

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
İKTİSAT YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİN FİRMA İHRACAT PERFORMANSI
ÜZERİNE ETKİSİ: GAZİANTEP ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
MEHMET ŞEKİP YİĞİT

GAZİANTEP – 2018

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
İKTİSAT YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TOPLAM KALİTE
YÖNETİMİN FİRMA İHRACAT PERFORMANSI
ÜZERİNE ETKİSİ: GAZİANTEP ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
MEHMET ŞEKİP YİĞİT

TEZ DANIŞMANI
DR. ÖĞR. ÜYESİ İBRAHİM ÇÜTCÜ

GAZİANTEP – 2018

KABUL VE ONAY

Mehmet Şekip Yiğit tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Firma İhracat Performansı Üzerine Etkisi: Gaziantep Örneği” başlıklı bu çalışma/..../2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İbrahim YILDIRIM

(Başkan)

Dr. Öğr. Üyesi İbrtahim ÇÜTCÜ

(Üye)

Dr. Öğr. Üyesi

(Üye)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Mazlum ÇELİK

Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetiminin Firma İhracat Performansı Üzerindeki Etkisi: Gaziantep Örneği” başlıklı çalışmanın tarafımca, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

Mehmet Şekip YİĞİT

ÖNSÖZ

Hayatım boyunca koşulsuz sevgiyi, karşılıksız emeği öğreterek beni bugünlere getiren pek kıymetli anneme yürekten, sonsuz teşekkür ederim.

Ayrıca bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi İbrahim ÇÜTCÜ'ye değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Mehmet Şekip YİĞİT

Gaziantep, 2018



ÖZET

İhracatın son yıllarda büyük ölçüde artması sonucu dünyanın gayri safi yurtiçi hasılasının %20'sinden fazlasını oluşturur hale gelmiştir. Makroekonomik bir perspektiften bakıldığında, bir ülkenin ihracatını genişletmesi ulusal verimliliği, iş yaratma ve ekonomik büyümeyi artırmaktadır. Firma düzeyinde ihracat ise, üretim kapasitesinin artmasına, ürün ve operasyonel inovasyonun ve alt yapının iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, ihracat başarısının belirleyicilerinin anlaşılması hem şirketler hem de devlet kurumları için önemli hale gelmektedir. Bunun bir sonucu olarak da, ihracat faaliyeti ve performansını öngören faktörleri belirlemede akademik ilgi giderek artmaktadır. Çok az araştırmada İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'nin ihracat performansı üzerindeki etkisi birlikte ele alınmıştır. Çalışmada, İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ve Toplam Kalite Yönetimi (TKY) birlikte ele alınacak ve söz konusu her iki yönetim perspektifi Gaziantep örneği kapsamında incelenecektir. Amacın gerçekleştirilmesi için belirlenen hipotezlerin gerçekliğini test etmek üzere Gaziantep ilinde ihracat yapan firmalar üzerinde bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kavramlar: İhracat, Toplam Kalite, İnsan Kaynakları Yönetimi, İKY, TKY

ABSTRACT

The large increase in exports in recent years has resulted in more than 20% of the world's gross domestic product. From a macroeconomic perspective, expanding the exports of an country increases its national productivity, job creation and economic growth. Company-level exports help increase production capacity, improve product and operational innovation and infrastructure. For this reason, understanding of the determinants of export success is becoming important for both companies and government agencies. As a result, academic interest in determining the factors that determine export activity and performance is increasing. In a small number of studies, the impact of the Human Resource Management (HRM) and Total Quality Management (TQM) on export performance has been taken together. At the study, Human Resources Management (HRM) and Total Quality Management (TQM) will be discussed together and both administrative perspectives will be examined within the context of Gaziantep. In order to test the reality of the hypotheses determined for the realization of the purpose, a field survey was carried out on the firm that exports in the province of Gaziantep.

Keywords: Export, Total Quality, Human Resources Management, HRM, TQM

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	<i>i</i>
ÖZET.....	<i>ii</i>
ABSTRACT.....	<i>iii</i>
İÇİNDEKİLER.....	<i>iv</i>
TABLolar LİSTESİ.....	<i>viii</i>
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	<i>x</i>
KISALTMALAR LİSTESİ.....	<i>xi</i>

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ.....	<i>1</i>
1.1. Problem Durumu	4
1.1.1. Problem Cümlesi	4
1.1.2. Alt Problemler	4
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Araştırmanın Varsayımları	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6. Tanımlar	6

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	<i>7</i>
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Gelişimi	7
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı.....	7
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tarihsel Gelişimi	8
2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Amacı, Doğası ve İşlevleri	9
2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Hedefleri ve Kapsamı	10
2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Rolü ve Önemi.....	10
2.1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri.....	12
2.1.7. İnsan Kaynakları Yönetimine Karşı Yöneltilen Eleştiriler.....	13
2.1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştığı Zorluklar	13
2.1.9. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları.....	14
2.1.10. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri	16
2.1.11. İnsan Kaynakları Yönetiminin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri.....	27
2.1.12. İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışma Yöntemleri.....	28
2.2. Kalite Kavramı Ve Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihsel Gelişimi	31

2.2.1.	Kalite Kavramı	31
2.2.2.	Kalitenin Tanımı.....	33
2.2.3.	Kalite Ölçüleri	33
2.2.4.	Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihçesi ve Kökenleri.....	35
2.2.5.	Toplam Kalite Yönetimi'nin Amacı ve Önemi.....	36
2.2.6.	Müşteri Odaklılık	37
2.2.7.	Liderlik	38
2.2.8.	İnsanların Katılımı.....	38
2.2.9.	Süreç Yaklaşımı	39
2.2.10.	Gelişme.....	40
2.2.11.	İlişki Yönetimi.....	41
2.2.12.	Bütün Personelin Karar Verme Sürecine Katılımı	42
2.2.13.	Sistem Yönetimine Yaklaşım	42
2.2.14.	Toplam Kalite Yönetimin Faydaları.....	43
2.2.15.	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi.....	44
2.2.15.1.	Güçlendirme	46
2.2.15.2.	Takım Çalışması.....	46
2.2.15.3.	Personel	46
2.2.15.4.	Eğitim ve Geliştirme	47
2.2.15.5.	Performans Değerlendirmeleri	48
2.3.	Dış Ticaret	49
2.3.1.	Dünyada Dış Ticaret.....	49
2.3.2.	Türkiye'de Dış Ticaret.....	51
2.3.3.	İhracat Kavramı	52
2.3.4.	İhracat Çeşitleri	53
2.3.4.1.	Dolaylı İhracat.....	53
2.3.4.2.	Dolaysız İhracat	53
2.3.4.3.	Ortak İhracat.....	54
2.3.5.	İhracat İle İlgili Mevzuat.....	54
2.3.5.1.	Dış Ticaret Mevzuatı.....	54
2.3.5.2.	İhracat Mevzuatı.....	54
2.3.6.	İhracatın Önemi	55
2.3.6.1.	İhracat Kavramının Şirketler İçin Önemi.....	55
2.3.6.2.	İhracatın Ülke Ekonomisi İçin Önemi.....	56
2.3.7.	İhracatta Yaşanılan Sorunlar	57
2.3.7.1.	İhracat İç Sorunları.....	57
2.3.7.2.	Şirket Özellikleri	57

2.3.7.3. Ürün özellikleri	60
2.3.7.4. Kalite Engelleri	60
2.3.7.5. Ürün Uyarılama Engelleri	61
2.3.7.6. Dış İhracatçı Pazarları	62
2.3.7.7. Sanayi Engelleri	62
2.3.7.8. Sanayi Yapısı	62
2.3.7.9. Rekabet Engelleri	63
2.3.7.10. İhracat Piyasası Engelleri	63
2.3.7.11. Usul Engelleri.....	63
2.3.7.12. Müşteri Engelleri.....	64
2.3.7.13. Makro Çevre Engelleri.....	65
2.3.7.14. Hükümet Politikası Engelleri	65
2.3.7.15. Dışsal İhracat Engelleri	65
2.3.8. Türkiye’de İhracatta Yaşanılan Sorunlar.....	67
2.3.8.1. Türkiye'nin İhracat Yapısına Genel Bakış	67
2.3.8.2. Türkiye'nin İhracat Performansı	67
2.3.8.3. Gaziantep İlinde İhracatta Yaşanılan Sorunlar	69
2.3.9. İhracatı Etkileyen Faktörler	70
2.3.9.1. İç Faktörler	70
2.3.9.2. Dış Faktörler.....	74

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	79
3.1. Araştırmanın Modeli.....	79
3.2. Evreni ve Örnekleme.....	80
3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm Araçları	81
3.4. Geçerlilik Çalışması	82
3.4.1. Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi	83
3.4.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği	83
3.4.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği.....	86
3.4.1.3. İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği	89
3.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	91
3.4.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği’ne Ait DFA.....	93
3.4.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ’ne Ait DFA.....	94
3.4.2.3. İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Ölçeği’ne Ait DFA	95
3.5. Güvenirlilik Çalışması	95
3.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	97

3.6.1.	Ankete Cevap Verenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları.....	98
3.6.2.	Ankete Cevap Verenlerin Firmadaki Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	98
3.6.3.	Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	99
3.6.4.	Ankete Cevap Verenlerin Yaşa Göre Dağılımları.....	99
3.6.5.	Firmaların Faaliyet Süresine Göre Dağılımları.....	100
3.6.6.	Firmaların Faaliyet Süresine Göre Dağılımları.....	100
3.6.7.	Firmaların Hukuki Statüsüne Göre Dağılımları.....	101
3.6.8.	Firmaların Çalışan Sayısına Göre Dağılımları.....	101
3.6.9.	Firmaların İhracat Süresine Göre Dağılımları.....	102
3.6.10.	Firmaların 2017 Yılı Cirolarına Göre Dağılımları.....	102
3.6.11.	Firmaların 2017 Yılı İhracat Miktarına Göre Dağılımları.....	103
3.6.12.	Firmaların TKY Departmanı'nın Varlığına Göre Dağılımları.....	103
3.6.13.	Firmaların İK Departmanı'nın Varlığına Göre Dağılımları.....	104
3.6.14.	Firmaların İhracat Departmanı'nın Varlığına Göre Dağılımları.....	104

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM..... 105

4.1.	Hipotez Testleri.....	105
4.1.1.	H1 Hipotezinin Testi.....	113
4.1.2.	H2 Hipotezinin Testi.....	115
4.1.3.	H3 Hipotezinin Testi.....	117
4.1.4.	H4 Hipotezinin Testi.....	118
4.1.5.	H5 Hipotezinin Testi.....	120
4.1.6.	H6 Hipotezinin Testi.....	122
4.1.7.	H7 Hipotezinin Testi.....	124

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 126

5.1.	Sonuçlar.....	126
5.2.	Öneriler.....	128

KAYNAKÇA..... 130

EKLER..... 142

EK 1:	Anket Formu.....	142
-------	------------------	-----

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. KMO and Bartlett's Test Tablosu	84
Tablo 2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'ne İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ve Ortalama Değerler	84
Tablo 3. KMO and Bartlett's Test Tablosu	87
Tablo 4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'ne İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ve Ortalama Değerler	87
Tablo 5. KMO and Bartlett's Test Tablosu	90
Tablo 6. İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'ne İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ve Ortalama Değerler.....	90
Tablo 7. Kullanılan Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri	92
Tablo 8. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri	93
Tablo 9. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri	94
Tablo 10. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri	95
Tablo 11. Güvenilirlik Analizi Sonuç Tablosu	97
Tablo 12. Ankete Cevap Verenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları.....	98
Tablo 13. Ankete Cevap Verenlerin Firmadaki Pozisyonlarına Göre Dağılımları.....	98
Tablo 14. Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	99
Tablo 15. Ankete Cevap Verenlerin Yaşa Göre Dağılımları.....	99
Tablo 16. Firmaların Faaliyet Süresine Göre Dağılımları	100
Tablo 17. Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılımları.....	100
Tablo 18. Firmaların Hukuki Statüsüne Göre Dağılımları	101
Tablo 19. Firmaların Çalışan Sayısına Göre Dağılımları	101
Tablo 20. Firmaların İhracat Süresine Göre Dağılımları	102
Tablo 21. Firmaların 2017 Yılı Cirosuna Göre Dağılımları	102
Tablo 22. Firmaların 2017 Yılı İhracat Miktarına Göre Dağılımları.....	103
Tablo 23. Firmaların TKY Departmanı'nın Varlığına Göre Dağılımları	103

Tablo 24. Firmaların İK Departmanı'nın Varlığına Göre Dağılımları	104
Tablo 25. Firmaların İhracat Departmanı'nın Varlığına Göre Dağılımları	104
Tablo 26. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları (n=216)	109
Tablo 27. H1 Hipotezinin Alt Hipotezleri İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=216)113	
Tablo 28. H1 Hipotezi Testi Sonuçları	115
Tablo 29. H2 Hipotezinin Alt Hipotezleri İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=216)115	
Tablo 30. H2 Hipotezi Testi Sonuçları	116
Tablo 31. H3 Hipotezinin Alt Hipotezleri İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=216)117	
Tablo 32. H3 Hipotezi Testi Sonuçları	118
Tablo 33. H4 Hipotezinin Alt Hipotezleri İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=216)119	
Tablo 34. H4 Hipotezi Testi Sonuçları	120
Tablo 35. H5 Hipotezinin Alt Hipotezleri İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=216)121	
Tablo 36. H5 Hipotezi Testi Sonuçları	122
Tablo 37. H6 Hipotezinin Alt Hipotezleri İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=216)122	
Tablo 38. H6 Hipotezi Testi Sonuçları	123
Tablo 39. H7 Hipotezinin Alt Hipotezleri İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=216)124	
Tablo 40. H7 Hipotezi Testi Sonuçları	125

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli	80
Şekil 2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli.....	93
Şekil 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli.....	94
Şekil 4. İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli	95



KISALTMALAR LİSTESİ

- AB** : Avrupa Birliği
- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- GB** : Gelir Beyannamesi
- İBGS** : İhracat Birliği Genel Sekreterliği
- İGM** : İhracat Genel Müdürlüğü
- İSO** : İstanbul Sanayi Odası
- İKY** : İnsan Kaynakları Yönetimi
- KDV** : Katma Değer Vergisi
- TKY** : Toplam Kalite Yönetimi
- TOBB** : Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Son yıllarda uluslararası ticaret literatüründe yer alan ampirik çalışmalar, aşağıdaki üç önemli sonucu beraberinde getirmektedir;

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 açıklayabilir.

İkincisi; *-makro düzeyde-* finansal gelişmenin iki taraflı ticaret akışları üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi vardır. Dolayısıyla finansmana erişim açısından (*ülkeler içinde ve ülkeler arasında*) heterojenliğin ve mali kaynakların kullanılabilirliğinin mikro düzeyde ihracat davranışının önemli bir belirleyicisi olabileceği tartışılabilir.

Üçüncüsü; *-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 ile 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 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;

İlki; 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; daha yeni bir teorik bakış açısı, kaynak tabanlı görüşür. Bu görüşe göre, bir firmanın rekabet avantajının kaynağı olarak hizmet edebilecek bir kaynak ve yetenek havuzunu olduğu ileri sürülmektedir.

1990'ların ortalarından başlayarak, insan kaynakları yönetimindeki araştırmacılar, Kanak perspektifiyle tutarlı argümanlar üretmeye başlamıştır. Örneğin Jeffrey Pfeffer (1994), bir firmanın pazar, inovasyon, hız ve uyum sağlama taleplerini karşılama kabiliyetinin, işgücünün ve İKY politikalarının ve uygulamalarının kalitesine bağlı olduğunu iddia etmiştir. Birçok akademisyen firmaların, yüksek performans veya yüksek katılımlı insan kaynakları sistemleri olarak adlandırılan bir dizi yönetim uygulamasını benimsemelerini şiddetle desteklemektedir. Bu argümanlar ve yüksek performanslı İKY uygulamalarının etkisi üzerine yapılan araştırmalar literatürün merkezinde yer almaktadır. Bu perspektifin bir parçası olarak, insan kaynakları sistemleri örgütsel mimarinin organizasyonel etkinliğini etkileyen bir parçası olarak kabul edilir. Bu yönelimi yansıtan yakın zamanlı İKY araştırmaları, çalışanların beceri ve bağlılıklarını arttırmak için tasarlanmış bir İKY uygulamaları sistemini ifade etmek için kullanılan ve çalışanların sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı haline gelmeleri için kullanılan yüksek performanslı iş sistemlerine odaklanmıştır.

Günümüzün küresel rekabet ve ekonomik ortamında kalite, rekabet avantajı elde etmek için önemli faktörlerden bir diğeridir. 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 zorlamıştır. 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 olduğunu 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 paterni üzerinde önemli bir etkisi vardır.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) şu anda neredeyse tüm önde gelen firmalar tarafından ileriye dönük bir rekabet gücü olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, toplam kalite yönetimi gibi sistemlerin bir şirketin genel kabiliyetinde hayati öneme sahip olduğunu ve üretim yetkinliklerindeki artışın ihracat performansı açısından yetersiz olduğu birçok araştırmacı tarafından doğrulanmıştır. TKY ile ilgili araştırma çalışmasının yayınlanmasında kayda değer bir artış olmasına rağmen, birkaç çalışma, çeşitli faktörler ile TKY uygulamalarının firmalar tarafından benimsenmesi arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır.

Ayrıca, TKY'nin kurumsal performansın iyileştirilmesindeki önemi konusundaki tartışmalar, çeşitli araştırmacıların bu tartışmanın ardındaki faktörleri belirlemeye yönlendirmektedir.

Bu kapsamda yapacağım çalışmanın birinci bölümünde İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramını, gelişimini ve işlevleri gibi konulara yer verilecektir. Son yıllarda daha da önemli hale gelen İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) kavramı ve uygulamaları akademik bir perspektifle ele alınacak ve çalışma açısından değerlendirilecektir.

Araştırmanın ikinci bölümünde Toplam Kalite Yönetimi (TKY) konusu incelenecektir. Bu kapsamda kalite kavramı ve Toplam Kalite Yönetimi'nin tarihsel gelişimi, Toplam Kalite Yönetimi'nin amacı ve önemi, Toplam Kalite Yönetimin faydaları ve İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi ilişkisi başlıkları incelenecektir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ihracat kavramı, çeşitleri, özellikleri ve ihracatın önemi tartışılacaktır. Bu kapsamda dış ticaret ve ihracat kavramlarına yer verilecek ve ihracat ile ilgili temel bilgilere ile Gaziantep ilindeki ihracat yapısı ve sorunlarına değinilecektir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde; araştırmada kullanılan ölçekler tanıtılacak, frekans analizleri yapılacak ve araştırmanın sorunsalı olarak belirlenen hipotezler sınanacaktır.

Sonuç ve Öneriler bölümünde ise; araştırma çerçevesinde elde edilen sonuçlar tartışılacak ve araştırmacı ve uygulamacılara çeşitli öneriler sunulacaktır.

1.1. Problem Durumu

Toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetimi son yıllarda küresel anlamda artan bir ilgiye sahiptir. Özellikle ihracat yapan firmaların söz konusu bu yönetim biçimlerini bünyelerinde oluşturmaları ve aralarındaki ilişkilerin etkileri ise önemli hale gelmektedir. Çalışma kapsamındaki temel problem; TKY ve İKY'nin stratejik anlamda ihracat yapan firmaların ve taktik anlamda ise Gaziantep ilindeki ihracat firmaların ihracat performansına etkisinin incelenmesidir. Bu kapsamda özelde Gaziantep ilinde genelde ise Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların TKY ve İKY uygulamalarının etkisizliği, bu departmanların ihracat birimlerine olan etkisinin yetersizliği temel problem olarak gösterilebilir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Gaziantep örneğinde toplam kalite yönetimi ve insan kaynakları yönetiminin ihracat performansı üzerine etkisi istenilen düzeyde değildir.

1.1.2. Alt Problemler

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutları (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutları (İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme) ve İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutlarının (İhracat Performansı, Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler) birbirine olası etkilerinin neler olduğu çalışmanın alt problemlerini oluşturmaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların; Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutları (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutları (İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme) ve İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutlarının (İhracat Performansı, Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler) birbirine olası etkilerini tespit etmek araştırmanın ana amacını teşkil etmektedir.

1.3.Araştırmanın Önemi

Günümüzün küresel rekabet ve ekonomik ortamında avantajı elde etmek için önemli faktörlerden en önemlileri TKY ve İKY yönetim uygulamalarıdır. Dünyada Kaliteli ürün ve / veya hizmetler için sürekli artan bir talep söz konusudur ve bu küresel devrim, kurumları toplam kalite yönetimi stratejilerini ve insan kaynakları yönetimini benimseme ve uygulamada önemli kaynaklara yatırım yapmaya zorlamıştır. İhracat tüm ülkeler ve şirketlerin için önemli bir ekonomik araçtır. İhracatı artırmak için, giderek daha fazla sayıda işletme, tüketicilerin ürün kalitesi konusundaki belirsizliğini azaltmak ve böylece pazarda satışları arttırmak için uluslararası standartları benimsemeyi tercih etmektedir.

1.4.Araştırmanın Varsayımları

Araştırmamızda inceleyeceğimiz varsayımlar şu şekildedir:

- i. Literatürde farklı alt boyutları olmasına rağmen çalışmada kullanılan Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği için aşağıdaki alt boyutlar kullanılmış olup söz konusu alt boyutların ilgili gizil yapıları açıkladığı varsayılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutları;

- *Üst Yönetim Katılımı (UYK)*,
- *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)*,
- *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)*,
- *Müşteri Odaklılık (MO)*,

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutları;

- *İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme (IAS)*
- *Eğitim ve Geliştirme (EG)*,
- *Performans Değerlendirme (PD)*,

İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutları;

- *İhracat Performansı (EP)*,
- *Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler (YMİP)*

- ii. Araştırmaya katılan katılımcıların doğru yanıtlar verdiği varsayılmıştır.
- iii. Çalışma, Gaziantep ilinde gerçekleştirilmiş olup firmalardan elde edilen veriler üzerinden elde edilen bulguların tüm KOBİ'leri kapsadığı varsayılmaktadır.

1.5.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibi özetlenebilir;

- i. Araştırmanın sadece Gaziantep'teki 216 firma üzerinde uygulanması,
- ii. TKY, İKY ve İhracat performansı algılarının dönemsel bazda değişiklikler gösterebilme ihtimaline karşın çalışmanın belirli bir aralıkta ve tek seferde yapılması (cross-sectional),
- iii. Soruların açık uçlu olmaması nedeniyle katılımcıların algıladıkları fakat anket formunda yer almayan başka etkenlerin ölçülememesi.

1.6.Tanımlar

İKY: İnsan kaynakları yönetimi yani 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.

TKY: Toplam kalite yönetimi müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için kullanılan insan, iş, ürün ve/veya hizmet kalite gereksinimlerinin, sistematik bir yaklaşımla ve tüm çalışanların katkıları ile sağlanmasıdır.

İhracat: Kişi ve kuruluşlarca üretilen mal ve hizmetlerin yurtdışına satılmasıdır. İhracat kısaca dışsatım demektir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Gelişimi

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı

İnsan kaynakları yönetimi insanları istihdam etme, onları eğitime, 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 (Huczynski ve Buchanan, 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

İKY'nin tanımlaması yapılırken genel olarak sert ve yumuşak olmak üzere iki temel ayırım yapılmaktadır. Bu ayrımlar ilk olarak John Storey tarafından 1987'de ortaya atılmıştır. Storey, İKY'nin bu iki ayrımının farklı inançlara, amaçlara ve uygulamalara bağlı olduğunu savunmaktadır (Storey, 2007: 69). İKY'nin daha sert olan versiyonunda işçi meta olarak kabul edilir. İnsanlar, organizasyona fayda sağlayacak diğer herhangi bir ekonomik kaynak olarak

“rasyonel” şekilde edinilmesi, geliştirilmesi ve yönetilmesi gereken kaynaklardır (Storey, 2007: 69). Daha sert olan bu anlayışta İKY, kantitatif hesaplama ve ana odak performans hedeflerine yerleştirilmiştir. Söz konusu bu İKY kavramı, yirminci yüzyılın başlarındaki bilimsel yönetimin doğuşuna kadar uzanmaktadır. Frederic Winslow Taylor (1856-1915) tarafından geliştirilen bu yöntem, işin nasıl gerçekleştirileceği, işçilerin bilimsel seçimi, derinlemesine eğitimin nasıl gerçekleştirileceği ve yakın denetimin nasıl yapılacağını en iyi şekilde tanımlanmış görev parçalanmasına dayanmaktadır (Huczynski ve Buchanan, 2007: 26). İKY'nin daha yumuşak olan versiyonu, insan odaklıdır ve çalışanlara değerli varlıklar olarak davranır. Bu yaklaşım, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1920 ve 1930'larda gelişen insan ilişkileri okuluna dayanmaktadır. Rekabet avantajı, bağlılık, gelişmiş organizasyonel kültür, uyarlanabilirlik ve yüksek güvenli kuruluş yoluyla kazanılmaktadır. Bu yaklaşımda çalışanların potansiyelini geliştirme ihtiyacını vurgulanmaktadır (Guest, 1999: 32).

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tarihsel Gelişimi

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. Amerikalı yazarlar Terrey ve Franklin'in (1996) belirttiği insan, materyal, para, yöntem ve piyasa gibi faktörler temel yönetim birimi olarak adlandırılmaktadır. Bu faktörlerden biri olan insan kaynağını yönetmek ise 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, 1996: 738).

Bazı teorisyenler, modern işletme yönetiminin, dış güçler tarafından karakterize edilebilen ve yönetimin uzun vadede değişimine neden olan beş dönemden oluştuğunu iddia etmektedirler (Darmody, 2007: 78; Liebhold, 1995: 122; Nadworny, 1957: 23-24). Bu beş dönem endüstriyel büyüme, bilimsel yönetim, insan ilişkileri, sistemler ve örgüt kültürünü içermektedir (Rodríguez-Ruiz, 2014: 256–271). Ancak, Sleight (2009) gibi diğer teorisyenler daha eski zamanlara atıfta bulunarak yönetimin köklerinin doğrudan ticaretin başladığı ve insani gelişimin ilk dönemlerine kadar uzatmaktadır.

1800'lerin sonlarında zanaattaki ve ticaretteki gelişmelerin hızlanması Sanayi Devrimi'nin başlatılmasına neden olmuştur. Darmody (2007) ve Liebhold (1995) 'a göre bu süreçte Fredrick Taylor, Frank ve Lillian Gilbreth gibi teorisyenler yeni teoriler geliştirmişler

ve süreç yönetimi olarak adlandırılan yaklaşımlarını ortaya atmışlardır. Söz konusu bu araştırmacılar kurumların insan kaynaklarının üretkenliğini söz konusu yaklaşım yoluyla artırmaya çalışmışlardır. Aynı süreçte Taylor ve Gilbreths gibi araştırmacılar verimli iş akışı ve optimal koşullar kavramlarını öne sürmüşlerdir (Darmody, 2007: 45; Liebhold, 1995: 122; Nadworny, 1957: 23-24). İşçilerin performansı ile ilgili yeni gelişmeler, büyük organizasyonların büyüme isteği ve hükümet müdahalesiyle birleşince şirketlerin personel yönetimi departmanlarını geliştirmeye başlamıştır. Yine bu dönemde Hawthorne çalışmaları ile Mayo (1880-1949) ve Roethlisberger insan ilişkileri teorisi olarak bilinen yaklaşımlarını öne sürmüşlerdir.

Tüm bu gelişmeler ile birlikte PY Endüstri İlişkileri (Eİ) disiplinin bir ögesi olarak tarih sahnesine ilk defa ABD’de çıkmıştır (Kaufman, 1993: 21). ABD’de personel yönetimi konusunda önemli gelişmeler yaşanmıştır (Haslinda, 2009: 180–187). PY, başlangıçta çalışanların işe alınması işten çıkarılması ve sendikalara uygun olarak organizasyon standartlarının korunması alanında bir sistem olarak ortaya çıkmıştır (Haslinda, 2009: 180–187). PM’den İKY’ye dönüşüm ise, davranış teorisyenleri tarafından ortaya konan yönetim pratiği ve felsefelerinin gelişiminden kaynaklanmıştır. Örneğin, Maslow’un Motivasyon Teorisi’nde insan kaynakları üzerinde çalışmaları bu kapsamda sayılmaktadır (Haslinda, 2009: 180–187; Maslow, 1943: 370-396). 1980’li yıllarda ABD’de PY’nin alanında önemli değişiklikler olmuş ve çalışanlar masraf unsuru değil bir yatırım ve rekabet avantajı kaynağı olarak görülmeye başlanarak İKY ortaya çıkmıştır. John Storey 1987’de İKY’yi sert ve yumuşak olmak üzere iki ayırmıştır. İlerleyen dönemlerde sert bir İKY yaklaşımından daha yumuşak bir İKY yaklaşımına doğru başka bir dönüşüm meydana gelmiştir (Rodríguez-Ruiz, 2014: 256–271). Sert yaklaşım, stratejik uyum ve firma performansına odaklanmıştır. Yumuşak yaklaşım ise öncelikle insan kaynaklarının kurumun iç ve dış paydaşları üzerindeki etkisini ele almaya başlamıştır. Bu yaklaşımlar son dönemde hem işverene hem de çalışana değer veren ve yönetim kararlarına etkili ve verimli kaynak kullanımı sunan hesaplanmış uygulamalara dönüşmüştür (Rodríguez-Ruiz, 2014: 256–271).

2.1.3. İnsan Kaynakları Yönetimi’nin Amacı, Doğası ve İşlevleri

İnsan kaynakları yönetiminin amacı, örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için organizasyon içindeki insanları koordine etmektir. İnsan kaynakları yönetimi bir kuruluşun çalışanlarının belirli iş hedeflerine ulaşma, personel ihtiyaçlarını karşılama ve çalışan memnuniyetini sağlama konusundaki koordinasyonu sağlamaktadır. İKY bunu, dış çevre yerine kurumun iç kısımlarına odaklanan insan, süreç ve teknolojinin kullanımıyla

gerçekleştirir ve hedeflere ulaşmak için psikoloji, iş yönetimi, süreç yönetimi, bilgi teknolojisi, istatistiksel analiz, sosyoloji ve antropoloji gibi birçok farklı alandan yararlanmaktadır. İKY'nin temel amacı, bir kurum için yetkili ve istekli işgücünün varlığını sağlamaktır. Bunun birlikte özellikle Toplumsal, Organizasyon, İşlevsel ve kişisel hedefleri bulunmaktadır (Haslinda, 2009: 180–187).

2.1.4. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Hedefleri ve Kapsamı

İKY'nin oldukça geniş bir kapsama sahiptir. Bir işçinin çalışma hayatındaki tüm önemli faaliyetler kuruluşu girdiği andan kuruluştan ayrılıncaya kadar İKY'nin önizlemesi altındadır. En önemli İKY faaliyetleri İK planlaması, iş analizi, iş tasarımı, çalışanların işe alınması, çalışan ve yönetici ödemeleri, çalışan motivasyonu, çalışanların bakımı, endüstriyel ilişkiler ve İKY'nin beklentilerini içermektedir (Bayraç, 2008: 67). İnsan Kaynakları Yönetimi'nin diğer çalışma alanları ise şu şekildedir:

- Her türlü organizasyonda çalışanların insan olarak yönetilmesi ile ilgili tüm kararlar, stratejiler, faktörler, ilkeler, işlemler, uygulamalar, işlevler, faaliyetler ve yöntemler.
- Ayrıca iş ilişkilerinde ve bunlardan doğan tüm dinamiklerde insanlarla ilgili tüm boyutlar.

2.1.5. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Rolü ve Önemi

İKY'nin rolü, kurumların insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak için tasarlanan politika ve programları planlamak, geliştirmek ve yönetmektir. İşteki insanlarla ve kurumlar ile ilişkileri ile ilgili olan yönetimin bir parçasıdır.

R.L Mathis ve J. H. Jackson'a (2010) göre İK yönetimi tarafından çeşitli roller yerine getirilebilir. Bu rollerin doğası ve boyutu, üst yönetimin İK yönetiminin yapmasını istediği ve İK personelinin gösterdiği yetkinliklere bağlıdır. İKY için tipik olarak üç rol tanımlanmıştır.

- İdari
- Operasyonel Eylemler.
- Stratejik İK

İK yönetiminin idari rolü, temel yasal evrak ve politika uygulamalarını içeren yönetim ve kayıt tutma konularına yoğun bir şekilde odaklanmıştır. Son yıllarda İKY'nin idari rolünde büyük değişiklikler olmuştur. Yönetimsel rolün dönüşümünü sağlayan iki önemli değişiklik teknolojinin daha fazla kullanılması ve dış kaynak kullanımınıdır (Bayraç, 2008: 33).

İKY yöneticileri, İKY faaliyetlerinin çoğunu, yönetim tarafından belirlenen stratejiler ve operasyonlar doğrultusunda yönetir ve çalışanların sorunları için hizmet eder. İKY sık sık organizasyonlarda “çalışan savunucusu” olarak görülmüştür. Çalışanların sorunlarını duyuran bir kurum olarak davranırlar. Hem işle ilgili hem de işle ilgili olmayan çalışan sorunları ile ilgilenen İKY, “kriz yönetimi” konusunda da önemli görevleri alırlar. Çalışan savunuculuğu, çalışanların arka planına veya koşullarına bakılmaksızın çalışanlar için adil ve eşit muamele sağlanmasına yardımcı olur.

Geleneksel olarak idari rol İK için baskın rol olmuştur. Daha az İKY süresi ve daha az İKY personelinin çalışması için İKY’de daha geniş çaplı bir dönüşüme ihtiyaç duyulmaktadır. Operasyonel ve stratejik roller arasındaki farklar bir dizi İKY alanında mevcuttur. İKY 'nin stratejik rolü, İK profesyonellerinin iş gerçeklerini ele almada ve stratejik planlama, tazminat stratejileri, İKY 'nin performansı ve sonuçlarının ölçülmesi gibi temel iş ihtiyaçlarına odaklanmada proaktif olmaları anlamına gelir.

Birçok yönetici ve İKY profesyoneli giderek artan bir şekilde İK yönetiminin organizasyonların iş başarısına daha büyük bir stratejik katkıda bulunma ihtiyacını görmektedir. İK, insan sermayesinin gerçek maliyetinin bir işveren için ne olduğunu bilmekten sorumlu olmalıdır. İKY'nin stratejik bir iş ortağı olarak rolü genellikle yönetimde bir yer almak olarak tanımlanır ve organizasyonun stratejik yönlerine ve başarısına katkıda bulunur. Bu, İKY 'nin uygulama stratejisine ek olarak strateji geliştirmeye dahil olduğu anlamına gelir. İKY 'nin katkısının bir kısmı, sadece çalışanların moralini veya idari verimliliğini artırmak için değil, finansal uzmanlığa sahip olmak ve finansal sonuçlar üretmektir (Lim, ve diğerleri, 2010: 344). İnsan kaynakları yönetiminin önemi Yodder, Heneman ve diğerleri tarafından sosyal, profesyonel ve bireysel girişim açısından ele alınmıştır (Dolan ve Cannings, 1996: 48).

Sosyal Önem: Personelin uygun yönetimi, sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak onların rahatlmasını sağlar. Bu, yeterlilikler ve ihtiyaçlara göre mevcut işçiler ve iş arayanlar arasında bir dengeyi sağlamak; Psikolojik tatmin sağlayabilecek uygun ve en üretken istihdam sağlamak; kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamak ve çalışanın kendisine yaptığı katkı ile orantılı olarak makul bir tazminat ödemek; normal enerjilerinin ve sağlığının korunması yoluyla atıkların veya insan kaynağının uygunsuz kullanımını ortadan kaldırmak ve insanların kendi kararlarını almalarına yardımcı olarak, onların çıkarları doğrultusunda hizmet etmektir.

Profesyonel Önemi: Sağlıklı çalışma ortamı sağlayarak çalışanlarda takım çalışmasını teşvik eder. Bu, çalışanın haysiyetini “insan-varlık” olarak sürdürmek; kişisel gelişim için maksimum fırsat sağlamak, farklı çalışma grupları arasında sağlıklı bir ilişki sağlamak; çalışanların çalışma becerilerini ve kapasitelerini geliştirmek, yanlış kayıtların düzeltilmesi ve işlerin yeniden tahsis edilmesini sağlamayı içerir.

Bireysel Girişimin Önemi: Organizasyonun hedeflerine ulaşmasında etkili motivasyon ile çalışanlar arasında doğru tutum oluşturmak; teşebbüsün mevcut hedeflerini etkin bir şekilde kullanmak ve kendi sosyal ve diğer psikolojik tanınma, sevgi, sevgi, aidiyet, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini yerine getirmeyi içermektedir.

2.1.6. İnsan Kaynakları Yönetimi Modelleri

İnsan kaynakları yönetimi modelleri sert ve yumuşak olmak üzere iki temelden oluşmaktadır. Sert ve yumuşak arasındaki temel ayrım, başlangıçta John Storey tarafından 1987'de tanımlanmıştır. O, İKY'nin bu iki versiyonunun farklı inançlara, amaçlara ve uygulamalara bağlı olduğunu savunmaktadır. İKY'nin sert versiyonunda işçi meta olarak kabul edilir. İnsanlar, organizasyona fayda sağlayacak diğer herhangi bir ekonomik kaynak olarak “rasyonel” şekilde edinilmesi, geliştirilmesi ve yönetilmesi gereken kaynaklardır. Sert İKY kantitatif, hesaplama ve ana odak performans hedeflerine yerleştirilmiştir. Sert İKY kavramı, yirminci yüzyılın başında bilimsel yönetimin doğuşuna kadar uzanır. Frederic Winslow Taylor (1856-1915) tarafından geliştirilen bu yöntem, işin nasıl gerçekleştirileceği, işçilerin bilimsel seçimi, derinlemesine eğitimin nasıl gerçekleştirileceği ve yakın denetimin nasıl yapılacağı en iyi şekilde tanımlanmış görev parçalanmasına dayanmaktadır. İKY'nin yumuşak versiyonu, insan odaklıdır ve çalışanlara değerli varlıklar olarak davranır. Bu yaklaşım, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1920 ve 1930'larda gelişen insan ilişkileri okuluna dayanmaktadır. Rekabet avantajı, bağlılık, gelişmiş organizasyonel kültürü, uyarlanabilirlik ve yüksek güvenli kuruluş yoluyla kazanılmaktadır. Bu yaklaşımda çalışanların potansiyelini geliştirme ihtiyacı vurgulanmaktadır (Bingöl, 2003: 54).

Farklı değişkenler arasındaki ilişkiyi farklı şekillerde açıklamak için İKY'nin farklı modelleri önerilmiş ve bir şirketin İKY politikalarının belirli bir şekilde tasarlanması durumunda performansın artacağını ileri sürülmektedir. Bu modellerden bazıları ise şöyledir:

Michigan Modeli: Armstrong'a göre, İKY konsepti ilk olarak 1984'te Michigan Okulu tarafından tanımlandı. “Eşleştirme ilkesi” İKY sisteminin örgütsel stratejiyle tutarlı şekilde yönetilmesi gerektiği anlamına gelmektedir (Soysal ve Kılınç 2016: 325-347). Özellikle bu

modelde seçim yoluyla mevcut insan kaynaklarını işlerle eşleştirmeyi içerir. Değerleme performans yönetimini, ödül sistemi kısa vadeli ve uzun vadeli başarıları ödüllendirmeli ve Gelişim ise yüksek kaliteli çalışanlar geliştirmelidir. Model, yalnızca İKY'nin belirli yönlerine odaklandığı için dar bir bakış açısına sahiptir. Zamanla çeşitli değişiklikler yapılmış ve geliştirilmiştir (Bingöl, 2003: 55).

Harvard Modeli: Harvard Üniversitesi'nde 1980'lerde geliştirmiştir ve en çok bilinen ve yaygın olarak belirtilen yaklaşımdır. Michigan Modeli'nden daha geniş bir yelpazeyi ele alır ve İKY politikasının paydaşların bakış açısı ve bağlam faktörleri ile şekillendiğini öne sürer.

2.1.7. İnsan Kaynakları Yönetimine Karşı Yöneltilen Eleştiriler

Her ne kadar adalet derecesi arttıkça radikal eleştiriler azalmakta ve motivasyon daha da yükselmekte ise de bazı eleştiriler halen geçerlidir. Örneğin, çatışma ve stratejinin uygulanması ile vaatler ve eylemler arasında uçurumlar bulunmaktadır. Çatışma, yönetim ve çalışan çıkarlarının İKY'de tamamen tutarlı olduğu varsayımını ortaya koyan unitarist perspektiften doğar. Sıklıkla, bireysel ihtiyaç ve istekleri “örgütsel ikilem” yaratan kolektif, örgütsel amaçlardan farklı olarak kullanılır. Şirketin stratejisi ile ilgili sorun, çeşitli başarılı ve başarısız eylemlerden zaman içinde gelişmesidir dolayısıyla yukarıda bahsedilen İKY modellerinin gerektirdiği şekilde ele alınamaz. Bir sonraki eleştiri, yönetim ve gerçekliğin ifade ettiği retoriğin arasındaki boşluğa odaklanıyor. Sıklıkla, İKY retoriği yumuşaktır, ancak gerçekte kurumlara verilen önem, bireylere göre daha fazladır. İyi niyetler, diğer iş öncelikleri, kısa vadeli olma, hat yöneticilerinden sınırlı destek, kaynak yetersizliği veya güven eksikliği gibi çeşitli süreç sorunlarından olumsuz yönde etkilenmektedir (Soysal ve Kılınç 2016: 41).

2.1.8. İnsan Kaynakları Yönetiminin Karşılaştığı Zorluklar

Ulrich'in belirttiği gibi, İKY son on yıldan bu yana çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Uluslararası ticaret engelleri, kolayca nakledilebilir teknoloji ve özellikle artan küresel rekabetin azaltılması, kurumları dünyadaki insanları, fikirleri, ürünleri ve bilgileri daha düşük maliyetlere ulaştırmaya zorlamaktadır. İnsan yönetiminin doğasını çeşitli şekillerde etkilemiştir. Şirketler, çapraz işlevli operasyonların ve ekip çalışmasının daha önemli hale geldiği merkezi olmayan düz yapılara dönüşmüştür. Gelir büyümesi, şirketlerin serbest bilgi akışını ve çalışanlar arasında paylaşılan öğrenmeyi teşvik etmesi gerektiği anlamına gelir. Entelektüel sermaye ise firmaların yetenekli bireyler biçiminde insan

sermayesini bulma, tazmin etme ve elde tutma becerisine sahip olmalarını gerektirmektedir. Tüm bu gereklikler İnsan Kaynakları Yönetiminin zorluklar ile karşılaşmasına neden olmuştur (Gök, 2006: 28).

2.1.9. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

✓ Seçme

Seçim, şirket içindeki potansiyel başvuru sahiplerini veya şirketteki boş pozisyonlarını doldurma sürecidir. Seçim aday havuzundan en iyi olanı seçmek olarak tanımlanır. Bu nedenle, seçim süreci, bir istihdam teklifinin genişletilip genişletilmeyeceğine karar vermek için potansiyel çalışanları toplamak ve değerlendirmek için bir süreç olarak tanımlanabilir (Yüksel, 2007: 145).

✓ Eğitim

Eğitim, şirket içindeki çalışanların bilgi birikimine, tutum ve becerilerine, iş performanslarını iyileştirmek ve organizasyonel hedeflere ulaşmaları için yardımcı olacak özel etkinlikler olarak tanımlanmaktadır. McElroy ayrıca, şirkette yükselişin eğitimlerin kullanılması yoluyla bir mekanizma haline getirilebileceğini dile getirmektedir. Bu nedenle, McElroy, organizasyonların gelişmeleri için eğitime yatırım yapmasını savunmaktadır. Eğitim belirli becerilere sahip olduğunda, taahhüdün devam etmesini ikna edebilir. Bir beceri elde edilemezse, algılanamaz (Yüksel, 2007: 146).

