

Yöneticilerin Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercihlerinin İletişim ve Demografik Faktörler Bağlamında Değerlendirilmesi *

Doç.Dr. Ali Rıza İNCE

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi

arince@cumhuriyet.edu.tr

Orcid: 0000-0003-4653-3091

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, Türk sanayi dalında, yöneticilerin, stratejik yönetim yaklaşımları konusundaki tercihlerinin örgütsel iletişim bağlamında değerlendirilmesi ve demografik özelliklerinin etkili olup olmadığının araştırılmasıdır. Araştırma İstanbul Sanayi Odasının (ISO) yayınlamış olduğu Türkiye’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren ilk 500 büyük sanayi kuruluşu ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu üzerinde yapılmıştır. Yöneticilere uygulanan anket 26 ifadeden oluşup analize tabi olan anket sayısı 177’dir. Elde edilen verilerin analizi sonucunda yöneticilere ilişkin demografik faktörler açısından tercihlerin Pozisyon okulu yaklaşımı yönünde olduğu; yöneticilerin yaşı, pozisyonları ve firmalarındaki deneyim sürelerinin tercihlerini etkilemediği görülmüştür. Bununla birlikte erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre; lise mezunu yöneticilerin, lisans, yüksek lisans mezunu ve doktoralı yöneticilere göre; yüksekokul mezunu yöneticilerin ise lisans ve yüksek lisans mezunu yöneticilere göre Pozisyon okulu yaklaşımını, daha fazla benimsedikleri tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İletişim, Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Yaklaşımları, Demografik Faktörler.

Atıf Bilgisi: İnce, A. R. (2021). Yöneticilerin Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercihlerinin İletişim ve Demografik Faktörler Bağlamında Değerlendirilmesi, *Elektronik Cumhuriyet İletişim Dergisi*, 2021, 3(2), 10-26.

Sorumlu Yazar: Ali Rıza İNCE, arince@cumhuriyet.edu.tr

* Çalışma, yazarın 302155 sayılı doktora tezinden üretilmiştir.

Research Article

Evaluation of Managers' Preferences for Strategic Management Approaches in Context of Communication and Demographic Factors

Doç.Dr. Ali Rıza İNCE

Sivas Cumhuriyet University

arince@cumhuriyet.edu.tr

Orcid: 0000-0003-4653-3091

ABSTRACT

The aim of this study is to evaluate the preferences of managers on strategic management approaches in the Turkish industry in the context of organizational communication and to investigate whether their demographic characteristics are effective. The research was conducted on the first 500 large industrial enterprises and the second 500 largest industrial enterprises operating in the industrial sector in Turkey, published by the Istanbul Chamber of Industry (ISO). The questionnaire applied to the managers consisted of 26 statements and the number of questionnaires that were analyzed was 177. As a result of the analysis of the data obtained, it was determined that the preferences in terms of demographic factors related to the administrators were in the direction of the Position school approach; It has been also observed that the age of the managers, their positions and their experience in their companies do not affect their preferences. However, it has been observed that male administrators compared to female administrators; high school graduate administrators compared to undergraduate, graduate and doctorate graduates administrators; and higher school graduate administrators than undergraduate and graduate administrators adopt the Position school approach more.

Key Words: Communication, Strategic Management, Strategic Management Approaches, Demographic Factors

Citation: İnce, A.R. (2021). Evaluation of Managers' Preferences for Strategic Management Approaches in Context of Communication and Demographic Factors, *Electronic Cumhuriyet Journal of Communication*, 2021, 3(2), 10-26.

First Author: Ali Rıza İNCE, arince@cumhuriyet.edu.tr

GİRİŞ

Örgütsel iletişim; kurumun hedeflerine ulaşması ve işleyişini sağlamak amacıyla belli kurallar içerisinde gerçekleştirilen iletişim sürecidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 130). Örgütsel iletişim diğer birçok konu gibi stratejik yönetim konusunda da kilit öneme sahiptir. Örgütsel iletişim, işletme yönetiminde olduğu kadar stratejik yönetimde de stratejinin belirlenmesinden uygulanmasına kadar bütün süreçleri etkileyebilecek önemli bir bileşendir.

Stratejik yönetimin temel konularından biri değişen çevre şartlarında firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleridir. Firmaların başarı veya başarısızlık sebeplerini açıklamaya çalışan hem stratejinin kavramsal yönünü hem de stratejinin analitik yönünü ön planda tutan çok sayıda yaklaşım ortaya konmuştur. Mintzberg ve diğerlerinin (1990, s.3) on stratejik yönetim okulu, Chaffe (1985, s.89)'nin uyumcu strateji, lineer strateji ve yorumlayıcı strateji modelleri, Mckiernan (1997, s.795)'nin dıştan içe ve içten dışa yaklaşımları, Campbell, Stonehouse ve Houston (2002, s.155)'in bu iki yaklaşıma ilaveten bilgi temelli okul düşüncesi, Eisenhardt ve Sull (2002, s.108-109)'un konum, kaynaklar ve basit kurallar olarak strateji yaklaşımları bunlardan bazılarıdır.

