

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİNİN FİRMANIN İHRACAT PERFORMANSINA ETKİSİ:
GAZİANTEP İLİ ÖRNEĞİ¹**

**THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND
TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON THE EXPORT
PERFORMANCE OF FIRM: THE CASE OF GAZİANTEP PROVINCE**

İbrahim ÇÜTCÜ² - Aydın ÖZDEMİR³ - Mehmet Şekip YİĞİT⁴

Geliş Tarihi: 18.09.2018

Kabul Tarihi: 01.10.2018

Özet

İhracat miktarı, makro ölçekte ülke ekonomisini etkilerken mikro ölçekte ise firmaların karlılığı, verimliliği, ciroları gibi birçok faktörü etkilemektedir. Bu nedenle küresel rekabette ayakta kalabilmek açısından firmaların ihracat performansı, ülke ekonomisi içerisinde büyük önem arz etmektedir. Ekonomi literatüründe firmaların ihracat performansını etkileyen birçok değişken bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışmada, bağımlı değişken olan ihracat performansını etkileyen en önemli faktörlerden ikisi olan İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir. Araştırma verileri Gaziantep ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 216 firmadan elde edilmiştir. Toplam Kalite Yönetimi (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık), İnsan Kaynakları Yönetimi (İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme) ve İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki (İhracat Performansı, Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler) yapılarını içeren ölçüm modeli İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analiz kullanılarak doğrulanmıştır. Daha sonra araştırma hipotezleri Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kullanılarak test edilmiştir. Araştırma bulguları; Toplam Kalite Yönetiminin, İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki üzerinde negatif ve anlamlı ($\beta = -0,110$, $p < 0,01$) etkisinin olduğunu ve İnsan Kaynakları Yönetiminin, İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki üzerinde pozitif ve anlamlı ($\beta = 0,150$, $p < 0,01$) etkisinin olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kavramlar: İhracat, Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, İkinci Düzey DFA, YEM

Jel Kodları: D22, F10, M29

¹ Bu çalışma yazarlardan İbrahim Çütcü'nün danışmanlığında Mehmet Şekip Yiğit'in "İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Toplam Kalite Yönetiminin Firma İhracat Performansı Üzerine Etkisi: Gaziantep Örneği (Hasan Kalyoncu Üniversitesi, SBE) başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından geliştirilerek oluşturulmuştur.

² Dr. Öğr. Üyesi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi İİSBF İktisat Bölümü, ibrahim.cutcu@hku.edu.tr

³ Öğr. Gör., Adıyaman Üniversitesi Besni MYO Yönetim ve Organizasyon Bölümü, aozdemir@adiyaman.edu.tr

⁴ Yüksek Lisans Öğr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi SBE İktisat ABD, ms.yigit@outlook.com

Abstract

While the amount of exports affects national economy on the macro scale, it affects many factors such as profitability, productivity and turnover of firms on the micro scale. For this reason, export performance of firms has great importance within national economy in terms of being afloat at the global competition. In the economy literature at this study, there are many variables that affect the export performance of firms. However, Human Resources Management (HRM) and Total Quality Management (TQM) which are two of the most important factors affecting the export performance, which is the dependent variable, was accepted as independent variable. Research data was obtained from 216 middle and large sized firms that are operating in Gaziantep province. Measure Model that consisting of Total Quality Management construct (Top Management Commitment, Employee Quality Training, Employee Empowerment, Customer Focus), Human Resources Management construct (Recruitment and Selection, Training and Development, Performance Appraisal) and Export Performance and Importer Relationship construct (Export Performance, Importer Relationships) was confirmed using Second Order Confirmatory Factor Analysis. And research hypothesis was tested using Structural Equation Modelling (SEM). Research findings demonstrate that Total Quality Management has a negative and significant ($\beta = -0,110$, $p < 0,01$) effect on the Export Performance and Importer Relationship and that Human Resources Management has a positive and significant ($\beta = 0,150$, $p < 0,01$) effect on the Export Performance and Importer Relationship.

Keywords: Export, Total Quality Management, Human Resources Management, Second Order CFA, SEM

Jel Codes: D22, F10, M29

Giriş

Uluslararası ticaret ile firma ihracat performansındaki olumlu gelişmeler temelde üç şekilde açıklanabilmektedir. Birincisi, firmalar verimlilik açısından oldukça heterojendir. Firmaların sabit maliyetler karşısında heterojenliği, tüm firmaların uluslararası ticarete neden yer almadığını, ihracatçıların neden yerli üreticilerden daha üretken olduklarını ve neden toplam ihracattaki varyasyonların önemli bir payının büyük ticaret marjındaki ayarlamalardan kaynaklandığını açıklayabilmektedir. İkincisi, makro düzeyde finansal gelişmenin iki taraflı ticaret akışları üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğudur. Dolayısıyla, finansmana erişim açısından heterojenliğin ve mali kaynakların kullanılabilirliğinin mikro düzeyde ihracat davranışının önemli bir belirleyicisi olabileceği tartışılabilmektedir. Üçüncüsü ise mikro düzeyde, şirketler arasındaki üretkenlik farklılıklarını açıklayabilecek ve bu nedenle firma düzeyinde ihracat faaliyetlerinin belirleyicileri olarak algılanabilecek çeşitli faktörler olduğudur. Günümüzde artık özellikle, insan ve yönetim kaynakları ve toplam kalite yönetimi uygulamaları genellikle firmaların ihracat performansının başlıca belirleyicileri olarak kabul edilmektedir.

Tutumlar, algılar ve yönetsel özellikler, mikro düzeyde ihracat faaliyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Giderek artan sayıda ampirik makale, finansal analiz ve ihracat analizleri arasındaki verileri kullanarak ihracat faaliyetleri arasındaki bağlantıları incelemektedir. İnsan kaynakları ve yönetim uygulamaları, firmaların ihracat performansını artırabilecek kaynaklarını oluşturmaktadır. Bazı meta analiz çalışmalarında ise beceriye ve tutum özelliklerine göre sınıflandırılan personel ve yönetim belirleyicileri şirket performansında öne çıkan faktörler olarak belirlenmiştir. İşletmelerin ihracat başarısında yöneticilerin tutumları,

algıları ve özellikleri önemli rol oynamaktadır ve daha iyi bir ihracat performansı elde etmeyi ve sürdürmeyi sağlayan benzersiz kaynaklar olarak kabul edilir.