✓ Ödül

İnsan Kaynakları Yönetiminde ödül önemli bir unsurdur. Ödül Yönetimi, temel olarak organizasyonel performansın iyileştirilmesine yardımcı olan ödeme sistemlerinin tasarlanması, uygulanması ve sürdürülmesi ile ilgilidir. Ödül yönetimi, kurumun ihtiyaç duyduğu insanları elde edip saklayarak ve onların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan stratejileri, politikaları ve sistemleri geliştirme ve uygulama sürecidir. Ödül yönetim sistemi, kuruluşun stratejilerinin başarısını desteklemek için tasarlanmalıdır. Organizasyonun kültürüne uygun bir ödül felsefesine dayanmalıdır. Ödül yönetimi, aynı zamanda, uygun kurumsal kültürlerin geliştirilmesi, temel değerlerin desteklenmesi ve çalışanların motivasyon ve bağlılığının artırılması ile de ilgilidir (Şimşek ve diğerleri, 2007: 23). Ödül yönetimi sadece parayla ilgili değildir, aynı zamanda içsel ve dışsal motivasyonla da ilgilidir. Ödül yönetimi süreçlerinin ve uygulamalarının tasarımı ve işleyişi, psikolojik sözleşme kavramının, motivasyon teorisinin, ödeme seviyelerini etkileyen

faktörler üzerindeki etkilerinin anlaşılmasıyla başlamalıdır. Fakat organizasyonun ihtiyaçlarına ve içinde çalışan insanlara odaklanmalıdır. Ödüllendirme süreçleri, organizasyonun iş stratejilerinin başarısını destekleyecek ve aynı zamanda iş kolları olarak hareket edecek olan ödül felsefelerinin, stratejilerinin ve politikalarının bir çerçeve çalışmasının geliştirilmesine yönelik esnek ve entegre bir yaklaşıma dayandığında, bu ihtiyaçların büyük olasılıkla karşılanması gerekir (Yüksel, 2007: 123).

✓ *Performans Değerlemesi*

Performans değerlendirme, performans standardına göre işlerini iyi yapan çalışanı değerlendirmektir. Genel olarak, performans değerlendirmesi, bir organizasyonun ya da seçilmiş bir kurumun, performans düzeylerini tespit etmek ve bunun yanı sıra terfi ve örgütsel karar alma mekanizması olarak kullanmak için şirket çalışanlarını değerlendirdiği süreçtir (Yüksel, 2007: 123).

✓ *Tazminat*

Tazminat, yapılan iş karşılığında çalışanlara parasal değer sağlamada sistematik bir yaklaşımdır. Tazminat, işe alım, iş performansı ve iş tatmini konularında çeşitli amaçlara ulaşabilir. İdeal bir tazminat yönetim sistemi, çalışanlarınızın performansını önemli ölçüde artırmaya ve kuruluşlar için ekstra işgücü oluşturmaya yardımcı olmaktadır. Böyle bir sistem iyi tanımlanmış ve tek tip olmalı ve genel bir sistem olarak organizasyonun tüm düzeylerine uygulanmalıdır. Ayrıca kritik tazminat planlama kararları alınması zamanı geldiğinde bireysel çalışan performansında daha net bir görünürlük elde edilir. İnsan Kaynakları herhangi bir organizasyon için en önemli kaynaktır. Alınan her bir karar, yapılan her iş ve her bir sonuçtan sorumludur. Çalışanlar, endüstri standartlarına göre en iyi ücret ve tazminat sağlayarak uygun şekilde yönetilmeli ve motive edilmelidir. Kârlı tazminat, aynı zamanda, en iyi çalışanları çekmeye ve elde tutmaya da ihtiyaç duyacaktır (Şimşek ve diğerleri, 2007: 19).

Ücret, bir organizasyondaki çalışanlara performanslarından kaynaklanan ücret ve ödül sistemi olarak tanımlanabilir. Komisyonlar, ikramiyeler ve tatil gibi dolaylı ödemeler doğrudan finansal ödüllere dönüştürülebilir. Herhangi bir kuruluşta ücret çok önemlidir ve onları motive eder (Ghebreorgis ve Karsten, 2006: 96)

✓ *İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri*

Günümüzün küreselleşme bağlamında, kurumları ve çevrelerini istihdam etmek giderek karmaşıklaşmıştır. Bu örgütlerdeki yöneticiler, çeşitli ülkeler, kültürler ve politik sistemlere yayılabilecek işgücü ile başa çıkmakta güçlüklerle karşılaşılıyorlar. Bu tür eğilimler göz önüne alındığında, manuel İK sistemleri yönetimi tamamen yetersizdir (Beckers ve Bsot, 2002: 41-50). Öte yandan, bilgi teknolojisinin, yöneticilerin hem genel olarak hem de insan kaynakları işlevlerinde, kurumun yeteneklerini arttırmak için kullanabileceği bir araç olarak önemli bir potansiyeli vardır (Tansley ve Watson, 2000: 108-122). İnsan kaynakları işlevlerini yönetenler bu potansiyeli göz ardı etmiş değiller ve insan kaynakları bilgi sistemlerinin (HRIS) yaygın bir şekilde kullanılmasına neden oldu (Kaynak,1996: 52).

2.1.10. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

✓ *İnsan Kaynakları Planlaması*

İnsan kaynakları planlamasının ilk adımı, şirketin mevcut meslek havuzundaki güçlü ve zayıf yanlarını tespit etmektir. Bu, bir şirketin her bir işçinin becerilerini, demografisini, niteliklerini, deneyimini ve tazminatını kapsamlı bir şekilde denetlemesini gerektirir. İKY, bu istatistiklerin şirketin hedeflerine uygun olup olmadığını belirlemelidir. İKY tahminleri şirketin stratejik hedeflerine dayalı talepleri kapsamaktadır. İKY yöneticileri, şirketin hedeflerini karşılamanın yollarını bulmaya çalışmak için pazar eğilimlerini, endüstri analizlerini ve teknolojik gelişmeleri inceleyebilir. Muhtemel emekliliklerin tahmin edilmesi, işletmeler gelecekteki personel seviyelerini değerlendirdiğinde göz önünde bulundurulması gereken önemli bir faktördür.

Bu planlamalar önceden belirlenmiş eylemleri içerir. Bu süreçte organizasyonel hedefler ve bunların oluşturulmasına yönelik politika ve programların oluşturulması karara bağlanır. İyi düşünülmüş bir plan, yürütmeyi mükemmel ve kolay hale getirir (Kaynak,1996: 55).

✓ *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*

Organizasyonel rekabet edebilirliğin bir parçası olarak, İKY ölçümleri ve İKY teknolojisi kullanılarak İKY etkinliği için stratejik planlama artırılabilir. İnsan kaynakları planlaması işlevi, organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan çalışan sayısını ve türünü belirler. İnsan kaynakları planlaması, dengeli bir beceri, doğru kişileri işe alma ve gönüllü ekip ataması oluşturmayı içerir. Bu işlev etkili inovasyon ekipleri oluşturmak

için personel ihtiyaçlarını analiz eder ve belirler. Temel İnsan kaynakları planlaması stratejileri, personel ve çalışan gelişimidir. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKİY), kamusal veya özel, yerel veya yabancı, küçük, orta veya büyük tüm organizasyon türleri için gereklidir. Tek fark, bu stratejilerin doğası ve kapsamıdır (Kaynak,1996: 55).

Stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimi alanında, özellikle insan kaynakları yönetimi kavramının gelişimini şekillendiren birçok bilim insanının ilgisini çekmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı Harrison (1993) tarafından “Genel ve tutarlı bir uzun vadeli planlama ve daha kısa vadeli yönetim, bir kuruluşun insan kaynaklarının kontrolü ve izlenmesi, bunlardan maksimum katma değer elde etme ve kuruluşun kurumsal hedeflerine ve misyonuna ulaşmak için onları en iyi şekilde konumlandırma” olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, karar verme ve kararların eyleme geçirilmesi ile ilgili süreçtir. Buradaki ana odak, insan kaynakları için planlama yapmak, yönetim sistemlerini yerinde tutmak, böylece personelin fonksiyonlarının organizasyonun gerektirdiği şekilde insanların kullanımını en üst düzeye çıkarmasıdır. Başka bir deyişle, stratejik insan kaynakları yönetimi, ancak örgütün geleceği belirlenirse ve insan kaynakları stratejileri geliştirilir ve geleceği gerçekleştirmek için günümüzde kullanılırsa var olur. Misyon ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için kısa vadeli yönetim kontrol ve izlemenin bir yönü gereklidir. Karadjova-Stoer ve Mujtaba'da (2009) stratejik insan kaynakları yönetimini “iş performansını geliştirmek ve inovasyon ve esnekliği teşvik eden örgüt kültürünü geliştirmek için insan kaynağını stratejik hedefler ve hedeflerle birleştirmek” olarak görmektedir (Kaynak,1996: 64). Bu tanım hem kaynak bağımlılığı hem de stratejik yönetim teorilerinden, kuruluşun başarısının, en güçlü iş stratejisini geliştirme ve doğru insanları takip etme becerisine sahip olma becerisi üzerine kurulu olduğu çevreden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, burada "işletme" kelimesinin de kâr amaçlı işlemleri kapsadığını belirtmek önemlidir. Bu nedenle, organizasyon için arzu edilen geleceğin elde edilmesi, çalışanları diğer kaynakları harekete geçirebilecek ve yönetebilecek tek kaynak olarak yönetme kabiliyeti açısından görülmektedir. Bu nedenle, insan yönetimi ile ilgili doğru kararların verilmemesi, örgütün geleceğinin başarısız olmasına yol açmaktadır.

✓ *İnsan Kaynakları Politikaları*

İnsanları yönetmede resmi bir “örgütlenme kuralları” olmadan resmi bir örgüt var olamaz ve iyi işlev göremez. Bunlar yönetimin insanları nasıl yönetmeyi planladığını ve işyerinde çalışanların neler beklediğini ifade eden genel kurallardır (Armstrong, 2006: 43). Bu yönergeler insan kaynakları politikalarını içerir. Diğer kılavuzlar, notlar, genelgeler, etik

kurallar ve davranış kuralları şeklinde olabilir. Politikalar, kuruluşun vizyon ve misyon bildirimlerinde dolaylı olarak somutlaşmış olabilir veya stratejik planında ve / veya insan kaynakları stratejik planında açıkça kurulmuş olabilir. Politikalar, kuruluşların çalışanlara sağladığı felsefeleri ve değerleri tanımlar. Çalışanların bir kaynak olarak nasıl değerlendirildiklerini veya değer vermediklerini, personel meselelerinde karar almaya ilişkin yönetim pozisyonunu ve istihdam ilişkisinde her paydaşın oynayacağı rolleri ifade eder. Hem yönetim hem de çalışanlar için açık ve bilinen politikalar olmadan hem yöneticileri hem de çalışanları motive edebilecek ve tüm organizasyonun performansını engelleyebilecek keyfi karar verme tehlikeleri vardır (Kaynak,1996: 47).

Yöneticiler olarak, herhangi bir insan kaynakları politikasını dikkate almadan önce, yöneticilerin kendileri tarafından yanıtlanması gereken birtakım sorular ortaya koymak önemlidir çünkü insan kaynakları yönetiminin belirli alanlarını ele almak için insan kaynakları politikasının geliştirilmesi, prensipte bir yatırımdır. Bununla birlikte, bu konunun örgütlerdeki insan yönetimi için önemli olmasına rağmen, insan kaynakları yönetimi çalışmalarının ana akım literatüründe ayrı bir konu olarak insan kaynakları politikalarının kapsamının gözden geçirilmiş bir incelemesi kapsam ve içerik açısından yetersizlikler göstermektedir (Beach, 1985: 85; Armstrong, 2006: 44). Sebeplerden biri, kurallar olarak tanımlandığında, stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planları, performans ve ödül yönetimi vb. gibi ayrı konularda örtük olarak ele alınmış görünmektedir. Bununla birlikte, insan kaynakları politikalarının tartışıldığı yerlerde, insan kaynakları politikalarının oluşturulmasında en iyi argümanlar şunlardır: Birincisi, insan kaynakları politikaları yöneticilere, insan yönetiminin kurumsal değerler ile uyumlu olmasını sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Şirket vizyonu, misyonu ve değerlerinde yer alan unsurların daha fazla geliştirilip geliştirilmemesi ve hem yöneticilerin hem de çalışanların kuruluşun sadece kendisinin olmadığını hissetmesi için çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını sağlamak. Gerçekten de insan kaynakları politikası, insan yönetiminde stratejik düzeyde ilan edilen felsefe ile insan kaynaklarının operasyonel düzeyde alınan kararlar ve faaliyetler açısından günlük yönetiminin ne ölçüde sürdürüldüğünün yargılanmasında faydalıdır. İkincisi, insan kaynakları yönetimi kararlarının tutarlı bir şekilde yapılmasını sağlamaktır (Armstrong, 2006: 37). Çalışanların yönetilmesi, istihdamın şart ve koşullarının tüm yelpazesinde karar verme ve insan kaynakları hedeflerinin uygulanması ile ilgilidir. İnsan kaynakları politikaları, önemli yöneticiler veya benzer konularda kararlar verenler arasında tutarsız karar vermeyi önlemek için bir referans ve kılavuzluk sağlar. Bu yöneticiler ve personel arasındaki güven ile

oluşturur. Üçüncüsü, çalışanlara muamelede eşitsizliği en aza indirmektir. İnsan kaynakları politikalarının sadece varlığı, çalışanların eğitim, istihdam ve cinsiyet gibi çeşitli alanlarda işleyişinde eşitliği garanti edemese de belirli politikaların eksikliği çalışanlar arasında daha da fazla eşitsizlik yaratabilir. Çalışanların anomaliler olduğunda eşit muamele talep etmesi ve eşitliği yargılamak için net bir tanım ve kriter olmadığında zorlaşır. Dördüncüsü, insan kaynakları politikaları ademi merkeziyetçiliği, delegasyonu ve yerel yetkilendirmeyi kolaylaştırmaktadır. Personel alma kararları, yanlış kararların alınma riski olmadan düşük yönetim düzeylerine devredilebilir, çünkü politika, personel üzerindeki bazı sorunların veya sorunların nasıl ele alınacağı konusunda rehberlik sağlayacaktır (Armstrong, 2006: 49).

✓ *Yetenek Ve Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*

Örgütsel yaşam döngüsü teorisi, örgütlerin büyüdüğünü, olgunlaştığını ve bir safhadan sonra sona erdiğini belirtmektedir (Kaynak,1996: 58). Ancak, sahipleri, hissedarları ve yöneticileri, kuruluşlarının süresiz büyümeye devam etmesini istemektedir. En azından teoride kuruluşlar, organizasyonun rekabet gücünü koruyan yönetim modellerini sürdürülebilir bir şekilde benimseyebilseler de büyümeye, olgunlaşmaya ve düşüşten kaçınmaya devam edebilirler. İnsan yönetimi ile ilgili olarak, McClelland (1973) ve Peters ve Waterman (1982), işletmeleri rekabetçi tutmak isteyen yöneticilerin sürekli olarak organizasyonun canlı kalmasını sağlamak için en yetenekli ve yetkin personeli cezbetmek, kullanmak ve elde tutmak için çaba göstereceğini öne sürmektedir. Bununla birlikte, rutin çalışan personel yönetiminin katılığı ve insan kaynakları yönetimi okulu kapsamında yetenek ve yeterliliklere yeterince vurgu yapılmaması, geleneksel insan kaynakları yönetimi ilkeleri ve tekniklerindeki boşlukları doldurarak insan sermayesini yönetmeye yönelik en iyi yaklaşımların araştırılmasında bazı ilerlemelere yol açmıştır. Bu, insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının tüm yelpazesinde yer alan yetkinlik prensiplerini, tekniklerini ve uygulamalarını alan bir yaklaşımdır.

Spencer ve Spencer (1993), etkin yeterlilik temelli işe alım ve seçim süreci için önemli adımlar atmışlardır (Özçelik ve Ferman, 2006: 212). Bunlar:

- İşe alım ve seçim için yetkinlik modellerinin geliştirilmesi.
- Seçim yöntemlerinin belirlenmesi.
- Değerlendiricilerin eğitimi.
- İş başvurularını değerlendirme.
- Değerlendirme yöntemlerini doğrulama.

- Gelecekte kullanılmak üzere bir veritabanının geliştirilmesi.

Yetenek temelli işe alım ve seçim modellerinin geleneksel insan kaynakları yönetimi üzerindeki üstünlüğü, Kumar (2006) tarafından işe alım ve seçim öncesi normal geleneksel insan kaynakları yönetimi altında olduğunu söylediği yetenek ve yetkinlik yönetiminin esasları üzerine notlarıyla iyi bir şekilde özetlenmiştir. İnsan kaynakları yöneticisi aşağıdakileri yapar:

- İlke olarak insan kaynakları planlarının, politikalarının ve stratejilerinin verilerine dayanan iş analizi yoluyla doldurulacak pozisyonu netleştirir. Ancak, önemli sayıda kuruluşun sağlam güncellenmiş plan politikaları ve stratejileri olmadığından, uygulama daha az etkili olma eğilimindedir.
- İş tanımını ve özelliklerini gözden geçirir. İş tanımı, iş sahibinin ne yapması ya da başarması beklendiğini anlatır. Bununla birlikte, üstün bir düzeyde performans gösterebilmek için adayın hangi niteliklere sahip olması gerektiğine dair daha fazla bilgi vermez. İş spesifikasyonları, belirli yeteneklerin ve yetkinliklerin sahip olmasıyla belirlenen, gelecekteki performansı tahmin edemeyen niteliklere ve deneyimlere odaklanır.
- İşe alım kaynaklarını tanımlama. İşe alım kaynakları genellikle kolejler, işgücü piyasası ve kurum içinde olduğu için, belirli bir iş için gerekli olan yetkinlikler net değilse, hedeflenecek en iyi kaynakları bilmek zordur.
- İç ve dış reklam yoluyla başvuru sahiplerini çekme. Üstün performans için yetkinlikler genellikle nadirdir ve çekilmesi ve tutulması zordur. Yetkinlikler iyi kurulmuş ve biliniyorsa, yöneticiler en iyi adayları çekmek için daha iyi bir stratejiye sahip olacaklardır.
- İş tanımı ve özellikleriyle en çok eşleşen niteliklere sahip adayları belirleyen seçim tekniklerini kullanma. İş tanımları ve özellikleri, performansı tahmin edemediğinden, bu amaç için en iyi seçim teknikleri bile güvenilir olamaz. Bazı seçim teknikleri, genelleştirilmiş araçlarla bulunamayan belirli yeteneklerin ve yetkinliklerin araştırılması ve tanımlanması için en uygun olanlardır. Örneğin, iletişim, liderlik becerileri, risk alma ve başarıya ulaşma gibi özelliklerin bir birleşiminden en iyi şekilde, görüşme ya da yazılı sınavlar yerine değerlendirme merkezlerinin kullanılması incelenebilir. Kumar'a (2006) göre, geleneksel yaklaşımın sınırlamalarının aksine, yetkinlik bazlı işe alım ve seçim aşağıdaki avantajlara sahiptir (Danışman, 2008: 32):

- Yetkinlik temelli işe alım ve seçim, yalnızca eğitim ve gelişim yoluyla elde edilmesi zor olan özelliklere sahip adayların çekilmesine yardımcı olur. Brans ve Hondegem (2005), geleneksel işe alım ve seçim eğitim bilgilerinin ve başlıklarının çok yararlı olduğu düşünülürken, aynı zamanda en iyi performans gösterenleri tahmin etmede de çok az değer olduğunu bulmuştur.
- İş başvuruları yeterlilikler ve deneyimlerini yeterlilikler açısından açıklayabilir ve gösterebilir.
- Yetkinlik yaklaşımı, yetenek ve yetkinliklerin gelecekteki gelişimi için müştereken plan yapma olanakları ile birlikte hat ve personel yönetimini sağlar. Yetkinlik çerçevesinin ne kadar etkili ya da değil deneyimleri, dünyayı değiştirir (Danışman, 2008).

✓ *İşçi Bulma ve Seçme*

Hiçbir kamu veya kuruluş, kontrol edilmesi gereken bir maliyet olduğu için çok fazla insanın çalışmasına izin veremez. Benzer şekilde, yeterli sayıda iyi eğitilmiş ve motive olmamış çalışan yoksa, hiçbir kamu ya da kuruluş iyi performans gösteremez. Küreselleşmenin mevcut eğilimi ile hükümetler ve kuruluşlar, insan kaynakları gerekliliklerine ve zorluklarına her zaman cevap verebilmeyi gerektirir. Kuruluşların bilinçli bir gelişme olmadan ve etkin bir şekilde kaynak sağlamaya yönelik taahhüt olmadan üretim ve hizmet sunumunda etkili olabilecek başka yolları yoktur (Benli ve Şahin, 2004: 113-124).

Bu kolay bir iş değildir çünkü çalışan kaynakları, dikkatli bir karar verme süreci, güçlü bir taahhüt ve bilgi, zaman ve para da dahil olmak üzere çok fazla kıt kaynak kullanımı gerektiren sürekli bir süreçtir. Bununla birlikte, yöneticiler personel fonksiyonlarının düzgün bir şekilde yapılmasını sağlayabilecek insan kaynakları planlarını geliştirmek ve kullanmak için gerçekçi değildir (yukarıda belirtilen kısıtlamalar nedeniyle); Deneyimler, çalışanların sermaye olarak ele alınmasının ve dolayısıyla edinme, yerleştirme ve elde tutma için uygun önlemlerin geliştirilmesinin her zaman ödeyeceğini göstermiştir. Çalışan kaynakları, insan kaynakları yönetiminde 1990'lardan beri sürekli gelişim içerisinde olan insan kaynakları yönetiminde bir ifadedir. Bu, insan gücünün niceliksel yönleriyle daha fazla ilgisi olan insan gücü planlamasının felsefi bir değişimi ve sadece elde edilmesi ve kullanılması için değil, kıt kaynaklar olarak çalışanların niteliksel kaygıları ile ilgilidir (Benli ve Şahin, 2004: 113-124).

Bu bağlamda McKennan ve Beach (2002), organizasyonda insan kaynağının yeterli düzeyde ve kalitede bulunmasını sağlamak için organizasyonda insan kaynakları edinme ve

kullanma süreci olarak çalışan kaynaklarına bakmaktadır. Aynı argümanı geliştiren Price (2007), kaynakların en aza indirilmesi, çalışan değerinin en üst düzeye çıkarılması ve iş ve organizasyon için davranışsal özelliklerin doğru kombinasyonunun elde edilmesi yoluyla, kaynakların insan kaynakları yönetimi için stratejik bir yaklaşım olduğunu söyleyerek, çalışan kaynaklarına ilişkin bazı önemli noktaları gündeme getirmiştir (Kaynak, 1996: 58). Çalışan kaynaklarının anlaşılmasını sağlayan iki temel teori vardır. Birincisi kaynak bağımlılık teorisidir. Bu teorinin tezi, çalışanların dikkatlice edinilmesi, geliştirilmesi ve saklanması gereken kıt kaynaklardır. İkincisi, sahip oldukları bireysel, grup ve örgütsel bilgi birikimi nedeniyle çalışanları sermaye olarak gören ve rekabet avantajı için güçlü bir temel oluşturan beşerî sermaye teorisidir. İkinci teori, rasyonel yöneticilerin ve idarecilerin, stratejik kıtlığın, kullanımın, değerli kıt kaynak / sermayenin geliştirilmesi ve muhafaza edilmesinin önemini abartmayacakları iddiasını desteklemektedir. İnsan yönetiminde stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışan edinme sürecidir ve insan kaynakları planlaması ile başlar. Bu nedenle, aşağıdaki bölüm insan kaynakları planlama sürecindeki bazı kritik konuları kapsayacaktır.

İşe alım ve seçim, insan kaynaklarının kuruluşların bölümlerine, bölümlerine ve işlerine girme sürecidir. Araştırmacılar, potansiyel başvuru sahiplerini kuruluştaki gerçek ve öngörülen boş pozisyonlar için keşfetme ve tedarik etme sanatı hakkında daha da yararlı bir işe alım tanımını kullanmaktadırlar. Bu tanım, yönetimin yumuşak becerileri ile ilgili olan ve bazı yöneticilerin doğal yetenekleri olan veya özel eğitim yoluyla edinilen “sanat” kavramını ortaya koymuştur. “Keşfedim” kelimesinin kullanılması, etkili bir işe alımın, araştırmayı içeren ve iş için potansiyel insanların “keşif” inin yapıldığı özel yöntem ve teknikler gerektirecek bir süreç olduğunu vurgular. Genellikle, işe alım ve seçim, belirtildiği gibi, kuruluşun politika rehberliği işe alımına ve seçimine bağlıdır. Noe ve diğerleri (2007) işe alım ve seçimin planlanması sırasında göz önünde bulundurulması gereken ve birtakım faktörler açısından kuruluşun pozisyonu ile ilgili olarak seçilmesi gereken önemli politika konularını eklemiştir. Bunlar, örneğin, personelin dışardan istihdama göre istihdam edilmesi, piyasa oranının üstünde ödenecek bir kimsenin işe alınması olasılığı, iş güvencesi ve işten çıkarılma sorunları ve aynı zamanda kuruluşun imajının reklamlarda nasıl gösterilmesi gerektiği kadardır. Bu, iş başvurularının kalitesini ve sonuçta işe alım sürecini etkileyecektir. Organizasyonu, doldurulacak işi ve gerekli kişiyi inceleme sürecine girmeden işe alım ve personel seçimi yapılamaz. İşe alım ve seçim süreçleri örgütsel analiz ile başlar. Bu, toplam organizasyonun, amaçlarının, insan kaynaklarının, etkililiğinin ve iç ortamın değerlendirilmesi sürecidir. En kullanışlı veri ve bilgiler, varsa şirket stratejik planından veya

insan kaynakları stratejisinden elde edilir. Diğer kaynaklar aylık veya üç aylık raporlar, yönetim toplantıları kararları, hükümet politikaları ve yasaları, pazar eğilimleri ve küresel kalıplardır. Bir sonraki adım iş analizidir. Bu, işin içinde yer alan görevleri analiz etme ve listeleme, farklı görevleri yerine getirmek için atılan tüm adımların ve işverene verilen görevlerin tüm gereksinimlerinin listesidir. İşin niteliğine ve gereksinimlerine ilişkin veriler, mevcut insan kaynakları el kitaplarından, iş tanımlarından, departman ve bölüm yöneticilerinden veya denetçilerden sorgulama yapmaktan, işi yapan ve işin nasıl yapıldığını gözlemlemek için dolaşmaktan elde edilebilir. Son adım bireysel analizdir. Bu, iş hedefleri ve gelişim potansiyeli ile ilgili olarak bireysel bilgi, beceri ve yeterlilik gereksinimlerini karşılaştırmak için işi yapan bireylerin performans değerlendirmesini içerir (Noe ve diğerleri, 2007: 88).

✓ *Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme*

Performans yönetiminin anlamının anlaşılması, sürekli bireysel, takım ve organizasyonel performansın sağlanmasını amaçlayan yönetim sürecine odaklanmaksızın tamamlanmamıştır. Performans yönetimi konusundaki ana literatür performans yönetimi konusunda iyi tanımlara sahip olmamasına rağmen, en tanınmış insan kaynakları yönetimi uzmanlarından biri olan Michael Armstrong'un yaygın olarak kullandığı tanım önemlidir. Onun görüşüne göre, performans yönetimi, planlanan hedefler, standartlar ve yeterlilik gerekliliklerinin üzerinde anlaşılmış bir çerçeve içinde performansın anlaşılması ve yönetilmesi yoluyla organizasyondan, ekiplerden ve bireylerden daha iyi sonuçlar elde etmeyi amaçlayan bir hat yönetiminin sahip olduğu ve bu süreçten kaynaklanan bir süreçtir (Armstrong 2008: 1) Performans yönetimi, 1980'lerin sonlarında kısmen, değerlendirme, hedeflere ve performans değerlendirmesine göre yönetimin yanı sıra stratejik yönetimden ve insan kaynakları yönetiminin stratejik yönlerinden öğrenilen deneyimler ve dersler hakkındaki bilgi birikiminin olumsuz yönlerine bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. (Armstrong, 2006: 5).

Performans yönetimini, bireysel ve kurumsal hedeflere ulaşmak için en iyi seçenek haline getiren faktörler, insan kaynakları yönetiminde bir dizi önemli alana özetlenmiştir:

- Daha iyi bir kullanımla çalışanların verimliliğini ve etkinliğini artırarak işletmeler ile işletme arasındaki maliyetleri arttırmak ve maliyetleri düşürmek.
- Sendikaların gücünün azalması, çalışma ilişkilerinde de değişime yol açmıştır. Bireyler bir iş için müzakere etmek ve belirli hedefleri ve hedefleri gerçekleştirirken

örgütü en iyi nasıl destekleyebileceklerini göstermek zorundadır. Bu, performans anlaşmasının temelini oluşturur.

- İnsan kaynakları yönetiminin (İKY) temel olarak Amerikan okulunun yönlendirdiği insan yönetiminde stratejik bir yaklaşım olarak kabul edilmesi. Çalışan yönetimine yönelik stratejik yaklaşım, yöneticilerin departmanlarında performans yönetimi stratejileri geliştirmeye yaklaşmıştır.
- Sistem teorisi dahil olmak üzere farklı teorilerden ortaya çıkan bilgi, performansın, her bir üretim sisteminin bileşenlerinin nasıl etkin bir şekilde yönetildiğine bağlıdır. İnsan kaynakları, iyi yönetilmesi gereken sistemin temel bileşenlerinden biri olarak görülmüştür.
- Mükemmel organizasyonların niteliklerinin bir parçası olarak öğrenme ve adaptasyon yoluyla sürekli iyileştirmenin önemini kabul edilmesi. Bu nedenle, vurgu, iş ortamının belirlediği şekilde daha iyi ve daha iyi performans için uygun ortam yaratmada neyin yanlış gittiğine dair geri bildirim sağlayan performans değerlendirmesinden kaymıştır.
- Akademik yeterliliklerin ve deneyimlerin, mükemmel performansa sahip kuruluşların yetenekleri ve yetkinlikleri için ana performans olmadığı ve iş performansı sürecinde araştırılması, geliştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiği kabul edilmiştir.
- Performansı yönetmenin, sadece yöneticileri değil, organizasyondaki herkesin endişesi olduğunu fark eden bir gerçekleşme. Toplam çalışanların, yöneticiler, personel yöneticileri ve çalışanlar arasındaki ortaklıkların bir parçası olarak performans anlaşmaları yoluyla organizasyonel görevlere, faaliyetlere, süreçlere, hedeflere ve hedeflere bağlılığı, rekabetçi kalmanın yolu olmuştur. İKY felsefesi kapsamında, ödüller işyerinde iş ortağı olarak çalışanlardan en iyi çabayı ve bağlılığı sağlamak için finansal ve finansal olmayan araçlardır. McKenna ve Beach (2002) tarafından gözlemlendiği gibi ve haklı olarak, ödüllerin finansal boyutu yaşamın temel ihtiyaçlarını tatmin etmek için yapılan dışsal motivasyonla ilişkili olsa da, finansal olmayan ödüller daha içseldir (Soysal ve Kılınç, 2016: 325-347).

✓ **Ücret Yönetimi**

Maaş, işveren tarafından alınan hizmetin ödenmesi şeklindedir. Temel ücrete karar verme standartları, aşağıdaki faktörlerden oluşur: işgücünün becerileri, iş deneyimleri, işgücü yoğunluğu, sorumluluk, işletme stratejisinde iş önemi, alanlar, koşullar, çalışma yılı ve diploma, vb. Bunlara, ödenekler, ikramiyeler, ikramiyelerin ekstra emeğin veya katkıların

bedeli olduğu ücretsiz çalışma yemekleri, konut sübvansiyonları, vb. dahil edilebilir. Maaş teorisi, üretken öğelerle marjinali birleştiren modern dağıtım teorisine dayanmaktadır (Özet, 2002: 44).

Ücret yönetimi, insan kaynakları yönetiminin temel modelidir ve izole edilemez. İnsan kaynakları yönetiminin temelinde çalışılmalıdır. İkincisi bir dizi somut faaliyete atıfta bulunmaktadır: yetenekleri işe almak, bunları rasyonel bir şekilde kullanmak, potansiyellerini cesaretlendirmek gibi potansiyellerini ortaya koymak, vb. Teorileri X, Y, Z ve stratejik insan kaynakları yönetimi teorisini içermektedir. Bu teori, hedefine ulaşmak için örgütün insan kaynaklarını sistematik olarak planlayıp yöneteceğini ve stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel stratejinin organik ve zorunlu bir parçası olduğunu ifade eder. Stratejik kaynakların, ardışık yönetimin ve sistematik entegrasyonun karakteristiğidir (Özet, 2002: 42). Bazı araştırmacılar, stratejik insan kaynakları yönetimini altı operasyonel bölüme ayırır: kalite modeline dayanan değerlendirme sistemi, iş yeterliliği üzerine mesleki davranış testi sistemi, Kilit performans göstergelerinde değerlendirme sistemi, performans üzerinde maaş dağıtım sistemi ve kariyer üzerinde yetenek ve eğitim geliştirme sistemi. İnsan kaynakları yönetimi stratejisi insana odaklanır ve insanları sermaye olarak görür. İnsanlarla iş dünyası arasındaki sistemleşmenin hedefine ulaşmak ve ekonomik ve sosyal faydaları en üst düzeye çıkarmak için dinamik ve psikolojik gelişim ve düzenlemeyi vurgulamaktadır. Ayrıca organizasyonun operasyonel stratejisinin önemli bir parçasıdır ve uzun vadede sürdürülebilir kalkınmasını destekleyerek buna katkıda bulunur. Organizasyon, kültür ve yönetim sisteminde çeşitli yapıcı önlemlerden oluşur (Soysal ve Kılınç, 2016: 346).

✓ *Kariyer Planlama*

Kariyer yönetimi, organizasyonun ihtiyaç duyduğu yetenekleri elde etmesini ve kendi isteklerini yerine getirmesini sağlamak için insanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmeleri için fırsatların sağlanmasıyla ilgilidir. Örgütün ihtiyaçlarını bireyin ihtiyaçları ile bütünleştirmekle ilgilidir. Kariyer yönetiminin önemli bir parçası, bir organizasyondaki bireylerin organizasyonel ihtiyaçların değerlendirilmesine, çalışanların başarı puanlarına ve işletmenin bireysel üyelerinin performans, potansiyel ve tercihlerine göre ilerlemesini şekillendiren kariyer planlamasıdır. Ancak kariyer yönetimi aynı zamanda insanların kariyerlerini organizasyonun avantajları ve avantajları için geliştirmelerine yardımcı olmak için kariyer danışmanlığı ile ilgilidir.

Rekabetin artması, Avrupa Birliği'ne entegrasyon ve özellikle belirsiz bir iş ortamında rekabet üstünlüğünün korunması ihtiyacının mevcut ekonomik bağlamı, insan kaynakları faaliyetlerinin başlatılmasına ve kullanılmasına yol açmıştır. Bu nedenle, bir çok şirket çalışanların organize planlama ve kariyer geliştirme sistemlerini geliştirmeye ve uygulamaya başlamıştır. İnsan kaynakları yönetiminde kariyer planlaması, bireylerin kariyeri için ihtiyaçları, beklentileri ve fırsatları ve bu kariyeri desteklemek için insan kaynakları programlarının uygulanmasını tanımlamayı amaçlamaktadır. Edgar Schein'in kariyer planlamasına göre bireyin kendi mesleki kavramını, kendi değer sisteminin beceri ve yetenekleri, ihtiyaçları, motivasyonları ve özelemleri sonucunda yavaşlattığı sürekli bir keşif süreci söz konusudur (Schein, 2010: 19).

Kariyer planlaması, kariyer gelişimi ve stratejilerinin uygulanması, öz değerlendirme ve fırsatların analizi ve sonuçların değerlendirilmesi için çok sistematik ve kapsamlı bir süreç olarak görülmektedir. Kariyer planlama süreci hem organizasyonu hem de bireysel sorumluluğu içerir. Bu nedenle, bireyler kendi isteklerini ve yeteneklerini ve eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını anlamak için değerlendirme ve danışmanlık yoluyla tanımlamalıdır; Örgütün kendi ihtiyaçlarını ve fırsatlarını tanımlaması, çalışanlarını planlaması ve personeline gerekli bilgileri ve kariyer gelişimi için uygun eğitimi sağlaması gerekir. Bu nedenle, kariyer planlaması (Popescu, 2003: 22) bireysel ihtiyaç ve istekleri kurumsal ihtiyaç ve fırsatlarla ilişkilendirmeli, personelinin kariyer planlaması, eğitim ve gelişim programları ile bireysel gelişim çabaları hakkında değerlendirmeli, bilgilendirmeli ve bilgilendirmelidir. Çoğu zaman bu eşleşme yapılmaz, organizasyonlar çalışanlarına farklı bir dikkat gösterir, yüksek performans gösteren bireylerin kariyerlerini planlamak için daha fazla fırsat sunar ve performans potansiyelini dikkate almaz.

✓ *Çalışma İlişkilerini Düzenleme*

Çalışanlar organizasyonlara katıldıklarında, işyerinde işveren ve iş arkadaşlarından kendi ihtiyaçları ve beklentileri vardır. Benzer şekilde, bir işveren personeli işe aldığı anda, ilkinin ikincisi tarafından karşılanması gereken belirli ihtiyaç ve beklentileri vardır. Her paydaşın ihtiyaç ve beklentilerini tanımlamak için karşılıklı anlaşma, çalışan ve işveren arasındaki ortak anlaşma yoluyla veya sendikaların kullanımıyla ortak anlaşma yoluyla yapılabilir. Foot ve Hook (2008), iş ilişkisinde işveren ve çalışanın önemli haklarını şart koşmuştur. Bu bağlamda, işveren, iş performansını kontrol etme, çalışanları organizasyon yapısına ve yönetim sistemine entegre etme ve karşılıklı güven yeterli ve makul bir iş temini ortamı yaratma hakkına sahiptir. Buna karşılık, çalışanın yasal ve makul siparişlere uyması,

sadakati sürdürmesi ve gereken özen ve özenle çalışması beklenir. Yasalar genellikle bu ilişkileri ve beklentileri yönetir ve ihlallerin olduğu yerlerde çıkar çatışması ve mağduriyetlere yol açar (Foot ve Hook 2008: 92).

2.1.11. İnsan Kaynakları Yönetiminin Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri

İnsan kaynakları yönetimi, günümüzün rekabetçi çalışma ortamında önemli bir role sahiptir. Örgütsel bütünleşmeyi, çalışanların bağlılığını, esnekliğini ve çalışma kalitesini en üst düzeye çıkarmak için tasarlanmış bir dizi politika içeren, istihdam politikasına dayalı insan kaynakları sistemlerinin yönetimi artık vazgeçilmez bir alan haline gelmiştir (Alagaraja, 2013: 117-143). İKY, bir kurumun varlıklarının yönetimine stratejik ve uyumlu bir yaklaşım olarak tanımlanmıştır, buradaki çalışanlar, tek tek ve hedeflerinin gerçekleştirilmesine ortaklaşa katkıda bulunanlardır. Armstrong'a göre insan kaynakları yönetiminin temel amacı, organizasyonun insanlarla başarıya ulaşmasını sağlamaktır (Armstrong, 2006: 15).

Günümüzün pazar koşulları altında, her kuruluşun İKY departmanının rekabet etmesi gerekmektedir. Aksi halde, uzun bir süre için pazarın zorlu şartlarında ayakta kalamazlar. İnsan Kaynakları Yönetiminin etkinliğini anlamadan, kuruluş rakiplerine karşı rekabetçi avantajlar sağlayamaz. Organizasyonları sosyal sistemler olarak düşündüğümüzde, çevreden girdi alan kuruluşun çevresinden etkilendiği, çevreye yaptığı girdinin ise çevreyi etkilediği söylenebilir (Chan, Burns ve Yung 2000: 286-300). Faaliyetlerini yürüten kuruluşlar, çevredeki çevresel unsurların neden olduğu belirsizliği azaltarak kontrol edilebilir ve çevresel değişimin örgütlenmesini olumsuz etkilemekten kaçınmak isterler. Temel olarak üç organizasyon kaynağı vardır: insan kaynakları, finansal kaynaklar ve fiziksel kaynaklar (Marangoz ve Biber 2007: 32). Bu kaynaklardan insan kaynaklarının en önemlisidir ve örgütün verimliliğini doğrudan etkileyebilir. Bu faktörler birbiriyle ilişkilidir ve kurumun etkinliğini belirlemek için birlikte hareket eder. İnsan kaynağı, örgütsel performansı etkileyen en önemli faktördür. Literatür taraması ışığında şirketler için kurumsal performansın artırılmasına katkıda bulunmak amacıyla İKY uygulamaları en önemli araçlardır. Şirketler, rekabetçi piyasa koşullarında üretkenliği ve performansı artırmak için etkin bir şekilde insan kaynaklarının kullanımı ile lider konuma geçebilirler. Acquaah, İKY uygulamalarının, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri cezp ederek, tanımlayarak ve tutarak ve organizasyonun misyonunu ve amaçlarını destekleyecek şekilde davranışları kazanarak örgütsel etkinlik ve performansı geliştirdiğini belirtmiştir (Danışman, 2008: 74). Böylelikle, İKY uygulamalarının etkinliği, uygulamasının yanı sıra çalışanlardaki uygun tutum ve davranışları nasıl kapsadığına da bağlıdır (Acquaah, 2004: 144). Bazı araştırmacılar,

performans değerlendirmelerinin finansal göstergelere dayalı olması gerektiğini ve yıllardır insan kaynakları meselelerinin bu göstergelere bağlı kalmasını önermişlerdir. Günümüzde pek çok araştırmacı, sadece profesyonellerin, çalışanların heyecanını ve bağlılıklarını sürdürmek için yeterli olmadıklarını ya da yeterince iş yapması gerektiğinde dikkat etmesi gereken bir işin temel unsurlarına dikkat etmenin yeterli olmadığını kabul etmektedir. Stanton ve Nankervis, tüm çalışanların performans sonuçlarını geniş stratejik iş ve İKY yükümlülükleri ile karşılayarak, özellikle performans artışı ve istihdam esnekliği ile kurumsal performansın iyileştirilebileceğine dikkat çekti. Böylelikle, tekil çalışanın performansının yönetimi ve bunların tüm etkileyicilere olan tekli katkıları, muhtemelen tüm kurumlarda en önemli gerçek İKY fonksiyonu haline gelmiştir (Stanton ve Nankervis 2011: 67-84).

2.1.12. İnsan Kaynakları Yönetiminde alışma Yöntemleri

Bryman ve Bell'e göre, öncelikli olarak “daha yüksek etkinlik ve verimlilik ile örgütsel performansın iyileştirilmesi için yollar” bulmak amacıyla iş araştırmaları yürütülmektedir. İKY'de en çok kullanılan araştırmalar, çalışan memnuniyetini ölçmeye odaklanmıştır. Yönetim, memnuniyeti ölçmelidir nk çalışanlar, değerli bir şirket prosedürünün bir parçası olarak değil, değerli varlıklar olarak görülmektedirler (Bryman ve Bell 2015: 98).

✓ *İşletme Araştırma Teorisi*

Araştırma teorisinde, nicel ve nitel olmak üzere iki temel stratejiyi ayırt etmek mümkündür. İlk yaklaşım, toplama ve veri analizindeki nicelleştirmeyi vurgularken, ikinci, nitel, belirli insan davranışlarının nedenlerinin anlaşılmasına odaklanır. Bu iki ayrım arasında çok fazla araştırma bulunmaktadır. Teori ve araştırma arasındaki ilişkiye göre daha fazla sınıflandırma yapılabilir. Araştırmacı, teorik olarak bilinen bir temele dayanarak, araştırılabilir terimlere dönüştürülmesi gereken hipotezleri ortaya ıkardıda, zli araştırma, en yaygın yaklaşımı temsil eder. Hofstede'nin kültürel farklılıklar üzerine çalışması, endüktif yaklaşımın iyi bir örneğidir. Aksine, Hawthorne alışmaları, tümdengelim araştırmasının bazen beklenmedik bulgular ve metodolojik katkılar üretebileceğini göstermektedir. Tüm araştırma sürecinin, veri analizi ve bir araştırma yönteminin yürütülmesi için bir ereve görevi gören bir araştırma tasarımına gömülmesi gerekir. Yöntem, araştırma tasarımı daha geniş araştırma boyutlarını tanımlarken, veri toplamak için (anket, görüşme, gözlem gibi) zel bir tekniği temsil etmektedir. Enine kesitsel veya sözde sosyal anket tasarımı, İKY'de en yaygın kullanılanıdır. Tipik olarak, bir örneklemin bazı davranış

kalıplarını, zaman zaman anketler ve / veya yapılandırılmış görüşmeler yoluyla tek bir noktadan tespit etmeyi amaçlar (Marangoz ve Biber 2007: 78).