Aynı endüstri dalındaki firmaların performans farklılıklarını açıklamaya çalışan bu modeller iki temel yaklaşım altında toplanabilir. Bunlarda ilki Michael Porter'ın ortaya koyduğu daha çok firmanın çevresel unsurlarını dikkate alan 'beş güç modelidir' (five competitive forces). Diğeri ise 'kaynaklara dayalı işletme modelidir' (resource – based view of the firm) (Seviçin, 2006, s.109).

Bu çalışma ile Türk sanayi dalında, yöneticilerin, stratejik yönetim yaklaşımları konusundaki tercihlerinin hangi model yönünde olduğu ve tercihlerinde yöneticilerin demografik özelliklerinin etkili olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. İstanbul Sanayi Odasının (ISO) yayınlamış olduğu Türkiye'de sanayi sektöründe faaliyet gösteren ilk 500 büyük sanayi kuruluşu ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşunun idaresinde bulunan yöneticiler üzerine yapılan çalışma, konunun nispeten daha az çalışılmış olması ve Türk yöneticilerin tercihlerinin tespit edilebilmesi açısından önemlidir.

Çalışmanın ilk bölümünde stratejik yönetim ve stratejik yönetim yaklaşımları kısaca ele alınmış ikinci bölümünde yöntem ve metodolojiye başlığında araştırmanın amacı ve önemine, araştırmanın kısıtlarına, araştırmanın yöntemine değinilmiş; üçüncü bölümde bulgular başlığında alfa katsayısının güvenilirliği, uygunluk analizi, araştırmanın hipotezlerine ilişkin testlere yer verilmiş ve çalışma sonuç bölümü ile bitirilmiştir.

1.ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Örgütsel iletişim, işletmenin hedeflerine ulaşmasında, yerine getirmek durumunda olduğu fonksiyonları yapabilmek için kendi içinde ve çevresi ile sürekli olarak gerçekleştirdiği bir bilgi alış veriş sürecidir ve yöneticinin başarısı, onun bu bilgi alış veriş sürecini kullanmasındaki maharetine bağlıdır (Koçel, 2015, s.611). Ancak herkesin bilgilendirilmesi iletişim değildir.

Bilgi alış verişinin iletişim olarak değerlendirilebilmesi için bir paylaşımın olması gerekmektedir (Sanderlin, 1982, s.40-41). Dolayısı ile yöneticinin ve işletmenin başarısı bu paylaşımın gerçekleştirilmesine bağlıdır. Stratejik yönetim bir karar alma ve uygulama sürecidir. Süreci ne ölçüde diğerleri ile paylaşarak idare eder ise yöneticinin o ölçüde başarılı olacağı söylenebilir. Yöneticilerin stratejik yönetim yaklaşımları konusundaki tercihleri de bu paylaşımın dışında tutulmamalıdır. Yönetici, işletmesini idare ederken öncelikle hangi temel stratejik yönetim yaklaşımını benimseyeceğine karar verecek, sonrasında işletmenin stratejisini belirleyecek, bu doğrultuda kaynaklarının temin ve tahsisini gerçekleştirecek ve nihayetinde stratejisini uygulamaya koyacaktır. Strateji belirleme ve uygulama aşamasında olduğu kadar, temel stratejik yönetim yaklaşımlarının belirlendiği aşamada da bu bilgi alış veriş paylaşım sürecinin işletme içi ve dışındaki tüm paydaşlarla gerçekleştirilmesi, hedeflere ulaşılması noktasında çok önemli katkısı olacaktır. Bu nedenle yöneticilerin bu süreçte paydaşların kendileriyle ve kendilerinin de paydaşlar ile iletişime geçmelerine imkân tanıyacak araçları oluşturmaları ve bunu aktif bir şekilde işletmeleri gerekmektedir (Casson, 2003, s.75).

2.STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Stratejik yönetim örgütlerin, uzun vadede hayatta kalmaları, rekabet avantajı sağlamaları ve hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynakların tespiti ve tahsisi ile ilgili bir süreçtir. Bu süreci işletmelerin nasıl ele alacakları konusu stratejik yönetimin temel konularından birini oluşturur ki bu konuda ortaya konmuş çok sayıda model mevcuttur. Ancak bu modeller temel iki yaklaşım altında toplanabilirler.