Son yıllarda rekabet avantajını açıklamak için ise iki temel kuramsal bakış açısı öne çıkmaktadır. 1980'lerde ivme kazanan endüstriyel organizasyon yapısı rekabet avantajı elde etme stratejilerinin temel belirleyicisi olarak dış ortama odaklanmıştır. Bu açıdan rekabet avantajı, bir firmanın kendisini çekici bir endüstri ya da endüstri segmentinde başarılı bir şekilde konumlandırma yeteneğinin sonucudur. İkincisi ise daha yeni bir teorik bakış açısı olup kaynak tabanlı görüştür. Bu görüşe göre, bir firmanın rekabet avantajının kaynağı olarak hizmet edebilecek bir kaynak ve yetenek havuzunun olduğu ileri sürülmektedir. 1990'ların ortalarından başlayarak, insan kaynakları yönetimi alanındaki teoriler incelendiğinde, kaynak perspektifiyle tutarlı argümanlar üretilmeye başlandığı görülecektir. Birçok araştırmada firmaların, yüksek performans veya yüksek katılımlı insan kaynakları sistemleri olarak adlandırılan bir dizi yönetim uygulamasını benimsemeleri şiddetle desteklenmektedir. Bu perspektifin bir parçası olarak, insan kaynakları sistemleri, örgütsel mimarinin organizasyonel etkinliğini etkileyen bir parçası olarak kabul edilir.

Küresel rekabet dünyasında ayakta kalabilmek ve avantaj elde edebilmenin bir başka yolu olarak kaliteli ürün ve/veya hizmetler ön plana çıkmaktadır. Kaliteli ürün ve / veya hizmetler için sürekli artan bir talep söz konusudur ve bu küresel devrim, kurumları toplam kalite yönetimi stratejilerini benimseme ve uygulamada önemli kaynaklara yatırım yapmaya zorlamaktadır. Günümüzün uluslararası pazar ortamı, artan sayıda rakip ve her seviyede ve her alandaki yoğun çabalarla karakterize edilmektedir. Bu koşullar altında, kalite gelişimi ve sürekli ilerlemesi önemli bir anlam kazanmıştır. Yüksek kaliteli malların üretiminde daha bazı ülkelerin karşılaştırmalı bir üstünlüğe sahip olduğu iddia edilmektedir. Bu nedenle birçok standart geliştirilmiş ve neredeyse tüm ülkeler artık bu standartlar çerçevesinde ihracat ve ithalat yapar hale gelmiştir. Gelişmiş ülkelere yapılan ihracatı artırmak için, giderek daha fazla sayıda işletme, tüketicilerin ürün kalitesi konusundaki belirsizliğini azaltmak ve böylece pazarda satışları arttırmak için uluslararası standartları benimsemeyi tercih etmektedir. Bir ülkenin ihracatı ekonomide önemli bir rol oynamaktadır. Uluslararası pazarda ampirik sonuçlar, zengin ülkelerin yüksek kaliteli mal üreten ülkelere nispeten daha fazla ithal ettiğini doğrulamaktadır. Karşılaştırmalı üstünlüğün geleneksel belirleyicileri hala ticaretin ana itici gücü olsa da ülkeler arasındaki kalite farklılıklarının uluslararası ticaret akışları üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Bu kapsamda, toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin firma ihracat performansı üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmanın temel amacı; Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların; Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının (İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme) ve İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki (İhracat Performansı, Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler) üzerindeki olası etkilerini tespit etmektir.

1. TEORİK VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İnsan kaynakları yönetimi insanları istihdam etme, onları eğitme, onları tazmin etme, ilgili politikaları geliştirme ve koruma amacıyla stratejiler geliştirme sürecidir. Bir alan olarak İKY son

yirmi yılda birçok değişime uğramış ve bugünün organizasyonlarında daha da önemli hale gelmeye başlamıştır. Genel olarak insan kaynakları yönetimi (İKY), 90'lı yıllarda personel yönetiminden gelişmiş bir sistemdir. Personel yönetimi, “istihdam döngüsünün aşamalarını etkileyen politika ve prosedürleri belirleyen ve uygulayan uzman yönetim fonksiyonu” olarak tanımlanırken, İKY stratejik konulara ve “entegre bir kurum kurma ihtiyacına” işaret eden bir yönetim yaklaşımıdır. Aynı zamanda “rekabetçi alanda ayakta kalabilmek için organizasyon stratejisini destekleyen bir personel politikaları dizisi” dir (Buchanan and Huczynski, 2007: 25). Michael Armstrong'a göre, insan kaynakları yönetimi “bir kuruluşun en değerli varlıklarının yönetimine stratejik ve tutarlı bir yaklaşım” olarak tanımlanmaktadır (Armstrong, 2006: 45). Her iki tanımdan da anlaşılacağı gibi, İKY örgütsel stratejiye bir destek sağlamakta ve ürün veya müşteri hizmetlerinin duyarlılığı ve kalitesi gibi konuları ele almaktadır. Bu nedenle, bazen stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) olarak da adlandırılır.

İKY, örgütlerde insanların yapılandırılmış ve kapsamlı bir şekilde yönetilmesi sürecidir. Bu, personelin elde tutulması, ücret ve hakları belirleme, performans yönetimi, değişim yönetimi ve genel yönetim konularını kapsamaktadır. Diğer bir deyişle İKY, “Örgütlerdeki insanların makro bakış açısından yönetilmesi, yani çalışanlar arasında kolektif bir ilişki biçimini sağlamak” olarak tanımlanabilmektedir.

Açık pazarların rekabet odaklı ortamında endüstrinin değişen eğilimleri ile insan kaynakları yönetimi, her türlü organizasyonun verimli büyümesi için önemli bir değişken haline gelmektedir. İnsan gücü planlaması, antik çağlarda kullanılan ilk kavramlardan biridir ve zaman geçtikçe, önemli ölçüde değişmiştir. İnsan kaynakları yönetimi kavramı da bu değişime ayak uydurarak kişisel bir yönetim haline gelmiştir. İnsan kaynağını yönetmek, titiz ve karmaşık bir süreçtir. Harzing ve Ruysseveldt'e göre “İnsan kaynakları yönetiminin felsefesini anlamak için, personel yönetimi kavramının ataerkil kavramdan evrimi hakkında tam bir anlayış gerektirmektedir” (Harzing ve Ruysseveldt, 2004: 738).

İnsan kaynakları yönetimindeki iyileştirmeler firmanın tüm birimlerinde iyileştirmeler sağlayacağı gibi kalite odaklı politikalar da verimliliği ve karlılığı doğrudan etkileyebilmektedir. Çalışmanın analiz kısmında da belirtilecek olan modelin ikinci değişkeni Toplam Kalite Yönetimi, 1990'lı yıllarda Japonya'da başlamış olup kalite odaklı stratejilerin, programların ve tekniklerin geniş bir yelpazesi için geliştirilmiş ve bu süreçte batı kalite hareketinin odak noktası olmuştur (Taner ve İlke 2005: 28). Kalite terimi, algılanan bakış açısına bağlı olarak çeşitli tanımlara sahiptir. Bununla birlikte, tüm bu tanımlamalar ya hizmet/ürün ya da üretim süreci ile ilgilidir. Tüketici perspektifinden kalite, ürün veya hizmetle doğrudan ilişkilidir, oysa üreticiden, üretim süreciyle daha çok ilişkilidir (Gitlow, 1994: 545).