✓ *Çalışan Memnuniyeti Ölçümü*

Her araştırmanın sonuçları bir şirkete güçlü ve zayıf yönleri hakkında bir fikir vermelidir. Çalışan refahını ölçen anketler net bir amaca sahiptir. Bu “çalışanların nasıl hissettiklerini ve ne kadar memnun olduklarını” araştırmaktır. Araştırma sonuçları, araştırmanın ölçeğine, bir şirkette oluşturulan metodolojiye, hedeflere ve standartlara bağlıdır. Araştırma sonuçları, belirli problem alanlarını ve sorunun kapsamını açık bir şekilde tanımlamak için yeterli bilgiyi sağlamalıdır (Kaynak, 1996: 60).

Yönetim: Katılım Bir araştırma projesinin bulguları genellikle en azından kısmen tahmin edilebilir ve yöneticiler sorunlu alanları önceden haritalayabilmelidir. Bununla birlikte, özellikle büyük şirketlerde, sorunların kapsamı ve yeri çok net değildir. Lawrence ve arkadaşlarının önerdiği gibi, ayna araştırması, yönetimin çalışanların algılarının farkında olup olmadığını ölçmenin etkili yollarından biridir. İnsanların fikirlerini sormak her zaman beklentiler oluşturur. Sonuçlarla hiçbir şey yapılmadığında araştırma projesi başarısız olur. Ekipleri veya departmanlarındaki memnuniyet düzeyinden sorumlu yöneticiler, liderlik yeteneklerini ve gerçek şirket ilerleyişine bağlılıklarını göstermelidirler (Gürbüz, Güceğlioğlu ve Demirörs, 2011: 136).

İletişim: Anketin ne zaman, nasıl yapılacağı ve anonimliğin nasıl garanti edileceği konusunda çalışanlara bildirilmelidir. Ekibi, araştırmanın iyi bir şey olduğuna ve sonuçları takip edeceğine ikna etmek bir hat yöneticilerinin görevidir.

Anket: Anket, “araştırmanın motorudur”. Oluşturulması çok zordur ve genellikle bir araştırma projesi sona erdikten sonra yönetim, belirli soruların farklı şekilde formüle edilebileceğini ve bazı soruların işe yaramayacağını fark etmiştir. Sorular iki büyük kategoriye ayrılabilir açık ve kapalı sorular. Ölçek soruları ya semantik (sözel) ya da beş puanlık Likert ölçeğiyle uygulamak katılımcının bir ifadeyle ne ölçüde tatmin olduğunu göstermeye yardımcı olur. Ankette ölçmek için çeşitli parametreler vardır. Bunlar şöyledir:

Çalışanlar: Departman, sözleşme türü, eğitim, cinsiyet, vb. ile ilgili gerçekler. Belirli sorunun nerede bulunduğunu keşfetmek için bölümlendirme önemlidir.

Memnuniyet: Genel memnuniyet düzeyi ve refahı etkileyen kilit hususlarla ilgili sorular.

Sadakat: Çalışanların işverenlerini başkalarının önünde savunma derecesi. Anketin lansman öncesi test edilmesi gerekir. Soruların yeterince basit ve anlaşılabilir olup olmadığını test etmek gerekir (Gürbüz, Güceğlioğlu ve Demirörs, 2011: 120).

Örnek Boyutu: Her çalışanın kendi görüşünü ifade etme fırsatı verilmelidir. Personelden sadece belirli grupları seçmek iyi değildir. Rastgele seçilen örneklemin tüm çalışanlar açısından “yanlış temsil” olabileceği riski vardır.

Veri Seti: Çalışan memnuniyeti anketlerinde, veriler ağırlıklı olarak kâğıt veya elektronik formda anket yoluyla toplanmaktadır. Çevrimiçi bir anket formu oluşturmak için daha fazla ilk çalışma gerektirmesine rağmen, genellikle daha yüksek tepkiye (yaklaşık%75) ulaşır ve hatalar için daha az yer ve sorular bulunur. Kâğıt formu daha fazla zaman alır ve ortalama cevap% 60 ila% 70 arasındadır. Toplama işlemi, mesai saatlerinde toplu tamamlama seansı ile hızlandırılabilir ve yüksek yanıt seviyesi% 85 civarındadır. Bununla birlikte, bu durumda “kayıp” çalışma saatleri dikkate alınmalıdır (Gürbüz, Güceğlioğlu ve Demirörs, 2011: 122).

İstatistik Değerlendirme: Şirkete uygun, pratik ve kullanımı kolay bir yöntem seçmek önemlidir. Temel istatistik değerlendirmesi, özellikle araştırma iyi bölümlere ayrıldığında değerli bilgiler sağlayabileceği için genel memnuniyet düzeyini ölçen en popüler araç olan aritmetik ortalamayı içerebilir. Ayrıca, standart sapma, cevaplardaki çeşitliliği yansıttığı için cevapların yayılmasına daha iyi bir bakış açısı sağlar. Sapma ne kadar düşükse, cevaplar ortalamalar etrafında yoğunlaşır. Sayısal ölçek ile soruları kullanırken, frekansları hesaplamak ve memnun olmayan ve çok memnun çalışanların miktarını karşılaştırmak mümkündür (Tüzün, 2013: 171-185).

Sonuçların Sunumu: Sadece yönetim kurulu üyeleri değil, tüm çalışanlar, bölümlerinin sonuçlarını toplam ortalama şirket puanına kıyasla görme hakkına sahiptir. Sonuçların nasıl ele alındığı ve somut eylemlere dönüştürüldüğü, çalışanların gelecekteki anketlere yönelik tutumlarını etkileyebilir.

✓ *İç Personel Göstergeleri*

Memnuniyet anketi esas olarak algılamaya odaklandığından, devamsızlık veya personel devir hızı gibi ek ölçümleri çıkarmamak önemlidir; bu da darboğazın nerede olduğunu bulmaya yardımcı olabilir. Sürekli Mesleki Gelişim araştırmasında belirtildiği gibi, işgücü cirosunun düzenli olarak raporlanması kaçınılmazdır. Yüksek olduğu zaman,

kuruluşlar kurumsal bilgi kaybıyla karşı karşıyadır. Aksine, düşük ciro potansiyel olarak bayat ve yavaş iş büyümesine yol açabilir (Tüzün, 2013: 171-185).

✓ *Takip Faaliyetleri*

Memnuniyet anketi sonuçlarının ortaya konmasından sonra, asıl konu hangi bölümün hangi görevlerde alınacağını ve kimin koordine edileceğini belirlemektir (İK departmanı, hat yöneticisi vb.). Eylemlerin tamamlanması gereken bir zaman ufkunu belirlemeniz veya birkaç aydan sonra coşku kaybetmemek için ilerlemelerin rapor edilmesine dair kılavuz ilkeler belirlenmesi ve ilerlemenin devam etmesinin sağlanması tavsiye edilmektedir. Tüm eylemler çalışanlara ve yönetim katkısına ihtiyaç duyar. Çalışanların dikkatini, karşılıklı saygıyı, iyi iletişimi vermek gibi memnuniyeti etkileyen bazı eylemler genellikle en ucuz olanlardır, ancak uygulamada en zor olanıdır (Tüzün, 2013: 171-185).

2.2. Kalite Kavramı Ve Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihsel Gelişimi

1990'larda yeni bir kalite kontrol ve yönetim aşaması olan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) başladı. Japonya'nın kalite sorunlarına ulaşma başarısını gözlemledikten sonra, batılı şirketler kendi kalite girişimlerini başlatmaya başladılar. Kalite odaklı stratejilerin, programların ve tekniklerin geniş bir yelpazesi için geliştirilen TKY, bu süreçte batı kalite hareketinin odak noktası olmuştur (Taner ve İlke 2005: 28).

2.2.1. Kalite Kavramı

Japon Toplam Kalite Kontrolü kaliteyi “müşterilerin gereksinimlerini karşılayan, ekonomik olarak mal veya hizmet üretmek için bir araç sistemi” olarak tanımlar (Pınar 2007). Kalite kontrolünün uygulanması, şirketteki tüm kişilerin üst düzey yöneticileri, yöneticileri, amirleri ve çalışanları kapsayan tüm şirket içi iş birliğini etkin bir şekilde gerektirmektedir. Bu şekilde gerçekleştirilen kontrol, şirket çapında kalite kontrol veya toplam kalite kontrol olarak adlandırılmaktadır (Gitlow, 1994: 550). '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). Sahneye ve diğerleri (2004), kalite şu şekilde ifade eder:

- Mükemmellik (istisnai): mal veya hizmet belirtilen standartları ve spesifikasyonlara sahip olma. Amaç en iyisi olmaktır.

- Sıfır hatalar (mükemmel): mal veya hizmet belirtilen standart ve özellikleri sıfır hata oranıyla karşılar. Daha sonra mükemmel olduğu söylenir. Bu tanım, ürün standartlarının ve özelliklerinin açıkça belirtilip karşılanabileceği imalat sektörü için daha fazla geçerlidir.
- Amaçlar için uygunluk: Üretildiği amacı karşıladığı takdirde, bir mal veya hizmet yüksek kalitededir.
- Eşik: bir ürün veya hizmet belirtilen minimum standart ve özellikleri karşılar.
- İyileştirme: Kalite kuruluşları, hizmetlerini, ürünlerini ve üretim süreçlerini sürekli olarak geliştirmektedir.
- Kurumsal hedeflere ulaşılmasında etkinlik: Bir ürün veya hizmetin, kaynak kullanımında genel verimliliğe ve üretim sürecinde yönetim etkinliğine bağlı olarak yüksek kalitede olduğu yargısına varılmıştır.
- Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak: yüksek kaliteli hizmetler veya ürünler müşterilerin belirttiği ve örtülü ihtiyaçlarını karşılar.

Lagrosen (2004), müşteri memnuniyeti hizmet kalitesinin ana göstergesidir. Bu nedenle, kalite yönetimi uzmanları, müşteri memnuniyetinin göstergeleri olarak, kalite boyutlarını etiketli aşağıdaki kriterleri belirlemiştir.

- Güvenilirlik: hizmet söz verildiği şekilde gerçekleştirilir.
- Duyarlılık: hizmetler, müşterilerin ihtiyaçlarına göre derhal gerçekleştirilir.
- Yetkinlik: Servis sağlayıcının personeli, hizmeti doğru bir şekilde sunmak için gerekli bilgi ve becerilere sahiptir.
- Erişim: müşteri endişeleri (örneğin açılış saatleri, fiziksel konum, vb.).
- Nezaket: kibar, güler yüzlü, saygılı personel, vb.
- İletişim: Müşterileri anlayabilecekleri ve dinleyebilecekleri bir dilde bilgilendirmek.
- Güvenilirlik: Servis sağlayıcısı güvenilir, inandırıcı ve dürüsttür.
- Güvenlik: tehlike, risk veya şüphe özgürlüğü.
- Müşteriyi anlamak: Servis sağlayıcı, bireysel müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini anlamak için çaba harcar.
- Malzemeler: Hizmet, tesis vb. gibi hizmetlerin yerine getirilmesi için gerekli olan fiziksel nesnelere. Hizmet kalitesinin belirlenmesinde yukarıda belirtilen boyutların önemine rağmen, ikincisi duruma özeldir. Bu nedenle, her bir özel durumda belirli kalite boyutları da tanımlanmalıdır.

2.2.2. Kalitenin Tanımı

Kalite farklı insanlar tarafından farklı algılanır. Bununla birlikte, herkes “kalite” ile ne denilmek istendiği konusunda hem fikirdir. Üretilen bir üründe, bir müşteri uygunluk, bitiş, görünüm, işlev ve performans kalitesini tanır. Hizmetin kalitesi, hizmeti alan müşterinin memnuniyet derecesine göre değerlendirilebilir. Kalitenin sözlük anlamı “mükemmeliyet derecesidir.” Bununla birlikte, bu tanım doğada görecelidir. Bu değerlendirme sürecindeki nihai test tüketiciye aittir (Boran, 2000: 18). Müşterinin ihtiyaçları bir ürün veya hizmette ölçülebilir özelliklere dönüştürülmelidir. Spesifikasyonlar geliştirildikten sonra, özellikleri ölçmek ve izlemek için yollar bulunmalıdır. Bu, ürün veya hizmette sürekli iyileştirme için temel sağlar. Nihai amaç, müşterinin ürün veya hizmet için ödeme yapmaktan memnun olmasını sağlamaktır. Bu, üretici veya servis sağlayıcı için makul bir karla sonuçlanmalıdır. Bir müşteri ile ilişki kalıcıdır. Bir ürünün güvenilirliği bu ilişkiyi geliştirmede önemli bir rol oynar. ‘Kalite’, bu raporun odağını açıklığa kavuşturmanın faydalı olacağı, yaygın olarak kullanılan bir terimdir (Boran, 2000: 20).

2.2.3. Kalite Ölçüleri

Son derece rekabetçi bir pazarda, kuruluşlardaki kalite yönetimi, kalite ölçümünün yanı sıra kritik hale gelir. Kalite ölçüm yöntemini geliştirmek için birçok girişimde bulunuldu. En ünlüleri Altı Sigma, Servqual ve Servperf dir. Bu alanda birçok kavramsal model de vardır, örneğin: teknik ve fonksiyonel kalite modeli (Grönroos 1984: 89), boşluk modeli (Parasuraman, Zeithaml ve Berry 1985: 68), nitelik hizmet kalitesi modeli (Haywood ve Farmer 1988: 19-29), hizmet kalitesinin sentezlenmiş modeli (Brogowicz , Delene ve Lyth 1990: 27-45), yalnızca performans modeli (Cronin ve Taylor 1992: 55-68), hizmet kalitesinin ideal değer modeli (Mattsson, 1992: 18-33), performans ve norm kalite modeli (Teas, 1993: 33-54) normlu kalite modeli (Mattsson, 1992: 18-33), hizalama modeli (Berkley ve Gupta, 1994: 109-121), öznel ve genel etki modeli (Dabholkar 1996: 78), pcp öznel ve genel etki modeli (Philip ve Hazlett 1997: 260-286), perakende hizmet kalitesi ve algılanan değer modeli (Sweeney, Soutar ve Johnson 1997: 39-48), hizmet kalitesi, müşteri değeri ve müşteri memnuniyeti modeli (Oh 1999: 67-82), öncüller ve arabulucu modeli (Dabholkar ve diğerleri, 2000: 145), iç hizmet kalite modeli (Frost ve Kumar 2000: 358-377), iç hizmet kalitesi iş modeli (Soteriou ve Stavrinides, 2000: 246-252) hizmet kalitesini ölçmek için çerçeve (Sureshchandar, Rajendran ve Kamalanabhan 2001: 111-124), hizmet kalitesi modeli. Söz konusu modellerin çoğu Seth, Deshmukh ve Vrat (2005) tarafından tanımlanmıştır.

Kalite ölçümü iki seviyede gerçekleştirilebilir, analitik ve sentetik. Analitik düzeyde, nesnenin niteliksel durumunu tanımlayan doğal özelliklerin bir n boyutlu vektörü bir ölçüm sonucudur. Sentetik düzeyde, bir ölçüm sonucu aralığında bir boyutsuz bir ölçek tarafından oluşturulmaktadır, burada 1 gereksinimlerle doğal özelliklerin tam olarak uyumu anlamına gelirken, 0 tam bir uyumsuzluk anlamına gelmektedir, diğer tüm değerler kısmi uyumluluk anlamına gelmektedir. Bir ölçüm sonucunu analitik düzeye yorumlamak, belirlenen gereklilikler ve içsel özellikler hakkında ek bilgi (özellikle önemi ve kabulü) değişkenlik aralıkları gereklidir. Ayrıca, bir ölçüm sonuçları alıcısının belirli doğal özelliklerin karakterini ve bunların gereksinimlerin yerine getirilmesi üzerindeki etkilerini bildiği varsayılmaktadır. Ek bilgi gereksinimi, bir analitik seviyeden elde edilen kalite ölçümünün, test edilen nesnenin geldiği bir sektörün kapsamı içerisinde uzman yetkinliklere sahip bireylere yönelik olduğu anlamına gelir. Sentetik düzeyde, bir ölçüm sonucu, yorumlama için çok daha basittir ve nesnenin kalıtsal özellikleri ve belirlenen gereksinimler kapsamında uzman bilgisi olmayanlar tarafından nesnelerin kalitesini karşılaştırmak daha yararlıdır (Dabholkar ve diğerleri, 2000: 23). Sentetik düzeyde, ölçüm, analitik seviyedeki bir ölçümden çok daha geniş bir kapsamda kalite optimizasyonu sağlar. Kabul edilen varsayımları göz önünde bulundurarak, her bir kalite ölçümü, ortaya çıktığı zaman ve bir konu formüle etme gereksinimleri tarafından belirlenir. Bu konuyu bireysel bir birim (ör. İnsan, organizasyon) veya bir grup birim oluşturabilir. Hem analitik hem de sentetik düzeyde, istenen bir nesnenin kalite modelini belirlemek için gereksinimlerin belirlenmesi yapılır. Kalite paterni, istenen hedef değere, önemine ve türüne (uyarıcı, yok edici, adaylara) sahip olan özelliklerin listesini içerir. Araştırma popülasyonunun büyüklüğüne ve gereklilikleri belirlemek için tahsis edilen bütçeye bağlı olarak aşağıdakiler uygulanabilir:

- Tüm Bireylerin İncelenmesi,
- Rasgele Örnekleme,
- Tabakalandırılmış Örnekleme,
- Atanan Bölümler İçin Model Olarak Kabul Edilen Bireylerin Araştırılması,
- Uzmanlar Tarafından Kalite Modelinin Belirlenmesi.

İhtiyaçların tam olarak yerine getirilmediği bir birim grubu durumunda, bir nesneye ilişkin benzer gerekliliklerin bölümlerinin tayin edilmesi gereken bir bölümlendirme sürecinin yürütülmesi önemlidir. Bir bölüm içindeki farklılıkların en aza indirildiği ve çeşitli bölümler arasındaki farklılıkların maksimize edildiği böylesi bir ayırım bölümü, segmentasyonun temel ilkesini oluşturur.

2.2.4. Toplam Kalite Yönetimi'nin Tarihçesi ve Kökenleri

Powell (1995)'a göre “TKY'nin kökenleri, Japon Bilim Adamları ve Mühendisler Birliği'nin Japon üretkenliğini geliştirmeye ve savaş sonrası kalitelerini arttırmaya adanmış bir bilim adamları, mühendisler ve hükümet yetkilileri komitesi oluşturduğu 1949'a dayanmaktadır”. TKY boyutlarının çoğunun TKY hareketi ortaya çıkmadan önce kuruluşlar tarafından uygulandığı iddia edilebilir; Sonuç olarak, TKY'nin kesin ortaya çıkma tarihini belirlemek kolay değildir. Stuelpnagel (1993), Ford ve Crowter'ın 1926'da yayımlanan “Hayatım ve Çalışmam” kitabında TKY'nin kökenlerini görebilmekteyiz. Ancak terimin ve felsefenin bir bütün olarak 80'lerin sonlarında ortaya çıktığı açıktır (Yeşilbayır, 2007: 120). Bemowski (1992), TKY teriminin ilk olarak 1985'te Japon yönetim yaklaşımında kalitenin geliştirilmesi için Deniz Hava Sistemleri Komutanlığı tarafından verildiğini belirtmektedir. Belki de TKY teriminin kökeni için temel neden, kalitenin sadece bir kontrol meselesi olmadığı gerekçesiyle “yönetim” tarafından “kontrol” kelimesi olan daha önce kullanılan Toplam Kalite Kontrol teriminin yerine bir ikame olabilir. Bu, Deming'in (1982) örnekleme incelemesinin bastırılması gerektiği ve aynı zamanda sıfır hata seviyesi elde edildiğinde kontrolün gerekli olmadığı noktasını belirleyen Crosby (1979) tarafından da desteklenmektedir. “Kontrol” terimi bazen işgücü faaliyetleri üzerinde kontrol anlamına gelir ve bu da TKY'nin amacı değildir (Godfrey ve diğerleri, 1997: 51). ABD'de kalite yönetiminin gelişimi, 70'lerde başlayan Japon ürünleri ile birlikte, Crosby, Deming, Feigenbaum ve Juran'ın yazılarının etkisiyle pazarlarının penetrasyonundan kaynaklanıyordu. Sonuç olarak, şirketler ve akademisyenler bu yazarların ve Ishikawa gibi diğerlerinin çalışmalarını incelediler ve yaklaşımlarını kalite yönetimi ile bütünleştirerek TKY kavramını ortaya çıkardılar. Bu hareket başka ülkelere ihraç edildi ve İngiltere ilklerden biridir. Araştırmalarına 1981 yılında kalite yönetiminde başlayan Dale, TKY teriminin İngiltere'de 1983'te başlatılan Ticaret ve Sanayi Ulusal Kalite Kampanyası'nın faaliyetlerinden ve IBM gibi kuruluşların öncü çalışmalarından doğduğuna inanıyor. 1986 yılının ortalarında Philip Crosby ile yaptığı Atlantik arasındaki iletişimde TKY terimini kullandığını belirten John MacDonald (İngiltere kalite yönetiminin ve Crosby Associates UK Ltd.'nin ilk Genel Müdürü) ile yaptığı bir tartışmayı anlatıyor. Ayrıca, seksen ortaların ortalarında, kalite ile ilgili terimlerin ve kısaltmaların kullanımının, bugün olduğu gibi telaffuz edildiği gibi bir şey olmadığı da belirtilmelidir.

2.2.5. Toplam Kalite Yönetimi'nin Amacı ve Önemi

Kalite yönetiminin son aşaması 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).

TKY istenen hedeflere doğru bir adımdır. TKY kavramı kalite anlamında ortaya çıkmıştır. Bu nedenle kalitenin anlamını anlamak gerekir.

Toplam: Kurumdaki herkes sunulan hizmetlerin ve ürünlerin kalitesini oluşturmaya ve sürdürmeye dahil olur.

Kalite: Bireysel ve kolektif eylemler yoluyla organizasyon, müşteri algısının kaliteyi belirlediğini kabul ederek müşteri ihtiyaçlarını karşılama üzerine odaklanır.

Yönetim: Sistemi yönetirken, en iyi sonuçları elde etmek için sistemin sürekli olarak geliştirilmesi üzerinde durulmaktadır.

Kullanıcının bakış açısından, kalite, ihtiyaçların ve beklentilerin karşılanmasında ve güvenilirliği, güvenliği, dayanıklılığı vb. faaliyetlerini planlamak, planı uygulamak ve planın buna göre gidip gitmediğini kontrol etmelidir. Kalite ve müşteri memnuniyeti konusunda herhangi bir uygunsuzluk varsa, derhal hareket etmeli ve toplam kalite yönetiminin genel uzun vadeli bütüncül görünümünü göz önünde bulundurarak kalite standartlarının sürekli olarak nasıl oluşturulduğu konusunda uygun düzeltici ve önleyici eylemde bulunmalıdır (Bayazıt, 1998: 86).

Toplam Kalite Yönetimi hem iç hem de dış müşteri ihtiyaçlarını karşılamada her işlevi ve her çalışanı aktif olarak kapsayan bir organizasyonel süreçtir. Kalite ve Müşteri Memnuniyeti konusuna odaklanan rehberlik ideolojisi ile ilgilenen yapısal kontrol, iyileştirme ve planlama faaliyetleri ile çalışmanın tüm yönlerini sürekli iyileştirerek çalışmaktadır. TKY'nin, yalnızca kuruluştaki müşteriler için kalite konusunda bir endişeyi içererek başarılı olduğu birçok argüman olmuştur.

TKY, Müşterinin her faaliyetin merkezinde olduğunu kabul eder. Müşteri harici veya dahili olabilir. Önemli olan, müşterinin neye ihtiyacı olduğu ve sistemin neler sunduğu arasındaki farkı belirlemektir. Boşluk fark edildikten sonra, sistematik olarak azaltılacak ve her düzeyde müşteri memnuniyetinde hiç bitmeyen bir gelişmeyle sonuçlanacaktır. TKY, kaliteyi iyileştirmede herkesi kapsayan bir organizasyona dayanır ve bir kültür oluşturur. Şirketteki herkes kaliteyi etkileyebilir, ancak öncelikle bu faktörü gerçekleştirmeli ve kaliteyi geliştirmek için uygun olan teknik ve araçlara sahip olmalıdır. Bu nedenle TKY, sadece organizasyon ve müşteriler değil, aynı zamanda tedarikçiler ve diğer ortaklar için de kalite ve yöntemlerin pazarlanmasını ve yayılmasını kapsamaktadır.

Kalite olarak tüm süreçlerde kalite yönetimin önemi herkesin katılımı, bağlılığı ve sorumluluğu sürekli iyileştirme sıfır hatalar muayene yerine önleme odaklanma hedef müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama kurtarma kıyaslama dır (Bayazıt, 1998: 87).

2.2.6. Müşteri Odaklılık

“Müşteri odaklılık” ilk kalite yönetim ilkesidir ve başarılı işin temel faktörlerinden biridir. Uluslararası standart olan ISO 9004: 2009 (ISO, 2009: 232) bu ilkeyi şu şekilde açıklamaktadır: “Kuruluşlar müşterilere bağlıdır ve bu nedenle mevcut ve gelecekteki müşteri ihtiyaçlarını anlamalı, müşteri gereksinimlerini karşılamalı ve müşteri beklentilerini aşmaya gayret etmelidir.” Bu standart, bu ilkenin üç temel faydasını tanımlamaktadır: Pazar fırsatlarına esnek ve hızlı yanıtlar yoluyla elde edilen gelir ve pazar payı, kurumun müşteri memnuniyetini artırmak için kaynaklarının kullanımında artan etkinlik ve aynı zamanda tekrar işlere giden müşteri sadakati (Çoban, 2004: 67). “Müşteri odaklılık” ilkesinin uygulanması, müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin araştırılması, anlaşılması, organizasyonun hedeflerinin müşteri ihtiyaçları ve beklentileri ile bağlantılı olmasını sağlamak, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini organizasyon genelinde iletmek, müşteri memnuniyetini ölçmek ve sonuçlara göre hareket etmek, müşteri ilişkilerini sistematik olarak yönetmek, müşteri ve çalışanlar, çalışanlar, tedarikçiler, finansörler, yerel topluluklar ve toplumun tamamı gibi diğer ilgili taraflar arasında dengeli bir yaklaşım sağlamak (ISO, 2009: 280). Müşterileri odak noktasına koymak, kaliteyi gözlemleme yolunun ardındaki ana fikir olmuştur. Kalite, vakfın ve müşterinin, kalite yönetiminin tüm kavramının temelini oluşturdu. Bu, kaygının her zaman, müşterilerin, diğerlerinin ne düşündüklerini değil, ürün ve hizmetlerin kalitesi hakkında ne düşündüklerini gösterdi. Zaman aralıklı bir süreçte, sürekli bir başarı elde etmek için, bir organizasyonun sadece müşterilerle meşgul olmamasına (en önemli kalmaya devam etmesine rağmen) değil, diğer ilgili taraflara da dikkat edilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Sürdürülebilir başarıya ulaşma sürecinde, ilgili taraflar, zaten bildiğimiz gibi, yeterli şekilde karşılanması gereken kendi ihtiyaç ve beklentilerine sahip oldukları için özel bir yer alırlar.

2.2.7. Liderlik

Bu kalite yönetimi ilkesi, her organizasyonun sürekli başarısı için kilit öneme sahiptir. Liderliğin özünü kavramak için, ilk önce, kolay ve basit bir görev olmaktan uzak olan, doğru bir şekilde tanımlamaya çalışmalıyız. Liderlik, özünü oluşturan her şeyi kapsayabilecek evrensel bir tanımın bulunmadığı kadar karmaşık bir kavramdır. Seçkin Amerikalı uzmanlar ve bu alandaki birçok makalenin yazarları Tom Peters ve Nancy Kimball Austin, liderliğin bir örgütün başarısı için hayati öneme sahip olduğuna, örgütün her seviyesinde kurulmasının gerektiğine ve bunun birçok önemli ve çok hassas değişkenlerin geniş yelpazesi olduğunu iddia etmektedir. Bu üst düzey araştırmacılar için, liderlik “vizyon, coşku, sevgi, güven, tutku, takıntı, tutarlılık, sembollerin kullanımı anlamına gelir (Dent, 2006: 311). Warren Bennis, liderliği “vizyonu gerçeğe dönüştürmek için kapasite” olarak tanımlar.

Liderlik, aslında, insanları özverili olmaya ve hareketle ortak hedeflerini gerçekleştirmek için mücadele etme sanatıdır. Bu tür özgürleşmiş ve yaratıcı enerji, eğer etkin ve verimli bir şekilde yönetilir ve kullanılırsa, her zaman kesin sonuçlar verir ve genellikle belirlenen hedeflere ulaşılmasına yol açar. Akademisyenler, liderliği bütünsel ve kapsamlı bir şekilde gözden geçirmek ve tanımlamak için yardımcı olabilecek çeşitli kilit unsurları seçtiler. Tüm bu bileşenler organik olarak ilişkili ve birbirine bağlı olup, liderliğin bir süreç olduğu gerçeğini, etkiyi uyguladığını, liderliğin bir grup bağlamında ortaya çıktığını ve liderliğin hedefe ulaşmayı içerdiği gerçeğine dayanmaktadır (Northouse, 2008: 64).

2.2.8. İnsanların Katılımı

İnsanlar, en önemli başarı faktörü ve bir örgütün özüdür. Sadece insanların tam katılımı, sürdürülebilir başarıyı tesis etmenin güvenli bir yolunu garantiler. Organizasyon yönetiminin görevi, görevlerini profesyonel, bilinçli ve sorumlu bir şekilde yerine getirmenin yanı sıra, çalışanlarını kendi gibi kabul ettirecekleri önemli kararlar almaya nasıl dahil edeceklerini keşfetmek ve daha büyük bir sorumluluk hissedeceklerdir. Örneğin, ekonominin işçileri içermemesi veya örneğin öğrencileri ve öğretim elemanları olmayan bir eğitim politikası gibi bir ekonomi politikası başarılı bir şekilde takip edilemez. Diğer bir deyişle, aktif başarı, yaşamı ilgilendirenlerin aktif ve verimli katılımı olmadan kaydedilemez. Uluslararası standart olan ISO 9004: 2009, bu ilkeyi şu şekilde nitelendirmiştir: “Her seviyedeki insanlar bir organizasyonun özüdür ve onların tam katılımı, yeteneklerinin

organizasyonun yararına kullanılmasını sağlar". Bu kalite standardında belirlenen temel faydalar arasında, motivasyon, bağlılık ve bir kurum içindeki kişilerin katılımı ve hedeflerinin uygulanmasında yenilikçilik ve yaratıcılık yer alır. Kişisel sorumluluk alanında da hayati faydalar tanımlanmış, insanların kendi performanslarından sorumlu oldukları ve katılımlarına ve sürekli gelişmelere katkıda bulunmaya hazır olduklarının altını çizmektedir. Standart, insanların içerme ilkesinin uygulanmasının, insanların rolünü ve organizasyondaki rolünün ve rolünün önemini anlamalarına, performanslarına sınırlama getirilmemelerine ve sadece kendi sorunları olarak değil, aynı zamanda sorunların üstesinden gelmek için de sorumluluk almanın yanı sıra sorunları kabul etmelerine yol açmaktadır. Yukarıda bahsedilenlere ek olarak, sürekli başarı ile ilgili standart, bu ilkenin uygulanmasının, insanlar arasında bilgi ve deneyimin serbestçe değişimini ve sorun ve konular üzerine açık tartışmayı gösterdiğini belirtmektedir (ISO, 2009: 97). Bir organizasyondaki tüm çalışanların yetkin, yetkilendirilmiş ve değer sağlama çabası olması son derece önemlidir. Bu önem, kurumdaki yetkin, yetkilendirilmiş ve ilgili personelin değer yaratma yeteneğini geliştirdiği şekilde yansıtılmaktadır. Etkili ve verimli organizasyon yönetimi, tüm düzeylerdeki tüm kişilerin tüm çalışma süreçlerine dahil edilmesini gerektirir (Karip, 1998: 443-465). Üst yönetim, çalışanların tam katılımının ve iyi personel seçiminin en önemli yönetim kararı olduğunu akılda tutmalıdır.

2.2.9. Süreç Yaklaşımı

Son zamanlarda dikkatin nihai sonuçlardan (ürünler ve hizmetler) bu ürünleri şekillendiren faaliyet zincirine kayda değer şekilde kaydığı görülmektedir. James Harrington (1997), süreçlerin üst düzey yönetimin vizyon ve yönergeler oluşturduğunu, bir ekibin sorunları çözdüğünü gösteren başarıların başarılmasında kilit rol oynadığını iddia etmektedir. İsveç ve ABD'deki şirketlerin örgütlenmesi ile ilgili üç yıllık bir çalışma temelinde, Olof Rentzhog (2000,) sonuçların öncelikli olarak süreçlerin iyileştirilmesine bağlı olduğu sonucuna varmıştır. Bir sürecin, öncelikle yönetilmesi ve iyileştirilmesi gereken bir sonucu yarattığı ve "işin gerçekleştirildiği yolda varyasyonlar olduğu sürece sonuçta da varyasyonlar olacağı" sonucunu doğurmaktadır. Rentzhog (2000) bir süreç "tekrarlayan bir akışta müşteri için değer yaratan bir faaliyet zinciri" demektedir (Erkılıç, 2007: 55).

Süreç yaklaşımı ilkesinin uygulanması, tipik olarak, istenen bir sonucu elde etmek için gerekli faaliyetlerin sistematik olarak tanımlanmasına ve kilit faaliyetlerin yönetilmesi ve bunların analiz edilmesi ve ölçülmesi için açık bir sorumluluk ve hesap verebilirlik oluşturulmasına yol açar. Ayrıca, organizasyonun işlevleri içinde ve bunlar arasındaki temel faaliyetlerin arayüzlerinin belirlenmesine ve kuruluşun temel faaliyetlerini geliştirecek olan

kaynaklar, yöntemler ve materyaller gibi faktörlere odaklanılmasına yol açar. Bu yönetim ilkesinin uygulanması aynı zamanda müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer ilgili tarafların faaliyetlerinin risklerini, sonuçlarını ve etkilerini değerlendirmelerine de neden olmaktadır (ISO, 2009: 322).

Organizasyon, gerekli kaynakları tahsis etmek ve uygunluklarını sağlamak, bu süreçlerdeki sorumlulukları ve yetkilileri belirlemek, kalite yönetim sistemi gereklilikleri doğrultusunda riskleri ve olasılıkları belirlemek ve bunların çözümü için uygun önlemleri planlamak ve takip etmek zorundadır. Süreç, girdileri çıktılara dönüştüren birbiriyle ilişkili veya etkileşimli faaliyetler kümesi olarak tanımlanabilir. Sonuç olarak, her bir faaliyet ya da girdileri alan ve bunları çıktılara dönüştüren bir dizi faaliyet bir süreç olarak kabul edilebilir. Kurumların verimli çalışması için, birbiriyle ilişkili ve karşılıklı etkileşimli çok sayıda süreci tanımlamak zorundadırlar. Bir süreçteki girdiler genellikle diğer işlemlerden elde edilir. Tutarlı ve öngörülebilir sonuçlar, faaliyetler açıklandığında ve tek bir tutarlı sistem olarak işleyen bir süreç olarak yönetildiğinde daha etkin ve verimli bir şekilde kaydedilir. Süreçler, kaynaklar, yönetme ve karşılıklı ilişkiler dahil olmak üzere, sonuçların bu tür bir sistemi kullanarak nasıl ortaya çıktığını anlamak, kuruluşun performanslarını optimize etmesini sağlar (Erkılıç 2007: 55).

2.2.10. Gelişme

Sürekli başarı olmadan sürekli başarı kaydedilemez. Kalite yönetimi, kişisel markalaşma ve liderlik alanlarında önde gelen Amerikalı uzmanlardan biri olan Profesör Hubert Rampersad (2010), “Organizasyonlar sadece sürekli kalite iyileştirme ile ayakta kalabilir” demektedir. Sürdürülebilir başarıyı sağlamada kişisel gelişmelerin kritik rolü sıklıkla Peter Drucker tarafından şöyle işaret edilmiştir: “Bir kurumun dahili ve harici olarak sistematik ve sürekli olarak iyileştirilmesi gerekir. Sistemsel gelişim organizasyonun önceliğini olmalıdır” (Drucker, Maciariello, ve Gülfidan, 2012: 83). Uluslararası standart ISO 9004: 2009, bu ilkeyi şu şekilde karakterize eder: “Kuruluşun genel performansının sürekli iyileştirilmesi, kurumun daimî bir amacı olmalıdır.” Aynı standart, bu ilkedен üç temel fayda tanımlamaktadır:

- İyileştirilmiş Kurumsal Yeteneklerle Performansın İyileştirilmesi,
- İyileştirmenin Uyumlulaştırılması
- Stratejik Amaçlarına Ve Olasılıklara Hızlı Tepki Verebilme Kabiliyetine Göre Her Seviyede Faaliyetler.

Sürekli iyileştirme prensibinin uygulanması, tüm organizasyonda tutarlı yaklaşımın uygulanmasına ve kalıcı performans iyileştirmesine, insanların sürekli iyileştirme yöntemleri ve araçları konusunda eğitim sağlamasına ve ürünlerin sürekli iyileştirilmesini sağlamasına yol açmaktadır. Bu ilkenin uygulanması aynı zamanda bir organizasyonda her bireyin bir hedefi olarak süreçleri ve sistemi iyileştirmeye, yol gösterici hedefler oluşturmaya, sürekli iyileştirmelerin izlenmesine yönelik tedbirlerin alınmasına ve iyileştirmenin kabul edilmesine ve ödüllendirilmesine yol açmaktadır (ISO, 2009: 300). Sürekli iyileştirme, her bir sürecin yönetiminin amacı olarak tanımlanırken, sürekli iyileştirmeler ve yeniliklerin yanı sıra daha geniş bir terim olarak iyileştirme, kırılma değişiklikleri, düzeltici önlemler ve yeniden yapılanma anlamına gelir. Başarılı örgütlenmeler, iyileşmenin hayatta kalmaları ve gelişmeleri için kritik öneme sahip olduğu gerçeği ile açıklandığı gibi sürekli olarak gelişmeye odaklanmaktadır. Sürekli iyileştirmeler hem kullanıcıların hem de ilgili tarafların talep ve beklentilerinin tahmin edilmesini gerektirir. Tahmin etme sanatı, başarıya ulaşmanın en önemli faktörlerinden biridir. Bununla birlikte, müşterilerin taleplerini yerine getirebilmeleri ve memnuniyetlerini geliştirebilmeleri için, bir kurumun iyileştirme fırsatlarını belirleyip seçmesi ve gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Gerekirse, bunların uyumsuzluğun önlenmesi, bilinen ve öngörülen taleplerin karşılanması bakımından ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi ve kalite yönetim sistemi sonuçlarının iyileştirilmesi için iyileştirme süreçlerini içermesi gerekir. İyileştirme, aşamalı olarak (örneğin, sürekli iyileştirme ile), aşamalı olarak (örneğin, refraksiyon adımlarıyla), yaratıcı olarak (örneğin, yeniliklerle) veya yeniden yapılanma (ör., Dönüşüm) ile, reaktif olarak (örneğin düzeltici önlemler kullanarak) elde edilebilir (Drucker, Maciariello ve Gülfidan, 2012: 154).

2.2.11. İlişki Yönetimi

Uluslararası kalite standardı bu kalite yönetim ilkesini şu şekilde nitelendirmiştir: “Bir kuruluş ve tedarikçileri birbirine bağımlıdır ve karşılıklı olarak faydalı bir ilişki, her ikisinin de değer yaratma yeteneğini artırır”. Standart tarafından belirlenen bu ilkenin temel faydaları şunlardır: her iki taraf için değer yaratma, esneklik ve değişen pazar veya müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yönelik ortak yanıtların hızlandırılması ve maliyetlerin ve kaynakların optimizasyonu. Bu standart, karşılıklı olarak faydalı tedarikçi ilişkileri ilkesinin uygulanmasının tipik olarak, uzun vadeli değerlendirmelerle kısa vadeli kazanımları dengeleyen, uzmanlarla ve kaynaklarla ortakları bir araya getirerek, temel tedarikçileri tanımlayan ve seçen, açık ve açık iletişimi sağlayan ilişkilerin kurulmasına yol açtığını belirtir. Bu ilkenin uygulanması aynı zamanda bilgi ve gelecekteki planların paylaşılmasına,

ortak kalkınma ve iyileştirme faaliyetlerinin oluşturulmasına ve tedarikçiler tarafından yapılan iyileştirmelerin ve başarıların teşvik edilmesine, teşvik edilmesine ve tanınmasına yol açmaktadır. Sürdürülebilir başarıyı elde etmek için kuruluşlar, kuruluşun performanslarını etkileyen ilgili taraflarla ilişkilerini yönetir. Bir kuruluşun kendi performansı ile ilgili etkilerini optimize etmek için ilgili taraflarla ilişkileri yönetmesi durumunda, sürekli başarının sağlanacağı daha olasıdır. Tedarikçilerin ve ortakların kendi ağı ile ilişkilerin yönetimi, her kuruluş için ve dolayısıyla merkez bankaları için özel bir öneme sahiptir (Drucker, Maciariello ve Gülfidan, 2012: 156).

2.2.12. Bütün Personelin Karar Verme Sürecine Katılımı

Bu ilke, sorunların çözümünde bireysel olarak karar verme ve karar verme kapasitesinin geliştirilmesinden ve kalite iyileştirme projelerine dahil edilmesinden oluşmaktadır. Personel tüm organizasyonel seviyelerde ve sadece toplam ve bilinçli katılımı ana role sahiptir ve herkesin becerilerinin kalite politikasına ulaşmak için dahil olması gerektiğinin farkında olmak mümkündür. Bu amaçla, tüm personelin iyileştirme, yenilikçilik ve yaratıcılık sürecine kalıcı olarak katılması ve böylece kurumun amaçlarının sağlanması için tam bir motivasyon sağlamak üzere önlemler alınabilir (Naktiyok ve Küçük, 2003: 37).

2.2.13. Sistem Yönetimine Yaklaşım

Kalite yönetim sistemi için sistem yaklaşımı ilkesi, şirketin ve tüm çalışanların tüm yapıları dahil olmak üzere kalite yönetimine küresel yaklaşım gerektirir. Şirketin bir departmanı tarafından gerçekleştirilen, ama diğerine ihmal edilen mükemmel bir iş, tüm değeri kaybeder. Aslında, bir şirketin tüm departmanları, müşterileri veya tedarikçileri, müşterileri ve şirkete harici tedarikçileri gibi, bir şekilde veya başka bir şekilde vardır. Kalitatif yaklaşım, tüm şirketin kalite yönetiminin şirketin genel yönetiminin organik bir bileşeni olduğu yönündeki bu yaklaşımı hizalama koşuluna uymaktan daha olumlu sonuçlar getirmeyecektir (Boran, 2000: 42).

Kalite yönetim sistemi, kurumun genel yönetiminin, insan kaynakları yönetimi alt sistemleri, tedarikçiler, sağlık ve güvenlik gibi diğer tarafların bir parçasıdır. Bu alt sistemler yeterli görünse bile, her kuruluşta bulunurlar. Verimlilik iyileştirme organizasyonunu sağlamak için, faaliyetlerinin birbiriyle ilişkili süreçler içinde yapılandırılması göz önüne alındığında, ilke, şirketteki kalite yönetim sisteminin anlaşılmasını ve yürütülmesini içerir. Kalite yönetim sistemi süreçleri, ağ süreçleri ve etkileşimleri oluşturarak, anlayarak ve yürüterek bir sistem olarak yönetilir. Bu süreç ağının tutarlı çalışması genellikle "sistemik

yaklaşım” yönetimi olarak adlandırılır ve tüm kalite yönetim sistemi için geçerlidir. “Süreç”, yürütülen faaliyetlerle ilgilidir ve müşteri için istenen sonucu üretmek için ara veriler elde edilir. Sistem süreçlerindeki her süreç, süreçlerden etkilenen ve ihtiyaç ve beklentilerine göre istenen çıktıları tanımlayan müşterilere (kurum içi veya kurum dışı) ve diğer paydaşlara sahiptir (Aksu, 1995: 203-211).