Bunlardan ilki temelini mikroekonominin bir alt dalı olan sanayi organizasyonu alanında Michael Porter'ın ortaya koymuş olduğu Pozisyon okulu yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre çevrenin firmalar üzerinde büyük ve önemli etkisi söz konusudur. Bu nedenle stratejik analize firmanın başarısı ile yakından ilgili olan endüstri çekiciliği ve firmanın endüstrideki göreceli pozisyonu ile başlamak gerekir (Porter, 1998, s.4). Diğer bir ifade ile firmaların göreceli rekabet üstünlüklerinin kaynağı, endüstrinin dinamikleri ve firmaların bu endüstrilerdeki göreceli pozisyonlarıdır. Bir endüstrideki rekabet durumu ise mevcut firmalar arası rekabet, potansiyel girişler, ikame ürünler, alıcılar ve tedarikçiler gibi beş rekabetçi güce bağlıdır. Bu güçlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durum, endüstrinin kâr potansiyelini belirlerken (Porter, 1998, s.5) aynı faaliyet grubundaki

firmaların başarı farklılıkları Değer zinciri analizini ile anlaşılabilir. Rekabet avantajı ise ancak maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanma gibi jenerik stratejilerden bir veya ikisinin uygulanması ile kazanılabilir.

İkinci yaklaşım ise rekabet avantajının kaynağı olarak endüstriyi değil de daha çok firmayı kabul eden kaynak tabanlı görüştür. Bu yaklaşım, firmanın kaynakları yoluyla rekabet avantajını elde etme dinamiğini açıklamaya çalışır. Kaynaklara dayalı yaklaşımın çıkış noktası, firmaların başarı ve başarısızlıklarının nedeni içinde bulunulan mevcut endüstrinin yapısı gibi dışsal nedenler değil, firmanın sahip olduğu rakiplerine göre daha iyi iş yapmalarını olanaklı hale getiren kaynak ve kabiliyetlerdir (Barca, 2002, s.30). Firmaların rekabet avantajı sağlamalarının yolu, nadir ve değerli kaynaklara sahip olmakla mümkündür. Bu nadir ve değerli kaynaklar ikame edilemez özellikte ve rakiplerce taklit edilmeleri mümkün değil ise firmaların kazandıklarını rekabet avantajını sürdürebilmeleri mümkün olabilir (Barney,1991, s.101)

Bu iki temel yaklaşım birçok açıdan farklılıklara sahiptir. Pozisyon okulu yaklaşımı, firmaların benzer kaynaklara sahip olduğunu ve bu kaynakların rahatlıkla el değiştirebileceğini öne sürerken; Kaynaklara dayalı yaklaşım, kaynakların firmalar arasında homojen olarak dağılmadığını ve bunların kolaylıkla alınıp satılmayacağını kabul eder. Pozisyon okulu yaklaşımı, kökenini endüstriyel organizasyondan alıp monopol rant düşüncesini benimserken; Kaynaklara dayalı yaklaşım kökenini evrimsel ekonomiden alıp rikardo rantı düşüncesini ön plana çıkarır. Rekabet avantajının kaynağı, Pozisyon okulu yaklaşımına göre firmanın endüstrideki göreceli konumu ile alakalıdır ve bunu sürdürebilmek avantajın zaman içinde devam ettirilebilmesi ile mümkün iken; Kaynaklara dayalı yaklaşıma göre rekabet avantajının kaynağı, kaynak heterojenliğidir ve bunu sürdürebilmek kaynakların hareketsizliği ile mümkündür (Erol ve İnce, 2012). Bu farklılıklar Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Pozisyon Okulu Düşüncesi ve Kaynak Tabanlı Görüşün Karşılaştırılması

	Pozisyon Okulu Düşüncesi	Kaynak Tabanlı Görüş
Köken	Endüstriyel Organizasyon	Evrimsel Ekonomi
Önermeler	Kaynak Hareketliliği Kaynak Homojenliği	Kaynak Hareketsizliği Kaynak Heterojenliği
Rant	Monopol Rant	Ricardo Rantı
Rekabet Avantajı	Firmanın Bir Özelliğidir	Rakiplere Göre Kazançlı Olma Durumudur
Rekabet Avantajının Kaynağı	Göreceli Üstün Pozisyon	Kaynak Heterojenliği (Değerli ve Nadir Olması)
Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	Rekabet Avantajının Zaman İçinde Devam Ettirilebilmesidir	Kaynak Hareketsizliği (Taklit Edilememesi, İkame Edilememesi)

3. YÖNTEM VE METODOLOJİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, Türk sanayinde faaliyet gösteren firma yöneticilerinin, stratejik yönetim yaklaşımları konusundaki tercihlerinde yöneticilerin demografik özelliklerinin etkili olup olmadığını; etkili ise etkinin hangi yaklaşım yönünde olduğunun tespit edilmesidir.