Kalite yönetiminin son aşaması Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak bilinir. TKY, üst yönetim tarafından ve uzun vadede tüm personel tarafından toplam taahhüt gerektirir. TKY, tüm personel için uzun vadeli eğitim ve gelişim taahhüdünü içerecektir. TKY, müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için tam ayrıştırmalar içerir. TKY, ekip çalışmasına ve ortaklıklara dayanır ve departmanlar arası ya da bölümsel engelleri ortadan kaldırmayı ve şirket ve ortaklıklarla çatışmayı değiştirmeyi amaçlamaktadır. İç ve dış müşterilerin bulunduğunu ve dış müşterilerin olması durumunda tüm müşterilerin gereksinimlerinin doğru bir şekilde tanınmasının gerekli

olduğunu açıkça kabul edilmektedir (Bayazıt, 1998: 36). Toplam kalite yönetimi (TKY), bir işletmenin faaliyetlerini aşamalı olarak geliştiren genel bir felsefedir. Bu, ilgili her çalışan ve iş ortağı tarafından titiz işlem analizi uygulanması yoluyla yapılır. TKY genellikle, üretim, büro ve düşük düzey yöneticilerin yoğun olarak dahil olduğu taktik ön cephe seviyesinde uygulanır.

İKY ve TKY arasında verimli bir iş birliği oluşturulması daha iyi organizasyonel sonuçlar üretilmesini sağlamaktadır. TKY vizyonunun oluşturulması ve iletilmesi, TKY uygulamasına yönelik organizasyon ve çalışanların hazırlanması ve çalışanlar arasında her seviyedeki, işlev ve departmanlarda kalite bilinci oluşturulması gibi İK ve kalite politikalarının uyumlaştırılması, şirket performansının artmasına katkıda bulunmalıdır (Palo ve Padhi, 2005: 467-485). İKY departmanının rolü, bu nedenle toplam kalitenin başarısı için merkezidir. TKY ve İKY aynı hedeflerin peşindedir. Organizasyonda toplam kalitenin elde edilmesinde insan kaynağı boyutu çok önemlidir (Deming, 1982: 11). Sürekli kalite iyileştirme, bir şirketin işgücünün yeteneklerinin en iyi şekilde kullanılmasına bağlıdır. Dünya standartlarında kaliteye ulaşmak için bir şirketin işçilerini güçlendirmesi şarttır. Şirketler, işgücünün tüm potansiyelini geliştirmeli ve gerçekleştirmeli, tam katılım, kişisel ve organizasyonel büyümeye elverişli bir ortam sağlamalıdır. Bu, eğitim, çalışanların katılımı, çalışanlar arasında kalite bilincinin oluşturulması ve çalışanların motive edilmesi yoluyla uygun insan kaynakları gelişimi sağlayarak gerçekleştirilebilir.

İKY ve TKY politikalarında başarılı bir süreç yöneten firmaların nihai hedefi olan karlılıkları ile verimliliklerinde de önemli gelişmeler görülmektedir. Son yıllarda iç piyasalarda görülen istikrarsızlık, firmaları küresel piyasalara yönlendirmektedir. Küresel piyasalarda rekabet şansı bulan firmalar ise iç piyasada ki durgunluktan ihracat satışları ile zarar görmeden kurtulabilmektedirler. Dolayısıyla firmaların ihracat piyasasında rekabet edebilme şartı da doğru kaynaklarla (öncelikle beşeri sermaye) verimli bir üretim yapmaktan geçmektedir.

Türkiye ekonomisi açısından düşünüldüğünde ihracat miktarındaki artış öncelikle dış ticaret açığı devamında ise cari açık sorunlarını önemli ölçüde çözecektir. İhracat piyasalarında temel rekabet noktası kalite, markalaşma ve fiyat politikasıdır. Temelde bu üç rekabet unsurunda ön plana çıkan firmalar ihracat pazarında bir adım öne geçmektedir. Çalışmanın analiz kısmında seçilen örneklem, Gaziantep ilindeki firmaları kapsamaktadır. Gaziantep ili ise son yıllarda Türkiye ihracatında önemli bir paya sahiptir.

2. ARAŞTIRMANIN SORUNSAI

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde firma ihracat performansını etkileyen faktörler üzerine birçok çalışma olduğu görülmektedir. Fakat insan kaynakları yönetimi ile toplam kalite yönetiminin firma ihracat performansına etkisini inceleyen çalışmalara çok sık rastlanmamıştır. Çalışmalar incelendiğinde ise birçok faktörün dolaylı olarak İKY ve TKY politikalarını ilgilendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde;

Aaby ve Slater (1989), ihracat performansını strateji, firma karakteristik özellikleri ve rekabet değişkenine bağlı olduğunu belirtmektedir. Çavuşgil ve Zou (1994), ihracat performansını objektif ve sübjektif kriterlere bağlı olduğunu söylemektedirler. Bu kapsamda, ihracat yoğunluğu, ihracat yapılan ülke sayısını ve ihracat hedeflerine ulaşma derecesini temel değişkenler olarak kullanmıştır. Thirkell ve Dau (1998) çalışmalarında ihracat performansını belirlemede ihracat engelleri, ihracat problemleri, ihracat satışları, ihracat eğilimi, ihracat

seviyesi, büyüme yoğunluğu, ihracatçı olmayanlarla yapılan karşılaştırmalar ve yöneticilerin ihracat algıları olmak üzere sekiz yaklaşım kullanmışlardır. Cooper ve Kleinschmidt (1985)'e göre ihracattaki temel başarı faktörü iç piyasadaki satış düzeyinde yeterli seviyeye gelmektir. Dolayısıyla ihracat performansının temel belirleyicisi iç piyasa olup burada da kaliteli ürünler ve güçlü bir kaynak desteğiyle hedeflerin gerçekleştirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Katsikeas ve diğ. (2000), firmaların ihracat performans göstergesi olarak yapılan ihracatın toplam satış oranını, ihracat seviyesindeki karlılık oranını, ihracattaki büyüme oranlarını kullanmıştır.

Çalışmalarda görüldüğü üzere genellikle belirlenen değişkenler literatürde TKY ve İK'nın alt başlıkları ya da belirleyicileri olarak görülmektedir. Örneğin ihracat performansında belirlenen kaliteli üretim için TKY politikalarında başarı gerekmektedir. İhracat satış hedeflerinin tutturulabilmesi için İK politikalarındaki başarı ile birlikte doğru bir dış ticaret departmanının oluşturulması gerekmektedir.

