

Stratejik Yönetim Süreci ve Kalite Yönetimi Arasında İlişkisellik: İzmir İlinde Bir Araştırma

Strategic Management Process and The Relationship Between Quality Management: A Study in The Province Of Izmir

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, stratejik yönetim süreci ile kalite yönetimi arasındaki ilişkiselliğin çalışan algıları çerçevesinde belirlenmesidir. Bu çerçevede hazırlanan anket, Aralık 2022– Mart 2023 tarihleri arasında farklı sektörlerde yer alan (enerji, sağlık, otomotiv, yönetim bilgi sistemleri, diğer hizmet sektörleri vb.) 309 bireye (yönetici ve diğer) yüz yüze ve online olarak uygulanmıştır. Faktör analizleri bulguları sonucunda, “yönetimsel faaliyet, stratejik yönetim, liderlik, paydaş ve karar, inovatiflik” faktörleri belirlenmiştir. Katılımcılar beş faktörü de ileri düzeyde önemsemektedirler. Stratejik yönetim faktörü ile yönetimsel faaliyet, paydaş ve karar arasında yüksek düzeyde korelasyonlar, stratejik yönetim ile liderlik arasında orta düzeyde ve inovatiflik arasında orta seviyeye yakın düzeyde korelasyonlar belirlenmiştir. Stratejik yönetim süreci ile yönetimsel süreçlerde stratejik kalite unsurları arasındaki etkileşimlerin pozitif yönde yüksek seviyede önem arz ettiği ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim Süreci, Kalite Yönetimi, İlişkisellik

ABSTRACT

The main purpose of this research is to determine the relationality between the strategic management process and quality management in the framework of employee perceptions. A questionnaire prepared within this framework was applied to 309 individuals (managers and others) from different sectors (energy, health, automotive, management information systems, other service sectors, etc.) face-to-face and online between December 2022–March 2023. As a result of factor analyses, "managerial activity, strategic management, leadership, stakeholder and decision-making, innovation" factors have been determined. Participants attach advanced importance to all five factors. High levels of correlation were identified between strategic management factor and managerial activity, stakeholder and decision-making, moderate levels of correlation were identified between strategic management and leadership, and close to moderate levels of correlation were identified between strategic management and innovation. It has been shown that positive interactions between the strategic quality elements in the strategic management process and the managerial processes are highly important.

Keywords: Strategic Management Process, Quality Management, Relationality

GİRİŞ

Günümüz çağdaş organizasyonlarının stratejik bakış açısıyla, kurum felsefeleri (misyon, vizyon, değerler, ilkeler) çerçevesinde stratejik yönetim süreçlerini yapılandırarak hem iç hem de dış çevreyi holistik bir çerçevede ele aldıkları belirtilebilir. Böylece değişim ve dönüşümlere proaktif şekilde uyum gösteren bu organizasyonlar stratejilerini, faaliyetlerini ve paydaş ilişkilerini başarılı bir şekilde gerçekleştirerek kısa, orta, uzun ve çok uzun vadeli hedeflerine ulaşmaya çalışabilmektedirler.

Organizasyonların sözü edilen stratejik yönetim süreçlerinde hedeflerine ulaşmaya çalışırken belirli bir stratejik tabanlı kalite felsefesi çerçevesinde hareket etmekte oldukları ifade edilebilir. Diğer bir deyişle, tüm yönetimsel süreçler ve gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenmesi ve uygulanması belirli bir kalite yaklaşımıyla bütünleşerek gerçekleşebilmektedir. Stratejik yönetim sürecinin ve unsurlarının olgun bir şekilde uygulamaya yansıtılabilmesi ancak kalite süreci ve unsurlarının bütünleşerek somutlaşmasıyla mümkün olabilecektir.

Bu çalışmada temel olarak, uygulamada stratejik yönetim süreci ile kalite sürecinin ne düzeyde örtüşme içinde olduğu ve olması gerektiği farklı sektör çalışanlarının algıları çerçevesinde ne düzeydedir? sorusunun yanıtı aranmıştır. Bu bakış açısıyla, araştırmanın temel amacı, stratejik yönetim süreci ile kalite yönetimi arasındaki ilişkiselliğin çalışan algıları çerçevesinde belirlenmesi şeklinde ortaya konulmuştur. Hazırlanan anket formu Aralık 2022– Mart 2023 tarihleri arasında farklı sektörlerde çalışanların görüş açılarının yansıtılması çerçevesinde uygulamaya geçirilmiştir.

Ömer Özkan¹ 
Nezih Metin Özmutaf² 

How to Cite This Article

Özkan, Ö. & Özmutaf, N. M. (2023). “Stratejik Yönetim Süreci ve Kalite Yönetimi Arasında İlişkisellik: İzmir İlinde Bir Araştırma” International Social Sciences Studies Journal, (e-ISSN:2587-1587) Vol:9, Issue:111; pp:7065-7075. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/sss.70065>