Pozisyon okulu yaklaşımı ve Kaynaklara dayalı yaklaşım üzerine batı literatüründe çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Wernerfelt, 1984; Collis ve Montgomery, 1995, 2008; Barney ve Arıkan, 2001; Ghemawat, 2002; De Toni ve Tonchia, 2003; Barney ve Clark 2007). Türkçe literatürde ise sınırlı sayıda çalışma yer almaktadır (Geyik, 2006; Karacaoğlu, 2006; Barca, 2002; Bakoğlu, 2003; Coşkun, 2007). Literatüre katkı sağlamak ve Türk yöneticilerin, stratejik yönetim yaklaşımları konusundaki tercihlerinin ve bu tercihte demografik özelliklerinin rolünü anlamak açısından bu çalışma önem arz etmektedir.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmanın hedef kitlesi olarak ISO 1000 listesindeki firmaların alınması, sonuçların genelleştirilmesi açısından bir kısıt oluşturmaktadır. Bununla birlikte ISO1000 firmaları üzerinde çalışmanın hem yöneticilere ulaşmanın zorluk oluşturmaması, hem de anketi cevaplamada isteksiz davranmaları ayrı bir zorluğu ve kısıtı oluşturmuş; katılımın sınırlı kalmasına sebep olmuştur.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verilerinin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Yöneticilerin Pozisyon okulu yaklaşımını mı yoksa Kaynaklara dayalı yaklaşımını mı tercih ettiklerini ortaya koyabilmek için Bob De Witt ve Ron Meyer'in (2005) 'Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage' adlı eserinde yararlanılarak anket soruları hazırlanmıştır. Anket soruları, soruların bir yönü bir yaklaşımı, diğer yönü diğer yaklaşımı işaret edecek şekilde kurgulanmış; orta noktayı denge ve kayıtsızlık kabul eden ve sadece derecelerden birinin işaretlenmesini zorunlu kılan 7'li Thurstone Ayırma tipi bir ölçek oluşturulmuştur.

ISO 1000 firmalarının 3600 kadar orta ve üst düzey yöneticilerine e-posta gönderilmiş 152 adet geri dönüşten 133 adedi ve birebir görüşme ile elde edilen 44 adetle birlikte toplamda 177 adet cevap değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan firma yöneticilerinin 101'i ISO ilk 500'de geriye kalan 76'sı ise ISO ikinci 500'de yer almaktadır.

Tablo 2: Ankete Katılan Firmaların İlk 500 ve İkinci 500'e göre dağılımı

İlk 500 – İkinci 500	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Geçerli İlk 500	101	57,1	57,1	57,1
İkinci 500	76	42,9	42,9	100,0
Toplam	177	100,0	100,0	

Tablo 3’de ankete katılan firmaların hukuki yapısına göre dağılımı görülmektedir. Bu tabloya göre ankete katılan firmaların büyük çoğunluğunu Anonim Şirketler oluşturmaktadır.

Tablo 3: Ankete Katılan Firmaların Hukuki Yapısına Göre Dağılımı

Firmanın Hukuki Yapısı	Sıklık	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Geçerli Limited Şirket	8	4,5	4,5	4,5
Anonim Şirket	167	94,4	94,4	98,9
Kooperatif	2	1,1	1,1	100,0
Toplam	177	100,0	100,0	

4. BULGULAR

4.1. Alfa Katsayısının Güvenirliği

Anket için hazırlanmış soruların, güvenilirlik değerlemesi için Alfa yöntemi (Cronbach Alfa Katsayısı) uygulanmış, Tablo 4’den görüleceği üzere anketin güvenilirlik değeri, (0,77) güvenilir (61-80) seviyede çıkmıştır.

Tablo 4: Ölçeğin Alfa Katsayısı

Güvenirlik İstatistikleri		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,770	,779	26

4.2. Uygunluk Analizi

Anket çalışması ile elde edilen verilerin parametrik olup olmadığını anlayabilmek, örnek değerlerine ilişkin dağılımın teorik bir dağılıma (normal, poisson, uniform, exponential dağılımlar) uygunluğunu araştırmak için (Nakip, 2006, s.281) Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır.

Tablo 5: Anket Verilerinin K-S Test İstatistiği

Tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testi		
		Bütün veriler
N		4602
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	5,0643
	Std. Deviation	1,60694
Most Extreme Differences	Absolute	0,203
	Positive	0,114
	Negative	-0,203
Kolmogorov-Smirnov Z		13,791
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

K-S testindeki Assymp.Sig. (Anlamlılık) değeri 0,05'den küçük olduğundan ($p < 0.05$) anket sonucu elde edilen verilerin normal dağılıma uygun olmadığı tespit edilmiş; bu nedenle verilerin analizinde parametrik olmayan test yöntemlerini kullanılmıştır.

4.3. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın amacını gerçekleştirebilmek için aşağıdaki hipotezler oluşturulmuş ve parametrik olmayan testler yapılmıştır.

1- h_0 : ISO 1000 Sanayi firmalarında çalışan farklı yaşlardaki yöneticilerin stratejik yönetim konusundaki tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Farklı yaşlardaki yöneticilerin stratejik yönetim tercihleri arasında fark olup olmadığını tespit edebilmek için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır. Testler 0,05 yani % 95 güven aralığına göre yapılmıştır. Test sonucunun 0,05'den küçük olma durumu ($P_{test} < 0,05$), anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermektedir. 0,05'den büyük olma durumu ($P_{test} > 0,05$) ise % 95 güven aralığında anlamlı bir farklılığın olmadığını göstermektedir.