Literatürdeki çalışmalar TKY ve İK'nın karşılıklı etkisi açısından ele alındığında ise Schonberger (1994), geleneksel İK uygulamalarının TKY ile çatışır halde olduğunu bu nedenle değiştirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Fotopoulos ve Psomas (2009) çalışmasında, insan kaynakları işlevi, iş tasarımı ve iş birliğini destekleyen ekipler, bilgi, katılım ve özerklik sağlamak için çalışanların güçlendirilmesi, organizasyon kültürüne uyum sağlayabilecek çalışanların seçilmesi, eğitim ve yetiştirme programlarının kaliteyle desteklenmesi gibi faaliyetlerde öncülük etmesi gerektiğini vurgulamıştır. Palo ve Padhi (2005), TKY vizyonunun oluşturulması ve iletilmesi, TKY uygulamasına yönelik organizasyon ve çalışanların hazırlanması ve çalışanlar arasında her seviyedeki, işlev ve departmanlarda kalite bilinci oluşturulması gibi İK ve kalite politikalarının uyumlaştırılması, şirket performansının artmasına katkıda bulunacağını vurgulamıştır. Herbig (1994)'e göre ise bir organizasyondaki insan kaynakları gelişimi, doğru ve anlamlı kalite yönetimine önemli bir katkıda bulunur. Çünkü kalite felsefesi ve pratiği, yalnızca birkaç kişinin endişesi değil, tüm işgücünün bir parçası ve parseli olmak zorundadır.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_1 = Toplam Kalite Yönetimi'nin, İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile ilişki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_2 = İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile ilişki üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmada Gaziantep ilinde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli 216 firmaya Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile ilişki Algısına etkileri araştırma modeline göre analiz edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verilerini, hipotezler kapsamında analize tabi tutabilmek için öncelikle; araştırmada kullanılan ölçeklerin uyuma ve ayrışma geçerliliğine bakılmıştır. İkinci adımda; kullanılan ölçeğin araştırma bağlamında toplanan verilerle uyumlu olup olmadığını tespit etmek amacıyla Doğrulamalı Faktör Analizi (*İkinci Düzey*) yapılmıştır. Üçüncü adımda ise; Toplam Kalite Yönetimi

Uygulamaları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı üzerindeki etkisi yapılan Yapısal Eşitlik Modeli (*Yol Analizi*) ile ortaya konulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Evren, araştırmacının çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur (Altunışık vd., 2010:130). Bu araştırmanın evrenini; sektör ayırımı gözetilmeksizin, Güneydoğu İhracatçılar Birliği’nin resmi internet sayfasında yer alan ve güncel bilgilere dayanarak elde edilen; Gaziantep ili merkezinde faaliyet gösteren ve ihracat yapan toplam **4294** adet firma oluşturmaktadır.

Ana kütleden **%95** güvenilirlik düzeyinde ve **%5’lik** hata payı göz önüne alınarak en uygun örneklem büyüklüğünün **353** firma olduğu belirlenmiştir (Sekaran, 1992: 288). Ancak Güneydoğu İhracatçılar Birliği’nin resmi internet sayfasında yer alan firmalardan bazıları adres değişikliği nedeniyle belirtilen adreste bulunamamıştır. Bazıları ise ankete cevap vermek istememiştir. Gürbüz ve Şahin (2016)’e göre; Keşfedici Faktör Analizi yapılacak ise örneklem büyüklüğünün 200’ün üzerinde olması genellikle yeterli görülmektedir. Ayrıca faktör yük değerinde 0,50 esas alınacak ise örneklem en az 120 olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra Altunışık vd. (2010)’a göre ölçüm araçlarındaki ifade sayısının en az 5 katı kadar (**35x5=175**) örneklem hacmine ulaşmak gerekmektedir. Bu çerçevede, çalışmanın örneklemini basit tesadüfî örneklem yöntemiyle seçilen Gaziantep ilinde faaliyet gösteren ve ihracat yapan **216** adet orta ve büyük ölçekli firmadan oluşmaktadır.

3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Araştırmanın Ölçekleri

Gaziantep ilinde faaliyet gösteren firmaların Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada kullanılan ölçüm araçlarına dair açıklamalar aşağıda sunulmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarına dair uyum iyiliği değerleri Tablo 1’de verilmiştir. Araştırmada tasarlanan modeli ve hipotezleri test etmek maksadıyla Yapısal Eşitlik Modeli uygulanmıştır. Gizli değişkenlerle analiz için çalışmadaki tüm değişkenlerin ölçülmesinde kullanılan bütün ölçeklerin geçerli ve güvenilir olması zorunludur (Şimşek, 2007: 19). Bu amaçla çalışmada kullanılan tüm ölçüm araçlarına yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine dair sonuçlar her ölçüm aracıyla ilgili kısmın sonunda sunulmuştur.

Ankete katılanlardan beşli kategorize esasına göre değerlendirmeler yapmaları istenmiştir. 1’den 5’e kadar değer atanan sınıflandırmalar yapılmış ve analizler bu değerler temel alınarak oluşturulmuştur. Ölçme hatalarını minimuma indirmek için uygulanan anket firma yöneticisi konumundaki kişilerle yüz yüze yapılmıştır.

Ölçeklerde çoklu bağlantı testleri yapılmış ve çoklu bağlantı sorunu tespit edilmemiştir (Çelik vd., 2015:570).

Son olarak; bir anketin yürüten ve katılanlar açısından sorunlu bir unsura sahip olup olmadığının değerlendirilmesi ve eğer bir sorun varsa sorun kaynaklarının tespit edilmesi ancak söz konusu anketin uygulanmasından önce yapılacak olan bir **ön-test** ile mümkündür (Presser vd. 2004; Altunışık, 2008:8). Bu araştırmada yabancı kaynaklardan adapte edilen Toplam Kalite Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler ölçekleri ilk **51 (ellibir)** anket tamamlandığında istatistiksel testlerden (*sorulardaki cevapsız oranların analizi, cevap dağılımının analiz vb.*) geçirilmiş ve problem olmadığı görülüp araştırmaya devam edilmiştir. Bu 51 (ellibir) anket araştırma içerisinde yer almaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği (TKY)

Firmaların **Toplam Kalite Yönetimine** ilişkin algıları Lages vd. (2009)’dan uyarlanan, geçerleme ve güvenilirlik çalışmaları tarafımızca yapılan ölçekle ölçülmüştür. Ölçüm aracı; Üst Yönetim Katılımı (UYK) 4 ifade, Çalışan Kalite Eğitimi (CKE) 5 ifade, Çalışan Yetkilendirilmesi (CY) 4 ifade ve Müşteri Odaklılık (MO) 4 ifade olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α), **0,961** olarak tespit edilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği (İKY)

Firmaların **İnsan Kaynakları Yönetimine** ilişkin algıları, Tsaur ve Lin (2004)’den uyarlanan, geçerleme ve güvenilirlik çalışmaları tarafımızca yapılan ölçekle ölçülmüştür. Ölçüm aracı; İşe Alım ve Seçim (İAS) 3 ifade, Eğitim ve Geliştirme (EG) 5 ifade ve Performans Değerlendirme (PD) 3 ifade olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α), **0,954** olarak tespit edilmiştir.

İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler (İPYMi)

Anketin üçüncü bölümünde; firmaların **İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler’e** ilişkin Lages vd. (2009)’dan uyarlanan, geçerleme ve güvenilirlik çalışmaları tarafımızca yapılan ölçekle ölçülmüştür. Ölçüm aracı; Ekonomik Performans (EP) 4 ifade ve Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler (YMiP) 3 ifade olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α), **0,949** olarak bulunmuştur.

4. ANALİZLER

4.1. Frekans Analizleri

- ✓Araştırmaya katılanların; %25,9’u (n=56) Kadın, %74,1’i (n=160) Erkektir.
- ✓Araştırmaya katılanların; %17,1’i (n=37) İlk Kademe Yönetici (Şef, Vardiya Amiri vb), %66,7’si (n=144) Orta Kademe Yönetici (Departman/Bölüm Müdürü/Müdür Yardımcısı) ve %16,2’si (n=35) Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı) olarak görev yapmaktadır.

- ✓ Araştırmaya katılanların; %7,9'u (n=17) Lise mezunu, %7,4'ü (n=16) Ön Lisans mezunu, %68,1'i (n=147) Lisans mezunu ve %16,7'si (n=36) ise Lisansüstü mezunudur.
- ✓ Araştırmaya katılanların; %27,3'ü (n=59) 20 ila 30 yaş arasında, %57,4'ü (n=124) 31 ila 40 yaş arasında, %13,0'ı (n=28) 41 ila 50 yaş arasında, %1,9'u (n=4) 51 ila 60 yaş arasında, %0,5'i (n=1) 61 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir.
- ✓ Araştırmaya katılan firmaların faaliyet süresinin; %12,0'ünün (n=26) 0-5 yıl arasında, %54,6'sının (n=118) 6-11 yıl arasında, %16,2'sinin (n=35) 12-17 yıl arasında, %17,1'inin (n=37) 18 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir.
- ✓ Araştırmaya katılan firmaların; %38,9'unun (n=84) Gıda Ürünleri İmalatı, %18,5'inin (n=40) Tekstil, %8,3'ünün (n=18) Madencilik, %3,7'sinin (n=8) Perakendecilik, %2,8'inin (n=6) Plastik, %8,3'ünün (n=18) Kimya, %3,2'sinin (n=7) Tarım/Hayvancılık, %16,2'sinin (n=6) Diğer sektöründe faaliyette bulunduğu görülmektedir.
- ✓ Araştırmaya katılan firmaların; %6,5'i (n=14) Şahıs Firması, %17,1'i (n=37) Limited Şirket, %76,4'ü (n=165) Anonim Şirket statüsünde yer almaktadır.
- ✓ Araştırmaya katılan firmaların; %5,1'i (n=11) 0-9 arasında, %10,2'si (n=22) 10-49 arasında, %58,8'i (n=127) 50-249 arasında, %25,9'u (n=56) 250 ve daha üzeri çalışana sahip olduğu görülmektedir.
- ✓ Araştırmaya katılan firmalar; %12,5'i (n=27) 0-5 yıl arasında, %53,7'si (n=116) 6-11 yıl arasında, %20,8'i (n=45) 12-17 yıl arasında, %13,0'ı (n=28) 18 yıl üzeri süredir ihracat yapmaktadır.
- ✓ Araştırmaya katılan firmaların; %3,2'si (n=7) 0-1 Milyon TL arasında, %16,7'si (n=36) 1-8 Milyon TL arasında, %50,0'ı (n=108) 8-40 Milyon TL arasında, %30,1'i (n=65) 40 Milyon TL ve üzerinde 2017 yılı cirosuna sahiptir.
- ✓ Araştırmaya katılan firmaların; %6,5'i (n=14) 0-1 Milyon TL arasında, %17,1'i (n=37) 1-8 Milyon TL arasında, %52,3'ü (n=113) 8-40 Milyon TL arasında, %24,1'i (n=52) 40 Milyon TL ve üzerinde 2017 yılı ihracat miktarına sahiptir.
- ✓ Araştırmaya katılan firmaların; %97,7'sinde (n=211) İK Departmanı bulunurken, %2,3'ünde (n=5) İK Departmanı bulunmamaktadır.
- ✓ Araştırmaya katılan firmaların; %95,8'inde (n=207) İhracat Departmanı bulunurken, %4,2'sinde (n=9) İhracat Departmanı bulunmamaktadır.

4.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlilik Değerlendirmeleri

Araştırmada Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen ve *Üst Yönetim Katılımı (UYK)*, *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)*, *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)*, *Müşteri Odaklılık (MO)*, *İşe Alım ve Seçim (IAS)*, *Eğitim ve Geliştirme (EG)*, *Performans Değerlendirme (PD)*, *İhracat Performansı (EP)*, *Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler (YMİP)* boyutlarını **birinci düzey faktörler**; Toplam Kalite Yönetimi (TKY), İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki (İPYMİ) yapılarını ise **ikinci düzey faktörler** olarak içeren iki adımlı yaklaşım olan Hiyerarşik Doğrulamalı Faktör Analizi (İkinci Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi), maksimum likelihood tahmin tekniği kullanılarak uygulanmıştır (Koçak Alan vd., 2016:724).

Tablo 1: Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Katsayıları

Yapı	Boyut	Boyutun Faktör Yüklenmesi	İfade	İfadenin Faktör Yüklenmesi	Boyut Cronbach's Alpha	Yapı Cronbach's Alpha	CR >,70	AVE >,50	AVE'nin Karekökü
Toplam Kalite Yönetimi (TKY)	Üst Yönetimin Katılımı (UYK)	,88	ÜYK-1	,81	,91	,96	,95	,84	,92
			ÜYK-2	,88					
			ÜYK-3	,85					
			ÜYK-4	,85					
			ÜYK-5	,81					
	Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)	,94	CKE-1	,85	,92				
			CKE-2	,90					
			CKE-3	,80					
			CKE-4	,85					
			CKE-5	,82					
	Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)	,93	CY-1	,79	,89				
			CY-2	,82					
			CY-3	,83					
			CY-4	,82					
	Müşteri Odaklılık (MO)	,91	MO-1	,77	,86				
			MO-2	,79					
MO-3			,83						
MO-4			,73						
İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)	İşe Alım ve Seçim (IAS)	,94	İAS-1	,81	,84	,95	,96	,90	,95
			İAS-2	,80					
			İAS-3	,79					
	Eğitim ve Geliştirme (EG)	,95	EG-1	,84	,92				
			EG-2	,85					
			EG-3	,84					
			EG-4	,81					
			EG-5	,86					
	Performans Değerlendirme (PD)	,94	PD-1	,87	,91				
			PD-2	,86					
			PD-3	,90					
İnşaat		,92	EP-1	,88	,94	,95	,90	,82	,91

