



# Turizm Akademik Dergisi

## Tourism Academic Journal

www.turizmakademik.com



### Dinamik Yeteneklerin Stratejik Planı Aracılığıyla Analizi: Bir Kamu Kurumu Örneği

Meryem AKOĞLAN KOZAK<sup>a</sup>, Ece DOĞANTAN<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Konaklama İşletmeciliği Bölümü, ESKİŞEHİR

<sup>b</sup> Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Konaklama İşletmeciliği Bölümü, ESKİŞEHİR

#### Öz

Dinamik yetenekler; işletmelerin, kurum ve kuruluşların rutin faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan sıradan yeteneklerinin ötesinde yenilik ve değişimle ilgili üst düzey, stratejik yeteneklerini temsil etmektedir. Bu bakış açısıyla, dinamik yeteneklerin, örgütlerin stratejik plan ve politikalarında gömülü olduğu düşünülebilir. Bu çalışmada, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2015-2019 dönemi stratejik planı, dinamik yetenekler itibarıyla değerlendirilmiştir. Nitel araştırma yaklaşımının ve doküman analizi tekniğinin benimsendiği çalışmada, Bakanlığın stratejik planı, dinamik yetenekler literatüründen yararlanarak belirlenen kategoriler kapsamında analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre stratejik planda dinamik yeteneklerin yeterince yer almadığı ve yer alma sıklıklarına göre dinamik yeteneklerin sırasıyla; bütünleşme, öngörü (sezme), öğrenme ve gelişme ve koordinasyon şeklinde dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın değişime sürekli uyum sağlayarak, ülkemizin dünya turizminden alacağı payı artırabilmesi için plan ve uygulamalarında dinamik yeteneklerle ilgili dört kategorik unsuru daha fazla dikkate alması önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik planlama, Dinamik yetenekler, T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

#### Abstract

Dynamic capabilities account for high-level strategic capabilities relevant to innovation and change beyond the ordinary capabilities that are necessary for enterprises, institutions and organizations to carry out their activities. From this perspective, it can be thought that dynamic capabilities are integrated in the strategic plans and policies of organizations. In the present study, the 2015-2019 Strategic Plan of the Ministry of Culture and Tourism of the Republic of Turkey was evaluated. In the study where a qualitative research approach and document analysis technique were adopted, The Ministry's strategic plan has been analyzed within the categories determined using the dynamic capabilities literature. According to the results of the analysis, it was found that dynamic capabilities did not take enough part in the strategic plan, and according to their frequencies dynamic capabilities were ranked as integrating, anticipating (sensing), learning and developing and coordinating respectively. In conclusion, it is recommended that the Ministry of Culture and Tourism adapts to changes continuously and takes into account the four categories relevant to dynamic capabilities in its plans and practices in order to increase the share of our country in the world tourism.

**Keywords:** Strategic planning, Dynamic capabilities, The Ministry of Culture and Tourism of the Republic of Turkey

JEL CODE: Z320, Z380

#### Makalenin Geçmişi:

Gönderim :03.11.2016  
Düzeltilme :11.01.2017  
Kabul :29.01.2017

## GİRİŞ

Bugünlerde, işletmeler ve farklı kurumlar için önemli bir değer olmaya başlayan dinamik yetenekler, aslında kaynak temelli görüşün genişletilmiş bir halidir. Kaynak temelli yaklaşım rekabet avantajı için işletme ve kurumlara farklı bir yaklaşım sağlamakla birlikte, dinamik yeteneklerin de omurgasını oluşturmaktadır. Bilindiği gibi kaynak temelli yaklaşımın en temel olgusu olan kaynaklar; fiziksel varlıklar (arazi, bina, makina gibi fiziki donanımlar, coğrafi konum vb.), insana ilişkin varlıklar (belirli bir alandaki uzmanlık, deneyim vb.) ve organizasyonel varlıklar (üstün satış gücü vb.) olarak üç grup altında toplanmaktadır. Bu kaynaklar aynı zamanda, herhangi bir örgütün mevcudiyetini sürdürmesi ve rekabet avantajının temelini oluşturan yetkinlikleri de içermektedir. Dolayısıyla kaynak temelli görüş, işletmelerin kıt, taklit edilmesi zor ve değerli kaynaklara sahip olmasını ve bunları en iyi şekilde değerlendirilmesini önerir. Ancak işletmelerin sadece kaynaklara sahip olması yeterli değildir. Nitekim bu kaynakları koordine edip harekete geçirecek yeteneklere de ihtiyaç vardır. Bu bağlamda, kaynak temelli yaklaşım, işletmeye özgü mevcut değerleri yanında, işletmenin fiziksel kaynaklar hariç diğer kaynaklarının yetenek haline dönüştürülmesine ve bu yeteneklerin sentezinin yapılarak, değerli, taklit edilemez dinamik yetenekler elde edilmesini de önerir. Çalışanların ve yöneticilerin sahip oldukları bireysel yetenekler işletme ya da kurum amaçları doğrultusunda birer işletme fonksiyonlarına örneğin, pazarlama, insan kaynakları, finansal ve üretim yeteneğine dönüşür. Görüldüğü gibi dinamik yetenekler işletmenin rutin olarak gerçekleştirdiği sıradan yetenekler yetenekleri yanında, gelecekle ilgili yenilik ve değişimle ilgili politikalarını da ifade etmektedir. İşletme kaynakları soyut ya da somut olabilir ve ticari olarak el değiştirilebilir. Ancak yetenekler soyuttur ve işletme süreçlerine bağlıdır. Bu nedenle yeteneklerin işletme ve kuruma özgü olarak geliştirmesi gerekir. Bunun yanısıra bu yeteneklerin değişen dış çevreye göre adapte edebilmesi de gerekir. İşte bu noktada dinamik yetenekler, dinamik yapıyla tüm işletme yeteneklerini bütünleştirip koruyarak, gerektiğinde yeniden düzenleyerek, işletmelere önemli avantajlar sağlamaktadır.

Dinamik yetenekler aynı zamanda üst düzey yetenekler olarak da ifade edilmektedir. Bu nedenle, statik bir çevrede dinamik yeteneklere yatırım yapmak fazla bir değer yaratmazken, turizm sektörü gibi türbülanslı çevrede dinamik yetenekleri beslemek işletmelere ve kurumlara önemli bir direnç ve rezilyans sağlayacaktır. Dinamik yeteneklerin süreçlerle ilgili olması, uzun soluklu olması, üst düzey ve çevresel koşullara göre planlanması, bu yeteneklerin aynı zamanda bir stratejik araç olarak kullanabileceğini ya da stratejik planlama-

lar içinde yer alabileceğine işaret etmektedir. Bilindiği gibi stratejik bakış açısı, işletme, kurum ve kuruluşlar gibi tüm örgütlerin günlük olağan işlerinden ziyade işletmelerin uzun dönemde yaşamını sürdürmesini mümkün kılacak ve çevreye uyum sağlayacak dolayısıyla, rekabet yeteneğini geliştirebilecek konular üzerine yoğunlaşır. Ayrıca, stratejik bakış açısı ile eldeki kaynakların etkili ve verimli kullanılması da amaçlanır. Bu bakış açısıyla, dinamik yeteneklerin, işletmelerin ya da kurum ve kuruluşların stratejik planlarında ve politikalarında temsil edildiği ya da bu dokümanlarında gömülü bilgi olduğu varsayılabilir. Bu çalışmada, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın (KTB) 2015-2019 dönemi stratejik planı, dinamik yetenekler itibariyle analiz edilecektir.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### Dinamik Yetenekler Alanyazını

Dinamik yetenekler anlayışı, yönetim alanında her geçen gün önem kazanmaya başlamıştır. Bu ilgi büyük ölçüde, işletmelerin ve kurumların stratejik seçimleri ile çevresel koşullar arasındaki ilişkinin önemsenmesinin bir sonucudur. Bu nedenle dinamik yetenekler, pazarlama ve girişimcilik (Gümüşlüoğlu, 2012; Krzakiewicz & Cyfert, 2014; Teece, 2016), yenilik yönetimi (Lawson & Samson, 2001), lojistik (Glenn, Genchev & Daugherty, 2005) gibi pek çok alandaki çalışmaya konu olmaktadır. Dinamik yetenek kavramına ilişkin ilk yaklaşımı geliştiren Teece & Pisano (1994), dinamik yetenekleri yenilik ile ilişkilendirmiş ve bu bağlamda dinamik yeteneklerin, ürün yeniliğine yönelik zamanında ve hızlı cevap verebilme kapasitesi ve içsel ve dışsal yeterliliklerin etkili şekilde koordine edilmesi ve harekete geçirilmesine ilişkin yönetim yeteneği olduğunu ifade etmiştir. Alanyazında zaman zaman dinamik yeteneklerden bahsedilse de asıl Teece, Pisano & Shuen (1997)'nin ufuk açıcı makalesinin yayımlanmasıyla dinamik yetenekler alanındaki araştırmaların sayısı hızla artmıştır (Barreto, 2010: 256). Bu makalede Teece ve ark. (1997), kaynak temelli yaklaşımın statik yapısından ileri gelen ve işletmelerin değişken çevrelerdeki rekabet avantajını açıklamada yetersiz kalmasından doğan boşluğu doldurmak üzere dinamik yetenekler yaklaşımını önermişlerdir (Ersezer, 2011: 7). Sonraki çalışmasında Teece (2007), dinamik yetenekleri *sezme, yakalama ve yeniden düzenleme* olmak üzere üç süreçte ele almıştır. Yazara göre bu yetenekler her ne kadar birbirinden farklılaşsa da her biri işletmenin değişen koşullarına uyum sağlaması için gerekli yeteneklerdir (Gümüşlüoğlu, 2012: 62).

