlar üzerinden şekillendiğini ortaya koymaktadır. Böylece yapay zekâ, kaynaklar ve strateji arasındaki etkileşimi güçlendiren temel bir unsur olarak konumlanmaktadır.

5. Dinamik Yetenekler Perspektifi ve Kavramsal Model

Dinamik yetenekler teorisi, işletmelerin değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme süreçlerini algılama (sensing), fırsatları değerlendirme (seizing) ve dönüştürme (transforming) boyutları üzerinden açıklamaktadır (Teece, 2007; 2025). Bu çerçeve, rekabet avantajının yalnızca mevcut kaynaklara sahip olmaktan değil, bu kaynakları sürekli olarak yenileyebilme ve yeniden yapılandırabilme kapasitesinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Ancak dijital dönüşüm ve yapay zekâ teknolojilerindeki gelişmeler, söz konusu süreçlerin işleyişini önemli ölçüde değiştirmekte ve hızlandırmaktadır. Özellikle veri analitiği, makine öğrenmesi ve algoritmik karar mekanizmaları, işletmelerin çevresel değişimleri daha erken algılamasına, stratejik alternatifleri daha etkin değerlendirmesine ve organizasyonel dönüşüm süreçlerini daha hızlı gerçekleştirmesine imkân tanımaktadır. Bu doğrultuda, dinamik yetenekler çerçevesi yapay zekâ perspektifiyle yeniden ele alınmakta ve söz konusu süreçlerin yapay zekâ destekli işleyişini açıklayan kavramsal bir model önerilmektedir.

5.1. Algılama

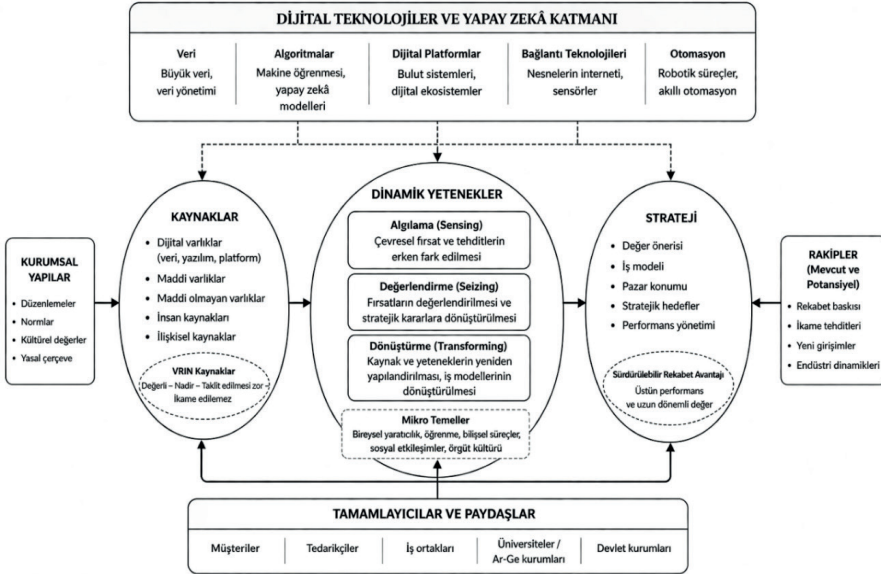
Algılama süreci, işletmelerin çevredeki fırsat ve tehditleri erken aşamada tespit edebilme kapasitesini ifade etmektedir. Dinamik yetenekler çerçevesinde bu süreç, pazar eğilimlerinin, teknolojik gelişmelerin ve müşteri ihtiyaçlarının sürekli olarak izlenmesini gerektirmektedir. Yapay zekâ teknolojileri bu süreci önemli ölçüde dönüştürmektedir. Özellikle büyük veri analitiği ve makine öğrenmesi algoritmaları, işletmelerin çevresel değişimleri daha hızlı ve daha doğru biçimde algılamasını mümkün kılmaktadır. Bu sayede işletmeler yalnızca mevcut durumu analiz etmekle kalmamakta, aynı zamanda geleceğe yönelik öngörüler geliştirebilmektedir (Teece, 2007; Warner ve Wäger, 2019).