2.2.14. Toplam Kalite Yönetimin Faydaları

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. TKY çabasına yardımcı olmak için aşağıdaki gibi çeşitli araçlar bulunmaktadır:

- Kıyaslama
- Başarısızlık analizi
- Planla-kontrol eylemi (PDCA) döngüsü
- Süreç yönetimi
- Ürün tasarım kontrolü
- İstatiksel Süreç Kontrolü

TKY'nin çatısı altında hangi araçların bulunduğu dair bazı tartışmalar vardır, bu nedenle burada değinilemeyen ve yardımda bulunabilecek başka araçlar da vardır. TKY bir işletmenin herhangi bir bölümünde başarıyla uygulanabilir (Aksu, 1995: 203-211). Bunlar:

- Muhasebe
- Saha Hizmeti
- Maliye
- Yasal Ve İdari
- Bakım
- İmalat
- Materyaller Yönetimi
- Araştırma ve Geliştirme
- Satış ve Pazarlama

Toplam kalite yönetiminin avantajları ise şunlardır:

Maliyet azaltma: Zaman içinde tutarlı bir şekilde uygulandığında, TKY, özellikle de saha hizmeti ve garanti maliyeti azaltma alanlarında bir kuruluşteki maliyetleri azaltabilir. Bu maliyet düşüşleri, herhangi bir ek maliyet olmaksızın doğrudan doğruya kârlı karlara doğru aktığından, kârlılıkta şaşırtıcı bir artış olabilir.

Müşteri memnuniyeti: Şirketin daha iyi ürün ve hizmetlere sahip olması ve müşterileriyle olan etkileşimlerinin göreceli olarak hatasız olması nedeniyle, daha az müşteri şikâyeti olmalıdır. Daha az şikâyet, müşteri hizmetlerine ayrılan kaynakların azaltılabileceği anlamına da gelebilir. Daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti, mevcut müşterilerin daha fazla müşteri getirmesi için şirket adına hareket ettiğinden pazar payının artmasına da neden olabilir.

Arıza azaltma: TKY'nin kaliteyi bir süreç içinde incelemekten ziyade bir süreç içinde kaliteyi geliştirmeye güçlü bir şekilde vurgu yapmaktadır. Bu sadece hataları düzeltmek için gereken süreyi kısaltmakla kalmaz, aynı zamanda bir kalite güvence personeli ekibinin kullanılmasını gerekli kılar.

Moral: TKY'nin devam eden ve kanıtlanmış başarısı ve özellikle de çalışanların bu başarıya katılması, çalışanların moralinde gözle görülür bir iyileşmeye yol açabilir ve bu da çalışanların işten ayrılmasını azaltır ve böylece yeni çalışanların işe alınma ve eğitim maliyetlerini azaltır.

Bununla birlikte, TKY ayrıca ilgili çalışanlar için önemli bir eğitim süresi gerektirir. Eğitim, insanları düzenli çalışmalarından uzaklaştırabileceğinden, bu durum maliyetler üzerinde muhtemelen kısa süreli bir olumsuz etki yaratabilir. Ayrıca, TKY'nin devam eden bir dizi artan değişime yol açma eğiliminde olması nedeniyle, mevcut sistemi tercih eden çalışanlardan olumsuz bir tepki oluşturabilir veya bu nedenle işlerini kaybedebilir.

TKY, yönetim tarafından güçlü bir şekilde desteklendiği, çalışan ekipleri tarafından uygulandığı ve hataların meydana gelmesini engelleyen süreç iyileştirmeye sürekli odaklanan bir ortamda en iyi şekilde çalışır (Aksu, 1995: 203-211).

2.2.15. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkisi

Geleneksel İKY uygulamaları TKY ile çatışır ve değiştirilmelidir (Schonberger, 1994: 23). Kuruluşlar başlangıçta üretim odaklı bir bakış açısına odaklanmış olsa da (Godfrey ve diğerleri, 1991: 87), yakın zamandaki literatürler İKY'nin başarı için öneminin altını çizmiştir (Vouzas, 2006: 52). Aslında, TKY'nin (müşteri odaklılık, liderlik, kültür veya İKY) “yumuşak boyutları”, birçok yazar tarafından tanımlanmıştır (Fotopoulos ve Psomas, 2009: 150-163).

Bu nedenle 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 etmelidir. Kalite hedeflerini destekleyen değerlendirme ve ücretlendirme politikalarını hedefler ve tanımlar. İKY ve TKY arasında verimli bir iş birliği daha iyi organizasyonel sonuçlar üretebilir. 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). Yönetim yazarları, yakın ilişkilerinin kanıtlarını sunmak yerine İKY ve TKY ile ilişkili kavramlara odaklanma eğiliminde olmuştur. Personel yöneticilerinin geleneksel olarak yer aldıkları politika ve süreçlere stratejik önem vermektedir. İKY departmanının rolü, bu nedenle toplam kalitenin başarısı için merkezidir. TKY ve İKY aynı hedeflerin peşindedir. Yönetim tarzı Yönetim üzerindeki etki Yönetim / davranış, beceri ve çalışan stilleri ve tutumlarının tanımlanmasıdır. Tutumlar TKY becerilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasını engelleyenlerin modifikasyonu Eğitim ve Toplantı Analizi, gelişim ihtiyaçlarını, beceri gereksinimlerini ve boşlukları gerektirir. İnsan kaynakları uygun işe alım, Etkili politikalar ve prosedürler kariyer gelişimi ve ücretlendirme politikaları Paylaşılan değerler Tutumları belirleyebilme becerisi, Paylaşılan değerler motivasyonu iyileştirmek için uygun, bir TKY programı gerektirir. 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 ve 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. İnsan kaynakları gelişiminde dikkate alınan temel konular şunlardır: insan kaynakları yönetimi, çalışanların katılımı, kaliteli eğitim ve öğretim, çalışan tanıma ve performans, çalışan refahı ve moral. 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 (Herbig, 1994: 33-36).

2.2.15.1. Güçlendirme

İKY ile TKY arasındaki bağlantı, insanların gelişimi ve güçlendirilmesi ve kontrol temelli bir yönetim tarzından, dikkat koçluğu ve liderliğe odaklandığı bir güçlendirme yönetimine geçiş olarak tanımlanmıştır. Bir TKY ortamının çalışanların güçlendirilmesini teşvik ettiği genellikle kabul edilir. Aslında, Deming'in 14 puanından beşi doğrudan katılım ve güçlendirme kavramına ilişkindir (Rahman, 2002: 427-453). Literatüre göre TKY, ön-hat çalışanlarının güçlendirilmesini teşvik etmeli, onlara daha fazla sorumluluk ve bilgi vermelidir ve böylece üst yöneticilerin talimatlarını uygulama ve izleme konusunda orta düzey yöneticilerin geleneksel rolünü zayıflatmalıdır. TKY, genellikle aynı ücret karşılığında daha fazla sorumluluk almak anlamına gelir. Bu nedenle, çalışmak için kalite inisiyatifleri için, yeterli katılımın olması gerekir ve tüm çalışanların kalite kararları ile ilgili iletişimi sağlamalıdır, çünkü organizasyonları geliştirebilirler (Godfrey ve diğerleri, 1994: 74). Örgütsel görev tanımları bu değişkenleri yansıtmalı ve kaliteyi arttırmak için tasarlanmalıdır. Dahası, iş tanımları, çalışanların özerkliği, sorumluluğu ve esnekliğine olanak tanıyan bir müşteri ve inovasyon oryantasyonu ve sürekli iyileştirme gerektirir (Schonberger, 1994: 32).

2.2.15.2. Takım Çalışması

Ekip çalışması TKY'nin merkezindedir. Literatürde, farklı örgütsel fonksiyonel alanlardan üyelerden oluşan ekiplerdeki multidisipliner ekip çalışmasının TKY'yi teşvik ettiği konusunda bir fikir birliği vardır (Mohanty ve Sethi, 1996: 13-19). Ekip çalışması gereklidir çünkü yöneticilerle yönetici olmayanlar arasındaki, işlevsellikler ile müşteriler ve tedarikçiler arasındaki iş birliğini içerir. TKY kapsamında, ekip çalışması sürekli iyileştirme için önemli bir sonuç ve şarttır. Kalite problemlerini çözmek için işbirlikçi çabaları kolaylaştırır, bireysel suçlama potansiyelini azaltırken ekiple kalitenin genel sorumluluğunu yerine getirir, çalışma grubu içinde daha fazla bilgi paylaşımı sağlar ve Çalışma grubunun işleyişini sürekli iyileştirmek için daha fazla iş birliğini kolaylaştırır. Bu argüman doğrultusunda Boon ve diğerleri (2007), ekip çalışması, iş tatmini ile güçlü bir ilişkisi olan baskın TKY uygulaması olarak algılanmıştır.

2.2.15.3. Personel

Herhangi bir TKY programının başarılı olması için çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve değerlerini dikkate almak gerekir. Şirketler son zamanlarda eğitim programlarının büyüklüğünü iki katına çıkarmaktadır. Aşağıdaki gibi önemli miktarda eğitim verilmektedir:

- Kalite ekibi için eğitim ör. kalite ve kolaylaştırıcı kurslar.
- Kalite ekibi tarafından kurum içi eğitim.

Ayrıca, işe alım sürecine, kurumun sürekli başarısına katkıda bulunacak belirli niteliklere ve değerlere sahip kişilerin atanmasına referans verme. TKY için daha sofistike işe alım ve seçim teknikleri gerekmektedir (Godfrey ve diğerleri, 1994: 54). Bir TKY felsefesi ile uyumlu, doğru bilgi, beceri, yetenek ve tutumları olan çalışanların başarılı bir şekilde işe alınması ve seçilmesi, program etkinliğinin sürdürülmesini destekleyen bir itici güç olabilir. Bu, Rees ve Doran'a (2001) göre, bir TKY stratejisinden elde edilen yeterliliklerin tanımlanması ve çoklu yöntem seçiminin kullanılmasını ifade etmektedir. Ahmad ve Schroeder'e (2002) göre, işe alım ve seçim sürecinin amacı, takım halinde çalışabilecek, problem çözme yeteneğine sahip olan ve süreçleri iyileştirmek için fikirlerle gelen ya da en azından değerleriyle tutarlı davranış ve değerlere sahip olan adayları belirlemek olmalıdır. Sonuç olarak, şirketler iyi vasıflar ve gerekli becerileri olan çalışanları işe almalı ve TKY'nin uygulanmasını kolaylaştırmalıdır. İşe alım, dışarıdan yönlendirilmelidir. Ancak, TKY'yi teşvik etmek ve çalışanların yetkilendirilmesini, katılımını ve entegrasyonunu teşvik etmek için iç pazar üzerinde bir miktar uzlaşma gerekmektedir. Bu nedenle, şirketler hem iç hem de dış alımları teşvik etmelidir. Seçim yöntemleri TKY'yi değerlendirmek için tasarlanmalıdır; seçim, teknik becerilere, problem çözümüne ve matematiksel ve istatistiksel becerilere dayanmalıdır (Bowen ve Lawler, 1992: 29-41). Seçim, görev temelli bir seçimden ziyade daha insan odaklı bir yaklaşıma doğru yönlendirilmelidir; yani, örgütsel seçim süreçleri, kalite ile ilgili yeterliliğe sahip bireyleri tanımlamaya yönelik olmalıdır. Bununla birlikte, kritik bir husus, seçim prosedürlerinin, uygun kültürü kolaylaştırması gerektiğidir (Godfrey ve arkadaşları, 1994). Nitelikli bir kültürü geliştirmeye yönelik teklif, çalışanların gerekli tutum ve davranış özelliklerine sahip olarak seçilmesi ve seçilmesi ve bunların kalite kültürüne kazandırılması ile sağlanmalıdır. Bu, adayların örgüt kültürüne ve TKY sistemine uyması gerektiği anlamına gelir. Son olarak, işlerde istikrarı sağlamak ve TKY'yi teşvik etmek için istihdam güvenliği gerekmektedir. Ampirik araştırmalar, işe alım ve seçim süreçleri sırasında yapılan ve TKY'ye yönelik davranışları olan çalışanların aranmasının, TKY sonuçlarının tedarik edilmesini etkilediğini göstermektedir (Ahmad ve Schroeder, 2002: 540-550).

2.2.15.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve gelişim TKY'nin uygulanması için gerekli kabul edilmiştir. Deming'in 14 puanından biri, tüm çalışanların kalite geliştirme teknikleri konusunda eğitilmesi gerektiğiydi. TKY'ye bağlı şirketler, eğitime yatırım yapmaktadır. Samson ve Terziovski (1993), eğitimin

kaliteli fikirler ve uygulamaların içsel yayılımı için hayati olduğuna inandılar, çünkü resmi bir kalite programı için sağlam bir temel olmadığından. TKY eğitimi tek bir çaba değildir, ancak sürekli olarak yapılmalıdır. Etkili eğitim arayışları sistematik ve nesnel olarak planlanmalıdır. Temel olarak, eğitim süreç metodolojisine yönelik olmalıdır (Schonberger, 1994: 87). Çalışanların eğitimi, yeni kalite kavramlarının benimsenmesi, müşteri memnuniyeti sistemlerinin kurulması ve uygulanması, istatistiksel kalite kontrolünün kullanılması veya kültür veya kalite kontrol çemberinin değişimi gibi birçok TKY programı için temeldir (Bowen ve Lawler, 1992: 29-41). Ayrıca çalışanlar üç temel eğitim alanına ihtiyaç duyarlar. TKY'nin ilkeleri, TKY araçlarının kullanımı ve problem çözme teknikleri. Benzer şekilde Mandal ve diğ. (1998) kalite girişimleri ile çalışanların katılımı ve eğitimi arasındaki önemli bağlantıları bulmuştur. TKY şirketleri için mesleki kariyer gelişimi, çalışanlara yönelik tanıtım fırsatları ile kapsamlı ve sürekli bir süreç olarak kabul edilmektedir.

2.2.15.5. Performans Değerlendirmeleri

Bu uygulama muhtemelen TKY literatüründe en tartışmalı olanıdır. Geleneksel performans değerlendirme sistemleri, TKY'nin sistematik özellikler üzerindeki vurgusunun aksine, örgütsel performans ana katkısı olan bireysel çalışanlara ağır bir vurgu yaparak TKY'nin amaçlarını engelleme olasılığı yüksektir. Deming (1986), performans değerlendirmesinin TKY ile tutarsız olduğunu savunmuştur, çünkü kalite iyileştirmeleri, insanlar yerine süreçleri değiştirerek bulunur. Literatür taraması, performans değerlendirme sistemlerinin hem TKY taleplerini hem de çalışanların beklentilerini karşılayamadığı için eleştirildiğini göstermektedir. Soltani (2003) 'ya göre, performans değerlendirmesinin temel problemleri, sistemdeki değişkenliğin varlığını göz ardı etmesi, sistemdeki hataların sonucu olabilecek hatalardan sorumlu işçileri tutması ve ekip çalışmasını aksatmasıdır. Bununla birlikte, diğer araştırmacılar, performans kriterlerinin kalite kriterlerine dayanıyorsa TKY ile uyumlu olduğu sonucuna varmışlardır. İyileştirme hedefleri ve güncel sorunlara bilgi ve çözümler sunmaktadır. Performans değerlendirmesi bireysel performansla ilgili olsa da, organizasyonel ve grup performansının ölçülmesine odaklanmalıdır.

Ayrıca, TKY için değerlendirme sistemleri, liderlik uygulamaları, düşük düzeyde formalite ve ekip / sistem ve bireysel işlere odaklanarak geliştirme ve koçluk ile 360 derece değerlendirme ile karakterize edilir. Carson ve diğerleri (1991), resmi performans değerlendirme sistemlerinin iyileştirilmiş toplam kalite performansını kolaylaştırdığını iddia etmiştir. Ancak, şirketler TKY'yi teşvik etmek için geleneksel olmayan bir değerlendirme

sistemine ihtiyaç duymaktadır. Soltani (2003), TKY yönelimli kuruluşlardan yapılan bir araştırmada, performans değerlendirmesinin temel olarak eğitim ve gelişim fırsatları için kullanıldığı sonucuna varmış ve her yıl resmi bir değerlendirme niteliğinde olup, çalışanın amiri tarafından yürütülmüştür. Tazminat Teşvik planları, kalite yönetimi literatüründe tartışmalı bir konu olmuştur. Deming (1986), ödüllendirmeden ziyade tanınırlığın önemli olduğunu düşünerek teşvikleri ödemeye karşıdır. Ayrıca, bireysel teşvikler iş birliği ve takım çalışmasını engelleyebilir iç çekişmeyi teşvik edebilir. Ancak, ödül sistemi ile TKY arasında uyum gereklidir. Sonuç olarak, ödüller iş birliğini, çalışanların katılımını ve takım çalışmasını teşvik etmeli, bireysel yönelimli ödemeleri vurgulamamalıdır (Godfrey ve diğerleri, 1994: 558-573). Bu teşvik sistemi kalite kriterlerine dayanabilir çalışanlar arasında eşitliği vurgulamalıdır ve bir iyileştirme hedefine yönlendirilebilir. Üstelik, TKY, çıktı ile ilgili ücret sistemlerini ortadan kaldırmayı ve kişisel gelişim ve eğitime daha fazla önem vermeyi gerektirir (Godfrey ve diğerleri, 1994: 558-573). Son olarak, tazminat mali ve finansal olmayan ödülleri içermelidir. Thor (1994) ve Okokie (1996) ödüllendirmenin TKY için çalışanlar üzerinde önemli bir etki oluşturduğunu çünkü memnuniyeti yarattığını öne sürmektedir. Ancak Ehigie ve Akpan (2005) ödül seviyesi ve TKY uygulaması arasında pozitif bir ilişki bulamamıştır. Buna rağmen, ödüller arzu edilen bir liderlik tarzıyla birlikte sunulduğunda, çalışanların TKY'yi uygulama eğiliminde olduklarını gördüler. Gomez-Mejı'a ve Balkin (1992) 'nin sonuçları, grup teşviklerini, kendileri yerine ikame etmek yerine bireysel teşvikleri nasıl tamamlayabileceğini göstermektedir. Son olarak, Allen ve Kilmann (2001) TKY ve performans arasında ödül uygulamalarının moderatör etkisini bulmuşlardır. Sonuç olarak, yumuşak TKY uygulamaları, işe katılım, kariyer memnuniyeti ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. TKY oryantasyonu, TKY'ye daha iyi uyan bir dizi iç İKY uygulaması gerektirir. Bu İKY uygulamaları sistemi, kalite odaklı İKY sistemini etiketlemiş olduğumuz ve yetkilendirme, iş özerkliği, iletişim, takım çalışması, planlı eğitim, geliştirme ve Çalışanların katkılarına dayanan ödül ve tanıma, TKY uygulamasının önemli bir sağlayıcısıdır.

2.3. Dış Ticaret

2.3.1. Dünyada Dış Ticaret

Modern dünyada, çeşitli ulusal ekonomilerin karşılıklı bağımlılığı vardır. Bugün kapalı bir ekonominin örneğini bulmak zordur ve dünyanın bütün ekonomileri neredeyse açık hale gelmiştir. Fakat açıklık derecesi bir ülkeden diğerine değişir. Böylece, modern dünyada hiçbir ülke kendi kendine yeterli değildir. Burada kullanılan anlamda kendi kendine yeterlilik,

bir ülkede üretilen toplam çıktılarına harcanan mal ve hizmetlerin oranını ifade eder. Fakat kendi kendine yeterlilik derecesi bir ülkeden diğerine değişir. Aynı derecede önemli olan bölgesel ve uluslararası uzmanlığın rolleridir. Bölgesel uzmanlaşma, bir ülkenin farklı bölgelerinin veya bölgelerinin farklı ürünlerin üretiminde uzmanlaştığı anlamına gelir. Uluslararası uzmanlaşma, dünyanın farklı ülkelerinin farklı ürünler üretmede uzmanlaştığı anlamına gelir (Ay, 2007: 86).

Bölgesel uzmanlaşmayı belirleyen faktörler, uluslararası uzmanlığı belirleyenlerle neredeyse aynıdır. Bir mal fazlasının fazlasını üreten, yani kendi şartlarından daha fazlasını üreten bir ülke, bu ülkelerin artı üretimleri karşılığında onu diğer ülkelere ihraç edecektir. “Ticaret, esas olarak, refahı iki şekilde destekleyen metaların, girdilerin ve teknolojinin uluslararası bir dönüşümüdür. Ülke çıkışının pazarını ulusal sınırların ötesine taşır ve ihracat yoluyla daha iyi fiyatlar sağlayabilir. İthalat yoluyla, mevcut olmayan ya da sadece daha yüksek fiyatlarda mevcut olan, tüketicileri daha yüksek bir memnuniyet düzeyine götüren mal, girdi ve teknoloji sağlar. Dış ticaretin en önemli ilkesi, yani, “karşılaştırmalı maliyetler yasası”, bir ülkenin ihracat ve ithalatının, kendi karakterine göre değil, yalnızca ticaret ortakları ile ilişkili olarak belirlendiğini ifade eder. Samuelson'a göre “Dış Ticaret, bize, daha çok yerli üretim olanağı sınırına sahip olmaktan daha fazla mal verebilecek bir Tüketim olasılığı sınırı sunuyor. Dış ticaretin uzantısı, Ricardo'ya göre “metaların kitlesini ve dolayısıyla zevklerin toplamını arttırmaya çok güçlü bir şekilde katkıda bulunacaktır”. Bu her ticaret ülkesi için geçerlidir. Modern terminolojide, “ticaret pozitif bir toplam oyundur” (Ay, 2007: 92).

Ekonomi, kıt kaynakların doğru tahsisi ve verimli kullanımı ile ilgilidir. Uluslararası Ticaret ayrıca ülkeler arasında ekonomik kaynakların tahsisi ile ilgilidir. Bu tür tahsisat, serbest ticaret kavramı altında uluslararası ticaret yoluyla dünya pazarlarında gerçekleştirilmekte, en iyi ürünler rekabetçi pazarda üretilmekte ve satılmaktadır ve daha iyi kalite ve daha düşük fiyat gibi verimli üretimin faydaları tüm dünya insanlarına açıktır. Uluslararası ticaretin temel prensiplerinden biri, en düşük fiyatı olan ve mal ve hizmetlerini en yüksek fiyatı olan bir ülkeye satan bir ülkeden satın alınması ve hizmet vermesidir. Bu alıcılar ve satıcılar için iyidir ve ayrıca gelişmiş ülkelerin ekonomik gelişmelerinin hızını artırma fırsatları vardır. Makineleri ithal edebilir ve yabancı teknolojiyi uyarlayabilirler. Gelişmekte olan ekonomilerinin özel ihtiyaçları ile ilgili daha fazla bilgi ve beceri kazanmak için bilim insanlarını ve teknokratlarını daha ilerici ülkelere gönderebilirler (Aktan, 2006: 69-100).

Son tahlilde, dünyadaki hiçbir ülke ekonomik büyümesinde bir düşüş olmadan ekonomik olarak bağımsız olamaz. En zengin ülkeler bile en fakir ülkelere sanayileri için hammadde satın alırlar. Her ülke sadece kendi ihtiyaçları için üretiyorsa, malların üretimi ve tüketimi sınırlı olacaktır. Açıkçası, bu durum ekonomik ilerlemeyi engeller. Dahası, tüm dünyadaki insanların yaşam standartlarını iyileştirme şansı olmayacaktır. İç ticaret nedeniyle, parası olan insanlar kendi ülkelerinde bulunmayan mal ve hizmetleri alabilirler. Bu nedenle tüketicilerin memnuniyeti maksimize edilebilir. Uluslararası Ticaret, dünya ekonomisine yol açan bu tür ticarettir. Bu durumda talep ve arz ile fiyatlar globalden etkilenmektedir. Küresel ticaret, ülkelere ve tüketicilere, kendi ülkelerinde bulunmayan hizmetlere ve ürünlere maruz kalma şansı sağlar. Küresel piyasadan satın alınan mal ve hizmetlere ithalat denir ve yurtdışında satılan mal ve hizmetlere ihracat denir. İhracat ve İthalatlar, bir ülkenin cari hesabına kaydedilir. Uluslararası ticaret gelişmiş ülkelerin teknoloji, sermaye ve iş gücü gibi kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmelerini sağlar (Aktan, 2006: 69-100).

Pek çok ülke doğal kaynaklar ve farklı varlıklar (emek, teknoloji, toprak ve sermaye) ile donatıldığından, birçok ürünü daha verimli bir şekilde üretebilirler. Bir ülke, ulusal sınırlar içinde etkin bir şekilde üretilmiyorsa, başka bir ülkeden bir ürün alabilir. Bu uluslararası ticaretin uzmanlık alanıdır. Küresel ticaret, farklı ülkelerin yabancı ekonomiyi doğrudan yabancı yatırımcıları teşvik eden küresel ekonomiye katılmalarına izin vermektedir. Bu nedenle, ülkeler rekabetçi küresel katılımcılar olabilir. Uluslararası Ticaret, bir ülkenin ekonomik büyümesi üzerinde büyük bir etki bırakmıştır. Ekonominin açılması ve ticaret kısıtlamalarının serbestleştirilmesi ile birlikte, özellikle Hindistan ve Çin gibi gelişmekte olan ülkelerin yıllar içinde büyüdüğü görülmüştür.

2.3.2. Türkiye'de Dış Ticaret

Türkiye ekonomisinin ve ticaret politikalarının 1980'lerden önce ithal ikameci ve korumacı politikalara dayandığı belirtilmiştir. Ancak, son yirmi yılda, Türkiye, 2000 yılından sonra sağlam bir ekonomik dönüşüm yaşadı ve ilerlemeye başladı. Hükümetin genel ekonomik politikası, istikrarlı bir makro- ekonomik denge yaratarak ve fırsatlar, finansal sektörün yeniden biçimlenmesi, mali ve parasal disiplinin sağlanması ve ihracat artışının teşvik edilmesi ile istihdam yaratarak sürdürülebilir büyümenin sağlanmasından oluşuyordu. Ekonomik kalkınma girişimlerinin bir sonucu olarak, Türkiye, 2007 yılında 440 milyar dolar olan Gayri Safi Milli Hasıla ile dünyanın en büyük ekonomilerinden biri olmayı başarmıştır. Türkiye ekonomisinin büyüme oranı 2006 yılında%6,9 olmuştur. 2007 yılında, 2008 yılında%0,9 ve 2009 yılında% -4,7 olarak gerçekleşmiştir. Batı ülkelerine oranla hala yüksek

olan faiz oranları azalmakta, ekonomik dengeleri yeniden tesis etmek, ekonomik büyümeyi desteklemek, yabancı sermayeyi artırmak için mali genişleme ve parasal gevşeme politikası uygulanmaktadır (Başol, 2012: 12).

Ancak, aşırı değerlenen Türk parasının bir sonucu olarak, ithalat hacmi aynı seviyeye yükselmiş, böylece olumsuz bir ticaret dengesi yaratmış ve Türk ekonomisi için dezavantaj yaratmıştır. 1999 ve 2009 yılları hariç olmak üzere, Türkiye'nin ihracatı, 1990 yılından bu yana istikrarlı bir şekilde artmıştır. Ekonomik kriz dönemleri hariç, Türkiye'nin ithalatı da artmıştır. Buna ek olarak, 20 yıl içinde ticaret açığı 1990 yılında net 9,3 milyar ABD doları net ihracat, 1995 yılında net 14,07 milyar ABD doları net ihracat, 2000 yılında net 26,7 milyar ABD doları net ihracat, negatif 43,2 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiştir. Net ihracat 2005 yılında ve 2009 yılı itibariyle 38,6 milyar ABD doları negatif gerçekleşmiştir. Türk işletmelerinin birincil ihraç malları arasında araçlar, hazır giyim, makine ve aksesuarları, elektrikli cihazlar, demir-çelik, mineraller, demir-çelik ürünleri, meyveler, üretilen plastik ürünler, metal ürünler, gemiler, pamuk, alüminyum, kauçuk ve ilgili ürünler, çimento ve mobilya sayılabilir. Öte yandan, ithalatta birincil sıralama; mineraller, ham petrol, makine ve bileşenler, demir-çelik, taşıtlar, elektrikli cihazlar, üretilmiş plastik ürünler, kimyasallar, eczacılık ürünleri, tıp aletleri, bakır, pamuk, alüminyum, kauçuk ve ilgili ürünler, hava araçları ve çeşitli kimyasal ürünler selüloz ve kâğıttan oluşmaktadır (Yılmaz, 2010: 241-260).

2.3.3. İhracat Kavramı

İhracat, bir ülkede üretilen malların, gelecekteki satış veya ticaret için başka bir ülkeye gönderildiği uluslararası ticaretin bir işlevidir. Bu malların satışı, üretici ülkenin brüt üretimine katkıda bulunur. İhracat, ekonomik transferin en eski biçimlerinden biridir ve gümrük tarifeleri veya sübvansiyonlar gibi ticarete daha az kısıtlama getiren ülkeler arasında büyük çapta gerçekleşmektedir. Gelişmiş ekonomilerde faaliyet gösteren en büyük şirketlerin çoğu, yıllık gelirlerinin önemli bir bölümünü ihracattan diğer ülkelere aktarmaktadır. Mal ihracatı, ekonominin büyümesine yardımcı olur. Hükümetler arasındaki diplomasinin ve dış politikanın temel işlevlerinden biri, tüm ticaret taraflarının yararına ekonomik ticareti teşvik etmektir. İhracat, bir ülkenin ekonomisinin önemli bir bileşenidir. İhracat, uluslararası ticareti kolaylaştırır ve istihdam, üretim ve gelir yaratarak iç ekonomik aktiviteyi teşvik eder. 2017 itibariyle dünyanın en büyük ihracat yapan ülkeleri dolar cinsinden Çin, ABD, Almanya, Japonya ve Güney Kore'dir. Çin, başta elektronik ekipman ve makineler olmak üzere yaklaşık 2,2 trilyon dolarlık mal ihracatı

gerçekleştirmektedir. ABD, başta sermaye malları olmak üzere yaklaşık 1,6 trilyon ihracat yapmaktadır. Almanya başta motorlu taşıt olmak üzere yaklaşık 1.4 trilyon dolar ihracat gerçekleştirmiştir. Japonya'nın başta motorlu taşıt olmak üzere toplam 683 milyar dolarlık ihracatı vardır (Ateşoğlu, 2003: 46).

2.3.4. İhracat Çeşitleri

2.3.4.1. Dolaylı İhracat

Dolaylı ihracat, bir şirketin ana sözleşmede ihracat anlaşmaları düzenlemek için aracılık yaptığı anlamına gelir. Bu aracı bir ticaret kurumu, bir komisyoncu veya bir ihracat yönetim şirketi olabilir. Bu nedenle, şirket ihracat sözleşmelerini kendi başına yönmez, bunu yapmak için ülkedeki başka bir ortak kullanır. Dolaylı ihracatın en büyük avantajı, asgari şirket kaynaklarını kullanırken dış pazara erişimdir. Bu nedenle, çok az risk söz konusudur. Diğer avantajlar, temel yeterlilikler üzerindeki kaynakların yoğunlaşması ve ihracat süreçlerini doğrudan ele alma ihtiyacının olmamasıdır. En büyük dezavantaj, ürünlerin yabancı ülkede işleme şekilleri üzerinde çok az veya hiç kontrol sahibi olmamasıdır. Aracının şirket şartlarını yerine getirmemesi durumunda, şirket sürecin kontrolünü ele alamaz. Aracının rakip firmaların aracılarında kaynaklanan bir sorun yaşayabilir. Bu nedenle aracı ile yapılan sözleşmeler önemlidir. Diğer dezavantajlar, doğrudan ihracat ile karşılaştırıldığında dağıtım üzerinde daha az kontrol ve uluslararası deneyimin kazanılamamıştır (Altıntaş ve Özdemir, 2006: 114).

2.3.4.2. Dolaysız İhracat

Doğrudan ihracat, bir şirketin kendi ihracat organizasyonunu şirket içinde kurması ve aracı kurum olsun veya olmasın, hedef ülkedeki taraflarla doğrudan irtibat kurması anlamına gelir. Bir aracı olmadan doğrudan ihracat, şirketin bir satış temsilcisi tarafından gerçekleştirilir. Bir arabalucu genellikle hedef ülkede bir ajan veya distribütördür ve ürünü bu hedef ülkede satmadan sorumludur. Doğrudan ihracatın avantajı, uluslararası operasyonun kontrolünün şirket içinde tutulmasıdır. Bu nedenle, doğrudan ihracat, şirketin potansiyel yerel ortaklarla bir iş ağı kurması için iyi bir fırsat sunmaktadır. Dezavantajı ise, şirketin satış ve karlara dönüştürülebilecek uluslararası fırsatları takip etmek için yeterli kaynağa sahip olmaması olabilir. Ayrıca, yurtdışındaki fırsatlarının satış karına nasıl çevireceği de bilinmemektedir. Diğer bir dezavantaj, müşterilere büyük pazarlama mesafesidir (Altıntaş ve Özdemir, 2006: 115).

2.3.4.3. Ortak İhracat

Bu ayrımlara ek olarak, Kotabe ve Helsen (2001) üçüncü bir ihracat biçiminden bahsetmektedir; birleşik ya da ortak ihracat. Bu giriş modu, bir başka şirketin (yerel veya yabancı) bir anlaşmayla girdiği bir şirket tarafından karakterize edilir ve burada ortak, dağıtım ağını, ihracatçının mallarını satmak için kullanır. Bu, kendi kaynaklarını kullanmak istemeyen veya kullanamayan şirketler için mükemmel bir seçimdir (Kotabe ve Helsen, 2001: 212).

2.3.5. İhracat İle İlgili Mevzuat

2.3.5.1. Dış Ticaret Mevzuatı

Farklı piyasa türlerini düzenlemek ve piyasa faaliyetlerini bu düzenlemelere veya meydana gelebilecek arızalara uygun olarak denetlemek ve izlemek için düzenleyici ve denetleyici makamlar oluşturulmuştur. Türkiye'deki önemli kuruluşlardan bazıları ise şunlardır: Rekabet Kurumu, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Bilgi ve İletişim Teknolojileri Kurumu, Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurulu, Özelleştirme İdaresi, Kamu Tedarik Kurumu, Şeker Kurumu, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu. Türkiye, 1995 yılından beri Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) üyesidir. Ülkenin bölgesel ve uluslararası ticaret normlarını bütünleştirmeye olan bağlılığı, Ekonomik İşbirliği Teşkilatı (ECO), Birleşik Devletler de dahil olmak üzere, çeşitli kuruluşların katılımı ve üyeliğinde görülebilir. Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD), Karadeniz Ekonomik İş birliği Teşkilatı (KEİ), Dünya Gümrük Örgütü (WCO), Uluslararası Ticaret Odası (ICC), D-8 ve diğer çeşitli kuruluşlara üyeliği bulunmaktadır. AB ile Gümrük Birliği'ne ek olarak, birçok ülke ile iş birlikleri bulunmaktadır. Bu kapsamda ihracata yönelik mevzuatlar geliştirilmiştir (Gürsoy, 2010: 73).

2.3.5.2. İhracat Mevzuatı

Türkiye 1980'li yıllardan bu yana ihracata yönelik bir strateji uygulamaktadır, bu nedenle Türkiye'nin ihracatını geliştirmek için birçok liberal düzenleme yapılmış ve bazı destek programları yürürlüğe girmiştir. Özellikle ihracatın desteklenmesiyle ilgili olarak, 1980'li yıllarda şart koşulan dış ticaret stratejisi politikaları, 1990'lı yıllarda dünyada ve Türkiye'de meydana gelen gelişmeler ışığında gözden geçirilmiş ve değiştirilmiştir. Bu kapsamda, Dünya Ticaret Örgütü'ne ve uluslararası taahhütlerimize uygun olarak hazırlanan Devlet Yardımları 01.06.1995 tarihinden itibaren uygulamaya alınmıştır. Çağdaş İhracat Rejimi; 06.01.1996 Tarihli İhracat Rejimi Kararı, 11.01.1995 Tarihli İhracatta Devlet

Yardımları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 27.01.2005 tarihli İhale İşlem Rejimi Kararı, 01.02.1996 tarihli Dış Ticarete Standardizasyon ve Teknik Düzenlemeler Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile ilgili hükümleri ve bunların ek mevzuatları vardır. İhracatı uluslararası sözleşmeler, kanunlar ve kararnamelerle yasaklananlar dışındaki tüm mallar, İhracat Rejimi Kararı çerçevesinde serbestçe ihraç edilebilir. Bununla birlikte, Dünya Ticaret Örgütü kuralları ve 1/95 sayılı Türkiye AB Ortaklık Konseyi Kararı (Madde 7) çerçevesinde, piyasadaki kargaşa, mal sıkıntısı ve mal ihlali durumlarında ihracat üzerindeki kısıtlamalar, kamu ahlakı, kamu politikası, kamu güvenliği, insanların, hayvanların ve bitkilerin sağlığının ve yaşamının korunması, sanatsal, tarihi ya da arkeolojik varlıkların korunması ve yasaklar uygulanabilir. Bazı ürünlerin ihracatının yapılması için izin alınması gerekmektedir. Ayrıca, bazı ihracatlar BM'ye göre tescile tabidir (Gürsoy, 2010: 71).

Teknik Yönetmelik ve Standardizasyon Hakkında Kararnameye göre ihracatta, yaklaşık 70 standart kapsamında taze meyve ve sebzeler, kuru ve kuru meyveler, baklagiller, yenebilir bitkisel yağlar ve pamuk gibi tarım ürünleri standardizasyon ve ticari kalite kontrollerine tabidir. Bu kontroller, 8 Bölge Müdürlüğü (Marmara, Batı Anadolu, Güney Anadolu, Doğu Karadeniz, Batı Karadeniz, Güney Doğu Anadolu, İç Anadolu ve Doğu) bünyesinde “Dış Ticarete Standardizasyon Denetçiliği Denetimleri” adı verilen denetim birimleri tarafından yürütülmektedir. İhracatta zorunlu olan standartlar, BM / ECE standartlarına paraleldir ve denetimler OECD Programına göre gerçekleştirilir. Müfettişler tarafından yapılan incelemenin ardından, ürünün ilgili standarda uygun olduğu tespit edildiğinde, ihracatçıya “Kontrol Sertifikası” verilir. İhracatçı, ürünü bir Kontrol Sertifikası olmadan ihraç edemez. Eğer ihracatçı, Ticari Kalite Kontrolüne İlişkin Yeterlilik Belgesine sahipse, ürünler denetimden muaf tutulabilir. Ticari Kalite Kontrolüne İlişkin Yeterlilik Belgesi, denetimleri kendi başlarına gerçekleştirmek için yetkin olduğu tespit edilen üreticiler için UFT tarafından verilen bir sertifikadır. Bu firmalar Müfettişler tarafından periyodik ve tesadüfi kontrollere tabidir (Dölek, 1999: 38).

2.3.6. İhracatın Önemi

2.3.6.1. İhracat Kavramının Şirketler İçin Önemi

İhracat pazarlaması davranışı, işletmelerin uluslararası ticaret yatırımları arasında en çok tercih ettikleri yatırım türüdür. Bunun temel nedeni diğer uluslararası ticaret yatırımlarına göre daha az riskli olması ve daha az kaynak bağıllığını gerektirmesidir. Genellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki pek çok küçük ve orta ölçekli işletme yabancı pazarlardaki fırsatları ele geçirmek amacıyla en cazip yol olarak ihracat pazarlaması davranışında

bulunmayı tercih etmektedirler (Çavuşgil, 1984: 2-22). Uluslararası ticaretin avantajlarından biri, uluslararası ticaretin getirdiği satışların ve kârların potansiyel olarak artmasıdır. Küçük bir işletme, ihracat yoluyla küresel olarak pazar payı elde edebilir. Açıkçası, bir şirket uluslararası ticaret yapmaya başladığında, küresel pazarın bir parçası haline gelir. Müşteri tabanını genişletmek için iyi bir fırsata sahip olacak ve bu da uzun vadeli büyüme için daha iyi bir potansiyel getirecektir. Çoğu küçük işletme, ihracata başlamadan önce iç pazara başlar. Yurt içi başarıya ulaşarak, dış pazarlara girebilmek için gerekli olan arka plan bilgisine ulaşacaklardır. Ülke pazarlarında iyi bir başarı düzeyi olmadan, şirketlerin yurtdışında başarıya ulaşması mümkün olmayacaktır.

İşletmeler için ihracatın en önemli kazanımlarından biri de potansiyel bilgi kazanımıdır. Uluslararası pazara girerek, bir şirket hem yerli hem de yabancı işletmeleri geliştirmek için kullanılabilir çeşitli deneyimler kazanabilir. Yeni teknolojiler, yeni ürün ve pazarlama fikirleri ve daha fazlası hakkında bilgi edinebilir. Bu bilgi, daha iyi ürünler geliştirmek ve bunları daha etkili bir şekilde satmak için kullanılabilir. Risklerin çeşitlendirilmesi, ihracatın bir avantajıdır. Şirketin diğer ülkelere açılımı ile ekonomik düşüş ve piyasa değişiklikleri gibi riskler daha eşit dağıtılmaktadır. Yurtiçi şirketler, iç pazarda bir krizin yaşanması ile tamamen etkilenebilirken, ithalata sahip bir şirket bu kadar büyük zarar görmeyecektir. Ayrıca ihracat bir ürünün ömrünü uzatabilir. Tipik bir ürünün lansman-büyüme- olgunluk- düşüş yaşam döngüsü vardır. İhracat yapan bir işletme, bu aşamaları genişletebilir ve iç pazarda hala vadede iken ihracat pazarlarına sunarak ürünlerinin ömrünü önemli ölçüde uzatabilir. Tüm ürün döngüsü kendi kendine yeterli hale gelir ve bir finansal zorlama ortadan kaldırılır (Çavuşgil, 1984: 2-22).

2.3.6.2. İhracatın Ülke Ekonomisi İçin Önemi

Bir ekonominin büyümesi doğrudan ihracatla ilgilidir. İhracat, ithalata kıyasla daha hızlı bir şekilde artarsa, hiçbir şey bir ekonominin gelişmiş bir ülke olmasını engellemez. Öte yandan, ihracattaki istikrarsızlık ekonomik gelişme sürecini olumsuz etkileyebilir. Daha düşük ihracat, düşük döviz girdisi anlamına gelir. İhracat kazançlarındaki dalgalanmalar ekonomideki belirsizlikleri ortaya çıkarmaktadır. Bu belirsizlikler, ekonomik davranışı, yatırımın seviyesini ve verimliliğini olumsuz yönde etkilemekte ve dolayısıyla büyümeyi olumsuz etkilemektedir. Yukarıdaki faktörlere ek olarak, ihracat artışı da iç ticaret ve ekonomik istikrar üzerindeki etkisinden dolayı önemlidir. Dahası, ekonomik büyümenin oranı ve bir ülkede gelir ve servetin dağılımı ihracat büyümesi ile yakından ilişkilidir. Ticari istikrar ya da istikrarsızlık kavramı ya ülkenin maliyetine ya da ikili ülke karşılaştırmasına göre bir

ülkenin toplam ticaretine dayanabilir. Bu ikili çiftler, ticari müttefiklerin sayısına bağlı olarak büyük olabilir. İhracat istikrarsızlıklarının ekonomik büyümeyi hem olumlu hem de olumsuz yönde etkilediği iddia edilmiştir. İhracat gelirlerindeki dalgalanma, ekonomide belirsizlikler ortaya çıkarmaktadır. Resmin diğer tarafı ise ihracat gelirlerinde daha fazla belirsizliğin de riskten kaçınmayı beraberinde getirmesidir. İnsanlar kendi ülkelerine daha çok yatırım yapmaya eğilimlidir ve ekonomi yavaş yavaş gelişmeye başlar. İhracat dalgalanmaları, ortalama olarak, gelişmiş ülkelerin istikrarı ve büyümesine engel teşkil etmektedir. Yüksek derecede ihracat istikrarsızlığının, çeşitli nedenlerle yatırımları caydırması beklenebilir. Ayrıca, borçlanma maliyetlerinin artması beklenir, çünkü ihracattaki dalgalanmalar ödeme karmaşıklığı dengesine neden olur (Çavuşgil, 1984: 2-22).