Alanyazında dinamik yetenekler boyutları araştırma bağlamına göre farklı şekillerde ele alınsa da bu çalışmaların genellikle Teece (2007)'nin öne sürdüğü sez-

me, yakalama ve yeniden düzenleme boyutlarını temel aldığı görülmektedir. Ersezer (2011) çalışmasında, Teece'nin dinamik yetenekler yaklaşımı odağında sezme, yakalama ve yeniden düzenleme yetenekleriyle ilgili yöntemsel çalışmalardan elde edilen verileri bütünleştirerek dinamik yetenek belirleme modeli sunmuştur. Geliştirilen dinamik yetenek belirleme modeli ile işletmelerin varsa dinamik yeteneklerinin farkına varmalarına ve geliştirmelerine; yoksa yine bu yetenekleri elde etmek için harekete geçmelerini sağlamayı amaçlamıştır. Türbülanslı çevrede işletmelerin karar almasını kolaylaştırmak amacıyla Pavlou & El Sawy (2011), *sezme, öğrenme, koordinasyon ve bütünleşme* boyutlarından oluşan dört yapısal dinamik yetenekler modelini geliştirmiştir. Modelin başlangıç noktasını Teece ve ark. (1994, 1997, 2007) dinamik yeteneklerle ilişkilendirdiği sezme, bütünleşme, öğrenme, yeniden yapılandırma ve koordinasyon kavramları oluşturmaktadır. Bu modelin kara kutu olarak adlandırılan dinamik yeteneklere açıklık getirmekle birlikte dinamik yeteneklerin ölçülmesine ilişkin daha sonraki çalışmalara da kaynaklık ettiği görülmektedir. Wang & Li (2013: 270-271), dinamik yeteneklerin boyutlarının belirlenmesi üzerine gerçekleştirdiği çalışmasında fırsatları algılama, kaynakları elde etme, örgütsel öğrenme ve bütünleşme olmak üzere dört boyut belirlemiştir. Çin'de gerçekleşen anket çalışmasında boyutlar dinamik yeteneklerle ilişkili çıksa da örneklem kısıtlılığı (132 anket) nedeniyle araştırma, sonraki çalışmaların daha geniş örneklemle tekrarlanması gerektiğinin altını çizmiştir.

### Turizmde Dinamik Yetenekler

Turizm alanyazınında dinamik yetenekler, bilginin ve öğrenme yeteneklerinin geliştirilmesinde özellikle yenilik çalışmalarında önemli bir çerçeve olarak görülmektedir. Bu nedenle pek çok araştırma, bilgi yönetiminin dinamik yeteneklerin gelişimine yardımcı olacağı ve bu şekilde rekabet avantajının yaratılıp sürdürülebileceğine işaret etmektedir. Araştırmacılara göre bilgi yönetiminin temel hedefi sadece bilgiyi yönetmek değil, işletmelerin hedef ve stratejilerine ulaşmasına yardımcı olacak dinamik yetenekleri geliştirerek temel yetenekleri geliştirmek, problemleri çözmek, yenilikleri kolaylaştırmak ve performansı artırmaktır (Blair, 2002; Çetintürk, Adıgüzel & Demir, 2016: 38; Gronau, 2002; McDermott, 1999; Okumuş, 2013: 66).

Turizm destinasyonlarında ağ temel yetenekler ve dinamik yeteneklerin tartışıldığı bir çalışmada, yetenekler kapsamında sosyal sermaye ve örgüt içi öğrenmenin özellikle küçük işletmelerin bulunduğu destinasyonlarda önemli bir rol oynadığı vurgulanmıştır (Denicolai, Cioccarelli & Zucchella, 2010). Nieves & Haller (2014), otelcilik sektöründe dinamik

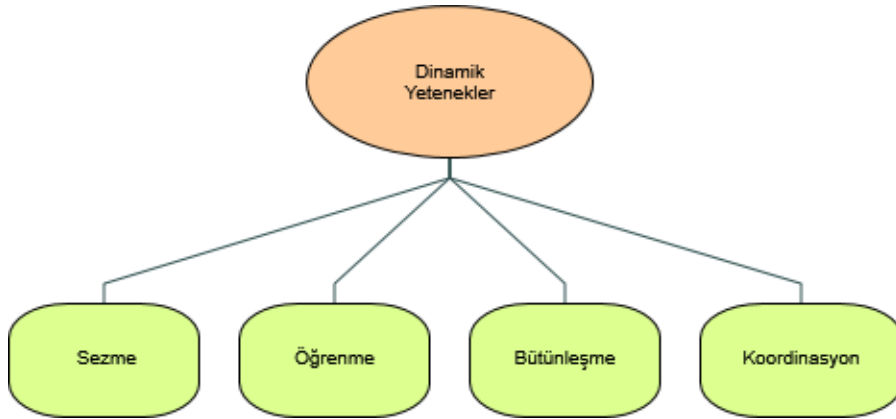
yeteneklerin geliştirilmesi konusunda bilgi kaynakları havuzunun rolünü incelendikleri çalışmalarında, otel işletmelerinde bireysel ve toplumsal ön bilgi ve becerilerin dinamik yeteneklerin gelişmesinde temel teşkil ettiği belirlenmiştir. Araştırmada Pavlou & El Sawy (2011)'nin geliştirdiği sezme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon olmak üzere dört boyuttan oluşan dinamik yetenekler modeli kullanılmış, dinamik yeteneklerin öncülleri olarak insan sermayesi, yöntemsel ve bildirimsel bilgi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, insan sermayesinin dinamik yeteneklerin gelişimini teşvik ettiği belirlenmiştir. Bilgi ve dinamik yeteneklerin otel endüstrisinde yeniliklerin geliştirilmesinde rolünün analiz edildiği diğer bir çalışmada dinamik yetenekler sezme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon olmak üzere dört boyutta incelenmiştir. Sonuçlar, bilgi ve bilgiye dayalı süreçlerin otel işletmelerde yenilikçiliğin teşvik edilmesinde olağanüstü bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, araştırmada otelcilik sektöründe dinamik yeteneklerin gelişiminde bilgi kaynaklarının önemli olduğu belirlenmiştir (Nieves, Quintana & Osorio, 2015: 9).

Son yıllarda alanyazında, turizm işletmelerinin çevresel performansının artırılmasında dinamik yeteneklerin rollerinin araştırıldığı çalışmalar dikkat çekmektedir. Kayak tatil köylerinde örgütsel yeteneklerin proaktif çevre stratejileri üzerindeki etkisini değerlendiren bir çalışmada, örgütsel yeteneklerden stratejik proaktiflik ve sürekli yenilikçiliğin proaktif çevre stratejileriyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Sharma Aragón-Correa & Rueda-Manzanares, 2007: 268). Leonidou, Leonidou, Fotiadis & Aykol (2015: 268), örgütsel yeteneklerin eko temelli rekabet avantajı sağlamada önemli olduğunu ileri sürmektedir. Otel işletmelerinde örgütsel yetenekler, proaktif çevre stratejileri ve rekabetçilik arasındaki ilişkinin araştırıldığı başka bir çalışmada, öğrenme yönelimi ve yenilikçiliğin proaktif çevresel stratejilerin yürütülmesinde örgütsel yeteneklerin aracı olduğu kadar rekabetçiliğin de belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir (Fraj, Matute & Melero, 2015: 30). Otel işletmelerinde çevresel teknolojiler üzerine gerçekleşen örnek olay çalışmasında ise enerji verimliliği ile ilgili teknolojilerin benimsenmesinde dinamik yeteneklerin (sezme, kavrama ve uygulama) önemli bir rolünün olduğu belirtilmektedir (Pace, 2016: 1).

Dinamik yetenekler turizm sektörü açısından değerlendirildiğinde, bu yeteneklerin sürekli değişen çevrede destinasyon ya da işletmelerin tutundurma, pazarlama gibi turizm yeteneklerini bütünleştiren ve sürekli olarak şekillendiren yetenekler olduğu öne sürülmektedir (Denicolai ve ark., 2010: 262).

## Dinamik Yetenekler Modelleri

Teece (2007) dinamik yetenekleri; sezme, yakalama ve yeniden düzenleme olmak üzere üç temel sürece ayırmaktadır. Teece (2007)'e göre bu üç temel boyut, dinamik yeteneklerin yapı taşlarını oluşturmaktadır. *Sezme kavramı*, teknoloji ve piyasadaki fırsatları ve tehditleri tanımlamak ve değerlendirmekle ilgilidir.



Şekil 1. Dinamik yetenekler modeli bileşenleri

Kaynak: Pavlou ve El Sawy (2011)

Ancak bu kavram sadece çevredeki fırsat ve tehditlerin algılanmasını nitelemeyi aynı zamanda bunların şekillendirilmesini de içerir (Ersezer, 2011: 65). Bir fırsatı sezme ile o fırsattan faydalanmak farklı yetenekleri gerektirir. *Yakalama kavramı*, bir fırsatı hedeflemek ve bundan yarar sağlamak için kaynakların seferber edilmesine ilişkin yönetsel beceriyi ifade eder (Kaminska-Labbé, Thomas & McKelvey, 2008: 3). Yeni bir fırsat sezildiğinde bu fırsata yönelik yeni ürünler, süreçler veya hizmetler ile harekete geçebilmek için geliştirme ve ticarileştirme faaliyetlerine yatırım yapılması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, fırsatları değerlendirmek; teknolojik yetenekleri ve tamamlayıcı varlıkları korumayı ve geliştirmeyi ve fırsatlar olgunlaştığında belli başlı teknolojilere yüksek yatırımlar yapmayı gerektirir (Teece, 2007: 1326). Yeniden dönüştürme olarak da kullanılan yeniden düzenleme kavramı, organizasyonun ve piyasaların yeniden şekillendirilmesini ifade eder. Yeniden düzenleme yeteneği, yakalama sürecinde alınan stratejik kararların uygulanması için varlıkların, kaynakların ve yapıların düzenlenme becerisidir (Kaminska-Labbé ve ark., 2008: 3). Dinamik yetenekler perspektifine göre ise işletmenin mevcut yeteneklerini ve süreçlerini yeniden yapılandırma ve dönüştürme yeteneğidir (Teece, 2007). Burada sözü edilen yeniden yapılandırma, işletmenin mevcut ürünlerini iyileştirmek için mevcut süreçlerinde değişiklikler yapmasıdır (Gümüşlüoğlu, 2012: 66).

