

Stratejik Çeviklik ve Dinamik Yetenekler Arasındaki Etkileşim: Yönetim ve Organizasyon Literatürüne Sistemik Bir Bakış

Derya DİNÇER GÜLTEKİN¹

¹Öğr.Gör.Dr., Trakya Üniversitesi/Uzunköprü Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü,
deryadincer@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9648-7244

Özet: Bu makale, stratejik çeviklik ve dinamik yetenekler kavramları arasındaki etkileşimi Yönetim ve Organizasyon literatürü çerçevesinde sistematik bir derleme yöntemiyle incelemektedir. Stratejik çeviklik, organizasyonların değişen çevresel koşullara hızla uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme kapasitesini ifade ederken, dinamik yetenekler, organizasyonların kaynaklarını yeniden yapılandırma, öğrenme ve yenilik yaratma kapasitesini temsil etmektedir. Literatürde bu iki kavram arasındaki ilişkiye dair çalışmalar giderek artmakla birlikte, mevcut bulgular hâlen sınırlı ve parçalıdır. Makale, 2000-2025 yılları arasında yayınlanmış teorik ve ampirik çalışmalar üzerinden sistematik bir literatür taraması gerçekleştirerek, stratejik çeviklik ile dinamik yeteneklerin karşılıklı etkilerini, kavramsal boşlukları ve metodolojik eğilimleri ortaya koymaktadır. Bulgular, dinamik yeteneklerin stratejik çevikliğin gelişiminde kritik bir rol oynadığını ve çevikliğin organizasyonel yeteneklerin etkin kullanımını desteklediğini göstermektedir. Çalışma, gelecekteki araştırmalar için olası yönelimleri ve kavramsal gelişim alanlarını tartışmaktadır. Sonuç olarak, bu derleme, stratejik yönetim alanında hem teorik hem de uygulamalı araştırmalara katkı sağlayacak bir temel sunmakta ve organizasyonların değişen rekabet ortamlarında stratejik çeviklik ve dinamik yetenekler etkileşimini daha iyi anlamalarına imkan tanımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Çeviklik, Dinamik Yetenekler, Stratejik Yönetim Literatürü.

The Interaction Between Strategic Agility and Dynamic Capabilities: A Systematic Review of Management and Organization Literature

Abstract: This article examines the interaction between the concepts of strategic agility and dynamic capabilities through a systematic review within the Management and Organization literature. Strategic agility refers to organizations' capacity to rapidly adapt to changing environmental conditions and achieve competitive advantage, while dynamic capabilities represent their capacity to restructure resources, learn, and innovate. While studies on the relationship between these two concepts are increasing in the literature, existing findings are still limited and fragmented. This article conducts a systematic literature review of theoretical and empirical studies published between 2000 and 2025, revealing the mutual influences of strategic agility and dynamic capabilities, conceptual gaps, and methodological trends. The findings demonstrate that dynamic capabilities play a critical role in the development of strategic agility and that agility supports the effective use of organizational capabilities. The study discusses potential directions for future research and areas for conceptual development. In conclusion, this review provides a foundation that will contribute to both theoretical and applied research in the field of strategic management and enable organizations to better understand the interaction of strategic agility and dynamic capabilities in changing competitive environments.

Key Words: Strategic Agility, Dynamic Capabilities, Strategic Management Literature.

1. GİRİŞ

Günümüz küresel iş ortamı, hızla gelişen teknolojiler, dijital dönüşüm süreçleri, artan belirsizlikler ve yoğunlaşan rekabet baskıları nedeniyle işletmelerden benzeri görülmemiş bir çeviklik ve uyum kapasitesi beklenmektedir. COVID-19 pandemisi, iklim krizi ve küresel ekonomik dalgalanmalar gibi makro düzeydeki kırılmalar, işletmelerin çevresel değişimlere karşı adaptasyon yeteneklerini güçlendirmesini zorunlu kılmıştır. Bu dinamik ortamda, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi, yalnızca mevcut kaynaklarını etkin biçimde kullanmalarına değil, aynı zamanda değişen koşullara hızlı ve esnek bir biçimde uyum sağlayabilmelerine de bağlıdır.

Stratejik yönetim literatürü, çevresel değişkenler karşısında örgütsel esneklik, öğrenme kapasitesi ve yenilik yeteneğini ön plana çıkaran kavramsal yaklaşımlara yönelmiştir. Bu yaklaşımlardan biri olan stratejik çeviklik, organizasyonların çevresel fırsat ve tehditleri hızla algılayabilme, stratejik kararlarını esnek bir biçimde uygulayabilme ve değişime uyum sağlayabilme yeteneklerini ifade etmektedir. Diğer yandan dinamik yetenekler çerçevesi, işletmelerin mevcut kaynak ve yetkinliklerini dönüştürme, yeniden yapılandırma ve yenilik yaratma süreçlerini açıklayan teorik bir perspektif sunmaktadır.

Stratejik çeviklik ve dinamik yetenekler arasındaki ilişki, organizasyonların değişen iş ortamlarında sürdürülebilir rekabet avantajını nasıl oluşturup

koruyabildiklerini anlamak açısından giderek önem kazanmaktadır. Bu çalışmada, 2000-2025 yılları arasında yönetim ve organizasyon literatüründe yayımlanan teorik ve ampirik araştırmalar sistematik olarak incelenerek, stratejik çeviklik ve dinamik yetenekler arasındaki etkileşimler bütüncül bir biçimde analiz edilmektedir. Çalışma, literatürdeki kavramsal boşlukları ve metodolojik eğilimleri belirleyerek gelecekteki araştırmalara yön gösterecek çıkarımlar sunmayı amaçlamaktadır.