5.2. Fırsatları Değerlendirme

Değerlendirme süreci, algılanan fırsatların stratejik kararlara dönüştürülmesini ifade etmektedir. Bu aşamada işletmeler, hangi fırsatların değerlendirileceğine ve hangi kaynakların bu doğrultuda kullanılacağına karar vermektedir. Yapay zekâ bu süreçte karar destek sistemleri aracılığıyla önemli bir rol üstlenmektedir. Veri temelli analizler sayesinde alternatif stratejiler karşılaştırılabilmekte, riskler daha sistematik biçimde değerlendirilebilmekte ve karar alma süreci daha rasyonel bir yapıya kavuşmaktadır. Bu durum, karar kalitesini artırarak işletmelerin stratejik doğruluğunu güçlendirmektedir (Teece, 2018; Fountaine vd., 2019).

5.3. Dönüştürme

Dönüştürme süreci, işletmelerin mevcut kaynaklarını, süreçlerini ve organizasyonel yapılarını değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde yeniden yapılandırmasını ifade etmektedir. Bu aşama, dinamik yeteneklerin en kritik bileşenlerinden biri olarak görülmektedir. Yapay zekâ teknolojileri, süreç otomasyonu, iş modeli inovasyonu ve organizasyonel yeniden yapılanma gibi alanlarda bu süreci hızlandırmaktadır. Özellikle veri temelli süreç yönetimi ve otomasyon uygulamaları, işletmelerin daha çevik ve esnek bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır. Bu durum, rekabet avantajının sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir (Teece, 2007; 2018).



Şekil 2 Dijital dönüşüm bağlamında kaynaklar, strateji ve dinamik yetenekler (Wernerfelt, 1984; Teece, 2025 temel alınarak yazar tarafından geliştirilmiştir)

Şekil 2’de sunulan model, yapay zekânın dinamik yetenekler süreci üzerindeki dönüştürücü etkisini bütüncül bir perspektifle ortaya koymaktadır. Modelde yapay zekâ, veri analitiği, makine öğrenmesi ve algoritmik karar mekanizmaları aracılığıyla algılama, değerlendirme ve dönüştürme süreçlerini destekleyen temel bir unsur olarak konumlandırılmıştır. Bu bağlamda yapay zekâ, yalnızca teknik bir araç değil, aynı zamanda dinamik yeteneklerin işleyişini hızlandıran ve etkinliğini artıran bir yapı olarak ele alınmaktadır. Algılama aşamasında yapay zekâ, büyük veri analitiği ve tahminleme modelleri aracılığıyla çevresel değişimlerin daha erken ve daha doğru biçimde tespit edilmesini sağlamaktadır. Bu durum, işletmelerin fırsat ve tehditleri daha hızlı fark etmesine ve proaktif bir stratejik yaklaşım geliştirmesine imkân tanımaktadır. Değerlendirme aşamasında ise yapay zekâ, karar destek sistemleri aracılığıyla alternatif stratejilerin analiz edilmesine katkı sunmakta ve karar alma sürecinin daha sistematik, rasyonel ve veri temelli bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır. Bu sayede işletmeler, sınırlı bilgiye dayalı sezgisel kararlar yerine, kapsamlı veri analizlerine dayalı daha isabetli stratejik tercihler yapabilmektedir. Dönüştürme aşamasında yapay zekâ, organizasyonel yapıların, süreçlerin ve iş modellerinin yeniden yapılandırılmasını desteklemektedir. Süreç otomasyonu, akıllı sistemler ve veri temelli yönetim anlayışı sayesinde işletmeler daha çevik ve esnek bir yapıya kavuşmaktadır. Bu durum, yalnızca mevcut kaynakların etkin kullanımını değil, aynı zamanda bu kaynakların sürekli olarak yenilenmesini ve geliştirilmesini mümkün kılmaktadır. Modelin bütüncül yapısı dikkate alındığında, yapay zekânın dinamik yetenekler sürecinin her bir aşamasına entegre olduğu ve bu süreçleri hızlandırarak rekabet avantajının oluşumuna doğrudan katkı sağladığı görülmektedir. Bu bağlamda rekabet avantajı, yalnızca yapay zekâ teknolojilerine sahip olmaktan değil, bu teknolojileri dinamik yetenekler çerçevesinde etkin biçimde kullanabilme kapasitesinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla yapay zekâ, modelde yer alan süreçler arasındaki etkileşimi güçlendiren ve rekabet avantajını çok boyutlu bir yapıya dönüştüren stratejik bir bileşen olarak değerlendirilmektedir.