Dinamik yetenekler bileşenlerine göre işletmeler sezme yeteneğinden yoksun ise veya bu yeteneği zayıf ise o işletmeler için dinamik yeteneklerden söz edilmesi mümkün değildir. Sezme yeteneği uygulanıyor ancak işletme yakalama yeteneğinden yoksun ise yine işletmede dinamik yeteneklerin olmadığı söylenebilir.

Çünkü işletme bir fırsatı seziyor ancak onu yakalayamıyorsa değişen çevreye uyum sağlaması mümkün değildir. Son olarak örgütün yeniden düzenleme yeteneği ile yeni duruma göre süreçlerini yeniden yapılandırması gerekir. Dolayısıyla, kurumların hızla değişen bir çevreye uyum sağlayabilmesi için bu üç temel bileşene sahip olması ve bu bileşenlerin yönetim uygulamalarıyla bütünleşmiş olmaları gerekir (aktaran Ersezer, 2011: 65). Pavlou & El Sawy (2011) ise sonraki yıllarda bu modeli geliştirmişler ve dört yapılı dinamik yetenekler modeli olarak adlandırmışlardır.

Bu modelde yer alan sezme yeteneği, Teece & Pisano (1994) ile aynı anlamda açıklanırken; örgütsel öğrenme yeteneğini, yeni ürün geliştirmeyi ve değişen çevredeki pazar fırsatlarından yararlanmak için yeni çözümler bulma, yeni bilgi yaratma ve mevcut örgütsel yeni ürün geliştirme yeteneği olarak açıklanmıştır. Bütünleşme yeteneği, yeni örgütsel bilginin içine bireysel bilgiyi işleme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Nitekim öğrenmenin yarattığı yeni bilgi genellikle bireysel olduğu için kolektif düzeye entegre edilmesi gereklidir (Teece, 1982). Rutinlerin bütünleşmesinde bireylerin katkılarının, temsillerinin ve birbirleriyle olan ilişkilerinden oluşan girdilerinin kolektif iş birimlerine yönlendirilmesi dinamik yeteneklerle yakından ilişkilidir (Crowston & Kammerer, 1998). Dolayısıyla, bu boyut, çalışanların yaptığı işlerin birbirleriyle ilişkisi, çalışanların grup içindeki bireysel katkıları, çalışanların birbirlerinin görev ve sorumlulukları ile ilgili anla-

yısa sahip olması bütünleşme yeteneğinin göstergeleri olarak değerlendirilmektedir. Koordinasyon yeteneği ise örgütsel yeteneklerdeki görev, kaynak ve faaliyetleri düzenleme ve harekete geçirme yeteneği olarak tanımlanır. Örgütsel yeteneklerin yeniden yapılandırılması, görev ve kaynakların etkili koordinasyonu ve faaliyetlerin eşzamanlılığını gerektirdiği için (Helfat & Peteraf, 2003; Iansiti & Clark, 1994) koordinasyon yeteneği, düzenlenmiş örgütsel yetenekleri harekete geçirmede görev, kaynak ve faaliyetlerin yönetilmesi yoluyla yeniden yapılandırmasını sağlamaktadır. İki ayrı başlık halinde açıklanan bu yeteneklerin incelendiğinde bir önceki modeldeki (Teece, 2007) yeniden düzenleme ile benzer olduğu görülür. Her iki modelin de birbiriyle örtüşen boyutlarının olması, ikinci modelin (Pavlou & El Sawy, 2011), Teece, (2007)'e görece daha gelişmiş olması dikkate alınarak bu çalışmanın ikinci model üzerinden yürütülmesine karar verilmiştir.

## YÖNTEM

### Araştırma Yaklaşımı

Bu çalışma nitel araştırma yaklaşımıyla kurgulanmıştır. Bilindiği gibi nitel araştırmada, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinden yararlanılır (Yıldırım & Şimşek, 2008: 39). Doküman inceleme yaklaşımının benimsendiği bu çalışmada, doküman üzerinden sağlanan verilerin değerlendirilmesinde içerik analizinden yararlanılmıştır. KTB'nın Stratejik Planı (2015-2019) araştırmanın veri toplama dokümanı (aracı) olarak belirlenmiştir. Dokümanlar, nitel araştırmalarda etkili bir şekilde kullanılması gereken önemli bilgi kaynaklarıdır. Bu tür araştırmalarda, araştırmacı, ihtiyacı olan veriyi, gözlem veya görüşme yapmaya gerek kalmadan elde edebilir. Bu anlamda doküman inceleme, araştırmacıya, zaman ve para tasarrufu yanında, diğer yöntemlerdeki "katılımcı isteksizliği" dezavantajını da ortadan kaldırdığı için tercih edilmiştir. Burada, bahsedilen dokümanın seçilmesi ve veri kaynağı olarak kullanılması ise araştırma problemine bağlı olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın temel amacı, KTB dinamik yetenekleri ile ilgili bir değerlendirme yapılması olduğundan, turizm sektörü ile ilgili üst düzey ve uzun soluklu (5 yıllık) bir stratejik plan üzerinden böyle bir değerlendirmenin yapılması uygun görülmüştür. Bu aşamada herhangi bir kurumu çalışmak isteyen bir araştırmacı için yıllık kurum raporları, halka ilişkiler dokümanları, basın açıklamaları, muhasebe kayıtları, misyon tanımı, stratejik planlar, pazarlama strateji dokümanları, kurum içi ve dışı yazışmalar, resmi belgeler, kurum içi yazılı kural ve yönergeler, insan kaynakları stratejileri, iş tanımları, bölümler arası yazışmaların seçilebileceği bilinmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2008:188). Araştırma

kapsamında incelenecek dokümana (stratejik plan) Bakanlığın web sayfasından ulaşılmıştır (T. C. Kültür ve Turizm Bakanlığı). Doküman gizliliği olmayan, yayımlanmış bir kaynak olduğunda ayrıca izin alınmamıştır. Ancak elde edilecek sonuçların ve kullanım amacı konusunda Bakanlığın Strateji Geliştirme Başkanlığı'na bilgilendirme yapılmıştır. Doküman inceleme ile ilgili çalışmalar 1 Temmuz ile 15 Ağustos 2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

### Verilerin Analizi

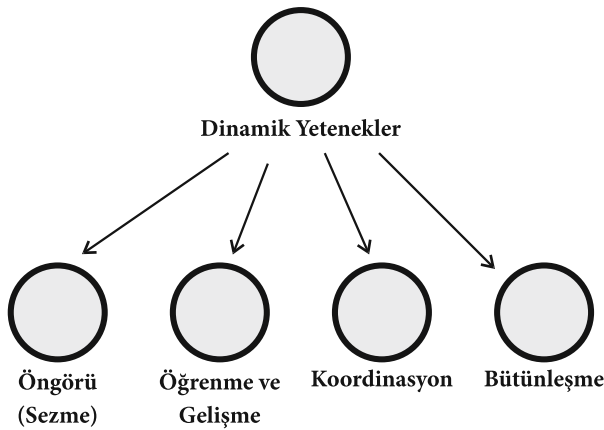
Verilerin analizinde içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizi, çok çeşitli söylemlere uygulanan bir takım yöntemsel araç ve tekniklerin bütünü olarak bilinir. Bu süreçte, eldeki yazılı bilgiler temel içerikleri ya da içerdikleri temel mesajlarına göre özetlenir. Bu standartlaştırma sırasında araştırma verilerinin daha önce belirlenen bir takım ölçütlere göre incelemesi ya da kavramların yinelenme durumlarına göre kümelemesi yollarından biri kullanılabilir (Bilgin, 2006). Bu çalışmada dinamik yetenekler modelinin temel boyutları olan sezme, öğrenme, bütünleşme ve koordinasyon içerik analizinin kategorileri olarak belirlenmiştir. Literatüre dayalı olarak, kategoriler altındaki temaların da oluşturulmasına çalışılmıştır. Bu amaçla hazırlanan taslak içerik analiz formu öncelikle uzman görüşüne sunulmuştur. Bu aşamada, nitel araştırma ve örgütsel davranış ile ilgili çalışmaları olan toplam 14 akademisyene kullanılması düşünülen taslak içerik analiz formu değerlendirilmek üzere gönderilmiştir. Uzman görüşünün ilk turuna 12 akademisyen katılırken, ikinci turda ancak 10 akademisyenden görüş alınabilmiştir. İkinci turun sonunda içerik analiz formunda, dört kategori ve buna bağlı 21 tema belirlenmiştir. Bu aşamada ayrıca, katılımcılar, stratejik planla ilgili belirlenen kategorilerin, doğrudan bir örgüt üzerinde kullanılmaması ve bir stratejik plan üzerinden değerlendirme yapılmasını işaret ederek, bazı kategorilerin isimlendirilmesinde değişiklikler önermişlerdir. Bu öneriler doğrultusunda, sezme ana temasının adı; öngörü (sezme) olarak, öğrenme başlığı ise öğrenme ve gelişme şeklinde yeniden düzenlenmiştir.