2. STRATEJİK ÇEVİKLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Çeviklik kavramı, organizasyonların değişken ve öngörülemeyen ortamlarda varlıklarını sürdürebilme, çevresel değişimlere proaktif biçimde yanıt verebilme ve bu değişimleri içsel fırsatlara dönüştürebilme kapasitesini ifade etmektedir. Bu bağlamda çeviklik, yalnızca hızlı tepki verme yeteneğini değil, aynı zamanda belirsizlik altında yenilik üretme ve rekabet avantajını koruma becerisini de kapsamaktadır (Çubukcu, 2024). Belirsizlik ve karmaşıklığın arttığı günümüz iş ortamında çeviklik, işletmelerin rekabet avantajını koruyabilmeleri için giderek daha kritik bir stratejik gereklilik hâline gelmiştir. Özellikle üretim, hizmet ve teknoloji sektörlerinde faaliyet gösteren işletmeler açısından çeviklik, değişken taleplere hızla yanıt verme, kaynakları etkin biçimde yeniden tahsis etme ve pazar dinamiklerine uyum sağlama becerisiyle ilişkilendirilmektedir (Bulduş ve Görener, 2022). Bu yönüyle çeviklik, örgütlerin belirsizlikle baş etme biçimlerini yeniden tanımlayan yeni nesil bir yönetim felsefesi olarak kabul edilmektedir.

Çevik organizasyonlar, çevresel değişimleri sürekli izleyen, bu değişimlere hızlı ve esnek biçimde uyum sağlayan, bürokratik engelleri asgariye indiren yapılardır. Çeviklik, yalnızca operasyonel düzeyde süreç iyileştirmeleriyle sınırlı olmayıp, stratejik ve yapısal dönüşüm kapasitelerini de içermektedir (Öz, 2025). Dolayısıyla çeviklik, işletmelerin değişen koşullara karşı tepki verebilme becerisinin ötesinde, yenilikçi fırsatlar yaratma ve stratejik yeniden yapılanma yeteneğini ifade eden bütüncül bir örgütsel kapasite olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel çeviklik, yapısal, kültürel ve stratejik unsurların etkileşimiyle şekillenen, çok boyutlu ve karmaşık bir olgu olarak değerlendirilmektedir. Araştırmacılar, örgütsel çevikliğin ölçülmesi ve yönetilmesinin, değişken çevre koşulları nedeniyle yönetim literatüründe karşılaşılan temel zorluklardan biri olduğunu belirtmektedirler (Çubukcu, 2024). Öte yandan temel yetkinlik kavramı, işletmelere rekabet avantajı sağlayan bilgi, beceri ve süreçlerin bütününe ifade etmektedir.

Temel yetkinlikler yalnızca teknik bilgi veya bireysel becerilerle sınırlı olmayıp; organizasyonel yapılar, yönetsel sistemler, süreçler ve kültürel öğeleri de kapsamaktadır (Vural Allaham, 2024).

Stratejik çeviklik kavramı ise, çevikliğin organizasyonel düzeyde stratejik karar alma, kaynak yönetimi ve uzun vadeli rekabet avantajı yaratma süreçlerine yansıyan biçimidir. Kavram ilk olarak Roth (1996) tarafından işletmenin doğru ürünü, doğru zamanda ve doğru pazarda sunabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Doz ve Kosonen (2008) stratejik çevikliği; stratejik duyarlılık, liderlik birliği ve kaynak akıcılığı olmak üzere üç temel unsur üzerinden açıklamıştır. Brannen ve Doz (2012) ise kavramı, çevresel değişimlere zamanında ve bilinçli stratejik seçimlerle yanıt verebilme kapasitesi olarak ele almıştır. Kaynak temelli bakış açısından yaklaşan Hemmati vd. (2016), stratejik çevikliği rekabet avantajı yaratan nadir, değerli ve zor taklit edilebilir kaynakların etkin biçimde kullanımıyla ilişkilendirilen bir dinamik yetenek olarak yorumlamıştır. Bu çerçevede stratejik çeviklik süreci, vizyonun netleştirilmesi, uygun yetkinliklerin belirlenmesi, stratejik hedeflerin seçimi, sorumlulukların paylaşılması ve uygulama aşamalarını içeren bütüncül bir yönetsel süreç olarak tanımlanmaktadır (Uğurlu vd., 2019; Işık, 2020).

Günümüz koşullarında stratejik çeviklik, işletmelerin yalnızca ani değişimlere tepki vermesini değil, aynı zamanda yenilikçi çözümler üreterek çevresel belirsizlikleri fırsata dönüştürmesini sağlayan bir yönetim kapasitesine işaret etmektedir. Bu bağlamda, stratejik çeviklik işletmelerin hem kısa vadeli rekabet avantajı elde etmesini hem de uzun vadede sürdürülebilir bir performans sergilemesini desteklemektedir (Beltrame, 2008; Taşgıt vd., 2023).

Uğurlu vd. (2019), stratejik çevikliği, müşteri taleplerine hızlı yanıt verebilen, çevresel değişkenlere uyum sağlayabilen ve zaman temelli rekabet avantajı yaratan yönetsel çabaların bütünlüklü bir sonucu olarak değerlendirmektedir.