Arrival: 15 March 2023
Published: 31 May 2023

Social Sciences Studies Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

1 Dr., İzmir, Türkiye

2 Prof. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İzmir, Türkiye

LİTERATÜR ÖZETİ

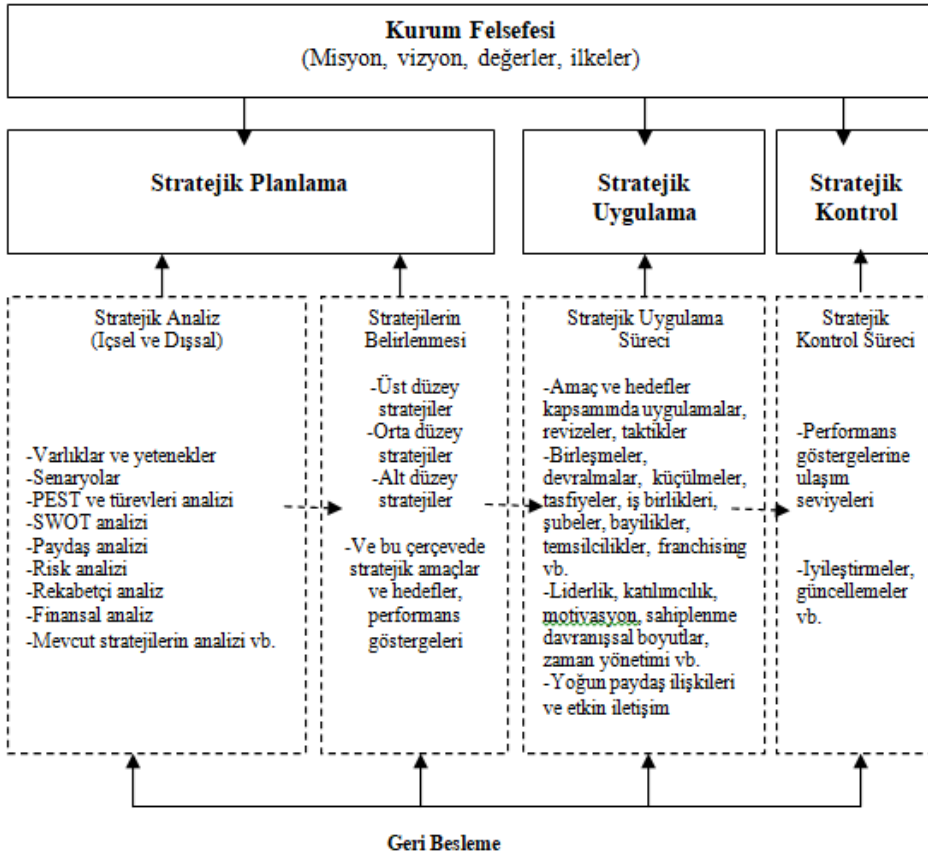
Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim, II. Dünya savaşı sonrasında yönetim literatüründe yer almaya ve gelişmeye başlamış ve günümüzde de bu süreç devam etmektedir. Ansoff Ürün Pazar Matrisini (1957), stratejik yönetim isimlendirmesini (1962) ve stratejik karar seviyelerini, 1950'lilerin sonlarına doğru Selznick kurumsallaşma sürecini, Talcot AGILE yaklaşımını ortaya koymuşlardır. 1960'lara gelindiğinde Humphry çalışmaları ve SWOT analizinin, Henderson ve arkadaşlarının (1960'lar) çalışmaları çerçevesinde portföy analizi ve BCG matrisinin uygulamaya girişi görülmektedir. Chandler (1962), yapı ve strateji yaklaşımını, Porter rekabete belirleyen beş temel unsuru (1979) ve Değer Zinciri yaklaşımını (1985), Mintzberg (1985) strateji belirlenmesi ve uygulamasına yönelik yaklaşımları, McKinsey 7-S yaklaşımı, Miles ve Snow'un Organizasyonel Kültür yaklaşımları stratejik yönetim sürecinin gelişiminde temel yapı taşlarından öne çıkanlar olarak belirtilebilir (Ansoff vd, 1976; Sergio, 2011; Humphre, 2005; Chandler, 1962; Mintzberg ve Waters, 1985; Miller ve Dess, 1996; Miles vd., 1978).

Stratejik yönetimde öne çıkan strateji, kelime olarak "sonuç odaklı izlenen yol" anlamını içermektedir. Kavramsal olarak strateji ise, stratejik amaçları gerçekleştirmek ve bu amaçlar çerçevesinde ortaya konulan stratejik hedeflere ulaşmak için izlenen uzun soluklu dinamik yollar olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede strateji, dış ve iç çevre değişim, dönüşüm, aktör ve etkileşimlerinin bütüncül, güncel ve gelecek yönelimli ve proaktif bir şekilde ele alınarak kararların alınması, kaynakların etkin kullanımı ve uygulamaya yansıtılmasını beraberinde getirmektedir (Grant ve Jordan, 2014: 13; Athapaththu, 2016: 124-125). Mintzberg 1985'te, stratejilerin uygulamada koşullar ve esneklik gereği, önceden belirlenebileceğini ya da sonradan revize edilebileceğini veya değiştirilebileceğini böylece niyet edilenle gerçekleşen stratejiler arasında farklılık oluşabileceğini belirtmektedir (Mintzberg ve Waters, 1985: 258). Stratejiler kurumsal /üst düzey, pazar / orta düzey, operasyonel / alt düzey ve bu üç temel düzeyde uygulanabilen temel stratejiler şeklinde sınıflandırılabilir. Buna ilave olarak, ulusal, uluslararası, ulusötesi (uluslararası ile global arası) ve global stratejik düzey sınıflaması literatürde yer almaktadır (Sammot-Bonnici, 2015: 2).

Stratejik yönetim ise, kurum felsefesi (misyon, vizyon, değerler, ilkeler) çerçevesinde; süreçsel bir yaklaşımla stratejik analizler, strateji formülasyonu, stratejilerin uygulanması ve stratejik kontrol aşamalarını geri bildirimli ve etkileşimli bir şekilde ortaya koyan diğer tüm yönetim felsefe ve biçimlerini kapsayan çatı bir yönetim biçimidir (Bateman ve Zeithaml, 1990: 185).

Bu bağlamda, tipik bir stratejik yönetim süreci modeli Şekil 1'deki gibi kurum felsefesi çerçevesinde "stratejik planlama, stratejik uygulama ve stratejik kontrol" ortaya konulabilir. Modelde, stratejik planlama kapsamında stratejik analizler sonucunda stratejilerin belirlenmesi ve seçimi, seçimin ardından uygulamalar ve her yönetim sürecinin sonucunda olduğu gibi süreçsel bir bakış açısıyla kontrol yer almaktadır (Şekil 1).



Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci Modeli
(Kaynak: Özmutaf, 2019'dan uyarlanmıştır)

Stratejik yönetim süreci, dış çevredeki belirsizlikleri öngörü çerçevesinde belirli kılmaya çalışan bir bakış açısını içermektedir (Snyman ve Kruger, 2004: 8). Ancak bu dış çevredeki sayısız aktör ve etkileşimleri sebebiyle mümkün olamayabilmekte bu nedenle stratejik uygulamalar dış çevreye uyum sağlayacak ve olası olumsuzluklardan en az zararlı çıkma ve fırsatları yakalayabilme yönelimi içinde süreçlenmektedir (Chaneta, 2015: 18).

Kalite Yönetimi

Kalite, kelime olarak “belirli nitelikler” dolayısıyla bir şeyin (yönetim ve organizasyon, organizasyonel kültür ve iklim, liderlik ve motivasyon, insan kaynağı, ve davranış, çalışan sağlığı ve güvenliği, finans ve finansman, üretim ve ürün / hizmet, pazarlama, lojistik, hakla ilişkiler, süreç ve faaliyetler, iç / dış paydaş ve / veya müşteri ilişki ve etkileşimleri, memnuniyet, beklenti, rekabet, teknoloji, fiyat, kar vb.) kalitesi ise, değişim ve dönüşüm odaklı bir bağlamda o şeyin “belirli dinamik niteliklere sahip olması” şeklinde açıklanabilir (Garvin, 1987: 104; Kumar vd., 2016: 5; Al- Shabibi, 2019: 45).