İçerik analizinde geçerliliğin sağlanabilmesi, araştırmanın amaçları ve araçları arasındaki uyuma bağlıdır. Buradaki en önemli geçerlik göstergesi doğru kategorilerin belirlenmesidir. Bu nedenle, içerik analizindeki kullanılacak kategorilerin sağlam dayanaklarla desteklenmesi ve paylaşılmış olması önemlidir. Güvenirlik ise kategorilerle beraber, kodlarla sağlanmaktadır. Bu araştırmada, gerekli geçerlik ve güvenirliliğin sağlanması için kuramsal modeller temel alınmış sonrasında kategoriler ve temalar iki tur uzman görüşüne sunulmuştur. Elde edilen veriler sistematik olarak analiz

edilmiştir. Araştırmada izlenen süreç ve kodlamada kullanılan program adı açıkça belirtilmiştir. Bu hususlar araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından gereklidir. Doğrulanın içerik analizi formundaki kategori ve temalar yardımıyla, analiz edilecek stratejik plan metni Nvivo 11 programına aktarılmıştır. Program, kategoriler içindeki kodlar yanında, kategoriler arasındaki ilişkinin belirlenmesine de izin vermektedir (Kozak, 2014). Ortaya çıkan veriler tablolaştırılmış ve dokümandan yapılan doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

## BULGULAR

KTB'nın 2015-2019 tarihli turizm stratejik planı üzerinden yapılan içerik analizinde, ilk olarak literatürden sağlanan ve dinamik yeteneklerin temel boyutları olan öngörü (sezme), öğrenme ve gelişme, koordinasyon ve bütünleşme konularının, bu plan kapsamındaki kategorik dağılımına bakılmıştır. Analiz sonucunda ilişkiler Şekil 2'de görselleştirilmiştir.

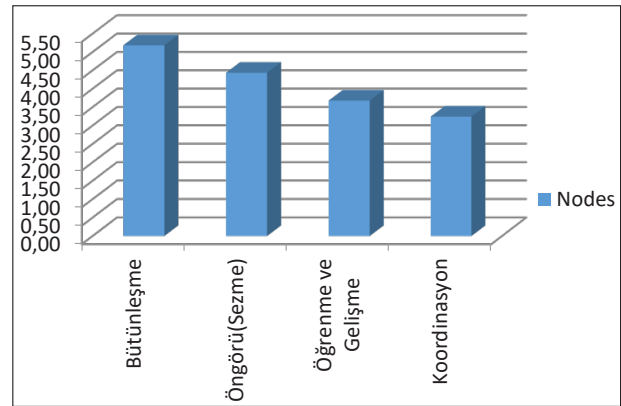


Şekil 2. Stratejik Planda Dinamik Yeteneklere İlişkin Belirlenen Kategoriler

Analiz sonuçlarında, KTB stratejik planının %16,54'lük kısmında dinamik yeteneklerle ilgili ifadeler yer verildiği tespit edilmiştir. Bu durum stratejik planın %16,54 oranıyla dinamik yeteneklerle ilgili olduğunu gösterirken, aynı zamanda Bakanlığın da konuyla ilgili bakış açısını ve dinamiklik durumuna verilen öneme işaret etmektedir. Bilindiği gibi dinamik yetenek anlayışını benimseyen kurumlar, başarılı bir yönetim için mevcut kaynakların iyi kullanımı yanında, çevre şartlarının da sürekli kontrol edilmesi gerektiğini ve bunlar arasındaki entegrasyonu önemserler. Bu anlayışı benimseyen kurumlar dinamik yeteneklere gereken önemi vermekte, süreklilik ve çevresel değişen koşullara hızlı uyum sağlayarak proaktif yönlerini beslemektedir. Oysa bu analiz sonucunda elde edilen sayılar ve oranlar, Bakanlığın dinamik yetenekleri geliştirme konusuna fazla önem vermediği, ancak bu kavrama tanıdık olundu-

đuna dikkat çekmektedir. Toplamda ortaya çıkan bu durumun, dinamik yetenek kategorileri itibariyle nasıl dağıldığına bakıldığında, bütünleşme kategorisindeki (f=114) unsurların diğerlerine göre daha sık ifade edildiği görülmüştür. Bunu sırasıyla öngörü (sezme) (f=91), öğrenme ve gelişme (f=88) ve koordinasyon (f=63) kategorilerinin izlediği belirlenmiştir.

Stratejik plana göre kategorilerin sıklık değerleri ve oranları (yüzde) aşığıdaki grafikte görselleştirilmiştir.



Şekil 3. Stratejik plana göre kategoriler

## Bütünleşme Yeteneği

Bu analiz çerçevesinde bütünleşme yeteneği ya da kategorisinin plandaki ifadelerle bağlı olarak birincil değerde olduğu söylenebilir. Burada, kurumlar (dış) ve birimler arasındaki (iç) bilgi entegrasyonu ve belirlenen stratejilerle kurumsal ve toplumsal bütünleşmenin sağlanması ile ilgili unsurlar (temalar) taranmıştır. Bu kapsamda yedi tema incelenmiş, evrensel kültür ve kültürel miras ile ilgili ifadelerle sık yer verildiği belirlenmiştir.

Bakanlığın GZFT analizinde tehditler arasında kültür mirasının herhangi bir hizmet ya da ürün gibi yeniden üretilemediği belirlenmiş (2015-2019 Stratejik Planı, 61), bu bağlamda, kurumsal stratejilerde ve stratejik hedeflerde kültürel mirasın korunmasına ve evrensel kültüre katkı sağlanmasına yönelik ifadelerle yer verilmiştir. Stratejik planda, Bakanlığın stratejik amaçları arasında, "kültür mirasımızın sürdürülebilir korunmasını sağlayarak evrensel kültüre katkıda bulunmak" yer almaktadır. (2015-2019 Stratejik Planı, 66). Bu bağlamda, "Türk sinemasının marka haline getirerek kültürel ihracat ürününe dönüştürülmesi ve "Türk edebiyatı ve sinemasının ulusal ve uluslararası alanda tanınırlığının sağlanması" Bakanlığın stratejik amaç ve hedefleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Ayrıca, "Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın tarihi ve kültürel mirasımızın sahiplenip, korunması ve gelecek kuşaklara aktarılması

açısından önemli görevler üstlendiği” de belirtilmektedir (2015-2019 Stratejik Planı, 11-13). Stratejik planda elde edilen bulgular, strateji ve hedeflerin belirlenmesinde ve uygulamalarda küresel yaklaşımın benimsendiğine işaret etmektedir. Nitekim başarı varsayımları arasında “Türkiye turizminin küresel bir marka olması” yer almaktadır. (2015-2019 Stratejik Planı, 103). Ayrıca, stratejik amaçlar arasında yer alan “kültür ve turizm alanında uluslararası ilişkileri ve kültürlerarası iletişimi güçlendirerek uluslararası barışa katkıda

uyumlu mevzuat düzenlemeleri, kurumsal faaliyetlerin ülkemizdeki güncel uygulamalar ile uyumlu olmasını sağlayan hukuki altyapının tamamlanması yer almaktadır. Ani değişimlerle başa çıkabilmek için alınan tedbirler kriz önlemleri teması altında sınıflandırılmıştır. Stratejik planda henüz krize yol açmadan olumsuz çevresel etkenlerin önlenmesine yönelik bir takım stratejilerin yer aldığı belirlenmiştir. GZFT analizi, ‘Kurumsal Risk Yönetim Sistemi’ faaliyetleri, risk analizi, temel risk listelerinden faydalanma, iç kontrol sistemi,

**Tablo 1.** Bütünleşme yeteneği

Sıra	Kategori 1: Bütünleşme	Kod Sayısı
	Temalar ve Kodlar	
1	<b>Kültürel miras:</b> Ulusal kültürel mirası koruma politikaları vardır.	40
2	<b>Evrensel kültür:</b> Evrensel kültüre katkı sağlanır.	19
3	<b>Küresel anlayış:</b> Amaç ve eylemlerde küresel anlayış vardır.	16
4	<b>Kriz önlemleri:</b> Ani değişimlerle (kriz) başa çıkabilmek için tedbirler alınır.	15
5	<b>Entegrasyon:</b> Kurumlar ve birimler arasında bilgi entegrasyonu vardır.	9
6	<b>Uyum:</b> Stratejik plan faaliyetlerle uyumludur.	9
7	<b>Eylem planları:</b> Faaliyet ve etkinliklerle ilgili eylem planları vardır.	6
	<b>Toplam</b>	<b>114</b>

bulunmak” küresel bir anlayışın benimsendiğinin bir göstergesidir. Bakanlığın temel misyonu, küresel anlayışla belirlediği hedeflerle ülkenin dünya turizminden alacağı payı artırmaktır (2015-2019 Stratejik Planı, 12). Bütünleşme kategorisi göstergelerinden biri de belirlenen strateji ve hedeflerin iş süreçlerine entegrasyonunu sağlayan eylem planlarının olmasıdır. Bu çerçevede, stratejik planın hazırlanmasında eylem planlarından yararlanıldığı tespit edilmekle birlikte, hazırlanan plan çerçevesinde de eylem planının geliştirildiği görülmektedir. Kurumlar ve çalışanlar arasında bilgi entegrasyonunu temsil eden entegrasyon temasının da bir yönüyle eylem planları ile ilişkili olduğu dikkat çekmektedir. Nitekim Bakanlık, farklı kurumların koordinasyonunda gerçekleştirilen eylem planlarına da entegrasyon sağlamaktadır. Bu bağlamda, Kalkınma Bakanlığı’nın koordinasyonundaki 2015-2018 Bilgi Toplumu Stratejisi ve Eylem Planı kapsamında bilgi ve iletişim teknolojisindeki yenilikçi çözüm uygulamaları KTB’nın sorumluluğuna verilmiştir. Bakanlığın yürüttüğü çalışmalardan biri de tüm kütüphanelerin ortak bir veri tabanında entegrasyon çalışmalarıdır. Ancak kurumsal GZFT analizinde zayıf yönler arasında kurum içinde bütünleşmeyi sağlayacak etkili bir “Bilgi ve Bilgi Sistemleri Yönetimi” stratejisinin oluşturulmaması yer almaktadır (2015-2019 Stratejik Planı, 61). Uyum kapsamında, uluslararası kuruluşlar ve AB ile uyumlu politikalar, Avrupa Birliği müktesebatı ile tam

siyasi, politik, kültürel ve ekonomik değişimlerin kararları olumsuz etkilemesini önlemek için stratejik yönetim ve planlama anlayışının benimsenmesi, belli aralıklarla yapılan izleme ve değerlendirmeler önleyici faaliyetler arasında değerlendirilmiştir.