Stratejik çevikliğin temelinde, organizasyonların çevresel değişimleri doğru biçimde algılayabilme yeteneği yer almaktadır. Çevresel algılama, işletme çevresinde meydana gelen ve stratejik kararları etkileyebilecek gelişmeleri -örneğin müşteri tercihlerindeki değişimler, rakiplerin hamleleri, teknolojik yenilikler veya düzenleyici değişiklikler- sistematik biçimde izleme sürecini ifade etmektedir. Park vd. (2017), bu yeteneği "algılama çevikliği" kavramı ile açıklamış ve organizasyonların çevresel olayları fark etme, bilgi toplama, analiz etme ve bu bilgilere dayanarak stratejik tepki geliştirme

süreçlerini kapsadığını belirtmiştir. Bu doğrultuda çevresel algılama, çevikliğin hem proaktif uyum sağlama hem de yenilikçi tepki üretme boyutlarını besleyen temel bir bileşen olarak değerlendirilmektedir.

3. DİNAMİK YETENEKLER TEORİSİ

Dinamik yetenekler kavramı, işletmelerin rekabet avantajını nasıl elde edip sürdürebileceklerini açıklamaya yönelik daha kapsamlı bir paradigma arayışının sonucunda ortaya çıkmıştır. 1990'lı yılların ortalarından itibaren stratejik yönetim literatüründe önemli bir teorik çerçeve hâline gelen bu yaklaşım, ilk olarak Teece ve Pisano (1994) tarafından tartışılmış, ardından Teece, Pisano ve Shuen'in (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management" başlıklı çalışmasıyla sistematik biçimde tanımlanmıştır. Bu çerçevede dinamik yetenekler, özellikle türbülansın ve belirsizliğin hâkim olduğu ortamlarda, işletmelerin rekabet avantajını sürdürmek için içsel ve dışsal kaynaklarını entegre etme, dönüştürme ve yeniden yapılandırma becerilerini ifade etmektedir (Bektaş vd., 2022).

Teece vd. (1997), dinamik yetenekleri "bir organizasyonun hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlamak amacıyla iç ve dış yetkinliklerini entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma kapasitesi" olarak tanımlamıştır. Benzer biçimde Zhang vd (2016), kavramı "rekabet gücünü artırmak için fırsatları algılama, bu fırsatları değerlendirme ve tehditlerle başa çıkmak amacıyla kaynak tabanını dönüştürme yeteneği" olarak açıklamaktadır. Bu

tanımlar, dinamik yeteneklerin işletmelerin çevresel değişikliklere uyum sağlama, kaynaklarını yeniden düzenleme ve yeni stratejik yönelimler geliştirme süreçlerinde merkezi bir rol oynadığını göstermektedir.

Klasik kaynak temelli yaklaşımlar, işletmelerin sahip olduğu varlık ve yetkinliklerin sürdürülebilir rekabet avantajı için temel olduğunu öne sürse de, dinamik yetenekler teorisi bu görüşü genişleterek, değişken çevre koşullarında bu kaynakların nasıl yeniden yapılandırılacağına odaklanmaktadır. Bu bakımdan teori, işletmelerin yalnızca kaynak sahipliğiyle değil, bu kaynakları çevresel değişimlere uyumlu biçimde dönüştürme kapasitesiyle de rekabet üstünlüğü elde edebileceğini savunmaktadır (Erdoğan, 2022). Dolayısıyla dinamik yetenekler, işletmelerin çevresel türbülans karşısında esneklik kazanmasını, öğrenme ve yenilenme süreçleriyle performanslarını artırmasını sağlayan stratejik bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Dinamik yetenekler, işletmelerin çevresel fırsatları algılayarak kaynaklarını harekete geçirmesine, pazar ve teknoloji temelli değişimlere uyum sağlamasına olanak tanımaktadır. Bu yeteneklere sahip organizasyonlar, dış çevreyle karşılıklı etkileşim hâlinde olup hem çevresel değişimlerden etkilenmekte hem de bu değişimleri yönlendirme potansiyeline sahiptir. Bu nedenle dinamik yetenekler, belirsiz, karmaşık ve değişken ortamlarda uzun vadeli rekabet avantajı elde etmek için yöneticilerin iç ve dış kaynakları etkin biçimde dönüştürmesini sağlayan stratejik bir yetkinlik olarak öne çıkmaktadır (Genç, 2024).

Tablo 1: Dinamik Yetenekler Kavramının Literatürdeki Alt Boyutları

Yazarlar	Boyutlar / Kapasiteler
Teece vd., (1997)	1) Entegrasyon 2) Öğrenme 3) Yeniden Yapılandırma ve Transfer
Eisenhardt ve Martin (2000)	1) Kaynak Kazanma 2) Kaynak Birleştirme 3) Kaynak Dönüştürme
Zott (2003)	1) Varyasyon 2) Seçme 3) Tutma
Teece (2007)	1) Algılama 2) Yakalama 3) Yeniden Yapılandırma
Wang ve Ahmed (2007)	1) Uyarlama Yeteneği 2) Emilim Yeteneği 3) Yenilikçilik Yeteneği
Ambrosini, Bowman ve Collier (2009)	1) Artımlı Yetenek 2) Yenileyici Yetenek 3) Canlandırıcı Yetenek
Barreto (2010)	1) Sezme 2) Zamanında Karar Verme