Tablo 6: Yönetici Yaş Durumuna Ait Veri İstatistiği

Değerler arası fark			
Yaş Grupları	Yönetici Yaşı	N	Değerler arası farkın ortalaması
	18-30 yaş arası	572	2359.31
	31-45 yaş arası	3120	2287.72
	46-60 yaş arası	806	2321.00
	61 ve üzeri yaş	104	2245.92
	Toplam	4602	

Tablo 7: Yönetici Yaş Durumuna Ait Kruskal Wallis Test istatistiği

Test İstatistiği (a,b)	
	Yönetici Yaşı
Chi-Square	1.865
df	3
Asymp. Sig.	.601
a Kruskal Wallis Test	
b Grouping Variable: Yönetici yaşı.kod	

$P < 0,05$ şartı sağlanmadığı için ($P_{test} = 0.601$), % 95 güvenle, ISO 1000 Sanayi firmalarında çalışan farklı yaşlardaki yöneticilerin tercihleri arasında, ortalamalar açısından, istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı söylenebilir.

2- h_0 : ISO 1000 Sanayi firmalarında çalışan kadın ve erkek yöneticilerin stratejik yönetim konusundaki tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Erkek ve kadın yöneticilerin stratejik yönetim tercihleri arasında fark olup olmadığını tespit edebilmek için Mann-Whitney testi uygulanmıştır. Test 0,05 yani % 95 güven aralığına göre yapılmıştır.

Tablo 8: Cinsiyete Ait Veri İstatistiği

Cinsiyet		Değerler arası fark		
		N	Değerler arası farkın ortalaması	Değerler arası farkın toplamı
Cinsiyet	Erkek	3666	2342.54	8587767.00
	Kadın	936	2140.74	2003736.00
Toplam		4602		

Tablo 9: Cinsiyete Ait Mann-Whitney U Test istatistiği

Test istatistiği(a)	
	Cinsiyet
Mann-Whitney U	1565220
Wilcoxon W	2003736
Z	-4.252
Asymp. Sig. (2-tailed)	.000
a Grouping Variable: Cinsiyet.kod	

$P < 0,05$ şartı sağlandığı için ($P_{test} = 0.000$), % 95 güvenle ISO 1000 Sanayi firmalarında çalışan kadın ve erkek yöneticilerin stratejik yönetim konusundaki tercihleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu söylenebilir. Cinsiyete ait tanımlayıcı istatistikler tablosundan da görüleceği üzere erkek yöneticilerin (5,11 ortalama değer ile), Pozisyon Okulu Yaklaşımını, kadın yöneticilere (4,90) göre daha fazla benimsedikleri ifade edilebilir.

Tablo 10: Cinsiyete Ait Tanımlayıcı İstatistikler

	Tanımlayıcı istatistikler				
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart sapma
Erkek	3666	1	7	5,11	1.609
Kadın	936	1	7	4,90	1.589
Geçerli N (listwise)	936				

3- h_0 : ISO 1000 Sanayi firmalarında çalışan farklı eğitimlere sahip yöneticilerin stratejik yönetim konusundaki tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Farklı eğitimlere sahip yöneticilerin stratejik yönetim tercihleri arasında fark olup olmadığını görmek için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 11: Eğitim Durumuna Ait Veri İstatistiği

		Değerler arası fark	
Eğitim Durumu	N	Değerler arası farkın ortalaması	
Eğitim	Lise	104	2744.66
	Yüksek okul	546	2542.65
	Lisans	2418	2235.30
	Yüksek lisans	1430	2288.24
	Doktora	104	2313.76
	Toplam	4602	

Tablo 12: Eğitim Durumuna Ait Kruskal Wallis Test istatistiği

Test istatistiği (a,b)	
	Eğitim Durumu
Chi-Square	37.540
df	4
Asymp. Sig.	.000
a Kruskal Wallis Test	
b Grouping Variable: Mezuniyet.kod	

$P < 0,05$ şartı sağlandığı için ($P_{test} = .000$), % 95 güvenle, farklı eğitimlere sahip yöneticilerin tercihleri arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olduğu söylenebilir. Hangi eğitimlere sahip yöneticilerin tercihleri arasında farklılığın olduğunu görebilmek için Mann-Whitney U testiyle her bir eğitim grubu diğerleri ile ikili karşılaştırması yapılmıştır. Toplam 5 eğitim grubunda 10 karşılaştırma yapılmış; bu karşılaştırmaların anlamlılık sonuçları Tablo 13'de verilmiştir.

Tablo 13: Eğitim Grupları Karşılaştırmaların Sonuç İstatistikleri

Asymp. Sig. (2-Tailed)	Eğitim durumu				
	Lise	Yüksek Okul	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
Lise	–	0.107	0.000	0.000	0.013
Yüksek Okul	0.107	–	0.000	0.000	0.098
Lisans	0.000	0.000	–	0.206	0.547
Yüksek Lisans	0.000	0.000	0.206	–	0.835
Doktora	0.013	0.098	0.547	0.835	–

Tablo 13’de görüleceği üzere karşılaştırmaların 5’inde % 95 güvenle istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmıştır. Bu farklar lise mezunları ile lisans, yüksek lisans ve doktoralı yöneticilerin tercihleri arasında; yüksekokul mezunları ile lisans ve yüksek lisans mezunu yöneticilerin tercihleri arasındadır.