### Öngörü (Sezme) Yeteneği

Öngörü (sezme) kategorisi kapsamında yapılan içerik analizi sonuçlarına Tablo 2’de yer verilmektedir. Bu yetenek diğer sektörlerdeki çalışmalardan farklı olarak burada, turizm sektöründeki hızlı sektörel gelişmelere bağlı olarak ikinci derecede önemli bir yetenek olarak ele alınmaktadır. Proaktif olmada yeni fikirler, mevcut durumun ortaya koyulması, paydaşlar ve çevrenin dikkate alınmasına işaret eden bu kategori, kurumların tahmin ve gelecekle ilgili hazırlıklı olmalarına da yol gösterici olmaktadır.

Sezme yeteneği, teknolojideki ve piyasadaki fırsat ve tehditleri tanımlamakla ilgilidir. Bu bağlamda, stratejik planda, fırsatların ve tehditlerin proaktif olarak tespit edilmesine yönelik izlenen temel metotların durum analizi kapsamındaki ‘güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler analizi’ (GZFT) ile ‘iç ve dış paydaş analizleri’ olduğu görülmektedir. “Stratejik plan hazırlama çalışmalarında önce paydaş görüşleri de dâhil, durum analizi bileşenlerine ilişkin veriler derlenmiş, GZFT

**Tablo 2.** Öngörü (Sezme) yeteneği

Sıra	Kategori 2: Öngörü (Sezme)	Kod Sayısı
	Temalar ve Kodlar	
1	<b>Yeni fikir ve yenilikler:</b> Yeni fikir oluşturmak ve yenilikler için çaba harcanır.	41
2	<b>Durum analizi:</b> Yeni fırsatlar ve tehditler için sürekli olarak çevresel gözlemler yapılır.	18
3	<b>Paydaşlar:</b> Turistik hizmetleri geliştirme çabalarında tüm paydaşların beklentileri dikkate alınır.	28
4	<b>Çevresel etki:</b> Çevredeki değişimin turizm paydaşları üzerindeki muhtemel etkileri yıllık periyodlarla gözden geçirilir.	4
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>

Analizi sonuçlarına göre gelecek modellemesi yapılmıştır.” (2015-2019 Stratejik Planı, 92) Yeni fikir ve yeniliklerin öngörü (sezme) kategorisinde en sık tekrar eden tema olduğu dikkat çekmektedir (f=40). Stratejik planda, proje ve faaliyetler kapsamında; bilgi ve bilişim teknolojilerindeki yenilikler, yeni sistem uygulamaları ve tespit çalışmaları, yaratıcı endüstrilerin desteklenmesi, yeni strateji ve yaklaşımların benimsenmesi, yeni ürünlerin üretilmesi ve yeni projelerin hayata geçirilmesi gibi yeniliklerin yer aldığı tespit edilmiştir.

Tehditleri öngörmek için temel risk listelerinden yararlanılırken, paydaşlar tarafından öngörülen riskli alanların da dikkate alındığı görülmektedir. Paydaşlar teması, Bakanlığın, geleceğe yönelik stratejiler belirlemek için çalışanlar, STK’lar, diğer kurumlar ve sektör gibi tüm paydaşlarının beklentilerinin ve görüşlerinin proaktif olarak tespit edilmesi ile ilgilidir. Bu kapsamda, stratejik planda en sık tekrar eden ve en etkili metodun katılımcılık ilkesi çerçevesinde gerçekleştirilen iç ve dış paydaş analizleri olduğu dikkat çekmektedir.

**Tablo 3.** Öğrenme ve gelişme yeteneği

Sıra	Kategori 3: Öğrenme ve Gelişme	Kod Sayısı
	Temalar ve Kodlar	
1	<b>Bilgi paylaşımı:</b> Elde edilen bilgi paydaşlarla paylaşılır.	24
2	<b>Etkinlikler:</b> Sektörel niteliklerin geliştirilmesi için çeşitli etkinlikler düzenlenir.	24
3	<b>Yeni bilgi üretme:</b> Mevcut verileri yeni bilgiye dönüştürme gerçekleştirilir.	18
4	<b>Bilgi ve teknolojik altyapı:</b> Yeni alternatifleri değerlendirmek için gerekli bilgi ve teknolojik alt yapı vardır.	13
5	<b>Dış kaynak:</b> Gerekli hallerde dış kaynaklardan yararlanmak için etkili kanallara ulaşılır.	5
6	<b>Yeni bilginin kullanımı:</b> Yeni bilgi ve enformasyon faaliyetlere uygulanır.	4
	<b>Toplam</b>	<b>88</b>

Ayrıca, yeni fikirlerin yaratılması için fikir geliştirme platformları ve atölye çalışmaları düzenlenerek ortak akıl platformları oluşturulmaktadır. Bu platformlar ile öngörü (sezme) yeteneğinin geliştirildiği görülmektedir. “Fikir geliştirme platformunda, mevcut durumda yapılanlar ile ileriki dönemlerde daha yüksek bir başarı düzeyinin yakalanabilmesi için farklı olarak yapılabilecekler analiz edilmiştir.” (2015-2019 Stratejik Planı, 102).

Analizlerin yanısıra planda, yeniliklerin takip edilmesi, pazar ve müşteri profilindeki gelişmelerin sürekli izlenmesi, turizme elverişli imkânların keşfedilmesi amacıyla yapılan çevresel gözlemler de durum analizi teması altında değerlendirilmiştir.

Nitekim plana göre, paydaş analizleri kültür ve turizm alanlarındaki sorunları, riskleri, beklentileri ve geliştirilmesi gereken alanlar analiz edebilecek şekilde tasarlanmıştır. Paydaş analizlerinin yanısıra çeşitli endüstrilerin geliştirilmesinin ve desteklenmesinin sağlanması, ilgili sektörlerin projelerinin desteklenmesi Bakanlığın stratejik amaç ve hedefleri arasında yer almaktadır. Özellikler sağlık turizmi başta olmak üzere alternatif turizm türlerinin geliştirilmesinin paydaşların rekabet gücünü artıracak stratejik amaçlar arasında yer aldığı görülmektedir (2015-2019 Stratejik Planı, 80). Çevresel etki kapsamında değerlendirilen değişim olgusu ise stratejik planda; siyasi, politik, kültürel ve ekonomik etkileri olmak üzere genel hatlarıyla ele alınmış, deği-



şimin kararlar üzerindeki olumsuz etkilerini önlemeye yönelik uygulamaların kurumsal stratejiler arasında yer aldığı belirtilmiştir. İçerik analizi sonucunda, çevredeki değişimin turizm paydaşları üzerindeki etkilerinin belirli periyodlarla gözden geçirildiğini açıkça ifade eden araştırma bulgusuna rastlanmamıştır. Ancak paydaş analizi çalışmalarının, çevresel etkiyi de dikkate alarak paydaşların sorunlarını ve beklentilerini analiz edebilecek şekilde tasarlandığı ifade edilmektedir.

### Öğrenme ve Gelişme Yeteneği

Araştırmada öğrenme ve gelişme yeteneği, bilgiyi elde etmeyi ve paylaşımı karşılayan 'dış kaynaklar', 'teknolojik alt yapı', 'bilgi paylaşımı' ve 'etkinlikler', bilginin dönüşümünü açıklayan 'yeni bilgi üretme' ve bilginin entegrasyonunu açıklayan 'yeni bilginin kullanımı' şeklinde kategorize edilmiştir. Temalar ile kodlar Tablo 3'te sunulmaktadır.