2.3.7. İhracatta Yaşanılan Sorunlar

2.3.7.1. İhracat İç Sorunları

İhracat iç sorunları şirket için içseldir ve tipik olarak ihracat pazarlama faaliyetleri için yetersiz kurumsal kaynaklarla ilgilidir. İhracat operasyonları için uygun tasarım ve imajın oluşturulması ile ilgili problemler (Kaynak ve Kothari, 1984: 61-69), ihracat bölümlerinin zayıf organizasyonu ve şirketin yetenekli personel eksikliği ile ilgili sorunlar, İhracat operasyonlarını yönetmedeki sorunlar, ihracatın finanse edilememesi ve dış pazarlar hakkında yetersiz bilgi iç ihracat engelleridir. Cavusgil ve Zou'ya (1994) göre, iç ihracat engelleri aşağıda belirtildiği gibi şirket ve ürün özelliklerine ayrılmıştır.

2.3.7.2. Şirket Özellikleri

Bir firmanın içsel güçlü veya zayıf yönleri, uluslararası pazarlardaki yeteneklerini ve rekabet gücünü belirlemek için çok önemlidir. Day ve Wensley (1988) ve Porter (1985), bir şirketin kilit varlıklarının ve becerilerinin önemli bir sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olduğunu açıklamıştır. İhracat pazarlamasında, boyut avantajları, uluslararası tecrübe, uluslararası ticaret katılımı ve ihracat geliştirme için mevcut kaynaklar dahil olmak üzere bir firmanın ilgili varlıkları ve becerileri çok önemlidir (Terpstra, 1987: 47-59). Katsikeas ve Morgan'a (1994) göre şirketin sorunları pazarlama bilgisi ve bilgileri, finansal ve insan kaynakları engelleri olarak sınıflandırılmaktadır.

✓ Pazarlama Bilgisi ve Bilgi Engelleri

Pazarlama bilgisi ihracatçı firmaların başarılı olabilmelerini sağlayacak en önemli kaynaklardan biridir. Albaum, Strandkov ve Duerr (1998), yurtdışındaki pazar fırsatlarının

bir firmanın ihracata başlamaya ve genişlemeye istekli olması üzerine kuvvetli baskı uygulayabileceğini belirtmiştir. Ancak, pek çok firma, bu fırsatları etkin bir şekilde tanımlamada sıkıntılarla karşılaşmaktadır; bu durum, dış pazarlara araştırma yürütme sorunlarıyla yakından bağlantılıdır. Czinkota ve Ronkainen'e (2001) göre, şirketlerin sistematik ihracat araştırmacıları olmasına rağmen, çoğu zaman gerekli bilgilerin kaynağı, kalitesi ve karşılaştırılabilirliği ile ilgili çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu bağlamda, gelişmekte olan ülkelerdeki KOBİ'ler, bazı veri kaynaklarına erişim sağlamada, bilgilerin zamanında teslim edilmesinde ve belirli verileri elde etmek için yüksek fiyatların ödenmesinde zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu sorun, uluslararası pazarlama araştırmasının etkili bir şekilde uygulanmasını etkilemekte, böylece yabancı pazarların gerçek resmini çarpıtmakta ve yanlış yönetim kararlarına yol açmaktadır. Birçok durumda, yabancı pazarlama fırsatlarını belirleyen bilgi, reaktif bir şekilde tanımlanır ve sıklıkla yabancı müşterilerden kendiliğinden gelen siparişler veya dış temsilcilerin istişari rehberlik biçimini alırlar, bu da küçük firmanın hazırlıksız ve yetersiz donanımlar ile karşılaştığı zorluklarla başa çıkmak için hazırlıksız hale gelir (Leonidou, 1995: 29-43).

Bunun sonucunda, yabancı fırsatları tespit etmek ve potansiyel pazarları tanımlamak için bilgi eksikliği, gelişmekte olan ülkelerde ihracat için büyük sorunlar olarak öne sürülmüştür (Cavusgil, Bodur ve Karafakioğlu, 1986: 217). Lall'a (1991) göre, ihracat gerçekleşmeden önce potansiyel denizaşırı pazarlar hakkında sağlam bilgi almak şarttır. Ancak, bu zorluk, gelişmekte olan ülkelerdeki küçük ve orta ölçekli işletmeler için daha şiddetlidir, çünkü küçük şirketler normalde bilgiye ulaşabilmek için iç kaynaklardan yoksundurlar. Büyük şirketler ise normal olarak bilgi toplamaya ve ürünlerini dış pazarlarda tanıtmaya yönelik olağanüstü bölümlere sahiptir. Bu nedenle, ihracat bilgisine ve daha özel olarak pazarlama bilgisine ilişkin bilgiler, gelişmekte olan ülkelerde imalatçı firmaların büyük problemleri olarak görülmüştür (Cavusgil, Bodur ve Karafakioğlu, 1986: 165).

Ayrıca, yabancı araçlar, distribütörler ve muhtemel alıcılar ile ilgili özel bilgi eksikliği de ihracata yönelik önemli bir sorundur. Gelişmekte olan ülkelerdeki birçok şirket, pazarlama ağları oluşturmak için pazarlama kanalları ile ilgili bilgi eksikliğine sahiptir. Bu, şirketlerin yabancı ajan eksikliği ile sonuçlanmasını ve bunun da uluslararası piyasalarda muhtemel alıcıların bulunmamasına neden olmaktadır. Bu bakış açısından Gereffi (1992), uluslararası üne sahip şirket marka isimlerinin ve uygun pazarlama ve perakende ağlarının eksikliğinin yerli üretim firmalarına ihracat sorunları olduğunu belirtmiştir. Bu durum, bir ürünün fiyatlandırılmasının, ihracat piyasası ile ilgili yetersiz bilgi sahibi gelişmekte olan ülkelerdeki

bir imalatçı için zor olduğunu göstermektedir. İhracat yöneticilerinin sadece yabancı dilin sözlü ve yazılı yönleri ile değil, aynı zamanda sözel olmayan özellikleriyle de aşına olmaları gerekmektedir. Bu nedenle, söz konusu tüm pazarlama bilgisi ve bilgi engelleri gelişmekte olan ülkelerde şirketlerin ihracat rekabet gücünü etkilemektedir.

✓ *Finansal Engeller*

Güçlü bir mali kapasite, gelişmekte olan ülkelere şirketlerin segmentli pazarında fiyat avantajı sağlama araçlarından biridir. Gelişmekte olan ülkelerdeki birçok şirketler, zamanında ve yeterli çalışma sermayesi eksikliği nedeniyle ikilem içerisine girmekte, bu da maliyetler eklemekte ve tüm üretim operasyonlarını tehlikeye sokmaktadır (Dicle ve Dicle, 1992: 14). Kredi ve işlem maliyetleri, krediye erişimi azaltan ana ihracat faktörleri olarak rapor edilmiştir. Kredi derecelendirme kuruluşları geliştirilmediğinden, imalat firmaları kredi değerliliğine erişebilmek için müşteri hakkında bilgi toplamak zorundadır. Bu görüşe destek olarak Bodur (1986), ihracat kredisine dahil olan yüksek maliyetleri Türk imalat firmaları için bir engel olarak açıklamaktadır. Al-Hyari ve diğerleri (2012), ihracat operasyonlarına dahil olmak, yurtdışı pazarlarını araştırmak, yabancı müşterileri ziyaret etmek, ihracat pazarlaması stratejisini uyarlamak gibi çok büyük harcamalar gerektirmektedir. Tesfom ve diğ. (2006)a göre firmanın ihracatın finanse edilememesi, ihracatın finansmanı için yüksek sermaye maliyeti, bankanın sıkı kredi gereklilikleri ve kredi veren özel sektör firmalarının bulunmaması firmaların ihracat rekabetini etkileyen önemli finansal engellerdir.

✓ *İnsan Kaynakları Engelleri*

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında, özellikle yönetsel ve profesyonel çalışanlar için yabancı faaliyetlerin gerekliliklerini dikkate alan bir firma, ihracat çalışmalarında daha iyi olacaktır. Ancak, insan kaynaklarının geliştirilmesi için mali kaynak eksikliğinin ve ihracat yönünde olumsuz bir yönetim zihniyetinin etkisi, şirketlerin faaliyetlerini dış pazarda desteklemektedir. Bazı araştırmalarda, ihracat pazarlama faaliyetlerini geliştirmeye yönelik yönetim taahhüdü eksikliği bir sorun olarak bildirilmiştir (Kaleka ve Katsikeas, 1995: 499-515; Christensen ve Da Rocha, 1994: 111-142; Agarwal, 1986: 72). Ayrıca, stratejik kaynak engelleri, yönetim fonksiyonlarının ve finansal kaynakların eksikliğinden, ihracat işlevini yerine getirme kapasitesine kadar değişen farklı şekiller ve biçimler almaktadır. Yönetsel engeller, ihracat operasyonlarını gerçekleştirmek için yetersiz insan kaynağı kapasitesini içerir. Uluslararası alanda rekabet etme çabası içinde, firmalar ihracat fırsatlarının belirlenmesinde, ihracat pazarlama fonksiyonlarının

tasarlanmasında ve uygulanmasında ve yurtdışı müşterileriyle işlerin izlenmesinde ve ihracat dokümantasyonu ile lojistiğin yönetilmesinde yetkin yöneticilere ihtiyaç duymaktadır (Katsikeas, Leonidou ve Morgan, 2000: 493-511). Ancak, ihracat odaklı yöneticilerin eksikliği; Düşük ihracat taahhütleri ve sınırlı ihracat bilgisi, becerileri, zamanı ve gerçek dışı ihracat korkuları bir firmanın ihracat rekabetini engeller. Nitelikli kişisel yetersizliğin ihracata yönelik önemli bir uluslararası engel olduğu görülmüştür. Dahası, gelişmekte olan ülkelerde uzman personel istihdamında sıkıntı bulunmaktadır ve bu durum uluslararası büyüme ve rekabet edebilirlik için büyük sınırlamalara neden olmaktadır. Ayrıca, ihracat yöneticileri kültürdeki farklılıklar, müşterilerin ve tedarikçilerin davranışları, dil ve iletişim ile ilgili farklı sorunlara karşı donanımlı olmak zorundadır.

Leonidou (2004), dil ve kültürel farklılıkların, ihracatta en çok bahsedilen engeller arasında olduğunu belirtmiştir. Bir firmanın uluslararası hale geldiği zaman doldurması gereken ana boşluklar, yabancı kültürlerin daha derin bir anlayışının ana yolunu temsil eden dil dir. Bunun yapılmaması, zayıf ihracat rekabetçiliğine yol açmaktadır. Bunun dışında, ihracat pazarlama bilgisi sorunları büyük ölçüde eğitilmiş ve deneyimli insan kaynaklarının eksikliğine bağlanabilir. Agarwal (1986), Venezüella, Arjantin ve Şili'de üretilen ürünlerin kalitesinin düşük kaliteli insan kaynakları nedeniyle düşük seviyelerde kaldığını belirtmiştir. Genel olarak, yönetim uluslararası bir görselleştirme ve tutarlı ihracat hedefleri varsa, ihracat firmaları başarılı olabilir.

2.3.7.3. Ürün özellikleri

Gelişmekte olan ülkelerde şirketlerin ihracat pazarını etkileyen ürün özellikleri, kalite ve teknik uyumluluğa ayrılabilir. Bir firmanın bu ürün özellikleri, bir saldırı veya savunma stratejisinin seçimini etkileyen rekabet avantajının kaynağını etkileyebilir. İhracat pazarını etkileyen bazı ilgili ürün özellikleri; ihracat ürün tasarımı, kalite, stil, ürün adaptasyonu veya modifikasyonu ve ambalajlama ve etiketleme gereksinimleridir (Keng ve Juana, 1989: 46).

2.3.7.4. Kalite Engelleri

Kalite engelleri genellikle uluslararası pazarlara girmek ve kalmak için en önemli durumlardan biri olarak gösterilmektedir. Paketleme, ithalatçıların kalite standartlarını karşılama ve ihracat pazarları için uygun tasarım ve imaj oluşturma ile ilgilidir (Christensen ve Da Rocha, 1994: 111-142). Az gelişmiş dünyada birkaç kalite standardı sorunu vardır. Lall'a (1991) göre, gelişmekte olan bir ülkede iyi satan bir ürün, gelişmiş ülkede hiç satılamayabilir. Kalite problemlerinin büyük çoğunluğu piyasa gereksinimleri, ürün özellikleri

ve üretim teknolojileri hakkında yetersiz bilginin sonucudur. Bu görüşe göre, Figueiredo ve Almeida (1988) ve Cardoso (1980), zayıf ürün kalitesinin ve ürünlerin moda olan yüksek hassasiyetinin, Brezilyalı ihracatçılar için büyük sorunlar olduğunu belirttiler. Bu görüşü desteklemek için, örneğin ülkelerdeki üreticiler; Venezüella, Arjantin ve Şili, ürün kalitesi sorunlarıyla karşı karşıyaydılar (Agarwal, 1986: 81). Christensen ve diğerleri (1987), araştırma ve ürün hizmetlerine ve kaliteye verilen önemsizliğin, nihayetinde ihracata yaklaşan Brezilyalı firmaların profilini karakterize ettiğini gösterdi.

2.3.7.5. Ürün Uyarlama Engelleri

Bu ihracat engeli, firmanın ürünlerini müşteri ihtiyaçlarına göre ayarlayabilme kapasitesi ve esnekliğiyle ilgilidir (Tesfom ve diğerleri, 2006: 262-281). Lall (1991) ve Katsikeas ve Morgan (1994), yerel ürün standartlarının, müşteri standartlarının ve satın alma davranışlarının yurtdışı satışlar için uygun olmadığını ve uyum gerektirebileceğini göstermiştir. Terpstra ve Sarathy (2000), kullanım koşullarını, satın alma gücündeki farklılıkları, farklı tüketici tatlarını ve çeşitli sosyo-kültürel ortamları, şirketin ürün tasarımı ve tarzının her bir yabancı pazarın kendine özgü özelliklerine uyumunu desteklediklerini açıkladı. Christensen ve diğerleri (1987), Brezilyalı firmaların standartlaşmış ürünler ihraç etmelerine rağmen, ürünün hedef pazarların gereksinimlerine uyarlanması durumunda daha iyi yapabileceklerini belirtti. Bu sorun, deneyim veya beceri eksikliği ve ürünü adapte etmek için yetersiz teknik kapasite nedeniyle oldu, çünkü daha az deneyimli ihracatçılar sadece ithalatçı marka, tasarım ve promosyon becerilerine bağlı olarak standartlaşmış ürünler ihraç ediyorlar.

Ürün adaptasyon problemlerinin büyük çoğunluğu, dış pazar gereksinimlerini karşılamak için kaynak eksikliğinden, düşük kalite kontrol tekniklerinden, hammaddelerin kalitesizliğinden, ambalajlamadan kaynaklanmaktadır. Yurtdışında satılan birçok ürün nakliye, depolama ve taşıma sırasında güvenlik için belirli bir şekilde ambalajlanmalıdır. Ayrıca, ambalajın içinde veya üzerinde bulunan talimatlar belirli bir dilde yazılmalı ve son kullanma tarihi, içerik türü ve net ağırlıklar gibi ev sahibi ülkenin ihtiyaç duyduğu belirli bilgileri içermelidir. Dahası, etikette yer alan semboller, resimler ve renkler, yabancı tatlara ve tercihleri karşılayacak şekilde uyarlanmalıdır (Ceteora ve Graham, 2013: 245-278). Birçok küçük firma, dış pazarlara nüfuz etmeyi başarmak için önemli olmakla birlikte, bu değişiklikleri ihracat ambalajında ve çok zaman alıcı ve pahalı etiketlemede bulmaktadır.

2.3.7.6. Dış İhracatçı Pazarları

Pek çok araştırmacı, önemli sayıda dışa aktarma sorunlarının nedenlerinin dış çevrede yer aldığını kabul etmiştir. Bu ihracat sorunlarının doğası, ayırt edici dış tüketici tercihleri, bilinmeyen iş protokolleri ve uygulamaları, tarife engellerinin uygulanması ve yurtdışı hükümetler tarafından düzenleyici ithalat kontrolleri, şiddetli rekabet, döviz kuru dalgalanmaları ve uluslararası ticaret için sınırlı sabit para birimi olarak sınıflandırılma eğilimindedir (Tesfom ve diğerleri, 2006: 75). Dış ihracat engelleri sanayi engelleri, ihracat pazarı ve makro çevre engelleri olarak sınıflandırılmıştır ve her biri aşağıda daha ayrıntılı olarak tartışılmıştır.

2.3.7.7. Sanayi Engelleri

İhracat pazarlamasında, endüstri yapısı ve pazarlama stratejisi arasındaki ilişkinin analizi, piyasa sistemlerinde, hükümet müdahalelerinde ve yabancı rakiplerin piyasalardaki varlığında önemli farklılıkları içermelidir. Buna ek olarak, sektörde teknoloji ilerlemesi ve fiyat rekabetinin derecesi de pazarlama stratejisinin uyarlanmasıyla ilişkili olarak dikkate alınmalıdır (Jain, 1989: 465).

2.3.7.8. Sanayi Yapısı

Bodur ve Çavuşgil'e (1985) göre, firma büyüklüğü firmaların ihracat faaliyetleri ve ihracat konusuna ilgileri ile en çok ilişkilidir. Yani, firmanın büyüklüğü ihracat eğiliminin önemli bir belirleyici faktördür. Firma büyüklüğü ne kadar büyükse, daha küçük firmalar üzerindeki ebat avantajı o kadar yüksek olur ve bu genellikle ihracat operasyonları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Reid (1987), daha büyük firmaların yönetim ve finansal kaynakların yanı sıra üretim kapasitesinde daha fazla "gevşeklik" yaşadığını açıkladı; ihracat yapmak için daha küçük firmalara göre daha fazla çaba göstermelerini sağlar. Ayrıca, Figueiredo ve Almeida (1988) ve Cardoso (1980) firmanın büyük ihracat ve büyük sanayi yoğunluğunun küçük firmalara engel olduğunu açıkladı. Teknoloji gelişiminin ihracat faaliyeti üzerindeki etkisi önemli rol oynamaktadır. Örneğin, Christensen ve diğerleri (1987), ihracatçıların ürünlerini sanayileşmiş ülkelerde pazarlaması durumunda, teknolojinin yerel üreticilere kıyasla karşılaştırmalı bir avantaj kaynağı olabileceğini açıklamıştır. Öte yandan, gelişmekte olan ülkelerde, diğer karşılaştırmalı üstünlük kaynakları daha önemli olabilir. Örneğin; ucuz işgücü, hammadde ve üretim maliyetleri karşılaştırmalı avantajların kaynağı olabilir. Dicle ve Dicle (1991), Türk imalat firmalarının ihracat rekabet gücünü etkileyen yeni teknoloji eksikliğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, özel bir teknolojinin kullanılması,

rekabet avantajını garanti etmez, bunun yerine firmanın bundan nasıl faydalanacağına bağlıdır. Gelişmekte olan ülkelerde ihracat etmek için önemli olan diğer bir konu da hammadde tedarikidir. Collier ve Gunning'e (1999) göre, firmalar diğer yerli firmalardan tedariklerinde güvenilmezlikle karşı karşıyadır.

2.3.7.9. Rekabet Engelleri

Tesfom ve diğerleri (2006), piyasadaki rakipler arasında simetri bilgisinin var olması durumunda, rekabet ilkesi bir sorun olarak görülmemelidir demiştir. Bununla birlikte, aslında, ihracat fırsatları hakkında bilgi pahalıdır ve basitçe erişilebilir değildir. Ayrıca, bir firma tarafından algılanan bilgi, ihracat konusundaki ilgisini de etkilemektedir. Burgess ve Oldenboom'un (1997) belirttiği gibi, Güney Afrika firmaları için uluslararası pazarlar, başarılı bir şekilde rekabet etmek için en son ve öngörülemeyen yetkiler talep ediyorlardı. Uluslararası rekabetçilik fiyatlarına uyma konusundaki yetersizliğin çoğu ihracatçı için bir engel olduğunu fark ediyorlar. İncelenen literatürlerde de görüldüğü gibi gerek uluslararası gerekse iç piyasalarda rekabet, ihracata büyük bir engel olarak görülmüştür. “Fiyat rekabeti, dış pazarda agresif rakipler, rekabetçi fiyatların olmayışı ve ihracat pazarlarındaki şiddetli rekabet (Kaleka ve Katsikeas, 1995: 360-380) ihracat engelleri olarak rapor edilmiştir. Özellikle, gelişmekte olan ülkelerdeki küçük firmalar savunmasızdır çünkü yetersiz mali ve insan kaynakları, çok sayıda bilgi toplanmasını engellemektedir.

2.3.7.10. İhracat Piyasası Engelleri

İhracat pazarlamasını etkileyen faktörler, ihracat pazarında, menşe ülkesinde, kültürel benzerlikte ve marka bilinirliğinde müşteri ihtiyaçlarına bağlıdır. Ayrıca ihracatçı ve ithalatçı ülkelerin yasal ve düzenleyici yapılarının benzerliği ve pazar ihracat prosedürleri ile tanışıklığı da ihracat piyasası sorunları olarak belirtilmiştir. İhracat pazarı sorunları prosedürel ve müşteri engellerine bölünmüştür.

2.3.7.11. Usul Engelleri

İhracat prosedürü ihracatçı firmaların yöneticilerinin bilgi sahibi olmaları gereken önemli bir konudur. İhracata ilişkin en önemli engellerden biri, yurt içi ve yurt dışı piyasa düzenlemelerine uyum sağlamak için zaman ve formalite şartlarını ilgilendirmektedir. Usul gereklilikleri sadece hükümetler tarafından değil, aynı zamanda bağımsız kurumlar tarafından da uygulanır. Birçok şirket, gümrük belgelerini, nakliye düzenlemelerini ve diğer ihracat prosedürlerini yönetmek için oldukça zorlanmaktadır. İhracata yönelik idari prosedürlere ilişkin bilgi, beceri ve yeterli bilgi, ihracat firmalarının ön şartıdır. Diğer bir deyişle, ihracat

pazarına girme veya ihracat faaliyetlerini artırmayı amaçlayan bir firma, ihracat prosedürlerini ve gümrük idarelerini tanımaya zorunludur. Bu görüşü desteklemek için, ihracat prosedürleri hakkında yeterli bilgi eksiklikleri, farklı çalışmalarda ihracat engelleri olarak belirtilmiştir (Haidari, 1999). Özellikle, daha az tecrübeli yöneticiler için, yabancı belgelerin ve evrakların ele alınması çok karmaşıktır. Kâğıt işi ya da hantallık nedeniyle işlenememe ya da zaman sıkıntısı nedeniyle iş görememe, ihracat faaliyetlerine engel teşkil etme eğilimindedir. Çoğu zaman belgeler düzgün bir şekilde yapılmaz; Ödemelerdeki gecikmelere neden olur ve bu nedenle ihracatçı için nakit akışı engelleri oluşturur. Genel olarak, Cateora ve Graham'a (2001) göre yabancı hükümetler, piyasalarında mal satan şirketlere birtakım denetimler uygulayabilirler. Bu hükümler; giriş kısıtlamaları, fiyat kontrolleri, özel vergi oranları ve döviz kontrolleri olarak ifade edilir. Açıkçası, bu kontrollerin çeşitliliği ve yoğunluğu, ihracat fırsatlarını sıkıcı, pahalı ve uzun bir görev haline getirebilir; bu da birçok küçük firmanın dış pazarlara girmesini engeller.

2.3.7.12. Müşteri Engelleri

Müşteri ile ilgili engeller, müşterinin ürün özelliklerine ilişkin algısından kaynaklanmıştır. Belirli kalite problemlerine ek olarak, gelişmekte olan ülkelerden ihracatçılar ülkelerinin itibarlarıyla karşı karşıyadır. Başka bir deyişle, ürünün üretildiği ve kaynaklandığı yer, firmanın ihracat pazarlamasında önemli bir rol oynamaktadır. Mohy-ud-Din ve Javed (1997), düşük kaliteli tekstillere yönelik hararetli ihracat talebiyle ortaya çıkan Pakistan iplik üreticileri, görüntü sorunu nedeniyle neredeyse tüm büyük pazarlarda pazar payını kaybetmişlerdir. Yabancı pazarlarda ve menşe ülkedeki ürünlerin zayıf görüntüsü, yetersiz dış talebe yol açmaktadır. Giderek artan bir şekilde satıcılar, müşterilerinin zihninde çeşitli dernekler aracılığıyla tekliflerini farklılaştırmak için somut ürün özelliklerini aşar ve markalar geliştirir. Sonuç olarak, bazı sektörlerde pazarlama bütçelerinin en büyük payı, markalaşma faaliyetlerine tahsis edilmiştir. Markalar, belirli ürün ve tesislere izin veren bir firmanın göze çarpan, kalıcı bir varlık olarak kabul edilir. Gerçekten de müşteriler için bir marka fiziksel temsilinden daha fazlasıdır. Sonuç olarak, bir ürün kategorisinde güçlü bir markaya sahip olan bir firma, tüketicilerin zihninde daha iyi konumlanma, yüksek fiyat, daha düşük fiyat duyarlılığı, daha etkili pazarlama iletişim programları, pazarlama kanallarına daha kolay erişim, güçlü bir konumdan yararlanmaktadır. Benzer şekilde, dış pazardaki ürünlerin zayıf görüntüsü ve yetersiz dış talep (Cardoso, 1980: 8), kültür ve dil farklılıkları ve menşe ülke etkisi (Lall, 1991: 74) ihracatın rekabetçiliğini engelleyen müşteriyle ilgili engellerdir.

2.3.7.13. Makro Çevre Engelleri

Makro çevre engelleri, örneğin uygun ticaret kurumlarının olmayışı, elverişsiz döviz kurları, teşvik edici bir ulusal ihracat politikasının yokluğu ve uluslararası anlaşmalar gibi firmanın kontrolü dışındaki faktörlerdir. Çoğunlukla firmanın yurt içi ve yurt dışı dış ortamıyla ilişkilidir, ancak endüstride sınıflandırma yapmak ve ikili davranışları nedeniyle pazar engellerini ihraç etmek zordur. Kavramsal çerçevede alıntılanan makro-çevre, hükümet politika engellerine ve dışsal ihracat engellerine bölünmüştür.

2.3.7.14. Hükümet Politikası Engelleri

Aslında devlet kurumları, kredileri garanti altına almak, ihracat fiyatlarını desteklemek, ticaret fuarları düzenlemek, ticari misyonları desteklemek, devletlerarası ticaret anlaşmalarında taraf olmak ve temel piyasa verilerini yayınlamak suretiyle ihracat faaliyetinin önemli destekleyicileri olabilir. Ancak, bazı ülkelerde, ihracatçılar bu tür yardım almadıklarından ya da teklif edildiğinde yetersiz kaldığından şikayetçidir. Hükümet tarafından desteklenen ihracat teşvik ve yardım programının eksikliği (Kaleka ve Katsikeas, 1995: 127) büyük ihracat engelleri olarak belirlenmiştir. Bunun dışında, bazı durumlarda, yardım tamamen sağlansa bile, nasıl kullanılacağına farkında olmayan ihracatçı vesilesi vardır. Bu görüşe uygun olarak, sunulan yardım küçük firmaların özel ihtiyaçlarına cevap vermeyebilir ve ihracat gelişiminin aşamalarını hesaba katamaz. OrtizBuonafina (1984), bazen hükümetin, gelişmekte olan ülkelerde ihracat engelleri yaratan döviz tahsisinde en yüksek öncelikleri atadığını belirtmiştir. Devlet düzenlemeleri tarife ve tarife dışı engellerle ilgili olabilir. Örneğin, yerel hükümetin ihracat düzenlemesi, yetersiz diplomatik destek, korumacı engeller, ithal ikameler ihracat engelleri olarak görülmektedir. Colaiacovo (1982), altyapı zorluklarının Latin Amerika'daki ihracat işlevlerini sınırlayan önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Yetersiz ihracat politikaları ihracat faaliyetlerini de etkilemektedir. Bu, mevcut ihracat fırsatları hakkında bilgi toplama ve vermeme ve ülke dışına yapılan ihracatların denizaşırı tanıtımının yetersizliğini içermektedir (Pillai ve diğerleri, 1997: 359).

2.3.7.15. Dışsal İhracat Engelleri

Dış kaynaklı ihracat engelleri, öncelikli olarak, müşterilerin, tedarikçilerin, rakiplerin ve hükümetlerin diğer araçların faaliyetleri nedeniyle, firmaların çevresinin dışına yayılmaktadır. Dışsal engeller, endüstrinin, firmaların faaliyet gösterdiği yurt içi ve yurt dışı pazarların doğasıyla bağlantılıdır. Leonidou'ya (2004) göre, doğası gereği, dışsal bariyerler, tahmin etmek ve izlemek için hızlı ve genellikle çok zordur. Bu tür ihracat engelleri; dış

pazarlarda politik istikrarsızlık, ihracat hizmetleri veren özel sektör firmalarının eksikliği, yüksek faiz oranları, dış piyasalara yüksek navlun maliyetleri, yüksek uluslararası iletişim maliyetleri ve yüksek oranda yerel para birimi (Tesfom ve diğerleri, 2006: 215-265). Açıkçası, ihracatçının yabancı pazardaki katılımı ne kadar büyük olursa, yukarıda bahsedilen faaliyetlerin operasyonları üzerindeki etkisi o kadar büyük olacaktır (Terpstra ve Sarathy, 2000: 47-59). Ayrıca, uluslararası ticari işlemlerde yaygın olarak görülen bir sorun, döviz kuru ile ilgili riskler ile ilgilidir. Döviz kuru problemi üç kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar istikrarsız döviz kurları, ihracatçının para biriminin yeniden değerlendirilmesi ve dönüştürülemez yabancı para birimleridir. Morawitz (1981), döviz kuru politikasının Kolombiya giyim endüstrisinin uluslararası rekabet gücü için temel belirleyici olduğunu tespit etmiştir. Luis (1982), döviz kuru politikasının ihracat finansmanı programlarını ve yabancı paranın kullanılabilirliğini etkilediğini göstermiştir. Ayrıca Juarez (1993), Kolombiya'da üretilen ürünlerdeki düşük rekabet gücünün, diğer faktörlerin yanı sıra, reel döviz kurunun değerlendirilmesinden dolayı olduğuna dikkat çekmiştir. Brooks ve Frances (1991), Venezüella ve Perulu ihracatçıların yabancı para kazanımlarını, resmi döviz kurunun yaklaşık yarısını serbest piyasa oranında değiştirmeleri gerektiğini belirlediler. Bu nedenle, incelenen literatürde, döviz kuru belirsizlikleri ve uluslararası anlaşmalar ihracat engelleri olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, ulaştırma ve ulaştırma hizmetlerinin ve altyapısının maliyeti (Brooks ve Frances, 1991: 95-118) ihracat engelleri olarak açıklanmıştır. Nispeten sanayileşmiş ihracatçı ülkelerde bile altyapı sorunları hala yaygındır. Lall'a (1991) göre, iyi tasarlanmış ve üretilmiş bir ürün, ithalat pazarlarına güvenli, zamanında ve güvenilir bir şekilde ulaştırılıp teslim edilemediği sürece ihracat pazarları elde etmeyecektir. Ek olarak, yabancı müşterileri ile iletişim kurmak, şirketin ihracat operasyonlarının sorunsuz bir şekilde izlenmesi için gereklidir. Bununla birlikte, iletişim, çoğu durumda, uluslararası pazarlardaki satıcılar ve alıcılar arasındaki büyük coğrafi ve psikolojik mesafeler nedeniyle, yetersiz ve düzensizdir. Zayıf iletişim, özellikle az gelişmiş ekonomisi olan birçok yabancı ülkede mevcuttur (Terpstra ve Sarathy, 2000: 18-54). Bu durum ihracatçı firma için ciddi sorunlar yaratabilir, örneğin; yabancı müşterilerle yapılan bilgi alışverişinden doğan yanlış anlaşılmalara, yurtdışı pazarlardaki faaliyetler üzerindeki zayıf kontrol, stratejik ve taktik ihracat kararlarının alınmasında gecikmeler ve yurt dışındaki iş gelişmelerinden yetersiz geri bildirim.

2.3.8. Türkiye’de İhracatta Yaşanılan Sorunlar

2.3.8.1. Türkiye'nin İhracat Yapısına Genel Bakış

İhracata dayalı büyüme kavramı, ekonomi literatüründe daha önce doğmuş olmasına rağmen, özellikle 2000'li yıllarda daha önemli hale gelmiştir. Türk Ekonomi Bakanlığı, küreselleşme sürecinin derinleşmesi ve rakip ülkelerin pazar paylarını arttırmak için ihracat pazarlarına entegre olabilmeleri için farklı stratejiler oluşturdukları için ihracat yapısına ilişkin yeni bir ekonomi politikasının gerekli olduğunu belirtti. Bu nedenle, yatırım-üretim ve ihracat zinciri ile ilgili politikaları iyi ve hizmet piyasalarında sağlayacak olan ihracat odaklı büyüme politikasının bir bütün olarak oluşturulması gerektiği düşünülmektedir (Ekonomi Bakanlığı). Türkiye'nin, ihracat hacmini daha yüksek bir gelir düzeyine sahip olarak artırdığı görülmektedir. Bu durum bir başarı olarak düşünülebilir, ancak ihracatın GSYH'ye oranına baktığımızda, ihracat payının GSYH'ye oranının oldukça uzun bir süre artmasını sağlayamadığımız görülmektedir. Ülke ihracat hacmi için kendi rekorunu kırmakta iken, ihracatın GSYİH içindeki payı yüzde 20 ile 25 arasında kalmaktadır. Daha yüksek büyüme oranlarına sahip olmak için Türkiye'nin ihracat hacmini artırması çok önemli olsa da, ihrac ettiği şey daha önemlidir. Hausmann ve diğ. (2007) EXPY değişkenin bir ülkenin ihracat seviyesini gösterdiği ve orta gelirli ülkeler için büyüme oranıyla yakından ilişkili olduğu gösterilmiştir. Bu nedenle, çalışmada, yüksek üretkenlik düzeyleriyle ilişkili malları ihraç eden ülkelerin daha hızlı büyüdüğü ve büyümenin, kaynakların daha düşük üretkenlik faaliyetlerinden daha yüksek üretkenliğe aktarılmasının sonucu olduğu belirtilmektedir (Hausmann ve diğerleri, 2007: 1-25). Bu nedenle, daha yüksek büyüme oranlarına sahip olmak için, ülke daha üretken üretmeli ve daha yüksek üretkenliğe sahip bu malları ihraç etmelidir.

2.3.8.2. Türkiye'nin İhracat Performansı

Türkiye 1980'li yıllardan beri ihracata yönelik bir büyüme stratejisi kullanmaktadır. Bu stratejiye paralel olarak ithalat kısıtlamaları getirilmiş, korumacılık ile ilgili uygulamalar azaltılmış ve döviz işlemleri serbestleştirilmiştir. Sonuç olarak, sadece ticaret hacmi değil, aynı zamanda Türk ticaretinin yapısı değişmiştir. TÜİK'in verilerine göre, Türk ihracatının hacmi 2002 yılında 36,1 milyar USD'den 2014 yılında 157,6 milyar USD'ye yükseldi. Bu, bu dönemde yıllık ortalama yüzde 13,1'lik bir artış oranına işaret etmektedir. Öte yandan, 2002-2008 yılları arasında, yüzde 24,1'lik bir ortalama artış oranıyla hızlı bir artış eğilimi görülmüştür. Krizden sonra, Türkiye'nin ihracatı ihracat artış hızındaki bu yavaşlama da küresel mali krizin artçı etkisi olarak görülebilir.

Ampirik sonuçlar, Türkiye ihracat pazarında önemli birtakım özellikler ve yüksek büyüme sağlamada karşılaşılan yapısal engelleri ortaya koymaktadır. Birincisi, geleneksel yaklaşımın aksine, ihracat arzı sonsuz esnek değildir ve piyasanın arz tarafı, Türkiye'deki ihracat gelirlerini canlandırmada kritik bir rol oynamaktadır. Ardından, politika uygulamasında arz yan faktörleri de dikkate alınmalıdır. İkincisi, yurt içi talebin yurt dışı talepteki yerine geçmesi, piyasaya özel üretim kapasitesi yaratmadan, bir pazar için üretim kapasitesini diğer bir pazara kaydırabilen Türk ihracatçılarının pazar payını belirledi. Buna karşılık, Türk politika yapıcısı, iç pazardaki herhangi bir harcama patlamasının ihracat piyasasının arz tarafı üzerinde bir kısıt oluşturduğunu ve ihracatı azaltacağını düşünmelidir. Ampirik gözlemimize göre, Türk imalat ihracatı da yüksek gelirli ihracat pazarlarında infark olarak kabul edilmektedir.

Bu aslında, Türk ihracatının katma değeri düşük olan içeriğe sahip olmanın başlıca nedeni olarak düşünülebilir. Politika göz önüne alındığında, yüksek katma değerli ihracatlar buna göre yüksek gelirli piyasalar için özel olarak ilave üretim kapasitesi yaratılmasını gerektirmektedir. Üçüncüsü, ihracat talebinin döviz kuruna duyarlı olmasıdır. Ampirik sonuçlara göre, ihracat arzının döviz ayarlamalarına talepten daha duyarlı olduğu görülmektedir. Yurtiçi para biriminde yapılan harcamaların ihracat gelirlerini artırdığı görülmektedir. Ancak, aynı amortismanlar, ihracat piyasasını da arz tarafını etkilemektedir. Yani, amortismanların ardından nispi fiyatlarda meydana gelen değişiklikler, yerli üreticilerin, yurt içi üreticilere tedarik etmek yerine, yurt dışı piyasalara daha fazla tedarik etmesini teşvik etmektedir. Tedarik kaymaları, döviz kuru ayarlamalarına talepten olduğundan daha duyarlı olduğu için, denge içindeki ihracat miktarı, tek denklem yaklaşımında beklediğimizden daha yüksek olacaktır. Dördüncüsü, Türkiye'nin ihracatı ithal ara mallara büyük ölçüde bağımlıdır. Bu nedenle, amortismanların, ihracatın döviz gelirlerini artırması beklenirken, Marshall-Leaner çerçevesinde beklendiği gibi ithalat harcamalarını azaltamamaktadır. Ampirik bulgular doğrultusunda, ihracata yönelik yüksek talep dengede ihracat miktarını artırmakta, bu da yerli üreticilerin daha fazla ithal ara malı kullanmalarını teşvik etmektedir. Bu nedenle, Türk ihracat pazarının bu yapısal özelliği, döviz kuru ayarlama politikalarının cari dengesizliklerle başa çıkmadaki etkinliğini zayıflatmaktadır. Son olarak, Türkiye yüksek büyüme ve sürdürülebilir ticaret açığı hedefleriyle boğuşmaktadır. Goldstein ve Khan'ın (1985) belirttiği gibi, "Bir ülkenin ithalatına yönelik talebin gelir esnekliği, ihracatından önemli ölçüde daha büyükse, o zaman ülke, kabul edilemez bir seçenikle karşı karşıyadır: ya ticaret ortaklarıyla

aynı oranda büyürler ya da ticaret ortaklarından daha yavaş bir büyüme oranını kabul etmek zorunda kalırlar.

2.3.8.3. Gaziantep İlinde İhracatta Yaşanılan Sorunlar

Gaziantep 6.216 km² 'lik yüzölçümü ile Fırat nehrine karışan Sacur çayının yukarı kollarından Ayınleben (Allaben) deresinin üzerinde kurulmuştur. Antep şehri ve bulunduğu bölge, eski çağlardan beri uygun iklimi ve mevki sebebiyle iskâna açık bir saha olmuştur. Gaziantep bulunduğu konum itibari ile Türkiye'nin Ortadoğu ihracatında önemli bir yere sahiptir. Gaziantep tarihin her döneminde köklü ticaret yolları güzergâhında olmuş, sahip olduğu ticaret yolları Arap ülkeleri ve doğu ülkeleri ile ihracat ve ithalat yapmasına ve geniş bir pazara sahip olmasını sağlamıştır. Gaziantep'in ihracat gerçekleştirdiği ülkelere baktığımızda, ilk üç sırada Ortadoğu ticaretimizin kilit ülkeleri olan; Irak, Suudi Arabistan ve Suriye yer almaktadır. Bu üç ülkeyi sırasıyla Almanya, İtalya, ABD, Birleşik Krallık, Polonya ve İsrail takip etmektedir. Gaziantep'in ihraç ettiği ürünler incelendiğinde, sanayi ürünlerinin %92,8'lik bir paya sahip olduğu, bu ürünlerin de genellikle tekstil, gıda ve tarım ürünleri olduğu görülmektedir.

2012- 2013 yılı verilerine baktığımızda Gaziantep'in en çok ihracatı Irak ile yaptığı görülmektedir. Gaziantep 2013 yılı Türkiye ihracatının %20'sini tek başına Irak ile yapmıştır. Suriye ile ihracat payı savaş dönemine kadar çok yüksek olmuş fakat 2012 yılı verilerine baktığımızda çok büyük bir düşüş yaşandığı görülmektedir. 2013 yılında toparlanarak en çok artan ihracat payına sahip olmuştur. Libya'da Hükümetin kurulması ticari ilişkilerin tekrar yoluna girmesini sağlamış ve ihracat payı 2013 yılında artmıştır. Türkiye ile Mısır hükümeti arasında yaşanan gerginlik iki ülke ilişkilerini etkilemiş, Gaziantep ihracat payının düşmesine neden olmuştur. İtalya ve ABD ihracat payı 2012 yılına göre artış göstermiştir. Gaziantep 2009- 2013 yılları arasında ihracat payını %99 arttırarak, Türkiye ihracatında da payını en çok arttıran il olmuştur. İhracat yaptığı ülke grubunda Avrupa ülkeleri %43'lük bir payla ilk sıradadır. %19'luk pay ile Ortadoğu ülkeleri, %12 ile bağımsız devletler topluluğu, %10'la Afrika ülkeleri sırayla takip etmektedir. Gaziantep 2013 yılında 187 farklı ülkeye ihracat yapmıştır. Bu ülkeler arasında 16 Ortadoğu ülkesi ilk altmışın içinde yer almaktadır. Gaziantep'in 2013 yılı toplam Irak ihracatı 2.330.118 bin dolardır. Bu miktar diğer Ortadoğu ülkelerine yapılan ihracatın kat be kat üstündedir.

2.3.9. İhracatı Etkileyen Faktörler

2.3.9.1. İç Faktörler

Hem firma hem de yönetsel özellikler ve tutumlar ihracat performansı üzerinde farklı etkilere sahiptir ve sadece iç pazarda satışları ihraç veya konsantre etme kararı için gerekli olabilir.