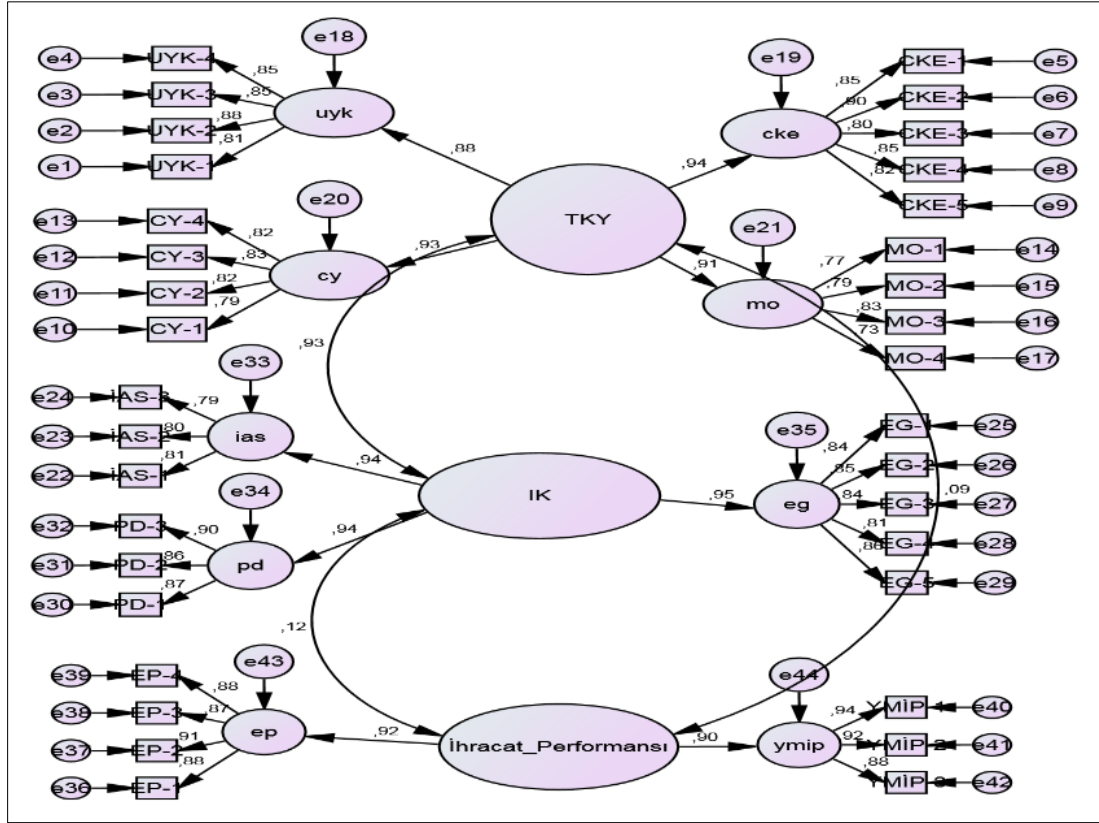
	Ekonomik Performans (EP)		EP-2	,91					
			EP-3	,87					
			EP-4	,88					
	Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler (YMİP)	,90	YMİP-1	,94	,94				
			YMİP-2	,92					
			YMİP-3	,88					

Tablo 1’de her bir yapı ve bileşen için faktör yükleri, AVE (Average Variance Extracted) değerleri, Composite Reliability (CR), AVE değerinin karekökü, Cronbach’s Alpha değerleri verilmiştir. Composite Reliability (CR) değerleri 0,90 ile 0,96 arasında ve Cronbach’s Alpha 0,84 ile 0,96 arasında yer almakta ve eşik değerlerin üzerinde (AVE>0,50; CR>0,70) konumlanmakta olup bu durum ölçüm araçlarının makul güvenilirlikte olduğunu göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Nunally, 1978; Koçak alan vd., 2016; Hair vd., 2014).

Ayrıca bütün faktör yüklenmeleri anlamlı ve büyük düzeyde olup kendi değişkenlerine beklendiği gibi yüklenmiştir. Bu durum yakınsama (uyuşma) geçerliliği olduğunu göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Koçak alan vd., 2016; Can, 2017).

Bunun yanı sıra ayırışma geçerliliği için AVE (Average Variance Extracted) değerlerinin karekökü ile değişken çiftler arasındaki korelasyonlar karşılaştırılmış olup örtük değişkenler (TKY, İKY, YMİP) arasındaki korelasyonların AVE (Average Variance Extracted) değerlerinin karekökünden büyük olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum ayırışma geçerliliğine işaret etmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Koçak alan vd., 2016; Can, 2017).

AVE değerlerinin karekökünün korelasyon katsayılarıyla karşılaştırılmasının nedeni bir yapının ifadelerinin diğer yapıların ifadelerinden daha fazla varyansı açıklayıp açıklamadığını görmektir (Zahit ve Berteau, 2011:218). Ölçüm modelinin uyumunu test etmek için İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi yürütülmüştür. Çok faktörlü yapıdaki bazı ölçekleri oluşturan ve birbirinden göreceli bağımsız faktörler bir araya gelerek daha geniş ve kapsayıcı ikinci düzey (second order) bir faktör altında toplanabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016:335). İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizinde, analizi yapılan yapının birincil düzeyde faktörlerle açıklanıyor olması, birincil düzey analizde hiçbir madde yükleniminin sıfır olmaması, maddelere bağlı hata terimleri arasında korelasyon olmaması ve birincil düzey faktörlerin kovaryanslarının ikinci düzey faktörü yordamaları test edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015:83).



Şekil 2. Ölçüm Modeli

İkinci Düzey Ölçüm Modeli Şekil-2’de, İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine (Second Order CFA) ilişkin uyum iyiliği değerleri ise Tablo-2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri

Model	X ²	df	CMIN/ DF≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI≥ .90	TLI≥ .90	RMSEA ≤.08
Ölçüm Modeli	930,719	549	1,70	,80	,77	,95	,88	,94	,06

Uyum iyiliği değer aralıkları “kabul edilebilir” standartlara göre düzenlenmiştir (Gülbüz ve Şahin, 2016:337).

4.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)

Faktör analizi ve çoklu regresyonun özelliklerini bir araya getiren çok değişkenli bu yöntem; araştırmacının, ölçülen değişkenler ve gizil yapılarla birlikte birkaç gizil yapının arasındaki bir dizi karşılıklı bağımlı ilişkileri aynı anda incelemesini sağlar (Hair vd., 2014:546).