	3) Pazar Odaklı Davranma
	4) Kaynak Temelini Değiştirme
Pavlou ve El Sawy (2011)	1) Sezme
	2) Öğrenme
	3) Bütünleşme
	4) Koordinasyon
Jiao vd., (2013)	1) Fırsat Sezme
	2) Yeniden Düzenleme Yeteneği
	3) Örgütsel Esneklik Yeteneği
	4) Teknolojik Esneklik Yeteneği
Li ve Liu (2014)	1) Stratejik anlamlandırma kapasitesi
	2) Zamanında karar verme kapasitesi
	3) Değişimi uygulama kapasitesi
Kozak ve Doğan (2017)	1) Öngörü (Sezme)
	2) Öğrenme ve gelişme
	3) Koordinasyon
	4) Bütünleşme
Bağış (2018)	1) Algılama
	2) Kavrama
	3) Yeniden yapılanma
Kump vd. (2019)	1) Algılama
	2) Yakalama
	3) Dönüştürme
Akkaya (2020)	1) Sezme (hissetme)
	2) Öğrenme
	3) Yeniden değerlendirme
Özdemir ve Bozkurt (2022)	1) Sezme
	2) Yakalama
	3) Dönüştürme
Vural (2023)	1) Algılama
	2) Kavrama
	3) Dönüştürme

Kaynak: Bektaş vd. 2022; Vural Allaham, 2023.

Teece (2007) dinamik yetenekleri üç temel boyutta ele almıştır:

1. Sezme (algılama) boyutu, işletmenin pazar ve teknoloji alanlarındaki fırsat ve tehditleri sürekli olarak tarama, analiz etme ve değerlendirme kapasitesini ifade etmektedir. Bu süreçte müşteri beklentilerinin, teknolojik gelişmelerin ve endüstriyel eğilimlerin doğru şekilde algılanması kritik önem taşımaktadır.
2. Yakalama boyutu, belirlenen fırsatların stratejik olarak önceliklendirilmesi, kaynakların buna göre tahsis edilmesi ve uygulama süreçlerinin yürütülmesini kapsamaktadır. Bu aşama, genellikle iş modeli yenilikleri, ürün farklılaştırma veya süreçsel dönüşümlerle ilişkilidir. Sezme ve yakalama süreçleri, literatürdeki keşif (exploration) ve yararlanma (exploitation) kavramlarıyla benzerlik göstermektedir; keşif süreci yeni fırsatların tanımlanmasını, yararlanma ise bu fırsatların fiilen uygulanmasını içermektedir (Teece, 2007).

3. Yeniden yapılandırma boyutu ise, işletmenin rekabet avantajını sürdürebilmek için organizasyonel süreçlerini, yapısını ve kaynak tabanını sürekli olarak gözden geçirip uyarlama becerisine işaret etmektedir. Bu aşama, inovasyonun ve kurumsal yenilenmenin sürekliliği açısından kritik öneme sahiptir (Bechtel vd., 2023).

Yukarıda belirtilen üç boyut bir araya geldiğinde, işletmelerin değişken çevresel koşullara etkin biçimde uyum sağlamasına, yenilik potansiyelini artırmasına ve sahip oldukları kaynakların stratejik değerini maksimize etmesine olanak tanımaktadır. Dolayısıyla dinamik yetenekler, yalnızca kısa vadeli rekabet üstünlüğü değil, aynı zamanda uzun vadeli örgütsel dayanıklılık ve sürdürülebilir büyüme için temel bir çerçeve sunmaktadır.

4. STRATEJİK ÇEVİKLİK VE DİNAMİK YETENEKLER TEORİSİ ARASINDAKİ ETKİLEŞİM

Bilgi sistemlerinin etkin bir şekilde kullanılması, iç-dış veri kaynaklarının analiz edilmesi ve karar alma

süreçlerinde veri odaklı yaklaşımların benimsenmesi, çevikliğin stratejik ve operasyonel boyutlarını güçlendirmektedir (Lu ve Ramamurthy, 2011). Bu nedenle, çeviklik yalnızca organizasyonel yapıya bağlı bir özellik olarak değil; aynı zamanda teknolojik yetkinliklerle entegre olmuş bir kapasite niteliğine sahiptir. Son yıllarda dijitalleşme, küresel krizler ve teknolojik değişimlerin hızlanması, çeviklik kavramının yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Örneğin, COVID-19 pandemisi sürecinde birçok işletme, operasyonlarını sürdürebilmek ve belirsizlikleri yönetebilmek için çevik stratejiler geliştirmiştir. Uzaktan çalışma uygulamaları, dijital hizmet sunumları ve hızlı karar alma mekanizmaları, örgütsel çevikliğin pratikteki somut yansımaları olarak öne çıkmıştır. Bu çerçevede, örgütsel çeviklik günümüzde sadece değişime uyum sağlama kapasitesi olarak değil, aynı zamanda rekabet avantajı yaratma, inovasyon kapasitesini artırma ve sürdürülebilir büyümeyi destekleme aracı olarak değerlendirilmektedir. Çevikliğin çok boyutlu doğası, yönetim literatüründe merkezi bir konuma sahip olmasını sağlamış ve kavramın evrimsel gelişimi, stratejik yönetim ve dijital dönüşüm süreçleriyle birlikte kapsamlı bir biçimde incelenmesini gerektirmiştir (Öz, 2025).