6. Organizasyonel Dönüşüm ve Stratejik Uyum

Yapay zekâ temelli dönüşüm, işletmelerin yalnızca teknolojik altyapılarını değil, aynı zamanda organizasyonel yapılarını ve stratejik yaklaşımlarını da yeniden şekillendirmektedir. Dinamik yetenekler çerçevesinde ele alındığında, yapay zekâ teknolojilerinin etkin kullanımı, işletmelerin veri odaklı bir yapıya geçişini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda veri, yalnızca operasyonel bir girdi olmaktan çıkarak stratejik karar alma süreçlerinin merkezinde yer alan temel bir kaynak haline gelmektedir (Vial, 2019). Bu dönüşüm, organizasyonların karar alma mekanizmalarının daha analitik, sistematik ve sürekli öğrenmeye

dayalı bir yapıya evrilmesine katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte yapay zekâ destekli sistemlerin etkinliği, yalnızca teknolojik yatırımlarla değil, aynı zamanda organizasyonel uyum ile doğrudan ilişkilidir. İşletmelerin yapay zekâdan değer elde edebilmesi, dijital yetkinliklere sahip insan kaynağı, veri odaklı kültür ve esnek organizasyonel yapılar ile mümkün olmaktadır. Özellikle dijital yetkinliklerin geliştirilmesi ve organizasyon genelinde veri temelli bir kültürün benimsenmesi, yapay zekâ uygulamalarının başarısını doğrudan etkilemektedir (Mikalef & Gupta, 2021). Bu noktada çevik organizasyon yapıları ön plana çıkmakta, hiyerarşik ve katı yapıların yerini daha esnek, hızlı karar alabilen ve değişime uyum sağlayabilen yapılar almaktadır.

Yapay zekâ aynı zamanda insan ve teknoloji etkileşimini yeniden tanımlamaktadır. Karar alma süreçlerinde yapay zekâ sistemleri ile yöneticilerin birlikte çalıştığı hibrit bir yapı ortaya çıkmaktadır. Bu yapı, karar kalitesini artırırken, aynı zamanda organizasyonel öğrenme süreçlerini de hızlandırmaktadır. Sürekli veri üretimi ve geri bildirim mekanizmaları sayesinde işletmeler, stratejilerini daha hızlı güncelleyebilmekte ve değişen çevresel koşullara daha etkin uyum sağlayabilmektedir. Bu durum, işletmelerin yalnızca mevcut rekabet koşullarına uyum sağlamasını değil, aynı zamanda bu koşulları şekillendirebilmesini de mümkün kılmaktadır (Warner & Wäger, 2019).

Sonuç olarak organizasyonel dönüşüm ve stratejik uyum, yapay zekâ temelli rekabet avantajının sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynamaktadır. Yapay zekâ teknolojileri, tek başına bir avantaj kaynağı olmaktan ziyade, organizasyonel yapı, strateji ve dinamik yetenekler ile bütünleştğinde değer yaratmaktadır. Bu bağlamda işletmelerin rekabet gücü, sahip oldukları teknolojiden çok, bu teknolojiyi organizasyonel süreçlere ne ölçüde entegre edebildikleri ile belirlenmektedir. Dolayısıyla yapay zekâ, organizasyonel dönüşüm ile desteklendiğinde sürdürülebilir rekabet avantajının temel belirleyicilerinden biri haline gelmektedir.