Yol Analizi; YEM analiz grubunun en eski üyesidir ancak popülerliği bitmiş değildir. Hala çok sık bir biçimde kullanılmaktadır (Kline, 2016:129). Bir Yapısal Eşitlik Modellemesinde (YEM), ilişkileri tahmin etmek için basit iki değişkenli korelasyonları kullanan bir yaklaşım (Hair vd., 2014:546) olarak ifade edilir

Araştırmada Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki (İPYMi)'e etkisi; Meydan ve Şeşen (2015:29) tarafından her bir gizil değişkenin oluşturduğu ölçme modelleri ile temsil edilebilmesi ve böylece modele ölçüm hatalarının dahil edilebilmesi özelliklerinden ötürü daha güvenilir olduğu belirtilen *örtük (gizil) değişkenlerle yol analizi* kullanılarak test edilmiştir.

Tablo 3: Yapısal Modele Ait Uyum İyiliği Değerleri

Model	X ²	df	CMIN/ DF≤5	GFI ≥.85	AGFI ≥.80	CFI ≥.90	NFI≥ .90	TLI≥ .90	RMSEA ≤.08
Yapısal Model	1221,759	549	2,23	,78	,75	,90	,84	,90	,08

Uyum iyiliği değer aralıkları “kabul edilebilir” standartlara göre düzenlenmiştir (Gülbüz ve Şahin, 2016:337).

Analiz neticesinde Yapısal Model'in uyum indekslerinin kabul edilebilir standartlarda olduğu tespit edilmiş ve Yol Analizi aşamasına geçilmiştir.

Tablo-4: YEM Yol Analizi Parametre Tahmin Değerleri

Test Edilen Yol			Tahmin**	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık*
TKY	→	İPYMi	-,110	,064	-2,941	,003
İKY	→	İPYMi	,156	,055	3,831	,000

*p<0,01 , **Standardize Tahmin Değeri

Ölçme modelinin doğrulanmasının ardından gizil yapısal model test edilmiştir. Yapısal modeldeki parametre değerlerinin hesaplanmasında ölçme modelinde kullanılan kovaryans matrisi kullanılmıştır. Yapısal modelde yer alan gizil değişkenler arasındaki parametre değerleri ise Tablo-4'de sunulmuştur.

Yol analizi sonucunda, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) değişkenin, İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki (İPYMi) değişkeni üzerindeki (-0,110, p<0,01) yol katsayı değerinin ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) değişkenin, İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki (İPYMi) değişkeni üzerindeki (0,150, p<0,01) yol katsayı değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiş olup elde edilen uyum indekslerinin Tablo-3'te görüldüğü gibi eşik değerlerin üzerinde olması modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğuna işaret etmektedir.

Tablo-5: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez		β *	Sonuç
H ₁	TKY → İPYMi	-,110	Desteklendi
H ₂	İKY → İPYMi	,156	Desteklendi

*Standardize edilmiş katsayılar. p<0,01

Bu sonuçlar Toplam Kalite Yönetimi (TKY) değişkenin, İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki (İPYMİ) değişkeni üzerinde ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) değişkenin, İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki (İPYMİ) değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koyduğundan Tablo-10'da görüldüğü üzere araştırmanın H1 ve H2 hipotezleri desteklenmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Firmalar, istikrarsız piyasalarda rekabetçi yapısını koruyarak maliyetleri minimize etmenin yollarını aramaktadırlar. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise riski dağıtabilecek yeni piyasa araştırmaları yapılmaktadır. Bu nedenle ihracat piyasaları, firmalar için önemli fırsatlar sunmaktadır. İç piyasada yaşanabilecek olumsuzluklar ve makroekonomik değişkenlerde görülen istikrarsızlıklar, ihracat yapan firmalar için daha düşük bir risk teşkil etmektedir. İhracat piyasalarında rekabetçi ve güçlü olabilmek için ise literatür kısmında üzerinde durulan birçok değişkenin doğru yönetilmesi gerekmektedir. Çalışmada bu değişkenlerden sadece İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) uygulamaları ele alınmıştır.

Aslında İKY-TKY-ihracat birimleri bir firmanın koordineli çalışmasını gerektiren temel departmanlarıdır. İK departmanının rolü, toplam kalite yönetiminin başarısı için de merkezidir. Özünde firmalarda TKY ve İKY benzer hedefler üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Organizasyonda toplam kalitenin elde edilmesinde insan kaynağı boyutu çok önemlidir. Sürekli kalite iyileştirme, bir şirketin işgücünün yeteneklerinin en iyi şekilde kullanılmasına bağlıdır. Dünya standartlarında kaliteye ulaşmak için bir şirketin işçilerini güçlendirmesi şarttır. Şirketler, işgücünün tüm potansiyelini geliştirmeli ve gerçekleştirmeli, tam katılım, kişisel ve organizasyonel büyümeye elverişli bir ortam sağlamalıdır. Bu, eğitim, çalışanların katılımı, çalışanlar arasında kalite bilincinin oluşturulması ve çalışanların motive edilmesi yoluyla uygun insan kaynakları gelişimi sağlayarak gerçekleştirilebilir. Bir organizasyondaki insan kaynakları gelişimi, doğru ve anlamlı kalite yönetimine önemli bir katkıda bulunur. Çünkü kalite felsefesi ve pratiği, yalnızca birkaç kişinin endişesi değil, tüm işgücünün bir parçası olmak zorundadır.

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bulgular, kurulan hipotezleri desteklemektedir. Yani TKY ve İKY, firma ihracat performansı ve yurtdışı müşteri ile ilişkisi üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır. Fakat bu etki TKY için negatif yönde iken İK pozitif yönde çıkmıştır.

Bu kapsamda ihracat alanında faaliyet gösteren firmaların işe alım ve seçim süreçlerinde üst yönetimin katılımının, çalışanlara verilecek kalite eğitimlerinin, çalışanların yetkilendirilmelerinin ve müşteri odaklı yönetim tarzı gibi birçok İK faaliyeti etkilerinin pozitif ve anlamlı katkısının olduğu görülmektedir. Bu nedenle firmaların söz konusu süreçlerde İnsan Kaynakları Yönetimi departmanının ihracat performansı üzerinde literatür araştırmaları ile uyumlu bir şekilde pozitif yönde etkilediği görülmektedir.

TKY için ise benzer etki görülmemesinin temel nedeni olarak Gaziantep ilindeki firmaların yönetim anlayışı ile ihracat piyasalarının öznel etkisi olduğu düşünülmektedir. Gaziantep ilinde faaliyet gösteren firmaların büyük kısmının orta ve büyük ölçekli aile işletmesi olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla kurumsallıktan uzak bir yönetim anlayışı ile ciddi bir sistem üzerine

oluşturulan TKY'nin, firma üzerinde etkisinin zayıf kaldığı düşünülmektedir. Ayrıca, ihracat piyasaları hızlı karar almayı gerektiren oldukça rekabetçi bir alandır. Fakat firmaların TKY anlayışı ile bürokratik işlemlerin uzadığı, bunun ise müşterilerle ilişkileri olumsuz yönde etkilediği şeklinde yorumlandığı söylenebilir.