Literatürde üst düzey yetenekler olarak da tanımlanan dinamik yeteneklere statik ve durağan ortamlarda yapılan yatırımlar sınırlı katma değer sağlarken, türbülanslı ve değişken sektörlerde bu yeteneklerin geliştirilmesi işletmelere önemli bir direnç ve adaptasyon kapasitesi kazandırmaktadır. Dinamik yeteneklerin süreç odaklı, uzun vadeli ve çevresel koşullara göre planlanabilir yapısı, onların aynı zamanda stratejik bir araç olarak kullanılabileceğini veya stratejik planlama süreçlerine entegre edilebileceğini göstermektedir. Dinamik yeteneklere yönelik stratejik bakış açısı, örgütlerin günlük operasyonlarının ötesine geçerek, uzun dönemde sürdürülebilir bir varlık gösterebilmeleri ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri için gerekli adımları planlamalarını gerektirirken, oluşturduğu etki sayesinde rekabet yeteneklerini güçlendirmektedir (Akoğlu Kozak ve Doğan, 2017).

İşletme yetenekleri, tekrar yoluyla işletmeye rekabet avantajı sağlayan değerli, nadir, taklit edilemeyen ve kalıcı rutin işlemler haline gelen kaynaklardır (Acar ve Zehir, 2008).

Dinamik yetenekler, kuruluşların dinamik ortamlarla başa çıkmasına yardımcı oldukları için portföy çevikliği açısından önemli sayılan öncüller oluşturabilmektedirler. Kaynak temelli görüş, yetenekleri istikrarlı ortamlarda oluşturmaya odaklanırken, dinamik yetenekler kuruluşların

kaynaklarını düzenli olarak zorlamalarına ve gerektiğinde yeni kaynakları hızla kullanmalarına olanak tanımaktadır. Bu bakımdan dinamik yetenekler oluşturan kuruluşlar rekabet avantajları elde etmekte ve daha başarılı olmaktadır (Bechtel vd., 2023).

Schilke vd. (2018), dinamik yeteneklerin etkisinden kaynaklanan farklı işletme sonuçlarını ortaya koydukları bir literatür taraması gerçekleştirmiştir. Araştırmacılar, finansal performans ve rekabet avantajı gibi geleneksel ölçütlere ek olarak, dinamik yeteneklerin bir kuruluşun çevresel dinamizme yanıt verme kapasitesini artırması nedeniyle daha yüksek esneklik, hayatta kalma ve büyüme gibi sonuçlar tespit etmişlerdir.

Ravichandran (2018), ABD'deki çalışmasında 129 Fortune 1000 işletmedeki bilgi sistemleri yöneticilerinden elde edilen verileri kullanmıştır. Çalışma, işletmelerin inovasyon yetenekleri ile kurumsal çeviklik arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Uğurlu vd. (2019), çalışmalarında teknolojik yeterlilik ve iç uyumun işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Zira imalat işletmelerinin performanslarını iyileştirmeleri ve rekabet avantajı elde etmeleri için teknolojik yeterlilik ve iç uyumun hayati önem taşımaktadır. Diğer taraftan çalışmaya göre iş birliğine dayalı inovasyon ve örgütsel öğrenmenin işletme performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur. Bu sonuçlar, veri setine dâhil edilen işletmelerin performanslarını iyileştirmek için iş birliğine dayalı ve katılımcı davranışların yaygınlaştırılmasına odaklanmaları ve stratejik farkındalığı içselleştirmeleri konusunda desteklenmeleri gerektiğini göstermektedir.

Bechtel vd. (2023) tarafından yapılan bir çalışmada, dinamik yeteneklerin organizasyonel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi olduğu bulunmuştur. Özellikle, dinamik yeteneklerin organizasyonel çevikliği olumlu yönde etkilediği, bu etkinin bilgi teknolojisi yetenekleri tarafından kısmi olarak aracılık edildiği belirtilmiştir. Bu bulgular, organizasyonların çevikliği artırmak için dinamik yeteneklerini geliştirmelerinin önemini vurgulamaktadır (Bechtel vd., 2023).

Taşgıt vd. (2023), çalışmalarında stratejik farkındalığın, stratejik çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ve stratejik yetenek, stratejik farkındalık ve stratejik çeviklik arasındaki ilişkide önemli düzeyde anlamlı bir aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Genç (2024), çalışmasında sürdürülebilir performansın artırılmasında dinamik yetenekler, inovasyon kültürü ve dijital dönüşümün rolünü vurgulamaktadır. Elde edilen bulgular, inovasyon kültürü ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığına, inovasyon kültürüne sahip işletmelerin inovasyon faaliyetlerinin sürdürülebilirlik odaklı olmadığına; buna karşın dinamik yetenekler ve dijital dönüşümün sürdürülebilir performansla orta düzeyde ilişkili olduğuna işaret etmektedir.

Vural Allaham (2024), dinamik yeteneğin değer yaratma süreci üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisini ortaya koymuştur. Ayrıca işletmenin müşterilerine değer yaratmak için dinamik yeteneklerinden faydalanmasının, rekabet avantajı ile işletme performansı arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığı sonucuna varmıştır. Bu sonuçlar, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajını ve performansını şekillendirmede dinamik yeteneğin ve değer yaratmanın önemini vurgulamaktadır.