Bu çerçevede, bir organizasyonda kalite yönetimi de sözü edilen belirli dinamik niteliklerin gerçekleştirilmesine yönelik planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrolüne yönelik birleştirici bir süreç olarak tanımlanabilir. Kalite yönetimi, strateji, liderlik, müşteri, süreç, insan kaynağı, bilimsellik, sürekli ilerleme, immovasyon ve eğlenme, sistemleri düşünme odaklı şekilde bu birleştirici süreci gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Knowles, 2011: 11-12). Kaliteye bakış açısındaki gelişim süreci, yıllar içinde sırasıyla, muayene / kontrol (1900'lerin başları), istatistiksel kalite kontrol (1920-1930), kalite güvencesi (1980'lere kadar), toplam kalite yönetimi (1980'lerden itibaren) günümüze dönüşerek ilerlemektedir (Bergman ve Klefsjö: 2003: 34).

Bu süreçte, W. A. Shewhard (1900'lerin başlarından itibaren) süreç değişkenliği ve istatistiksel kalite kontrol, W. E. Deming (II. Dünya Savaşı sonrası) Demin Döngüsü (planla, uygula, kontrol et, önlem al) ile 14 Temel Kural, J. M. Juran (1950'lerden itibaren) kalite konusunda yönetimin liderliği ve yönetsel süreçler, kalite üçlemesi (planlama, kontrol ve geliştirme), pareto analizinin kalite süreçlerinde kullanımı, K. Ishikawa (1950'lerden itibaren) kalite kontrol çemberleri ve kalite teknikleri (neden sonuç diyagramı, istatistiksel teknikler), kalite odaklı eğitim, katılımcı yaklaşım, iç-dış müşteri anlayışı vb., G. Taguchi (1960'lardan itibaren) kalite tasarımı ve istatistiksel teknikler, A. V. Feigenbaum (1970'lerden itibaren) toplam kalite kontrol, P. B. Crosby (1970'lerden itibaren) standartlara uygunluk, T. Peters ve R. H. Waterman (1980'lerden itibaren) kalitede müllemellik ve kalite

kültürü çalışma ve yaklaşımları ile kalite yönetiminin gelişim sürecine katkılarda bulunmuşlardır (Neyestani, 2017: 13; Knowles, 2011: 10-11; Kolb ve Hoover, 2012: 7-8; Dale, 1999: 21; Chileshe, 2007: 52).

Günümüzde, kalite yönetimi tüm yönetsel süreçlerde kalitenin sağlanmasını ifade etmektedir. Bu nedenle, kalite yönetiminin başarılı olması için çok boyutlu bir şekilde ele alınması kapsamında bazı temel nitelikli prensipleri içermesi gerekmektedir. Örneğin, ISO dünya genelinde de kabul görmüş inançlar, kurallar ve değerleri de yansıtan temel kalite yönetimi prensiplerini “müşteri odaklılık, liderlik, çalışanların katılımı, süreç yaklaşımı, iyileştirme, kanıta dayalı karar verme, ilişki yönetimi” kapsamında geliştirerek kurgulamaya devam etmektedir (ISO, 2015).

Kalite yönetimi, kalitesizliğin ortadan kaldırılması ve minimize edilmesi ve kalitenin sürekli iyileştirilerek geliştirilmesi için organizasyonu topyekün şekilde etkileyen önemli bir çok boyutlu felsefi ve yaklaşımsal dinamik yönetsel çerçeve olarak görülebilecektir. Kalite yönetiminin zaten organizasyonlarda doğal olarak olması gereken ancak sistematik şekilde organizasyonun tüm yapı, sistem, süreç ve faaliyetlerinde ve dış çevredeki değişen ve dönüşen koşullara göre dinamik şekilde kurgulanmasının gerekliliği, hem üretim öncesi, hem üretim, hem satış ve hem satış sonrası tüm süreçlerin içinde yer alması ile açıklanabilir.

Stratejik Yönetim ve Kalite Yönetimi İlişkisi

Bir organizasyonda üretim öncesi, üretim, satış ve satış sonrasında stratejik bağlamda her türlü stratejik yönetsel süreç ve faaliyetlerin belirli dinamik niteliklere sahip olması ayrıca bu belirli dinamik niteliklerin hem iç paydaş hem de dış paydaş ve aktörlerin beklentilerini de dinamik bir şekilde ideal düzeyde karşılanabilmesi kimi zaman da aşması gerektiği belirtilebilir. Bu çerçevede, kalite yönetimi doğası gereği, “organizasyonların uzun vadeli sürdürülebilir başarı stratejisi” olarak ifade edilmektedir ve yüksek kalitede standartları sağlar (Lakhe ve Mohanty, 1994: 10, 14).

Dinamik bir doğası olan stratejik yönetim sürecinin (kurum felsefesinin, stratejik analizlerin, stratejilerin belirlenmesi / seçiminin, stratejilerin uygulanmasının, stratejik uygulamaların kontrol ve revize edilmesi ve geri beslemelerin sağlanması vb.) kalite odaklı bir felsefe ile harmanlanarak uygulamalara yansıtılabilmesi dinamik nitelikteki beklentilerin dinamik / proaktif bir şekilde karşılanması için gerek şart olduğu, stratejik bağlamda, amaçlar ve hedefler ve performans göstergeleri örtülü veya açık şekilde bu kapsamda somutlaşacağı ifade edilebilir. Bir başka ifadeyle, uygulamada örtüşen bir şekilde stratejik olarak yüksek performans ve kalite için iç ve dış müşteri memnuniyeti ve beklentileri karşılama, takım çalışmaları, İK (yönetici, yönetilen, diğer vb.) bağlılığı, sürekli iyileştirme, katılımçılık, felsefesi önem arz etmektedir (Bahia vd., 2023: 2).

Bu çerçevede, pek çok organizasyon kurum felsefesi kapsamında misyon, vizyon, değerler ve ilkelerinde bizzat kaliteyi teleffuz ettikleri görülmektedir. Örneğin, Dell “müşterilerinin en yüksek beklentilerini karşılama” anlayışını, Procter & Gamble “üstün kalite ve değeri sahip markalı ürünler ve hizmetler sağlama” anlayışını, Standard Oil Company “topluma faydalı yüksek kaliteli ürünler” anlayışını ortaya koymaktadır (David, 2011: 46, 52). Örneğin, KOÇ Holding, stratejik kalitenin bir ifadesi olarak da görülebilecek “uluslararası standartlarda kurumsal yönetim, müşteri memnuniyeti, sürdürülebilirlik, toplumsal sorumluluk, paydaşlık ve değer yaratma” anlayışını (KOÇ Holding, Erişim 01.03.2023), SOCAR, “değerler ve politikalarının iş yapış şekillerine temel oluşturduğu” anlayışını (SOCAR, Erişim 01.03.2023) resmi web sitelerinde ifade etmektedir.