Öğrenme ve gelişme yeteneği kapsamında en sık tekrar eden temaların bilgi paylaşımı ve etkinlikler olduğu belirlenmiştir. Bakanlığın misyonu, "Toplumsal bilincin oluşmasında bilgiye erişimi kolaylaştırmak ve ülkemizin dünya turizminden alacağı payı artırmaktır." (2015-2019 Stratejik Planı, 12) Ayrıca, stratejik amaçlarından ikincisi, "Ülkemizin kültürel ve entelektüel birikimini derlemek, koruma altına almak, bilgiye hızlı ve doğru erişimi sağlamaktır." (2015-2019 Stratejik Planı, 13). Bu amaç çerçevesinde; gerçekleştirilen basın ve yayın faaliyetleri, eğitim faaliyetleri, workshoplar, bilgiyi erişimi kolaylaştıran teknolojik alt yapı çalışmaları, faaliyet raporları, düzenlenen toplantılar, bilgi paylaşımı platformları, istatistik verileri sektörün yararına sunma çalışmaları gibi faaliyetler bilginin paylaşımı ve bilgiye erişimi kolaylaştırma çabaları olarak tespit edilmiştir. Bakanlık ayrıca bu tür etkinliklerle hizmet kalitesinin artırılmasını da hedeflemektedir. GZFT analizine göre bilginin bedelsiz olarak paylaşılması Bakanlığın güçlü yönleri arasında sayılmaktadır (2015-2019 Stratejik Planı, 61). Bilgi paylaşımı konusunda, Bakanlığın bilgiyi elde etmekten ziyade, bilginin paylaşımı diğer bir ifadeyle bilgiyi erişime kolaylaştıran kurum konumunda olduğu görülmektedir. Diğer bir tema olan sektörel niteliklerin geliştirilmesi için düzenlenen etkinlikler, sıklıkla eğitim faaliyetlerini içermektedir. Stratejik plana göre, yaygın turizm eğitim programları, mesleki kurslar, teknik eğitim, sertifikalı eğitim programları, eğitimcilerin eğitimi, hizmet içi eğitim programları, workshoplar gibi programların yanısıra belgelendirme faaliyetleri, sempozyumlar ve kişisel gelişim seminerleri de sektörel niteliklerin geliştirilmesinde düzenlenen etkinlikler arasında yer almaktadır.

Öğrenme ve gelişme yeteneği altında belirlenen yeni bilgi üretme teması, mevcut verilerin yeni bilgiye dö-

nüşümü çerçevesinde incelenmiştir. Stratejik plan incelendiğinde, yeni fikir ve yeniliklerin oluşturulması için verilerin doğru yerde, doğru kişilerle, doğru zamanda ve doğru yöntemlerle toplanarak bilgiye dönüşmesinin sağlanması stratejik hedefler arasında yer almaktadır. Bu kapsamda planda; gerekli altyapı, sistem ve benzeri dönüşümlerin gerçekleştirildiği, verinin güncellenerek uygun formata dönüştürüldüğü, mevcut bilginin performans göstergelerine ve yaratıcı fikirlere dönüştürüldüğü, hedeflerin iş planlarına dönüştürüldüğü ve araştırma sonuçlarının istatistiki veriye dönüşümünün sağlandığı görülmektedir. Bu amaçla, yönetim sistemlerinin analiz edilerek yeni sistem uygulamalarının artırılması, veri toplama, kayıt ve analiz etkinliğinin artırılması Bakanlığın verimlilik temeline dayalı stratejik hedeflere yer verilmektedir (2015-2019 Stratejik Planı, 12). Ancak bu dönüşümlerin uygulanmasını temsil eden yeni bilginin kullanımı teması kapsamında elde edilen bulguların, yeni bilginin üretilmesine göre da az sayıda olduğu tespit edilmiştir (f=3). Analiz sonuçlarına göre bilginin çeşitli faaliyetlere uygulanmasının genellikle yönetim bilgi sistemleri alanında gerçekleştiği görülmektedir. Öğrenme ve gelişme yeteneği bağlamında bilgi ve teknolojik alt yapı ile açıklanmak istenen yeni alternatifleri değerlendirmek için yeterli düzeyde bilginin ve teknolojik alt yapının bulunmasıdır. Alt yapı, yeni fırsatların değerlendirilmesinden ziyade kurum içinde gerekli verilerin toplanması, kayıt ve veri analizi ile bilgiyi üretme ve bilgi paylaşımının sağlanması amacıyla oluşturulmuştur. Bakanlığın stratejik amaçlarından biri diğeri ise tüm paydaşların bilgiye hızlı ve doğru erişimini sağlamaktır. Bilgi ve teknolojik alt yapı kapsamında; bilgi sistemleri yönetiminin oluşturulması, yeni sistem uygulamalarının artırılması, elektronik veri tabanlarının oluşturulması, internet ağ sistemlerinin kurulması, kültürel envanterin oluşturulması gibi uygulamaların yer aldığı gözlenmiştir.

Örgütün üretim ya da hizmet için gerekli tamamlayıcı kaynakları temin etmesi olarak belirlenen dış kaynaklar değerlendirildiğinde, Bakanlığın dış kaynaklara erişim kanalı olarak genellikle internet ve bilgi teknolojilerinden yararlandığı görülmektedir. Ancak öğrenme yeteneği kapsamında stratejik planda, Bakanlığın dış kaynaklardan yararlanmaktan diğer bir ifadeyle bilgi elde etmekten ziyade etkili kanallar aracılığıyla paydaşlarla bilgi paylaşımını gerçekleştirdiği dikkat çekmektedir.

### Koordinasyon Yeteneği

Görev, kaynak ve faaliyetleri düzenleme ve harekete geçirme yeteneği olarak tanımlanan koordinasyon yeteneği, stratejik planda hem kurum içi hem de kurumlar arası koordinasyon çerçevesinde ele alınmıştır. Bu bağlamda koordinasyon kapsamında dört tema ince-

lenmiştir. Koordinasyon kategorisi ile ilgili sık tekrar eden ifadelere (kod) aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Katılımcılar, karşılıklı ilişkiler, iletişim, haberleşme ve koordinasyonun %41 oranında başarılı bir şekilde

**Tablo 4.** Koordinasyon yeteneği

Sıra	Kategori 4: Koordinasyon	Kod Sayısı
	Temalar ve Kodlar	
1	<b>Birimlerarası işbirliği:</b> Bakanlık birimleri arasında işbirliği vardır.	20
2	<b>Kurumlararası işbirliği:</b> Turizmin başarisına yönelik kurumlar arasında işbirliği ve iletişim sağlanır.	22
3	<b>Koordinasyon biçimleri:</b> Duruma göre farklı koordinasyon biçimleri uygulanır.	11
4	<b>Kaynak tahsisi:</b> Kaynak tahsisi stratejik plana göre düzenlenir.	10
	<b>Toplam</b>	<b>63</b>

Koordinasyon altında en sık tekrar eden temaların kurumlararası ve birimlerarası işbirliği olduğu belirlenmiştir. Etkili koordinasyonun sağlanmasında, kültür ve turizm konuları ile ilgili kamu kurum ve kuruluşlarını yönlendirmek, işbirliğinde bulunmak, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör ile iletişimi geliştirmek ve işbirliği yapmak stratejik planda kurumlararası koordinasyon ile ilgili göstergeler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda Bakanlık; hizmetlerin geliştirilmesi, çalışmaların yaygınlaştırılması, etkinliklerin gerçekteştirilmesi, paylaşım ve destek gibi çeşitli amaçlarla kurumlararası işbirliği anaşmaları gerçekteştirmektedir. Bakanlığın stratejik amaç ve hedeflerinde sık sık kurumlararası işbirliğine işaret eden ifadelere rastlanmaktadır. Özellikle, uluslararası alanda çekici bir Türkiye markası yaratmaya yönelik tanıtım stratejilerinin geliştirilmesinde kurumlararası işbirliği stratejilerine önem verilmektedir (2015-2019 Stratejik Planı, 82).

Birimlerarası işbirliği çerçevesinde, “Kültür ve Turizm Bakanlığı, İl Kültür ve Turizm Müdürlüklerinin Görev, Yetki, Sorumluluk ve Çalışma Esasları Hakkında Yönetmelik” ile belirlenen görev ve sorumluluklarını, merkez teşkilatı ile il ve ilçelerde kendine bağlı birimleri ile koordinasyon içinde yerine getirmekle yükümlü olduğu belirtilmektedir. Ancak kurumsal GZFT Analizi sonuçlarına göre Bakanlığın zayıf yönlerden biri de birimler arası iletişim ve koordinasyon eksikliği ile yerel yönetim birimleri arasında eşgüdümün sağlanamamasıdır (2015-2019 Stratejik Planı, 61).

Bakanlığın koordinasyon ve işbirliğini sağlamada özellikle, kurum içi ve dışı koordinasyon biçimlerinden faydalandığı dikkat çekmektedir. Kurum içi koordinasyonun sağlanmasında özellikle bilişim teknolojilerinden yararlanıldığı tespit edilmiştir. İç paydaş analizi sonuçlarına göre, Bakanlık faaliyetlerinin başarisını olumlu etkileyen faktörler arasında kurumlar arası koordinasyonun yüksek düzeyde olması yer almaktadır.

yürütüldüğünü ifade etmişlerdir (2015-2019 Stratejik Planı, 44).

Koordinasyon kapsamında yer alan son tema, kaynak tahsisidir. Stratejik planda, kamu idarelerinin, istenilen düzey ve kalitede hizmet sunabilmek için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorunda oldukları belirtilmektedir. Bu kapsamda, Bakanlık tarafından stratejik plan hazırlama çalışmalarında elde edilen bilgilerin, araştırmalar ve kaynaklar ile birlikte değerlendirilerek, stratejik amaç ve hedefler oluşturulduğu ve birimler tarafından proje ve faaliyetler ile performans göstergelerine dönüştürüldüğu görülmektedir. Ancak kurumsal GZFT analizine göre, tanımlanan finansal kaynakların yeterli olmadığı ve var olan kaynakların her zaman doğru kullanılmadığı zayıf yönlerden biri olarak gösterilmektedir (2015-2019 Stratejik Planı, 61).