7. Stratejik Riskler ve Yönetişim Boyutu

Yapay zekâ temelli stratejik dönüşüm, işletmelere önemli rekabet avantajları sunmakla birlikte, bu avantajların sürdürülebilirliği açısından çeşitli stratejik riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu risklerin başında veri kalitesi ve veri yönetimi gelmektedir. Ahmed (2025) tarafından da vurgulandığı üzere, yapay zekâ sistemlerinin çıktıları, beslendikleri verinin doğruluğu ve temsiliyeti ile doğrudan ilişkilidir. Eksik veya dengesiz veri setleri, stratejik kararların yanlış yönlendirilmesine neden olabilir. Bu durum, veri yönetimi ve veri etiği

konularını yalnızca teknik bir mesele olmaktan çıkararak stratejik bir yönetim alanı haline getirmektedir (Ahmed, 2025; Bahangulu & Owusu-Berko, 2025).

Algoritmik önyargı, yapay zekâ uygulamalarında en çok tartışılan risklerden biridir. Kordzadeh & Ghasemaghaci (2022), algoritmik sistemlerin geçmiş veriler üzerinden öğrenme gerçekleştirdiğini ve bu nedenle mevcut önyargıları yeniden üretebildiğini ifade etmektedir. Bu durum, özellikle müşteri segmentasyonu, kredi değerlendirme ve insan kaynakları uygulamaları gibi alanlarda sistematik hatalara yol açabilmektedir. Raub (2018) ise bu tür önyargıların yalnızca teknik değil, aynı zamanda hukuki ve kurumsal sonuçlar doğurabileceğini vurgulamaktadır. Bu nedenle işletmelerin yapay zekâ sistemlerini yalnızca doğruluk açısından değil, aynı zamanda adalet ve tarafsızlık açısından da değerlendirmesi gerekmektedir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik, yapay zekâ temelli karar sistemlerinin bir diğer kritik boyutudur. Agbese vd. (2023), yapay zekâ uygulamalarında etik gereksinimlerin anlaşılması ve uygulanmasının, sistemlerin güvenilirliği açısından temel bir unsur olduğunu belirtmektedir. Yapay zekâ algoritmalarının karmaşık yapısı, kararların nasıl üretildiğinin anlaşılmasını zorlaştırmakta ve bu durum “kara kutu” problemi olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle açıklanabilir yapay zekâ yaklaşımları ve denetlenebilir sistem tasarımları, stratejik yönetim açısından önemli bir gereklilik haline gelmektedir (Agbese vd., 2023).

Yapay zekâ uygulamalarının yönetimi, yalnızca teknik önlemlerle sınırlı değildir. Schuett vd. (2025), organizasyonlarda yapay zekâ etik kurullarının oluşturulmasının, karar süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliği artırdığını ifade etmektedir. Bu bağlamda etik kurullar, denetim mekanizmaları ve politika çerçeveleri, işletmelerin riskleri sistematik biçimde yönetmesine katkı sağlamaktadır (Schuett vd., 2025). Bu tür yapılar, yapay zekâ uygulamalarının organizasyonel hedeflerle uyumlu, sorumlu ve sürdürülebilir biçimde kullanılmasını desteklemektedir. Bununla birlikte yapay zekâ temelli sistemlerin yaygınlaşması, veri tekelleşmesi ve dijital bağımlılık gibi stratejik riskleri de beraberinde getirmektedir. Büyük veri setlerine sahip olan işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi, pazarda dengesizlik yaratabilirken, dış kaynaklı yapay zekâ çözümlerine bağımlılık da organizasyonların stratejik esnekliğini sınırlayabilmektedir. Ricciardi Celsi & Zomaya (2025), yapay zekâ yönetiminin bu tür risklerin dengelenmesinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Sonuç olarak yapay zekâ temelli rekabet avantajının sürdürülebilirliği, yalnızca teknolojik kapasiteye değil, aynı zamanda etkili yönetim mekanizmalarına bağlıdır. İşletmelerin bu süreçte başarılı olabilmesi, veri yönetimi, algoritmik şeffaflık ve kurumsal denetim yapıları gibi unsurları stratejik düzeyde ele

almasına bağlıdır. Bu bağlamda yapay zekâ, yalnızca bir rekabet aracı değil, aynı zamanda yönetilmesi gereken çok boyutlu bir stratejik risk alanı olarak değerlendirilmektedir (Ricciardi Celsi & Zomaya, 2025).