Bu çalışma, stratejik çeviklik ve dinamik yetenekler arasındaki ilişkiyi yönetim ve organizasyon literatürü bağlamında bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak, mevcut kuramsal tartışmalara üç temel düzeyde katkı sunmaktadır. Birincisi, çalışma stratejik çeviklik kavramını yalnızca operasyonel hız veya çevresel uyum kapasitesi olarak değil, dinamik yeteneklerin stratejik düzeydeki uygulama biçimi olarak konumlandırmakta; böylece çeviklik olgusunu kuramsal temelleri güçlendirilmiş bir çerçevede yeniden tanımlamaktadır. İkincisi,

literatürde çoğunlukla ayrı biçimlerde incelenen stratejik çeviklik ve dinamik yetenekler kavramlarını etkileşimsel bir model içerisinde değerlendirmesiyle, örgütlerin rekabet avantajı yaratma süreçlerine ilişkin yeni bir açıklayıcı perspektif geliştirmektedir. Bu yönüyle çalışma, kavramların karşılıklı bağımlılığını ve tamamlayıcı niteliklerini ortaya koyarak, yönetim stratejisi araştırmalarında önemli bir kuramsal boşluğu doldurmaktadır. Üçüncüsü, sistematik literatür incelemesi yöntemiyle yapılan bu çalışma, alandaki mevcut araştırma eğilimlerini, kuramsal yaklaşımları ve ampirik bulguları karşılaştırmalı biçimde analiz ederek, gelecekteki araştırmalara yön verecek bütünlüklük bir kavramsal harita sunmaktadır. Böylece stratejik çeviklik ve dinamik yetenekler üzerine yürütülecek ileri çalışmalar için sağlam bir teorik zemin oluşturulmuştur.

Tablo 2, Web of Science veri tabanından derlenen makaleler temel alınarak oluşturulmuştur. Her bir çalışmanın yazar bilgisi, makale başlığı, yayınlandığı dergi, yayın yılı ve Web of Science tarafından sağlanan atıf sayısı tabloya dahil edilmiştir. Bu derleme, stratejik çeviklik ile dinamik yeteneklerin birbirleriyle etkileşimini analiz eden mevcut literatürün sistematik bir görünümünü sunmaktadır.

Tablo 2: Stratejik Çeviklik ve Dinamik Yeteneklerin Birlikte İncelendiği Çalışmalara İlişkin Bilgiler

Yazar Adı	Makale Başlığı	Dergi Adı	Yayın Yılı	Atıf Sayısı
Zahoor, N, Golgeci, I, Haapanen, L, Ali, I, Arslan, A,	The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland	Industrial Marketing Management	2022	78
Dayioglu, M, Küskü, F, Cetindamar, D,	The Impact of Business Environmental Factors on Performance Through Strategic Agility and Business Model Innovation: An Analysis Based on Dynamic Capabilities Theory	IEEE Transactions on Engineering Management	2024	10
Munawar, A, Prabowo, H, Abdinagoro, SB, Alamsjah, F,	Dynamic Capabilities and Green Innovation in Oil and Gas Sector: The Mediating Effects of Strategic Agility	International Journal of Innovation and Technology Management	2025	-

Kaynak: Yazar tarafından Web of Science üzerinden veriler alınarak hazırlanmıştır.

Tablo 2’de stratejik çeviklik ve dinamik yeteneklerin birlikte incelendiği literatürü sistematik bir biçimde özetlemektedir. Tabloya göre, araştırmalar hem farklı sektörlerde hem de farklı bağlamlarda

uygulanmış olup, özellikle yüksek teknoloji KOBİ’leri ve enerji sektörü gibi stratejik çevikliğin kritik öneme sahip olduğu alanlarda yoğunlaşmaktadır. Örneğin, Zahoor vd. (2022) çalışması, COVID-19

pandemisi bağlamında B2B yüksek teknoloji KOBİ'lerinin dinamik yetenekleri ile stratejik çeviklik arasındaki ilişkiyi inceleyerek, bu yeteneklerin kriz dönemlerinde performans üzerinde belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, Munawar vd. (2025) çalışması, enerji sektöründe yeşil inovasyon bağlamında stratejik çevikliğin aracılık etkisini vurgulamaktadır. Tablo aynı zamanda literatürde atıf yoğunluğunun da değişkenlik gösterdiğini göstermektedir; örneğin, daha yeni yayınlanan çalışmaların atıf sayıları henüz sınırlıdır. Bu durum, stratejik çeviklik ve dinamik yeteneklerin birlikte ele alındığı araştırmaların halen gelişmekte olan bir alan olduğunu işaret etmektedir. Genel olarak tablo, literatürün farklı sektörlerde ve bağlamlarda stratejik çeviklik ve dinamik yetenek etkileşimini inceleyen sınırlı ancak artan bir çalışmalara sahip olduğunu göstermektedir ve bu alandaki gelecek çalışmalara yol gösterici niteliktedir.

5. SONUÇ

Bu çalışma, stratejik çeviklik ile dinamik yetenekler arasındaki karşılıklı etkileşimi yönetim ve organizasyon literatürü çerçevesinde sistematik olarak incelemiştir. Elde edilen bulgular, stratejik çevikliğin yalnızca çevresel değişimlere tepki verme kapasitesi olmadığını; aynı zamanda dinamik yeteneklerin etkin biçimde kullanılmasıyla ortaya çıkan proaktif bir dönüşüm gücü olduğunu göstermektedir. Dinamik yetenekler, örgütlerin öğrenme, yeniden yapılandırma, uyum sağlama ve yenilik üretme kapasitelerini güçlendirirken; stratejik çeviklik bu yeteneklerin stratejik düzeyde uygulanmasını, hızlı karar alma süreçlerini ve kaynakların esnek biçimde yönlendirilmesini mümkün kılmaktadır.

Literatürdeki çalışmalar, bu iki kavramın birbirini tamamlayan yapılar olduğunu ortaya koymaktadır. Dinamik yetenekler, çevikliğin altyapısını oluşturan temel mekanizmaları sağlarken; stratejik çeviklik, bu mekanizmaların çevresel fırsat ve tehditler doğrultusunda stratejik sonuçlara dönüştürülmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi, hem çevik stratejik yönelimler geliştirmesine hem de bu yönelimleri destekleyecek dinamik yetenek sistemlerini güçlendirmesine bağlıdır.