✓ *Örgütsel Seviye*

Organizasyonun Büyüklüğü

Louter ve arkadaşları (1991), ihracat faktörleri konusundaki araştırmalarında, firmaların özelliklerini, pazarlama stratejisini, tutum ve taahhütlerini içeren “evrensel” olarak içsel başarı faktörlerini belirlemişler ve bu faktörleri ihracat başarısı için önkoşul olarak görmekteyiz. Kuruluşun büyüklüğü gibi bir faktör, şirketin ihracattaki başarısı üzerinde etkili olabilir. AB tavsiyelerine göre 50'den az çalışanı olan bir şirket küçük olarak tanımlanmakta ve 250'den az çalışan olduğunda ise orta ölçekli bir işletme olarak tanımlanmaktadır. Araştırmasında Culpan (2003), 100'den az çalışanı olan bir firmanın küçük sayıldığını ve 100'den fazla çalışanı varsa orta ölçekli olarak derecelendirildiğini göstermektedir (Culpan, 1989: 32). Cavusgil ve Naor (1987), firma büyüklüğü ve ihracat faaliyeti arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bununla birlikte, küçük firmalar dış pazarlar üzerinde daha fazla zorluk yaşayabilirler. Bu durum, uluslararası katılımın, küçük firmaların her zaman yeterli düzeyde sahip olmadığı bazı kaynakları (hem insan hem de mali) gerektirmesi ile açıklanabilir (Bonaccorsi, 1993: 605-635). Culpan (1989) tarafından yapılan araştırmalar, küçük şirketlerin orta ölçekli olanlara göre ihracatta daha az başarılı olduklarını göstermektedir. İhracat faaliyeti bir şirketin artan gelirine, geniş ürün yaşam döngüsüne katkıda bulunabilir ve yeni dağıtım kanallarına fırsat verebilir (Ali ve Swiercz, 1991: 27-45). Holden (1986), Avrupa pazarına ihracat yapan ABD şirketleriyle ilgili araştırmasında, bir şirketin küçük boyutunun, döviz kurlarının hızla değiştiği zamandaki fiyatı ayarlayarak bir avantaj sağlayabileceğini buldu. Yine de, bazı araştırmalar, bir firmanın ihracat performansı için bir boyutunun çelişkili bir anlamını göstermektedir. Bu, bir firmanın büyüklüğünün ihracat performansı üzerinde çok az etkisi olduğunu veya etkilemediğini tespit eden Gomez-Meja (1988) tarafından onaylanmıştır. Ancak, Louter ve arkadaşları (1991), hem küçük hem de orta ölçekli şirketlerin başarılı ihracatçılar olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer araştırmalar, büyük şirketlerin daha iyi ihracat sonucu elde etmek için daha fazla avantajı olduğunu göstermektedir. Bu, daha çok yönetsel ve finansal kaynakların daha iyi dağılımına ve ölçek

ekonomilerine bağılı olarak oluşmaktadır. Daha büyük firmaların daha yüksek ihracat performansına sahip olmasının yanı sıra “çalışan sayısı ihracat satışları ile pozitif ilişkilidir” ve bu Baldauf ve arkadaşları (2000) tarafından da doğrulanmıştır. Bazı araştırmalar, bir firmanın büyüklüğü ile ihracata yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Calof (1994) tarafından yapılan tespit, bir firma büyükse ihracat yönünde olan niyetlerin arttığını yönündedir.

Firmanın İhracat Deneyimi

İhracat faaliyeti deneyimleri arasında başarı faktör korelasyonu da araştırılan diğer bir konudur. Araştırmalarında Katsikeas ve ark. (1996) bir şirketin ihracat deneyimini, bir imalat firmasının ihracata dahil olduğu ve ihraç ettiği ülkelerin sayısına bağılı olarak yıllarca sürdürdüğünü düşünmektedir. Bir firmanın ihracat tecrübesi ve ihracat performansı arasında doğrudan bir bağlantı olmadığını da bulmuşlardır. Ancak, Dominguez ve Sequeira'ya (1993) göre, bir firma yurtdışında satış yapma deneyimi olduğunda daha iyi bir ihracat performansı elde etmektedir. İhracat tecrübesinin (hacim) ve firmanın performansının güçlü bir bağlantısı olduğu bulunmuştur (Madsen, 1993: 561-583). Madsen'e (1993) göre ihracat tecrübesi, bir şirketin pazarlama yöntemleri üzerinde ve bir firmanın yönetim kaynaklarını satın alma ülkesine nasıl tahsis ettiği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Bu ilişki, ihracatçı kuruluşların pazarın performansı ve sosyal temasları hakkında daha fazla bilgi edinmeleri ve gelişmiş iletişim stratejileriyle sonuçlanan iletişim stratejileri geliştirmelerine yol açmasıyla açıklanabilir (Madsen, 1993: 561-583). İhracat tecrübesi, daha fazla ihracata yönelik tutumları da etkileyebilir. İhraç edilen ürünlere sahip olan firmalar bunlara ihracat yapmaya devam etmektedir. Ali ve Swiercz'in (1991) yaptığı araştırma uluslararası deneyim ve ihracata yönelik tutumlar arasındaki bağlantıyı desteklemektedir. İhracat tecrübesi 3 yıldan az olan şirketlerin ihracat için daha az niyete sahip olduklarını, ancak 3 yıl ve daha uzun süredir uluslararası ticaretle uğraşan firmaların uluslararası faaliyetlere devam etme niyetlerini güçlendirdiklerini ileri sürüyorlar. Bununla birlikte, ihracat tutumları 7 ila 10 yıl arasında ihracat yapan şirketler için daha az uygun görünmektedir, ancak 10 yıllık ihracat döneminden sonra teşvik artmaktadır. İhracat tecrübesi, bir firmanın üretim ve ihracat davranışını ne sıklıkta ihraç ettiği ile bağlantılı olabilir. Rocha ve ark. (1993) bir ihracatçının (agresif veya pasif) özellikleri ile ihracat deneyimini başlattığı tarihten itibaren bir şirketin yurt dışına sattığı ihracat tecrübesi arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

Uluslararası İş Yeterliliği

Yurt dışına çıkmaya karar veren herhangi bir şirketin, başarılı bir ihracat performansı elde etmek için gerekli olan belirli bir yetkinliği olacaktır. Farklı çalışmalarda uluslararası pazarlama yetkinliği, ihracat pazarlama uzmanlığı veya ihracat becerileri ve bilgisi olarak tanımlanan uluslararası yeterlilik için başka kavramlar da bulunmaktadır (Julien ve Ramangalahy, 2003: 548-561). Belich ve Dubinsky'ye (1995) göre uluslararası yetkinlik, bir şirketin yurtdışında iş yapma konusundaki personel yetenekleriyle karakterizedir. Yabancı müşterilerle ilgilenmek, personelin dış pazarlardaki durumlarıyla ilgili bilgi birikimine katkıda bulunabilir. Aynı durum, McDougall ve arkadaşları (1994) tarafından, ürünlerini ihraç eden bir şirketin, dış pazarlar veya dil ile ilgili olup olmadığı konusunda daha iyi bilgiye sahip olmasıyla da doğrulanmaktadır. Cavusgil ve Zou'ya (1994) göre, bir firmanın uluslararası yeterliliğinin ihracat performansı üzerinde bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Knight ve Kim (2009) tarafından yapılan bir araştırma, uluslararası iş yeterliliğinin daha da önemini ortaya koymaktadır. Uluslararası iş yeterliliğinin uluslararası yönelimi, uluslararası pazarlama becerilerini, uluslararası yenilikçiliği ve uluslararası pazarlama yönelimini içerdiğini düşünülmektedir. Örgüt kültürünün uluslararası oryantasyonla belirlenebileceğine ve uluslararası pazar yöneliminin bir şirketin yabancı müşteriler ve rakipler hakkında nasıl bilgi edineceği ve faaliyetlerini uluslararası işlere nasıl yönelteceği üzerinde etkisi olacaktır.

İş Ağı

Yurtdışında başarıya katkıda bulunabilecek faktörlerden biri, ülke veya ev sahibi ülkede bir iş ağına katılımdır. Björkman ve Kock'un (1995) araştırmasında, iş ağı “iki veya daha fazla bağlantılı iş ilişkileri kümesi” olarak tanımlanmaktadır. Bu tür ağlar, müşteriler ve tedarikçiler, sanayi ve hükümet birliği arasındaki ilişkileri bütünleştirebilir (Freeman ve diğerleri, 2012: 88-113). Bir iş ağına dahil olmak, bir şirketin stratejik avantaj sağlaması demektir, çünkü bir şirket yeni pazarlardaki dışsal bilgilere ve fırsatlara erişim sağlar. Uluslararası ağların bir parçası olmak, bir şirkete başarılı ihracat için daha fazla fırsat verebilir. Uluslararası ağların mevcudiyeti, ev sahibi ülkede müşterinin ürünü kabul edip etmeyeceği veya ürünün müşteri ihtiyaçlarına göre nasıl ayarlanacağını dış pazardaki bilgilere erişebilen bir ihracatçı firma sağlayabilir. Yabancı bir üretici, iş birliği için uygun distribütörleri veya yatırımcıları bulma konusunda yardım alarak uluslararası ağdan yararlanabilir (Saritaş, 2012: 246).

✓ *Yönetim Seviyesi*

Yönetimsel Özellikler

Şirketin özellikleri gibi yönetim özellikleri de ihracat performansı üzerinde belli etkiye sahiptir (Lages, 2008). Eğitim gibi bazı nesnel özellikler, yabancı bir dile hâkim olmak, ihracata yönelik tutumları etkileyebilir (Saritaş, 2012: 27). Yabancı dile hakimiyet birtakım avantajlar sağlar, bu da kişisel temasları veya muhtemel iş ortakları ile temas kurmayı kolaylaştırabilir ve mevcut müşterilerle ilişkiler geliştirebilir. Yine de Cavusgil ve Naor (1987), Leonidou ve arkadaşları (1998) tarafından yapılan araştırmalar farklı bir sonuç bulmuştur. Bu iki özellik arasındaki ilişkiye göre, ihracat etkinliğinin belirlenmesi zayıftır. Aynı şekilde bir yöneticinin yaşı ile ilgili herhangi bir belirli farklılık bulunmamıştır (Cavusgil ve Naor, 1987: 221-235; Leonidou ve diğerleri, 1998: 576). Bir yöneticinin uluslararası deneyimi gibi diğer özellikler de başarılı ihracat için önemli olabilir. Bu Dichtl ve arkadaşları (1990), Madsen (1993) ve Axinn (1993) tarafından yapılan bazı araştırmalar tarafından doğrulanmıştır. Bazı araştırmalarda bir yöneticinin uluslararası deneyiminin bir şirketin riskleri önlemesine yardımcı olduğunu veya yurtdışında iş yapmakla bağlantılı olarak bir şirket avantajı sağladığını görülmüştür.

Yönetimin Tutumları ve Algıları

İç faktörler arasında Zou ve Stan (1998) bir şirketin ihracat pazarlama stratejisine, yönetim tutumlarına, bir şirketin özelliklerine ve yetkinliklerine yönelik algılarına işaret etmektedir. Aaby ve Slater'e (1993) göre yönetim algıları, bir firmanın ihracat başarısı için büyük rol oynamaktadır. İhracat ve ihracat performansına bağlı büyüme için algılanan fırsatlar arasındaki güçlü bağlantı bulunmaktadır. Axinn (1993) 'e göre, algılanan kar avantajları ile ihracat performansı arasında zayıf bir bağ vardır. Bunun tersi, Leonidou ve arkadaşları (1998) tarafından bulunmuştur, ancak araştırmalar, büyüme ve ihracat için fırsatların algılanması arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulamaktadır. Zou ve Stan (1998) 'a göre, yönetim algıları ve tutumları ile ilgili önceki araştırmaları özetlediklerinde, bir yöneticinin ihracat taahhüdünün ihracat performansı için kilit bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Uluslararası odaklı olmanın, karlı ihracat için olumlu bir önkoşul oluşturduğu sonucuna varmışlardır. Öte yandan, algılanan ihracat engelleri, düşük algılanan ihracat başarısına yol açabilmektedir (Zou ve Stan, 1998: 1-21).

2.3.9.2. Dış Faktörler

Bir şirketin iç faktörlerinin yurt dışında faaliyetlerini etkileyebileceği gibi, şirketin makro ortamının performansı üzerinde etkisi vardır. Şirket dışından gelen faktörler hem firmayı hem de aktörleri etkileyebilecek güçleri içermektedir (Jobber, 2007). Bu güçler politik, ekonomik, sosyal ve kültürel ve teknolojik faktörler olarak belirlenir. Bir firma onları etkileyemez ve hatta bazen ülkenin anavatanına yönelik dış politika ve uluslararası anlaşmalarına bağlı olabilir. Bu güçler arasında ihracat engelleri ve ihracat performansı olarak bir bağlantı bulmak için bir dizi araştırma yapılmıştır. Al Hyari ve arkadaşları (2012) aşağıdaki ihracat engellerini birbirinden ayırmaktadırlar: prosedürel, hükümsel ve çevresel, ekonomik, politik, yasal ve sosyo-kültürel. Zou ve Stan (1998) tarafından ayırt edilen dış faktörler, endüstri özelliklerini, dış ve iç pazarın özelliklerini içerir. Fallon ve Jones (2004), İngiltere şirketlerinin Rusya'da iş yapmaları konusunda yaptıkları çalışmada, Rusya pazarında var olan ekonomik, politik, kurumsal ve kültürel gibi bazı ekonomik ve politik koşullar, ekonomik ve piyasa koşulları, bürokratik ve hükümet müdahaleleri gibi bazı riskler tespit etmiştir. Diğer bulgular, dış pazardaki bürokrasi ve rekabetin ihracatın önündeki engeller olduğunu da teyit etmektedir (Altıntaş ve diğerleri, 2007). Silva ve Rocha (2001), Brezilyalı firmalar arasındaki ihracat engelleri konusundaki algılarıyla ilgili yaptıkları çalışmada, daha büyük, daha fazla deneyime sahip firmanın, ihracata yönelik önemli engeller olarak, yolsuzluğun yanı sıra politik ve ekonomik kısıtlamaların olduğunu gördüler. Madsen (1993), ihracat pazarına fiziksel uzaklık veya ülkeler arasındaki fizyolojik ve kültürel farklılıklar gibi ihracat engellerinin ihracat performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir. Ancak, tarife gibi engellerle karşılaşan şirketler, ihracat tutumunu olumsuz etkilemekte ve düşük ihracat faaliyeti yaratmaktadır.

✓ Siyasi Ortam

Ev sahibi bir ülkede politik ortam, ihracatçı firma için önemlidir, bu nedenle ülke, karmaşık ithalata yol açan farklı araçlar uygulayabilir. Bu tür politik faktörler arasında vergi düzenlemeleri, vergi oranları, hükümet istikrarı, iş mevzuatı veya bürokrasi ve yolsuzluk biçiminde siyasi müdahale bulunmaktadır (Czinkota ve Ronkainen, 2010: 184). Siyasi faktörler, yabancı şirketlerin takip etmesi gereken bir tür düzenleme oluşturdukları şekilde ithalatı etkileyebilir (Jobber, 2007:54). Bir ülkedeki siyasi durum, ülkeye yönelik tutumları uluslararası pazarda etkileyebilir. Kafkasya bölgesinde yer alan Rusya'nın güneydeki cumhuriyetlerindeki karmaşık siyasi durumun yanı sıra, Ukrayna ve Beyaz Rusya cumhuriyeti ile gergin ilişkilerin yanı sıra, işgalcileriyle ilgili olabilecek gazetecilere yönelik suikastlar,

Avrupa'da ve Rusya dışında dışarıdaki tutumları etkilemiştir. Bu tür durumlar muhtemelen yabancı şirketlerin mevcut iş faaliyetlerini etkilemeyecektir ancak yabancı bir firmanın iş ilişkilerini ülkede kurmak istemesi durumunda karar alma üzerinde etkili olabilir.

Wild ve diğerleri (2008) bazı tarife dışı engelleri kota, ambargo, yerel içerik gereksinimi, döviz kontrolü ve idari gecikmeler olarak belirlemişlerdir. Ayrıca yabancı şirketlerin genellikle gümrük prosedürleriyle bağlantılı olarak karşılaştıkları farklı kontrol ve bürokratik kurallar olduğu da vurgulanmıştır.

✓ **Bozulma**

Yolsuzluk hem topluma hem de piyasada faaliyet gösteren şirketlere büyük zararlar vermektedir. Yolsuzluğun neden olarak var olmasının sebeplerinden biri, hükümetin ülke üzerindeki organlarını kontrol etmeye yetecek kadar güçlü olmaması ile açıklanabilir (Harhaj ve Sun, 1999: 64). Harhaj ve Sun (1999) 'a göre yolsuzluk, hükümet organları arasındaki bölünmüş iktidara bağlı olarak, yolsuzlukla mücadele yasalarını yürürlüğe koymak için engeller oluşturur. Yolsuzluk organizasyon düzeyinde de zararlıdır. Burada özel ve devlete ait şirketler arasında fark olabilir. Devlete ait şirketlerin yöneticileri, şirketin daha fazla zenginleşmesine katkısından daha çok kısa vadeli karlarla ilgileniyor gibi görünmektedir (Harhaj ve Sun, 1999: 65). Levin ve Satarov'a (2000) göre, devlet tarafından özel olarak verilebilecek haklar, yolsuzluk için mükemmel bir zemin oluşturur. Bu haklardan bazıları, örneğin, ihracat ve ithalat işlemleri, vergi ve lisans ihracı için ayrıcalıktır.

✓ **Hükümet Bürokrasisi**

Aşırı büyümüş bürokrasi yabancı şirketlerin ihracatını zorlaştırabilir. Bunun nedeni, farklı devlet kurumlarından gereken çok sayıda izin alınması gereğidir. İhracatçı firmalar için buradaki asıl mesele gümrük işlemlerinin, ne kadar zaman alacağı ve hangi belgelerin istenildiği ile ilgili işlemlerdir.

✓ **Ekonomik Çevre**

Bir ülkenin ekonomik ortamı, ekonomik büyüme, döviz kurları ve enflasyon gibi bir dizi faktör tarafından belirlenir. Bir ülkede ekonomik performans göstergelerinden biri gayri safi yurtiçi hasıla (GSYİH) hacmidir.

✓ *Sosyal ve Kültürel Çevre*

Yeni müşteri ve yurtdışındaki ortaklar, bir şirketin yeni pazarın aktörlerinin bir şirketin ürününe nasıl tepki vereceğini etkileyecek kültürel ve sosyal zorluklarla yüzleşmek zorunda kalacağı anlamına gelir (Czinkota ve Ronkainen, 2010). Hollensen (2010), sosyo kültürel çevrenin, dil, görgü ve gelenek, teknoloji ve materyal kültürü, sosyal kurumlar, eğitim, değerler ve tutumlar, estetik ve din olarak aşağıdaki faktörleri işaret etmektedir. Kültürel farklılıkların anlaşılması, bir satıcının, bunları dikkate alarak, belirli bir pazara ürün adaptasyonunu uygulamasında önemli olabilir.

✓ *İhracat Teşvikleri*

Gelişmekte olan ülkelerin ihracat gelirleri üzerindeki toplam vergi yükünü azaltmak için ihracat teşvikleri sağlama konusunda uzun bir geçmişe sahip olmaları, böylece ihracatçıların net karlarını azaltmadan fiyatlarını düşürmelerine olanak tanımaktadır. Yıllar içinde, bu tür teşvikler hem vergi hem de vergi dışı teşviklerden oluşan çeşitli biçimler almıştır. Bunlar arasında vergi muafiyetleri, ihracat finansmanı planları ve ihracatı kolaylaştıran diğer önlemler yer almaktadır. İhracat sektörüne yatırım çekmek için piyasa teşviklerini arttırmanın gerekçesinin yanı sıra, ihracat teşvikleri için politik güdüler de bulunmaktadır, çünkü bunların etkileri çoğu zaman göz ardı edilmektedir. Son yıllarda, ihracat promosyonu Güney Asya ekonomilerinin ticaret politikalarının çoğunun ayırt edici özelliği olmuştur. Ticaret serbestleştirme bölümleri genel olarak ihracata yönelik önyargıyı azaltmış olsa da bu ekonomiler aynı zamanda ihracat artışını kolaylaştırmak için çeşitli doğrudan ihracat önlemlerine de güvenmektedir.

Kısıtlayıcı ticaret rejimlerinin arkasındaki temel ilkeler, yerli sanayinin yabancı rekabetten korunması ve ödemeler dengesini desteklemek için döviz korumasının korunmasıydı. İhracat teşviklerini döviz kuru ile birlikte kullanmanın gerekçesi, ilk olarak, ihracatın kârlılığını artıran ancak temel ithalat fiyatları eşzamanlı olarak yükseldikçe daha fazla iç enflasyona yol açma riski taşıyan döviz kuru amortismanını içerir. İkincisi, yüksek ithalat içeriğine sahip olan ihracat kalemleri durumunda teşvik etkisi sınırlıdır. Üçüncüsü, ihracat teşvikleri, özellikle yeni ortaya çıkan ve katma değer verilen ihracatlar olmak üzere belirli ihracatların hedeflenmesinde daha etkili olabilir. İhracat teşvikleri, ticaret politikasının ana bileşeni olarak kalmaktadır. Aynı zamanda, bunlar, öncelikli olarak maliyetlerinin, açık bütçe harcamalarını içeren diğer ihracat teşvik politikalarından daha az görünür olduğu için katı değerlendirmeye tabi değildir. Bu argüman nadiren dile getirilmiştir, ancak şüphesiz,

vergi teşviklerinin politik çekiciliğine, sanayi bölgeleri ve diğerleri için sübvansiyonlar veya altyapı geliştirme gibi doğrudan bütçe etkisine sahip alternatiflere kıyasla katkıda bulunmaktadır. İhracat teşvikleri ile ilgili literatürün çoğu, ihracat sektörünün performansı ve ihracata etki eden faktörler ile bağlantılıdır.

İhracat teşvikleri, işletmeleri belirli mal veya hizmet türlerini ihraç etmeye teşvik etmek için tasarlanmış düzenleyici, yasal, parasal veya vergi programlarıdır. İhracat teşvikleri, hükümetlerin dış piyasaları güven altına almalarına yardımcı olmak için ulusal ekonomideki firmalara veya sektörlerimize sağladığı bir yardım şeklidir. İhraç teşvikleri sağlayan bir hükümet, yerel ürünleri küresel pazarda rekabetçi tutmak için bunu yapar

İhracat teşvikleri, ihracat sübvansiyonları, doğrudan ödemeler, düşük maliyetli krediler, ihracattan elde edilen kar üzerinden vergi muafiyeti ve devlet tarafından finanse edilen uluslararası desteklerdir.

✓ *Döviz Kurunun İthalatta Yansıması*

Döviz kuru geçişinin köklerini Tek Fiyat Yasası ve Satın Alma Gücü Paritesi literatüründen alır. Nominal döviz kurundaki bir birimlik değişimin yurtiçi (ulusal para birimi cinsinden) ithalat ve yurtdışı (döviz cinsinden) ihracat fiyatlarında yol açtığı değişimdir. Ancak genel olarak PT denildiğinde, kurdaki değişimlerin ulusal para cinsinden ithalat fiyatlarına ne derece yansıdığı anlaşılmaktadır (Menon, 1996: 434-444). Tek Fiyat Yasası aynı ürünlerin farklı ülkelerde tek fiyat oluşacağını ifade eden iktisadi kanundur. Eğer Tek Fiyat Yasası iki ülke arasında tüm ürünler için tutulursa, bu ülkeler arasında mutlak satın alma gücü paritesi teorisi de geçerli olacaktır. Ancak, Satın Alma Gücü Paritesi 'nin güçlü versiyonunu sürdürmek için varsayımlar çok kısıtlayıcıdır: Birincisi, anlık maliyetsiz arbitraj ve ikinci olarak aynı mallar her ülkede aynı ağırlığa sahip mal sepetine girmelidir (Kara ve Ögünç, 2012: 9-28).

Literatürde döviz kurlarının dış uyumdaki rolüne ilişkin soruların hâkim olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, son yıllarda gelişmekte olan ülkelerle ilgili çalışmaların sayısı giderek artmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde döviz kuru geçiş faizinin zamanlaması bir sürpriz değildir aynı zamanda gelişmiş ülkelerde olan aynı sebeplere bağlıdır. Diğer taraftan, gelişmiş ülkelerin aksine, gelişmekte olan ülkelerdeki döviz kuru geçişini esas olarak döviz kurunun enflasyonist etkilerine odaklanmıştır. Son yıllarda, gelişmekte olan ülkelerin sayısında önemli bir artış olmuştur. 1990'ların ortalarında ve sonlarında yaşanan mali krizlerin ardından esnek döviz kuru rejimleri ortaya çıkmıştır. Buna göre, döviz kuru rejimi artık bu

Ülkelerin çoğunun ana politika hedefi ve / veya nominal çapası rolünü oynamamaktadır. Bununla birlikte, döviz kurundaki dalgalanmaların bir tanesi enflasyon olan makroekonomik değişkenler için önemli etkileri vardır. Bu gerçeklerden dolayı, döviz kuru geçişinin dinamiklerini ve belirleyicilerini araştırmak, para politikası tasarımı için ya da döviz kuru rejiminin uygulanabilirliğini değerlendirmede çok önemlidir. Buna göre, bazı yeni çalışmalar, gelişmekte olan ülkelerde i enflasyona yüksek oranda geçişin, bu ekonomilerdeki dalgalı rejimlere farklı bir yaklaşım getirdiğini belirtmiştir. Her ne kadar, Türk ekonomisindeki döviz kurları ile fiyatlar arasındaki ilişkiye değinen birtakım çalışmalar olsa da, döviz kuru geçişini ve döviz kuru geçişinin belirleyicilerini açık bir şekilde incelememektedirler (Kara ve gn, 2012: 9-28).

Nominal kur değişimlerinin ithalat fiyatlarına geçişi, yurtiçi fiyat düzeyinin kur değişimlerine gösterdiği duyarlılığı ortaya koyar. Dolayısıyla döviz kuru değişmelerinin yurtiçi fiyatlara geçiş hızı ve derecesinin bilinmesi enflasyon tahmini yapmada ve enflasyona yönelik şoklara karşı uygulanacak optimal para politikasının belirlenmesi açısından önemlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

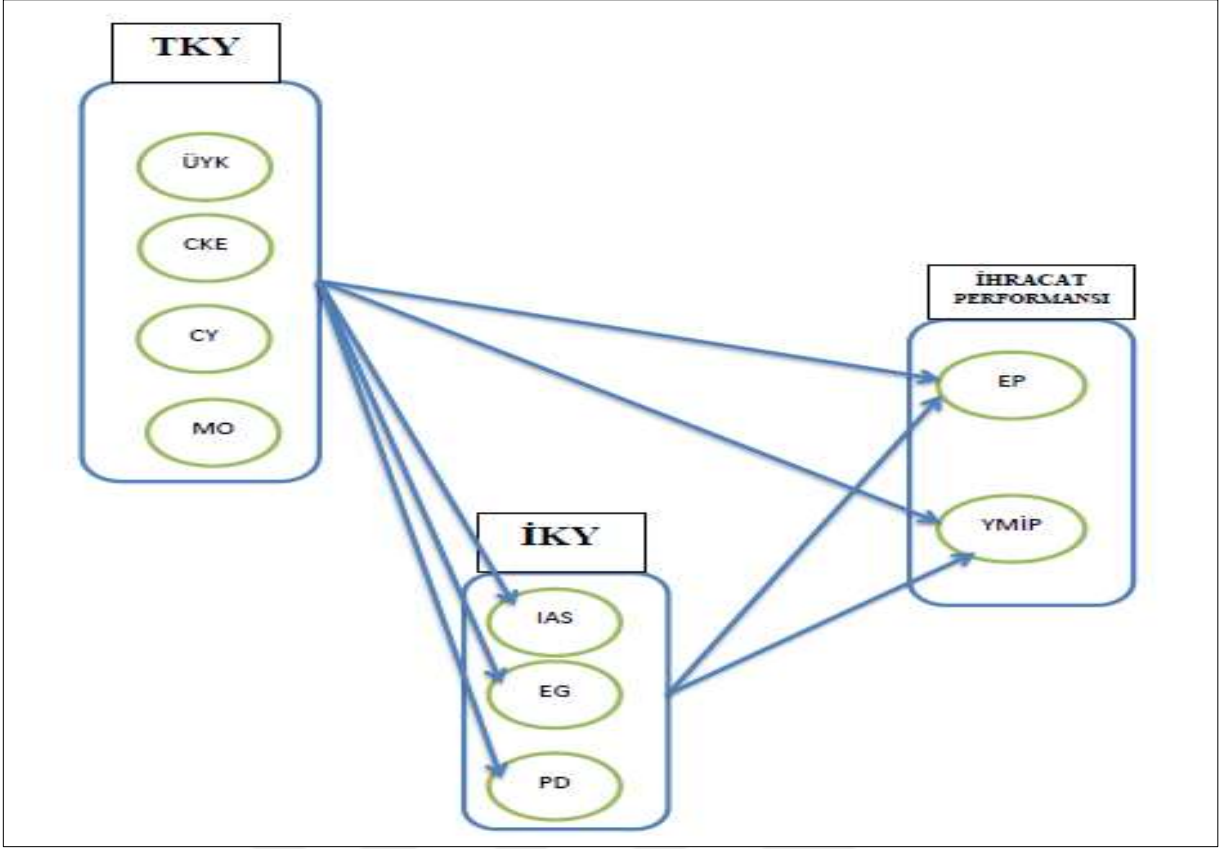
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Modeli

Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların; Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutları (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutları (İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme) ve İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutlarının (İhracat Performansı, Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler) incelenmiştir. Araştırmamızda öne sürülen hipotezlerin analizi anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. 216 firma ile yapılan saha araştırmasında ihracat yapan firmalarda;

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ölçeğinin alt boyutları (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeğinin alt boyutları (İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme) ve İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı ölçeğinin alt boyutlarının (İhracat Performansı, Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler) birbirine olası etkileri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmalardan elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele (Şekil 1) ilişkin analizler şu şekilde özetlenebilir; “Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm Araçları” başlığı altında detaylı bilgileri sunulan ölçeklerin, araştırmamız verilerine uyumluluğunun tespiti amacıyla “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” uygulanmıştır. Bu uygulama sonucunda değişkenler arası korelasyonlar bulunmuştur. Daha sonra ise hipotezlerin test edilmesi için “Multiple Regression Analysis (Çoklu Regresyon Analizi)” uygulanmıştır. Araştırmaya ilişkin Model Şekil 1’de detaylı olarak sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.2. Evreni ve Örneklemi

Evren, araştırma sonuçlarının genele yayılmasının arzu edildiği elemanların tamamıdır. Bütün çalışmalar özel bir evrene sahiptir ve çalışmanın yapılış amacına göre çeşitli değişkenler ve niteliklere göre kategorize edilir (Altunışık vd., 2007:123). Sosyal bilimler alanında uygulanan araştırmaların büyük çoğunluğunda amaç, evrenin belirli bir niteliği ile ilişkili bilgiyi elde etmek olduğu için sözü geçen evrenin açık bir şekilde tanımlanması gerekir (Akbulut,2010:5). Bu araştırmanın evrenini; sektör ayırımı gözetilmeksizin, Güneydoğu İhracatçılar Birliği'nin resmi internet sayfasında (<http://www.gaib.org.tr/Home/Uyelerimiz>) yer alan ve güncel bilgilere dayanarak elde edilen; Gaziantep ili merkezinde faaliyet gösteren ve ihracat yapan toplam **4294** adet firma oluşturmaktadır.

Yapılan çalışmalar kapsamında evrenin boyutu, içeriğin niteliğine bağlı olarak değişkenlik göstermemekle birlikte, birtakım nedenler sonucu evrenin bütünü araştırmaya dahil edilememektedir. Bu tür durumlarda evreni temsil etme niteliğine sahip örneklem tanımlaması yapılmaktadır. Söz konusu bu örneklem; evrenden alınan az sayıdaki birimden oluşur (Altunışık vd.,2007:123). Aynı zamanda örneklem sürecinin genel kabul göre bazı kıstasları bulunmaktadır. Söz konusu kıstasların uygulanması sonrasında bir örneklemin evreni temsil kabiliyetine sahip olduğu kabul edilir. Araştırma evrenini temsil kabiliyeti bulunan örnekleme tespit etmek için çeşitli olasılıklı örneklem teknikleri mevcuttur. Örneğin;

araştırmamızda da kullanılan **basit tesadüfi örneklem tekniği** açısından evrendeki her unsurun örnekleme dahil edilmede eşit ve bağımsız olma ihtimali bulunmaktadır (Balcı,2005:95).

Ana kütlede **%95** güvenilirlik düzeyinde ve **%5'lik** hata payı göz önüne alınarak en uygun örneklem büyüklüğünün **353** firma olduğu belirlenmiştir (Sekaran, 1992:253). 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 (2016:130)'a göre; Keşfedici Faktör Analizi yapılacak ise örneklem büyüklüğünün 200'ün üzerinde olması genellikle yeterli görülmektedir. Ayrıca faktör yük değerinde 0,50 esas alınacak ise örneklemin en az 120 olması gerekmektedir. Bunu yanı sıra Altunışık vd. (2010)'a göre ölçüm araçlarındaki ifade sayısının en az 5 katı kadar (**35x5=175**) örneklem hacmine ulaşmak gerekmektedir. Bu çerçevede, çalışmamızın örneklemini basit tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilen Gaziantep ilinde faaliyet gösteren ve ihracat yapan **216** adet firmadan oluşmaktadır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm Araçları

Araştırmamızda, veri toplama yöntemi olarak beşli Likert ölçeği temel alınarak hazırlanmış önermelerden oluşan anket tekniği kullanılmıştır. Anket çalışması, araştırmanın evreni ve örneklemini meydana getiren unsurlardan elde edilen verileri soru, önerme vb. tekniklerle tek tip haline getiren ifadelere ulaşabilmek için oluşturulan veri elde etme aracıdır (Ural ve Kılıç,2013:53). 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.

Anketin birinci bölümünde;

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.

Anketin ikinci bölümünde;

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.

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 (YMİP) 3 ifade olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach α), **0,949** olarak bulunmuştur.

Anketin dördüncü bölümü;

Araştırmamıza katılanların demografik özellikleri (cinsiyet, firmadaki pozisyonu, eğitim durumu ve yaşı) ve çalıştığı firmanın demografik özelliklerini (faaliyet süresi, sektör, hukuki statüsü, toplam çalışan kişi sayısı, kaç yıldır ihracat yaptığı, 2017 yılı ihracat miktarı, 2017 yılı ciro miktarı, TKY departmanına sahip olup olmadığı, İKY departmanına sahip olup olmadığı ve İhracat departmana sahip olup olmadığı) ölçmeye yönelik sorulardan oluşmuştur.

Bununla birlikte 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 çalışmada 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.

3.4. Geçerlilik Çalışması

Faktör analizi birbirleriyle ilişkili birçok sayıda maddenin bir araya getirilerek, kendi içerisinde tutarlı daha az sayıda faktörlere ulaşmayı ve ifadelerin meydana getirdiği yapıların örüntüsünü belirlemeyi amaçlayan, çok değişkenli analizlerin ortak ismidir. Ayrıca faktör analizi, araştırmanın temelinde bulunan birçok değişkenin aslında birkaç temel değişkenle

(faktörle) tanımlanıp tanımlanmayacağını tespit etmeye çalışır (Gürbüz ve Şahin,2016:309). Yani faktör analizi, çalışmaya katılanların verdikleri cevaplara göre değişkenler arasındaki korelasyon hesap edilerek birbirleriyle alakalı olan ve aynı faktörü ölçen değişkenlerin kategorize edilmesi sonucu faktör bulma sürecidir (Ural ve Kılıç,2013:275). Sosyal bilimler alanında faktör Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gibi iki ana analiz türünden meydana gelmektedir. (Gürbüz ve Şahin,2016:309).

Bu araştırma çerçevesinde kullanılan Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve İhracat Performansı Ölçeği'nin yapı geçerliği Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulayarak test edilmiştir. İlk olarak KFA ile maddelerin oluşturduğu yapı analiz edilmiş (keşfedilecek) daha sonra ise DFA ile ölçeğin öngörülen yapıya sahip olup olmadığı belirlenmiştir.

3.4.1. Keşfedici (Açımlayıcı) Faktör Analizi

Keşfedici faktör analizi (KFA) parametreleri tanımlamak, tanımlanan parametreleri özetlemek ve parametreler üzerinde işlem yapabilmek için faktörleri belirlemek amacı ile uygulanan bir analiz çeşitidir (Gürbüz ve Şahin,2016:311). KFA'da, "bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık" elde edebilmek için bulunan boyutlara eksen döndürme yöntemleri uygulanabilmektedir. Böylece faktörlerin kendi aralarındaki ilişkilerinin yüksek olup olmadığı bulunabilmektedir (Büyüköztürk,2009:126). Bu nedenle üzerinde çalışılan ölçüm aracındakine benzer temel bileşenler analizi ile dik döndürme yöntemlerinden en çok tercih edilen "*Varimax Eksen Döndürme Tekniği*" tercih edildi. Veri setinin, icra edilecek faktör analizleri için uygun olup olmadığı ise KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi ile değerlendirildi. KMO değeri 1'e ne kadar çok yakın ise verilerin faktör analizinin o kadar uygun olduğu görülmektedir (Türköz, 2010:116).

3.4.1.1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

Aşağıdaki Tablo 15'de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,957 olmasının, örneklemin faktör analizine yetecek sayıda ve tatminkâr olduğu görülmektedir. Yine Tablo 15'de yer alan Bartlett's Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunun (Sig. =0,000) anlamlı olması ($p < 0,05$) parametreler arası ilişkilerin meydana getirdiği matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu ise faktör analizi uygulanabileceği olarak değerlendirilebilir (Gürbüz ve Şahin,2016:319).

Tablo 1. KMO and Bartlett's Test Tablosu

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,957
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2996,285
	df	136
	Sig.	,000

Çalışmanın veri setine uygunluğunu belirlemek için Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmış ve analiz neticeleri Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'ne İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ve Ortalama Değerler

ÖNERMELER	Ort.	St.Sap.	Faktör Yükleri	Öz Değer (%)	Kümülatif Varyans (%)
Faktör 1:				30,612	30,612
Eğitim ve Geliştirme					
EG-4: Firmamızda eğitim programlarının etkinliği çalışan davranışlarının gelişim derecesiyle değerlendirilir.	3,94	1,030	,767		
EG-2: Firmamızda yeni çalışanlara işlerini yaparken ihtiyaç duyacakları becerileri (yangın, acil durum vb.) öğretme için resmi eğitim kursları düzenlenir.	3,94	1,094	,745		

EG-3: Firmamızda eğitim programlarının ihtiyaçlarını belirlemek için sistematik analizler yapılır.	3,94	1,074	,739		
EG-5: Firmamızda eğitim programlarının amacına ulaşip ulaşmadığını belirlemek için ölçme/değerlendirme yapılır.	3,92	1,122	,687		
EG-1: Bu firmadaki çalışanlara yönelik normal olarak rutin aralıklarla eğitim verilmektedir.	3,82	1,002	,658		
Faktör 2:					
Performans Değerlendirme				25,379	55,991
PD-2: Performans değerlendirmesi çalışanları amaca yönelik hedeflerini içerir.	3,89	1,005	,774		
PD-1: Çalışan, performans değerlendirme sonucunu resmi geri bildirim sistemi ile öğrenir.	3,70	1,139	,734		
PD-3: Firmamızda performans değerlendirme sistemlerinde işle ilgili kriterler dikkate alınır.	3,87	1,063	,721		
Faktör 3:					
İşe Alım ve Seçim				23,093	79,084

İAS-3: Firmamızda işe alım sürecinde yapılandırılmış ve standartlaştırılmış görüşmeler yapılır.	3,94	1,055	,766
İAS-2: İşe alım sürecinde potansiyel çalışanlara genellikle işin ve firmanın olumsuz yönlerini de içeren gerçek bir resim sunulur.	3,69	1,146	,762
İAS-1: Firmamızda yeni çalışanların seçiminde sıklıkla bilgi testi, kişilik testi, dil testi vb. aday uygunluk testleri kullanılır.	,70	,140	670
KMO: 0,946 - Barlett's Test: 1994,208 - Öz Değer: 1'den fazla - Anlamlılık (Significance): 0,000			

Tablodan da anlaşılacağı üzere yapılan KFA sonucunda, ifadelerin “başlangıç öz değeri (eigenvalues)” 1’den büyük olan dört faktörden oluşan, toplam varyansın %76,402’sini açıklayan bir yapıda olduğu görülmüştür.

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin yapısal geçerliliğini ortaya koymak için yapılan çalışma neticesinde ölçeğin, analizlerde yer alabilecek yeterlilikte ve Tablo 16’da görüldüğü gibi;

- Birinci faktörde (Çalışan Kalite Eğitimi); 5 ifade,
- İkinci faktörde (Üst Yönetim Katılımı); 4 ifade,
- Üçüncü faktörde (Müşteri Odaklılık); 4 ifade,
- Dördüncü faktörde (Çalışan Yetkilendirilmesi); 4 ifade, olduğu tespit edilmiştir.

3.4.1.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

Aşağıda Tablo 17’de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,946 bulunması, seçilen örneklemin faktör analizine yetecek sayıda ve tatminkâr olduğu görülmektedir. Aynı tabloda yer alan Bartlett’s Küresellik Testi (Bartlett’s Test of Sphericity) sonucunun (Sig. =0,000) anlamlı olması ($p < 0,05$) parametreler arası ilişkilerin

meydana getirdiği matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi uygulanabileceği biçiminde değerlendirilmektedir (Gürbüz ve Şahin,2016:319).

Tablo 3. KMO and Bartlett's Test Tablosu

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,946
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1994,208
	df	55
	Sig.	,000

Çalışmanın veri setine uygunluğunu tespit etmek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 4. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'ne İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ve Ortalama Değerler

ÖNERMELER	Ort.	St.Sap.	Faktör Yükleri	Öz Değer (%)	Kümalatif Varyans (%)
Faktör 1: Eğitim ve Geliştirme				30,612	30,612
EG-4: Firmamızda eğitim programlarının etkinliği çalışan davranışlarının gelişim derecesiyle değerlendirilir.	3,94	1,030	,767		
EG-2: Firmamızda yeni çalışanlara işlerini yaparken ihtiyaç duyacakları becerileri (yangın, acil durum vb.) öğretim için resmi eğitim	3,94	1,094	,745		

kursları düzenlenir.			
EG-3: Firmamızda eğitim programlarının ihtiyaçlarını belirlemek için sistematik analizler yapılır.	3,94	1,074	,739
EG-5: Firmamızda eğitim programlarının amacına ulaşp ulaşmadığını belirlemek için ölçme/değerlendirme yapılır.	3,92	1,122	,687
EG-1: Bu firmadaki çalışanlara yönelik normal olarak rutin aralıklarla eğitim verilmektedir.	3,82	1,002	,658
Faktör 2: Performans Değerlendirme			25,379
			55,991
PD-2: Performans değerlendirmesi çalışanları amaca yönelik hedeflerini içerir.	3,89	1,005	,774
PD-1: Çalışan, performans değerlendirme sonucunu resmi geri bildirim sistemi ile öğrenir.	3,70	1,139	,734
PD-3: Firmamızda performans değerlendirme sistemlerinde işle ilgili kriterler dikkate alınır.	3,87	1,063	,721
Faktör 3: İşe Alım ve Seçim			23,093
			79,084

İAS-3: Firmamızda işe alım sürecinde yapılandırılmış ve standartlaştırılmış görüşmeler yapılır.	3,94	1,055	,766
İAS-2: İşe alım sürecinde potansiyel çalışanlara genellikle işin ve firmanın olumsuz yönlerini de içeren gerçek bir resim sunulur.	3,69	1,146	,762
İAS-1: Firmamızda yeni çalışanların seçiminde sıklıkla bilgi testi, kişilik testi, dil testi vb. aday uygunluk testleri kullanılır.	3,70	1,140	,670
KMO: 0,946- Barlett's Test: 1994,208 - Öz Değer: 1'den fazla - Anlamlılık (Significance): 0,000			

Tablo 18'den de anlaşılacağı üzere yapılan KFA sonucunda, ifadelerin “başlangıç öz değeri (eigenvalues)” 1'den büyük olan üç faktörden meydana gelen, toplam varyansın %79,084'ünü açıklayan bir yapıda olduğu tespit edilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin yapısal geçerliliğini ortaya koymak için yapılan çalışma neticesinde ölçeğin, analizlerde yer alabilecek yeterlilikte ve Tablo 31'te görüldüğü gibi;

- Birinci faktörde (Eğitim ve Geliştirme); 5 ifade,
- İkinci faktörde (Performans Değerlendirme); 3 ifade,
- Üçüncü faktörde (İşe Alım ve Seçim); 3 ifade, olduğu tespit edilmiştir.

3.4.1.3. İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği

Tablo 19'da KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) değerinin 0,909 olması, örneklemin faktör analizine yetecek sayıda ve tatminkâr olduğunu ifade etmektedir. Tablodaki Bartlett's Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity) sonucunun (Sig. =0,000) anlamlı olması ($p < 0,05$) parametreler arası ilişkilerin meydana getirdiği

matrisin faktör analizi için anlamlı olduğunu ve faktör analizi uygulanabileceği biçiminde değerlendirilebilir (Gülbüz ve Şahin, 2016:319).