Çalışmadan elde edilen bulguların, bölge ve Türkiye ekonomisi için oldukça önemli olduğu ve literatüre ise saha araştırmasından elde edilen çıktıların katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Saha araştırmalarından elde edilen bulguların bazı durumlarda literatür ve genel teoriyle çeliştiği görülmektedir. Bu nedenle, benzer konularda çalışma yürüten araştırmacıların mevcut konuyu ülke geneline yayması daha büyük örneklem ile farklı sonuçların ortaya çıkarılabileceğini gösterebilir. Ayrıca, TKY-İK-ihracat arasındaki ilişkinin sektörel ayrıştırmalar yapılarak da incelenmesi durumunda her sektöre farklı önermeler getirmesi dolayısıyla literatüre önemli katkılar sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Aaby, N. E. and D.S. Slater. (1989), "Management Influences On Export Performance: A Review Of The Empirical Literature 1978-88", **International Marketing Review**, Vol. 6, p. 7-26.
- Altunışık, R., Coşun, R., Bayraktaroğlu, S. Ve Yıldırım, E. (2010), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamalı** (6. Baskı), Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Altunışık, R. (2008), "Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri", **Pazarlama Ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi**, C.1., S. 02, Haziran 2008, s. 1-17
- Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1988), "Structural Equation Modeling In Practice: A Review And Recommended Two-Step Approach" **Psychological Bulletin**, V.103, N.3, p.411-423.
Doi: 10.1037/0033-2909.103.3.411
- Armstrong, M. (2006), **Strategic Human Resource Management-A Guide To Action**, London Kogan Page, London.
- Bayazıt, Ö. (1998), "Toplam Kalite Yönetimi'nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, C.53, S.1. s.95-105.
- Buchanan, D. A., and Huczynski, A. A. (2007), **Organizational Behaviour**, Pearson Education, UK.
- Can, Y. (2017), "Sosyal Medya Pazarlaması Kanalı Olarak Instagram Daalgılanan Sürü Davranışı Ve Satın Alma Niyeti", **Akademik Bakış Dergisi**, C.59, S.1, s.208-220.
- Cooper, R.G. and Kleinschmidt, E. (1985), "The Impact Of Export Strategy On Export Sales Performance", **Journal Of International Business Studies**, V.16, N.2, p.37-56.
- Çavuşgil, S.T. and Zou, S. (1994), "Marketing Strategy Performance Relationships: An Investigation Of The Empirical Link In Export Market Ventures", **Journal Of Marketing**, V.58, N.2, p.1-21.
- Çelik, M , Turunç, Ö , Bilgin, N . (2015), "Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Psikolojik Sermaye Üzerine Etkisi: Çalışanların İyilik Halinin Düzenleyici Rolü", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, C.16, S.4, s.559-585.
- Deming, W. E. (1982), **Quality, Productivity, And Competitive Position**. MIT Center For Advanced Engineering, Cambridge.

- Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981), "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error", **Journal Of Marketing Research**, V.18, S.1, p. 39-50.
- Fotopoulos, C. B., and Psomas, E. L. (2009), "The Impact Of "Soft" And "Hard" Tqm Elements On Quality Management Results", **International Journal Of Quality & Reliability Management**, V.26, N.2, p.150-163.
- Gitlow, H. S. (1994), **Quality Management: A Curriculum Resource Guide**. American Asse
- Gürbüz, Sait Ve Şahin, Faruk, (2016), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hair, J.F, Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2014), **Multivariate Data Analysis**, 8th Edition, Pearson Education Limited, USA.
- Harzing, A.W. and Van Ruysseveldt, J. (Eds.) (2004) **International Human Resource Management, 2nd Edition**, Sage Publications, London.
- Herbig, P., Palumbo, F. and O'hara, B. S. (1994), "Total Quality And The Human Resource Professional", **The Tqm Magazine**, V.6, N.2, p.33-36.
- Katsikeas, S. Constantine, Leonidou, Leonidas C. Ve Morgan, Neil A., (2000), "Firm Level Export Performance Assessment, Review Evaluation And Development", **Journal Of The Academy Of Marketing**, V.28, N.4, p.493-511
- Kline, R.B. (2016), **Principles And Practice Of Structural Equation Modeling** ,(Fourth Edition), The Guildford Press, New York:
- Lages, L.P., Silva, G. and Styles C. (2009), "Relationship Capabilities, Quality, And Innovation As Determinants Of Export Performance", **Journal Of International Marketing**, V.17, N. 4, p. 47-70
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015), **Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları** (2. Baskı), Detay Yayıncılık, Ankara.
- Nunnally, J.C. (1978), **Psychometric Theory**, 2nd Edition, Mcgraw-Hill, New York.
- Palo, S., and Padhi, N. (2005), "How Hr Professionals Drive Tqm: A Case Study In An Indian Organization", **The Tqm Magazine**, V.17, N.5, p.467-485.
- Presser, S., M.P. Couper, J.T. Lessler, E. Martin, J. Martin, J. Matin, J.M. Rothgeb Ve E. Singer (2004), "Methods For Testing And Evaluating Survey Questions", **Public Opinion Quarterly**, Spring, s. 109-130.
- Schonberger, R., and Knod, E. M. (1994), **Operations Management: Continuous Improvement**. Irwin Professional Publishing.
- Sekaran, Uma, (1992), **Research Methods For Business: A Skill Building Approach**, Second Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA.
- Şimşek, Ö. F. (2007). **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler Ve Lisrel Uygulamaları**, Ekinoks, Ankara.
- Koçak Alan, A., Tümer Kabadayı, E. and Yılmaz, C. (2016), "Cognitive And Affective Constituents Of The Consumption Experience in Retail Service Settings Effects On Store Loyalty", **Service Business**, V.10, N.4, p.715-735.
- Taner, B., ve İlke (2005), "Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları Bir Hizmet İşletmesi Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, V.14, C.1, s.535-362.

Thirkell, Peter C. and Ramadhani Dau. (1998), "Export Performance: Success Determinants For New Zealand Manufacturing Exporters ", **European Journal Of Marketing**, V.32, N.9/10, p. 813-829.

Tsaur, S.-H. And Lin Y.-C. (2004), "Promoting Service Quality In Tourist Hotels: The Role Of Hrm Practices And Service Behavior". **Tourism Management** , C.25, p.471–481

Zaiř, A., and Berteau, P. E. (2011), "Methods For Testing Discriminant Validity", **Managemnet And Marketing**, V.9, N.2, p.217- 224.