Araştırmalar, dinamik yeteneklerin işletmelerin değişken çevre koşullarına uyum sağlama, kaynak yapılarını yeniden düzenleme ve yenilikçi çözümler geliştirme kapasitelerini artırdığını göstermektedir. Bechtel vd. (2023), dinamik yeteneklerin örgütsel çevikliği doğrudan ve olumlu yönde etkilediğini; bu etkinin bilgi teknolojisi yetenekleri aracılığıyla kısmen dolaylı biçimde gerçekleştiğini ortaya

koymuştur. Bu bulgu, teknolojik altyapının çevikliğin sürdürülebilirliği açısından temel bir unsur olduğunu desteklemektedir. Benzer şekilde, Lu ve Ramamurthy (2011), Ravichandran (2018) ve Uğurlu vd. (2019) tarafından yapılan çalışmalar, teknolojik yeterlilik, iç uyum ve inovasyon kapasitesinin işletme performansı ve rekabet avantajı üzerinde belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Bu sonuçlar, örgütsel çevikliğin yalnızca değişime hızlı tepki verme becerisi değil, aynı zamanda uzun vadede sürdürülebilir büyüme, inovasyon ve rekabet gücü yaratma aracı olarak ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

Stratejik çeviklik ve dinamik yetenekler, işletmelerin belirsiz ve değişken çevresel koşullarda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme kapasitelerini açıklayan iki tamamlayıcı kavramdır. Her iki yaklaşım da işletmelerin çevresel değişimlere esnek biçimde yanıt verebilme, kaynak tabanlarını yeniden yapılandırabilme ve yenilikçi stratejiler geliştirebilme yeteneklerine odaklanmaktadır. Ancak bu iki kavram arasındaki temel fark, odaklandıkları düzey ve işlev alanlarından kaynaklanmaktadır.

Dinamik yetenekler teorisi, işletmenin içsel kaynak ve yetkinliklerini dönüştürme süreçlerine odaklanırken; stratejik çeviklik, bu yeteneklerin dış çevreyle etkileşimini ve stratejik kararlara yansımaları açıklamaktadır. Başka bir deyişle, dinamik yetenekler çevikliğin altyapısını oluşturan bir "yetkinlik seti" iken; stratejik çeviklik bu yetkinliklerin çevresel fırsatlara yöneltilmiş "stratejik davranış biçimi" olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, birçok araştırmacı stratejik çevikliği, dinamik yeteneklerin uygulamadaki yansımaları veya uzantısı olarak değerlendirmektedir (Doz ve Kosonen, 2008; Uğurlu vd., 2019). Bu karşılıklı etkileşim, işletmelerin belirsizlik ortamlarında stratejik yenilenme ve öğrenme süreçlerini etkin biçimde yürütmelerine imkân tanımaktadır. Dinamik yetenekler, çevikliğin sürekliliğini sağlayan temel bir kurumsal altyapı işlevi görürken; stratejik çeviklik, bu altyapının çevresel değişimlere uygulanmasını mümkün kılan bir stratejik eylem kapasitesi olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla, dinamik yetenekler işletmenin "nasıl" değişeceğini, stratejik çeviklik ise "ne yönde" ve "ne hızla" değişeceğini belirleyen tamamlayıcı mekanizmalar olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç itibarıyla, stratejik çeviklik ve dinamik yetenekler arasında karşılıklı besleyici bir ilişki bulunmaktadır. Dinamik yeteneklerin geliştirilmesi, çevikliğin örgütsel düzeyde kurumsallaşmasını desteklerken; stratejik çeviklik, bu yeteneklerin