## SONUÇ VE DEğerLENDİRME

Küreselleşmenin ve rekabetin hızla arttığı günümüzde, klasik bir yönetim anlayışından uzak, dinamik ve atılgan bir stratejik bakışın benimsemesi kaçınılmaz olmuştur. Dinamik yeteneklerin varlığı rekabete dayalı üstünlük elde etmek yanında, ortaya çıkacak kriz ortamlarındaki riskleri en aza indirebilecek alternatif uygulamaların da önceden belirlenmesine yardım etmektedir. Değerşen çevresel koşullara ve pazar taleplerine stratejik bir bakış açısı ile yaklaşma olanağı sağlayan stratejik plan ile dinamik yetenekler birlikte ele alınarak, KTB'nın bu konudaki durumu analiz edilmiştir. Dinamik yeteneklere sahip olma durumu en kısa şekilde; sezme (proaktif olma), başarıya adanma, sistematik öğrenme, iç ve dış unsurlarla bir bütünlük ve koordinasyon kavramlarıyla açıklanmaktadır. Bu kavramların oluşturduğu yapının ağırlık noktası, faaliyet incelenen alana göre farklılık göstermektedir. Bili-

şim teknolojisinde bütünleşme ve AR-GE önemliken (Zerenler, Türker & Şahin, 2007: 656-657), bu durum turizm sektöründe farklı bir noktada olabilmektedir. Sonuç olarak, dinamik yetenekler sektörün ya da işletmenin karakteristik özelliklerine ve çevre veya faaliyet alanına bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Yamen, 2011). Burada ise söz konusu inceleme alanı turizm sektörü ile ilgili bir Bakanlığın stratejik planıdır. Ancak KTB'nın dinamik yeteneklerinin %16,54 gibi düşük bir oranla temsil edilmesi, bu konunun Bakanlık tarafından fazla önemsenmediğine bağlanabileceği gibi değerlendirmelerin bir stratejik plan üzerinden yapılmasının getirdiği bazı sınırlılıklara da bağlanabilir.

Yapılan içerik analizi sonucunda, kimi çalışmalarda önerilen dört dinamik yetenek, burada da benzer bir kategorik dağılım göstermiştir. Ancak diğer çalışmalarda elde edilen sıralama biraz değişerek, öncelik sıralaması bütünleşme, sezme, öğrenme ve gelişme, koordinasyon şeklinde gerçekleşmiştir. Kurum ve kuruluşların gelecekte olmak istediği konuma ulaşması için belirlenen amaç ve hedeflere ulaştıracak faaliyetlerin planlar üzerinden gerçekleştirildiği göz önüne alındığında (Akdemir, 2012: 5), araştırmada bütünleşme ve öngörü (sezme) yeteneklerinin ağırlık kazanması, değerlendirmenin stratejik bir plan üzerinden gerçekleştirilmesiyle açıklanabilir.

Analiz sonuçlarına göre kodların işaret ettiği, bilginin ve entegrasyonun sağlanmasında ve bütüncül bir değer haline dönüştürülmesinde dinamik yeteneklere sahip olmak gerektiğidir. Bu bağlamda, Bakanlığın bütünleşmeye ilişkin yeteneklerini özellikle stratejik plan ve hedeflerine yansıttığı görülmektedir. Ancak değerlendirmelerde örgüt içinde bütünleşmenin sağlanmasını sağlayacak planlardan ziyade toplumsal bütünleşmeyi ile ilgili planlara daha fazla yer verildiği dikkat çekmektedir. Nitekim GZFT analizinde zayıf yönler arasında kurum içinde bütünleşmeyi sağlayacak etkili bir stratejinin oluşturulamaması yer almaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, Bakanlığın sezme yeteneğine ilişkin; teknoloji, pazar ve müşteri profilindeki fırsat ve tehditleri tanımlamak için çevresel gözlemler yaptığı ve temel olarak GZFT tekniğinden yararlandığı görülmektedir. Ayrıca geleceğe yönelik stratejilerde, proaktif olarak, beklentileri, geliştirilmesi gereken alanları, riskleri öngörebilecek şekilde tasarlanan iç ve dış paydaş analizinden de yararlanmaktadır. Ancak dinamik yaklaşıma göre sezme yeteneği sadece çevredeki fırsat ve tehditlerin tanımlanmasını nitelemeyen aynı zamanda şekillendirilmesini içerir. Çevresel taramalar dışında Bakanlığın, fırsatların değerlendirilmesinde fikir geliştirme ve ortak akıl platformlarından da yararlandığı belirlenmiştir. Dolayısıyla Bakanlık düzeyinde sezme yeteneğinin, özellikle çevredeki değişimlerin tanımlanmasında ve çevrenin yarattığı boşlukları yeni fikir ve yeniliklerle

(ürün, süreç vb.) dolduracak örgütsel yeteneklerin harekete geçirilmesinde önem kazandığı görülmektedir.

Dinamik yetenekler yaklaşımına göre sezme yeteneği, çevresel gözlemlerle fırsat ve tehditlerin belirlenmesi üzerine odaklanırken, öğrenme yeteneği bilginin elde edilmesi, dönüştürülmesi ve entegrasyonu üzerine odaklanmaktadır. Bilgiyi elde etmede, Bakanlığın dış kaynaklara erişimde kanalları kullanmaktan ziyade bu kanallar aracılığıyla bilgi paylaşımını sağladığı görülmektedir. Oysa ki Bakanlık yeni alternatifleri değerlendirmek için gerekli bilgi ve teknolojik alt yapı olanaklarına sahip olmakla birlikte, bu olanakları mevcut bilgiyi yeni bilgiye dönüştürmede ve paydaşlarla bilgi paylaşımını sağlamakta daha sık kullandığı tespit edilmiştir. Bakanlık tarafından bilginin elde edilmesi, dönüştürülmesi ve entegrasyonu ile birlikte geliştirilecek öğrenme ve gelişme yeteneğinin hem dinamik hem de operasyonel yeteneklerin gelişimine daha faydalı olacağı söylenebilir. Bunun yanısıra, öğrenme ve gelişme kategorisindeki yetenekler, örgütsel iş süreçleri ve görevlerin daha iyi ve hızlı olmasını sağlayan tekrarlama ve deneyim yoluyla gerçekleşen unsurlardan oluşmaktadır. Bu nedenle KTB'nın öğrenmeye verdiği önem dinamik yeteneklerinin gelişimine de rehberlik edecektir. Koordinasyonda örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için karşılıklı ilişkilerini de dikkate alarak amaç ve işbirliğine önem vermesi gerekir (Ertürk, 2009). Koordinasyon yeteneği değerlendirildiğinde Bakanlığın, farklı koordinasyon biçimlerini kullanarak çalışanlar arasında eşgüdümü sağladığı görülmektedir. Kültür ve turizm konuları ile ilgili kamu kurum ve kuruluşlarını yönlendirmek; paydaşlarla iletişimi geliştirmek ve işbirliği yapmak, Bakanlığın görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır. Ancak Bakanlık tarafından kurumlararası işbirliği faaliyetlerine önem verilirken, stratejik plandaki GZFT Analizi sonuçlarına göre Bakanlığın zayıf yönlerden biri de birimler arası iletişim ve koordinasyon eksikliği ile yerel yönetim birimleri arasında eşgüdümün sağlanamaması olduğu belirtilmektedir (2015-2019 Stratejik Planı).

Tüm bu değerlendirmeler sonucunda, Bakanlık tarafından kimi dinamik yeteneklerin üzerinde daha sık durulduğu tespit edilse de aslında tüm bu yeteneklerin Bakanlığın stratejik planında gömülü olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, değişime sürekli uyum sağlamak ve değişime karşı esnek olabilmek için stratejik yönetim ve planları önemseyen KTB'nın gerek uygulamalarında gerekse bundan sonraki planlarında dinamik yetenekleriyle ilgili dört kategorik unsurlara önem vermesi beklenmektedir. Ülkemizdeki çok sayıda turistik işletme ve kurumlardan sorumlu olan KTB'nın kültür ve turizm değerlerini koruyarak ülkemizin dünya turizminden alacağı payı artırması için bu yetenekleri geliştirmesi son derece önemlidir.