Diğer taraftan, stratejik düzey açısından kaliteye yaklaşıldığında gerek kurumsal, gerek rekabet ve gerekse operasyonel açıdan her düzeyde kalitenin beklenen şekilde sürdürülebilir olarak temini önemlidir. Örneğin, konu müşteri memnuniyeti olsun; kurumsal açıdan kaliteli bir çeşitlendirme veya çekilme süreci, rekabet stratejisi olarak farklılaşma / özel bir odaklanma veya operasyonel olarak fiyat – özellikleri açısından üretim ve pazarlama stratejilerini, insan ilişkileri olduğunda her hem farklılaşma hem de üretim, pazarlama ve müşteri ilişkileri bağlamında öne çıkabilecektir. Örneğin, rekabet stratejisi açısından, sürdürülebilir rekabetin sağlanmasında kalite yönetiminin prensiplerinin uygun bir şekilde süreçlere yansıtılması başarılı bir strateji olarak ele alınmaktadır (Alghamdi, 2016: 29, 31).

Stratejik yönetim sürecinin kalite yönetim sürecinin uygun bir çerçevede ekileşiminin stratejik süreçlerin ve organizasyonun performansının yükseltilmesinde optimize bir şekilde sinerjik bir etki yaratabilecektir (Ahire ve O'Shaughnessy, 1998: 217-218). Benzer şekilde, Chin vd. (1999: 663-680)'e göre, stratejik yönetim sürecinin bir aracı olarak kalite yönetimi önemli katkılar sağlayabilecektir. Stratejik yönetim sürecinde kalitenin başarılı şekilde uygulamada yer alması organizasyon performansına pozitif etkiyi getirebilecektir (Çakmak ve Ergeneli, 2008:105-124). Stratejik yönetim sürecinin kalite yönetim süreci ile bütünleşik olarak amaç ve hedefler bağlamında ele alınması pazarda rakiplere karşı rekabet avantajı için önemli bir katkı sağlayabilecektir (Samson ve Terziowski, 1999: 393-404). Entegre bir stratejik yönetim ve kalite süreci rekabet avantajında etkileşimleri ve açılımları etkileyebilecektir (Demir, 2016: 2227-2246.).

Geçmişten günümüze özellikle başta Japon işletmelerinin kalite yönetimi ile ilgili başarılı süreçleri gerçekleştirdikleri görülmektedir. Ancak, uygulamada kalite yönetiminin beklenen başarıyı sağlamadığı aksine olumsuzlukları da beraberinde getirdiği de belirtilebilmektedir (Talha, 2004: 15). Bu çerçevede, kalite yönetiminin her derde deva bir ilaç olarak algılanması yerine, stratejik yönetim sürecinin bir bütünleştirici boyutu olarak görülmesinin iç ve dış çevre değişim ve dönüşümlerini de ele alan proaktif, esnek ve inovatifliği içeren bir bakış açısıyla yorumlanmasının olumlu katkıları sağlayacağı belirtilebilir.

Sonuç olarak, stratejik yönetimin esnek ve günü de içine alan uzun vadeli bakış açısı ve uygulamalarının kalite odaklılığı içermesi, kalitenin hem iç çevre hem de yakın ve uzak dış çevre unsurlarının, aktörlerinin ve koşullarının beklentilerini dinamik şekilde karşılayacağı ve aşabileceği belirtilebilir. Burada beklenti, organizasyonun pozitif etkileşimde bulunduğu, negatif etkileşimde bulunduğu veya etkileşimde bulunmadığı tarafların beklentilerinin karşılanması şeklinde yorumlanabilecektir. Bu çerçevede stratejikliğin ve kalitenin ortaya konulması ve uygulanması ise üst düzeyden başlayarak en alt seviyelere kadar liderliğin inanç, tutum, yaklaşım ve rehberliği ile olacağı açıktır. Ayrıca, burada stratejik boyutlu bakış açısı kalite ile harmanlanırken Porter'ın (1985), ifade ettiği değer zincirini en iyi şekilde ortaya koyacak inovatif nitelikli aynı zamanda paydaş ilişkilerini karşılayacak veya aşacak şekilde karar süreçlerini ve yönelimleri de sergileyebilecektir.

ARAŞTIRMA

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, stratejik yönetim süreci ile kalite yönetimi arasındaki ilişkiselliğin çalışan algıları çerçevesinde belirlenmesidir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenleri yaş, cinsiyet, eğitim durumu, pozisyon (yönetici ve diğer), mesleki deneyim süresi ve katılımcıların deneyimlerine göre uygulamada stratejik yönetim ile kalite yönetimi ne düzeyde örtüştüğünü belirtmeye yönelik bir soruya yer almıştır. İkinci bölümde, stratejik yönetim sürecinin temel unsurlarının kalite çerçevesinde önem arz ettiğini ortaya koyduğu öngörülen 5 önermeye yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, yönetsel süreçlerde kalitenin yönetiminin stratejik unsurları olarak öngörülen 17 önermeye yer verilmiştir. Önermelere istatistiksel değerlendirmeler için 5'li Likert ölçeği kapsamında kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, orta düzeyde katılıyorum için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Literatür taraması sonucu oluşturulan anket, Aralık 2022– Mart 2023 tarihleri arasında farklı sektörlerde yer alan (enerji, sağlık, otomotiv, yönetim bilgi sistemleri, diğer hizmet sektörleri vb.) 309 bireye (yönetici ve diğer) yüze yüze ve online olarak uygulanmıştır. Araştırmada, faktör analizi, tek örnek t testi, bağımsız iki örnek t testi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesine yer verilmiştir. İstatistikler SPSS ve AMOS paket programları ile gerçekleştirilmiş olup elde edilen veriler literatür ışığında yorumlanmıştır.

Araştırmanın Temel Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

H₁: Katılımcılar.....faktörünü önemli olarak algılamaktadır (Araştırmanın faktörleri: f1: Yönetimsel Faaliyet, f2: Stratejik yönetim, f3: Liderlik, f4:Paydaş ve Karar, f5: İnovatiflik)

H₂: Katılımcıların ... bağımsız değişkeni açısından ... faktörüne yönelik algı farklılığı bulunmaktadır (Bağımsız değişkenler: Cinsiyet, eğitim durumu, pozisyon, mesleki deneyim süresi)

H₃: ... faktörleri arasında doğrusal bir korelasyon bulunmaktadır.