uygulanabilirliğini ve çevresel değişimlere uyarlanabilirliğini artırmaktadır. Bu iki kavramın etkileşimi, işletmelere yalnızca mevcut rekabet koşullarına uyum sağlama değil, aynı zamanda gelecekteki değişimlere yön verebilme kapasitesi kazandırmaktadır. Bu doğrultuda, gelecekte yapılacak araştırmaların stratejik çeviklik ve dinamik yeteneklerin etkileşim dinamiklerini, ölçülebilir göstergelerini ve örgütsel öğrenme süreçleriyle olan ilişkilerini derinlemesine incelemesi, literatüre hem kuramsal hem de uygulamalı katkılar sunacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. Z., & Zehir, C. (2008). Kaynak Tabanlı İşletme Yetenekleri Ölçeği Geliştirilmesi Ve Doğrulanması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(1), 103-131.
- Akkaya, B. (2020). Covid-19 Pandemi Sürecinde Sağlık Kurumu Yöneticilerinin Dinamik Yetenekleri Ve Sürdürülebilirlik Algıları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(38), 943-960.
- Akoğlu Kozak, M., & Doğan, E. (2017). Dinamik Yeteneklerin Stratejik Planı Aracılığıyla Analizi: Bir Kamu Kurulu Örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 49-63.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). An Exploration of How Firms Renew Their Resource Base. *British Journal of Management*, 20(1), 9-24.
- Bağış, M. (2018). Dinamik Yeteneklerin Mikro Temelleri Olarak Etkileşimsel Yaratıcılık Yaklaşımı. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 1163-1185.
- Barreto, I. (2010). Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda For The Future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Bechtel, J., Kaufmann, C., & Kock, A. (2023). The Interplay Between Dynamic Capabilities' Dimensions and Their Relationship to Project Portfolio Agility and Success. *International Journal of Project Management*, 41, 2-11.
- Bektaş, O., & Erdemir, E. (2022). Dinamik Yetenekler Çerçevesinin Stratejik Yönetim Literatüründeki Gelişimi: Sistemik Literatür Taraması. *International Journal of Social Inquiry*, 15(2), 493-538.
- Beltrame, K. (2008). Strategic Agility: Driving Business Efficiency Without Eroding Competitive Advantage With Paper. *Business & Strategy Consulting Firm*.
- Brannen, M. Y. & Doz, Y. (2012). Corporate Languages and Strategic Agility: Trapped in your Jargon or Lost in Translation? *California Management Review*, 54(3), 77-97.
- Buldu, G., & Görener, A. (2022). Stratejik Çeviklik İle İşletme Performansı İlişkisi: Kavramsal Bir Model Önerisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 6(12), 1-20.
- Çubukcu, M. (2024). İşletmelerde Örgütsel Çevikliği Stratejik Öneme Dair Literatürdeki Güncel Tartışmalar. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7(2), 568-592.
- Dayıoğlu, M., Küskü, F., & Cetindamar, D. (2024). The Impact of Business Environmental Factors on Performance Through Strategic Agility and Business Model Innovation: An Analysis Based on Dynamic Capabilities Theory. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 3656-3670.
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, 50(3), 95-118.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Erdoğan, D. (2022). Bilgi Teknolojisi Yeteneklerinin Performans Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(4), 2733-2751.
- Genç, M. (2024). Dinamik Yetenekler, İnovasyon Kültürü, Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilir Performans Ölçeklerinin geçerlilik ve Güvenilirlik Yönelik Bir Pilot Çalışması. *İşletme ve Ticaret Dergisi*, 5(2), 87-104.
- Hemmati, M., Feiz, D., Jalilvand, M. R. & Kholghi, I. (2016). Development of Fuzzy Two-Stage DEA Model for Competitive Advantage Based on RBV And Strategic Agility as a Dynamic Capability. *Journal of Modelling in Management*, 9(2), 208-216.
- İşık, M. (2020). KOBİ'lerde Sosyal Sermayenin Stratejik Çevikliğe Etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 187-200.
- Jiao, H., Alon, I., Koo, C. K., & Cui, Y. (2013). When Should Organizational Change be Implemented? The Moderating Effect of Environmental Dynamism Between Dynamic Capabilities and New Venture Performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 188-205.
- Kozak, M. A., & Doğan, E. (2017). Dinamik Yeteneklerin Stratejik Planı Aracılığıyla Analizi: Bir Kamu Kurumu Örneği. *Turizm Akademik Dergisi*, 4(1), 49-63.
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Toward a Dynamic Capabilities Scale: Measuring Organizational Sensing, Seizing, And Transforming Capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149-1172.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic Capabilities, Environmental Dynamism, And Competitive Advantage: Evidence From China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the Link between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35, 931-954.
- Munawar, A., Prabowo, H., Abidinagoro, S. B., & Alamsjah, F. (2025). Dynamic Capabilities and Green Innovation in Oil and Gas Sector: The Mediating Effects of Strategic Agility. *International Journal of Innovation and Technology Management (IJITM)*, 22(2), 1-25.
- Öz, H.H. (2025). Örgütsel Çeviklik ve Dijital Dönüşüm Literatürünün Yapısal Haritası: Bibliyometrik Bir Yaklaşım. *Turkish Management Review*, 4(1), 16-39.
- Özdemir, Y., & Bozkurt, S. (2022). Dinamik Yetenekler ve Firma Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Pilot Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science*, 133(133), 365-378.
- Park, Y., El Sawy, O. A., & Fiss, P. C. (2017). The Role of Business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility: A Configurational Approach. *Journal of the Association for Information Systems*, 18(9), 648-686.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding The Elusive Black Box Of Dynamic Capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239-273.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring The Relationships Between IT Competence, Innovation Capacity and

- Organizational Agility. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42.
- Roth, A. V. (1996), Achieving Strategic Agility Through Economies of Knowledge. *Planning Review*, 24 (2), 30-36.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439.
- Taşgıt, Y. E., Horuz, İ., Kömür, T., & Yavuz, A. (2023). Stratejik Farkındalık ve Stratejik Çeviklik Arasındaki İlişkide Stratejik Yeteneğin Aracılık Rolü. *Sosyoekonomi*, 31(55), 297-320.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D.J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature And Microfoundations Of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E., & Öztosun, E. (2019). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106.
- Vural Allaham, M. (2024). Dinamik Yetenekler Yoluyla Değer Yaratmanın Rekabet Avantajı ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi. Basılmamış Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı, İstanbul.
- Vural, S. Ç. (2023). Dinamik Yetenekler, Açık İnovasyon Ve Firma Performansı Arasındaki İlişki. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Zhang, P., Zhao, K., & Kumar, R.L. (2016). Impact of IT Governance and IT Capability on Firm Performance. *Information Systems Management*, 33(4), 357-373.
- Zahoor, N., Golgeci, I., Haapanen, L., Ali, I., & Arslan, A. (2022). The Role of Dynamic Capabilities And Strategic Agility of B2B High-Tech Small and Medium-Sized Enterprises During COVID-19 Pandemic: Exploratory Case Studies From Finland. *Industrial Marketing Management*, 105, 502-514.
- Zott, C. (2003). Dynamic Capabilities and The Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights From A Simulation Study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97-125.