Tablo 5. KMO and Bartlett's Test Tablosu

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,909
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1503,317
	df	21
	Sig.	,000

Araştırmanın veri setine uygunluğunu tespit etmek için Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmış ve analiz neticeleri Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 6. İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'ne İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları ve Ortalama Değerler

ÖNERMELER	Ort.	St.Sap.	Faktör Yükleri	Öz Değer (%)	Kümalatif Varyans (%)
Faktör 1: Ekonomik Performans				45,386	45,386
EP-2: Firmanızın İhracat Pazar Payı	3,51	,765	,877		
EP-3: Firmanızın Karlılığı	3,49	,741	,852		
EP-4: Son üç yılda ihracat pazarına sunulan ürünlerden elde edilen satış gelirlerinin toplam gelirler içindeki yüzdesi	3,53	,777	,779		
EP-1: Firmanızın İhracat Satış Hacmi	3,50	,784	,776		

Faktör 2: Yurtdışı Müşteri İle İlişkiler	40,726	86,112	
YMİP-1: Firmanızın Yurtdışı Müşterileriyle ilişkilerinin kalitesi	3,53	,747	,869
YMİP-2: Firmanızın Yurtdışı Müşteriler tarafından algılanan imajı	3,61	,770	,866
YMİP-3: Yurtdışı Müşterilerin firmanıza olan sadakati)	3,56	,769	,821
<i>KMO: 0,909 - Barlett's Test: 1503,317 - Öz Değer: 1'den fazla - Anlamlılık (Significance): 0,000</i>			

Tablo 20'den de anlaşılacağı gibi yapılan KFA sonucunda, ifadelerin “başlangıç öz değeri (eigenvalues)” 1'den büyük olan iki faktörden meydana gelen, toplam varyansın % 86,112'sini açıklayan bir yapıda olduğu tespit edilmiştir.

İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin yapısal geçerliliğini ortaya koymak için yapılan çalışma neticesinde ölçeğin, analizlerde yer alabilecek yeterlilikte ve Tablo 31'te görüldüğü gibi;

- Birinci faktörde (Ekonomik Performansı); 4 ifade,
- İkinci faktörde (Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler); 3 ifade, olduğu tespit edilmiştir.

3.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Çalışmamızda kullanılan ölçüm aracının faktör yapısını doğrulamak için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulandı. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) bir çok araştırmada kullanılan ya da teorik temeli bulunan bir ölçüm aracının ve modelin doğrulanması için uygulanmaktadır (Gürbüz ve Şahin,2016:309). DFA'da temel olarak dört farklı model test edilebilmektedir. Bu modeller, tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü model, ikinci düzey çok faktörlü model ve ilişkisiz model olarak bilinmektedir (Şeşen,2010:183). Bu kategorize içerisinde Şekil 2'de elde edilen sonuçlardan da görülebileceği gibi araştırmada kullanılan model birden fazla faktörün (boyutun) birbiriyle ilişkisi olmayan faktör (boyut)

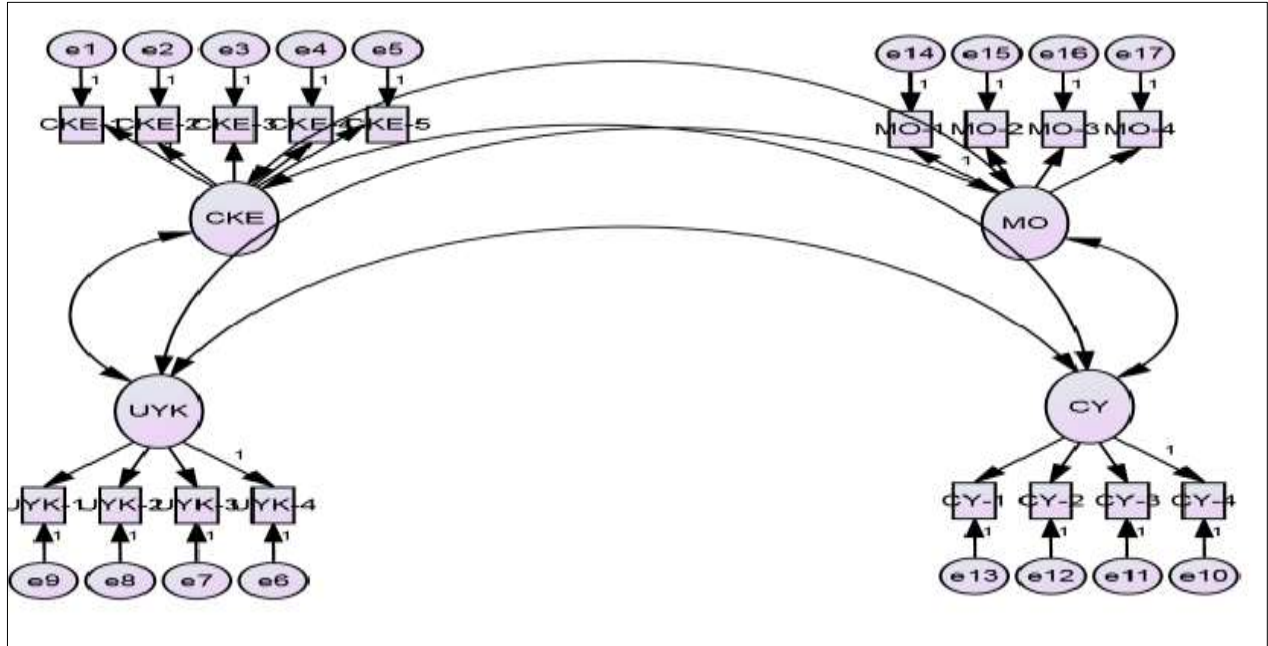
altında yer aldığı birinci düzey çok faktörlü modelidir. Modelin temelini ise, değişkenlerin birden fazla bağımsız boyut altında toplanması oluşturmaktadır. Bir modelin veri ile uyumu veya uyumsuzluğu bu test neticesinde tespit edilen çeşitli uyum indeksleri yorumlanarak değerlendirilmektedir. Uyum indeks değerleri ve eşitlik değerleri Tablo 21’de sunulmuştur.

Tablo 7. Kullanılan Uyum İndeksleri ve Eşik Değerleri

İndeks Adı	AÇIKLAMA	Eşik Değeri	
		İyi Uyum	Kabul Edilebilir
X ²	Önerilen model ile verinin uyumunu test eder. X ² ‘nin anlamlı olmaması ve 3’ten küçük olması modelin uyumunu gösterir.	P>0,05 (anlamsız) olmalı	
RMSEA	Serbestlik derecesini de dikkate alarak modelin örneklem ile ne derecede uyumlu olduğunu test eder.	<0,05	<0,08
GFI	Model uyumunun örneklem büyüklüğünden bağımsız olarak test eder.	>0,95	>0,90
AGFI	GFI’nin serbestlik derecesinden ayrılmış halidir.	>0,95	>0,90
CFI	Serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modelin temel modele göre kıyaslar.	>0,95	>0,90
NFI	CFI’den farklı olarak X ² dağılımının gerektirdiği şartlara bağlı olmaksızın karşılaştırma yapar.	>0,95	>0,90
TLI	NFI’nin serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmış halidir.	>0,95	>0,90

Kaynak: Gürbüz ve Şahin,2016, s. 337

3.4.2.1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'ne Ait DFA



Şekil 2. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli

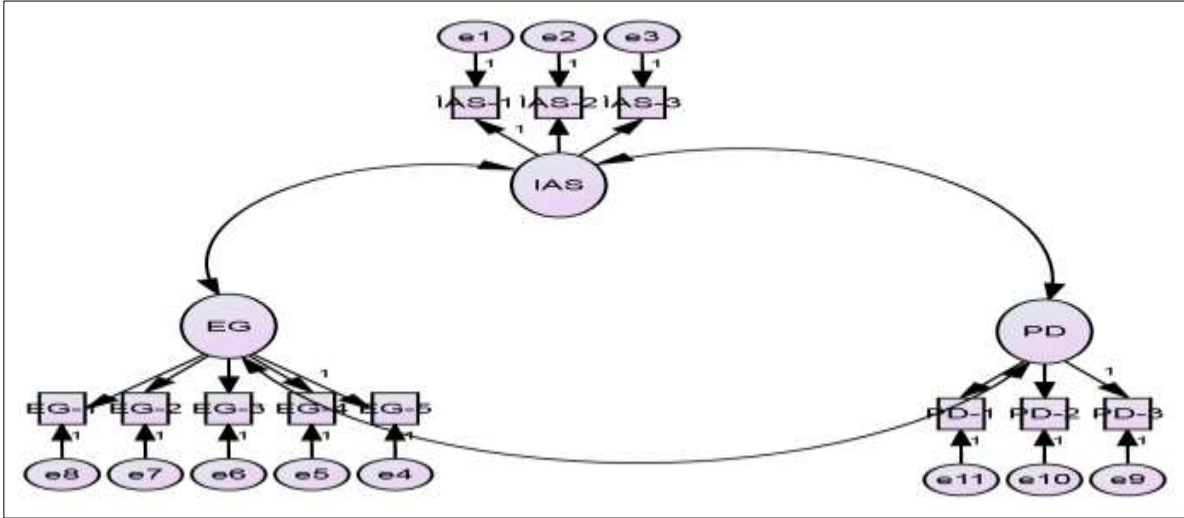
Ölçüm aracının yapısal geçerliliğini test etmek için paket program vasıtasıyla uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi neticesinde verilerin ölçüm aracının dört boyutlu yapısına uyum sağladığı, uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıkta bulunduğu ve faktör yüklerinin 0,794 - 0,537 arasında olduğu görülmüştür. Ölçüm aracının uyum iyiliği değerleri Tablo 22'de yer almaktadır. Uygulanan güvenilirlik analizi neticesinde ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,961 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analiz sonucunda 0,957 ve Barlett testinin anlamlı ($p=.000$) olduğu görülmüştür.

Tablo 8. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	CMIN/		GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA	
	X ²	Df	DF≤5	≥.85	≥.80	≥.90	≥.90	≤.08	
1.TKY	212.794	113	1.883	.89	.85	.97	.93	.96	.06

Not: Uyum iyiliğinin değer aralığı “**kabul edilebilir** “standartlara göre düzenlenmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016:337).

3.4.2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği 'ne Ait DFA



Şekil 3. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli

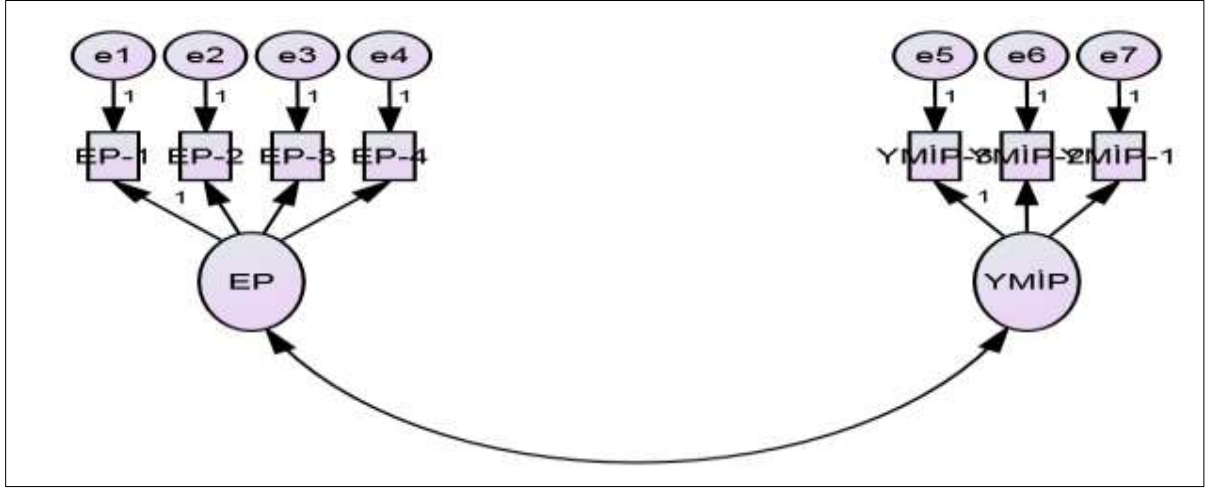
Ölçüm aracının yapısal geçerliliğinin test edilmesi için paket program vasıtasıyla uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucunda verilerin ölçüm aracının üç boyutlu yapısına uyum sağladığı, uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıklarda bulunduğu ve faktör yüklerinin 0,767 – 0,658 arasında olduğu görülmüştür. Ölçüm aracının uyum iyiliği değerleri Tablo 23’de yer almaktadır. Uygulanan güvenilirlik analizi neticesinde ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı 0,954 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analiz sonucunda 0,946 ve Barlett testinin ise anlamlı ($p=.000$) olduğu görülmüştür.

Tablo 9. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	CMIN/		GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA	
	X ²	Df	DF≤5	≥.85	≥.80	≥.90	≥.90	≤.08	
1.İKY	78.866	41	1.924	.94	.91	.98	.96	.97	.07

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “**kabul edilebilir** “ standartlara göre düzenlenmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016:337).

3.4.2.3. İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Ölçeği'ne Ait DFA



Şekil 4. İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Ölçeği Birinci Düzey Çok Faktörlü DFA Modeli

Ölçüm aracının yapısal geçerliliğini test etmek için paket program vasıtasıyla uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi neticesinde verilerin ölçüm aracının iki boyutlu yapısına uyum sağladığı, uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralıklarda yer aldığı ve faktör yüklerinin 0,877 – 0,776 arasında olduğu görülmüştür. Ölçüm aracının uyum iyiliği değerleri Tablo 24’de sunulmuştur. Uygulanan güvenilirlik analizi neticesinde ölçeğin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı 0,949 olarak bulunmuştur. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analiz sonucunda 0,909 ve Barlett testi anlamlı ($p=.000$) olduğu görülmüştür.

Tablo 10. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Ölçekler	CMIN/		GFI	AGFI	CFI	NFI	TLI	RMSEA
	X ²	Df	DF≤5	≥.85	≥.80	≥.90	≥.90	≤.08
1.İhracat	34.875	13	2.683	.95	.90	.99	.98	.088

Not: Uyum iyiliği değer aralıkları “**kabul edilebilir** “ standartlara göre düzenlenmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016:337).

3.5. Güvenilirlik Çalışması

Güvenilirlik, bir ölçek ile benzer şartlarda yinelenen ölçmelerden bulunan ölçüm neticelerinin istikrarlılığının bir parametresi biçiminde tanımlanabilir (Ercan ve Kan,2004:211). Güvenilirlik, ölçüm sonuçlarının rastgele hatalardan barındırmamasının bir

ölçütü olarak da kabul edilebilir. Güvenilirlik, yalnız ölçeğe ait bir özellik olmayıp bununla birlikte ölçek ve ölçeğin neticelerine ait özelliği de ortaya koymaktadır (Lorcu, 2015:207).

Güvenilirlik analizi ise bir testin incelenen konuyu ya da olayı nasıl belirleyip ortaya koyabildiğini belirleyen yöntemdir. Eğer, kişilerin bir duruma karşı davranışları “k” kadar soruluk bir anket formu ile toplanan veriler ile tespit ediliyor ise bu ölçeğin ölçümünün güvenilirliği ortaya konulmalıdır. Bununla birlikte, ölçekte bulunan “k” sayıda önermenin, sorunsalı tespit etmedeki yeterliliği ve anketin küresel olarak konuyu ölçmek açısından doğru-uygun düzenlenmesine ilişkin durumlar de bu analizi vasıtasıyla tespit edilebilir (Lorcu,2015:207). Güvenilirlik analizleri çeşitli hesaplama ve istatistiki tekniklerle yapılmaktadır. Bunların en bilineni ise Cronbach Alfa Katsayısı tekniğidir (Gürbüz ve Şahin,2016:323).

Cronbach Alfa Katsayısı: Cronbach tarafından önerilen bu teknik, ölçekte bulunan “k” adet önermenin eşit bir yapıdaki bütünü ortaya koyup koymadığını incelemektedir (Kalaycı,2006:405). 0-1 arasında değer alan Cronbach alfa katsayısı, ölçüm aracında yer alan “k” adet önermenin varyansları toplamının, genel varyansa ortalaması ile elde edilen bir ağırlıklı standart değişimin ortalamasıdır (Lorcu,2015:207). Bu değer bulunmasında katsayıların dağılımı aşağıdaki gibidir (Özdamar,1999:523).

$0,00 \leq \alpha < 0,40$; ölçüm aracı güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$; ölçüm aracı düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$; ölçüm aracı oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$; ölçüm aracı yüksek derecede güvenilirdir.

Araştırmamız kapsamında uygulanan anketin birden fazla soru ile ölçülen değişkenlerine dair güvenilirlik analizi neticeleri Tablo 25’de sunulmuştur. Çalışmamızda kullanılan ölçüm aracının güvenilirliğine dair veriler, ölçek ifadeleri arasındaki korelasyonun ortalamasına dayanan bir iç tutarlılık modeli olan Cronbach Alfa katsayısı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Güvenirlik analizi neticesinde; ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için “0” ve “1” değerleri arasında konumlanan alfa katsayısının 0,60’dan yukarı bir değerde olması beklenmektedir (Hair vd.,1995:431).

Tablo 11. Güvenilirlik Analizi Sonuç Tablosu

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
1. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği	17	0,961
2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği	11	0,954
3. İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Ölçeği	7	0,949

Tablo 25’de görüldüğü üzere, anketi oluşturan, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği’nin Cronbach Alfa değeri 0,961, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği’nin Cronbach Alfa değerinin 0,954, İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Ölçeği’nin Cronbach Alfa değeri 0,949’dur. Bu sonuçlar, çalışmada kullanılan ölçeklerin $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında değerler olarak “yüksek derecede güvenilir” olduğu neticesini doğurmaktadır.

Gürbüz ve Şahin (2010:219)’a göre; parametrik testler için verinin normal dağılım özelliğine sahip olması önemli olmakla birlikte, normal dağılımı aşırı biçimde ihlal etmeyen verilerin de parametrik testlere tabi tutulabileceği belirtilmiş ve en az eşit aralıklı ölçüm düzeyine sahip ve geniş örneklemden (200’den fazla) oluşan veri setlerinde normal dağılım varsayımını katı bir biçimde aramak yerine +1 ile -1 arasında basıklık ve çarpıklık değerlerine sahip verilerin özgün halleriyle parametrik testlere tabi tutulmasının uygun olduğu önerilmiştir. Araştırmada kullanılan veri setindeki ifadelerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin belirtilen eşik değerlere uygun olması nedeniyle verilerin normal bir dağılımda seyrettiği kabul edilmiş ve parametrik testlerin uygulanmasına yönelik bir karara varılmıştır.

3.6. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmamızın bu bölümünde Gaziantep ilinde ihracat yapan ve anket uygulamasına katılan firmalara ilişkin tanımlayıcı istatistiksel analizlere yer verilmiştir. Yapılan frekans analizleri sonucunda elde edilen veriler sayı (n) ve yüzde (%) açısından değerlendirilmiştir.

3.6.1. Ankete Cevap Verenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları

Tablo 12. Ankete Cevap Verenlerin Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kadın	56	25,9
Erkek	160	74,1
Toplam	216	100,0

Tablo 12’de ankete cevap verenlerin cinsiyetlerine göre dağılımlarına yer verilmiştir. Araştırmaya katılanların; %25,9’u (n=56) Kadın, %74,1’i (n=160) Erkektir.

3.6.2. Ankete Cevap Verenlerin Firmadaki Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Tablo 13. Ankete Cevap Verenlerin Firmadaki Pozisyonlarına Göre Dağılımları

Pozisyon	Sayı (n)	Yüzde (%)
İlk Kademe Yöneticisi (Şef, Vardiya Amiri vb)	37	17,1
Orta Kademe Yöneticisi (Departman/Bölüm Müdürü/Müdür Yardımcısı)	144	66,7
Üst Kademe Yöneticisi (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı)	35	16,2
Toplam	216	100,0

Tablo 13’te anketi cevaplayan katılımcıların firmadaki pozisyonlarına göre dağılımları sunulmuştur.

Araştırmaya katılanların %17,1’i (n=37) İlk Kademe Yöneticisi (Şef, Vardiya Amiri vb), %66,7’si (n=144) Orta Kademe Yöneticisi (Departman/Bölüm Müdürü/Müdür Yardımcısı) ve

%16,2'si (n=35) Üst Kademe Yönetici (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı) olarak görev yapmaktadır.

3.6.3. Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Tablo 14. Ankete Cevap Verenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Sayı (n)	Yüzde (%)
Lise	17	7,9
Ön Lisans	16	7,4
Lisans	147	68,1
Lisansüstü	36	16,7
Toplam	216	100,0

Tablo 14'te ankete cevap veren katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları sunulmuştur.

Araştırmamıza 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.

3.6.4. Ankete Cevap Verenlerin Yaşa Göre Dağılımları

Tablo 15. Ankete Cevap Verenlerin Yaşa Göre Dağılımları

Yaş	Sayı (n)	Yüzde (%)
20-30 Yaş Arası	59	27,3
31-40 Yaş Arası	124	57,4
41-50 Yaş Arası	28	13,0
51-60 Yaş Arası	4	1,9
61 Yaş ve Üzeri	1	,5
Toplam	216	100,0

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.

3.6.5. Firmaların Faaliyet Süresine Göre Dağılımları

Tablo 16. Firmaların Faaliyet Süresine Göre Dağılımları

Faaliyet Süresi	Sayı (n)	Yüzde (%)
0-5 Yıl	26	12,0
6-11 Yıl	118	54,6
12-17 Yıl	35	16,2
18 Yıl ve Üzeri	37	17,1
Toplam	216	100,0

Araştırmaya katılan firmaların faaliyet süresinin; %12,0'mının (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.

3.6.6. Firmaların Faaliyet Süresine Göre Dağılımları

Tablo 17. Firmaların Faaliyet Gösterdiği Sektöre Göre Dağılımları

Faaliyet Gösterdiği Sektör	Sayı (n)	Yüzde (%)
Gıda Ürünleri İmalatı	84	38,9
Tekstil	40	18,5
Madencilik	18	8,3
Perakendecilik	8	3,7
Plastik	6	2,8
Kimya	18	8,3

Tarım/Hayvancılık	7	3,2
Diğer	35	16,2
Toplam	216	100,0

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 sektörde faaliyette bulunduğu görülmektedir.

3.6.7. Firmaların Hukuki Statüsüne Göre Dağılımları

Tablo 18. Firmaların Hukuki Statüsüne Göre Dağılımları

Hukuki Statü	Sayı (n)	Yüzde (%)
Şahıs firması	14	6,5
Limited şirket	37	17,1
Anonim şirket	165	76,4
Toplam	216	100,0

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.

3.6.8. Firmaların Çalışan Sayısına Göre Dağılımları

Tablo 19. Firmaların Çalışan Sayısına Göre Dağılımları

Çalışan Sayısı	Sayı (n)	Yüzde (%)
0-9	11	5,1
10-49	22	10,2
50-249	127	58,8
250 ve daha üzeri	56	25,9

Toplam	216	100,0
---------------	------------	--------------

Araştırmamıza 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.

3.6.9. Firmaların İhracat Süresine Göre Dağılımları

Tablo 20. Firmaların İhracat Süresine Göre Dağılımları

İhracat Süresi	Sayı (n)	Yüzde (%)
0-5 Yıl	27	12,5
6-11 Yıl	116	53,7
12-17 Yıl	45	20,8
18 Yıl ve Üzeri	28	13,0
Toplam	216	100,0

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.

3.6.10. Firmaların 2017 Yılı Cirolarına Göre Dağılımları

Tablo 21. Firmaların 2017 Yılı Cirolarına Göre Dağılımları

2017 Yılı Ciro	Sayı (n)	Yüzde (%)
0-1 Milyon TL Arası	7	3,2
1-8 Milyon TL Arası	36	16,7
8-40 Milyon TL Arası	108	50,0
40 Milyon TL üzeri	65	30,1
Toplam	216	100,0

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.

3.6.11. Firmaların 2017 Yılı İhracat Miktarına Göre Dağılımları

Tablo 22. Firmaların 2017 Yılı İhracat Miktarına Göre Dağılımları

2017 Yılı İhracat Miktarı	Sayı (n)	Yüzde (%)
0-1 Milyon TL Arası	14	6,5
1-8 Milyon TL Arası	37	17,1
8-40 Milyon TL Arası	113	52,3
40 Milyon TL üzeri	52	24,1
Toplam	216	100,0

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.

3.6.12. Firmaların TKY Departmanı'nın Varlığına Göre Dağılımları

Tablo 23. Firmaların TKY Departmanı'nın Varlığına Göre Dağılımları

TKY Departmanı Var Mı?	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	190	88,0
Hayır	26	12,0
Toplam	216	100,0

Araştırmaya katılan firmaların; %88,0'ında (n=190) TKY Departmanı bulunurken, %12,0'ında (n=26) TKY Departmanı bulunmamaktadır.

3.6.13. Firmaların İK Departmanı'nın Varlığına Göre Dağılımları

Tablo 24. Firmaların İK Departmanı'nın Varlığına Göre Dağılımları

İK Departmanı Var Mı?	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	211	97,7
Hayır	5	2,3
Toplam	216	100,0

Araştırmaya katılan firmaların; %97,7'sinde (n=211) İK Departmanı bulunurken, %2,3'ünde (n=5) İK Departmanı bulunmamaktadır.

3.6.14. Firmaların İhracat Departmanı'nın Varlığına Göre Dağılımları

Tablo 25. Firmaların İhracat Departmanı'nın Varlığına Göre Dağılımları

İhracat Departmanı Var Mı?	Sayı (n)	Yüzde (%)
Evet	207	95,8
Hayır	9	4,2
Toplam	216	100,0

Araştırmaya katılan firmaların; %95,8'inde (n=207) İhracat Departmanı bulunurken, %4,2'sinde (n=9) İhracat Departmanı bulunmamaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1.Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezleri oluşturulması aşamasında;

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutları (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık), İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutları (İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme) ve İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutlarının (İhracat Performansı, Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler) birbirine olası etkilerinden yola çıkılarak çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

- *H1: Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarından "İşe Alım ve Seçim", üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
 - *H1.1.: Üst Yönetim Katılımı boyutunun İşe Alım ve Seçim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
 - *H1.2.: Çalışan Kalite Eğitimi boyutunun İşe Alım ve Seçim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
 - *H1.3.: Çalışan Yetkilendirilmesi boyutunun İşe Alım ve Seçim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
 - *H1.4.: Müşteri Odaklılık boyutunun İşe Alım ve Seçim boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- *H2: Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarından "Eğitim ve Geliştirme", üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
 - *H2.1.: Üst Yönetim Katılımı boyutunun Eğitim ve Geliştirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

- H2.2.: Çalışan Kalite Eğitimi boyutunun Eğitim ve Geliştirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2.3.: Çalışan Yetkilendirilmesi boyutunun Eğitim ve Geliştirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H2.4.: Müşteri Odaklılık boyutunun Eğitim ve Geliştirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H3: Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarından "Performans Değerlendirme", üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
 - H3.1.: Üst Yönetim Katılımı boyutunun Performans Değerlendirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
 - H3.2.: Çalışan Kalite Eğitimi boyutunun Performans Değerlendirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
 - H3.3.: Çalışan Yetkilendirilmesi boyutunun Performans Değerlendirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
 - H3.4.: Müşteri Odaklılık boyutunun Performans Değerlendirme boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H4: Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutlarından "İhracat Performansı" üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
 - H4.1.: Üst Yönetim Katılımı boyutunun İhracat Performansı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
 - H4.2.: Çalışan Kalite Eğitimi boyutunun İhracat Performansı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
 - H4.3.: Çalışan Yetkilendirilmesi boyutunun İhracat Performansı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
 - H4.4.: Müşteri Odaklılık boyutunun İhracat Performansı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H5: Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutlarından "Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler" üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- *H5.1.: Üst Yönetim Katılımı boyutunun Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- *H5.2.: Çalışan Kalite Eğitimi boyutunun Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- *H5.3.: Çalışan Yetkilendirilmesi boyutunun Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- *H5.4.: Müşteri Odaklılık boyutunun Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- *H6: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme) İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutları "İhracat Performansı" üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- *H6.1.: İşe Alım ve Seçim boyutunun İhracat Performansı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- *H6.2.: Eğitim ve Geliştirme boyutunun İhracat Performansı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- *H6.3.: Performans Değerlendirme boyutunun İhracat Performansı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- *H7: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme) İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutları "Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler" üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- *H7.1.: İşe Alım ve Seçim boyutunun Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- *H7.2.: Eğitim ve Geliştirme boyutunun Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*
- *H7.3.: Performans Değerlendirme boyutunun Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Çalışma sonucunda elde edilen verilere paket program kullanılarak analizler uygulanmıştır. Bu noktada öncelikle katılımcıların algıladıkları,

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarına;

- *Üst Yönetim Katılımı (UYK),*
- *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE),*

➤ *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)*,

➤ *Müşteri Odaklılık (MO)*,

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarına;

➤ *İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme (IAS)*,

➤ *Performans Değerlendirme (PD)*

İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutlarına;

➤ *İhracat Performansı (EP)*,

➤ *Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler (YMİP)*

dair verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlar değerlendirilmiştir.

Tablo 26. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları (n=216)

Değişkenler	Ort.	SS.S	1	2	3	4	5	6	7	8	9
UYK	4,03	,913	(,910)	,782**	,735**	,724**	,704**	,695**	,665**	,020	,048
CKE	3,94	,899	,782**	(,923)	,788**	,739**	,748**	,797**	,759**	,026	,016
CY	3,98	,852	,735**	,788**	(,889)	,756**	,744**	,735**	,716**	,067	,042
MO	4,02	,810	,724**	,739**	,756**	(,859)	,697**	,746**	,709**	,200**	,150*
IAS	3,77	,971	,704**	,748**	,744**	,697**	(,842)	,779**	,786**	,099	,001
EG	3,91	,931	,695**	,797**	,735**	,746**	,779**	(,923)	,834**	,107	,068
PD	3,82	,985	,665**	,759**	,716**	,709**	,786**	,834**	(,909)	,135*	,089
EP	3,50	,703	,020	,026	,067	,200**	,099	,107	,135*	(,936)	,778**
YMİP	3,56	,717	,048	,016	,042	,150*	,001	,068	,089	,778**	(,935)

*p<.05, **p<.01 Not: Parantez içerisinde Cronbach's Alpha Değerleri verilmiştir.

Analiz sonucunda bulunan ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 26'da sunulmuştur.

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutları;

- *Üst Yönetim Katılımı (UYK)*,
- *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)*,
- *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)*,
- *Müşteri Odaklılık (MO)*,

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutları;

- *İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme (IAS)*
- *Eğitim ve Geliştirme (EG)*,
- *Performans Değerlendirme (PD)*,

İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutları;

- *İhracat Performansı (EP)*,
- *Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler (YMİP)*

arasındaki ilişkiler Multiple Correlation Analysis (Çoklu Korelasyon Analizi) ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar (Gürbüz ve Şahin,2016:268)'e göre değerlendirildiğinde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır:

- *Üst Yönetim Katılımı (UYK)* ile *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 782, p < .001$).
- *Üst Yönetim Katılımı (UYK)* ile *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 735, p < .001$).
- *Üst Yönetim Katılımı (UYK)* ile *Müşteri Odaklılık (MO)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 724, p < .001$).
- *Üst Yönetim Katılımı (UYK)* ile *İşe Alım ve Seçim (IAS)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 704, p < .001$).
- *Üst Yönetim Katılımı (UYK)* ile *Eğitim ve Geliştirme (EG)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 695, p < .001$).
- *Üst Yönetim Katılımı (UYK)* ile *Performans Değerlendirme (PD)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 665, p < .001$).
- *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)* ile *Üst Yönetim Katılımı (UYK)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 782, p < .001$).

- *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)* ile *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 788, p < .001$).
- *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)* ile *Müşteri Odaklılık (MO)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 739, p < .001$).
- *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)* ile *İşe Alım ve Seçim (IAS)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 748, p < .001$).
- *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)* ile *Eğitim ve Geliştirme (EG)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 797, p < .001$).
- *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)* ile *Performans Değerlendirme (PD)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 759, p < .001$).
- *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)* ile *Üst Yönetim Katılımı (UYK)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 735, p < .001$).
- *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)* ile *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 788, p < .001$).
- *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)* ile *Müşteri Odaklılık (MO)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 756, p < .001$).
- *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)* ile *İşe Alım ve Seçim (IAS)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 744, p < .001$).
- *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)* ile *Eğitim ve Geliştirme (EG)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 735, p < .001$).
- *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)* ile *Performans Değerlendirme (PD)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 716, p < .001$).
- *Müşteri Odaklılık (MO)* ile *Üst Yönetim Katılımı (UYK)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 724, p < .001$).
- *Müşteri Odaklılık (MO)* ile *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 739, p < .001$).
- *Müşteri Odaklılık (MO)* ile *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 756, p < .001$).
- *Müşteri Odaklılık (MO)* ile *İşe Alım ve Seçim (IAS)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 697, p < .001$).
- *Müşteri Odaklılık (MO)* ile *Eğitim ve Geliştirme (EG)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 746, p < .001$).
- *Müşteri Odaklılık (MO)* ile *Performans Değerlendirme (PD)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(709) = 724, p < .001$).

- *Müşteri Odaklılık (MO)* ile *Ekonomik Performans (EP)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 200, p < .001$).
- *Müşteri Odaklılık (MO)* ile *Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler (YMİP)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 150, p < .005$).
- *İşe Alım ve Seçim (IAS)* ile *Üst Yönetim Katılımı (UYK)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 704, p < .001$).
- *İşe Alım ve Seçim (IAS)* ile *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 748, p < .001$).
- *İşe Alım ve Seçim (IAS)* ile *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 744, p < .001$).
- *İşe Alım ve Seçim (IAS)* ile *Müşteri Odaklılık (MO)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 697, p < .001$).
- *İşe Alım ve Seçim (IAS)* ile *Eğitim ve Geliştirme (EG)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 779, p < .001$).
- *İşe Alım ve Seçim (IAS)* ile *Performans Değerlendirme (PD)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 786, p < .001$).
- *Eğitim ve Geliştirme (EG)* ile *Üst Yönetim Katılımı (UYK)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 695, p < .001$).
- *Eğitim ve Geliştirme (EG)* ile *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 797, p < .001$).
- *Eğitim ve Geliştirme (EG)* ile *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 735, p < .001$).
- *Eğitim ve Geliştirme (EG)* ile *Müşteri Odaklılık (MO)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 746, p < .001$).
- *Eğitim ve Geliştirme (EG)* ile *Performans Değerlendirme (PD)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 834, p < .001$).
- *Performans Değerlendirme (PD)* ile *Üst Yönetim Katılımı (UYK)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 665, p < .001$).
- *Performans Değerlendirme (PD)* ile *Çalışan Kalite Eğitimi (CKE)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 759, p < .001$).
- *Performans Değerlendirme (PD)* ile *Çalışan Yetkilendirilmesi (CY)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 716, p < .001$).
- *Performans Değerlendirme (PD)* ile *Müşteri Odaklılık (MO)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 709, p < .001$).

- *Performans Değerlendirme (PD)* ile *İşe Alım ve Seçim (IAS)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 786, p < .001$).
- *Performans Değerlendirme (PD)* ile *Eğitim ve Geliştirme (EG)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 734, p < .001$).
- *Performans Değerlendirme (PD)* ile *Ekonomik Performans (EP)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 135, p < .005$).
- *Ekonomik Performans (EP)* ile *Müşteri Odaklılık (MO)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 200, p < .001$).
- *Ekonomik Performans (EP)* ile *Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler (YMİP)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 778, p < .001$).
- *Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler (YMİP)* ile *MO* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 150, p < .005$).
- *Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler (YMİP)* ile *Ekonomik Performans (EP)* arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. ($r(216) = 778, p < .001$).

4.1.1. H1 Hipotezinin Testi

Hipotezin ve Alt Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Multiple Regression Analysis (Çoklu Regresyon Analizi) yapılmıştır.

Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların;

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarından “İşe Alım ve Seçim” boyutundaki değişimin ne kadarını belirlediğini tespit etmek için Çoklu Analizi sonuçları Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27. H1 Hipotezinin Alt Hipotezleri İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=216)

Alt Hipotezler	B	S.H.	β
H1.1. UYK=>IAS	,168	,076	,158*
H1.2. CKE=>IAS	,308	,084	285**
H1.3. CY=>IAS	,324	,085	,284**

H1.4. MO=>IAS	,189	,083	,158*
SABİT	-,167	,211	

Not: $R^2=0,645$; Düz. $R^2=0,639$; $F_{(4,211)}=95,981$, $p<0.001$ ** $p<.01$, * $p<.05$

Analiz kapsamındaki modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrusallığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .1, VIF < 10) (Hair vd. 2014:200; Turunç ve Çelik, 2010:199).

Çoklu Regresyon Analizi sonuçları istatistiki olarak anlamlıdır. ($F_{(4,211)}=95,981$, $p<0.001$) Düzeltmiş R^2 değeri 0,639. Bu netice, “**İşe Alma ve Seçim**” değişkenindeki %63,9’luk orandaki varyansın Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği’nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) tarafından açıklandığını gösterir. Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon analizine tabi tutulduğunda, “**İşe Alma ve Seçim**” değişkenini açıklamada;

- UYK (Üst Yönetim Katılımı); ($\beta = 0.158$, $p<0.05$) değişkeninin pozitif ve anlamlı katkısının olduğu,
- CKE (Çalışan Kalite Eğitimi); ($\beta = 0.285$, $p<0.01$) değişkeninin pozitif ve anlamlı katkısının olduğu,
- CY (Çalışan Yetkilendirilmesi); ($\beta = 0.284$, $p<0.01$) değişkeninin pozitif ve anlamlı katkısının olduğu,
- MO (Müşteri Odaklılık); ($\beta = 0.158$, $p<0.05$) değişkeninin pozitif ve anlamlı katkısının olduğu ortaya tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016:279-280).

Bu durumda;

Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği’nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği’nin alt boyutlarından “**İşe Alım ve Seçim**” boyutuna etkisini araştıran H1.1, H1.2., H1.3. ve H1.4 alt hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 28. H1 Hipotezi Testi Sonuçları

Hipotez	β ***	Sonuç
H1.1. UYK=>IAS	,158*	Desteklendi
H1.2. CKE=>IAS	,285**	Desteklendi
H1.3. CY=>IAS	,284**	Desteklendi
H1.4. MO=>IAS	,158*	Desteklendi

***Standardize edilmiş katsayılar. ** $p < .01$, * $p < .05$

4.1.2. H2 Hipotezinin Testi

Hipotezin ve Alt Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların;

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarından “Eğitim ve Geliştirme” boyutundaki değişimin ne kadarını belirlediğini *tespit etmek için* Çoklu Analizi sonuçları Tablo 29’de sunulmuştur.

Tablo 29. H2 Hipotezinin Alt Hipotezleri İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=216)

Alt Hipotezler	B	S.H.	β
H2.1. UYK=>EG	,037	,067	,036
H2.2. CKE=>EG	,465	,074	,449**
H2.3.CY=>EG	,157	,075	,143*
H2.4. MO=>EG	,322	,074	,280**
SABİT	,011	,187	

Not: $R^2=0,645$; Düz. $R^2=0,692$; $F_{(4,211)}=121,650$, $p < 0.001$ ** $p < .01$, * $p < .05$

Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla eşdoğrusallığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .1, VIF < 10) (Hair vd. 2014:200; Turunç ve Çelik, 2010:199).

Çoklu Regresyon Analizi sonuçları istatistik olarak anlamlıdır. ($F_{(4,211)}=121,650$, $p<0.001$) Düzeltilmiş R^2 değeri 0,692. Bu netice, “**Eğitim ve Geliştirme**” değişkenindeki %69,2’lik orandaki varyansın Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği’nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) tarafından açıklandığını gösterir. Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon analizine tabi tutulduğunda, “**Eğitim ve Geliştirme**” değişkenini açıklamada;

- UYK (Üst Yönetim Katılımı); ($\beta = 0.036$, $p>0.05$) değişkeninin anlamlı katkısının olmadığı,
- CKE (Çalışan Kalite Eğitimi); ($\beta = 0.449$, $p<0.01$) değişkeninin pozitif ve anlamlı katkısının olduğu,
- CY (Çalışan Yetkilendirilmesi); ($\beta = 0.143$, $p<0.05$) değişkeninin pozitif ve anlamlı katkısının olduğu,
- MO (Müşteri Odaklılık); ($\beta = 0.280$, $p<0.01$) değişkeninin pozitif ve anlamlı katkısının olduğu ortaya tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016:279-280).

Bu durumda;

Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği’nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği’nin alt boyutlarından “**Eğitim ve Geliştirme**” boyutuna etkisini araştıran H2.2., H2.3. ve H2.4 alt hipotezleri desteklenirken H2.1. alt hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 30. H2 Hipotezi Testi Sonuçları

Hipotez	β ***	Sonuç
H2.1.UYK=>EG	,036	Desteklenmedi
H2.2. CKE=>EG	,449**	Desteklendi

H2.3. CY=>EG	,143*	Desteklendi
H2.4. MO=>EG	,280**	Desteklendi

***Standardize edilmiş katsayılar. ** $p < .01$, * $p < .05$

4.1.3. H3 Hipotezinin Testi

Hipotezin ve Alt Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların;

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarından “**Performans Değerlendirme**” boyutundaki değişimin ne kadarını belirlediğini tespit etmek için Çoklu Analizi sonuçları Tablo 39’de sunulmuştur.

Tablo 31. H3 Hipotezinin Alt Hipotezleri İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=216)

Alt Hipotezler	B	S.H.	β
H3.1. UYK=>PD	,036	,078	,034
H3.2. CKE=>PD	,443	,086	,404**
H3.3. CY=>PD	,217	,087	,188*
H3.4. MO=>PD	,296	,085	,244**
SABİT	-,131	,216	

Not: $R^2=0,637$; Düz. $R^2=0,630$; $F_{(4,211)}=92,532$, $p < 0.001$ ** $p < .01$, * $p < .05$

Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .1, VIF < 10) (Hair ve diğerleri, 2014: 200; Turunç ve Çelik, 2010:199).

Çoklu Regresyon Analizi sonuçları istatistiki olarak anlamlıdır. ($F_{(4,211)}=95,532$, $p < 0.001$). Düzeltilmiş R^2 değeri 0,630. Bu netice, “**Performans Değerlendirme**” değişkenindeki %63'lük orandaki varyansın Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Ölçeği'nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) tarafından açıklandığını gösterir. Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon analizine tabi tutulduğunda, **“Performans Değerlendirme”** değişkenini açıklamada;

- UYK (Üst Yönetim Katılımı); ($\beta = 0.034$, $p > 0.05$) değişkeninin anlamlı katkısının olmadığı,
- CKE (Çalışan Kalite Eğitimi); ($\beta = 0.404$, $p < 0.01$) değişkeninin pozitif ve anlamlı katkısının olduğu,
- CY (Çalışan Yetkilendirilmesi); ($\beta = 0.188$, $p < 0.05$) değişkeninin pozitif ve anlamlı katkısının olduğu,
- MO (Müşteri Odaklılık); ($\beta = 0.244$, $p < 0.01$) değişkeninin pozitif ve anlamlı katkısının olduğu ortaya tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016:279-280).

Bu durumda;

Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarından **“Performans Değerlendirme”** boyutuna etkisini araştıran H3.2., H3.3. ve H3.4 alt hipotezleri desteklenirken H3.1. alt hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 32. H3 Hipotezi Testi Sonuçları

Hipotez	β ***	Sonuç
H3.1. UYK=>PD	,034	Desteklenmedi
H3.2. CKE=>PD	,404**	Desteklendi
H3.3. CY=>PD	,188*	Desteklendi
H3.4. MO=>PD	,244**	Desteklendi

***Standardize edilmiş katsayılar. ** $p < .01$, * $p < .05$

4.1.4. H4 Hipotezinin Testi

Hipotezin ve Alt Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların;

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutlarından “**Ekonomik Performans**” boyutundaki değişimin ne kadarını belirlediğini tespit etmek için Çoklu Analizi sonuçları Tablo 39’de sunulmuştur.