H₄: Stratejik yönetim süreci (f2 faktörü) ile yönetsel süreçlerde stratejik kalite unsurları (f1, f3, f4, f5 faktörleri) arasındaki etkileşimler pozitif yöndedir.

BULGULAR

Bağımsız Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılanların (n=309) yaş (min – max= 24-64) ortalaması ve standart sapması 43,3 ± 8,87'dir. Kadın katılımcılar (n=144, %46,6) için 41,4±8,46 ve erkek katılımcılar (n=165, %53,4) için 45,0 ±8,91'dir. Eğitim durumu dağılımı lisans / önlisans %64,1 (n=198) ve lisansüstü %35,9 (n=111) şeklindedir. Pozisyon dağılımları ise, yönetici pozisyonunda olanlar %69,9 (n=216) ve diğer pozisyonunda olanlar %30,1 (n=93) olarak belirlenmiştir..

Katılımcıların mesleki deneyim süresi dağılımları ise, 1-9 yıl deneyim %10,7 (n=33), 10 yıl ve üstü deneyim %89,3 (n=276) şeklindedir.

Diğer taraftan araştırmada, katılımcıların, “Deneyimlerinize göre uygulamada stratejik yönetim ile kalite yönetimi ne düzeyde örtüşmektedir?” sorusuna genel algının ortaya konulması açısından yer verilmiştir. Bu çerçevede katılımcıların, %31,1’inin (n=96) çok yüksek, %43,7’sinin (n=135) yüksek, %21,4’ünün (n=66) orta ve %3,9’unun (n=12) düşük seviyede stratejik yönetim ile kalite yönetiminin örtüştüğü algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Diğer bir deyişle, katılımcıların yaklaşık olarak %74,8’i etkinin çok yüksek ve yüksek düzeyde olduğunu düşünmektedir. Buna orta düzey de eklendiğinde büyük çoğunluğun (%96,2) deneyimlerine göre uygulamada stratejik yönetim ile kalite yönetiminin örtüştüğü algısı içinde olduğu ortaya konulmuştur. Bu bulgulardan hareketle uygulamada, stratejik yönetim sürecinin temel çerçeveyi oluşturmasıyla birlikte, stratejik yönetimin kalite yönetimiyle birlikte ele alınmasının önemli olduğu belirtilebilir (Tablo 1).

Tablo 1. Stratejik Yönetim ve Kalite Yönetimi:

Deneyimlerinize göre uygulamada stratejik yönetim ile kalite yönetimi ne düzeyde örtüşmektedir?	n	%
Düşük	12	3,9
Orta	66	21,4
Yüksek	135	43,7
Çok Yüksek	96	31,1
Toplam	309	100,0

Ölçüm Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliği

Anketin, ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan önermeler faktör analizi için birlikte ele alınmış ve faktör analizi için temel bileşenler analizi uygun görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin = 0,841 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu uygun bir şekilde ortaya çıkmıştır ($\chi^2 = 4982,535$, Sd=231, p=0,000). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,918-0,794 arasında değer almıştır. Bu bulgular ışığında faktör analizi gerçekleştirilmesinin uygun olduğuna karar verilmiştir. Faktör analizi sonucu oluşan beş faktörün açıkladığı toplam varyans %70,127’dir. Toplam varyansı birinci faktör %19,039, ikinci faktör %15,344, üçüncü faktör %13,860, dördüncü faktör %13,373 ve beşinci faktör %8,510 seviyesinde açıklamaktadır. Beş faktörlük yapının Cronbach Alfa değeri 0,936’dır ve iç tutarlılık da sağlanmıştır. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek düzeyde güvenilir bir seviyede açıkladığı belirlenmiştir (Tablo 2). Faktörlere içerdikleri önermelere uygun şekilde şu isimler verilmiştir: “f1: Yönetimsel Faaliyet, f2: Stratejik Yönetim, f3: Liderlik, f4: Paydaş ve Karar, f5: İnovatiflik (Tablo 2).

Tablo 2: Ölçüm Aracının Geçerlik ve Güvenirliği:

Önermeler	Faktörler					Cronbach Alfa	
	1	2	3	4	5	Genel =,936	
Yönetmel süreçlerde kalitenin bir stratejik unsuru olarak ... gerekliliğine inanıyorum.							
Süreçlerde kalıcı iyileştirmelerin sürdürülebilmesi	,815	,251	,141	,277	,148	,886	,909
Kalıcı iyileştirmelere yönelik uygun ortamın varlığının	,773	,261	,220	,265	,265	,883	
Olası problemlerin nedenlerinin etkin bir şekilde çözümlenebilmesi	,743	,200	,247	,260	,109	,888	
Eğitimin fayda sağlayıcı şekilde belirlenmesi ve gerçekleştirilmesinin	,607	-,038	,346	,313	,318	,902	
Olası problemlerinin etkin bir şekilde belirlenebilmesi	,602	,367	,431	,068	,201	,894	
Takım çalışmalarında birleştirici misyonu sahiplenerek faaliyetlerde bulunmanın	,525	,310	,513	,181	,141	,896	
Öz yönetim ve oto kontrolün öne çıkarılarak süreçlerde yaşatılmasının	,436	,421	,093	,413	-,025	,901	
Stratejik yönetimin temel unsuru olarak kalite çerçevesinde önem arz etmektedir.							
Stratejileri düzeylerine göre amaç ve hedefler doğrultusunda belirleme ve uygulamaya geçme	,303	,742	,193	-,003	-,049	,820	,858
Stratejik bir çerçevede uygulama sonuçlarını denetleme ve gerekli revizeleri yapma	,257	,736	,079	,085	,361	,833	
Stratejik analizleri etkin bir şekilde gerçekleştirme	,115	,721	,243	,225	-,015	,835	
Stratejik çerçevede iç ve dış paydaş ilişkilerini geliştirme	,244	,666	,176	,397	,033	,812	
Stratejik ve vizyoner bir bakış açısına sahip olma	-,058	,598	,221	,507	,165	,843	
Yönetmel süreçlerde kalitenin bir stratejik unsuru olarak ... gerekliliğine inanıyorum.							
Liderliğin amaçlar ve hedefler bağlamında motive ediciliği sağlamada etkili olmasının	,345	,131	,776	,010	,123	,654	,773
Liderliğin planlama, organize etme, yönlendirme, koordinasyon ve denetim bağlamında gerektiği kadar etkili olmasının	,014	,141	,755	,178	-,177	,753	
Liderliğin etkin iletişim süreçlerinin varlığını destekleyici yaklaşımlarının	,338	,139	,691	,102	,191	,686	
Liderliğin vizyon sahibi bir çerçevede yaklaşımlar sergilemesinin	,128	,187	,642	,028	,285	,741	
Yönetmel süreçlerde kalitenin bir stratejik unsuru olarak ... gerekliliğine inanıyorum.							
Gerek iç ve gerekse dış paydaş beklenti, algı ve tutumlarına yönelik gerekli araştırmaların yapılması	,268	,213	,085	,767	,089	,726	,816
Gerek iç ve gerekse dış paydaş beklenti, algı ve tutumların doğru algılanabilmesi	,535	,187	,106	,698	,005	,704	
Karar verme süreçlerinde yerine göre iç ve dış paydaşların fikirlerinin alınmasının	,143	,099	,038	,690	,235	,811	
Karar verme süreçlerinin işlevsel bir şekilde etkinleştirilmesinin	,289	,387	,173	,487	,199	,800	
Yönetmel süreçlerde kalitenin bir stratejik unsuru olarak ... gerekliliğine inanıyorum.							
İnovatif fikirler başarılı sonuçlara yol açtığına ödüllendirmenin	,240	,008	,075	,098	,833	-	0,701
Çalışanların inovatif fikirlerinin önemsenmesinin	,120	,227	,204	,329	,695	-	