8. Sonuç ve Gelecek Çalışmalar

Bu çalışma, dijitalleşme ve yapay zekâ bağlamında stratejik yönetim literatürünü dinamik yetenekler perspektifi ile bütünleştirerek kavramsal bir çerçeve sunmuştur. Çalışmada geliştirilen model, yapay zekânın algılama, değerlendirme ve dönüştürme süreçlerini nasıl hızlandırdığını ve bu süreçler aracılığıyla rekabet avantajının nasıl yeniden üretildiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yapay zekâ, dinamik yeteneklerin etkinliğini artıran stratejik bir kapasite olarak ele alınmıştır.

Modelin ortaya koyduğu en temel sonuç, rekabet avantajının sürekliliği adaptasyon kapasitesine bağlı hale gelmektedir. İşletmelerin rekabet gücü, sahip oldukları kaynaklardan çok, bu kaynakları ne kadar hızlı algılayabildikleri ne kadar doğru değerlendirebildikleri ve ne kadar etkin dönüştürebildikleri ile belirlenmektedir. Yapay zekâ bu üç sürecin tamamına entegre olarak işletmelere hız, öngörü ve karar kalitesi sağlamaktadır. Bu durum, rekabet avantajının çok boyutlu bir yapıya evrilmesine neden olmaktadır. Bununla birlikte çalışma, yapay zekâ temelli rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin yalnızca teknoloji kullanımına bağlı olmadığını da ortaya koymaktadır. Bu avantajın kalıcılığı, organizasyonel uyum, veri kapasitesi ve stratejik bütünleşme ile doğrudan ilişkilidir. Yapay zekâ teknolojileri, ancak bu unsurlar ile birlikte ele alındığında değer yaratmakta ve işletmelerin uzun vadeli rekabet gücüne katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın dinamik yetenekler teorisi açısından temel katkısı, yapay zekânın yalnızca stratejik bir dijital kaynak olarak değil, kaynakların yeniden yapılandırılmasını mümkün kılan bir yetenek güçlendirici mekanizma olarak ele alınmasıdır. Bu yönüyle önerilen model, yapay zekâ ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi doğrudan teknoloji sahipliği üzerinden değil; algılama, fırsatları değerlendirme/yakalama ve dönüştürme süreçleri üzerinden açıklamaktadır. Böylece rekabet avantajının dijital çağda sürekli yenilenen, örgütsel öğrenme ve stratejik uyum gerektiren dinamik bir süreç olduğu vurgulanmaktadır.

Çalışmanın bir diğer önemli çıktısı, yapay zekânın stratejik yönetim sürecinde karar alma mekanizmalarını yeniden şekillendirmesidir. Veri temelli ve analitik karar yapıları, yönetsel sezgi ile birlikte çalışan hibrit bir modele doğru evrilmektedir. Bu dönüşüm, organizasyonların daha çevik, daha öğrenen

ve değişime daha hızlı uyum sağlayabilen yapılar haline gelmesini mümkün kılmaktadır.

Gelecek araştırmalar açısından, önerilen modelin farklı sektörlerde ve farklı organizasyonel bağlamlarda ampirik olarak test edilmesi önemli bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Bunun yanında yapay zekâ yetkinliği, veri olgunluğu ve dijital kültür gibi faktörlerin model üzerindeki etkilerinin incelenmesi, rekabet avantajının oluşum sürecine daha derinlemesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca yapay zekâ uygulamalarının uzun vadeli etkileri, organizasyonel dönüşüm üzerindeki rolü ve stratejik karar alma süreçleri ile etkileşimi, gelecekteki çalışmalar için önemli araştırma başlıkları arasında yer almaktadır.