Tablo 14: Eğitim Durumuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler					
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart sapma
İlk ve ortaokul	0				
Lise	104	1	7	5,36	2.057
Yüksek okul	546	1	7	5,29	1.699
Lisans	2418	1	7	4,99	1.601
Yüksek lisans	1430	1	7	5,08	1.520
Doktora	104	1	7	4,98	1.790
Geçerli N (listwise)	0				

Eğitim Durumuna Ait Tanımlayıcı İstatistikler dikkate alındığında Tablo 15’den de görüleceği üzere; Lise mezunu yöneticilerin (5,36 ortalama değer ile), lisans mezunu yöneticilere (4,99), yüksek lisans mezunu yöneticilere (5,08) ve doktoralı yöneticilere (4,98) göre; yüksek okul mezunu yöneticilerin (5,29) ise, üniversite (4,99) ve yüksek lisans mezunu yöneticilere (5,08) göre Pozisyon okulu yaklaşımını, daha fazla benimsedikleri söylenebilir.

4- h_0 : ISO 1000 Sanayi firmalarında çalışan üst düzey ve orta düzey yöneticilerin stratejik yönetim konusundaki tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Üst düzey ve orta düzey yöneticilerin stratejik yönetim tercihleri arasında fark olup olmadığını görmek için Mann-Whitney testi uygulanmıştır.

Tablo 15: Yönetici Pozisyonuna Ait Veri İstatistiği

Değerler arası fark				
Yönetici Düzeyi		N	Değerler arası farkın ortalaması	Değerler arası farkın toplamı
Pozisyon	Üst düzey yönetici	728	2314.87	1685228.50
	Orta düzey yönetici	3874	2298.99	8906274.50
Toplam		4602		

Tablo 16: Yönetici Pozisyonuna Ait Mann-Whitney U Test istatistiği

Test İstatistiği(a)	
	Yönetici düzeyi
Mann-Whitney U	1400399,5
Wilcoxon W	8906274,5
Z	-.304
Asymp. Sig. (2-tailed)	.762
a Grouping Variable: Yönetici düzeyi.kod	

$P < 0,05$ şartı sağlanmadığı için ($P_{\text{test}} = 0.762$), % 95 güvenle bu iki grup arasında, ortalamalar açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı söylenebilir.

$5 - h_0$: ISO 1000 Sanayi firmalarında farklı sürelerde çalışmış yöneticilerin stratejik yönetim konusundaki tercihleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Firmalarında farklı sürelerde çalışmış yöneticilerin stratejik yönetim tercihleri arasında fark olup olmadığını görmek için Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 17: Firmada Çalışma Süresine Ait Veri İstatistiği

Değerler arası fark			
Firmada Çalışma Süresi		N	Değerler arası farkın ortalaması
Çalışma Süresi	0-5 yıl arası çalışanlar	2236	2337.68
	6-10 yıl arası çalışanlar	780	2304.72
	11-15 yıl arası çalışanlar	832	2217.74
	16-20 yıl arası çalışanlar	390	2199.25
	21 yıl ve üzeri çalışanlar	364	2373.32
Toplam		4602	

Tablo 18: Firmada Çalışma Süresine Ait Kruskal Wallis Test istatistiği

Test istatistiği(a,b)	
	Firmada Çalışma Süresi
Chi-Square	8.770
df	4
Asymp. Sig.	.067
a Kruskal Wallis Test	
b Grouping Variable: Çalışma süresi.kod	

$P < 0,05$ şartı sağlanmadığı için ($P_{\text{test}} = 0.067$), % 95 güvenle firmalarında farklı sürelerde çalışmış yöneticilerin tercihleri arasında, ortalamalar açısından, istatistiksel olarak anlamlı farklılığın olmadığı söylenebilir.

SONUÇ

Örgütsel iletişim, diğer birçok konuda olduğu gibi stratejik yönetim konusunda da kilit öneme sahiptir. Strateji belirleme ve uygulama aşamasında olduğu kadar, temel stratejik yönetim yaklaşımlarının belirlendiği aşamada da örgütsel iletişim, hedeflere ulaşılması noktasında önemli bir bileşendir ve stratejik yönetimde göz ardı edilmemelidir.

Stratejik yönetim alanında sektörler ve firmalar arasında performans farklılıklarını açıklamaya çalışan temel anlamda iki yaklaşım mevcuttur. Bunlardan ilki temeli endüstriyel organizasyon düşüncesine dayanan Pozisyon okulu yaklaşımı; ikincisi ise dayanaklarını evrimsel ekonomiden alan Kaynaklara dayalı yaklaşımdır.