Faktörlere Yönelik Bulgular

Araştırma çerçevesinde tüm faktörler için H₁ hipotezi (Katılımcılar.....faktörünü önemli olarak algılamaktadır) kabul edilmiştir. Katılımcılar “Yönetmel Faaliyet, Stratejik yönetim, Liderlik, Paydaş ve Karar, İnovatiflik” faktörlerini ileri düzeyde önemsemektedirler (Tablo 3).

Tablo 3: Faktörlere Yönelik Tek Örnek t Testi:

Faktör	n	$\bar{x} \pm s$	Test Değeri = 3	
			t	p
Yönetmel Faaliyet	309	4,5±,48	56,396	,000
Stratejik Yönetim	309	4,6±,44	64,025	,000
Liderlik	309	4,5±,52	53,971	,000
Paydaş ve Karar	309	4,5±,42	65,547	,000
İnovatiflik	309	4,6±,47	61,326	,000

Araştırmanın H₂ hipotezi (Katılımcıların ... bağımsız değişkeni açısından ... faktörüne yönelik algı farklılığı bulunmaktadır), cinsiyet için stratejik yönetim, liderlik, inovatiflik, eğitim durumu için yönetmel faaliyet, stratejik yönetim, paydaş ve karar, inovatiflik, pozisyon için liderlik, mesleki deneyim süresi için ise inovatiflik kapsamında kabul edilmiştir. Diğer durumlar için kabul edilmemiştir. Cinsiyet kapsamında, stratejik yönetim ile liderliği kadınlar daha fazla, inovatifliği erkekler daha fazla önemsemektedir. Eğitim durumu kapsamında, lisans/önlisans grubu yönetmel faaliyet, stratejik yönetim, paydaş ve karar, inovatifliği daha fazla önemsemektedir. Yöneticiler,

liderliği daha fazla önemsemektedir. 10 yıl ve üstü deneyimi olanlar inovatifliği daha fazla önemsemektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Faktörler ve Bağımsız Değişkenler İçin Bulgular:

Faktörler	Değişken Alt Grupları	n	$\bar{x} \pm s$	t	p
Stratejik Yönetim	Kadın	144	4,7±,39	3,575	,000
	Erkek	165	4,5±,46		
Liderlik	Kadın	144	4,6±,38	2,718	,007
	Erkek	165	4,5±,60		
İnovatiflik	Kadın	144	4,5±,49	-3,141	,002
	Erkek	165	4,7±,43		
Yönetmel Faaliyet	Lisans/Önlisans	198	4,6±,44	4,585	,000
	Lisansüstü	111	4,3±,50		
Stratejik Yönetim	Lisans/Önlisans	198	4,6±,40	2,619	,009
	Lisansüstü	111	4,5±,48		
Paydaş ve Karar	Lisans/Önlisans	198	4,6±,41	4,437	,000
	Lisansüstü	111	4,4±,40		
İnovatiflik	Lisans/Önlisans	198	4,6±,42	2,447	,015
	Lisansüstü	111	4,5±,53		
Liderlik	Yönetici	216	4,6±,43	2,166	,031
	Diğer	93	4,5±,67		
İnovatiflik	1-9 Yıl Deneyim	33	4,4±,40	-2,426	,016
	10 Yıl ve Üstü Deneyim	276	4,6±,47		

Araştırmanın H₃ hipotezi (... faktörleri arasında doğrusal bir korelasyon bulunmaktadır) tüm ikili durumlar için kabul edilmiştir. İlişkilerin tamamı pozitif yöndedir. Stratejik yönetim ile yönetmel faaliyet, paydaş ve karar arasında yüksek düzeyde; stratejik yönetim ile liderlik arasında orta; inovatiflik arasında orta seviyeye yakın düzeyde korelasyon bulunmaktadır. Ayrıca, yönetmel faaliyet ile paydaş ve karar, liderlik arasında yüksek; inovatiflik arasında orta düzeyde korelasyon bulunmaktadır. Paydaş ve karar ile inovatiflik arasında orta; liderlik arasında orta düzeye yakın seviyede korelasyon bulunmaktadır. İnovatiflik ile liderlik arasında ise, orta düzeye yakın seviyede korelasyon bulunmaktadır (Tablo 5).

Tablo 5. Korelasyon Analizi Bulguları:

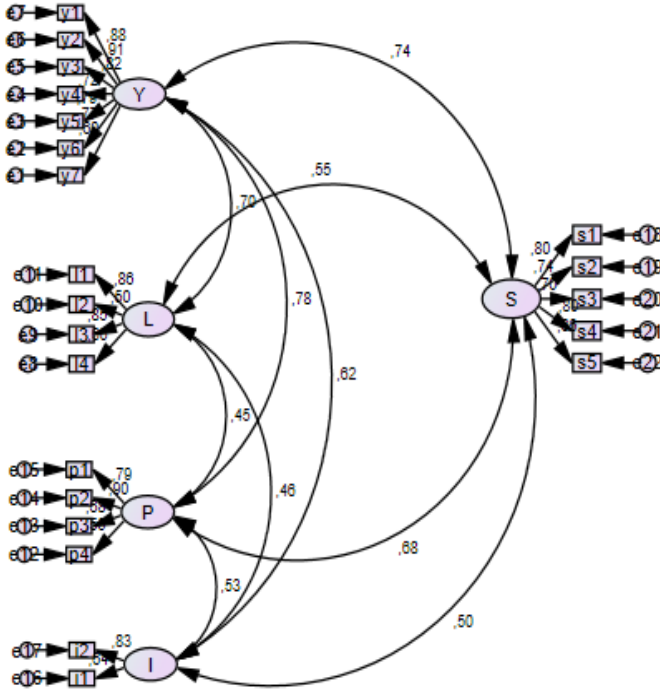
Faktör	İstatistik	f1	f2	f3	f4
Yönetmel Faaliyet (f1)	r				
	p				
Stratejik Yönetim (f2)	r	,678**			
	p	,000			
Liderlik (f3)	r	,617**	,482**		
	p	,000	,000		
Paydaş ve Karar (f4)	r	,712**	,629**	,386**	
	p	,000	,000	,000	
İnovatiflik (f5)	r	,515**	,386**	,342**	,459**
	p	,000	,000	,000	,000