**KAYNAKLAR**

- Akdemir, A. (2012). *Stratejik Yönetim: Temel Kavramlar* (Ed. A. Akdemir ve C. Ulukan), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2-21.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future, *Journal of Management*, 36 (1), 256-280.
- Bilgin, N. (2006). *Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi, Teknikler ve Örnek Çalışmalar*, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Blair, D. (2002). Knowledge Management: Hype, Hope or Help? *Journal of American Society for Information Science and Technology*, 53 (12), 1019-28.
- Crowston, K. & Kammerer, E. E. (1998). Coordination and Collective Mind in Software Requirements Development, *IBM Systems Journal*, 37(2), 227-245.
- Çetintürk, İ., Adıgüzel, O. & Demir, C. (2016). Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Kaynağı Olarak Yenilik Yeteneği: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 27 (1), 25-42.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G. & Zucchella, A. (2010). Resource-Based Local Development and Networked Core-Competencies for Tourism Excellence. *Tourism Management*, 31 (2), 260-266.
- Ersezer, F. (2011). *Dinamik Yetenekler: Belirlenmelerine İlişkin Bir Model Önerisi ve Model Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Fraj, E., Matute, J. & Melero, I. (2015). Environmental Strategies and Organizational Competitiveness in the Hotel Industry: The Role of Learning and Innovation as Determinants of Environmental Success, *Tourism Management*, 46, 30-42.
- Glenn, R. R., Genchev, S. E. & Daugherty, P. J. (2005). Role of Resource Commitment and Innovation in Reverse Logistics Performance, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 35 (3/4), 233-257.
- Gronau, N. (2002). The Knowledge Cafe'- A Knowledge Management System and its Application to Hospitality and Tourism, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 3 (3), 75-88.
- Gümüşlüoğlu, L. (2012). Dinamik Yeteneklerin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerine Etkileri: Farklı İş Stratejileri İçin Sonuçlar, *İktisat, İşletme ve Finans*, 27 (320), 61-90.
- Helpat, C. & Peteraf, M. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24 (10), 997-1010.
- Iansiti, M. & Clark, K. (1994). Integration and Dynamic Capability: Evidence From Product Development in Automobiles and Mainframe Computers, *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 557-605.
- Kaminska-Labbé, R., Thomas, C. & McKelvey, B. (2008). Renewing Dynamic Capabilities at Times of Crisis: The Role of Regulation Process in the Emergence of Semistuctures, In the Fourth Organization Studies Summer Workshop-Embracing Complexity: Advancing Ecological Understanding in Organization Studies, 5-7.
- Kozak, M. (2014). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayımlar Teknikleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Krzakiewicz, K. & Cyfert, S. (2014). The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprises, *Management*, 18 (2), 7-18.
- Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), 377-400.
- Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A. & Aykol, B. (2015). Dynamic Capabilities Driving an Eco-Based Advantage and Performance in Global Hotel Chains: The Moderating Effect of International Strategy, *Tourism Management*, 50, 268-280.
- McDermott, R. (1999). Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management, *California Management Review*, 41 (4), 103-17.
- Nieves, J. & Haller, S. (2014). Building Dynamic Capabilities Through Knowledge Resources, *Tourism Management*, 40, 224-232.
- Nieves, J., Quintana, A. & Osorio, J. (2015). Organizational Knowledge, Dynamic Capabilities and Innovation in the Hotel Industry, *Tourism and Hospitality Research*, 1467358415600208.
- Okumus, F. (2013). Facilitating Knowledge Management Through Information Technology in Hospitality Organizations, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4 (1), 64-80.
- Pace, L. A. (2016). How Do Tourism Firms Innovate for Sustainable Energy Consumption? A Capabilities Perspective on the Adoption of Energy Efficiency in Tourism Accommodation Establishments, *Journal of Cleaner Production*, 111, 409-420.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, *Decision Sciences*, 42 (1), 239-273.

Sharma, S., Aragón-Correa, J. A & Rueda-Manzanares, A. (2007). The Contingent Influence of Organizational Capabilities on Proactive Environmental Strategy in the Service Sector: An Analysis of North American and European Ski Resorts, *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 24 (4), 268-283.

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı 2015-2019 Stratejik Planı (2.11.2016) <http://sgb.kulturturizm.gov.tr/TR,139754/stratejik-plan.html>.

Teece, D. & Pisano, G. (1994). Dynamic Capabilities of a Firm: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), 537-556.

Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28 (13), 1319-1350.

Teece, D. J. (1982). Towards an Economic Theory of the Multi-Product Firm, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3 (1), 39-63.

Teece, D. J. (2016). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm, *European Economic Review*, 86, 202-216.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

Wang, M. & Li, R. (2013). The Study on the Dimensions of Dynamic Capability of Enterprises, 2013 International Conference on Advanced ICT and Education (ICAICTE-13), Hainan, China.

Yamen, M. (2011). Dinamik Yetenekler (18.10.2016), <http://www.slideshare.net/bilimalim/dinamik-yetenekler>.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Zerenler, M., Türker, N. & Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi, *Management*, 6 (1), 11.

## Extensive Summary

### THE ANALYSIS OF DYNAMIC CAPABILITIES BASED ON STRATEGIC PLAN: THE CASE OF A PUBLIC INSTITUTION

Meryem AKOĞLAN KOZAK\*, Ece DOĞANTAN

Becoming a very important value for enterprises and other institutions these days, dynamic capabilities are actually an extended form of the resource-based view. The resource-based view suggests enterprises to have rare and valuable resources that are difficult to copy and to evaluate their resources. However, it is not enough for enterprises to have resources only. They also need capabilities to coordinate and mobilize these resources. In this regard, the resource-based approach suggests enterprises to transform their resources other than physical ones into dynamic capabilities. Dynamic capabilities account for policies relevant to change and innovation about the future besides the functional (ordinary) capabilities that enterprises generally have. Thus, it is necessary to adapt ordinary capabilities to the changing external environment. At this point, dynamic capabilities integrate all the capabilities of an enterprise with its dynamic structure and provide a competitive advantage by re-arranging them when needed. The fact that dynamic capabilities are about process, they are long-termed, high-level and planned according to environmental conditions indicates that these capabilities can be used as a strategic tool at the same time. As it is already known, strategic perspective focuses on matters that can improve the competitive skills of all organizations rather than their daily routine activities. From this perspective, it can be assumed that dynamic capabilities are represented through strategic plans and policies of enterprises or institutions and organizations and are integrated in these documents. In the present study, the 2015-2019 Strategic Plan of the Ministry of Culture and Tourism of the Republic of Turkey is analyzed based on dynamic capabilities.

Developing the first approach relevant to the concept of 'dynamic capability' Teece & Pisano (1994) defines dynamic capabilities as managerial skills concerning the coordination and mobilization of internal and external capabilities. Though dynamic capabilities are occasionally mentioned in the literature, the number of researches on dynamic capabilities increased rapidly with the publication of the stimulating article of Teece

\* Corresponding author at: Anadolu University, Faculty of Business Administration. E-mail: mkozak@anadolu.edu.tr

(1997) (Barreto, 2010: 256). In the present study, Teece et al. suggests the use of dynamic capabilities approach in order to fill the gap that results from the static structure of resource-based approach (Ersezer, 2011: 7). In tourism literature, dynamic capabilities are considered as a very important matter for the improvement of knowledge and learning capabilities and especially in innovation studies. For this reason, several studies point to the fact that knowledge management will help the improvement of dynamic capabilities and thus the competitive advantage can be sustained (Blair, 2002; Çetintürk et al., 2016: 38; Gronau, 2002; McDermott, 1999; Okumuş, 2013: 66).

Teece (2007) divided dynamic capabilities into three main dimensions which are sensing, seizing and transforming. To Teece, these three main dimensions are the cornerstones of dynamic capabilities. It is necessary that institutions have these three dimensions and these dimensions are integrated in administrative practices so that they can adapt to a fast-changing environment (Ersezer, 2011: 65 cited by Treur, 2008). In the following years, Pavlou & El Sawy (2011) developed this model further and named it 'four-structured dynamic capabilities model' (sensing, learning, integrating, coordinating). The sensing capability in this model is about describing and evaluating the opportunities in the technology and the market as well as the existing threats. Pavlou & El Sawy (2011) define organizational learning capability as the capability to find new solutions to benefit from the advantages in market, to create new information and to produce new products. As for the capability to integrating, it is defined as the capability to integrate individual knowledge into new organizational knowledge. The coordinating capability can be described as the capability to rearrange and mobilize duties, resources and activities in organizational capabilities. Considering the fact that the dynamic capabilities model (Pavlou & El Sawy, 2011) was more developed in comparison to that of Teece, (2007) it was decided to base the present study on the second model.

In this study where the qualitative research approach was adopted, the Strategic Plan (2015-2019) of the Ministry of Culture and Tourism of the Republic of Turkey was used for data collection. A content analysis was made for the evaluation of the data provided on the document. Since the aim of the study was to make an evaluation about the dynamic capabilities of the Ministry, it was decided to carry out such an evaluation based on a high-level and long-term (5 year) strategic plan. The document that would be examined within the scope of the study was obtained from the official web-site of the Ministry. The Directorate of Strategy Development of the Ministry was notified

of the intended purpose of the results to be reached in the study. The main dimensions of the study - sensing, learning, integrating and coordinating- were determined as the categories of the content analysis. The draft content analysis form prepared for this purpose was submitted to expert opinion. Later, the draft content analysis form was sent to 14 academicians who previously carried out qualitative researches and studies on organizational behavior, to evaluate. As a result of the expert opinion, four categories and 21 sub-themes were determined. Experts suggested some changes in the titles of categories relevant to the strategic plan. In line with these suggestions, the name of the 'sensing' categories was changed as 'anticipating (sensing)'; the name of the 'learning' category was changed as 'learning and developing'. The obtained data was analyzed systematically. With the help of the categories and themes in the approved content analysis form, the strategic plan that would be analyzed was transferred into Nvivo 11 program. The resulting data was supported with the quotations taken from the document. The strategic plan that provided an opportunity to take a strategic perspective on the changing environmental conditions, and dynamic capabilities were handled together to analyze the situation of the Ministry of Culture and Tourism of the Republic of Turkey about this matter.

As a result of the content analysis, the four capabilities suggested in some studies showed a similar categorical distribution in the present study. However, the order given in other studies was changed a little and the order of priority became as follows: integrating, anticipating (sensing), learning and developing, coordinating. Considering that the activities that would help organizations and institutions achieve the aims and objectives that they set in order to reach the place they want to be in the future can be carried out through plans (Akdemir, 2012: 5), integrating and anticipating (sensing) capabilities' gaining importance may have resulted from the fact that the evaluation was carried out based on a strategic plan. In the study, it was found out that the dynamic capabilities of the Ministry of Culture and Tourism of the Republic of Turkey were represented with such a low rate as 16.54%. This situation might be associated with some limitations that came along due to carrying out the evaluations based on a strategic plan or with the fact that the Ministry did not give much importance to this matter. As a result of all these evaluations, it was seen that all the capabilities were integrated in the strategic plan of the Ministry although it was determined that some dynamic capabilities were given more importance than others. In this regard, it is expected from the Ministry of Culture and Tourism to pay attention to the mentioned

four categories relevant to dynamic capabilities both in its practices and its next strategic plan. It is very essential that the Ministry of Culture and Tourism of the Republic of Turkey that is responsible from many tourism enterprises and institutions develops these capabilities by protecting cultural and touristic values in order to increase the share of our country in the world tourism.