Sonuç olarak yapay zekâ, stratejik yönetim anlayışını dönüştüren ve rekabet avantajının doğasını yeniden tanımlayan temel bir unsur haline gelmiştir. Bu çalışma kapsamında geliştirilen model, bu dönüşümün nasıl gerçekleştiğini açıklayan bütüncül bir çerçeve sunmakta ve yapay zekânın stratejik yönetim sürecindeki rolünü daha açık hale getirmektedir. Dolayısıyla yapay zekâ, yalnızca bugünün değil, geleceğin rekabet dinamiklerini belirleyen temel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Agbese, M., Mohanani, R., Khan, A., & Abrahamsson, P. (2023). Implementing AI ethics: Making sense of the ethical requirements. In *Proceedings of the 27th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering* (pp. 62–71).
- Ahmed, I. (2025). Navigating ethics and risk in artificial intelligence applications within information technology: A systematic review. *American Journal of Advanced Technology and Engineering Solutions*, 1(01), 579–601.
- Al Mubarak, M., & Hamdan, A. (Eds.). (2023). *Teknolojik sürdürülebilirlik ve işletme rekabet avantajı* (s. 3–8). Springer.
- Alhelal, A. A., Alshiha, A. A., & Al-Romeedy, B. S. (2025). AI-driven sustainable competitive advantage in tourism and hospitality: Mediating roles of digital culture and skills. *Sustainability*, 17(19), 8903.
- Bağış, M. (2018). Dinamik yeteneklerin mikro temelleri olarak etkileşimsel yaratıcılık yaklaşımı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1163–1185.
- Bahangulu, J. K., & Owusu-Berko, L. (2025). Algorithmic bias, data ethics, and governance: Ensuring fairness, transparency and compliance in AI-powered business analytics applications. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(2), 1746–1763.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Berberoğlu, B. M. (2023). Yönetimde yapay zekâ. *Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research*, 3(2), 81–96.
- Bond, R. R., Mulvenna, M. D., Potts, C., O'Neill, S., Ennis, E., & Torous, J. (2023). Digital transformation of mental health services. *npj Mental Health Research*.
- Bozkurt, A., Hamutoğlu, N. B., Liman Kaban, A., Taşçı, G., & Aykul, M. (2021). Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 35–63.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., vd. (2023). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*, 57, 101994.
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. *IEEE Software*, 35(4), 16–21.

- Fountainaine, T., McCarthy, B., & Saleh, T. (2019). Building the AI-powered organization. *Harvard Business Review*, 97(4), 62-73.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: A human-AI symbiosis perspective. *Business Horizons*, 61(4), 577-586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Kordzadeh, N., & Ghasemaghahi, M. (2022). Algorithmic bias: Review, synthesis, and future research directions. *European Journal of Information Systems*, 31(3), 388-409. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1927212>
- Kozak, M. A., & Doğan, E. (2017). Dinamik yeteneklerin stratejik planı aracılığıyla analizi: Bir kamu kurumu örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 49-63.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview. *SAGE Open*, 11(3).
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9-28.
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
- Nalbant, K. G., & Aydın, S. (2024). Geçmişten günümüze geleneksel pazarlamadan dijitalleşen pazarlamaya evrilen süreçte yapay zekâ ve metaverse faktörleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 231-258.
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821-844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., & Reeves, M. (2018). Reshaping business with artificial intelligence. *MIT Sloan Management Review*.
- Raub, M. (2018). Bots, bias and big data: Artificial intelligence, algorithmic bias and disparate impact liability in hiring practices. *Arkansas Law Review*, 71, 529-564.
- Reyhanoglu, M., & Örs, H. (2005). Rekabette kaynak temelli yaklaşımı (RBV) ile strateji geliştirme. *Pi: Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11), 34-43.
- Ricciardi, C., & Zomaya, A. Y. (2025). Perspectives on managing AI ethics in the digital age. *Information*, 16(4), 318.
- Schuett, J., Reuel, A. K., & Carlier, A. (2025). How to design an AI ethics board. *AI and Ethics*, 5(2), 863-881.
- Tang, D. (2021). What is digital transformation? *EDPACS*, 64(1), 9-13. <https://doi.org/10.1080/07366981.2020.1847813>

- 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. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J. (2025). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Cambridge University Press.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Willie, M. M. (2024). Leveraging digital resources: A resource-based view perspective. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 4(1), 1–14.
- Yankın, F. B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İİBF E-Dergi*, 7(2), 1–38.