(**. Korelasyon önem seviyesi 0,01 düzeyindedir (Çift yönlü test kapsamında)

Yapısal eşitlik sonucunda, Tablo 6'da röğüldüğü üzere H₄ (Stratejik yönetim süreci (f2 faktörü) ile yönetmel süreçlerde stratejik kalite unsurları (f1, f3, f4, f5 faktörleri) arasındaki etkileşimler pozitif yöndedir) tüm ikili etkileşimler için önemli bulunmuştur (Tablo 6 ve Şekil 1). Ayrıca CMIN/DF=4,419, GFI=0,903, NFI=0,980, CFI=0,901 ve RMSEA=0,0788 değerleri ise modeldeki uyumun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Şekil 1). Araştırmanın temel hipotezleri arasında yer almamakla birlikte, ikincil bulguları olarak modelde yer alan stratejik yönetim dışındaki ikili etkileşimlerin de pozitif yönde önemli olduğu belirlenmiştir (Tablo 6 ve Şekil 1).

Tablo 6. Yapısal Eşitlik Bulguları:

Faktör	Yol	Faktör	β	Standart Hata	Kritik Oran	p	Sonuç
Stratejik Yönetim (S)	<-->	Yönetmel Faaliyetler (Y)	,744	,135	7,438	,001	Kabul
Stratejik Yönetim (S)	<-->	Liderlik (L)	,554	,096	6,306	,001	Kabul
Stratejik Yönetim (S)	<-->	Paydaş ve Karar (P)	,076	,011	6,732	,001	Kabul
Stratejik Yönetim (S)	<-->	İnovatiflik (I)	,069	,013	5,420	,001	Kabul
Yönetmel Faaliyetler (Y)	<-->	Liderlik (L)	,696	,125	6,502	,001	Kabul
Yönetmel Faaliyetler (Y)	<-->	Paydaş ve Karar (P)	,784	,091	6,496	,001	Kabul
Yönetmel Faaliyetler (Y)	<-->	İnovatiflik (I)	,619	,089	5,713	,001	Kabul
Liderlik (L)	<-->	Paydaş ve Karar (P)	,446	,049	5,057	,001	Kabul
Liderlik (L)	<-->	İnovatiflik (I)	,461	,063	4,856	,001	Kabul
Paydaş ve Karar (P)	<-->	İnovatiflik (I)	,529	,046	5,113	,001	Kabul



Şekil 1. Stratejik Yönetim (S) ile Yönetmel Faaliyet (Y), Liderlik (L), Paydaş ve Karar (P), İnovatiflik (I) Kapsamında Yapısal Eşitlik Modeli

SONUÇ

Stratejik yönetim süreci tüm diğer yönetim felsefe ve süreçlerini bütünleştirici ve uygulamaya başarıyla yansıtılmasını sağlayan çatı bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlandığında, kalite felsefesi ve yönetimi ile sürecin hamanlanması da sürecin sağlam temellere oturmasını sağlayabilecektir. Uygulamada stratejik yönetim ve kalite yönetimini birlikte değerlendirmek önemlidir yargısına ulaşılabilecektir. Diğer bir deyişle zaten kalitenin istenilen düzeyinin stratejik yönetim felsefesi, süreci, faaliyetlerinin doğasında olması gerektiği belirtilebilir.

Yukarıda ifade edilen bu gerçeklik, araştırma çerçevesinde farklı sektörlerde çeşitli pozisyonlarda çalışanların algıları çerçevesinde irdelenmiştir. Çalışan algıları çerçevesinde, stratejik yönetim sürecinin unsurları ve içeriğini belirleyen “stratejik yönetim” faktörü bunun yanı sıra yönetmel süreçlerde stratejik açıdan kalite unsurları ve içeriğini belirleyen “yönetmel faaliyet, liderlik, paydaş ve karar, inovatiflik” faktörleri ortaya konulmuştur. Ayrıca, ayrı ayrı bu beş faktörü de katılımcıların ileri düzeyde önemsedikleri belirlenmiştir. İlerideki çalışmalarda daha ayrıntılı değerlendirmeler için bağımsız değişkenler çerçevesinde faktörlere yönelik algı farklılığı olup olmadığı da belirlenmiştir.

Diğer taraftan, stratejik yönetim ile yönetmel faaliyet, paydaş ve karar arasında yüksek düzeyde; stratejik yönetim ile liderlik arasında orta; inovatiflik arasında orta seviyeye yakın düzeyde korelasyon bulunduğu da analizler sonucunda görülmüştür. Faktörler arasındaki diğer korelasyonlar da genel olarak pozitif yönde yüksek ve orta düzeydedir.

Yapısal eşitlik modeli ile ise, bağımlı bağımsızlık değil, etkileşimin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu çerçevede model, stratejik yönetim süreci ile yönetsel süreçlerde stratejik açıdan kalite unsurları arasındaki etkileşimlerin pozitif yönde ve yüksek öneme sahip olduğunu ortaya koymuştur. Modelin diğer etkileşimleri de aynı şekilde yorumlanmıştır. Zaten katılımcıların uygulamadaki deneyimlerinden kaynaklı algılarının da çoğunluk ve genel olarak (çok yüksek, yüksek ve orta %96) stratejik yönetim ile kalite yönetiminin örtüştüğü yönündedir.

Burada Porter'ın (2011) belirttiği gibi stratejik olarak doğru konumlanmada, farklılığı temel alan neyin yapılabildiğinin yapılamayacağına odaklanmış temel faaliyetlerle de uyumlu bir stratejik kalitesel bakış açısının geliştirilmesinde "yönetsel faaliyet, liderlik, paydaş ve karar, inovatiflik" merkezli bakış açısı önerilebilir. Bu ise, yine Porter'ın (1985; 2011) belirttiği gibi, pazardaki rekabet, müşteri ve paydaş ilişkileri, olası rakip ve ikame ürünler için organizasyon açısından değer zinciri yaratıcı pozitif yönelimleri gerçekleştirebilecektir.