Tablo 33. H4 Hipotezinin Alt Hipotezleri İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=216)

Alt Hipotezler	B	S.H.	β
H4.1. UYK=>EP	-,127	,088	-,165
H4.2. CKE=>EP	-,124	,098	-,158
H4.3. CY=>EP	-,033	,099	-,041
H4.4. MO=>EP	,405	,097	,467**
SABİT	3,008	,245	

Not: $R^2=0,083$; Düz. $R^2=0,066$; $F_{(4,211)}=4,798$, $p<0.001$ ** $p<.01$, * $p<.05$

Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığı belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .1, VIF < 10) (Hair vd. 2014:200; Turunç ve Çelik, 2010:199).

Çoklu Regresyon Analizi sonuçları istatistiki olarak anlamlıdır. ($F_{(4,211)}=4,798$, $p<0.001$) Düzeltilmiş R^2 değeri 0,066. Bu netice, “**Ekonomik Performans**”değişkenindeki %6,6’lık orandaki varyansın Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) tarafından açıklandığını gösterir. Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon analizine tabi tutulduğunda, “**Ekonomik Performans**” değişkenini açıklamada;

- UYK (Üst Yönetim Katılımı); ($\beta = -,0165$, $p>0.05$) değişkeninin anlamlı katkısının olmadığı,
- CKE (Çalışan Kalite Eğitimi); ($\beta = -,0158$, $p>0.05$) değişkeninin anlamlı katkısının olmadığı,

- CY (Çalışan Yetkilendirilmesi); ($\beta = -,041$, $p>0.05$) değişkeninin anlamlı katkısının olmadığı,
- MO (Müşteri Odaklılık); ($\beta = 0.467$, $p<0.01$) değişkeninin pozitif ve anlamlı katkısının olduğu ortaya tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016:279-280).

Bu durumda;

Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarından “**Ekonomik Performans**”boyutuna etkisini araştıran H4.1., H4.2. ve H4.3. alt hipotezleri desteklenmezken, H4.4. alt hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 34. H4 Hipotezi Testi Sonuçları

Hipotez	β ***	Sonuç
H4.1. UYK=>EP	-,165	Desteklenmedi
H4.2. CKE=>EP	-,158	Desteklenmedi
H4.3. CY=>EP	-,041	Desteklenmedi
H4.4. MO=>EP	,467**	Desteklendi

***Standardize edilmiş katsayılar. ** $p<.01$, * $p<.05$

4.1.5. H5 Hipotezinin Testi

Hipotezin ve Alt Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların;

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutlarından “**Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler**” boyutundaki değişimin ne kadarını belirlediğini tespit etmek için Çoklu Analizi sonuçları Tablo 39’de sunulmuştur.

Tablo 35. H5 Hipotezinin Alt Hipotezleri İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=216)

Alt Hipotezler	B	S.H.	β
H5.1. UYK=>YMİP	-,009	,092	-,011
H5.2. CKE=>YMİP	-,133	,102	-,166
H5.3. CY=>YMİP	-,062	,103	-,074
H5.4. MO=>YMİP	,298	,101	,337**
SABİT	3,172	,256	

Not: $R^2=0,044$; Düz. $R^2=0,026$; $F_{(4,211)}=2,449$, $p<0.001$ ** $p<.01$, * $p<.05$

Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .1, VIF < 10) (Hair vd. 2014:200; Turunç ve Çelik, 2010:199).

Çoklu Regresyon Analizi sonuçları istatistik olarak anlamlıdır. ($F_{(4,211)}=2,449$, $p<0.001$) Düzeltilmiş R^2 değeri 0,026. Bu netice, “**Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler**” değişkenindeki %2,6’lık orandaki varyansın Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği’nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) tarafından açıklandığını gösterir. Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon analizine tabi tutulduğunda, “**Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler**” değişkenini açıklamada;

- UYK (Üst Yönetim Katılımı); ($\beta = -,011$, $p>0.05$) değişkeninin anlamlı katkısının olmadığı,
- CKE (Çalışan Kalite Eğitimi); ($\beta = -,0166$, $p>0.05$) değişkeninin anlamlı katkısının olmadığı,
- CY (Çalışan Yetkilendirilmesi); ($\beta = -,074$, $p>0.05$) değişkeninin anlamlı katkısının olmadığı,
- MO (Müşteri Odaklılık); ($\beta = 0.337$, $p<0.01$) değişkeninin pozitif ve anlamlı katkısının olduğu ortaya tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016:279-280).

Bu durumda;

Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların, Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (Üst Yönetim Katılımı, Çalışan Kalite Eğitimi, Çalışan Yetkilendirilmesi, Müşteri Odaklılık) İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarından “Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler” boyutuna etkisini araştıran H5.1., H5.2. ve H5.3. alt hipotezleri desteklenmezken, H5.4. alt hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 36. H5 Hipotezi Testi Sonuçları

Hipotez	β ***	Sonuç
H5.1. UYK=>YMİP	-,011	Desteklenmedi
H5.2. CKE=>YMİP	-,166	Desteklenmedi
H5.3. CY=>YMİP	-,074	Desteklenmedi
H5.4. MO=>YMİP	,337**	Desteklendi

***Standardize edilmiş katsayılar. ** p<.01, * p<.05

4.1.6. H6 Hipotezinin Testi

Hipotezin ve Alt Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların;

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme) İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutları “**Ekonomik Performans**”boyutundaki değişimin ne kadarını belirlediğini tespit etmek için Çoklu Analizi sonuçları Tablo 39’de sunulmuştur.

Tablo 37. H6 Hipotezinin Alt Hipotezleri İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=216)

Alt Hipotezler	B	S.H.	β
H6.1. IAS=>EP	-,010	,085	-,014
H6.2. EG=>EP	-,010	,100	-,013
H6.3. PD=>EP	,112	,096	,156

SABİT	3,155	,212
--------------	-------	------

Not: $R^2=0,018$; Düz. $R^2=0,004$; $F_{(3,212)}=1,316$, $p<0.001$ ** $p<.01$, * $p<.05$

Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .1, VIF < 10) (Hair vd. 2014:200; Turunç ve Çelik, 2010:199).

Çoklu Regresyon Analizi sonuçları istatistiki olarak anlamlı değildir. ($F_{(3,212)}=1,316$, $p<0.001$) Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon analizine tabi tutulduğunda, “**Ekonomik Performans**” değişkenini açıklamada;

- IAS (İşe Alım ve Seçim); ($\beta = -,014$, $p>0.05$) değişkeninin anlamlı katkısının olmadığı,
- EG (Eğitim ve Geliştirme); ($\beta = -,013$, $p>0.05$) değişkeninin anlamlı katkısının olmadığı,
- PD (Performans Değerlendirme); ($\beta = ,0156$, $p>0.05$) değişkeninin anlamlı katkısının olmadığı tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016:279-280).

Bu durumda;

Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme) İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutları “**Ekonomik Performans**” boyutuna etkisini araştıran H6.1., H6.2. ve H6.3. alt hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 38. H6 Hipotezi Testi Sonuçları

Hipotez	β ***	Sonuç
H6.1. IAS=>EP	-,014	Desteklenmedi
H6.2. EG=>EP	-,013	Desteklenmedi
H6.3. PD=>EP	,156	Desteklenmedi

***Standardize edilmiş katsayılar. ** $p<.01$, * $p<.05$

4.1.7. H7 Hipotezinin Testi

Hipotezin ve Alt Hipotezlerin test edilmesi amacıyla Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların;

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme) İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutları “Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler” boyutundaki değişimin ne kadarını belirlediğini tespit etmek için Çoklu Analizi sonuçları Tablo 39’de sunulmuştur.

Tablo 39. H7 Hipotezinin Alt Hipotezleri İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları (n=216)

Alt Hipotezler	B	S.H.	β
H7.1. IAS=>YMİP	-,148	,087	-,200
H7.2. EG=> YMİP	,048	,102	,063
H7.3. PD=> YMİP	,141	,097	,194
SABİT	3,395	,216	

Not: $R^2=0,021$; Düz. $R^2=0,007$; $F_{(3,212)}=1,541$, $p<0.001$ ** $p<.01$, * $p<.05$

Analiz kapsamında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla doğrudanlığa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir (Tolerans > .1, VIF < 10) (Hair vd. 2014:200; Turunç ve Çelik, 2010:199).

Çoklu Regresyon Analizi sonuçları istatistiki olarak anlamlı değildir. ($F_{(3,212)}=1,541$, $p<0.001$) Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, tüm bağımsız değişkenler regresyon analizine tabi tutulduğunda, “Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler” değişkenini açıklamada;

- IAS (İşe Alım ve Seçim); ($\beta = -,200$, $p>0.05$) değişkeninin anlamlı katkısının olmadığı,
- EG (Eğitim ve Geliştirme); ($\beta = ,063$, $p>0.05$) değişkeninin anlamlı katkısının olmadığı,
- PD (Performans Değerlendirme); ($\beta = ,194$ $p>0.05$) değişkeninin anlamlı katkısının olmadığı tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2016:279-280).

Bu durumda;

Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının (İşe Alım ve Seçim, Eğitim ve Geliştirme, Performans Değerlendirme) İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutları “Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler” boyutuna etkisini araştıran H7.1., H7.2. ve H7.3. alt hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 40. H7 Hipotezi Testi Sonuçları

Hipotez	β ***	Sonuç
H7.1. IAS=>YMİP	-,200	Desteklenmedi
H7.2. EG=> YMİP	,063	Desteklenmedi
H7.3. PD=> YMİP	,194	Desteklenmedi

***Standardize edilmiş katsayılar. ** p<.01, * p<.05

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar

Araştırma kapsamında Gaziantep ilindeki ihracat faaliyetinde bulunan firmalar kapsamında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutları, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutları ve İhracat Performansı ile Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutlarının birbirine olası etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Gaziantep ilindeki ihracat yapan 216 firma ile gerçekleştirilen saha araştırmasında “*Veri Toplama Yöntemi ve Ölçüm Araçları*” başlığında detaylı bilgileri verilen ölçeklerin, araştırma verilerine uyumluluğunu tespit etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış, ardından değişkenler arası korelasyonlar bulunmuştur. Daha sonra hipotezlerin test edilmesi amacıyla Multiple Regression Analysis (Çoklu Regresyon Analizi) uygulanmıştır.

Araştırmada Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarından üst yönetim katılımı, çalışan kalite eğitimi, çalışan yetkilendirilmesi ve müşteri odaklılık boyutlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından “*İşe Alım ve Seçim*” boyutuna etkisinin anlamlı olduğu ortaya koymuştur.

Gaziantep ilindeki ihracat yapan firmaların çalışan kalite eğitimi, çalışan yetkilendirilmesi, müşteri odaklılık gibi Toplam Kalite Yönetimi boyutlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarından “*Eğitim ve Geliştirme*” boyutuna etkisinin anlamlı olduğu ve desteklediği görülürken üst yönetim katılımı boyutunun etkisinin olmadığı görülmüştür.

Çalışan kalite eğitimi, çalışan yetkilendirilmesi, müşteri odaklılık toplam kalite yönetimi uygulamalarının alt boyutlarının İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin “*Performans Değerlendirme*” boyutuna etkisinin olduğu desteklenirken üst yönetim katılımının etkisinin olmadığı görülmüştür.

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarından “*Ekonomik Performans*”ının ölçüldüğü analiz sonuçlarına göre ise üst yönetim katılımı, çalışan kalite eğitimi, çalışan yetkilendirilmesi gibi Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt

boyutlarının etkisinin olmadığı anlaşılmış ancak müşteri odaklılık boyutunun İhracat Performansı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarından üst yönetim katılımı, çalışan kalite eğitimi ve çalışan yetkilendirilmesinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarından “*Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler*” boyutuna etkisinin olmadığı görülürken müşteri odaklılık boyutunun Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarından işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme boyutlarının İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutlarından “*Ekonomik Performans*” boyutuna etkisinin olmadığı görülmüştür.

Araştırma kapsamında incelenen firmaların işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme gibi İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutlarından “*Ekonomik Performans*” boyutuna ve “*Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler*” boyutuna etkisinin olmadığı görülmüştür.

Ayrıca araştırma modelinde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığını belirlemek amacıyla eşdoğruluğa (collinearity) da bakılmıştır. Elde edilen tolerans ve VIF değerleri bağımsız değişkenler arası çoklu bağlantı olmadığını doğrulayan sonuçlar vermiştir.

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 tarzının etkilerinin pozitif ve anlamlı katkısının olduğu görülmektedir. Bu nedenle firmaların söz konusu süreçlerde İnsan Kaynakları Yönetimi departmanının ve Toplam Kalitenin rolünün aynı hedeflere odaklanma konusundaki literatürde araştırmalar ile uyumludur.

İhracat alanında faaliyet gösteren firmaların üst yönetiminin eğitim ve geliştirme süreçlerine katılımının herhangi bir etki yapmadığı görülmektedir. Ancak çalışan kalite eğitimi, çalışan yetkilendirilmesi, müşteri odaklılık gibi Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi açısından önemli bir değişken olan Eğitim ve Geliştirmeye olumlu katkı yaptığı ortaya konulmuştur. Literatürde Llusar ve diğerleri, (2009) ve Fotopoulos ve Psomas (2009) gibi araştırmacılarında ortaya koyduğu gibi İKY ve

TKY arasında verimli bir iş birliğinin daha iyi organizasyonel sonuçlar üretebileceği ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Yapılan araştırma literatür ile benzer sonuçlar vermektedir.

Bir İKY uygulaması olan Performans Değerlendirme sürecinin üst yönetim katılımı hariç tüm Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ile anlamlı ve pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda TKY ve İKY uygulamalarının ihracat yapan firmalar açısından korelasyonla uygulanmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Üst yönetim katılımı, çalışan kalite eğitimi, çalışan yetkilendirilmesi gibi Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarının İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği'nin alt boyutlarından “Ekonomik Performans” boyutuna etkisinin olmadığı anlaşılmış ancak müşteri odaklılık boyutunun İhracat Performansı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yapılan araştırma literatürdeki TKY vizyonunun oluşturulmasının ve TKY uygulamasına yönelik organizasyon ve çalışanların hazırlanması ve çalışanlar arasında her seviyedeki, işlev ve departmanlarda kalite bilinci oluşturulması gibi İKY ve TKY politikalarının uyumlaştırılması, şirket performansının artmasına katkıda bulunacağına dair çalışmalar ile uyumludur.

5.2.Öneriler

Günümüzde tüm yönetim yaklaşımlarının merkezinde yer alan TKY'nin Müşteri Odaklılık ilkesi ile İKY'nin Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmamız kapasamında incelenen firmaların işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği'nin alt boyutlarının İhracat Performansı ve Yurtdışı Müşteri ile İlişki Algısı Ölçeği'nin alt boyutlarından “Ekonomik Performans” boyutuna ve “Yurtdışı Müşteri ile İlişkiler” boyutuna etkisinin olmadığı görülmüştür.

İKY departmanının işletmedeki rolü toplam kalitenin başarısı için hayati bir önem taşımaktadır. TKY ve İKY aynı hedeflerin peşinde koşmaktadır. Yönetim tarzı yönetim üzerindeki etki, beceri ve çalışan stilleri ve tutumlarının tanımlanmasıdır. Tutumlar TKY becerilerinin başarılı bir şekilde uygulanmasını engelleyenlerin modifikasyonu Eğitim ve Toplantı Analizi, gelişim ihtiyaçlarını, beceri gereksinimlerini ve boşlukları gerektirir. İnsan kaynakları uygun işe alım, etkili politikalar ve prosedürler kariyer gelişimi ve ücretlendirme politikaları paylaşılan değerler tutumları belirleyebilme becerisi, paylaşılan değerler motivasyonu iyileştirmek için uygun bir TKY programı gerektirir. Organizasyonda toplam

kalitenin elde edilmesinde insan kaynağı boyutu çok büyük bir önem taşımaktadır. Sürekli kalite iyileştirme, bir şirketin işgücünün yeteneklerinin en iyi şekilde kullanılmasına bağlıdır.

Global standartlarda bir kaliteye ulaşmak için şirketlerin çalışanlarını güçlendirmesi önemli bir koşuldur. Şirketler, ortak katılımlı, kişisel ve organizasyonel büyümeye elverişli bir ortam sağlamayarak işgücünün tüm potansiyelini geliştirmelidir. Bu eğitim ancak çalışanların katılımı, çalışanlar arasında kalite bilincinin oluşturulması ve çalışanların motive edilmesi yoluyla uygun insan kaynaklarının gelişimi sağlayarak gerçekleştirilebilir. Bir organizasyondaki insan kaynaklarının 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.

Firmaların ihracat performansı üzerinde etkili olan değişkenlerin farkına varıp faaliyetlerini bu çerçevede geliştirmeleri ihracat etkinliği ve verimliliği dolayısıyla da firma karlılığı üzerinde büyük bir öneme sahiptir.

İhracat yapan firmaların belirli periyotlarda insan kaynakları yönetimi ve toplam kalite yönetimi alanlarında çalışanlarına eğitim faaliyetleri düzenlemeleri ihracat performansını artırıcı bir etki yapacaktır.

Bununla beraber ihracat ile ilgili mesleki kuruluşların üyelerine ihracat performansını artırma konusunda seminerler düzenlemeleri yararlı olacaktır. Çünkü ihracat, cari açık dengesi ve Ülke ekonomisi için hayati bir önem taşımaktadır.

Gelecek araştırmacıların daha büyük örneklerde, araştırma modeline ihracat yapılan ürün çeşidi, ihracat yapılan bölgenin sosyo-demografik özellikleri vb. değişkenleri de ekleyerek farklı takvim dönemlerinde tekrarlanarak mevsimsel etkileri de göz önüne alan boylamsal çalışmalar yapmaları önerilmektedir.

Ayrıca Yapısal Eşitlik Modellesi, PLS-SEM yeni nesil analiz yöntemlerinin kullanılarak ihracat performansı üzerinde etkili olan gizil değişkenlerin belirlenmesi önerilmektedir. Çünkü sözü geçen yeni nesil analiz yöntemleri araştırmanın kısıtları kısmında bahsedilen cross-sectional (enine çalışma) yanılığının önüne geçme noktasında güçlü pozisyondadırlar.

KAYNAKÇA

- Acquaah, M. (2004). Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviors And Human Resources Management Practices: An Integration Of Theoretical Constructs And Suggestions For Measuring The Human Factor. *Review Of Human Factor Studies*, 10(1).
- Agarwal, R. P. (1986). Boundary Value Problems from Higher Order Differential Equations. World Scientific.
- Ah Keng, K., & Soo Juan, T. (1989). Differences between small and medium sized exporting and non-exporting firms: nature or nurture. *International Marketing Review*, 6(4).
- Ahmad, S., ve Schroeder, R. G. (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 540-550.
- Akbulut, Y. (2010). Sosyal Bilimlerde SPSS Uygulamaları. İstanbul: İdeal Kültür Yayınları.
- Aksu, M. B. (1995). Toplam Kalite Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2(2), 203-211.
- Aktan, O. H. (2006). Dünya Ekonomisindeki Gelişmeler ve Türk Dış Ticareti. *Uluslararası Ekonomi ve Dış Ticaret Politikaları*, Yıl, 1, 69-100.
- Aktürk, A., & Şenol, H. (2010). KOBİler Açısından İhracat Teşviklerinin Önemi ve Etkinliğini Arttırılmasına Yönelik Öneriler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2).
- Alagaraja, M. (2013). HRD and HRM perspectives on organizational performance: A review of literature. *Human Resource Development Review*, 12(2), 117-143.
- Albaum, G. (1998). Strandskov, J.–Duerr, E.:•. *International Marketing and*.
- Ali, A., & Swiercz, P. M. (1991). Firm size and export behavior: lessons from the Midwest. *Journal of Small Business Management*, 29(2), 71.
- Altıntaş, M. H., & Özdemir, E. (2006). İhracat işletmelerinin uluslararasılaşması: Türkiye’de faaliyet gösteren KOBİ’lere yönelik bir araştırma.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. İstanbul: Avcı Ofset.

- Altunışık, R. (2008), “Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri”, Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, Sayı: 02, Haziran 2008, ss. 1-17
- Al-Hyari, K., Al-Weshah, G., & Alnsour, M. (2012). Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 188-211.
- Ali, A., & Swiercz, P. M. (1991). Firm size and export behavior: lessons from the Midwest. *Journal of Small Business Management*, 29(2), 71.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management-A Guide to Action 3rd Ed.*
- Ateşoğlu, İ. (2003). Türkiye'nin ihracatında marka imajının etkisi (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler).
- Atilla Dicle, I., & Dicle, U. (1992). Effects of government export policies on Turkish export trading companies. *International Marketing Review*, 9(3).
- Ay, A. (2007). Türkiye'de dış ticaret ve kur politikası uygulamaları (Vol. 50). Çizgi Kitabevi.
- Balcı, A. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Başol, K. (2012). Türkiye ekonomisi. Türkmen Yayınevi.
- Bayazıt, Ö. (1998). Toplam Kalite Yönetimi'nin Yürütülmesinde Önemli Bir Araç: Kalite Çemberleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 53(01).
- Bayraç, A. (2008). İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Beach, D. S. (1985). *Personnel: The management of people at work*. Macmillan Pub Co.
- Beckers, A. M., & Bsat, M. Z. (2002). A DSS classification model for research in human resource information systems. *Information Systems Management*, 19(3), 41-50.
- Benli, A., & Şahin, L. (2004). İnsan kaynakları yönetiminde işgören bulma ve seçme: Çınar Hotel uygulaması. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 113-124.
- Berkley, B. J., & Gupta, A. (1994). Improving service quality with information technology. *International journal of information management*, 14(2), 109-121.
- Bingöl, D. (2003). İnsan kaynakları yönetimi.

- Björkman, I., & Kock, S. (1995). Social relationships and business networks: The case of Western companies in China. *International business review*, 4(4), 519-535.
- Boran, S. (2000). *Toplam Kalite Yönetimi*.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of international business studies*, 23(4), 605-635.
- Bowen, D. E., & Lawler III, E. E. (1992). Total quality-oriented human resources management. *Organizational Dynamics*, 20(4), 29-41.
- Brans, M., & Hondeghe, A. (2005). Competency frameworks in the Belgian governments: causes, construction and contents. *Public Administration*, 83(4), 823-837.
- Brooks, M. R., & Frances, A. (1991). Barriers to exporting: an exploratory study of Latin American companies. In *Export development and promotion: The role of public organizations* (pp. 95-118). Springer, Boston, MA.
- Brogowicz, A. A., Delene, L. M., & Lyth, D. M. (1990). A synthesised service quality model with managerial implications. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 27-45.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.
- Buchanan, D. A., & Huczynski, A. A. (2010). *Organizational behaviour* (p. 794). Pearson education.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cardoso, L. A. (1980). Mexican emigration to the United States 1897-1931: socio-economic patterns.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2013). *Marketing internacional*. AMGH Editora.
- Chan, J. W., Yung, K. L., & Burns, N. D. (2000). Environment-strategy fit: a study of Hong Kong manufacturing logistics. *Logistics Information Management*, 13(5), 286-300.
- Cronin Jr, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. *The journal of marketing*, 55-68.
- Cavusgil, S. T., & Naor, J. (1987). Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity. *Journal of Business Research*, 15(3), 221-235.

- Cavuşgil, T. S., Bodur, M., & Karafakioglu, M. (1986). Role And Problems Of Small Business In Economic Development: Is Export Orientation A Solution. In The Role Of Marketing In Development: Global, Consumer, And Managerial Issues: Proceedings Of The International Conference On Marketing And Development, Istanbul, Turkey, September 1-4, 1986 (P. 29). Ball State University.
- Çavuşgil, S.T. (1984). "Organizational Characteristics Associated with Export Activity," *Journal of Management Studies*, 21(1): 3-22.
- Çavuşgil, S.T., Deligönül, S., and Zhang, C. (2004). "Curbing Foreign Distributor Opportunism: An Examination of Trust, Contracts, and the Legal Environment in International Channel Relationships," *Journal of International Marketing*, 12(2): 7-27.
- Çavuşgil, S.T. and Zou, S. (1994). "Marketing Strategy–Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures," *Journal of Marketing*, 58(1): 1-21.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2010). *Global business: positioning ventures ahead*. Routledge.
- 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*, 16 (4), 559-585. DOI: 10.16953/deusbed.25259
- Çoban, S. (2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (22).
- Da Rocha, A., & Christensen, C. H. (1994). The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. *Advances in international marketing*, 6(1), 111-142.
- Dabholkar, P. A., Thorpe, D. I., & Rentz, J. O. (1996). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation. *Journal of the Academy of marketing Science*, 24(1), 3.
- Danışman, A. (2008). *Türkiye'de insan kaynakları yönetimi uygulamaları*. Adana Nobel Kitabevi.
- David Jobber, J. F. (2007). *Fundamento de Mrketing*.

- Darmody, R. G. (1992). WCLAMATION.
- Deming, W. E. (1982). Quality, productivity, and competitive position. MIT Center for Advanced Engineering, Cambridge.
- Dent, C. M. (Ed.). (2010). China, Japan and regional leadership in East Asia. Edward Elgar Publishing.
- Dolan, S., & Cannings, K. (1996). Professional and Organizational Values in Human Resource Management.
- Dominguez, L. V., & Sequeira, C. G. (1993). Determinants of LDC exporters' performance: A cross-national study. *Journal of International Business Studies*, 24(1), 19-40.
- Dölek, A. (1999). Mevzuat ışığında dış ticaret işlemleri ve piyasa uygulamaları. Beta.
- Drucker, P. F., Maciariello, J. A., & Gülfidan, İ. (2012). Yönetim. Optimist.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlilik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216
- Erkılıç, T. A. (2007). Toplam kalite yönetimi ilkelerinin yönetim yaklaşımları bağlamında tartışılması. *GAU J. Soc. & Appl. Sci*, 2(4), 55.
- Fotopoulos, C. B., & Psomas, E. L. (2009). The impact of “soft” and “hard” TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(2), 150-163.
- Foot, M., & Hook, C. (2008). Introducing human resource management. Pearson Education.
- Freeman, J., Styles, C., & Lawley, M. (2012). Does firm location make a difference to the export performance of SMEs?. *International Marketing Review*, 29(1), 88-113.
- Frost, F. A., & Kumar, M. (2000). INTSERVQUAL—an internal adaptation of the GAP model in a large service organisation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 358-377.
- Ghebregiorgis, F., & Karsten, L. (2006). Human Resource Management in Eritrea: Current and Future Trends (No. 24). University of Groningen, Centre for Development Studies (CDS).
- Gitlow, H. S. (1994). Quality management: A curriculum resource guide. American Asse

- Godfrey, G., Dale, B., Marchington, M., & Wilkinson, A. (1997). Control: a contested concept in TQM research. *International journal of operations & production management*, 17(6), 558-573.
- Goldstein, M., & Khan, M. S. (1985). Income and price effects in foreign trade. In *TRADE CURRENCIES AND FINANCE* (pp. 3-81).
- Gomez-Mejia, L. R. (1988). The role of human resources strategy in export performance: A longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 9(5), 493-505.
- Gök, S. (2006). XXI. yüzyılda insan kaynakları yönetimi. Beta.
- Guest, D. E. (1999). Human resource management-the workers' verdict. *Human resource*
- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of marketing*, 18(4), 36-44.
- Guide, I. S. O. (2009). 73: 2009. Risk management—Vocabulary, 551.
- Gürbüz, Ö., Güceğlioğlu, A. S., & Demirörs, O. Uygulama Öncesinde Süreç Kalitesini Ölçmek için Tasarlanan Modelin İnsan Kaynakları Yönetimi Süreçleri Üzerinde Uygulanması.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürsoy, Y. (2010). Dış ticaret işlemleri yönetimi. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Hair, J., Anderson, F.M., Tahtam, E. and Black, J.M. (1995). *Multivariate Data Analysis With Readings*. New York: Prentice-Hall.
- Hair, J.F, Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 8th Edition. USA: Pearson Education Limited.
- Harzing, A. W., & Ruysseveldt, J. V. (1996). International human resource management. *Psychocritiques*, 41(7), 738.
- Harhaj, E. W., & Sun, S. C. (1999). Regulation of RelA subcellular localization by a putative nuclear export signal and p50. *Molecular and cellular biology*, 19(10), 7088-7095.
- Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*, 2(9), 180–187.

- Hausmann, R., Hwang, J., & Rodrik, D. (2007). What you export matters. *Journal of economic growth*, 12(1), 1-25.
- Haywood-Farmer, J. (1988). A conceptual model of service quality. *International journal of operations & production management*, 8(6), 19-29.
- Herbig, P., Palumbo, F., & O'Hara, B. S. (1994). Total quality and the human resource professional. *The TQM magazine*, 6(2), 33-36.
- <http://www.gaib.org.tr/Home/Uyelerimiz> Erişim Tarihi: 23.06.2018
- International Organization for Standardization. (2009). ISO 9004: 2009: Managing for the Sustained Success of an Organisation: A Quality Management Approach. International Organization for Standardization.
- Julien, P. A., & Ramangalahy, C. (2003). Competitive strategy and performance of exporting SMEs: An empirical investigation of the impact of their export information search and competencies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(3), 227-245.
- Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (1995). Exporting problems: the relevance of export development. *Journal of Marketing Management*, 11(5), 499-515.
- Kaufman, B. E. (2001). The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. *Human resource management review*, 11(4), 505-533.
- Kara, H., & Ögünç, F. (2012). Döviz kuru ve ithalat fiyatlarının yurt içi fiyatlara etkisi. *İktisat İşletme ve Finans*, 27(317), 9-28.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465.
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C., & Morgan, N. A. (2000). Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 493-511.
- Katsikeas, C. S., & Morgan, R. E. (1994). Differences in perceptions of exporting problems based on firm size and export market experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), 17-35.
- Kaynak, T. (1996). İnsan kaynakları planlaması. Alfa Basım Yayım Dağıtım.

- Kaynak, E., & Kothari, V. (1984). Export behaviour of small and medium-sized manufacturers: some policy guidelines for international marketers. *Management International Review*, 61-69.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2001). *Marketing global marketing*(No. 658.83/K87gE).
- Kozlu, C. (1982). *Uluslararası pazarlama: ilkeler ve uygulamalar* (No. 234). Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Lagrosen, S. (2004). Quality management in global firms. *The TQM Magazine*, 16(6), 396-402.
- Lages, L.P., Silva, G. and Styles C. (2009), "Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance". *Journal of International Marketing* Vol. 17, No. 4, pp. 47-70
- Leonidou, L. C. (1995). Empirical research on export barriers: review, assessment, and synthesis. *Journal of International Marketing*, 29-43.
- Liebhold, P. (1995). Seeking "the one best way": Frank and Lillian Gilbreth's time-motion photographs 1910-1924.
- Lim, G. S., Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi, SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mahoney, T. A., & Deckop, J. R. (1986). Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management (PA/HRM). *Journal of Management*, 12(2), 223-241.
- Marangoz, M., & Biber, L. (2007). İşletmelerin pazar performansı ile insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik bir çalışma.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: an evolutionary process?. *International business review*, 6(6), 561-583.
- Mattsson, J. (1992). A service quality model based on an ideal value standard. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), 18-33.

- Menon, J. (1996). The degree and determinants of exchange rate pass-through: market structure, non-tariff barriers and multinational corporations. *The Economic Journal*, 434-444.
- Mohanty, R. P., & Sethi, B. P. (1996). TQM-a comparative approach. *Work Study*, 45(1), 13-19.
- Nadworny, M. J. (1957). Frederick Taylor and Frank Gilbreth: Competition in scientific management. *Business History Review*, 31(01), 23-34.
- Naktiyok, A., & KÜÇÜK, O. O. (2003). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde (KOBİ) toplam kalite yönetimi (TKY) kritik faktörlerinin örgütsel performans üzerine etkileri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (21).
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007). *Fundamentals of human resource management*.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18(1), 67-82.
- Özdamar, K. (1999). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özet, K. (2002). *İnsan kaynakları yönetimi*.
- Özçelik, G., & Ferman, M. (2006). Competency approach to human resources management: outcomes and contributions in a Turkish cultural context. *Human Resource Development Review*, 5(1), 72-91.
- Palo, S., & Padhi, N. (2005). How HR professionals drive TQM: a case study in an Indian organization. *The TQM Magazine*, 17(5), 467-485.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *the Journal of Marketing*, 41-50.
- Philip, G., & Hazlett, S. A. (1997). The measurement of service quality: a new PCP attributes model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(3), 260-286.
- Pırnar, İ. (2007). Kalite Kavramı ve Önemi. G. Şevkinaz, P. İge, A. Perran ve Atilla A.(Edt.). *Hizmet Kalitesi: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Uygulamalar içinde*, 38-54.

- Pillai, C. R., & Naidu, C. G. (1997). Economics of distance education: the IGNOU experience. Indira Gandhi National Open University.
- Popescu Neveanu, A. (2003). Planning and career management in organizations. *Journal of Organizational Psychology*, 3(4).
- 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.
- Rodríguez-Ruiz, Ó. (2014). The history of human resource management in Spain: An autocratic legacy beyond the waves of rational and normative control. *Management & Organizational History*, 9(3), 256–271.
- Rowley, C., & Abdul-Rahman, S. (2007). The management of human resources in Malaysia: Locally-owned companies and multinational companies. *Management revue*, 427-453.
- Sarıtaş, E. (2012). Uluslararası pazarlamada ihracat pazarlama stratejileri ve Denizli tekstil sektöründe bir araştırma (Master's thesis).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schonberger, R., & Knod, E. M. (1994). *Operations management: Continuous improvement*. Irwin Professional Publishing.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. Second Edition, John Wiley & Sons, 450.
- Seth, N., Deshmukh, S. G., & Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International journal of quality & reliability management*, 22(9), 913-949.
- Soteriou, A. C., & Stavrinides, Y. (2000). An internal customer service quality data envelopment analysis model for bank branches. *The International Journal of Bank Marketing*, 18(5), 246-252.
- Soysal, A., & Kılınç, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme Ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 325-347.
- Stanton, P., & Nankervis, A. (2011). Linking strategic HRM, performance management and organizational effectiveness: perceptions of managers in Singapore. *Asia Pacific Business Review*, 17(01), 67-84.

- Storey, J. (2007). Human resource management: A critical text. Cengage Learning EMEA.
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C., & Kamalanabhan, T. J. (2001). Customer perceptions of service quality: A critique. *Total quality management*, 12(1), 111-124.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Johnson, L. W. (1997). Retail service quality and perceived value: A comparison of two models. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4(1), 39-48.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., ve Akatay, A. (2007). Kariyer yönetimi ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları. Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Tansley, C., & Watson, T. (2000). Strategic exchange in the development of human resource information systems (HRIS). *New Technology, Work and Employment*, 15(2), 108-122.
- Taner, B., ve İlke (2005). Toplam Kalite Yönetimi'nin Başarıyla Uygulanma Esasları Bir Hizmet İşletmesi Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1).
- Teas, R. K. (1993). Consumer expectations and the measurement of perceived service quality. *Journal of Professional Services Marketing*, 8(2), 33-54.
- Terpstra, V. (1987). The evolution of international marketing. *International Marketing Review*, 4(2), 47-59.
- Tesfom, G., & Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262-281.
- Tsaur, S.-H. and Lin Y.-C. (2004), "Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior". *Tourism Management* 25 (2004) 471–481
- Turunç, Ö. ve Çelik, M , (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17 (2).
- Tüzün, İ. K. (2013). İKY Uygulamalarının etkililiğinin çalışan algılamaları bağlamında araştırılması: İK birimi saygınlığının rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 171-185.

- Türköz, T. (2010). Çalışanların Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). Bilimsel Araştırma Süreci SPSS İle Veri Analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vern, T., Sarathy, R., & Russow, L. (2000). International marketing.
- Vouzas, F. (2006). Investigating the link between quality improvement efforts and strategic HRM in selected Greek industrial organizations implementing the new ISO 9000: 2000. *Measuring Business Excellence*, 10(1).
- Yeşilbayır, S. (2007). Toplam kalite yönetimi (Doctoral dissertation, Fen Bilimleri Enstitüsü).
- Yılmaz, M. (2010). Doğrudan yabancı yatırımlar, dış ticaret ve ekonomik büyüme ilişkisi: Türkiye üzerine bir deneme. *Celal Bayar Üniversitesi SBE, Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 241-260.
- Yoder, D., Cheit, E. F., & Heneman jr, H. G. (1951). *Triple audit of industrial relations*. University of Minnesota Press.
- Yüksel, Ö. (2007). İnsan kaynakları yönetimi. Gazi Kitabevi.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.

EKLER

EK 1: Anket Formu

1- TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

1a) Üst Yönetim Katılımı (ÜYK)

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

ÜYK-1: Firmamızın üst düzey yönetimi tarafından yapılan performans değerlendirmesi ağırlıklı olarak kaliteye bağlıdır.

ÜYK -2: Üst düzey yöneticilerimiz kaliteyi geliştirmeye yönelik faaliyetlere yeterli kaynak ayırırlar.

ÜYK -3: Üst düzey yöneticilerimiz tarafından tanımlanmış net kalite hedeflerimiz bulunmaktadır.

ÜYK -4: Şirket toplantılarında üst düzey yöneticilerimiz genellikle kalitenin önemini tartışırlar/değerlendirirler.

1b)Çalışan Kalite Eğitimi (ÇKE)

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

ÇKE-1: Firmamızda çalışanların kalite eğitimi için kaynaklar mevcuttur.

ÇKE-2: Firmamızda neredeyse her zaman bir çeşit çalışan kalite eğitimi vardır.

ÇKE-3: Firmamızın yöneticileri genellikle kalite eğitimine katılırlar.

ÇKE-4: Firmamız çalışanlarının çoğu kalite problemleri çözüm tekniklerini kullanmak için eğitilmiştir.

ÇKE-5: Firmamız çalışanlarının çoğu her yeni kalite eğitimini veya semineri “sadece gelip geçici bir şey” olarak görmez.

1c) Çalışan Yetkilendirilmesi (ÇY)

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

ÇY-1: Firmamızda çalışanlar buldukları sorunları çözmeye teşvik edilir.

ÇY-2: Firmamızda çalışanlara buldukları sorunları düzeltmeleri için gerekli kaynaklar verilir.

ÇY-3: Firmamızda çalışanlara kalite problemlerini çözmelerine yardımcı olmak için teknik destek sağlanır.

Ç-4: Firmamızda çalışanların kaliteyle ilgili problemleri çözmeleri için bir problem çözüm ağı mevcuttur.

1d) Müşteri Odaklılık (MO)

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

MO-1: Üretim yöneticileri müşteri memnuniyeti anketlerinin sonuçlarının farkındadır.

MO-2: Müşteri şikayetlerinin bir özeti üretim yöneticilerine düzenli olarak verilir.

MO-3: Firmamız daha fazla müşteri memnuniyetine ulaşmak için ürünlerinizi sürekli iyileştirmenin yollarını arar.

MO-4: Firmamız her geçen yıl daha fazla müşteri odaklı olmaktadır.

2-İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI

2a) İşe Alım ve Seçim (İAS)

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

İAS-1: Firmamızda yeni çalışanların seçiminde sıklıkla bilgi testi, kişilik testi, dil testi vb. aday uygunluk testleri kullanılır.

İAS-2: İşe alım sürecinde potansiyel çalışanlara genellikle işin ve firmanın olumsuz yönlerini de içeren gerçek bir resim sunulur.

İAS-3: Firmamızda işe alım sürecinde yapılandırılmış ve standartlaştırılmış görüşmeler yapılır.

2b) Eğitim ve Geliştirme (EG)

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

EG-1: Bu firmadaki çalışanlara yönelik normal olarak rutin aralıklarla eğitim verilmektedir.

EG-2: Firmamızda yeni çalışanlara işlerini yaparken ihtiyaç duyacakları becerileri (yangın, acil durum vb.) öğretme için resmi eğitim kursları düzenlenir.

EG-3: Firmamızda eğitim programlarını ihtiyaçlarını belirlemek için sistematik analizler yapılır.

EG-4: Firmamızda eğitim programlarının etkinliği çalışan davranışlarının gelişim derecesiyle değerlendirilir.

EG-5: Firmamızda eğitim programlarının amacına ulaşp ulaşmadığını belirlemek için ölçme/değerlendirme yapılır.

2c) Performans Değerlendirme (PD)

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

PD-1: Çalışan, performans değerlendirme sonucunu resmi geri bildirim sistemi ile bilir.

PD-2: Performans değerlendirmesi çalışanları amaca yönelik hedeflerini içerir.

PD-3: Firmamızda performans değerlendirme sistemlerinde işle ilgili kriterler dikkate alınır.

3-İHRACAT PERFORMANSI

3a) Ekonomik Performans (EP):

2017 yılı için firmanızı ana rakiplerinize karşılaştırdığınızda aşağıdaki ihracat faaliyetlerinizi nasıl değerlendirirsiniz?

1: Çok Kötü, 2: Kötü, 3: Normal, 4: İyi, 5: Çok İyi

EP-1: Firmanızın İhracat Satış Hacmi

EP-2: Firmanızın İhracat Pazar Payı

EP-3: Firmanızın Karlılığı

EP-4: Son üç yılda ihracat pazarına sunulan ürünlerden elde edilen satış gelirlerinin toplam gelirler içindeki yüzdesi

3b) Yurtdışı Müşteri ile İlişki Performansı (YMİP):

2017 yılı için firmanızı ana rakiplerinize karşılaştırdığınızda aşağıdaki ihracat faaliyetlerinizi nasıl değerlendirirsiniz?

1: Çok Kötü, 2: Kötü, 3: Normal, 4: İyi, 5: Çok İyi

İİP-1: Firmanızın yurtdışı müşteriyle ilişkilerinin kalitesi

İİP-2: Firmanızın yurtdışı müşteri tarafından algılanan imajı

İİP-3: Yurtdışı müşterinin firmanıza olan sadakati

4- DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

4-1: Cinsiyetiniz?

Kadın

Erkek

4-2: Firmadaki Pozisyonunuz?

İlk Kademe Yöneticisi (Şef, Vardiya Amiri vb)

Orta Kademe Yöneticisi (Departman/Bölüm Müdürü/Müdür Yardımcısı)

Üst Kademe Yöneticisi (Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, İşletme Sahibi/Ortağı)

4-3: Eğitim Durumunuz?

İlköğretim

Lise

Ön Lisans

Lisans

Lisansüstü

4-4: Yaşınız?

20-30 Yaş Arası

31-40 Yaş Arası

41-50 Yaş Arası

51-60 Yaş Arası

61 Yaş ve Üzeri

4-5: Firmanız Kaç Yıldır Faaliyette Bulunmaktadır?

0-5 Yıl

6-11 Yıl

12-17 Yıl

18 Yıl ve Üzeri

4-6: Firmanızın faaliyet gösterdiği sektör?

Gıda Ürünleri İmalatı

Tekstil

Madencilik

Perakendecilik

Plastik

Kimya

Tarım/Hayvancılık

Diğer

4-7: Firmanızın hukuki statüsü nedir?

Şahıs firması

Limited şirket

Anonim şirket

4-8: Firmanızda Toplam Çalışan Sayısı

0-9

10-49

50-249

250 ve daha üzeri

4-9: Kaç yıldır İhracat yapıyorsunuz?

0-5 Yıl

6-11 Yıl

12-17 Yıl

18 Yıl ve Üzeri

4-10: 2017 Yılı Cironuz Ne Kadar (TL)

0-1 Milyon TL Arası

1-8 Milyon TL Arası

8-40 Milyon TL Arası

40 Milyon TL üzeri

4-11: 2017 Yılı İhracat Miktarınız Ne Kadar (TL)

0-1 Milyon TL Arası

1-8 Milyon TL Arası

8-40 Milyon TL Arası

40 Milyon TL üzeri

4-12: Firmanızda TKY (Toplam Kalite Yönetimi) Departmanı var mı?

Evet

Hayır

4-13: Firmanızda İK (İnsan Kaynakları) Departmanı var mı?

Evet

Hayır

4-14: Firmanızda -İhracat-Departmanı var mı?

Evet

Hayır