Türkçe literatürde nispeten daha az olmakla birlikte, batı literatüründe bu iki temel yaklaşım ve firmaların hangi yaklaşımı benimsedikleri konusu çok sayıda çalışmaya konu olmuştur. Bu çalışma ile İstanbul Sanayi Odasının Türk sanayinde faaliyet gösteren, üretimden satışlarda ilk 500 ve ikinci 500 büyük sanayi kuruluşu yöneticilerinin stratejik yönetim yaklaşımları tercihlerinin demografik faktörler açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmak istenmiştir.

Çalışmanın amacını gerçekleştirebilmek için yöneticilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, firmadaki konumu ve çalışma süresi dikkate alınarak hipotezler oluşturulmuş ve testler yapılmıştır.

Yöneticilere ilişkin demografik faktörler açısından bakıldığında, tercihlerin Pozisyon okulu yaklaşımı yönünde olduğu görülmekle birlikte kısmen farklılıklara rastlanmıştır.

Yöneticilerin yaşı, pozisyonları ve firmalarındaki deneyim sürelerinin, tercihlerini etkilemediği görülmüştür. Bununla birlikte erkek yöneticilerin, kadın yöneticilere göre Pozisyon okulu yaklaşımını, daha fazla benimsedikleri tespit edilmiştir. Katılımcılara yöneltilen sorular doğrultusunda, mevcut kaynak tabanının geliştirilmesinin uygunluğu ve kaynakların rakiplerce taklit edilememesi gibi özelliklerin kadın yöneticiler açısından daha önemli görülmesi tercihlerdeki farklılığın kaynağı olarak ifade edilebilir.

Lise mezunu yöneticilerin; lisans mezunu, yüksek lisans mezunu ve doktoralı yöneticilere göre; yüksekokul mezunu yöneticilerin ise lisans ve yüksek lisans mezunu yöneticilere göre Pozisyon okulu yaklaşımını, daha fazla benimsedikleri görülmüştür. Daha az eğitim almış yöneticilerin liderlik süreçlerini, geniş katımlı çalışmalara tercih etmeleri bu farklılıkların sebebi olarak izah edilebilir.

Sonraki yapılacak çalışmalarda araştırmaların daha geniş bir örneklem üzerinde yapılması, Türk yöneticilerin stratejik yönetim yaklaşımları tercihlerinin ne yönde olduğu konusunda daha fazla genelleştirilebilir sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Bakoglu, R. (2003). Kaynak Bazlı Firma Teorisi Kapsamında Değişen Rekabet Avantajı Kavram ve Anlayışı. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 32(1), 65–76.

Barca, M. (2002). Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki. Dalay, i., R. Coskun ve R. Altunısık (Ed.), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları* (s.27-45), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Barney, J. B.ve Arikan, A. M. (2001). The Resource-Based View: Origins And Implications. M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Ed.), *The Blackwell handbook of strategic management* in (s. 124-188). Oxford: Blackwell Publishing.

Barney, J. B. ve Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory, Creating and Sustaining Competitive Advantage*, New York: Oxford University Press.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Campbell, D., Stonehouse, G. ve Houston, B. (2002). *Business strategy An Introduction* 2nd edition, Woburn MA: Butterworth-Heinemann.

Casson, Herbert N. (2003), İnsan Yönetme Sanatı, (Çev. Özcan Ünlü), İstanbul: Hayat Yayınları.

Chaffee, E. E. (1985). Three Models of Strategy. *The Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.

Collis, D. J. ve Montgomery, C. A. (1995). Competing On Resources: Strategy in The 1990s. *Harvard Business Review*, July-August, 118-128.

Collis, D. J. ve Montgomery, C. A. (2008). Competing On Resources. *Harvard Business Review*, July-August, 140-150.

Coşkun, R. (2001). Stratejik Endüstri Analizi İçin Porter'ın Beş Güç Modelinin KOBİ'lere Uygulanması: Adapazarı Örneği. '9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi', Mayıs, İstanbul-Silivri.

De Toni, A. ve Tonchia, S. (2003). Strategic Planning and Firms Competencies: Traditional Approaches and New Perspectives. *Intenational Journal of Operations & Production Management*, 23(9), 947-976.

De Witt, B. ve Meyer, R. (2005). *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage*, London: Thomson Learning.

Eisenhardt, K. M ve Donald N. S. (2002). Basit kurallar olarak strateji, (A. Kardam, Çev.) *Harvard Business Review Dergisinden seçmeler Stratejide ilerlemeler* (ss. 105-132), İstanbul:

BZD Yayın ve iletişim.

Erol Y., ve İnce, A. R. (2012). Rekabette pozisyon okulu düşüncesi ve kaynak tabanlı görüşün karşılaştırılması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 97-114.

Geyik, M. (2006). *Stratejik Yönetimde Paradigma Kırılması: Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Okulun Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76 (1), 37-74.

Karacaoğlu, K. (2006). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Önerisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, 169. bs., İstanbul: Beta Yayınları.

McKiernan, P. (1997). Strategy Past; Strategy Futures. *Long Range Planning*, 30 (5), 790-798.

Mintzberg, H., Ahlstrand B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. New York: Prentice Hall.

Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, İkinci Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Porter, M.E. (1998). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance With a New Introduction*, New York: The Free Press.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*, Furkan Ofset, Bursa.

Sanderlin, Reed (1982). *Information is not Communication*, Business Horizons.

Seviçin, A. (2006). Kaynaklara Dayalı Rekabet Stratejisi Geliştirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15, 109-124.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.

EXTENDED ABSTRACT

One of the main issues of strategic management is the survival and success of companies in changing environmental conditions. Numerous models have been put forward that try to explain the reasons for the success or failure of companies. These models, which try to explain the performance differences of firms in the same industry, can be grouped under two basic approaches. The first of these is the 'five competitive forces' put forward by Michael Porter, which takes into account the environmental factors of the companies. The other is the 'resource-based view of the firm'. With this study, it was aimed to investigate which model direction the managers prefer in terms of strategic management approaches in the Turkish industry branch and whether the demographic characteristics of the managers are effective in their preferences.

Research Method

Questionnaire technique was used to collect research data. In order to achieve the aim of the research, questionnaire questions were prepared by making use of Bob De Witt and Ron Meyer's (2005) 'Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage' study. E-mails were sent to about 3600 middle and senior managers of ISO 1000 companies. A total of 177 answers were evaluated.

Reliability of Alpha Coefficient

Alpha method (Cronbach's Alpha Coefficient) was applied for the reliability evaluation of the questions prepared for the questionnaire, and the reliability value of the questionnaire was found to be at a reliable (0,77) level.

Compliance Analysis

Kolmogorov-Smirnov test was conducted to understand whether the data obtained by the survey study is parametric. According to the results of the K-S test, it was determined that the data were not suitable for normal distribution; Therefore, non-parametric test methods were used in the analysis of the data.

Research Hypotheses

In order to realize the aim of the study, the following hypotheses were formed and non-parametric tests were conducted.

1- h_0 : There is no significant difference between the preferences of managers of different ages working in ISO 1000 Industrial companies on strategic management.

The Kruskal-Wallis test was used to test the first hypothesis. Since the $P < 0.05$ condition was not met ($P_{test} = 0.601$), it was concluded that there was no statistically significant difference between the preferences of managers of different ages working in ISO 1000 Industrial companies, in terms of averages, with 95% confidence.

2- h_0 : There is no significant difference between the preferences of male and female managers working in ISO 1000 Industrial companies regarding strategic management.

Mann-Whitney test was applied to test the second hypothesis. Since the $P < 0.05$ condition

was met ($P_{test} = 0.000$), it was concluded that there is a statistically significant difference between the preferences of male and female managers working in ISO 1000 Industrial companies with 95% confidence. Accordingly, it can be stated that male administrators (with an average value of 5.11) adopt the Position School Approach more than female administrators (4.90).

3- h_0 : There is no significant difference between the strategic management preferences of managers with different educations working in ISO 1000 Industrial companies.

Kruskal-Wallis test was applied to test the third hypothesis. Since $P < 0.05$ condition is met ($P_{test} = .000$), it can be said with 95% confidence that there is a statistically significant difference between the preferences of managers with different educations. Mann-Whitney U test was applied to see the difference between the preferences of the managers with which education. According to the test results, it can be said that high school graduate administrators (with an average value of 5.36) adopt the position school approach more than the managers with a bachelor's degree (4.99), managers with a master's degree (5.08) and managers with a doctorate (4.98). On the other hand, it can be said that the managers with a high school degree (5.29) adopt the position school approach more than the managers with a university degree (4.99) and a master's degree (5.08).

4- h_0 : There is no significant difference between the preferences of senior and middle level managers working in ISO 1000 Industrial companies regarding strategic management.

Mann-Whitney test was applied to test the fourth hypothesis. Since the $P < 0.05$ condition was not met ($P_{test} = 0.762$), it can be said with 95% confidence that there is no statistically significant difference between these two groups in terms of means.

5- h_0 : There is no significant difference between the preferences of managers who have worked in ISO 1000 Industrial companies for different periods of time on strategic management.

Kruskal-Wallis test was applied to test the fifth hypothesis. Since the $P < 0.05$ condition was not met ($P_{test} = 0.067$), it can be said that there is no statistically significant difference between the preferences of managers who have worked in their companies for different periods of time with 95% confidence, in terms of averages.

In short, when we look at the demographic factors related to the administrators, it is seen that the preferences are in the direction of the Position school approach, but there are some differences. It has been observed that the age of the managers, their positions and the period of experience in their companies do not affect their preferences. However, male managers compared to female managers; It has been determined that they adopt the position school approach more. The fact that features such as the suitability of developing the existing resource base and the inability to imitate resources by competitors are considered more important for female managers may be the source of the difference in preferences. The reason for the difference between the preferences of managers with different educations may be that less educated managers prefer leadership to broad participation studies. Conducting research on a larger sample in future studies may provide more generalizable results on the direction of Turkish managers' preferences for strategic management approaches.