Sonuç olarak tüm bulgular ve yukarıda belirtilen açıklamalar çerçevesinde, uygulamada yöneticilerin ve diğer çalışanların stratejik yönetim süreci ve faaliyetlerinde stratejik bir bakış açısıyla kaliteyi etkileşimli bir şekilde algıladıkları, bunun olması ve geliştirilmesi gerektiği belirtilebilir. Bu çerçevede, temel yaklaşımın kalite merkezli bir stratejik yönetim sürecinin varlığının ve geliştirilerek geleceğe taşınması gerekliliğinin önemi belirtilebilir. Diğer bir deyişle uygulamada, stratejik yönetim felsefesi ve sürecinin doğasında zaten kalitenin bütünleştiriciliğinin olması gerektiği ifade edilebilir. Bu çerçevede, araştırma bulgularına göre, organizasyonlar stratejik yönetim süreçlerinde stratejik çerçevede yönetsel faaliyet, liderlik, paydaş ve karar, inovatiflik unsurlarını bütünlük olarak ele almak durumundadırlar.

KAYNAKÇA

Ahire, D. K. ve J. O'Shaughnessy. "Adaptive Support Ventilation with Increased Use of Airway Pressure Release Ventilation and Shorter Inspiratory Times Decreases Duration of Mechanical Ventilation in Respiratory Failure." *Chest* 114.2 (1998): 2.17-22.

Alghamdi, H., Toward Better Understanding of Total Quality Management, *Journal of Business & Economic Policy*, 3(4), 2016: 29-37.

Al-Shabibi, F. A., Total Quality Management Performance In Omani Small And Medium Enterprises, *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(2), 2019: 45-57.

Ansoff, H.I., Declerck, R.P., Hayes, R. L., From Strategic Planning to Strategic Management, John Wiley & Sons Ltd, New York, 1976.

Athapaththu, H.K.S. Hanasini, An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(2), 2016: 124-127

Bahia, T. H. A., Abbas, B. A. H., Idan, A. R., Total Quality Management as a Philosophy to Improve the Performance of the Academic Organization, *Intern. Journal of Profess. Bus. Review.*, 8(1), 2023: 1-23.

Bateman, Thomas S. ve Zeithaml, Carl P., *Management: Function and Strategy*, Richard D. Irwin Inc., USA, 1990.

Bergman, B. ve Klefsjö. B., *Quality from customer needs to customer satisfaction*. Second edition. Studentlitteratur, Lund available by ASQ Quality Press, www.asq.org, 2003

Chaneta, Isaac, "Strategic Management Process", *Journal of Comprehensive Research*, 5., 2015: 17-26.

Chandler, D. Alfred, *Strategy And Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The M.I.T. Press, Cambridge, 1962.

Chin, K.-S., Pun, K.-F., & Xu, Y. (1999). A strategic quality management framework: Linking quality and strategic management. *Total Quality Management*, 10(5), 663-680.

Chileshe, N., *Quality Management Concepts, Principles, Tools and Philosophies A Valid Methodology For Deployment Within UK Construction-Related SMEs*, *Journal of Engineering, Design and Technology*. 5(1), 2007: 49-67.

Dale, B. G., *Managing Quality*, Blackwell Publishers, Oxford, 1999.

Çakmak, E., & Erganeli, A. (2008). The impact of strategic management on corporate reputation through the mediatory role of strategic quality management. *Total Quality Management*, 19(2), 105-124.

Demirer, H. (2016). The effect of strategic quality management on firm performance, competitive advantage, and sustainable development. *Management Decision*, 54(9), 2227-2246.

- Garvin, A. David, Competing on the Eight Dimensions of Quality, Harvard Business Review, 65 (6), 1987: 101-109.
- Grant, Robert M. ve Jordan, Judith, Stratejilerin Temelleri, Çev: Gamze Sart, Nobel Yay., Ankara, 2014
- Humphre, S. Albert, A. S. SRI International, SWOT Analysis for Management Consulting, 2005.
- ISO, International Organization for Standardization, Geneva Switzerland, 2015.
- Knowles, Graeme, Quality Management, Bookbon, 2011.
- Kolb, Rachel R. ve Hoover, Marcey L., The History of Quality in Industry, Prepared by Sandia National Laboratories, USA, 2012.
- Kumar, V., Singh, J., Kumar, D., Antil, M., Total Quality Management, National Journal of Advanced Research, 2(3), 2016: 5-8.
- KOÇ, <https://www.koc.com.tr/hakkinda/biz-kimiz>, Erişim Tarihi: 01.03.2023.
- Lakhe, R.R. ve Mohanty, R.P., Total Quality Management Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies, International Journal of Quality & Reliability Management, 11(9), 1994: 9-33.
- Miles, Raymond E., Snow, C. Charles, Meyer Alan D., Coleman, Henry J., Organizational Strategy, Structure, and Process, Academy of Management Review, July, 1978: 546-562.
- Miller, Alex ve Dess, Gregory G., Strategic Management, The McGraw-Hill, Inc., USA, 1996.
- Mintzberg, Henry ve Waters, A. James, Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, 6, 1985: 257-272.
- Sammur-Bonnici, T., Strategic Management, Wiley Encyclopedia of Management, edited by Sir Cary L Cooper, John Wiley & Sons, Ltd, 2014.
- SOCAR, <https://www.socar.com.tr/politikalar>, Erişim Tarihi: 01.03.2023.
- Neyestani, Behnam, Principles and Contributions of Total Quality Management (TQM) Gurus on Business Quality Improvement, Manila, 2017.
- Özmutaf, N.M., Çağdaş Yönetici Nitelikleri ve Yönetmel Konular, Detay Yay., Ankara, 2019.
- Porter, E. Michael, "Strateji Nedir?", Strateji, Çev.: Melis İnan, Optimist Yay., İstanbul, 2011.
- Porter, E., Michael, Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.
- Samson, D. Ve Terziovski, M., The Relationship Between Total Quality Management Practices and Operational Performance. Journal Of Operations Management, 17(4), 1999: 393-409.
- Snyman R. ve Kruger, C. J., The İnterdependency Between Strategic Management And Strategic Knowledge Management, Journal of Knowledge Management, 8(1), 2004: 5-19.
- Talha, M., Total Quality Management: An Overview, The Bottom Line: Managing Library Finances, 17(1), 2004: 15-19.